



Konzept Leitung Bildung Gossau ZH

Stand: 03.12.2023, genehmigt durch die Schulpflege anlässlich der Sitzung vom 11. Dezember 2023

Konzept Leitung Bildung Gossau ZH *

1. Ausgangslage

Die früheren gesetzlichen Grundlagen behandelten alle Gemeinden im Kanton Zürich bezüglich der Führung ihrer Schulen gleich, unabhängig von der Gemeindegrösse und der Anzahl Schuleinheiten. Dem stand das wachsende Bedürfnis der Gemeinden und Schulen nach zeitgemässen Führungs- und Organisationsstrukturen gegenüber, welche die unterschiedlichen kommunalen Ausgangslagen und Bedürfnisse und die wachsenden Anforderungen an Schulpflege und Schulleitungen berücksichtigten. Dementsprechend gingen die Gemeinden und Schulen in der Praxis neue Wege.

Mit dem neuen Gemeindegesetz vom 1. Januar 2018 wurde die Grundlage für mehr Autonomie der Gemeinden und Schulen gelegt. Das Gemeindegesetz ermöglicht nun insbesondere eine breitere Delegation von Aufgaben und Kompetenzen, sei es an einzelne Behördenmitglieder, Ausschüsse, Kommissionen oder an Gemeindeangestellte.

Die Teilrevision des Volksschulgesetzes, in Kraft seit dem 1. Januar 2021, brachte den Gemeinden und Schulen zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten und legte die gesetzliche Grundlage für die Einführung einer Leitung Bildung. Dieser für die Schule neuen Funktion ging eine längere, teilweise kontroverse politische Diskussion voraus.

Das Volksschulgesetz regelt die Leitung Bildung im Sinne von Eckwerten in einigen wenigen Paragraphen. Entsprechend gross sind die Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeinden und Schulen im Einzelfall.

2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse der Schulpflege richten sich nach der Volksschulgesetzgebung. In der Einheitsgemeinde kommen der Schulpflege gemäss § 56 Gemeindegesetz die Aufgaben und Entscheidungskompetenzen einer eigenständigen Kommission zu. Die Schulpflege gestaltet im zugewiesenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich ihre Organisation und die Aufgabenerfüllung unter Beachtung des übergeordneten Rechts selbstständig nach ihren konkreten Bedürfnissen.

Als «lex specialis» geht das Volksschulgesetz dem Gemeindegesetz vor. Das Volksschulgesetz sieht neben verstärkten Delegationsmöglichkeiten von Aufgaben der Schulpflege neu die Möglichkeit der Einrichtung einer Leitung Bildung vor. § 43 Volksschulgesetz formuliert die Voraussetzungen dazu:

- Die Gemeinden verfügen über mindestens drei Schulen.
- Es besteht eine gesetzliche Grundlage in der Gemeindeordnung.

Die Definition des Begriffs «Schule» erfolgt in § 77 Volksschulgesetz: Als Schulen gelten «die von der Schulpflege bezeichneten Organisationseinheiten mit einer Schulleitung und einem Schulprogramm».

Es handelt sich bei der Leitung Bildung um eine rein kommunale Stelle, die vollumfänglich durch die Gemeinde finanziert wird. Die Leitungen Bildung gelten als sog. Gemeindeangestellte.

Die Aufgabenübertragung an Gemeindeangestellte beruht auf einer gesetzlichen Grundlage. Für eigenständige Schulgemeinden ist dies § 45 Gemeindegesetz. Die zusätzliche Erwähnung der Delegationsnorm in der Gemeindeordnung hat keinen normativen Charakter, dient aber der Transparenz. Bei eigenständigen Kommissionen und Schulpflegern (in Einheitsgemeinden) erfordert die Aufgabenübertragung an Gemeindeangestellte bzw. an eine Leitung Bildung dagegen eine entsprechende Grundlage in der Gemeindeordnung. Die Aufgabenübertragung an eine Leitung Bildung ist zudem nur möglich, falls diese als solche in der Gemeindeordnung verankert wird.

Delegierbar sind gemäss Volksschulrecht nur bestimmte Geschäfte oder Geschäftsbereiche. Aufgaben und/oder Entscheidungen von politischer oder finanzieller Bedeutung darf die Schulpflege überhaupt nicht delegieren, sondern hat sie als Gesamtschulpflege zu beschliessen. § 42 Abs. 5 Volksschulgesetz definiert zudem Aufgaben, welche die Schulpflege selbst erfüllen muss. Eine Delegation der entsprechenden Kompetenzen an ein anderes Organ oder an Gemeindeangestellte ist nicht zulässig, die massvolle Delegation dieser Geschäfte zur selbständigen und abschliessenden Erledigung an einzelne Mitglieder oder Ausschüsse der Schulpflege jedoch schon. Die Schulpflege kann hingegen die Vorbereitung der in § 42 Abs. 3 Volksschulgesetz aufgeführten Geschäfte an Gemeindeangestellte übertragen.

Die in § 44 Abs. 2 Volksschulgesetz der Schulleitung zugewiesenen Kompetenzen dürfen wiederum nicht an ein anderes Organ bzw. an eine Leitung Bildung delegiert werden. Die Beratung und Unterstützung der Schulleitungen durch die Leitung Bildung ist zulässig, nicht hingegen die Übertragung von ganzen Aufgabenbereichen oder expliziten Entscheidungskompetenzen der Schulleitung.

Die Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse der Leitung Bildung sind in einem Behördenerlass zu regeln, welcher Bestandteil des Organisationsstatuts der Schulpflege bildet.

3. Organisatorische Einbindung

Mit der Einführung einer Leitung Bildung wird in der Schulorganisation eine zusätzliche Hierarchiestufe auf operativer Ebene geschaffen. Die Leitung Bildung ist von Gesetzes wegen vorgesezte Stelle der kantonal angestellten Schulleitungen. Sie nimmt in der Praxis zudem auch häufig die Personal- und Fachführung von allfälligen kommunalen Schulleitungen oder von kommunalen Fachstellen wahr. Die Leitung Bildung kann, muss aber nicht, vorgesezte Stelle der Leitung Schulverwaltung sein.

Den Gemeinden und Schulen steht – im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben – bei der konkreten Ausgestaltung der Leitung Bildung ein grösserer Spielraum zu. Die Leitung Bildung ist grundsätzlich in zwei Formen denkbar:

- Der Leitung Bildung obliegt alleine die oberste operative Gesamtverantwortung über die Schulen und Fachbereiche der Schule, die Aufgaben gemäss Volksschulgesetzgebung und allfällige weitere Aufgaben im Bildungsbereich.
- Die Leitung Bildung übernimmt zusammen mit der Leitung Schulverwaltung und evtl. weiteren operativen Leitungen und/oder Behördenmitgliedern die oberste operative Führung für den gesamten Schulbereich, die Aufgaben gemäss Volksschulgesetzgebung und die der Schule zugewiesenen weiteren Aufgaben.

Mit der Einführung einer Leitung Bildung geht in der Regel und sinnvollerweise eine grundsätzliche Überprüfung und Neuausrichtung der Führungs- und Organisationsstrukturen der Schule einher. Dies bedingt die Analyse der bestehenden Strukturen, Gefässe und Schnittstellen, einen Organisationsentwicklungsprozess sowie, im Ergebnis, die Ausarbeitung und Anpassung des Organisationsstatuts. Von zentraler Bedeutung sind dabei sowohl ein gemeinsames Führungs- und Delegationsverständnis von Schulpflege, Schulleitungen und weiteren operativen Leitungen wie auch die Berücksichtigung der schulischen Kultur und der Usanzen und Gegebenheiten vor Ort.

Mit der Schaffung der kommunalen Stelle Leitung Bildung und der (zusätzlichen) Nutzung der breiteren Delegationsmöglichkeiten geht eine spürbare Entlastung der Schulpflege im Behördenalltag einher. Insbesondere entfällt für die Schulpflege die Personalführung sämtlicher kantonal angestellten Schulleitungen. Es ist sinnvoll, dass die Schulpflege in diesem Kontext auch die Grösse und Organisation ihrer Behörde und die Schnittstellen zwischen strategischer und operativer Ebene reflektiert und gegebenenfalls anpasst.

Diesem Behörden- und schulinternen Veränderungsprozess ist gleichermaßen Rechnung zu tragen wie dem allfälligen politischen Prozess für die eigentliche Vorlage der Einführung einer Leitung Bildung zuhanden der Stimmberechtigten.

4. Aufgaben

Von Gesetzes wegen dürfen der Leitung Bildung nur (delegierbare) Aufgaben der Schulpflege und/oder Aufgaben der Schulverwaltung übertragen werden.

Das Volksschulgesetz legt in § 42 Abs. 3 i.V.m Abs. 5 fest, welche Aufgaben die Schulpflege nicht delegieren darf, es sind dies die folgenden:

- Bezeichnen der Schulen
- Erlass des Organisationsstatuts
- Genehmigung des Schulprogramms
- Zuteilen der finanziellen Mittel an die Schule und Kontrolle über deren Verwendung
- Anstellung und Entlassung der Schulleitungen
- Beurteilung der Schulleitungen
- Entlassung der Lehrpersonen
- Schulbesuche (Aufsicht)

Die Leitung Bildung entlastet die Schulpflege durch fachliche Unterstützung in sämtlichen schulischen, pädagogischen und bildungsbezogenen Fragen sowie in Fragen der gesamtschulischen Qualität und Entwicklung. Sie stellt namhaft Spezialwissen für die gesamte Organisation zur Verfügung und ermöglicht eine vermehrte Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene.

Im Einzelnen können die Aufgaben einer Leitung Bildung so aussehen (beispielhafte Aufzählung):

- Planung, Steuerung und Koordination der von der Schulpflege zugewiesenen Aufgaben und Geschäfte
- Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Schulpflege und ihrer Organe
- Vollzug von gesetzlichen Vorgaben und Entscheidungen der übergeordneten Organe
- Koordination der verschiedenen schulischen Gremien und Schulbeteiligten und Bewirtschaftung der Schnittstellen zwischen den Bereichen, Schulen oder Zyklen
- einheitliche Ansprechperson und Vertretung der Schule nach aussen
- Leitung übergeordneter schulinterner Prozesse und Sicherstellung von Vorgaben
- ganzheitliche Schulentwicklung und Qualitätssicherung über alle Schulen und Fachbereiche
- Personalführung der direkt unterstellten Stellen (soweit eine Delegation gesetzlich zulässig ist).

In der Gemeinde kann die Leitung Bildung auch mit weiteren Aufgaben im Bereich Bildung betraut werden wie z. B. Leitung von

- Tagesstrukturen,
- schulergänzende Dienste,
- Schulische Sozialarbeit,
- Vorschulbereich,
- Jugendarbeit.

5. Personalrechtliche Ausgestaltung

Anstellungsinstanz der Leitung Bildung gemäss Volksschulgesetz ist grundsätzlich die Schulpflege. Für die administrative und personelle Führung ist in der Praxis meist das Schulpräsidium zuständig. Die Schulpflege ist weisungsberechtigt für die Erfüllung der Aufgaben gemäss Volksschulgesetzgebung. Eine Klärung der konkreten Unterstellung in der Gemeindeordnung ist in jedem Fall zu empfehlen.

Das Pensum einer Leitung Bildung kann grundsätzlich beliebig definiert werden. Da nur Gemeinden mit mindestens drei Schulen eine Leitung Bildung einsetzen können, ist generell von grösseren Schulen auszugehen. Die Höhe des Pensums hängt somit von der Grösse einer Schule und der Anzahl der direkt unterstellten Schulleitungen und allfälligen weiteren direkt unterstellten kommunalen Stellen ab, aber auch vom Umfang der durch die Schulpflege delegierten Aufgaben, der weiteren Aufgaben in der Gemeinde und vom Verantwortungsbereich gemäss Führungsmodell und innerschulischer Organisation.

Der Kanton gibt keine Vorgaben zum Anforderungsprofil einer Leitung Bildung. Die Gemeinden und Schulen sind diesbezüglich frei, berücksichtigen bei der Festsetzung des Anforderungsprofils aber vorzugsweise die Tatsache, dass die Leitung Bildung von Gesetzes wegen vorgesetzte Stelle der kantonal angestellten Schulleitungen ist und die Schulpflege bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben gemäss Volksschulgesetzgebung fachlich unterstützen soll. Grundsätzlich ist es möglich, das definierte Pensum der Leitung Bildung auf mehrere Personen zu verteilen.

6. Schule Gossau

Verbesserungspotential wird vor allem gesehen bezüglich

- der Verminderung der Belastung der Schulpflege und insbesondere des Schulpräsidiums,

- der Klärung und Anpassung der Kompetenzen in allen Führungsebenen,
- einer vermehrten strategischen Ausrichtung der Schulpflege,
- einer Stärkung der Präsenz der strategischen Führung gegenüber den Schulleitungen und damit eine Verbesserung der Zusammenarbeit,
- einer Entlastung der Schulleitungen von operativen Führungsaufgaben, welche nicht zwingend den Schulleitungen zuzuordnen sind (beispielsweise Führung ICT),
- der Optimierung der Zusammenarbeit Schule-Tagesstrukturen sowie der Einführung einer pädagogischen Leitung bei den Tagesstrukturen,
- einer verbesserten Zusammenarbeit mit der Abteilung Liegenschaften sowie anderen Abteilungen der Gemeinde.

7. Schulpflege

Die Schulpflege führt die Schule als Ganzes und beaufsichtigt die ihr unterstellten Organe. Mit der Einführung einer Leitung Bildung delegiert die Schulpflege einen Grossteil der delegierbaren Aufgaben an die Leitung (und allenfalls weitere unterstellte Organe (Schulleitungen/Schulverwaltung)). Damit wird die Schulpflege massiv entlastet und es rechtfertigt sich eine Reduktion ihrer Mitglieder von bisher 7 auf 5.

Die Schulpflege bleibt das für die Schule als Ganzes politisch verantwortliche Organ. Deshalb muss die Schulpflege gegenüber der Leitung Bildung, der Schulverwaltung und den Schulleitungen das Recht der Kompetenzattraktion im Einzelfall behalten, soweit nicht das Gesetz direkt den unterstellten die Kompetenzen unentziehbar zuweist.

8. Geschäftsleitung

In grösseren und mittelgrossen Organisationen ist eine zentrale Geschäftsleitung zur effektiven und effizienten Steuerung der Leistungserbringung sowie zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten und unerwünschten Schnittstellen innerhalb der Institution zweckmässig und notwendig.

Die Geschäftsleitung in der öffentlichen Schule führt die gesamte Schule operativ und vereinigt dabei die pädagogischen und die nicht-pädagogischen (verwaltungsmässigen) Aufgabenbereiche. Sie verfügt, in Vertretung der Schulpflege sowie im Rahmen des Budgets und des übergeordneten Rechts, über alle Kompetenzen, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt.

Um den Kontakt zwischen Schulpflege und Geschäftsleitung sicher zu stellen, ist die Einsitznahme eines Schulpflegemitglieds (Präsidium) in die Geschäftsleitung angezeigt. Zudem sind gute Kenntnisse verwaltungsrechtlicher Abläufe unentbehrlich. Die Geschäftsleitung soll sich deshalb zusammen wie folgt zusammensetzen: aus einer Leitung des pädagogischen Aufgabenbereichs, einer sog. Leitung Bildung, und einer Leitung des nicht-pädagogischen, d.h. vornehmlich administrativen Aufgabenbereichs, und der strategischen Führung in Funktion des Schulpräsidiums.

Die Geschäftsleitung fällt Entscheide, die den Vollzug von Erlassen betreffen, erarbeitet Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Schulpflege, trifft allenfalls Vorentscheidungen, im Sinne einer Auswahl aus verschiedenen Lösungsmöglichkeiten und koordiniert die gesamte Aufgabenerfüllung im Auftrag der Schulpflege. Dabei fallen ihr folgende Kernaufgaben zu:

- Entwicklungsarbeit (ganzheitliche Schulentwicklung mit dem Ziel, eine gleichwertige Qualität in allen Schuleinheiten zu erreichen, bei gleichzeitiger Definition von Handlungsspielräumen für einzelne Schuleinheiten)

- Koordination und Verdichtung der Planungen der Schuleinheiten und Dienste zu einer Gesamtplanung (rollende Planung)
- Erarbeitung von Richtlinien und Definition von Standardabläufen
- Leitung der zentralen Prozesse (z.B. Budgetprozess)
- allgemeine Koordination mit den Ressortvorstehern, den Ausschüssen oder Kommissionen, der Schulleitungskonferenz, den Schuleinheiten und der Gemeindeverwaltung.

Im Rahmen der ihr obliegenden Aufgaben und Kompetenzen ist die Geschäftsleitung gegenüber einzelnen Schuleinheiten und Angestellten weisungsbefugt.

9. Stellenbeschreibung Leitung Bildung

Stellenbezeichnung	Leitung Bildung
Stelleninhaber/in	
Angestellt seit	
Beschäftigungsgrad	100%
Organisatorische Eingliederung	Ressort Bildung
Hauptabteilung	Leitung Bildung
Vorgesetzte Stelle	Schulpräsidium
Untergeordnete Stellen	Schulleitungen (inkl. Schulleitung Sonderpädagogik), Personal Tagesstrukturen und Transporte, Fachstelle ICT
Stellvertretung	Wird vertreten durch: Schulleitungsmitglied (nach Bestimmung durch Präsidium)

Zielsetzungen:

- Sicherstellung der operativen Gesamtleitung im pädagogischen Bereich.
- Umsetzung der strategischen Vorgaben im Bereich Bildung
- Sicherstellung von Tagesstrukturen und Schülertransporten
- Unterstützung und Beratung der Schulpflege in pädagogischen und bildungsspezifischen Fragen.

Personalführung 20%

- Führung der Schulleitungen, Personal Tagesstrukturen und Transporte sowie der Fachstelle Schulinformatik
- Personalplanung, Personalrekrutierung und – entwicklung im Bereich Tagesstrukturen und Transporte sowie im Bereich Informatik
- Mitarbeit bei Neubesetzungen von Schulleitungen sowie Teilnahme am Auswahlverfahren

- Mitarbeiter/innen-Gespräche mit direkt Unterstellten führen, Ziele vereinbaren, beurteilen (solange Beurteilung der Schulleitungen nicht delegiert werden kann, Vorbereitung derselben)
- Vorgaben für Mitarbeiterbeurteilungen durch Schulleitungen und Leitung Tagesstrukturen und Transport erstellen und durchsetzen
- Koordination und Zuteilung übergeordneter Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb der Mitglieder der Schulleitungskonferenz
- Konfliktmoderation/-mediation bei Differenzen zwischen Schulleitungen und Schulteams

Schulentwicklung & Qualitätssicherung 20 %

- Sicherstellung der Umsetzung der strategischen Vorgaben im Bereich Entwicklung, insbesondere Vorschlag zu Händen der Schulpflege zu Vorgaben und Sicherstellung deren Umsetzung für
 - ein zeitgemässes Bildungsangebot
 - ein gutes Schul- und Arbeitsklima
 - eine hohe Schulqualität sowie permanente Schul- und Unterrichtsentwicklung
 - die Qualitätssicherung
 - die Arbeitssicherheit

Führung und Organisation 20%

- Ausarbeitung von Reglementen zu Händen der Schulpflege
- Erlass von Weisungen
- Definition von Standards für Schulhausordnungen
- Zuteilung der VZE-Einheiten an die Schulen
- Zuteilung der SuS an die Schulen
- Zuweisung von Ressourcen an die Schulen und das Kompetenzzentrum Sonderpädagogik gemäss Budgetvorgaben
- Schulprogramm und Jahresplanung der Schulstandorte überprüfen
- Promotion, Übertritte, etc.
- Durchführung von Ausschreibungen und Submissionsverfahren
- Aushandlung und Abschluss von Verträgen im pädagogischen Bereich, im Bereich der Tagesstrukturen und Transporte sowie im Bereich Schulinformatik
- Raumbedarfsplanung
- schulbezogene Aussenkontakte (soweit nicht im Zuständigkeitsbereich des Präsidiums)
- Beschwerden der Eltern in zweiter Instanz bearbeiten

Finanzen 10%

- Vorbereitung des Jahresbudgets gesamter Bereich Bildung in Absprache mit der Schulverwaltungsleitung
- Controlling der laufenden Rechnung gesamter Bereich Bildung

Kommunikation intern / extern 10%

- Sicherstellung der Kommunikation nach innen und aussen im Rahmen der eigenen Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen
- Zuständig für den Auftritt der Schule, der Öffentlichkeitsarbeit und die Umsetzung des CD/CI nach den Vorgaben der Schulpflege
- Sicherstellung der Informationen zwischen den Schuleinheiten (Bulletin, Austausch an Schulleitungskonferenz)

<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung für empfängergerechten Informationsfluss zwischen Mitarbeitenden, Schulleitungen und Schulpflege • Erstellung von Informationsschriften und Grundlagen für Pressebeiträge • Durchführung von gesamtschulischen Informationsveranstaltungen (z.B. Kindergarteninformationsanlass) • Teilnahme an Elternabende und relevanten Informationsveranstaltungen • Ansprech- und Verhandlungspartner/in gegenüber Behörden, weitere Fachstellen und Erziehungsberechtigten • Kontaktpflege zu Berufsverbänden
<p>Einsitze: 15%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitung der Schulleitungskonferenz • Einsitz in Strategiesitzungen • Einsitz in Schulpflegesitzungen • Einsitz Geschäftsleitung Schule • Einsitz in Kommission der Gemeinde nach Massgabe der Beschlüsse des Gemeinderates
<p>Weiterbildung: 5%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation von Retraiten für Schulleitungen und weitere Leitende der Schule • Weiterbildungsplanung unterstellter Dienste (Tagesstrukturen und Transporte/Schulinformatik) • Erlass von Vorgaben für allgemeine Weiterbildungen der Mitarbeitenden im Bereich Bildung • Bewilligung der individuellen Weiterbildung der Schulleitungen, Lehrpersonen und Mitarbeitenden des Bereichs Bildung nach Massgabe des Budgets
<p>Kompetenzen</p>
<p>Finanzielle</p> <ul style="list-style-type: none"> • im Rahmen des Budgets
<p>Personelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • weisungsberechtigt gegenüber den Schulleitungen • weisungsberechtigt gegenüber unterstellten Diensten (Tagesstrukturen und Transporte/Schulinformatik) • Bewilligung von unbezahlten Urlauben • Durchführung Einstellung von Direktunterstellten (mit Ausnahme Schulleitungen) und deren Stellvertretungen • Stufengerechte Delegation von Aufgaben und unterstellte Stellen
<p>Sachliche</p> <ul style="list-style-type: none"> • im Rahmen der übertragenen Aufgaben
<p>Unterschriftsberechtigung</p> <ul style="list-style-type: none"> • gemäss entsprechendem Reglement
<p>Anforderungsprofil</p> <p>Berufsausbildung / Weiterbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulleiter- und Managementausbildung von Vorteil • Weiterbildung in Coaching oder Mediation von Vorteil

- Lehrdiplom der Vorschul-, Primarschul-, Sekundarstufe von Vorteil

Spezialkenntnisse / Fachwissen

- sehr gute Kenntnisse des schweizerischen Schulsystems
- Kenntnisse der kantonalen Gesetze und Verordnungen im Bereich Volksschule
- mehrjährige Berufserfahrung mit Bezug zum schweiz. Bildungswesen
- Fundierte Führungserfahrung
- Unterrichts- und Schulleitungserfahrung von Vorteil
- belastbare, flexible Persönlichkeit mit hoher Sozialkompetenz
- Team-, Motivations- und Konfliktfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Durchhaltewillen

*Ziffer 1 bis 5 dieses Konzeptes sind im Wesentlichen eine Wiedergabe des Beitrags «Leitung Bildung» von Danièle Glarner in «Kompetent in Behörde und Verwaltung», Hrsg. Verein Zürcher Gemeinde- und Verwaltungsfachleute, 2. Auflage, Zürich 2022, Seite 202 bis 207.