

Management Competence

Führung braucht Rituale

So sichern Sie nachhaltig den Erfolg Ihres Unternehmens

von
Dorothee Echter

2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

Führung braucht Rituale – Echter

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Personalmanagement – Management

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4194 9

14 Veränderungsrituale

Verhaltens- und Einstellungsveränderungen brauchen *Zeit*. Diese Einsicht ist nicht willkommen, weil wir diese Zeit nicht zu haben scheinen. Denn Veränderungen müssen schnell geschehen, weil ansonsten vielleicht das Unternehmen nicht mehr besteht. Die unlösbare Situation befeuert das Wunschdenken: der Vorstand kündigt wichtige Veränderungen an, z. B. eine Fusion, eine Ausgliederung, eine Restrukturierung, und verwechselt in der Not seine eigene Entscheidung und die Begeisterung der Shareholder mit der Umsetzungsmöglichkeit im Unternehmen. Viel Energie, Kreativität und Geld wird eingesetzt, um Firmenpositionierung, Corporate Identity, Strategien und Prozesse neu zu definieren und alles in den nächsten 2 Jahren umzusetzen. Die Überraschung schlägt dann nach einer gewissen Zeit in ohnmächtige Wut um: „wie wenig davon unten angekommen ist ... wie langsam alles geht“. Dann ändert man die Strategie, tauscht die Personen aus oder erhöht den Druck. Diese Manager machen es wie der Gärtner, der jeden Tag die Mohrrübe herausreißt, um zu prüfen, wie weit die Wurzeln schon gewachsen sind, und dann enttäuscht anderen Dünger wählt.

Veränderungen brauchen Rituale

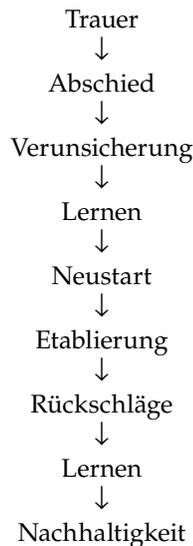
Mittlerweile setzt sich die Erkenntnis wieder mehr durch: Unternehmensentwicklung braucht Langfristigkeit⁹³. Aber manchmal muss es einfach schnell gehen. Rituale sind der probate Weg, die dringlichen Pläne der Unternehmenslenker *schnell* zu vermitteln und Veränderungen zu beschleunigen. Warum? Das Ritual selbst – die Abschiedsfeier, die Einrichtung eines Museums für die abgewickelte Firma – mag ein wenig Zeit benötigen. Aber wir brauchen einen *Platz für unsere Gefühle* der Trauer und Loslösung. Ein Neustart ohne Würdigung des Alten und ohne Abschied wird nur mit halber Kraft gefahren. Wenn das Alte emotional nicht erledigt ist, wird es zur seelischen Altlast. Es hängt in den Erinnerungen und klebt an den Entscheidungen und Aktivitäten. „Schade, an Herrn Müller können wir uns jetzt gar nicht mehr wenden, oder?“, „Früher haben wir das immer so und so gemacht!“, „Nein, das Strategiepapier habe ich nicht gelesen – es wird so viel geschrieben ...“ „Die neueste Mode/den neuen Chef und seine Ideen werden wir auch noch überstehen, das sitzen wir aus, das warten wir mal ab.“, „Jede Woche wir eine neue Sau durchs Dorf getrieben“...

Wenn wir uns verändern, brauchen wir *Sicherheit*. Wir lösen uns nur, wenn wir einen alternativen Halt dafür bekommen. Angehende Seiltänzer lernen zunächst in geringer Höhe auf dem Seil zu gehen und Sekundenbruchteile, bevor sie das Gleichgewicht endgültig verlieren, zu reagieren. Sie trainieren, in diesen Situationen sofort mit den Händen zum Seil zu greifen, oder sich

mit den Füßen anzuklammern. Ihre Sicherheit liegt dann nicht mehr in den äußeren Bedingungen – wie nah oder weit der Boden entfernt ist – sondern in ihrer eigenen Kompetenz und Geschicklichkeit. Ebenso handelt es sich bei Lern- und Veränderungsprozessen im Unternehmen nicht um Absicherung im finanziellen oder juristischen Verständnis, sondern um die viel wichtigere psychologische Sicherheit, um das Zutrauen in die eigene Kompetenz.

Veränderungen brauchen Rituale. In Ritualen wird die Zeit der Irritation strukturiert, transparent, bedeutsam und begrenzt.

Die verschiedenen Veränderungsphasen erscheinen wie ein Reiseplan:



Rituale begleiten alle Phasen und geben die Perspektive auf die Zukunft frei. Sie ermöglichen emotionales und mentales Probehandeln, d.h., die eigenen Bewältigungskompetenzen werden antizipiert und getestet. Rituale sind der angemessene Platz für unsere irritierenden Emotionen, es darf getrauert werden. Die Erinnerung an ähnliche Situationen in seinem Leben, die jemand gut bewältigt konnte, wird ebenso stimuliert wie das Gefühl der Verbundenheit mit allen anderen Menschen. Das sind Momente heilender, gemeinsamer Rührung.

Unternehmen geraten im Laufe ihrer Existenz immer häufiger in tiefgreifende Turbulenzen: Fusionen, Käufe, Verkäufe, Veränderungsvorhaben wie Umfirmierung und Privatisierung, Startups und Ausgründungen, Management Buy-Outs, Börsengänge, Wachstumssprünge, Sparaktionen, Sanierung, Abgabe der Leitung an einen Insolvenzverwalter, Standortwechsel in andere Länder, bis hin zur kompletten Schließung und Abwicklung. Sich an die formalen oder juristisch vorgeschriebenen Rituale wie die Mitbestimmung der Betriebsratsgremien, die offizielle, meist nichtssagende Kommunikation in Mitarbeiterbriefen und -zeitschriften, den Zeitplan einer Due Diligence Phase zu halten und diese korrekt zu kommunizieren, reicht in diesen Situationen nicht aus. Auch die Delegation der Umsetzung an Beratungsunternehmen oder distanzierte

Verkündigungs-Rituale sind nicht effektiv, weil sie die Gefühle der Menschen nicht ernst nehmen, daher nicht erreichen.

Was können Managerinnen und Manager im Unternehmen tun, wenn sie

- ❑ Veränderungen schnell und nachhaltig umsetzen,
- ❑ subjektive Sicherheit und Orientierung in unübersichtlichen Situationen mit großer Unsicherheit für die Menschen geben,
- ❑ vorbehaltloses Zugehen auf ganz neue Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitende und Chefinnen/Chefs erreichen,
- ❑ in diesen Situationen positive Stimmung schaffen und erhalten möchten?

Sie gestalten Rituale, die die Vergangenheit würdigen, den Abschied zelebrieren, den Übergang gestalten und das Dranbleiben am Erfolg erleichtern. Rituale sind elementare Bestandteile der Unternehmenskultur, die die Vergangenheit mit der Zukunft verbinden: „Rituale sind Ausdruck für die aus erworbenen Erfahrungen transformierten und institutionalisierten Bestandteile einer Unternehmenskultur. Sie verbinden damit die Vergangenheit (Mythos) mit der Zukunft (Vision). Ihre vielfältigen Funktionen im Rahmen der Systemkultur wird belegen, dass ihnen als ‚Schmiermittel‘ der Kultur herausragende Bedeutung unter den Kulturbestandteilen zukommt.“⁹⁴

Das Vergangene würdigen, den Neubeginn gestalten

Wir beobachten, dass die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter desto länger am Alten hängen, je weniger es gewürdigt wird. Das Vergangene muss eine Weile sichtbar bleiben, als Heimat, Basislager, Vergleichs- und Anknüpfungspunkt, nicht nur deshalb, weil auf diese Weise Brüche und Nachteile des alten Systems entdeckt und es aus der Perspektive des Wandels neu bewertet werden kann. Gedächtnisverlust führt immer zur totalen Irritation, dazu, dass alles in Frage steht, dass alles wieder neu gelernt werden muss. Das verlangsamt den Neubeginn. Als Coach von Führungspersönlichkeiten, die Unternehmenskäufe verantworten, stelle ich fest: Wenn die positiven Werte und Leistungen des gekauften Unternehmens öffentlich, in Feierstunden, Publikationen, Präsentationen etc. gewürdigt werden, wenn der Abschied mit Dank und Wertschätzung inszeniert wird, dann gelingt die sogenannte Post-Merger-Integration leicht und schnell.

Das verordnete plötzliche Vergessen, das beliebte „Von-nun-an-ist-alles-anders-Denken“ ist keine Lösung, weil die Menschen umso mehr am Alten hängen.

Unerledigtes quält uns immer am intensivsten. Wer jedoch mit Stolz auf die Vergangenheit blicken und sich von ihr verabschieden darf, beginnt das Neue gut gelaunt.

Fallbeispiel „Simultaneous Engineering“

Cathy, die neue Leiterin des wesentlich verkleinerten und neu auszurichtenden Konzernbereichs für die simultane internationale Produktentwicklung kommt von einem anderen Unternehmen, wo sie ein vorbildliches Simultaneous Engineering System eingeführt hatte. In ihrer neuen Verantwortung ist sie die Chefin von sieben Managern unterschiedlicher Nationalität, die in unterschiedlichen Ländern arbeiten und die zum großen Teil schon lange dem Unternehmen angehören. Sie sehen die Aufgabe ihrer Teams vor allem darin, die ihre nationalen General Manager und den nationalen Vertrieb zu unterstützen; im jeweiligen Land sollen die von ihnen entwickelten Produkte für guten Umsatz sorgen. Cathys Aufgabe ist es hingegen, die Produktentwicklung an einheitlichen Standards auszurichten und gemeinsam mit der Produktion und dem Marketing global wesentlich zu verbilligen. Sie etabliert ein vierteljährliches Treffen der sieben Manager, welches die ersten sieben Male nacheinander an den unterschiedlichen sieben Standorten stattfindet. Sie gibt den jeweiligen Gastgebern die Aufgabe, folgendes Ritual zu entwerfen, mit ihr abzustimmen und zu gestalten.

Ritual: „Internationales Produktentwicklungs-Meeting“ (IPM)

- Agenda für das IPM. Es ist eine Betriebsführung am Standort zu integrieren, in der alle besonderen Leistungen und Verdienste der Menschen gewürdigt werden, die dort arbeiten.
- Kontakt der IPM-Teilnehmenden zu den Mitarbeitenden in der nationalen Produktentwicklung zu ermöglichen und besonders deren Verdienste und Kompetenzen zu schildern, bzw. sie selbst die Arbeit der letzten Jahre präsentieren zu lassen.
- Den nationalen General Manager und Vertriebsbeauftragten einzuladen.
- Eine Ansprache von Cathy einzuplanen, in der alle nationalen Verdienste als Grundlage für die Weiterentwicklung des neuen Systems gewürdigt werden und das neue System mit allen Konsequenzen begrüßt und erläutert wird.
- Den Abschluss des Treffens so zu gestalten, dass alle Teilnehmer gemeinsam überlegen, welche Best Practices man aus diesem Land für das neue System übernehmen könne.
- Ein regionales Abendessen im Lieblingsrestaurant des Managers zu organisieren.
- Die Treffen finden in Landessprache mit Dolmetscher statt, und Cathy verabschiedet sich und dankt am Ende in der Landessprache.

Alle Elemente des Besuchsrituals sind darauf ausgerichtet, dass der Manager im Mittelpunkt stehen kann, seinen Stolz zeigen darf, für seine Verdienste und die der dort arbeitenden Menschen Lob, Anerkennung, Dank und Applaus erhält, und vor seinen örtlichen Chefs und Ansprechpartnern als Held agieren kann. Ihre eigene Ansprache richtet sie so aus, dass das neue System deutlich ist, ohne das alte herabzusetzen. Sie wird den von so vielen neuen Managern begangenen „Von-jetzt-an-wird-alles-besser“-Kardinalfehler vermeiden. Sie wird nicht schildern, wie wunderbar es bei ihrem alten Arbeitgeber war, und dass jetzt hier alles genau so „wunderbar“ wird. Allerdings lässt sie auch keinen Zweifel an der sofortigen Umsetzung des neuen Systems.

Das Alte zu würdigen, kann in sehr unterschiedlicher Form geschehen, je nach Anlass und Möglichkeiten. Wichtig ist die Authentizität des Danks und der Anerkennung für die Menschen, die sich lange Zeit mit dem Alten identifiziert hatten, in einem angemessenen, rituellen Rahmen. Die Bemerkung zwischen Tür und Angel, ein Standardbrief mit eingedruckter Unterschrift an alle reichen nicht. Gute Beispiele sind dagegen:

- ❑ das Einbauen von alten Logos oder Symbolen in das neue Firmen-Cl,
- ❑ ein Raum als „Museum“ der alten Firma, mit Fotos, Prototypen, Urkunden etc. einrichten, der auch Besuchern gezeigt werden kann,
- ❑ ein Manager-Stammtisch („die Dinos“), an dem Geschichten, Fotos, Witze, Anekdoten von früher gesammelt werden, die in der Mitarbeiterzeitung veröffentlicht werden⁹⁵,
- ❑ von Profis ein Theaterstück umsetzen lassen, in dem die Transformation des Unternehmens dargestellt wird,
- ❑ mit Hilfe einer sogenannten Organisationsaufstellung (spezielle und sehr erlebnis-intensive, klärende psychologische Methode der Visualisierung von Beziehungen und Gefühlen und deren Veränderungen) eine Umorganisation bewältigen und ggfs. so korrigieren, dass möglichst keine sozialen Brüche und individuellen Kränkungen die notwendigen Veränderungen behindern,
- ❑ eine spezielle Feier für die Ehrung, Würdigung und den Dank an alle Mitarbeitenden, in festlich-ernsthafter Stimmung, mit hochkarätigen Sprechenden, Musik und Give-Aways, die der Erinnerung dienen. „Vielen Dank Vergangenheit, Willkommen Zukunft.“

Trennung von Mitarbeitenden

Wenn Angehörige eines Unternehmens gekündigt werden, müssen sie angemessen verabschiedet werden, mit Ritualen: Mit einem ernsthaften, würdigen Gespräch, einer berührenden Feier, einer Dankesrede, einem gemeinsamen Essen mit Ansprache und Händedruck oder einem großen Festakt. Führende möchten sich den Emotionen der Gekündigten, sicher auch ihren eigenen, oft nicht aussetzen, schon gar nicht in der Öffentlichkeit. Menschen, die ihren langjährigen Arbeitsplatz, ihre berufliche Heimat, verlassen müssen, bietet ein ritueller Abschied jedoch die wichtige Einladung zum Verstehen und zur Versöhnung. Sie werden sich wertvoll fühlen, mit mehr Optimismus an die Zukunft denken und positiv über das Unternehmen sprechen. Die Zurückgebliebenen fühlen sich besser aufgehoben in einem Unternehmen mit Stil und Menschlichkeit, die Manager können ihre Rührung und ihr Mitgefühl zeigen. Vielleicht wird eines Tages auch in der westlichen Businesskultur eine Entschuldigung des Managements möglich, und von Betroffenen und Öffentlichkeit als Zeichen der Verantwortlichkeit und der Stärke angenommen?

Wenn es keine Möglichkeit des gemeinsamen Abschieds in einem Festakt gibt, empfehle ich, Abschiedsrituale in den einzelnen Teams, Projekten, Abteilungen oder zumindest mit einigen ehemaligen Kolleg/innen und Chefs oder Chefinnen zu gestalten, zumindest aber ein gemeinsames Abendessen zu zweit oder einen Dank anlässlich der Übergabe der Papiere. Sind Entlassungen häufig, muss es eine allgemein gültige Regelung geben, die die Verantwortlichen zu einer würdigen Verabschiedung und zum Dank zwingt. Wenn die Gekündigten nicht daran teilnehmen wollen, wird dies selbstverständlich akzeptiert.

Für diese notwendigen, aber durchaus emotional belastenden Abschieds-Rituale sollten Führungspersonen Hilfen und Anregungen erhalten.

Fallbeispiel „Personalabbau“

In einem IT-Unternehmen absolvierten im Rahmen eines 30 %-igen Personalabbaus alle Vorgesetzten einen eintägigen Kurs. Darin ging es zunächst um sie selbst: welche Gefühle löst die Situation in mir aus, und wie gehe ich damit um? Es wurden praktische Hilfen angeboten, wie die direkte Begegnung mit den Gekündigten in Gesprächs- und Abschiedsritualen am besten zu gestalten sei:

- persönliche Gespräche, möglichst zunächst nur zu zweit
- in einem ruhigen, abgeschlossenen Raum
- genügend Zeit, ca. 60 Minuten, die Gekündigten können wählen, ob sie diese Zeit für das Gespräch ausnutzen möchten oder nicht
- der Beginn des Gesprächs ist die ungeschminkte Botschaft der Kündigung – kein „sanfter Einstieg“ mit „Wie geht es Ihnen“, keine „Salamitaktik“, sondern sofort unzweifelhafte Klarheit. Alle Menschen wünschen sich, ernst genommen zu werden
- die Möglichkeit, Fragen zu stellen
- der/die Vorgesetzte drückt sein eigenes, ehrliches Gefühl aus: „Es fällt mir schwer, Ihnen das zu sagen“, oder „ich würde Sie gern weiterbeschäftigen, aber es geht nicht“, oder „ich denke mir, das ist besonders für Sie sehr hart, und das tut mir leid.“
- darauf folgen Hilfsangebote und Informationen: die Zusage eines guten Zeugnisses, evtl. einer Referenz, das Angebot von Gesprächen mit Personal-Spezialisten, Anwalt, Betriebsrat, Newplacement-Agentur etc. Alle dazu nötigen Adressen und Informationen wurden in einem speziellen Brief aufgearbeitet und dem Gekündigten übergeben
- wiederum die Möglichkeit, Fragen zu stellen
- die/der Vorgesetzte hört vor allem gut zu und kommentiert nicht gleich.

Neuorientierung und Dranbleiben

Das Neue zu begrüßen ist natürlich unproblematischer als Trauer und Abschied. Viele Führungspersonen entwickeln sofort sehr positive Gefühle zu einem Neustart. Besonders Unternehmerinnen und Unternehmer genießen die Eröffnung einer neuen Niederlassung, die erfolgreiche Umfirmierung, die gelungene Restrukturierung oder sogar die Verkleinerung ihrer Organisationen. Von den Gründerinnen und Gründern, Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen, den wahren Profis im Beginnen, können wir lernen, wie eine neue Unternehmensperiode einzuleiten ist: Kick-off-Veranstaltungen für große Projekte, Welcome-Parties für neue Konzern-Unternehmen, die Inszenierung von Informationsmärkten, Roadshows mit Investoren oder Mitarbeiter-Fragestunden mit den Vorstandsmitgliedern. Ihrer Phantasie setzen sie keine Grenzen. Ich wurde Zeugin, wie über der Nordsee ein Ballon mit dem neuen Logo in den Himmel schwebte, wie der erste vom Band gelaufene Kleinwagen des neuen Typs im Beisein der Werksangehörigen auf einem 40 m hohen Sockel „enthüllt“ wurde, wie 200 Topmanager an einem langen thailändischen Sandstrand 200 Pfähle in den Sand ramnten und je ein Exemplar des neuen Produkts einer Kosmetik-Linie darauf anbrachten, und das ganze vom Hubschrauber aus gefilmt wurde – als eine Art Land-Art Kunstwerk; wie Führungspersonen aus aller Welt die neue Filiale eines Handelsunternehmens in der Fußgängerzone von Dublin damit

eröffneten, dass sie sich selbst für einen Tag als Verkäuferinnen und Verkäufer in das Team einreihen.

Der Tag eines großen, umfassenden Neustarts soll niemals vergessen werden. Er ist immer begeisternd, ein Versprechen, eine Vision, ein Geburtstag. Auf diesen bedeutenden symbolischen Einschnitt in der wechselhaften Unternehmensgeschichte wird später in Festreden Bezug genommen, wenn man sich an die wahren Werte und den Pioniergeist erinnert. Dieser Markstein wird weitere Veränderungen zu einem späteren Zeitpunkt erleichtern. Rituale lassen im Zeitverlauf eine Landkarte entstehen: daher kommen wir, dahin gehen wir, an diesen Kreuzungen haben wir uns für Produkt A entschieden, in jenem Tal erlebten wir die tiefe Krise. So wird der Helikopter-Blick auf größere Zusammenhänge und Entwicklungen frei, die Prioritätensetzung im Dschungel der täglichen To-Do-Listen erleichtert. Deshalb sind Jubiläums-Rituale von so großer Bedeutung für die Identifikation mit dem Unternehmen. Wir brauchen symbolische Orientierungspunkte, den Neustart und danach immer wieder Meilensteine.

Jeder kleine Schritt in die richtige Richtung, jeder kleine erreichte Erfolg muss ausgesprochen und wertgeschätzt werden.

Wie der führende psychologische Denker und Autor Wolfgang Schmidbauer in seinem Buch „Dranbleiben – die gelassene Art, Ziele zu erreichen“⁹⁶, anschaulich erläutert, wird ein Lernprozess nur aufrecht erhalten, wenn auch Teilergebnisse als wichtige Bausteine wahrgenommen werden. Sein Beispiel des Mannes, der vor lauter Enttäuschung den ersten großen Stein wieder wegstößt, weil er noch nicht die ganze Mauer ist, ist eine schöne Analogie für das, was in vielen Unternehmen heute geschieht. Schmidbauer warnt: Schnelligkeit ist, vor allem zu Beginn einer Veränderung/zur Beginn des Lernens, amateurhaft und führt nicht zu nachhaltigen Ergebnissen⁹⁷.

Der Profi weiß, dass nur Geduld, mit vielen Wiederholungen und regelmäßigen Pausen, Fortschritte bringt. „Das Schlingern von einer vermeintlichen Ideallösung zur nächsten sorgt nur dafür, dass die Organisation den Schwung ganz verliert“, mahnt auch Ram Charan, laut der amerikanischen Wirtschaftszeitschrift Business Week einer der zehn besten Experten für interne Unternehmensprogramme in den USA⁹⁸. Vor allem die Ermutigung und Zuwendung für die ersten, unsicheren, langsamen, quasi noch kaum spürbaren Schritte hält er für bedeutsam.

Wie finde ich das richtige Dranbleiben-Ritual für mein Team? Besonders wirksam sind

- das Sichtbarmachen = Visualisieren von kleinen Erfolgen (aufschreiben, zeichnen, symbolisieren, und natürlich darüber sprechen),
- das gemeinschaftliche „Applaudieren“ in einer geeigneten Situation,
- die stetige hohe Aufmerksamkeit, das Interesse der Führungsperson für kleine Fortschritte (ungleich der schwäbischen Richtlinie, dass „nicht geschimpft Lob genug ist“),

- ❑ die kleinen Rituale sehr oft in den Alltag einzubauen. Sie sollen ja gerade das Alltägliche, nichts Herausgehobenes darstellen,
- ❑ das Dranbleiben-Ritual keinesfalls mit Kritik zu vermischen, sondern beides strikt zu trennen,
- ❑ niemanden dauerhaft zu vergessen oder auszuschließen.

Es gibt viele Möglichkeiten, diese Erkenntnisse in motivierende Rituale umzusetzen. Um nur einige Beispiele zu nennen:

- ❑ In einem Meetingraum steht ein durchsichtiger zylindrischer Behälter, daneben ein Sack mit Tischtennisbällen. Für jeden Teilerfolg kann ein Teammitglied zu Beginn der wöchentlichen Projektbesprechung einen signierten Ball in den Behälter werfen. Es ist Besprechungszeit reserviert für die Erläuterung und für einen kleinen Applaus.
- ❑ In einem anderen Projektraum hängen große Charts mit Projektplänen an der Wand, die chronologisch von links nach rechts verlaufen. In jedem Meeting wird für jedes Teilprojekt ein kleines Fähnchen ein Stück weiter gerückt. Passfotos der verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in der Nähe des Fähnchens befestigt.
- ❑ Aufmerksamkeitsritual: die Führungsperson „besucht“ die Mitarbeitenden regelmäßig, persönlich, per Telefon, per Chat, und fragt danach, wie es ihnen geht und wie weit sie inzwischen gekommen sind.
- ❑ Fortschritts-Workshops: In einer Checkliste sind die Arten von Fortschritten aufgelistet, die erzielt werden können, einschließlich „Lessons learned“ (= aus welchen Fehlern haben wir was gelernt?). Pro Halbjahr finden sich alle Beteiligten für einige Stunden zusammen und kümmern sich ausschließlich darum, welche Fortschritte erzielt wurden und wie man möglichst schnell weitere erzielen kann. Die Fortschritts-Checkliste wird ständig erweitert und publiziert.