



Sachbearbeitung ZS/P - Personal- und Organisationsmanagement  
Datum 11.03.2015  
Geschäftszeichen  
Beschlussorgan Hauptausschuss Sitzung am 30.04.2015 TOP  
Behandlung öffentlich GD 142/15

---

Betreff: Arbeitgeber Stadtverwaltung Ulm -aktuelle und künftige Themenstellungen

Anlagen:

**Antrag:**

Es wird beantragt, den Bericht zur Kenntnis zu nehmen

---

Zur Mitzeichnung an:

**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

Bearbeitungsvermerke Geschäftsstelle des  
Gemeinderats:

Eingang OB/G

Versand an GR

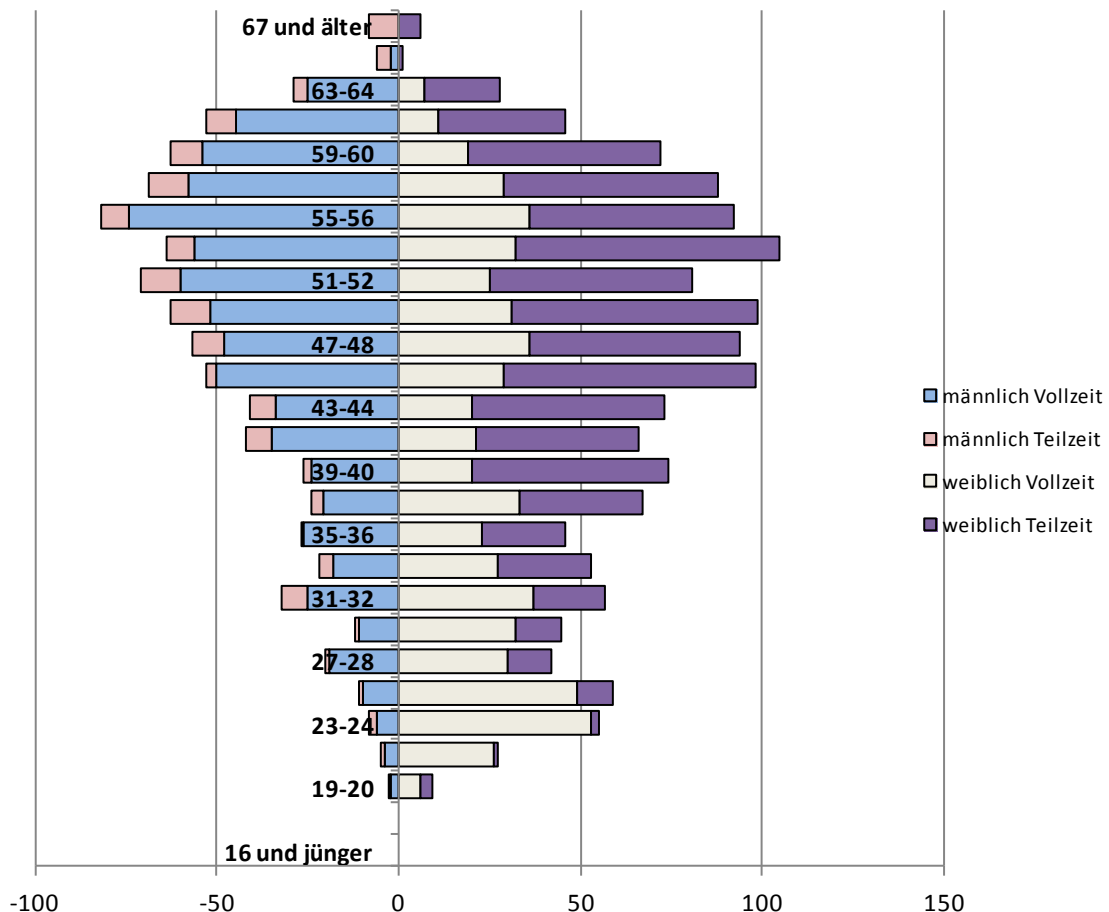
Niederschrift §

Anlage Nr.

## Sachdarstellung:

In der GD 472/14 (Hauptausschusssitzung vom 11.12.2014) wurden bereits mehrere Themen, die mit der Rekrutierung in Zusammenhang stehen, angesprochen. Da in der Sitzung keine Zeit war, um diese Themen zu diskutieren, werden im Folgenden aktuelle und künftige Themenstellungen dargestellt, um auf die Hauptausschusssitzung am 01.10.2015 vorzubereiten, in der das Thema Personal den Schwerpunkt bilden wird. Hier sollen dann insbesondere die Themen Ausbildung bei der Stadt und die Weiterentwicklung der Personalauswahlverfahren intensiver diskutiert werden.

Nochmals zur Erinnerung wird nachfolgend die Altersstruktur der Stadtverwaltung Ulm, die mittlerweile ein Durchschnittsalter von **45,9 Jahren** hat, dargestellt. Aus dieser Grafik ist die Brisanz der Situation sehr gut zu erkennen.



In den nächsten 10 Jahren werden viele Spezialisten und Führungskräfte altershalber ausscheiden. Hierauf haben wir bereits reagiert, müssen aber weitere Maßnahmenpakete schnüren und neue Wege beschreiten. Wichtig ist, dass die nötigen Kompetenzen in der Verwaltung erhalten bleiben.

Dies kann durch folgende drei Handlungsfelder erreicht werden:

# Kompetenzerhaltung und –entwicklung bei der Stadtverwaltung Ulm

<b>Personalgewinnung</b> - Personalauswahl - Personalmarketing - Personalstrukturanalyse	<b>Arbeitsbedingungen</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung</b>
---	---------------------------	---

Die neuen Mitarbeiter/innen müssen mit der richtigen Qualifikation, den richtigen Kompetenzen, in der richtigen Anzahl und zur passenden Zeit professionell und unter Beachtung der aktuellen Entwicklungen **ausgewählt** werden. Die Beschäftigten, die "an Bord sind" müssen Arbeitsbedingungen vorfinden, die sie möglichst **lange engagiert an die Stadtverwaltung Ulm binden** und die die weiteren Entwicklungen unterstützen. Die Stadt muss die Mitarbeiter/innen und die Organisationsstrukturen **vorausschauend und gesamtstädtisch weiterentwickeln**. Nur mit diesen drei Schwerpunkten haben wir eine Chance, die anstehenden Herausforderungen zu meistern.

## 1. Kompetenzen der Zukunft

Welche Kompetenzen sind für eine erfolgreiche Verwaltung in der Zukunft wichtig? Auf was müssen wir bei der Auswahl achten? Welche Arbeitsbedingungen und Organisationsstrukturen fördern die Entwicklung dieser Kompetenzen? An dieser Stelle soll dabei nicht auf die selbstverständlich weiterhin notwendigen Fachkompetenzen eingegangen werden, denn diese sind bei einer Verwaltung wie der Stadt Ulm zu unterschiedlich in den einzelnen Fachbereichen. Hier sollen vielmehr die Kompetenzen betrachtet werden, die aufgrund der Entwicklungen der Arbeitswelt und der Gesellschaft an Bedeutung gewonnen haben, bzw. gewinnen werden und die gesamtstädtisch von Interesse sind.

Solche Entwicklungen sind beispielsweise:

- eine Bürgerschaft, die mehr beteiligt werden möchte, Hierarchien mehr in Frage stellt und höhere Ansprüche an Verwaltung stellt und sehr viel "bunter" zusammengesetzt ist als dies noch vor 15 Jahren der Fall war,
- eine Kommunikation, die zunehmend transparenter und vernetzter abläuft,
- Großvorhaben, die aufgrund ihrer Komplexität nur durch eine interdisziplinär zusammengesetzte und auf befristete Dauer eingerichtete Projektstruktur außerhalb der klassischen Linie bewältigt werden können.

Welche Kompetenzen ergeben sich nun daraus (auch diese beispielhaft)?

- Innovationsoffenheit, Veränderungsfreude, Kreativität, Flexibilität
- vernetztes Denken >Fähigkeit zur Netzwerk- und Projektarbeit
- Selbstorganisation, Zielorientierung, Eigenverantwortung, "Unternehmergeist"
- Team- und Kompromissfähigkeit
- Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität
- Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Kontaktfreude

- lebenslange Lernbereitschaft
- interkulturelle und digitale Kompetenz

Daneben werden aber auch künftig in einigen Tätigkeitsfeldern weiterhin klassische Kompetenzen nötig sein. Die Personalgewinnung für Azubis, Absolventen und Berufserfahrene, die Arbeitsbedingungen und die Personal- und Organisationsentwicklung müssen sich an diesen "Zukunftskompetenzen" orientieren, sie bilden die Grundlage.

## 2. Personalgewinnung

Der Prozess der Personalgewinnung im weiteren Sinne umfasst verschiedene Themenfelder:

Die Grundlage für die Konzeption von Maßnahmen bildet eine **Analyse der tatsächlichen Bedarfe** auch auf Zukunftsentwicklungen hin ausgerichtet. Die Analyse muss neben den reinen Abgangszahlen in definierten Zeiträumen, den jeweiligen Qualifikationen auch die an die freiwerdenden Funktionen geknüpften Anforderungen und die zu erwartenden Zukunftsentwicklungen umfassen. Die Stadt muss zuerst wissen, was sie benötigt, dann können passende Maßnahmen dazu erarbeitet werden. Bereits jetzt wird jährlich eine Analyse der Altersstruktur gesamtstädtisch und auf die Fachbereiche bezogen erstellt. Dies reicht aber als Grundlage für eine sinnvolle Konzeption zur Personalgewinnung nicht aus, es müssen daher auch die oben genannten weiteren Parameter betrachtet werden. Dazu ist eine Ausweitung der Erfassung in div personal nötig.

Bei absehbaren Bedarfen in der näheren Zukunft und guter Bewerberlage schlagen wir vor, die Einstellungspraxis zu flexibilisieren und auch übergangsweise über Bedarf einzustellen. Gute Leute sollten wir uns nicht entgehen lassen, auch wenn wir evtl. ein Jahr "über Plan" fahren.

Auch der **Personalauswahlprozess** ist ein Themenfeld bei der Personalgewinnung. An der Professionalisierung der Personalauswahl wurde bereits viel entwickelt. Die Führungskräfte, Personalräte und die sonstigen an Auswahlentscheidungen Beteiligten wurden und werden zu diesem Thema geschult. Besonderer Wert wird dabei auf die gründliche Erstellung des tatsächlichen Anforderungsprofils der zu besetzenden Position gelegt und insbesondere auf die Konzipierung des dafür sinnvollen Verfahrens. In der Regel wird als Standard ein strukturiertes Interview durchgeführt. Bei Führungspositionen wird zunehmend auch das Potenzialmessverfahren "Profilizer" angewandt. Für die Personalklausursitzung des Hauptausschusses am 01.10.15 soll für die Besetzung von leitenden Mitarbeitenden und sonstigen wesentlichen Funktionen ein Konzept für die möglichen Auswahlprozesse vorgelegt werden. Dieses wird Fragen umfassen wie:

- in welchen Fällen wird mit dem Profilizer gearbeitet?
- welche Funktionen sind für den Gemeinderat interessant?
- wie wird mit dem Thema Öffentlichkeit umgegangen
- ...

Das Auswahlverfahren soll die Bewerber/innen nicht abschrecken, die Privatsphäre ist zu beachten und der Aufwand (z.B. Reisekosten, Terminhäufungen,...) muss vertretbar sein. Diese Rahmenbedingungen müssen betrachtet und diskutiert werden.

Das dritte wichtige Themenfeld bei der Personalgewinnung ist das **Personalmarketing**. Wie kommen wir zu den zuvor identifizierten neuen Beschäftigten? Bislang hat die Stadt bei der Personalwerbung eher punktuell gehandelt. Es wurde eine Imagebroschüre und ein neues Design für die Stellenausschreibungen gestaltet. Es wurden neue Kanäle für Ausschreibungen genutzt (z.B. facebook, Xing). Auf der Bildungsmesse und auf der Messe "vocatium" war die Stadt vertreten. Hochschulkontakte wurden aufgebaut und genutzt (Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten, Lehrtätigkeiten, Praktika,...). Derzeit wird die erneute Bewerbung für das Total E-quality Prädikat vorbereitet und zusammen mit der Koordinierungsstelle Internationale Stadt wird ein Konzept zur Gewinnung von neuen Mitarbeitenden mit internationalen Wurzeln erarbeitet. Die Stadt ist auch bei

der interkommunalen Arbeitsgruppe des Städtetags mit dabei, bei der eine Imagekampagne für die Berufe der Städte erarbeitet wird. Daneben wird eine landesweite Internetplattform entwickelt, auf der die Berufe vorgestellt und nach Regionen ausgewählt werden können. Alle diese Maßnahmen müssen jetzt zu einem Konzept zusammengeführt und weiterentwickelt werden. Anhand der Analyse kann das Personalmarketing an den konkret definierten Zielgruppen ausgerichtet werden. Zentral wichtig dabei ist, dass der Auftritt nach außen auch überwiegend der intern gelebten Realität entspricht.

Sehr wichtig im Zusammenhang wie ein Arbeitgeber gesehen wird, ist auch der Bereich der **Ausbildung** und der Umgang mit **Praktikanten/innen**. Für den Bereich der Ausbildung wurde eine Projektgruppe ins Leben gerufen, die unter Federführung von ZD gemeinsam mit ZS/P, GPR und JAV eine bedarfsorientierte Neuausrichtung der betrieblichen Ausbildung erarbeitet. Je nach Arbeitsfortschritt können erste Ergebnisse in der Klausursitzung des HA im Oktober vorgestellt werden. Praktika, die ein wichtiger Teil der Wirkung eines Arbeitgebers sind, werden bereits jetzt gerne und häufig ermöglicht. Die Konditionen und die rechtlichen Grenzen werden aktuell in einer Praktikantenrichtlinie erarbeitet.

### 3. Arbeitsbedingungen

Die Stadtverwaltung Ulm versucht die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Beschäftigte gerne und damit auch engagiert arbeiten und sich für Organisation und Beschäftigte eine win-win Situation ergibt. Nachfolgend werden einige wesentliche Schwerpunktthemen zum Thema Arbeitsbedingungen bei der Stadt dargestellt.

Immer mehr an Bedeutung gewinnt der Themenbereich **Verbindung von beruflicher und privater Welt**. Dabei geht es längst nicht mehr nur um die "Klassiker" wie Vereinbarung von Beruf und Kindererziehung, sondern auch um die wachsende Vermischung beider Lebensbereiche z.B. durch mobiles Arbeiten. Im Handlungsfeld der herkömmlichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Stadt Ulm bereits jetzt sehr gut aufgestellt. Es gibt bereits jetzt nahezu jede denkbare Variante der **flexiblen Arbeits- / Teilzeit** bei der Stadt. Natürlich sind hierbei nicht alleine die Interessen der Beschäftigten zu sehen, sondern ebenso muss die Aufgabenerledigung gewährleistet sein. Beide Seiten müssen sich im Sinne einer guten Lösung aufeinander zu bewegen. Seit 2013 bietet die Stadtverwaltung, zunächst befristet bis Ende 2016, 8 Betreuungsplätze in der **Kinderkrippe** der Stadtwerke "Energiezwerge" an. Nach anfänglichem Zögern sind die Plätze mittlerweile belegt, Neuanmeldungen kommen derzeit auf die Warteliste. In den Sommerferien bietet die Stadtverwaltung in Zusammenarbeit mit der Familienbildungsstätte **Ferienbetreuung für Mitarbeiterkinder** an.

Informationen zu gesetzlichen und sonstigen Regelungen und einen sehr guten Einblick in die speziell für dieses Thema bestehenden vielfältigen Angebote der Stadtverwaltung gibt das Mitarbeiterportal im **Serviceportal Beruf und Familie** unter:  
[www.stadtulm.de/chancengleichheit/beruf\\_und\\_familie.78555.2522,78551,78555.htm](http://www.stadtulm.de/chancengleichheit/beruf_und_familie.78555.2522,78551,78555.htm)

Handlungsbedarf gibt es noch beim Thema **mobiles Arbeiten**. Derzeit wird an einer Weiterentwicklung der bereits seit 2000 bestehenden Regelung zur alternierenden **Telearbeit** gearbeitet. Hierfür wurde mit einer studentischen Fachgruppe der Hochschule Ludwigsburg ein Fachprojekt unter Beteiligung der Beschäftigten durchgeführt. Hierbei ergaben sich viele Berührungspunkte zum mobilen Arbeiten. Deshalb versucht die Stadt gerade, beides aufeinander abzustimmen. Unter mobilem Arbeiten wird hier die Arbeit außerhalb des Arbeitsplatzes von unterwegs (z.B. während Dienstreisen im Zug oder Hotel, während Kongressen, Messen Veranstaltungen,...) oder auch die Arbeit beim Bürger, an der Baustelle, abends zu Hause... wenn dies mit modernen Geräten und Online Datenzugriff geschieht, z.B. durch I-Pads o.ä., verstanden. Hierbei spielen neben arbeitsschutzrechtlichen Fragestellungen auch insbesondere solche der Arbeitszeit eine Rolle.

Auch bei der ganz "normalen" Arbeit am Arbeitsplatz nehmen Instrumente zu, die die zukünftigen

Kompetenzen fördern. Die Arbeit in Projekten nimmt stetig zu. Dabei werden neue Formen der Kommunikation innerhalb der Projekte erprobt, wie z.B. gemeinsamer Zugriff aller Projektbeteiligter auf die nötigen Dateien (UProMIS). Auch die Arbeit mit internen Wikis wie beim Geodatenmanagement wird schon gelebt. Work flows werden technisch unterstützt eingeführt und umgesetzt. Hier ist eine stetige Weiterentwicklung und Umwandlung der bisher gewohnten Arbeitsweise und -umgebung im Gange.

Ein weiterer wichtiger Baustein für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist das betriebliche **Gesundheitsmanagement , die Sozialberatung und das Eingliederungsmanagement (BEM)** für langzeiterkrankte Beschäftigte. Die Sozialberatung befasst sich mit Themen aus dem Arbeitsleben, wie Sucht, Mobbing, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und Konflikten. Außerdem ist dort auch Platz für Themen aus dem privaten Umfeld, die Auswirkungen auf das Arbeitsleben haben wie Scheidung, Gewalt, familiäre Belastung und Pflege von Angehörigen. Die Einzelfallberatung im BEM- Verfahren gründet sich auf die Dienstvereinbarung zum BEM und deren rechtliche Grundlagen. Es bestehen Richtlinien zum Beratungsprozess, die abgearbeitet werden. Beratungen gibt es für verschiedene Zielgruppen. Ziel ist die leidensgerechte Weiterbeschäftigung bei der Stadtverwaltung. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement werden neben den jährlich angebotenen Gesundheitskursen auch Gesundheitstage und abteilungsspezifische Maßnahmen und Projekte durchgeführt. In Zusammenarbeit mit der Uniklinik wurde eine Sprechstunde für psychosomatische Erkrankungen eingeführt und die gesetzlich festgeschriebene psychische Gefährdungsbeurteilung eingeführt. Derzeit wird hierzu an einem Konzept gearbeitet, in dem alle Einzelmaßnahmen zusammengeführt und systematisiert werden sollen.

Zu positiven Arbeitsbedingungen tragen auch die **Freiwilligkeitsleistungen** der Stadtverwaltung bei. Darunter sind beispielsweise finanziell bezuschusste DING Fahrkarten, der jährliche Betriebsausflug, ein Zuschuss zum Mittagessen oder verbilligte Eintrittskarten zu verstehen. Auch der Aspekt der **Arbeitsplatzsicherheit** generell und für den Standort Ulm spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, Beschäftigte bei der Stadtverwaltung zu halten.

#### 4. Personal- und Organisationsentwicklung

Im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung bewegt sich derzeit ebenfalls sehr viel, um die Stadtverwaltung weiter voranzubringen. Gezielt wird die Arbeit in Projekten gefördert, durch Schulungen zum **Projektmanagement** und durch **Beratung oder Mitarbeit in Großprojekten**. Generell spielt bei organisatorischen Betrachtungen/Beratungen einzelner Abteilungen oder Organisationseinheiten immer die **Zukunftsfähigkeit** eine zentrale Rolle. Grundlage bilden die Themen der demografischen Entwicklung der Belegschaft und die Entwicklungen in Gesellschaft und Arbeitswelt.

Die Handlungsmaxime lautet hier, entsprechend der dezentralen Verantwortung: "Soviel Rahmen wie nötig, so wenig wie möglich". Die konkreten Themen sind inhaltlich sehr vielfältig, je nach Abteilung. Es geht dabei um:

- Gestalten, Unterstützen und Steuern von Veränderungsprozessen und Projekten, incl. deren Vernetzung
- Beratung der Führungskräfte bei Organisationsveränderungen, Neustrukturierungen, Projektvorhaben und Konflikten in Abteilungen/Teams
- Projektmanagement
- Moderation, Mediation
- Organisationsuntersuchungen durchführen, Schnittstellen optimieren
- Vernetzung von Personal- und Organisationsentwicklung

Aktuell ist das Projekt Fusion der Abteilungen ABI/FAM und Ausweitung der Sozialraumorientierung ein großes Arbeitsfeld. Das bereits vor einigen Jahren eingeführte Instrument der **Ideenbörse** wurde

aktuell im Rahmen einer studentischen Bachelorarbeit evaluiert und wird weiterentwickelt.

Im Bereich der Personalentwicklung sind bereits viele Instrumente eingeführt und umgesetzt. Generell gilt bei uns: **Weiterbildung** erfolgt zielgerichtet, bedarfsorientiert und wenn möglich "on the job". Große allgemeine Katalogangebote werden weniger durchgeführt, da bei großen Programmen oft auf Halbe produziert wird. Auch sind die Voraussetzungen bei den Teilnehmenden individuell unterschiedlich, dadurch gibt es Redundanzen.

Ein sehr wichtiges Instrument der innerstädtischen Kompetenzentwicklung ist **die Jobbörse**. Sie ist eine Anlauf- und Beratungsstelle für individuelle Karriereberatung und Orientierungscoaching für die Beschäftigten. Sie ist auch eine Beratungs- und Vermittlungsstelle für suchende Abteilungen. Die Jobbörse stößt konkrete individuelle Weiterentwicklungsmaßnahmen an, die sich sowohl an der beratenen Person als auch am betrieblichen Bedarf orientieren.

Sehr erfolgreich läuft unser **Coachingpool**: alle Führungskräfte und auch die Jobbörseklienten können Coaching mit einem einfachen Verfahren in Anspruch nehmen. Im Intranet der Stadt sind die Coaches mit ihren Profilen abrufbar. Nach einem ersten Kennenlerngespräch, um zu testen ob die Chemie stimmt, kann Coaching im Umfang von 10 Stunden in Anspruch genommen werden. Die Kosten werden von der Stadt übernommen. Im Coaching kann ganz gezielt an der Verbesserung von Situationen und an der Weiterentwicklung gearbeitet werden. Bedarfe, die sich im Coaching herausstellen, können zielgerichtet gedeckt werden. die Nachfrage ist mittlerweile sehr hoch, so dass der Pool von bisher 8 Coaches derzeit erweitert wird.

Die Stadtverwaltung arbeitet auch mit einem Potenzialmessverfahren, dem **"Profilizer"**. Damit können dann die konkret bei der einzelnen Person vorhandenen Kompetenzen und die emotionale Stabilität und der Arbeitsstil ermittelt werden. Die Messung wird über einen Fragebogen, der in ca. 45 Minuten am PC auch zuhause ausgefüllt werden kann, gemacht. Es wird ein Bericht generiert, der den Teilnehmern/innen in einem individuellen Feed-Back Gespräch erläutert wird. In dem Gespräch können dann die konkreten weiteren Schritte, z.B. Weiterbildung oder Coaching o.ä., vereinbart werden. Wir wenden das Messverfahren z.B. bei der Auswahl von Führungskräften und bei unseren Trainees nach ca. 6 Monaten Zugehörigkeit zur Stadt an. Bei der Personalauswahl kann dadurch ein Matching zwischen den vorhandenen Kompetenzen und den Anforderungen der Stelle stattfinden, bei den Trainees kann der generelle Entwicklungsweg definiert werden. Auch im Projekt der Sozialraumorientierung wurde der Profilizer angeboten, um die Kolleginnen und Kollegen in ihrer Orientierung für die Zielorganisation ("wo sehe ich mich in der neuen Hauptabteilung?") zu unterstützen.

Individuelle Maßnahmen sind zwar bei der Stadt der Hauptfokus, da dort der Erfolg am höchsten ist, aber natürlich gibt es auch klassische Fortbildungen. Beispielsweise das **Traineeprogramm**. Es läuft über 2 Jahre und besteht aus 9 verschiedenen Modulen. Zum einen lernen sich die zu uns gekommenen Hochschulabsolventen/innen fakultätsübergreifend kennen und bilden untereinander ein Netzwerk. Zum anderen wird auch hier neben den Seminaren eine individuelle Begleitung der ersten Zeit bei der Stadt mit Coaching und Beratung durchgeführt. Die wesentlichen Inhalte sind:

- Kommunikation
- Digitalisierung und Neue Medien in der Kommune
- Konfliktmanagement
- Projektmanagement
- Selbst- und Zeitmanagement, Gesundheitsmanagement
- Arbeiten im Team
- Führen und geführt werden
- Interkulturelle Kompetenz, Gender Mainstreaming

Für **Führungskräfte**, die neu eine Führungsfunktion übernommen haben oder kurz davor stehen gibt es ebenfalls eine spezielle Seminarreihe. Derzeit denken wir auch über weitere Seminarreihen nach, da uns Bedarf diesbezüglich gemeldet wurde.

Für die anderen, nicht fachspezifischen Fortbildungen, haben wir eine Kooperation mit der vh Ulm. Diese bietet neben dem generellen Angebot auch zielgruppenspezifische Fortbildungen in unserem Auftrag an, z.B. Seminare zum Thema interkulturelle Kompetenz. Hier wurde zunächst mit einem workshop für leitende Führungskräfte gestartet, um für das Thema zu sensibilisieren. Dann wurden auf Anregung der jeweiligen sensibilisierten Führungskraft konkret für einzelne Bereiche Spezialseminare gestaltet. Aktuell wird eines für die Ausländerbehörde konzipiert. Unsere Hausmeister an städtischen Gebäuden haben ebenfalls eine spezielle Schulung erhalten, ebenso die Beschäftigten des Jugendamtes oder auch die Aufsichtskräfte in unserem Stadthaus.

Wert legt die Stadtverwaltung auch auf eine konstruktive Konflikt- und Feedbackkultur. Dies versuchen wir durch Seminare und die jährlichen Mitarbeitergespräche zu erreichen. Liegt ein Konflikt im Team vor, der nicht nur bilateral ist, werden Teamentwicklungen durchgeführt, um den Konflikt zu lösen und die Arbeitsfähigkeit des Teams wieder herzustellen, bzw. zumindest zu verbessern.

Ein wichtiges Handlungsfeld in diesem Bereich ist, u.a. im Hinblick auf den knapper werdenden Arbeitsmarkt, die bessere Nutzung von internen Ressourcen. Das heißt konkret, wir müssen eine gesamtstädtische **Nachfolgeplanung** aufbauen, eine ebenfalls gesamtstädtische **Talenterkennung und -entwicklung** konzipieren und umsetzen und insbesondere über neue Möglichkeiten der internen Förderung nachdenken.

In der Sitzung wird hierzu mündlich berichtet und es besteht die Möglichkeit, über die Themen zu diskutieren.