

B e r i c h t

des Landeskirchenamtes

betr. Umsetzung des Planungskonzeptes für die künftige Entwicklung des Landeskirchenamtes

Hannover, 19. November 2008

Beigefügt übersenden wir den Bericht über den bisher erreichten Stand der Umsetzung des Planungskonzeptes für das Landeskirchenamt sowie drei Anlagen.

Das Landeskirchenamt
Guntau

Anlagen

Entsprechend den Beschlüssen der Landessynode zum Bericht des Perspektivsausschusses (Aktenstücke Nr. 98 und Nr. 98 A der 23. Landessynode vom Mai/November 2005) hat das Landeskirchenamt der 23. Landessynode im November 2006 ein Planungskonzept für seine künftige Entwicklung vorgelegt (Aktenstück Nr. 140; siehe Anlage 1). Die Landessynode hat dieses Aktenstück dem Kirchensenat zur weiteren Beratung überwiesen. Dieser hat der 23. Landessynode im Juni 2007 einen ersten mündlichen Zwischenbericht erstattet.

Mit dem vorliegenden Bericht sollen gegenüber der Landessynode nunmehr unmittelbar seitens des Landeskirchenamtes der bisher erreichte Stand der Umsetzung des Planungskonzeptes dokumentiert und die nächsten Schritte vorgestellt werden.

I. Ausgangspunkte des Planungsprozesses

1. Inhaltliche Ausgangspunkte

Im Aktenstück Nr. 140 werden die Aufgaben des Landeskirchenamtes, wie sie sich im Wesentlichen aus der Kirchenverfassung und ergänzend aus den Gesetzen der Landeskirche ergeben, wie folgt beschrieben:

- Klärung theologischer Grundsatzfragen auf der Grundlage des Bekenntnisses,
- Bewahrung und Fortentwicklung des kirchlichen Rechts,
- Sicherung einer verlässlichen und transparenten Finanzwirtschaft,
- Kompetente Vertretung kirchlicher Positionen im gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Diskurs
- ständige Anpassung der Organisationsstruktur an die Erfordernisse an eine schlanke und moderne Verwaltung.

Dieses Aktenstück entwickelt ein Gesamtkonzept des Umgestaltungsprozesses, das Aussagen zur Aufgabenkritik (unten II. 2.), zur Aufbau- und Ablauforganisation (unten II. 3.), zur Kommunikations- und Entscheidungskultur (unten II. 4.), zur Personalentwicklung (unten II. 5.) und zur Entwicklung von Controlling-Strukturen (unten II. 6.) enthält. Strategische Ziele dabei sind:

- die übergreifende, langfristige, innovative und lenkende Planung zu verstärken,
- neben bewährten Steuerungsinstrumenten (Aufsichtsmaßnahmen und Genehmigungsvorbehalte) zunehmend ergebnisorientierte Steuerungsinstrumente einzusetzen, die weniger das Verfahren der kirchlichen Körperschaften bei der Erfüllung des kirchlichen Auftrags, sondern mehr das angestrebte Ergebnis des Handelns im Blick haben und

- die Kompetenzvermittlung an Multiplikatoren und die Unterstützung von Wissensnetzwerken zum Transfer des örtlich vorhandenen Wissens an die Stelle einer Beratung in Einzelfragen zu setzen.

2. Reduzierung der Personalkosten

Für die Haushaltsjahre 1995/1996 standen für das Landeskirchenamt 282,5 Planstellen zur Verfügung. Nach dem Stellenplan für die Haushaltsjahre 2007 und 2008 bestehen für das Landeskirchenamt nunmehr noch insgesamt 216,6 Planstellen. Ihre Zahl hat sich also bis zum jetzigen Haushaltszeitraum um 65,9 Planstellen oder 23,3 % verringert. Ab dem Haushaltsjahr 2009 erfolgt eine weitere Reduzierung auf 203,85 Planstellen, sodass sich ein Weniger gegenüber den Haushaltsjahren 1995/1996 von 27,8 % ergibt. Die vorgenommenen Stellenreduzierungen sind immer nach dem Maßstab der auch für die Stellenplanung in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden gültigen Vorgaben erfolgt. Dabei wurden die entsprechenden Vorgaben in den meisten Haushaltsjahren übererfüllt.

Nach den Aktenstücken Nr. 98 und Nr. 98 A soll das Landeskirchenamt gegenüber den allgemeinen Einsparvorgaben überproportional hohe Kürzungen des "Stellenbestandes" gegenüber der Ausgangslage im Jahre 2004 bis zum Jahr 2020 umsetzen. Genau genommen geht es allerdings nicht um Stellen – also Personen –, sondern um die Reduzierung der Personalkosten "um ein Drittel". Der Stellenplan 2004 wies 235,5 Stellen für das Landeskirchenamt aus, sodass bis zum Jahr 2020 insgesamt die Kosten von 70,5 Stellen einzusparen sind. Bis zum Jahr 2010 ist nach dem Entwurf für den landeskirchlichen Haushalt 2009/2010 und dem darin enthaltenen Stellenplan für die landeskirchliche Verwaltung eine Kürzung um 15 % vorgesehen. Für die Jahre bis 2020 hat dann eine weitere Kürzung um 18 %, also auf insgesamt ein Drittel, zu erfolgen.

2.1 Einsparpotentiale

Soweit das Landeskirchenamt rechtliche Pflichten zu erfüllen hat, muss es das dafür erforderliche Personal vorhalten; d.h., die Einsparpotentiale werden sich im Wesentlichen nur in den Bereichen erwirtschaften lassen, die nicht zu den rechtlich zwingenden Aufgaben des Landeskirchenamtes gehören. So dürfen z.B. die nach den wissenschaftlichen Erhebungen für eine Verwaltung von Personalfällen notwendigen Personalstellen nicht unterschritten werden. Ähnliches gilt für die Haushaltsaufstellung oder die Gebäudeverwaltung.

Die Vorgaben zur Personalreduzierung können sinnvoller Weise nicht nach dem "Rasemäherprinzip" erfüllt werden. Erforderlich sind vielmehr eine Schwerpunktsetzung und eine umfassende Umgestaltung der Formen und Arbeitsweisen, mit denen das Landeskirchenamt seine Aufgaben erfüllt.

2.2 Ausgliederung

Neben dem Abbau von Stellen im Landeskirchenamt werden derzeit alle Möglichkeiten geprüft, operative Aufgaben neu zuzuordnen. Das Landeskirchenamt wird sich in Zukunft auf die politische, generalistische Leitung konzentrieren. Als einen ersten Schritt sind Gespräche mit dem Diakonischen Werk der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers e.V. aufgenommen worden, die zu einer sachgerechten und zukunftsweisenden Neuorganisation führen werden, sofern die zuständigen Gremien in diesen Tagen zu entsprechenden Beschlüssen kommen. Über das Ergebnis wird mündlich berichtet werden.

2.3 Schulwerk

Eine Besonderheit bildet das in Gründung befindliche Schulwerk der Landeskirche, das als unselbständige Einrichtung dem Landeskirchenamt unmittelbar zugeordnet werden wird. Die Gründung des Schulwerkes ist bereits in den Aktenstücken Nr. 98 und Nr. 98 A angeregt worden. Für die Stellen im Schulwerk konnte das Aktenstück Nr. 140 der 23. Landessynode naturgemäß keine Aussage treffen. Diese Stellen sind über den Haushalt des Schulwerkes insbesondere über Drittmittel wie die kommunalen Zuschüsse, die explizit auch für die Schulverwaltung gegeben werden, finanziert, sodass für diese Stellen keine Einsparnotwendigkeit besteht. Sie müssen daher aus dem Stellenpool des Landeskirchenamtes insoweit herausgerechnet werden.

3. Überprüfung des Planungskonzeptes

Im Rahmen seiner Beratungen hat der Kirchensenat im März 2007 den Direktor beim Niedersächsischen Landtag, Herrn Wolfgang Göke, gebeten, das Planungskonzept im Aktenstück Nr. 140 der 23. Landessynode einer Plausibilitätsprüfung zu unterziehen. Seine Stellungnahme (siehe Anlage 2) wurde im Oktober 2007 dem Kirchensenat vorgelegt. Sie hebt zum einen das hohe Maß an Identifikation und Arbeitszufriedenheit im Landeskirchenamt hervor. Zum anderen bescheinigt sie dem Planungskonzept, es sei wegen seines Realismus sowie seiner Klarheit und Stringenz in Sprache und Gedankenführung vorbildlich und überzeuge auch im Vergleich zu Reformkonzepten staatlicher Verwaltungen und Einrichtungen, die zum Vergleich herangezogen werden können. Die strategischen Ziele des Umgestaltungsprozesses werden befürwortet und als hinreichend konkret bewertet. Deutlichen Vertiefungsbedarf mahnt die Stellungnahme bei den Aussagen des Planungskonzeptes zur Aufbau- und Ablauforganisation an. Schwachstellen der Organisation des Landeskirchenamtes sieht sie vor allem in der nicht immer klaren Zuordnung der Aufgaben an den Schnittstellen zwischen den Büros, Referaten und Dezernaten. Für spezifische Fragen des Reformprozesses, für deren Beantwortung besondere Sachkunde gebraucht wird, empfiehlt die Stellungnahme eine Hinzuziehung externer Berater. Von einer umfas-

senden Hinzuziehung ausschließlich professioneller Unternehmensberatung rät sie dabei allerdings ab.

II. Umsetzung des Planungskonzeptes

1. Steuerung und Begleitung des Prozesses

Zur Steuerung des Umsetzungsprozesses hat das Landeskirchenamt im Januar 2007 eine Arbeitsgruppe gebildet, die unter der Leitung des Präsidenten des Landeskirchenamtes aus Mitgliedern des Kollegs, zwei Referenten und Referentinnen, dem Kirchenverwaltungsleiter, zwei Büroleitern und dem Vorsitzenden der Mitarbeitervertretung besteht. Im Juni 2008 haben auf Bitte des Präsidenten die Leiter und Leiterin der Landeskirchenämter in Stuttgart, München, Düsseldorf und Kassel ihre Bereitschaft erklärt, den Umstrukturierungsprozess beratend zu begleiten. Alle vier Landeskirchen haben in den letzten Jahren umfangreiche Organisationsuntersuchungen hinter sich gebracht, sodass es sich nahe legt, dort gemachte Erfahrungen zu nutzen.

Im August 2008 hat das Landeskirchenamt die Organisationsberater Herrn Detlev Fey - Referatsleiter im Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) - und Herrn Helmut Herborg - bis zum Eintritt in den Ruhestand Abteilungsleiter Haushalt und Finanzen im Kirchenamt der EKD - beauftragt, ein Organisationsgutachten zu erstellen. Beide Gutachter sind bereits in einer Vielzahl von Organisationsfragen innerhalb der Gliedkirchen der EKD und in kirchlichen Einrichtungen, Diensten und Werken tätig geworden. Das Exposé für die Durchführung der Untersuchung ist als Anlage 3 beigefügt. Die Ergebnisse sollen im Mai 2009 vorliegen. Darüber hinaus wurde zu einem in der Beratung von Landeskirchen ausgewiesenen Unternehmen (Steria Mummert Consulting, Düsseldorf) Kontakt aufgenommen, um das Gutachten gegebenenfalls auf seine Plausibilität hin zu prüfen und zu bewerten.

2. Aufgabenkritik

Wie im Aktenstück Nr. 140 der 23. Landessynode vorgesehen, liegt ein Schwerpunkt des Umsetzungsprozesses bei der Konkretisierung der Aufgabenkritik mit folgenden operativen Zielen:

- mehr Entwicklung von Standards und Prozessbeobachtung,
- mehr betriebswirtschaftliche Orientierung,
- andere Formen rechtlicher Regelungen: Vorgabe von Zielen anstelle detaillierter Ablaufprozeduren,
- Abbau von Genehmigungsvorbehalten oder Ersetzung durch Genehmigungsfiktionen,
- Steuerung von Prozessen durch Handreichungen und Arbeitshilfen,
- Aufbau von Controlling-Strukturen,
- kritische Überprüfung bestehender Beteiligungsverfahren,

- Delegation von Zuständigkeiten auf die Kirchenkreise und landeskirchlichen Einrichtungen, soweit diese die Aufgaben selbst auch erfüllen können,
- vermehrte Inanspruchnahme externen Sachverständigen für Einzelfragen statt der Beratung durch das Landeskirchenamt und
- Zuweisung von Budgets anstelle von Einzelzuweisungen.

Im Rahmen des Umsetzungsprozesses wurden zunächst im Juni 2007 alle Mitarbeitenden des Landeskirchenamtes an Hand eines Fragebogens um Vorschläge zur Aufgabenkritik gebeten, die in mehreren Workshops mit ihnen erörtert und vertieft wurden. Die Auswertung durch die interne Arbeitsgruppe hat im Dezember 2007 zu insgesamt 216 Vorschlägen zur Änderung der Aufgabenerledigung geführt. Diese beziehen sich insbesondere auf folgende Bereiche:

- ersatzloser Wegfall von Aufgaben,
- Abgabe von Aufgaben an andere kirchliche Stellen,
- Auslagerung von Aufgaben,
- andere Methoden und Arbeitsweisen,
- Abgabe von Nebentätigkeiten,
- Refinanzierung von Aufgaben.

Inhaltlich liegen die Schwerpunkte im Bereich der Grundstücks- und Dienstwohnungsverwaltung, einzelner Angelegenheiten der Personalverwaltung (z.B. Dienstunfallfürsorge, Beihilfesachen und Abläufen bei der Pfarrstellenbesetzung und bei Versetzungsverfahren), im Diakonie- und Bildungsbereich (z.B. Konfirmandenarbeit) sowie in der Archivverwaltung.

2.1 Erste Ergebnisse

Die Dokumentation der Vorschläge zur Aufgabenkritik und die ersten Umsetzungsvorschläge der Arbeitsgruppe wurden im Januar 2008 in einer Mitarbeiterversammlung den Mitarbeitenden des Landeskirchenamtes vorgestellt. Anschließend hatten die Büros und Dezernate bis April 2008 Gelegenheit, hierzu Stellung zu nehmen. Auf der Grundlage dieser Stellungnahmen hat die Arbeitsgruppe zu allen Vorschlägen zur Aufgabenkritik konkrete Handlungsvorschläge für die verfassungsmäßig zuständigen Stellen entwickelt. Diese Vorschläge sollen nach dem vorgegebenen Zeitplan bis zum Jahr 2010 umgesetzt werden. Soweit die Umsetzung in die Zuständigkeit des Landeskirchenamtes (Kolleg, Präsident, Dezernatsleitungen) selbst fällt, hat das Kolleg mittlerweile die erforderlichen Vorgaben beschlossen. Soweit zur Umsetzung, z.B. bei der Änderung von Kirchengesetzen oder Rechtsverordnungen, die Zuständigkeit oder Mitzuständigkeit anderer kirchenleitender Organe gegeben ist, wird das Landeskirchenamt innerhalb des jeweils vorgegebenen Zeitrahmens den zuständigen Organen entsprechende Beschlussvorschläge unterbreiten.

2.2 Weitere Ergebnisse

Bei der Auswertung des bisherigen Materials zur Aufgabenkritik ist deutlich geworden, dass die bisher vorliegenden Vorschläge zwar der Qualitätssicherung und -steigerung dienen, aber nicht ausreichen, um die Vorgaben für die umfangreiche Stellenreduzierung im Landeskirchenamt zu erfüllen. Daran ändert auch der Umstand nichts, dass neben den bisherigen Vorschlägen zur Aufgabenkritik auch die vom Perspektivausschuss angestoßenen Veränderungsprozesse in der Landeskirche (z. B. Schließung von Einrichtungen, Zusammenlegung von kirchlichen Körperschaften, Reduzierung von Mitarbeiterstellen) zu einer Verminderung des Arbeitsanfalls im Landeskirchenamt führen werden. Die Arbeitsgruppe zur Steuerung des Umgestaltungsprozesses hat daher begonnen, parallel zu der Organisationsuntersuchung der beiden kirchlichen Organisationsberater eine zweite Phase der Aufgabenkritik einzuleiten. Die Ergebnisse dieser zweiten Phase sollen bis zum Frühjahr 2009 vorliegen, zum gleichen Zeitpunkt wie die Ergebnisse des externen Organisationsgutachtens. Das parallele Vorgehen eröffnet die Chance, interne und externe Perspektive miteinander zu verbinden und auf dieser breiten Grundlage in der Folgezeit konkrete Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

3. Aufbau- und Ablauforganisation

Die Umsetzung der Vorgaben des Aktenstückes Nr. 140 ist insbesondere von Grundsatzentscheidungen über die Aufbau- und Ablauforganisation im Landeskirchenamt abhängig. Das in Auftrag gegebene Organisationsgutachten soll an die Ergebnisse der Aufgabenkritik anknüpfen und Vorschläge unterbreiten, wie durch Veränderungen der Organisation Einsparungen ohne wesentliche Qualitätsverluste erreichbar sind. Der Beratungsprozess wird von einer Projektgruppe begleitet, in die der Kirchensenat die beiden Vizepräsidenten des Landeskirchenamtes, einen Büroleiter und ein Mitglied der Mitarbeitervertretung sowie den Leiter eines Kirchenkreisamtes und zwei synodale Mitglieder des Kirchensenates berufen hat.

Der Prozess der externen Organisationsberatung soll im Mai 2009 abgeschlossen sein. Bis dahin werden die Gutachter zum einen eine Vielzahl von Analysegesprächen mit der Landesbischöfin, verschiedenen Gruppen von Mitarbeitenden des Landeskirchenamtes, den Landessuperintendenten und Landessuperintendentinnen, dem Pastorenausschuss, Vertreterinnen und Vertretern der Superintendenten und Superintendentinnen sowie der Kirchenkreisämter, mit den Leitungen des Diakonischen Werkes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers e.V., des Rechnungsprüfungsamtes, der Ämter für Bau- und Kunstpflege und mit der Leitungskonferenz des Hauses kirchlicher Dienste führen. Zum anderen werden sie die Sachgerechtigkeit der Strukturen des Landeskirchenamtes und die Angemessenheit des eingesetzten Aufwandes im Vergleich mit den oben genannten anderen Lan-

deskirchenämtern überprüfen, in denen in den vergangenen Jahren grundlegende Organisationsprüfungen und -veränderungen stattgefunden haben.

Nach Vorliegen des Gutachtens und gegebenenfalls der kritischen Kommentierung durch die Firma Steria Mummert Consulting wird zu entscheiden sein, wie und mit welchem Zeitplan die Empfehlungen aufgegriffen und umgesetzt werden können. Je nach Art der dabei erforderlichen Entscheidungen sind für diese Umsetzung der Präsident oder das Kolleg des Landeskirchenamtes, der Kirchensenat (im Rahmen seiner Kompetenzen nach Artikel 105 Abs. 1 Buchst. g, h und i der Kirchenverfassung) oder der Landessynodalausschuss (im Rahmen seines Einvernehmens bei der Aufstellung des Stellenplanes für die landeskirchliche Verwaltung) zuständig.

4. Kommunikations- und Entscheidungskultur

Eine erfolgreiche Arbeit des Landeskirchenamtes hängt unter den künftigen, veränderten Bedingungen in besonderem Maße von der Sicherung der vorhandenen Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden, aber auch von dem Bild ab, das von der Arbeit des Landeskirchenamtes nach außen vermittelt wird. Bereits während einer Klausurtagung im Juni 2006 hatte das Kolleg des Landeskirchenamtes daher eine fünfköpfige Arbeitsgruppe unter dem Vorsitz des Juristischen Vizepräsidenten eingesetzt, die Vorschläge für eine Verbesserung der Kommunikations- und Entscheidungskultur innerhalb des Landeskirchenamtes und nach außen erarbeitet hat. So werden Vorschläge für bauliche Veränderungen, die mehr Offenheit zum Ausdruck bringen sollen, für neue Formen dezernatsübergreifender Zusammenarbeit und für ein standardisiertes Verfahren bei der Einführung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, für ein Telefon- und Schreibtraining für die Außenkommunikation und für ein verbessertes Beschwerdemanagement unterbreitet. Diese Vorschläge werden in der Leitbildgruppe, die die Umsetzung und Fortentwicklung des im Jahr 2000 beschlossenen Leitbildes begleitet, konkretisiert und schrittweise umgesetzt. Bisher wurden u.a., wie bereits im Aktenstück Nr. 140 angesprochen, die ständigen Kolleggruppen bis auf zwei Ausnahmen (Disziplinarausschuss, Personalentwicklungsplanung) aufgelöst. Statt dessen werden bei dezernatsübergreifenden Aufgaben Projektgruppen gebildet, teilweise auch unter Beteiligung externen Sachverständigen. Als erste bauliche Veränderung soll ab Dezember 2008 der Große Sitzungssaal umgebaut und modernisiert werden.

5. Personalentwicklung

Ein Konzept für die weitere Personalentwicklung im Landeskirchenamt ist auf der Grundlage des Aktenstückes Nr. 140 noch zu erarbeiten.

6. Controlling-Strukturen

Einen Einstieg in Controlling-Strukturen eröffnen das Finanzausgleichsgesetz und die Einführung der Doppik. Als kirchenspezifische Form eines Controllings in einem weiteren, auf das Gesamtbild des kirchlichen Lebens in einem Kirchenkreis oder einer Kirchengemeinde ausgerichteten Sinn kann auch die Visitation angesehen werden. An deren Fortentwicklung arbeitet zurzeit eine Projektgruppe unter Leitung des Geistlichen Vizepräsidenten. Dieser Projektgruppe gehören neben den Vertretern des Landeskirchenamtes auch Mitglieder des Bischofsrates, mehrere Superintendenten, ein Vertreter des Pastorenausschusses und mehrere ehrenamtliche Mitglieder von Kirchenvorständen und Kirchenkreisvorständen an. Weitere Schritte zur Entwicklung von Controlling-Strukturen werden folgen. Zunächst sollen aber die verfügbaren Kräfte auf die Organisationsuntersuchung und die Aufgabenkritik konzentriert werden.

III. Weitere Schritte

Das Landeskirchenamt wird die kirchenleitenden Organe fortlaufend unterrichten und der Landessynode spätestens im November 2009 einen weiteren Bericht über die Umsetzung der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung und der weiteren Auswertung der Aufgabenkritik vorlegen.

Bei der Haushaltsaufstellung für die Haushaltsjahre 2011 und 2012 müssen gemeinsam die Vorgaben des Aktenstückes Nr. 140 überprüft werden.

- Zum einen gilt es Klarheit darüber herzustellen, dass sich die Einsparung auf die Bruttopersonalkostensumme bezieht.
- Ferner ist festzulegen, welche Stellen in die Einsparung mit einbezogen werden. Die Stellen im Rechnungsprüfungsamt (vgl. Aktenstück Nr. 98, S. 40) und in den Ämtern für Bau- und Kunstpflege (vgl. Aktenstück Nr. 98 S. 28, unter 7.) sind im Aktenstück Nr. 140 der 23. Landessynode nicht enthalten, wohl aber die Stellen in der Kanzlei der Landesbischöfin, das Büro der Landessynode, sowie die für alle kirchenleitenden Organe zuständige Informations- und Pressestelle und die Stellen der vorübergehend im Landeskirchenamt tätigen Pfarrer und Pfarrerinnen der Landeskirche.
- Zum anderen muss gewährleistet bleiben, dass das Landeskirchenamt auch in Zukunft leistungsfähig bleibt. Die heute schon hohe Arbeitsverdichtung darf nicht zu einem Erliegen der Motivation im Hause führen. Hierüber muss in aller Offenheit das Gespräch auf der Grundlage geprüfter Daten gesucht werden. Dies wird hoffentlich nach Vorlage des Organisationsgutachtens im Mai 2009 der Fall sein können.

Der notwendige Umgestaltungsprozess kann nur gelingen, wenn er zum einen vom gemeinsamen Willen aller beteiligter kirchenleitender Organe und zum anderen von der Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Landeskirchenamtes getragen wird. Diese müssen die Möglichkeit haben, ihre Kompetenzen und Erfahrungen mit einzubringen. In diesem Sinne waren und sind alle Mitarbeitenden immer wieder in die einzelnen Umsetzungsschritte einbezogen worden. Und ungeachtet der Notwendigkeit, den Personalbestand zu reduzieren, hat der Kirchensenat den Mitarbeitenden im Landeskirchenamt die Zusage gegeben, das Planungskonzept ohne betriebsbedingte Kündigungen zu verwirklichen.