

## 1. Allgemeine Aspekte des Analyse- und Auswertungskonzepts

Die Grundannahmen hinter dem Analyse- und Auswertungskonzept sind:

- Je mehr Aspekte bei Human Resource Management berücksichtigt werden, je mehr – gemäss empirischer Untersuchungen erfolgswirksame – Instrumente eingesetzt werden, desto besser wird das Human Resource Management beurteilt (s. im Einzelnen unten).
- Mehr und breitere Information wird positiver bewertet als weniger und eingeschränkte Information. Insbesondere da angenommen wird, dass Strategien nur erfolgswirksam realisiert werden können, wenn diese breit verankert sind.
- Vielfalt (Diversity) bei den Mitarbeitenden fördert Problemlösungskompetenz und somit den Unternehmenserfolg. Entsprechend sind Massnahmen, welche die Vielfalt fördern, positiv.
- Je fundierter die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Ansprüche erfolgt, desto besser. Besonders wenn diese wie bspw. bzgl. der Nichtdiskriminierung eigentlich gesetzlich zwingend zu berücksichtigen wären.
- Die Qualität der Arbeits- und Personalprozesse nimmt zu, je besser alle (internen) Interessengruppen integriert sind.
- Bei der Bewertung der Interviews spielt natürlich auch eine Rolle, wie gut und anschaulich die Unternehmensvertreter/innen ihre Konzepte, Instrumente und Verfahren darstellen und transparent machen und aussagefähige Dokumente bereitstellen.

## 2. Inhalt des Analyse- und Auswertungskonzepts

Für die Analyse sind die erhobenen Aspekte des Human Resource Managements in folgende fünf Dimensionen unterteilt:

- A. Strategische Orientierung
- B. HRM-Organisation
- C. Relations Management (inkl. Arbeitsgestaltung und -organisation)
- D. Performance Management
- E. Competence Management

Der Aufbau der einzelnen Dimensionen wird unten beschrieben. Einige Fragen bzw. Antwortmöglichkeiten sind mehr als einer Dimension zugeordnet, jedoch wird jede Frage nur einmal dargestellt.

### A. Strategische Orientierung

#### Liegt eine eigenständige, generische Personalstrategie vor? (Frage 1)

*Personalstrategien werden oft aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Dies ist aber nur unter ganz seltenen Umständen erfolgreich. Erfolgreiche Personalstrategien werden unter Berücksichtigung der internen und externen Arbeitsmarktbedingungen in Abstimmung mit den unternehmensstrategischen Rahmenbedingungen (aber nicht in reiner Ableitung aus diesen) verfasst.*

**Welche Gruppen werden an der Entwicklung der Personalstrategie beteiligt? (Frage 2)**

*Die Strategieentwicklung wurde traditionell als Aufgabe der obersten Führung betrachtet. Differenzierte und abgestützte Strategien lassen sich jedoch nur mit dem Gesamtwissen der Organisation entwickeln. Je mehr Hierarchieebenen und Mitarbeitendengruppen in geeigneter Form in den Entwicklungsprozess involviert werden können, desto besser sind die Strategie und deren Verankerung im Unternehmen.*

**Welche strategischen und operativen Personalziele werden im Unternehmen gesetzt? (Frage 3)**

*Die Personalstrategie soll die operative Arbeit leiten und Klärung für operative Entscheide erbringen. Zu diesem Zweck sind beispielsweise Zielaussagen zum Personalbestand, seiner Struktur und Qualität (hinsichtlich Qualifikation, Leistung, Zufriedenheit, Commitment), der Kostenpositionierung sowie für Ziele für das Personalmanagement selbst erforderlich.*

**Werden die strategischen und operativen Ziele des Personalbereichs kommuniziert und wem? (Frage 4)**

*Je mehr Mitarbeitendengruppen und andere Interessengruppen Einblick haben resp. je empfinderspezifischer die Kommunikation erfolgt, desto grösser ist die Wirksamkeit.*

**Wie wird die Erreichung der Personalziele gesteuert? (Frage 5)**

*Jede Massnahme und Personalziele resp. -strategien ganz besonders müssen bezüglich der Zielerreichung überwacht werden. Dies hat zweiteilig zu erfolgen. Zum ersten müssen die Informationen ermittelt und verbreitet werden. Hier ist eine breitere, stufengerechte (GL, Kader, Mitarbeitende, Aktionäre/Eigentümer, Öffentlichkeit) einer eingeschränkten Information vorzuziehen. Zum zweiten müssen aus den Informationen ggf. Massnahmen abgeleitet werden. Zu diesem Zweck müssen die Führungsverantwortlichen (GL, Kader usw.) die Erreichung der Personalziele als persönliche Ziele oder explizite Aufgabe haben.*

**Welche Rollen des Human Resource Managements werden durch Ihre HR-ManagerInnen wahrgenommen; sind sie an der Unternehmensführung & -entwicklung beteiligt? (Frage 6)**

*Die Ressource Personal ist für den Unternehmenserfolg bei der grossen Mehrheit der Unternehmen ein entscheidender Faktor. Entsprechend ist davon auszugehen, dass ein starkes, in der Unternehmenshierarchie hoch angesiedeltes und an den wichtigen Unternehmensentwicklungsprozessen beteiligtes HRM mehr zum Unternehmenserfolg beiträgt als ein reduziertes HRM.*

**Vorbereitung des Unternehmens auf die Herausforderungen des demografischen Wandels? (Frage 7)**

*Den Herausforderungen des demografischen Wandels müssen sich alle Unternehmen stellen. Unternehmen, die sich diesen Herausforderungen bereits bewusst sind und Massnahmen ergriffen haben, haben einen strategischen Vorsprung.*

**Systematik und Umfang des Personalcontrollings? (Fragen 10, 13)**

*Wie bereits wiederholt ausgeführt, trägt die Ressource viel (oder eben zu wenig) zum Unternehmenserfolg bei und ist zudem sehr teuer. Je differenzierter ein sachgerechtes Personalcontrolling erfolgt, desto besser kann ein Unternehmen den Erfolgsbeitrag des Personals optimieren.*

**Systematik und Umfang von Personalkennzahlen? (Frage 14)**

*Kennzahlen spielen im Rahmen des Personalcontrollings eine wichtige Rolle. Eine differenzierte und regelmässige Erhebung von Personalkennzahlen trägt zu einem erfolgreichen Personalcontrolling und damit zur Erreichung der strategischen Ziele bei.*

## **B. HRM-Organisation**

**Inwieweit können die Mitarbeitenden die beschriebenen Personalprozesse einsehen? (Frage 8)**

*Je mehr die HRM-Prozesse für alle einsehbar sind, desto mehr steigt die Qualität der Prozesse.*

**Verfügbarkeit der Personaldatenverwaltung? (Frage 9)**

*Je besser die Personaldaten – für unterschiedliche Mitarbeitendengruppen - verfügbar sind, desto eher wird ein positiver Beitrag für den Unternehmenserfolg erreicht.*

**Systematik, Umfang und Art der Personalplanung? (Fragen 11, 12)**

*Obwohl das Personal eine sehr teure Ressource ist, betreiben die Unternehmen nur sehr wenig Personalplanung. Die Planung beschränkt sich oftmals auf Jahres- oder Mehrjahres-Personalbudgets und allenfalls auf Nachfolgeplanungen. Für den Erfolg des HRM, gerade bei schnell wechselnden Rahmenbedingungen, ist eine Personalplanung, wie empirische Studien gezeigt haben, mitentscheidend.*

**Beschreibung von Funktionen, Rollen, Stellen, Kompetenzen? (Frage 15)**

*Beschreibungen von Stellen, Funktionen, Rollen und Kompetenzen sind ein zentraler Angelpunkt des HRM. Dabei stellen systematische Funktions- und/oder Rollenbeschreibungen eine elementare Basis für die Mehrheit der Personalprozesse dar. Beispielsweise sollten sich die Personalgewinnung, die Entlohnung, die Beurteilung und Zielvereinbarung und die Personalentwicklung darauf abstützen. Fehlen diese Beschreibungen, dann ist dies negativ. Kompetenzmodelle und –beschreibungen sind eine Erweiterung, welche die strategische Orientierung verbessern kann.*

**Einsatz dieser Beschreibung (Funktionen, Rollen, Stellen, Kompetenzen)? (Frage 16)**

*Die Beschreibungen sollten allen Mitarbeitenden transparent sein. Werden die Beschreibungen ausserdem regelmässig aktualisiert und für Personalentscheidungen (z.B. bei der Entlohnung, Beurteilung) herangezogen, so ist das positiv.*

## **C. Relations Management (inkl. Arbeitgestaltung und –organisation)**

**Mitwirkung, Partizipation der Mitarbeitenden (Gremien oder Instrumente)? (Frage 17)**

*Mitwirkung und Partizipation der Mitarbeitenden von der Ebene Arbeitsplatz bis zur Ebene Unternehmen haben sich in der Mehrheit der Fälle als erfolgreich erwiesen.*

**KollegInnen-Beteiligung an der Personalauswahl? (Frage 18)**

*Verschiedene Untersuchungen haben nachgewiesen, dass die Beteiligung von zukünftigen Arbeitskolleginnen und -kollegen die Qualität und den Erfolg der Personalauswahl verbessern.*

**Umfang und Korrektheit des Mitarbeitendenschutzes? (Frage 19)**

*Je besser und umfassender alle Aspekte des Mitarbeitendenschutzes (Arbeitssicherheit, Gesundheit, Diskriminierung, Work-Life-Balance) berücksichtigt werden, desto besser.*

**Beteiligung von Männern und Frauen an wichtigen Personalprozessen? (Frage 20)**

*Die Geschlechtsdiskriminierung ist immer noch ein grosses Problem, das auch zur suboptimalen Nutzung des Mitarbeitendenpotenzials führt. Deshalb werden alle Massnahmen gegen die Diskriminierung positiv bewertet.*

**Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung? (Frage 21)**

*Die betriebliche Gesundheitsförderung leistet einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung solcher Gesundheitsstörungen, die am Arbeitsplatz entstehen.*

**D. Performance Management**

**Qualität (Beteiligte) der Mitarbeitenden-Beurteilung? (Frage 22)**

*Zwar wird immer noch nicht überall eine systematische Mitarbeitendenbeurteilung betrieben; diejenigen Unternehmen, welche aber die klassische Mitarbeitendenbeurteilung durch die Vorgesetzten erweitert haben, und beispielsweise auch Beurteilung der Vorgesetzten durch Mitarbeitende, Beurteilung durch Kolleginnen und Kollegen, Selbstbeurteilung und Beurteilung durch die (interne/externe) Kundschaft eingeführt haben, sind noch erfolgreicher.*

**Qualität (Beteiligte) bei der Entwicklung der Mitarbeitendenziele für den periodischen Zielvereinbarungsprozess (MbO)? (Frage 23)**

*Zielvereinbarung ist ein unverzichtbarer Bestandteil der Mitarbeitendenführung und -beurteilung. Für den Erfolg der Zielvereinbarung besonders relevant ist, dass die Mitarbeitenden wesentlich an der Zielfestlegung mitwirken können.*

**Nutzung der Ergebnisse des periodischen Zielvereinbarungsprozesses? (Frage 24)**

*Werden die Ergebnisse für Personalentscheidungen (z.B. bei der Entlohnung, Karriereplanung) herangezogen, so ist das positiv.*

**Zeitliche Gestaltung des periodischen Zielvereinbarungsprozesses? (Frage 25)**

*Eine zeitliche Trennung der Beurteilung und Planung hilft, das Gespräch nicht zu überfrachten und sorgt dafür, die beiden Elemente nicht zu vermischen.*

**Aufbauqualität des Lohnsystems und Lohnentwicklung (Fragen 26, 27)**

*Praktisch alle empirischen Untersuchungen belegen, dass Unternehmen mit Leistungslohn, mit Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung erfolgreicher sind als ohne. Ausserdem sind bei erfolgreichen Unternehmen wesentlich häufiger systematisch aufgebaute Lohnsysteme/-elemente zu finden als bei weniger erfolgreichen.*

**Transparenz des Lohnsystems? (Frage 28)**

*Transparenz ist wesentlich für die Anreizwirksamkeit eines Lohnsystems.*

**Nutzenoptimierung/Bedürfnisgerechtigkeit der Kompensation/ Arbeitszeitgestaltung? (Frage 29)**

*Wahlmöglichkeiten im Bereich Entlohnung und Arbeitszeit sind schon lange erfolgswirksam identifiziert worden. Wahlmöglichkeiten befriedigen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ohne (wesentliche) Zusatzkosten für das Unternehmen.*

**Art der eingesetzten Instrumente der Personaleinführung? (Frage 32)**

*Mitarbeitenden-Einführung ist ein grundlegender Baustein für einen erfolgreichen Mitarbeitendeneinsatz. Je breiter die Palette der Instrumente der Mitarbeitenden-Einführung ist, desto spezifischer und damit erfolgreicher kann die individuelle Mitarbeitenden-Einführung gestaltet, d.h. möglichst schnell die optimale Performance der Mitarbeitenden erreicht werden.*

**Förderung der Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance)? (Frage 40)**

*Die Work-Life-Balance bildet einen Kernbaustein für die Nachhaltigkeit des Personalmanagements. Es ermöglicht den Mitarbeitenden ihre physische und psychische Lei-*

*stungsfähigkeit nachhaltig hoch zu halten. Für die Umsetzung dieses Ziels müssen die Unternehmen entsprechende Angebote zur Verfügung stellen.*

## **E. Competence Management**

### **Massnahmen, um sich als Arbeitgeber bekannt zu machen ? (Frage 30)**

*Sowohl in konjunkturellen Hochphasen als auch in Rezessionen ist es für den Unternehmenserfolg bedeutend die besten Mitarbeitenden gewinnen zu können. Als Arbeitgeber bekannt zu werden, ist dafür eine grundlegende Voraussetzung.*

### **Breite der systematisch eingesetzten Instrumente der Personalauswahl? (Frage 31)**

*Die verschiedenen Instrumente der Personalauswahl können den Berufserfolg unterschiedlich gut prognostizieren. In der Regel ist der geldwerte Erfolgsbeitrag eines besseren Auswahlinstruments höher als die Kosten. Deshalb wurden Unternehmen je besser bewertet, je mehr wissenschaftlich fundierte Instrumente eingesetzt werden.*

### **Spezifische Human Resource Management-Programme für besondere Arbeitnehmendengruppen (soziale Verantwortung)? (Frage 33)**

*Für verschiedene Arbeitnehmendengruppen bestehen Hürden (bspw. für die Anstellung von Behinderten, für die Karriere von Frauen usw.). Je mehr ein Unternehmen mit spezifischen Programmen diese Hürden abbaut, desto besser kommt das Unternehmen den Forderungen der Gesellschaft nach und desto vielfältiger wird der Personalbestand. Ein vielfältiger Personalbestand führt zu einer Besserstellung auf dem Arbeitsmarkt und verbessert das Problemlösungspotenzial des Unternehmens.*

### **Breite der Personalentwicklung? (Frage 34)**

*Personalentwicklung kann sich auf verschiedene Dimensionen, wie individuelle Entwicklung/ Laufbahnplanung, lebenszyklusorientierte Entwicklung, arbeitsplatzbezogene Kompetenzerweiterung und Team- und Organisationsentwicklung beziehen. Je mehr Dimensionen erfasst werden, desto vollständiger und wirksamer ist die Personalentwicklung.*

### **Vielfalt der Instrumente/Massnahmen der Personalentwicklung? (Frage 35)**

*Für die Umsetzung der Personalentwicklungsziele steht eine grosse Zahl von Instrumenten zur Verfügung. Die Vielfalt der spezifischen Rahmenbedingungen und Problemstellungen verlangt, dass möglichst viele der bewährten Instrumente eingesetzt werden.*

### **Evaluation der Personalentwicklung? (Frage 36)**

*Um die Wirksamkeit der Personalentwicklung zu überprüfen und ggf. Optimierungsbedarf ableiten zu können, ist eine differenzierte Evaluation der Personalentwicklung auf mehreren Ebenen notwendig.*

### **Karrierewege im Unternehmen? (Frage 37)**

*Vielfältige Karrierewege im Unternehmen tragen dazu bei, den unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Mitarbeitendengruppen sowie des Unternehmens gerecht zu werden.*

### **Retention Management? (Frage 38)**

*Unerwünschte Fluktuation führt zu einem hohen Kosten und stellt zum anderen einen eigentlichen Misserfolgsfaktor dar. Massnahmen zur Bindung der Mitarbeitenden tragen damit zur Senkung der Kosten und zu einem Konkurrenzvorteil bei.*

**Standortbestimmung? (Frage 39)**

*Systematische, regelmässige Standortbestimmungen für alle Mitarbeitenden können dazu beitragen, Demotivation vorzubeugen und den psychologischen Vertrag zu erneuern und so leistungsfähige Mitarbeitende länger behalten zu können.*

**Existenz und Funktion eines Wissensmanagers? (Frage 41)**

*Das Wissen ist eine wichtige Erfolgsvoraussetzung. Die Schaffung einer expliziten Zuständigkeit bietet eine gewisse Gewähr, dass die Fragen der Wissenspflege und -sicherung auch beachtet werden.*

**Vorhandensein der Instrumente für den Wissenstransfer? (Frage 42)**

*Die konkrete, erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements setzt entsprechende Massnahmen voraus. Je mehr solche eingesetzt werden, desto besser können die Ziele des Wissensmanagements erreicht werden.*

**Nutzung des Instrumentariums im Rahmen von Austritten? (Frage 43)**

*Systematische Austrittsinterviews tragen dazu bei, Wissen der austretenden Person zu sichern und Informationen für Lern- und Verbesserungsmöglichkeiten für das Unternehmen zu erhalten.*

### 3. Vorgehen

#### **Zwei Kategorien „Grossunternehmen“ und „KMU“**

Damit die KMU beim Audit gegenüber den Vorteilen der Grossunternehmen bestehen können, wird der Swiss HR Award in zwei Kategorien vergeben, „Grossunternehmen“ und „KMU“.

#### **1. Etappe: Online-Fragebogen**

In einem ersten Schritt werden die Unternehmen aufgefordert, sich um den Swiss HR Award 2012 zu bewerben, indem sie bis zum 18. November 2011 einen Online-Fragebogen ausfüllen.

Allen teilnehmenden Unternehmen wird ihr Abschneiden auf jeder Dimension im Vergleich zu dem Unternehmen, das auf dieser Dimension am Besten abgeschnitten hat, in Form einer graphischen Darstellung (Spinnennetz) zurückgemeldet. Neben dieser Benchmark-Auswertung erhält jedes Unternehmen ein Teilnahmezertifikat.

#### **2. Etappe: Audits**

In der zweiten Analysephase wird basierend auf dem Analysekonzept ein Interviewleitfaden entwickelt, anhand dem die angegebenen HRM-Konzepte, -Verfahren und -Instrumente der besten Unternehmen vertieft beurteilt werden können. Diese vertiefte Analyse muss sich allerdings auf ausgewählte Bereiche beschränken und kann nicht das gesamte Human Resource Management des Unternehmens erfassen.

In dieser zweiten Audit-Etappe wird neben den fünf oben beschriebenen Dimensionen zusätzlich ein besonders innovatives HR-Projekt mit hohem Nutzen für die Linie beurteilt, das jedes Unternehmen selber bestimmt und dem Audit-Team kurz vorstellt.

Für die einzelnen Bereiche des Interviewleitfadens werden jeweils Bewertungskriterien entwickelt, um die Interview-Antworten der verschiedenen Unternehmen vergleichbar zu machen. Bewertungskriterien waren in den letzten Jahren beispielsweise, seit wann Massnahmen und Konzepte durchgeführt werden, inwieweit diese evaluiert werden und welche Mitarbeitenden davon profitieren können.

Kommt es vor, dass sich Unternehmen mehrfach bewerben und bereits in den Vorjahren den Sprung unter die besten Unternehmen schafften, dann wird der Fokus in den Audits darauf gelegt, was sich im Vergleich zu den vergangenen Audits verändert hat bzw. es werden die Themen weiter vertieft.

Alle Unternehmen, welche im Fragebogen eine von der FHNW definierte Mindestpunktzahl erreichen, werden im Januar 2012 von zweiköpfigen AuditorInnen-Teams besucht, die mit UnternehmensvertreterInnen (zumeist Leitung HRM) das Interview durchführen. Mitglieder der AuditorInnen-Teams sind voraussichtlich folgende Mitarbeitende des Instituts für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz:

- Dr. Steffen Dörhöfer
- Prof. René Hartmann
- Annette Jochem (Projektmanagement)
- Prof. Dr. Erhard Lüthi
- Prof. Dr. Christoph Minnig
- Prof. Dr. Guy Ochsenbein (Projektleitung)
- Erika Schreier

Die UnternehmensvertreterInnen bekommen den Interviewleitfaden mindestens eine Woche vor dem Termin zugestellt. So können sie sich zum einen auf das Gespräch und die Themen einstellen. Zum anderen sollen zu bestimmten Themen Dokumentationen bereitgestellt werden, die Aussagen der Selbstdeklaration und des Interviews belegen und illustrieren sollen.

Die Interviews werden von beiden Mitgliedern des AuditorInnen-Teams jeweils schriftlich protokolliert. Die bereitgestellten Dokumentationen werden zur Ergänzung der Protokolle herangezogen. Anschliessend wird von jedem Mitglied des AuditorInnen-Teams basierend auf den Kriterien jeweils unabhängig voneinander eine Bewertung vorgenommen. Diese werden miteinander abgeglichen und zu einer gemeinsamen Unternehmensbewertung anhand der sechs Dimensionen integriert.

### **3. Etappe: Jury-Entscheidung**

Im Rahmen eines gemeinsamen Workshops mit allen AuditorInnen-Teams werden die einzelnen Unternehmens-Bewertungen auf die Einheitlichkeit der Massstäbe geprüft und verbal validiert. Das Auditorenteam legt der Jury eine dokumentierte Rangreihe der beurteilten Unternehmen vor. Die Jury bestimmt hieraus definitiv die drei bestplatzierten Unternehmen jeder Kategorie.

Die Jury setzt sich zusammen aus:

- Ruth Derrer Balladore, Schweizerischer Arbeitgeberverband
- Stephan Peterhans, Clariden Leu
- Beat Inaebnit, Zürcher Kantonalbank
- Volker Stephan, ABB Schweiz AG
- Prof. Dr. Bruno Staffelbach, ISU, Uni Zürich
- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Norbert Thom, IOP, Uni Bern
- Stefanie Zeng, HR Today

### **Verleihung von Swiss HR-Award und Swiss HR-Label**

Abschliessend erhalten die Gewinner der KMU und der Grossunternehmen den Award und einen kostenlosen ausführlichen Bericht inkl. detailliertem Benchmark. Alle anderen auditierten Unternehmen erhalten das Swiss HR-Label „Best Practice in Human Resources“ (sofern sich keine grossen Differenzen zwischen Audit und Eigendeklaration zeigen) und eine Benchmark-Grobübersicht kostenlos. Alle auditierten Unternehmen werden zur Preisverleihung eingeladen.

Alle anderen Unternehmen, welche die Mindestpunktzahl in der ersten Etappe nicht erreichen, erhalten eine kostenlose Benchmark-Grobübersicht und werden bei der Preisverleihung nicht erwähnt.

### **Kosten**

Die erste Etappe ist für alle Unternehmen gratis, die zweite Etappe ist für alle auditierten Unternehmen (die in der Regel auch ein Label erhalten) gratis. Den ausführlichen Bericht inkl. detailliertem Benchmark und Beurteilung ihrer Personalarbeit erhalten die beiden Gewinner gratis. Für alle weiteren Unternehmen, die auditiert wurden und einen Beurteilungs-Bericht inkl. detailliertem Benchmark wünschen, kostet dieser CHF 2'800. Ein Bericht inkl. Handlungsempfehlungen kostet für diese Unternehmen CHF 4'500.

Für alle anderen Unternehmen, die auch ein Audit wünschen, kostet dies CHF 6'200 inkl. Beurteilungs-Bericht und detailliertem Benchmark oder CHF 8'000, wenn zusätzlich hierzu auch Handlungsempfehlungen gewünscht werden.

*Prof. Dr. Guy Ochsenbein & Annette Jochem*  
*Fachhochschule Nordwestschweiz*  
*Hochschule für Wirtschaft*  
*Institut für Personalmanagement und Organisation*