

# Profil des Bereichs Organisations- entwicklung

# Inhalt

Einleitung .....	3
<b>1 Interne Organisationsberatung .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Projekt- und Portfoliomanagement .....</b>	<b>5</b>
2.1 Zentrales Projektmanagement ZPM.....	5
2.1.1 Projektbegleitung und -beratung .....	6
2.1.2 Projektleitung und -koordination .....	6
2.1.3 Projektportfoliomanagement .....	7
<b>3 Prozessmanagement.....</b>	<b>8</b>
3.1 Prozessanalyse und Prozessoptimierung .....	8
3.2 Qualitätsmanagement der Prozesse .....	9
3.3 Ideen- und Feedbackmanagement (Perspektive) .....	9
<b>4 Dokumentation und Verbreitung von Wissen und Informationen.....</b>	<b>11</b>
4.1 Portal der Verwaltung.....	11
4.2 Wissenstransfer (Perspektive) .....	11
4.3 Interne Kommunikation (Perspektive).....	12

## Einleitung

Organisationsentwicklung ist ein geplanter, längerfristiger Veränderungsprozess. Sie verfolgt die Ziele, die Organisation an neue Anforderungen anzupassen, die Veränderungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit zu erhöhen und die Organisation zu einer „lernenden Organisation“ zu entwickeln.

Veränderungsprozesse können aus unserer systemischen Sichtweise nur erfolgreich sein, wenn die Veränderung der Struktur mit einer entsprechenden Veränderung der Kultur einhergeht – verstanden als Summe der Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen von Individuen. Erst die Integration und die Beteiligung der Mitarbeiter\*innen an diesem Prozess bedeutet Organisationsentwicklung. Personalentwicklung ist in diesem Verständnis einerseits Ergebnis eines Organisationsentwicklungsprozesses, andererseits schafft Personalentwicklung auch die Voraussetzungen für den Erfolg von Veränderungsprozessen.

Die Abteilung PEOE ist verantwortlich für die strategische Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung. Der Bereich Organisationsentwicklung steht den Organisationseinheiten zur Seite, um den Wandel zu gestalten und die Ressourcen aller Beteiligten zielgerichtet zum Einsatz zu bringen.

Wir verstehen uns dabei als Impulsgeber\*innen und methodische Spezialist\*innen für die Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen auf vielfältigen Ebenen. Diese vier zentralen Themenfelder leisten einen Beitrag zur Weiterentwicklung von Struktur und Kultur in der zentralen Verwaltung samt Servicebereichen:

- Interne Organisationsberatung
- Projekt- und Portfoliomanagement
- Prozessmanagement
- Dokumentation und Verbreitung von Wissen und Informationen

# 1 Interne Organisationsberatung

Wandlungsprozesse sind dann erfolgreich, wenn sie längerfristig konzipiert und von Spezialist\*innen gesteuert werden. Als interne Organisationsberater\*innen begleiten wir Organisationseinheiten und deren Mitglieder dabei, eine Vision und Veränderungs- und Entwicklungsziele zu entwickeln und Umsetzungsstrategien zu erarbeiten. Dabei sind die Wechselwirkungen mit den bestehenden Strukturen und der jeweiligen Organisationskultur zu berücksichtigen. Klassische Instrumente sind hier Coaching, Moderation oder Teamentwicklung.

Als interne Organisationsentwickler\*innen beraten und begleiten wir Führungskräfte und Projektleitungen. Ein solches **Coaching** ist ein wichtiger Baustein dafür, Veränderungsprozesse zu bewältigen. Unser „Blick von außen“ hilft, Strukturen und Beziehungsgeflechte zu erkennen und das eigene Verhalten und die eigene Wirkung zu reflektieren. Eine solche Beratung leisten wir beispielsweise im Vorfeld von Projekten, ebenso wie bei der Begleitung einer Führungskraft vom Beginn des Veränderungsprozesses bis zur Umsetzung und Optimierung des Konzeptes.

**Moderation** fördert die Beteiligung aller Teilnehmenden in einer Gruppe und zielt darauf ab, gemeinsam zu Ergebnissen zu kommen. Wir stehen allen Organisationseinheiten der Universität als Moderator\*innen zur Verfügung und moderieren für Sie und mit Ihnen kurzfristige Projekt- oder Arbeitsbesprechungen, genauso wie ein- oder mehrtägige Workshops. Dabei tragen die Teilnehmenden die Verantwortung für die Inhalte. Als Moderator\*innen sorgen wir für Struktur und Methodik, behalten den Gruppenprozess und die vereinbarten Spielregeln im Blick und visualisieren den Bearbeitungsprozess.

**Teamentwicklung** zielt darauf ab, Teams zügig zu ihrer vollen Leistungsfähigkeit zu bringen bzw. fortzuentwickeln. Ziehen Sie uns als interne Organisationsberater\*innen hinzu, wenn Sie Teamziele formulieren wollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten definieren, Rollen verhandeln oder Kommunikation und Zusammenarbeit regeln wollen. In einigen Konfliktfällen mag es besser passen, sich von einer externen Person begleiten zu lassen, die wir gern vermitteln.

Für die konkrete Auftragsklärung gehen wir als interne Organisationsberater\*innen folgendermaßen vor:

1. Mit unseren Auftraggeber\*innen klären wir den genauen Auftrag und sprechen die Ziele und Erwartungen ab,
2. wir konzipieren einen Ablaufplan und stimmen ihn mit den Auftraggeber\*innen ab,
3. mit den Teilnehmenden führen wir ggf. (nach Absprache) Vorgespräche,
4. in Abstimmung mit den Auftragsgeber\*innen nehmen wir ggf. notwendige Anpassungen vor, die sich im Prozess ergeben,
5. wir dokumentieren den Bearbeitungsprozess und die Ergebnisse.

## 2 Projekt- und Portfoliomanagement

Projekte sind zentrale Instrumente, um umfangreiche und eingreifende Neuerungen in der Universität zu bewirken und die Veränderungen in den Arbeitsalltag zu überführen. Im Kontext der notwendigen Verwaltungsmodernisierung ermöglichen es Projekte, komplexe Fragestellungen bereichsübergreifend zu bearbeiten. Die damit einhergehende „Projektlogik“ in der Verwaltung und den Servicebereichen zu etablieren, ist ein wichtiger Auftrag des Bereichs Organisationsentwicklung. Das zentrale Projekt- und Portfoliomanagement (ZPM) wurde vom Vizepräsidenten für Verwaltung und Finanzen eingerichtet, um Projekte und deren Beteiligte dabei zu begleiten.

Das Projekt- und Portfoliomanagement verfolgt diese übergeordneten Ziele:

- Ein Verständnis für den gezielten Einsatz von Projekten und die damit verbundenen Arbeitsweisen zu vermitteln,
- die Projektarbeits- und Projektmanagement-Kompetenzen in der Verwaltung auf allen Ebenen und in allen Rollen auszubauen,
- die Qualität in Planung und Durchführung von Projekten zu erhöhen,
- Projekte und Prozesse als miteinander verknüpft zu betrachten und zu bearbeiten,
- Projekte für das VP-V-Portfolio zielgerichtet auszuwählen und dadurch Ressourcen (Personal, Zeit, Geld) planvoll einzusetzen.

### 2.1 Zentrales Projektmanagement ZPM

Für die Projekte und Großprojekte der zentralen Verwaltung und Servicebereiche dienen übergeordnete Standards und definierte Prozesse dazu, die Qualität bei der Planung und Durchführung von Vorhaben zu sichern und zu verbessern. Als Anlaufstelle für alle projektbezogenen Anliegen der Kolleg\*innen in der zentralen Verwaltung konzentrieren wir uns mit dem Zentralen Projektmanagement (ZPM) auf die Planungsphasen im Projekt und folgen dem Motiv, nur so viel wie nötig vorzugeben. Den Projektbeteiligten möchten wir Gestaltungsfreiraum insbesondere im Management der Durchführung lassen.

Um die Kolleg\*innen zu ertüchtigen, Projekte „richtig“ zu machen:

- definieren wir verbindliche Standards und Unterlagen für alle Phasen eines Projekts und entwickeln diese übergeordneten Vorgaben stetig weiter,
- bilden wir den Ablauf eines Projekts von der Idee bis zum Abschluss als Prozess ab und stellen ihn transparent für alle Beschäftigten im Portal der Verwaltung zur Verfügung,
- stellen wir entsprechende Muster-Vorlagen im Portal der Verwaltung als Service zur Verfügung und passen diese regelmäßig an,

## Profil des Bereichs Organisationsentwicklung

- liefern wir mit einem Online- „Handbuch zur Projektarbeit“ weiterführende Erörterungen, z. B. zu Rollen und Aufgaben im Projekt, sowie methodische Tipps,
- organisieren wir regelmäßige Treffen für die Kolleg\*innen, die in Projekten arbeiten bzw. Projekte managen, mit den Zielen der Vernetzung untereinander und des Erfahrungsaustauschs.

Die geltenden Standards regen eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den betroffenen Prozessen an, sodass Projekt- und Prozessdenken unterstützt und miteinander verknüpft werden.

### 2.1.1 Projektbegleitung und -beratung

Wir begleiten die Kolleg\*innen dabei, die Standards des Projektmanagements gewinnbringend in ihren Projekten anzuwenden und ihre Vorhaben von der Idee bis zum Abschluss strukturiert voranzutreiben.

Im Rahmen der Projektbegleitung und Projektberatung:

- sind wir Sparrings-Partner\*innen insbesondere bei den ersten Überlegungen und Planungen zur Initialisierung eines Vorhabens,
- verbinden wir konkrete Projekte sowohl mit Prozessen/Prozessoptimierungen als auch mit der strategischen Ausrichtung des Projektportfolios,
- beraten wir Projektleitungen und Auftraggeber\*innen zu ganz konkreten Anliegen im Projekt, z. B. zur Ausgestaltung von Workshops, zur Zusammensetzung von Teams und zur Projektorganisation,
- unterstützen wir insbesondere Projektleitungen bei der Auswahl und Anwendung von Methoden im Projektmanagement,
- bieten wir adressat\*innenspezifische Schulungen und Einführungen in die Standards,
- beraten wir Kolleg\*innen zu passenden Weiterbildungen im Bereich Projektmanagement,
- übernehmen wir anlassbezogen die Moderation von Sitzungen und Workshops, z. B. um die Zielklärung oder Arbeitspaketplanung methodisch zu rahmen.

### 2.1.2 Projektleitung und -koordination

Für übergreifende Großprojekte aus dem [VP-V-Projektportfolio](#) übernehmen wir im Auftrag des Vizepräsidenten für Verwaltung und Finanzen die Rolle der Projektleitung oder der Projektkoordination. So profitieren besonders abstimmungsintensive und komplexe Vorhaben davon, dass die beteiligten Bereiche ihre Ressourcen auf die inhaltliche Bearbeitung der Arbeitspakete konzentrieren können.

Als Projektleitung oder Projektkoordination erfüllen wir die üblichen Projektmanagement-Aufgaben in enger Abstimmung mit dem\*der Auftraggeber\*in und dem Projektteam sowie dem Lenkungskreis, im Regelfall für die gesamte Lebensdauer eines Projekts.

In diesem Rahmen:

- definieren wir den Projektrahmen,
- bauen wir die Projektorganisation auf,
- moderieren wir Sitzungen und Workshops,
- erstellen wir einen Projektstrukturplan sowie einen Ablaufplan mit dem Projektteam und passen diesen regelmäßig an,
- verfolgen und steuern wir den Projektfortschritt,
- schließen wir das Projekt ab und überführen es in die Linienorganisation.

Eine umfangreichere Beschreibung der Rollen Projektleitung und Projektkoordination ist den Informationen des ZPM zur Projektarbeit ([Link folgt](#)) festgehalten.

### 2.1.3 Projektportfoliomanagement

Während das zentrale Projektmanagement dem Leitsatz folgt „Projekte richtig machen“, folgt das Portfoliomanagement dem Motto, die richtigen Projekte zu machen bzw. auszuwählen.

Im Projektportfolio der zentralen Verwaltung werden die laufenden und geplanten Projekte der zentralen Verwaltung samt Servicebereiche zusammengeführt. Die strategische Auswahl von Projekten und Großprojekten für das Portfolio trifft das VP-V-Projektportfolioboard (VP-V-PPB) in regelmäßigen Sitzungen auf Basis festgelegter Kriterien. Projekte sollen mit Blick auf strategische Ziele priorisiert werden, knappe Ressourcen sollen zielgerichtet eingesetzt werden und Konflikte zwischen Projekten sollen frühzeitig sichtbar werden.

Wir bilden das Bindeglied zwischen den konkreten Projekten und dem Portfolioboard bzw. deren Mitgliedern.

In diesem Rahmen:

- pflegen wir das Projektportfolio und bilden den aktuellen Stand ab; wir verfolgen den Fortschritt der Projekte im Portfolio basierend auf einem regelmäßigen Austausch mit den Projektleitungen,
- koordinieren wir die Sitzungen des VP-V-PPB und prüfen die Einreichungen,
- monitoren wir die Umsetzung von Auflagen des VP-V-PPB,
- dokumentieren die Ergebnisse von Projekten,
- geben wir Empfehlungen ab zur Aufnahme neuer Vorhaben in das Portfolio,
- zeigen mögliche Konflikte auf und weisen auf Lösungen hin,
- beraten bei der methodischen Weiterentwicklung des Gremiums,
- kommunizieren wir die Priorisierungen und Entwicklungen in die Verwaltung hinein.

## 3 Prozessmanagement

Das Prozessmanagement für die zentrale Verwaltung und Servicebereiche der Universität Oldenburg dient dazu, Abläufe zu dokumentieren und zu optimieren und organisatorische oder (arbeits-)kulturelle Veränderungen anzustoßen und zu begleiten. Die Organisation wird dadurch im Hinblick auf ihre Abläufe und die dazugehörigen Rahmenbedingungen beständig weiterentwickelt. Der Fokus des Prozessmanagements liegt aktuell inhaltlich im Bereich der zentralen Verwaltung. Grundsätzlich steht das Angebot aber auch anderen Bereichen zur Verfügung.

Prozesse werden an der Universität Oldenburg grafisch mit dem Tool der Firma Signavio in der BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation) beschrieben. Die Prozessaufnahme und -abbildung erfolgt in der Regel durch uns im Bereich OE. Die dokumentierten Prozesse können im Portal der Verwaltung von allen Beschäftigten eingesehen werden.

Übergeordnete Ziele des Prozessmanagements sind:

- eindeutige und geregelte Abläufe zu schaffen, verbindliche Standards und Zuständigkeiten zu definieren,
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Abläufe herzustellen,
- Abläufe zu vereinfachen, an veränderte Voraussetzungen anzupassen und somit kontinuierlich zu verbessern,
- Wissenschaftler\*innen durch eindeutige und optimierte Prozesse von Verwaltungsaufgaben zu entlasten,
- effiziente Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Einheiten zu ermöglichen,
- das institutionelle Prozesswissen strukturiert zu dokumentieren,
- die Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen zu vereinfachen,
- die IT-gestützte Durchführung von Prozessen zu ermöglichen.

### 3.1 Prozessanalyse und Prozessoptimierung

Wir analysieren mit Ihnen Prozesse, um darauf basierend z. B. Standards zu etablieren, Transparenz zu erhöhen oder Abläufe zu verbessern. Als erster und bewährter Schritt zur Analyse nehmen wir den sogenannten „IST-Prozess“ auf und modellieren diesen – es sei denn, ein neuer Prozess soll eingeführt werden. Diese Modellierungen sind Prozessvisualisierungen, die bei der Analyse helfen. Sie ermöglichen es, das Wesentliche im Blick zu behalten, fehleranfällige oder besonders zeit- und kostenaufwändige Vorgehensweisen ausfindig zu machen und unnötige Doppelarbeit aufzudecken. Ist die Analyse des IST erfolgt, entwickeln die Prozessverantwortlichen und -expert\*innen ein künftiges SOLL und beziehen dabei die Nutzenden – häufig Vertreter\*innen der Fakultäten – mit ein.

Erfahrungsgemäß mündet nicht jede Optimierung automatisch in eine Digitalisierung bzw. digitale Workflows. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass ein jegliches Digitalisierungsvorhaben als Fundament eine Prozessanalyse benötigt.

Das Prozessmanagement unterstützt die Prozessmanager\*innen der zentralen Verwaltung dabei:

- IST-Prozesse aufzunehmen und abzubilden,
- neue Prozesse einzuführen,
- SOLL-Prozesse zu entwickeln,
- bei Bedarf SOLL-Prozesse in den Arbeitsalltag zu implementieren.

### 3.2 Qualitätsmanagement der Prozesse

Über einen sogenannten Business Process Management (BPM) Kreislauf betrachten die jeweils Prozessverantwortlichen spätestens alle drei Jahre die in ihrer Zuständigkeit liegenden Prozesse und Geschäftsprozesse. Hierbei überprüfen die Prozessverantwortlichen mit den Prozessmanager\*innen, Prozessexpert\*innen und Nutzenden, ob der Prozess noch den Anforderungen entspricht, ob die Abläufe und Zuständigkeiten noch korrekt abgebildet werden und ob es Veränderungsbedarfe gibt. Diese Prüfung wird entweder durch den Bereich Organisationsentwicklung im Rahmen des Qualitätsmanagements der Prozesse initiiert oder erfolgt direkt, wenn die\*der Prozessmanager\*in Anpassungsbedarf identifiziert.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements der Prozesse:

- koordinieren wir die kontinuierliche Verbesserung und Reflexion von Arbeitsprozessen und -abläufen,
- begleiten wir die Kolleg\*innen dabei, ihre Prozesse zu überprüfen und ggf. anzupassen,
- erstellen wir jährliche Berichte für die Hochschulleitung.

### 3.3 Ideen- und Feedbackmanagement (Perspektive)

Die Universität und insbesondere die zentrale Verwaltung mit den Servicebereichen brauchen ein Instrument, um gute Ideen aus den Reihen der Beschäftigten aufzugreifen und weiter zu bearbeiten. Ein Ideen- und Feedbackmanagement dient dazu, Verbesserungsvorschläge zu sammeln, zu bewerten und umzusetzen. Beschäftigten können über Abteilungsgrenzen hinweg ihre Anregungen anbringen. Diese werden innerhalb eines feststehenden transparenten Rahmens und Verfahrens berücksichtigt und in den relevanten Organisationseinheiten thematisiert. Ein funktionierendes Ideen- und Feedbackmanagement verbessert die Abläufe in der Organisation und gibt gezielte Impulse zur Veränderung. Außerdem trägt es dazu bei, dass die Beschäftigten sich stärker mit der Universität identifizieren – schließlich können sie auf dem Wege des Ideenmanagement die Organisation aktiv mitgestalten.

Aufgaben des Bereichs Organisationsentwicklung im Rahmen eines solchen Ideenmanagements wären:

- das konzeptionelle Gerüst für ein Ideen- und Feedbackmanagement zu entwerfen, abzustimmen und gemeinsam mit allen Bereichen zu implementieren,
- die Kolleg\*innen zu ermutigen, über Verbesserungspotenziale nachzudenken, Probleme und Herausforderungen im Arbeitsalltag zu identifizieren und Verbesserungsideen einzureichen,
- die Rahmenbedingungen des Ideen- und Feedbackmanagements transparent zu kommunizieren und zu bewerben,
- einen Kanal / Meldeweg zur Einreichung von Vorschlägen einzurichten,
- die eingereichten Ideen systematisch sammeln und die neutrale und transparente Bewertung auf Machbarkeit und Nutzen etablieren,
- den\*die Ideengeber\*in regelmäßig über den aktuellen Stand informieren,
- erfolgversprechende Projektideen in das Projektportfolio überzuleiten und dort durch das VP-V-Projektportfolioboard bewerten zu lassen,
- die beteiligten Organisationseinheiten beratend bei der Umsetzung zu unterstützen, z. B. in Form eines Projektes oder einer Prozessoptimierung.

## 4 Dokumentation und Verbreitung von Wissen und Informationen

Damit sich die Beschäftigten innerhalb der Universität zurechtfinden und stets auf dem neuesten Stand halten können, stellen wir Informationen aus den Bereichen strukturiert, zielgruppenspezifisch und leicht zugänglich bereit.

Bereits etabliert haben wir dazu das Portal der Verwaltung. Wir regen nachdrücklich an, diese bisherige Plattform weiterzuentwickeln und die Nutzungsbedürfnisse der Beschäftigten stärker in den Vordergrund zu rücken. Ziel ist es, neben der Dokumentation und Verbreitung von Informationen auch Unterstützung bei der Erfassung und Sicherung von Wissen innerhalb der Organisation anzubieten.

### 4.1 Portal der Verwaltung

Mit der Plattform „Portal der Verwaltung“ wird ein erheblicher Teil der Informationen zur Verfügung gestellt, die für den Arbeitsalltag an der Universität benötigt werden, und zwar in Form von Dokumenten und Prozessen der zentralen Verwaltung.

Im Rahmen des Portals der Verwaltung:

- vereinheitlichen wir das Layout der im Portal der Verwaltung bereitgestellten Formulare und Dokumente zur leichteren Bearbeitung,
- stellen wir transparent die Zusammenhänge zwischen Dokumenten und Prozessen dar sowie Ansprechpersonen, Verantwortlichkeiten und eingesetzte IT-Systeme,
- schaffen wir die Verbindung zwischen Prozessdokumentation/ -visualisierung und der Abbildung der damit verknüpften Dokumente,
- sind wir als neutrale Stelle zu den im Portal hinterlegten Informationen erreichbar und vermitteln Anfragen an die entsprechenden Fachabteilungen weiter,
- leiten wir aus dem täglichen Austausch mit den Nutzenden Entwicklungspotentiale ab, die wir dann in die Bereiche geben,
- entwickeln wir das Portal in seinem Ausmaß, seiner Struktur und seiner Darstellung stetig weiter.

### 4.2 Wissenstransfer (Perspektive)

Beschäftigte verfügen in der Regel über ein ausgeprägtes Erfahrungswissen, insbesondere auch über die Organisation und deren Entwicklungsweg, welches sie sich in der täglichen Arbeit angeeignet haben – teilweise sogar über Jahrzehnte hinweg. Diesen Erfahrungsschatz in Form generationsspezifischer Wissenspotentiale muss die Universität unbedingt sichern und für die Kolleg\*innen zugänglich machen. Wissensmanagementmethoden helfen dabei, dass

dies gelingt, und auch, dass dieses Wissen in die Universität getragen wird und dort zielführend eingesetzt werden kann.

Aufgaben des Bereichs Organisationsentwicklung mit Blick auf Wissensmanagements und Wissenstransfers wären:

- die Beschäftigten und insbesondere die Führungskräfte für die enorme Wichtigkeit des Themas mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der zentralen Verwaltung und Servicebereiche zu sensibilisieren,
- die Organisationseinheiten bei der systematischen Erhebung, Dokumentation und Weitergabe von implizitem und explizitem Wissen zu unterstützen durch strukturierte schriftliche Abfragen, Interviews oder Workshops,
- unterstützende Materialien zur Anwendung eines strukturierten Wissenstransfers bei Abgängen direkt in den Organisationseinheiten bereitzustellen,
- Führungskräfte zu qualifizieren, diese Aufgabe selbst zu übernehmen.

### 4.3 Interne Kommunikation (Perspektive)

Im Portal der Verwaltung werden die Prozesse sowie die dazugehörigen Dokumente zur Verfügung gestellt. Dabei liegt der Fokus auf der detaillierten Abbildung von Prozessen, die die Beschäftigten anlassbezogen aufrufen. Für viele Beschäftigte ist die Nutzung des Portals der Verwaltung wenig intuitiv, sodass wir das Informationsangebot dahingehend ausbauen, dass es sich stärker an den Themen der Nutzenden orientiert als bisher.

Aufgaben des Bereichs Organisationsentwicklung mit Blick auf die Weiterentwicklung der internen Kommunikation von zentraler Verwaltung und den Servicebereichen wären:

- eine Anforderungsanalyse zur Erhebung der Nutzendenperspektive durchzuführen,
- darauf basierend ein Konzept für eine Informationsplattform mit verschiedenen Stakeholdern zu entwickeln,
- diese weiterentwickelte Informationsplattform zu betreuen und die Beiträge der einzelnen Bereiche zu vereinheitlichen und zu bündeln.