

Loyalität

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Loyalität meint eine loyale Gesinnung, Haltung oder Verhaltensweise. Loyalität kommt aus dem Französischen von "loyauté" und heißt übersetzt "Treue".^[1] "Loyal sein" hat drei Bedeutungen: Es meint zum einen die Akzeptanz gegenüber einem Staat bzw. einer Instanz. Zum anderen bedeutet es, vertragstreu zu handeln. Auch meint es, sein Gegenüber anständig und respektvoll zu behandeln.^[2]

Inhaltsverzeichnis

- 1 Begriff
 - 1.1 Begriffsdefinition und Begriffsmerkmale
 - 1.2 Veranschaulichung und Beispiele
 - 1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen
- 2 Empirie
 - 2.1 Verbreitung
 - 2.2 Determinanten
 - 2.3 Wirkungen
- 3 Theorie
 - 3.1 Ausgewählte Aussagen
 - 3.2 Alternative Theorien
 - 3.2.1 Kant - zwei Welten Modell
 - 3.2.2 Marx - Orientierung am Wohl der Menschheit
 - 3.2.3 Modell des Umgangs mit Loyalitätskonflikten
 - 3.2.4 Kritische Würdigung
- 4 Literatur
- 5 Einzelnachweise

Begriff

Begriffsdefinition und Begriffsmerkmale

Luutz definiert in seinem Buch „Loyalitätsmoral“ (2014) Loyalität als eine Beziehung der Treue zu einer Person bzw. zu einer Sache. Dies bedeutet, dass eine Person zu einer anderen Person, zu einer Gruppe oder zu einer Gemeinschaft in einer engen, innerlich verbundenen, nachhaltigen Beziehung steht. Diese innere Verbundenheit beruht auf gemeinsamen Verständnissen bzw. Grundsätzen des Handelns, Denkens und Wollens. Die Basis für eine solche Beziehung muss nicht unbedingt eine gemeinsame Geschichte sein, sondern kann auch durch ein gemeinsames Projekt entstehen.^[3] Loyalität heißt, dass ein gemeinsames Ziel im Vordergrund steht. Für die Erreichung dieses Ziels werden die Werte der anderen Person bzw. der Gruppe vertreten, auch wenn diese

nicht den eigenen Werten entsprechen. [4] Luutz (2014) nimmt folgende Systematisierung vor:

- Loyalität gegenüber sich selbst,
- Loyalität gegenüber einem anderen, verbundenen Menschen,
- Loyalität gegenüber einer Gruppe,
- Loyalität gegenüber Werten,
- Loyalität gegenüber Institutionen.

Loyalität sich selbst gegenüber bedeutet, dass ein Individuum seinen eigenen Zielen und Ansichten treu bleibt. Die zweite Art der Loyalität bezieht sich auf das Verhältnis zu Freunden oder Familienmitgliedern. Drittens kann sich Loyalität auch auf eine Gruppe beziehen, mit welcher ein Individuum nicht eng verbunden ist, mit der es aber gemeinsame Erfahrungen und Werte teilt. Eine solche Beziehung ist z.B. die Loyalitätsbeziehung zwischen Arbeitskollegen. Wird von Loyalität gegenüber Werten gesprochen, so meint man Werte, die einem Individuum, aus welchen Gründen auch immer, sehr wichtig sind. Mit der Loyalität gegenüber Institutionen mein Luutz vor allem die Loyalität gegenüber Organisationen. [5] Fletcher (1994) unterscheidet Loyalitäten in Freundschafts- und Liebesbeziehungen, in staatlich-politische Beziehungen sowie in religiös-kirchliche Beziehungen. [6] Luutz (2014) stellt außerdem die Bedeutung beruflicher Loyalitätsbeziehen, u.a. das Verhältnis zwischen einem Arbeitgeber und seinen Arbeitnehmern, heraus. [7]

Veranschaulichung und Beispiele

Loyalität findet in den verschiedenen Loyalitätsbeziehungen ihren je spezifischen Ausdruck. Im Verhältnis der Arbeitskollegen kommt es vor allem auf Unterstützung, Hilfe sowie auf einen fairen Umgang miteinander an. Im Verhältnis der Mitarbeiter zu ihrer Firma und den Firmenangehörigen ist vor allem die öffentliche Unterstützung und Befürwortung der Firma wichtig. Loyalität kann außerdem in jahrelanger Firmenzugehörigkeit, im Kauf von Firmenprodukten sowie in der Treue zu der Leitidee der Firma Ausdruck finden und umgekehrt, kann der Arbeitgeber seine Loyalität durch die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen wie bspw. eine betriebliche Altersvorsorge und Betriebskinderstätten bekunden. Im Verhältnis der Firma und seinen Mitarbeitern zu den Kunden kommt es primär auf die Vertragstreue, ordnungsgemäße und qualitativ exzellente Lieferung des Produktes oder der Dienstleistung sowie auf die Einhaltung des vereinbarten Preises an. Berufliche Loyalität zeigt sich vor allem in der Einhaltung von fachlichen und ethischen Normen. Im Verhältnis der Arbeitnehmer zu Arbeitnehmervertretern kommt es besonders auf die Teilnahme am Verbandsleben an. Im Gegenzug kommt es im Verhältnis der Arbeitnehmervertreter zu den Arbeitnehmern darauf an, den Verband und die Interessen seiner Mitglieder nachhaltig zu fördern und gegenüber der Öffentlichkeit zu vertreten. [8]

Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Für den Loyalitätsbegriff werden im alltäglichen Gebrauch vielfach ähnliche Begriffe genutzt. Der Begriff Loyalität wird häufig mit dem **Solidaritätsbegriff** gleichgesetzt. Dabei ist zu beachten, dass der Solidaritätsbegriff einen engeren Bezugspunkt hat und primär den Zusammenhalt zwischen Individuen gleicher Anschauungen und Ziele zum Inhalt hat. [9] Ein Beispiel ist die Unterstützung die ein Mitarbeiter von seinen Kollegen erhält, um sich gegenüber einer ungerechten Behandlung durch einen Vorgesetzten zu wehren. Ein weiterer Begriff ist **Integrität**. Integrität meint Makellosigkeit, Unbestechlichkeit oder Unverletzlichkeit. [10] Integer handeln z.B. Manager, die die von ihnen propagierten Werte und Überzeugungen nicht nur von ihren Mitarbeitern verlangen, sondern auch selbst in ihrem Alltagshandeln beherzigen. Ein Begriff, welcher sich in der oben aufgeführten Definition des Loyalitätsbegriffs von Luutz wiederfindet, ist **Treue**. Der Begriff Treue

meint, dass jemand zuverlässig und beständig handelt. [11] Treue kann sich z.B. in einer langjährigen Firmenzugehörigkeit ausdrücken.

Empirie

Verbreitung

Die empirische Untersuchung der Loyalität findet in diversen Forschungsfeldern statt. Hirschman beschäftigt sich mit Reaktionsweisen, die Betroffene in Folge einer Verschlechterung der Firmen- bzw. Organisationsleistung und ihrer damit verbundenen aufkommenden Unzufriedenheit zeigen können. Neben der Loyalität, die darauf setzt, dass die Ursachen für die Unzufriedenheit ausgeräumt werden, unterscheidet Hirschman (1970) zwei weitere Verhaltensoptionen. Das ist zum einen die Option der **Abwanderung**, also des Verlassens der Organisation. Und zum anderen die Option des **Widerspruchs**, also des Versuchs, die unbefriedigenden Verhältnisse zu thematisieren und zu verändern. Eine stark ausgeprägte Firmen- bzw. Organisationsloyalität begünstigt Widerspruch, wohingegen eine gering ausgeprägte Loyalität die Abwanderung fördert. [12] Rusbult und Lowery stellen die Bedeutsamkeit einer weiteren Handlungsoption heraus: die **Verweigerung** ("neglect"), die sich z.B. in Form von sinkender Arbeitsleistung und Unpünktlichkeit der Betroffenen äußert. [13] Welche Reaktionsweisen jeweils ergriffen werden, hängt von vielen Faktoren ab. Empirische Studien versuchen, herauszufinden, welche Bedeutung diesen Faktoren im jeweiligen Arbeitskontext zukommt. [14][15]

Determinanten

Rusbult und Lowery zeigen in einer umfänglichen Studie, dass die Arbeitszufriedenheit, das Ausmaß der Investitionen in das Arbeitsverhältnis und die vorhandenen Beschäftigungsalternativen mit der Loyalität der Arbeitnehmer korrelieren. [16] Kumar und Shekhar zeigen des Weiteren, dass verschiedene Praktiken des Personalmanagements einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterloyalität haben. So korreliert die Loyalität z.B. signifikant positiv mit Belohnungs- und Anerkennungsregelungen, vermehrten Mitbestimmungsrechten sowie vermehrter Einflussnahme auf Firmen- bzw. Organisationspraktiken, und einem offenen Kommunikationsklima. [17]

Wirkungen

Die Studie von Kumar und Shekhar geht neben den angeführten Determinanten auch auf mögliche Wirkungen der Mitarbeiterloyalität ein. Sie argumentieren, dass sich hohe Mitarbeiterloyalität in der Arbeitsleistung niederschlägt, die den Kunden zugutekommt, was wiederum deren Loyalität dem Unternehmen gegenüber steigert und sich schlussendlich in einem gesteigerten Geschäftserfolg bemerkbar macht. [18] Auch Brown, McHardy, McNabb und Taylor kommen zu dem Ergebnis, dass sich die Mitarbeiterloyalität in der Arbeitsproduktivität und damit auch im Unternehmensgewinn niederschlägt. [19]

Theorie

Ausgewählte Aussagen

Luutz (2014) unterscheidet zwischen korrespondierenden und konfligierenden Loyalitäten. Ein Beispiel für **korrespondierende Loyalitäten** liefert das Verhältnis der Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten und der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. [20] Deutlich häufiger in Erscheinung treten allerdings **konfligierende Loyalitäten**, was nicht zuletzt an der Tatsache liegt, dass die korrespondierenden Loyalitäten meist unbemerkt im Hintergrund ablaufen während konfligierende Loyalitäten häufig Konflikte nach sich ziehen. Prinzipiell können alle verschiedenen Loyalitäten miteinander im Konflikt stehen. [21]

Beispiele für konfligierenden Loyalitäten sind:

- Es gibt ein Fehlverhalten eines Kollegen, das man dem Vorgesetzten melden müsste (Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten vs. Loyalität gegenüber dem Kollegen).
- Der Arbeitgeber unterstützt und fördert seine Mitarbeiter, die sich dennoch nach vermeintlich besseren Stellen umsehen (Loyalität der Firma gegenüber vs. Loyalität zu mir selbst).
- Der Vorgesetzte verlangt, bestimmte Kunden vorrangig zu behandeln (Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten vs. Loyalität gegenüber den übrigen Kunden).

Luutz (2014) ist der Auffassung, dass die moralische Loyalität gegenüber der Gesellschaft stets den Vorrang vor beruflichen Loyalitäten haben muss. [22] Gleichzeitig erläutert er Probleme, die in der Praxis damit einhergehen können. So kann es vorkommen, dass die gesellschaftlich gebotene Verantwortung in einem Gegensatz zu den eigenen Existenzsicherungsinteressen steht oder mit familiären Loyalitätspflichten kollidiert. Ein Beispiel hierfür sind Whistleblower, die gemäß ihrer Loyalität gegenüber der Gesellschaft handeln, dadurch allerdings sich selbst in Gefahr bringen. Jüngere Beispiele hierfür sind Chelsea Manning oder Edward Snowden. [23]

Alternative Theorien

Kant - zwei Welten Modell

Das „zwei Welten Modell“ von Kant macht, wie der Name sagt, eine Unterscheidung in „zwei Welten“. Kant bezieht das Modell jedoch lediglich auf „die Gelehrten“, was nach seinem Verständnis insbesondere Wissenschaftler und Philosophen, allerdings auch Lehrer, Professoren und Leitungspositionen sind. [24]

Die „zwei Welten“ sind die berufliche sowie die öffentliche Welt. In der öffentlichen Welt sei zwingend „Selbstdenken“ erforderlich, also ein Denken ohne äußere Einschränkungen. Der Gebrauch der Vernunft in der öffentlichen Welt muss somit nach Kant komplett frei sein. Im Beruf sei dagegen nicht zuletzt „Gehorsam“ erforderlich. Die Gehorsamspflicht wird durch Kant mit den Gefahren begründet, die entstehen, wenn es keinen Gehorsam gäbe. So warnt er vor einem allgemeinen Widerstandsrecht, welches die Gesellschaft destabilisieren würde. Laut Kant werden durch aktiven Widerstand die Grundfesten der Gesellschaft in Frage gestellt und die Autoritäten innerhalb einer Gesellschaft haben somit keine andere Wahl als diesen Widerstand zu unterbinden. [25]

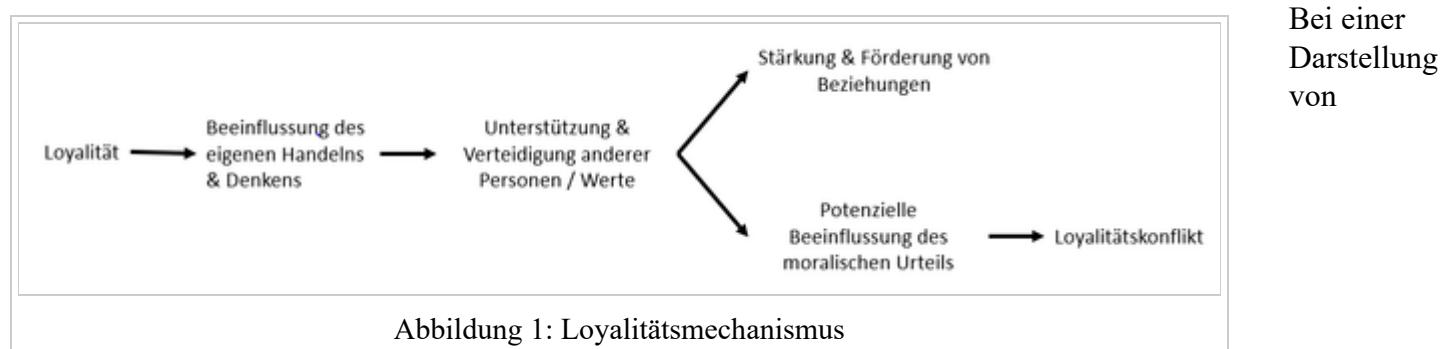
Loyalitätsbeziehungen begrenzen das Selbstdenken. Im öffentlichen Gebrauch der Vernunft gibt es nur die Loyalität gegenüber der Gesellschaft. So darf man sich, so Kant, in seiner Freizeit für eine bessere Gesellschaft einsetzen - wenngleich eher im theoretischen Diskurs als im Protest. Starke Widerstandsformen werden von Kant aber abgelehnt. Für die berufliche Welt gilt dies ohnehin, dort gelte, so die Zwei Welten Vorstellung von Kant, das Gehorsamsprinzip. Man wird dieser Auffassung nicht in jedem Fall folgen, man kann sie vielleicht aus dem Anliegen heraus verstehen, dem Verantwortungsprinzip Geltung zu verschaffen.

Marx - Orientierung am Wohl der Menschheit

Die oberste Maxime sollte nach Marx für jeden die Loyalität gegenüber der Gesellschaft, also die Moral sein.^[26] Diese ergibt sich für ihn allerdings aus vorherigen Loyalitäten. So ist für Marx zunächst die Loyalität zu sich selbst – also die Integrität – von großer Bedeutung. Ein Beispiel, auf das Marx schon in seinem Abiturientenaufsatz eingeht, ist der Berufseinsteiger. Er sollte sich bei der Berufswahl viel Zeit nehmen und herausfinden: „Was will ich wirklich? Was sind meine Werte? Wo sind meine Stärken und Schwächen?“. Ziel ist es, einen Beruf zu wählen, der zu einem passt, weil nur dann das gewünschte gesellschaftsdienliche Handeln entstehen kann. Allerdings gelten bestimmte Bedingungen, damit diese „Gleichung“ aufgehen kann. So dürfen beispielsweise keine Berufe gewählt werden, die verwerfliche Taten erfordern oder in denen knechtische Tätigkeiten ausgeübt werden müssen.^[27]

Modell des Umgangs mit Loyalitätskonflikten

Loyalität beeinflusst das eigene Handeln und Denken (Abbildung 1). So wird man seinen Freunden helfen und man wird sie ggf. auch gegen Anwürfe von dritter Seite verteidigen. Ebenso verteidigt man die eigenen Werte und die Werte einer Gesellschaft (sofern man sich dieser loyal verbunden fühlt). Loyales Verhalten stärkt die Beziehung. Problematisch ist der Fall, in dem sich Loyalitätspflichten widersprechen. Einfache Lösungen gibt es hierbei meistens nicht.



Loyalitätskonflikten sind zunächst die verschiedenen Loyalitätsbeziehungen zu berücksichtigen. So hat ein Arbeitnehmer stets Loyalitätsbeziehungen mit der ihm vorgesetzten Person, den Mitarbeitern sowie den Kunden und Auftraggebern. Auch die abstrakteren Loyalitäten im Hinblick auf den Beruf und die Gesellschaft. Die Ausprägungen dieser Beziehungen sind individuell und hängen von verschiedenen, subjektiven Faktoren ab. Es gibt sehr unterschiedliche auslösende Ereignisse für die Wahrnehmung von Loyalitätskonflikten: Man hört oder sieht etwas; es wird einem etwas aufgetragen; man reflektiert seine eigenen Moralvorstellungen. Selbst das Fehlen eines Ereignisses kann als „auslösendes Ereignis“ gesehen werden. So zum Beispiel fehlende Anerkennung des Ausbleiben von Fördermaßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung.

In Abbildung 2 ist aus Vereinfachungsgründen nur die Wahl zwischen Option A und Option B angeführt. Oft präsentieren sich die Alternativen als sich wechselseitig ausschließende Handlungsmöglichkeiten. In diesem Fall scheint es keine befriedigende Lösung zu geben, man wird Schwierigkeiten haben, das Handeln Dritten, aber auch sich selbst gegenüber, zu rechtfertigen. Abbildung 2 skizziert den Umgang mit Loyalitätskonflikten an dem bereits angeführten Beispiel skizziert.

- Auslösendes Ereignis: Das Erkennen von Fehlverhalten eines Kollegen
- Option A: Meldung an den Vorgesetzten

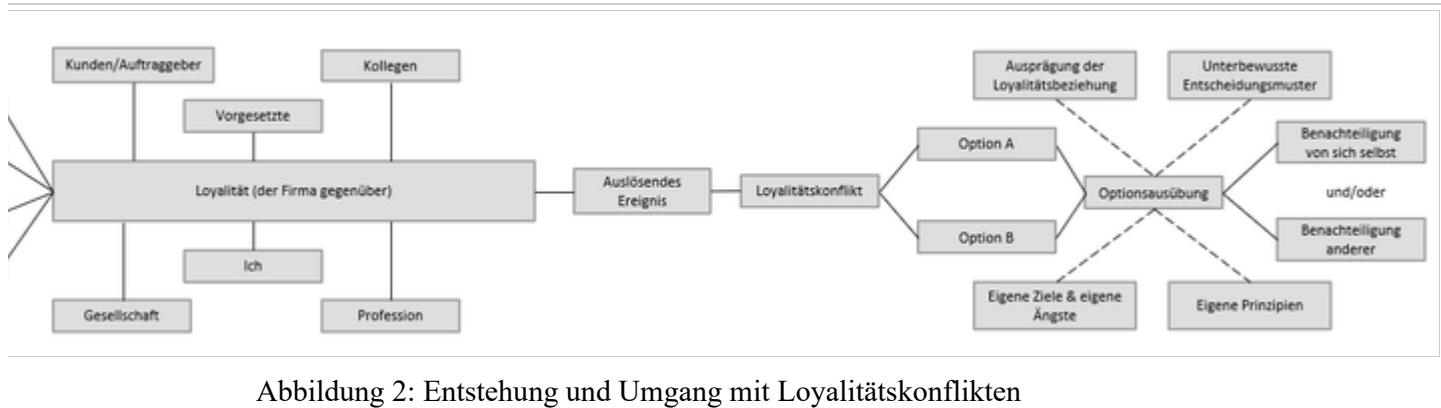


Abbildung 2: Entstehung und Umgang mit Loyalitätskonflikten

- Entscheidung für die Loyalitätspflicht gegenüber dem Vorgesetzten
- Option B: keine Meldung, um den Kollegen zu schützen
 - Entscheidung für die Loyalitätspflicht gegenüber dem Kollegen
- Ergebnis der Optionsausübung:
 - Option A: Nachteil für den Kollegen, ggf. Beeinträchtigung einer Freundschaft/des Verhältnisses zum Kollegen, ggf. Nachteil für sich selbst, weil man als „Petze“ dasteht.
 - Option B: Nachteil für die Firma, weil das tolerierte Fehlverhalten der Firma schadet. Gegebenenfalls Beeinträchtigung der Beziehung zum Vorgesetzten, sollte dieser das Fehlverhalten dennoch erkennen. Gegebenenfalls Nachteil für sich selbst, weil man gegen seine eigenen Werte verstößen hat, um die Beziehung zum Kollegen nicht zu gefährden.

Die Entscheidung für eine Option hängt von der Stärke der einzelnen Loyalitätsbeziehungen ab. Hier ist allerdings auch die Loyalität gegenüber sich selbst sowie gegenüber der Gesellschaft wichtig, wenn beispielsweise in der Optionsausübung gegen die eigenen Prinzipien verstößen werden müsste. Weiterhin können Faktoren wie Nutzenüberlegungen, Ängste und unbewusste Entscheidungsmuster einen Einfluss auf die Handlungswahl haben.^[28]

Kritische Würdigung

Loyalität umfasst sowohl aktive (z.B. Unterstützung) als auch passive Elemente (z.B. stilles Verhalten) und ist generell ein komplexes Konstrukt. Die Theorien von Kant und Marx müssen im Kontext ihrer Entstehung gesehen werden und lassen sich nicht unmittelbar auf die heutigen Gegebenheiten übertragen. Die in ihnen steckenden Grundgedanken behalten dessen ungeachtet ihre Bedeutung für die Erschließung des Loyalitätsphänomens. In der empirischen Forschung werden sehr verschiedene Einflussgrößen auf Loyalitätsverhalten untersucht. Ob es so etwas wie ein allgemeingültiges Modell zum Umgang mit Loyalitätskonflikten geben kann, wäre noch zu klären.

Literatur

Bibliographisches Institut GmbH (2019a): loyal, Duden, (Online), verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/loyal>, zuletzt aufgerufen am: 25.09.2019

Bibliographisches Institut GmbH (2019b): Loyalität, Duden, (Online), verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Loyalitaet>, zuletzt aufgerufen am: 25.09.2019

Bibliographisches Institut GmbH (2019c): Solidarität, Duden, (Online), verfügbar unter:

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Solidaritaet>, zuletzt aufgerufen am: 13.05.2019

Bibliographisches Institut GmbH (2019d): treu, Duden, (Online), verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/treu>, zuletzt aufgerufen am: 13.05.2019

Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., Taylor, K. (2011): Workplace Performance, Worker Commitment, and Loyalty, in: *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), S. 925-955

Fletcher, G.P. (1994): Loyalität: Über die Moral von Beziehungen, FISCHER Taschenbuch

Gans, N. (2002): Customer Loyalty and Supplier Quality Competition, in: *Management Science*, 48(2), S. 207-221

Hirschman, A. O. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge MA

Kant, I. (2016): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, BoD–Books on Demand

Kumar, D. N. S., Shekhar, N. (2012): Perspectives Envisaging Employee Loyalty, A Case Analysis, in: *Journal of Management Research*, 12(2), S. 100-112

Lin-Hi, N. (k.A.): Integrität, Gabler Wirtschaftslexikon, (Online), verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/integritat-51579/version-274740>, zuletzt aufgerufen am: 13.05.2019

Luutz, W. (2014): Loyalitätsmoral, Umrisse einer Ethik parteilicher Verpflichtungen, Verlag Dr. Kovac, Hamburg

Marx, K. (1947): Betrachtung eines Jünglings bei der Wahl eines Berufes, Nachw. von W. Bracht, Trevirensia

o.V. (2019): Chelsea Manning wieder in Haft, in: *Die Zeit*, (Online), verfügbar unter: <https://www.zeit.de/politik/ausland/2019-05/wikileaks-chelsea-manning-erneut-inhaftiert>, zuletzt aufgerufen am: 22.07.2019

Rusbult, C., Lowery, D. (1985): When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 15(1), S. 80-103

Singh, S. S., Jain, D. C., Krishnan, T. V. (2008): Research Note, Customer Loyalty Programs: Are They Profitable?, in: *Management Science*, 54(6), S. 1205-1211

Spreer, P. (2018): PsyConversion, 101 Behavior Patterns für eine bessere User Experience und höhere Conversion-Rate im E-Commerce, Springer Gabler, Wiesbaden

Withey, M. J., Cooper, W. H. (1989): Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, in: *Administrative Science Quarterly*, 34(4), S. 521-539

Einelnachweise

1. ↑ Vgl. **Bibliographisches Institut GmbH**, 2019a
2. ↑ Vgl. **Bibliographisches Institut GmbH**, 2019b
3. ↑ Vgl. **Luutz, W.** (2014)
4. ↑ Vgl. **Luutz, W.** (2014)

5. ↑ Vgl. Luutz, W. (2014)
6. ↑ Vgl. Fletcher, G.P. (1994)
7. ↑ Vgl. Luutz, W. (2014)
8. ↑ Vgl. Luutz, W. (2014)
9. ↑ Vgl. Bibliographisches Institut GmbH (2019c)
10. ↑ Vgl. Lin-Hi, N. (k.A.)
11. ↑ Vgl. Bibliographisches Institut GmbH (2019d)
12. ↑ Vgl. Hirschman, A. O. (1970)
13. ↑ Vgl. Rusbult, C., Lowery, D. (1985)
14. ↑ Vgl. Rusbult, C., Lowery, D. (1985)
15. ↑ Vgl. Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., Taylor, K. (2011)
16. ↑ Vgl. Rusbult, C., Lowery, D. (1985)
17. ↑ Vgl. Kumar, D. N. S., Shekhar, N. (2012)
18. ↑ Vgl. Kumar, D. N. S., Shekhar, N. (2012)
19. ↑ Vgl. Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., Taylor, K. (2011)
20. ↑ Vgl. Luutz, W. (2014)
21. ↑ Vgl. Luutz, W. (2014)
22. ↑ Vgl. Luutz, W. (2014)
23. ↑ Vgl. o.V. (2019)
24. ↑ Vgl. Kant, I. (2016)
25. ↑ Vgl. Kant, I. (2016)
26. ↑ Vgl. Marx, K., Bracht, W. (1947)
27. ↑ Vgl. Marx, K. (1947)
28. ↑ Vgl. Spreer, P. (2018)

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Loyalit%C3%A4t“

- Diese Seite wurde zuletzt am 10. November 2019 um 17:18 Uhr geändert.