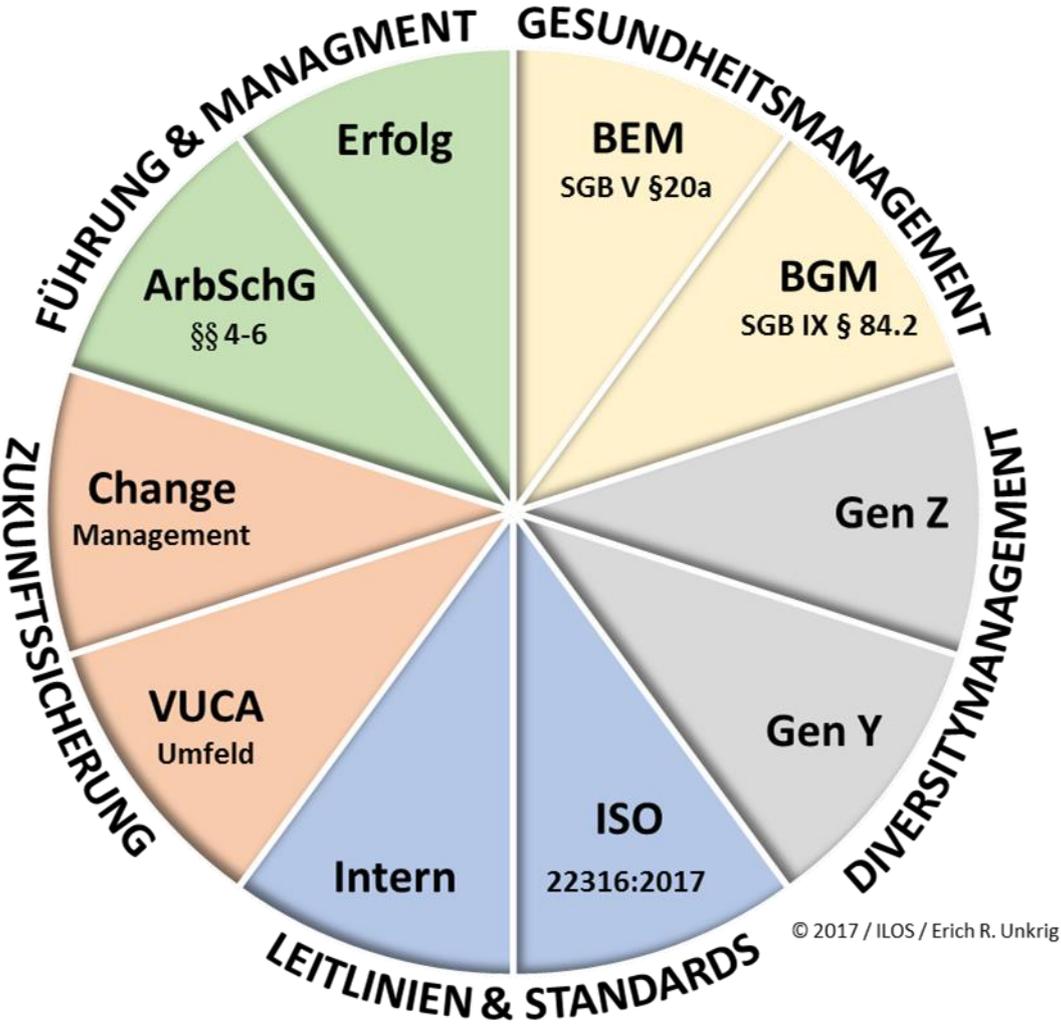


ORGANISATIONALE RESILIENZ

Was Manager, Führungskräfte, Betriebsräte und Dienstleister grundsätzlich im Blick haben sollten



White Paper

Mai 2017

Erich R. Unkrig

ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme

www.ilos-institut.de

Allgemeine Quellen / Erläuterungen zur Grafik

Hinweis: Die Hervorhebungen im Text weisen auf die Themen hin, die für die Einbindung in ein ganzheitliches Konzept organisationaler Resilienz Bedeutung haben (können).

ArbSchG = Arbeitsschutzgesetz = Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit

§ 4 Allgemeine Grundsätze

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;
6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;
8. mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.

§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch
 1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
 2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
 3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
 4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
 5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
 6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

§ 6 Dokumentation

- (1) Der Arbeitgeber muss über die je nach Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind. Bei gleichartiger Gefährdungssituation ist es ausreichend, wenn die Unterlagen zusammengefasste Angaben enthalten.

(2) Unfälle in seinem Betrieb, bei denen ein Beschäftigter getötet oder so verletzt wird, dass er stirbt oder für mehr als drei Tage völlig oder teilweise arbeits- oder dienstunfähig wird, hat der Arbeitgeber zu erfassen.

Sozialgesetzbuch (SGB V) Fünftes Buch

Gesetzliche Krankenversicherung

§ 20 SGB V Primäre Prävention und Gesundheitsförderung

(1) - (2) ...

(3) Bei der Aufgabenwahrnehmung nach Absatz 2 Satz 1 berücksichtigt der Spitzenverband Bund der Krankenkassen auch die folgenden **Gesundheitsziele im Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention:**

1. Diabetes mellitus Typ 2: Erkrankungsrisiko senken, Erkrankte früh erkennen und behandeln,
2. Brustkrebs: Mortalität vermindern, Lebensqualität erhöhen,
3. Tabakkonsum reduzieren,
4. **gesund aufwachsen: Lebenskompetenz, Bewegung, Ernährung,**
5. **gesundheitliche Kompetenz erhöhen, Souveränität der Patientinnen und Patienten stärken,**
6. **depressive Erkrankungen: verhindern, früh erkennen, nachhaltig behandeln,**
7. **gesund älter werden und**
8. **Alkoholkonsum reduzieren.**

...

(4) – (6) ...

§ 20a SGB V Leistungen zur Gesundheitsförderung und Prävention in Lebenswelten

(1) Lebenswelten im Sinne des § 20 Absatz 4 Nummer 2 sind für die Gesundheit bedeutsame, abgrenzbare soziale Systeme insbesondere des Wohnens, des Lernens, des Studierens, der **medizinischen und pflegerischen Versorgung sowie der Freizeitgestaltung einschließlich des Sports.**

Die Krankenkassen fördern unbeschadet der Aufgaben anderer auf der Grundlage von Rahmenvereinbarungen nach § 20f Absatz 1 mit Leistungen zur Gesundheitsförderung und Prävention in Lebenswelten insbesondere den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen. Hierzu erheben sie unter Beteiligung der Versicherten und der für die Lebenswelt Verantwortlichen die gesundheitliche Situation einschließlich ihrer Risiken und Potenziale und entwickeln Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation sowie zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und Fähigkeiten und unterstützen deren Umsetzung. Bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben nach Satz 2 sollen die Krankenkassen zusammenarbeiten und kassenübergreifende Leistungen zur Gesundheitsförderung und Prävention in Lebenswelten erbringen. Bei der Erbringung von Leistungen für Personen, deren berufliche Eingliederung auf Grund gesundheitlicher Einschränkungen besonderes erschwert ist, arbeiten die Krankenkassen mit der Bundesagentur für Arbeit und mit den kommunalen Trägern der Grundsicherung für Arbeitsuchende eng zusammen.

(2) Die Krankenkasse kann Leistungen zur Gesundheitsförderung und Prävention in Lebenswelten erbringen, wenn die Bereitschaft der für die Lebenswelt Verantwortlichen zur Umsetzung von Vorschlägen zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation sowie zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und Fähigkeiten besteht und sie mit einer angemessenen Eigenleistung zur Umsetzung der Rahmenvereinbarungen nach § 20f beitragen.

(3) Zur Unterstützung der Krankenkassen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zur Gesundheitsförderung und Prävention in Lebenswelten für in der gesetzlichen Krankenversicherung Versicherte, insbesondere in Kindertageseinrichtungen, in sonstigen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, in Schulen sowie in den Lebenswelten älterer Menschen und zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Leistungen beauftragt der Spitzenverband Bund der Krankenkassen die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung ab dem Jahr 2016 insbesondere mit der Entwicklung der Art und der Qualität krankenkassenübergreifender Leistungen, deren Implementierung und deren wissenschaftlicher Evaluation. Der Spitzenverband Bund der Krankenkassen legt dem Auftrag die nach § 20 Absatz 2 Satz 1 festgelegten Handlungsfelder und Kriterien sowie die in den Rahmenvereinbarungen nach § 20f jeweils getroffenen Festlegungen zugrunde. Im Rahmen des Auftrags nach Satz 1 soll die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung geeignete Kooperationspartner heranziehen. Die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung erhält für die Ausführung des Auftrags nach Satz 1 vom Spitzenverband Bund der Krankenkassen eine pauschale Vergütung in Höhe von mindestens 0,45 Euro aus dem Betrag, den die Krankenkassen nach § 20 Absatz 6 Satz 2 für Leistungen zur Gesundheitsförderung und Prävention in Lebenswelten aufzuwenden haben. Die Vergütung nach Satz 4 erfolgt quartalsweise und ist am ersten Tag des jeweiligen Quartals zu leisten. Sie ist nach Maßgabe von § 20 Absatz 6 Satz 3 jährlich anzupassen. Die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung stellt sicher, dass die vom Spitzenverband Bund der Krankenkassen geleistete Vergütung ausschließlich zur Durchführung des Auftrags nach diesem Absatz eingesetzt wird und dokumentiert dies nach Maßgabe des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen.

(4) ...

Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX)

Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen

§ 84 Prävention

(1) Der Arbeitgeber schaltet bei Eintreten von personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Schwierigkeiten im Arbeits- oder sonstigen Beschäftigungsverhältnis, die zur Gefährdung dieses Verhältnisses führen können, möglichst frühzeitig die Schwerbehindertenvertretung und die in § 93 genannten Vertretungen sowie das Integrationsamt ein, um mit ihnen alle Möglichkeiten und alle zur Verfügung stehenden Hilfen zur Beratung und mögliche finanzielle Leistungen zu erörtern, mit denen die Schwierigkeiten beseitigt werden können und das Arbeits- oder sonstige Beschäftigungsverhältnis möglichst dauerhaft fortgesetzt werden kann.

(2) Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement). Soweit erforderlich wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen. Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen. Kommen Leistungen zur Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben in Betracht, werden vom Arbeitgeber die örtlichen gemeinsamen Servicestellen oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen. Diese wirken darauf hin, dass die erforderlichen Leistungen oder Hilfen unverzüglich beantragt und innerhalb der Frist des § 14 Abs. 2 Satz 2 erbracht werden. Die zuständige Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem die Schwerbehindertenvertretung, können die Klärung verlangen. Sie wachen darüber, dass der Arbeitgeber die ihm nach dieser Vorschrift obliegenden Verpflichtungen erfüllt.

(3) Die Rehabilitationsträger und die Integrationsämter können Arbeitgeber, die ein betriebliches Eingliederungsmanagement einführen, durch Prämien oder einen Bonus fördern.

Generation Y (Erwartungen im beruflichen Kontext)

Job-Private-Balance: Arbeit und Privatleben in einer Balance zu einander stehen.

Familienfreundlichkeit in Unternehmen und die Umsetzung entsprechender Arbeitsbedingungen ist ein Must-have. Bedeutung von Arbeit für Freizeit und Familie den Führungsverantwortlichen soll bewusst sein.

Selbstbestimmte Arbeitszeit: Eine stärkere Vereinbarkeit des Privat- und Berufslebens unterstreicht den Wunsch nach flexiblen und selbstbestimmten Arbeitszeiten. Streben nach mehr Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit. Arbeitsleistung soll an Ergebnissen und nicht an Arbeitsstunden und der Präsenz am Arbeitsplatz gemessen werden.

Geld und Prestige: In jeder Generation sind jungen Menschen extrinsische Motivatoren wichtiger als älteren. Geld und Prestige haben weniger Gewicht als berufliche Selbstbestimmung, Arbeitsplatzsicherheit und gute soziale Beziehungen bei der Arbeit. Transparenz und Ergebnisgebundenheit in den Vergütungs- und Karrieresystemen haben Bedeutung.

Bedeutung von Spaß: Gen Y wertschätzt Spaß weniger als ältere Generationen. Sinnstiftende, verantwortungsvolle und anforderungsvielfältige Aufgaben. Ein angemessenes Gehalt, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Karriereentwicklung.

Positives Betriebsklima: Eine Arbeitsumgebung, die Teamwork und Gemeinschaft fördert sowie jedem einzelnen Respekt und Vertrauen in seine Leistung entgegenbringt.

Partnerschaftliche Führung: Das Senioritätsprinzip wird als Autoritätsanspruch nicht akzeptiert. Auch eine autoritäre Führung wird weniger anerkannt. Gegenseitige Wertschätzung sowie ein flexibler und individuell auf den einzelnen Menschen abgestimmter Führungsstil.

Kommunikation: Transparenz und Objektivität. Einbeziehung in zu treffende Entscheidungen. Offen ausgesprochenes Lob. Angebot von Übernahme von Verantwortung. Aktive Partizipation.

Generation Z (Erwartungen im beruflichen Kontext)

Job-Private-Balance: Gen Z hält nichts von Work-Private-Balance und flexiblen Arbeitszeiten. Strikte Trennung von Arbeit und Privatleben (um 17 Uhr beginnt die Freizeit, das Wochenende bleibt Wochenende). Es wird das getan, was vertraglich geregelt ist (nicht mehr – aber definitiv auch nicht weniger). „Work smart!“ statt „Work hard!“.

Selbstbestimmte Arbeitszeit: Flexible Arbeitszeiten sind kein Plus. Strikte Trennung von Arbeitszeit und privater Zeit. Probleme werden eigenständig gelöst und der Weg dahin selbst gestaltet.

Geld und Prestige: Entwicklungsmöglichkeiten und Selbstverwirklichung haben weniger Gewicht als ein Job, der "passt". Selbstständigkeit gewinnt ebenso an Bedeutung wie Verwaltungstätigkeiten mit einer Verbeamtung. Arbeitsplatzsicherheit.

Bedeutung von Spaß: Arbeit soll Spaß machen und sich am besten mit den eigenen Interessen überschneiden.

Positives Betriebsklima: An ihr Umfeld angepasst. Passt oft in keine Kategorie: will Geborgenheit und Selbstständigkeit, Unternehmertum, aber kein Risiko. Ist weltgewandt und frühreif, aber auch bedürftig und verletzlich.

Partnerschaftliche Führung: Widerspricht Autoritäten weniger und vermeidet Konfrontation. Stellt Ansichten eher online als sie auszudiskutieren. Fügt sich zunächst den Regeln des/der Vorgesetzten, sucht aber beharrlich nach Wegen, um unflexible Arbeitsbedingungen und andere Dinge, die sie stören, zu umgehen. Möchte konstruktives Feedback. Sucht sich Chefs aus, die sich um sie kümmern.

Kommunikation: Digitale Medien sind Arbeitsraum und Lebenswelt zugleich. WhatsApp, Instagram, Snapchat, Twitter, Facebook etc. sind ständige Begleiter. Google, Communities, die WhatsApp-

Gruppe etc. liefern Antworten auf Probleme und offene Fragen. Informationen in kleinen Häppchen. Wissen wird oft in Form von Videos konsumiert.

ISO 22316:2017 (Security & resilience - Organizational resilience - Principles and attributes)

Gemäß ISO ist organisationale Resilienz die Anpassungsfähigkeit einer Organisation in einer komplexen und sich verändernden Umgebung. Das bedeutet die Fähigkeit, sich in einem wandelnden Umfeld anzupassen, um als Unternehmen (wirtschaftliche) Ziele zu erreichen, zu überleben und/oder sich (weiter) zu entwickeln. Resiliente Organisationen können Bedrohungen und Chancen, die sich aus plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext ergeben, antizipieren und darauf reagieren.

Es gibt nach ISO keinen alleinigen Ansatz, um die Widerstandsfähigkeit einer Organisation zu verbessern. Dies macht deutlich, dass organisationale Resilienz als breites Konzept verstanden wird. Insoweit greift organisationale Resilienz auf das Wissen, die Konzepte und Erfahrungen einer Vielzahl von miteinander verknüpften Managementdisziplinen zurück. Die Liste der beitragenden Disziplinen ist umfangreich: Notfall- und Krisenmanagement, Informations- und Kommunikationstechnologie, Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz, Supply Chain Management, Risikomanagement, Strategisches Management, Personal- und Organisationsentwicklung etc.

Die Resilienz eines Unternehmens wird durch die Interaktion und Kombination von strategischen und operativen Faktoren beeinflusst. Organisationen können nur mehr oder weniger belastbar sein - es gibt kein absolutes Maß oder endgültiges Ziel organisationaler Resilienz. Ein Commitment zu organisationaler Resilienz (Belastbarkeit) trägt gem. ISO dazu bei,

- die Fähigkeit, Risiken und Schwachstellen zu antizipieren und anzusprechen, zu verbessern
- die verstärkte Koordination und Integration von Managementdisziplinen zur Verbesserung der Kohärenz und Leistungsfähigkeit zu (ver-)stärken
- ein besseres Verständnis von Stakeholdern und Abhängigkeiten, die strategische Ziele und Ziele unterstützen, zu gewinnen und zu leben

Die ISO legt Grundsätze für die organisationale Resilienz fest und identifiziert resp. beschreibt die Attribute und Aktivitäten, die ein Unternehmen oder Institution bei deren Verbesserung und Entwicklung unterstützen. Das Dokument enthält insbesondere

- Grundsätze, die Grundlage für die Stärkung der organisationalen Resilienz bilden
- Attribute, die die Merkmale einer Organisation beschreiben, die die Grundsätze zulassen
- Aktivitäten, die die Nutzung, Bewertung und Erweiterung von Attributen ermöglichen

Leitbild und Leitlinien (im Unternehmen)

Leitbilder und Leitlinien beschreiben die im Unternehmen verankerten Wertvorstellungen. In ihrer internen Wirkung bilden sie den Rahmen für Management, Mitarbeiter sowie vor allem für die planenden Aktivitäten. Ihre externe Wirkung zeigt sich im Umgang mit den Stakeholdern. Darüber hinaus sind sie Instrument der Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

Stichworte resp. Inhalte, die das Leitbild bzw. Leitlinien prägen können, sind aus wissenschaftlicher wie praktischer Sicht insbesondere

- Unternehmenszweck, der auf die Lösung gesellschaftlich relevanter Probleme gerichtet ist
- Auf die Ressourcen abgestimmte Tätigkeitsbereiche
- Tradierte Unternehmenswerte
- Streben nach größtem Kundennutzen
- Fokus auf Kapitalgeber
- Win-win in der Kunden-Lieferantenbeziehung
- Strategien, Ziele und Aktivitäten verdienen externe Anerkennung und Wertschätzung
- Kommunikation der Vision mit Verstand und Herz
- Offenheit in der Beurteilung neuer Ideen und Optionen
- Chancengleichheit
- Kernkompetenzen kennen und benennen
- Faire Kommunikation
- Experimentierfreude und Lernfähigkeit

VUCA Umfeld

VUCA straft Untätigkeit und Unentschlossenheit ab. Abwarten und die Hände in den Schoß zu legen birgt extreme Risiken. Probleme sind aus mehreren Perspektiven und Blickwinkeln zu betrachten. Umgehend (= wenn die Herausforderung auftaucht) an kreativen Lösungen arbeiten.

VUCA als Akronym bedeutet

Volatilität (Volatility): Unberechenbarkeit und Unbeständigkeit. Das Umfeld erweist sich als immer weniger stabil. Veränderungen treten ein, ohne vorhersehbar oder berechenbar zu sein.

Unsicherheit (Uncertainty): Unsicherheit und Ungewissheit. Vieles lässt sich kaum absehen oder berechnen. Es ist ungewiss und unvorhersehbar.

Komplexität (Complexity): Multioptionen und Multikomplexität. Je mehr wir wissen, umso herausfordernder wird es. Verlust der Übersicht. Unmöglichkeit, alle Informationen zu gewichten und miteinander ins Verhältnis zu setzen. Denken in Ursache-Wirkungsbeziehungen hilft oft nicht weiter.

Ambivalenz (Ambiguity): Mehrdeutigkeit. Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungszusammenhänge mehr. Die Realität ist verwirrend, oft unverständlich und nicht planbar. Missdeutungen und Fehlinterpretationen nehmen zu.

Changemanagement

Changemanagement ist das planvolle Management von strategischen Prozessen sowie deren nachhaltig wirkungsvolle Umsetzung in der Organisation bzw. im Unternehmen. Erfolgsfaktoren sind u.a.

- Schlüssig und mit allen Beteiligten abgestimmt
- Ziele sind allen Beteiligten bekannt und klar
- Effektives Team (GF-Rückhalt, Expertise, umsetzende Autorität, Commitment)
- Wirkungsvolle Beratungsprozesse
- Dichter Informationsfluss
- Schnelle (Teil-) Erfolge möglich
- Einbeziehung der „Kritiker“

- Störungen und Widerstand analysieren
- Bewährte und anschlussfähige Methoden
- Keine wirklichen "Verlierer"
- Verfügung über alle notwendigen Ressourcen

Erfolg (Faktoren, die Erfolg begünstigen)

Erfolg braucht Faktoren und Schlüsselgrößen, die für die Erreichung der Ziele einer einzelnen Person, eines Teams und/oder eines Unternehmens von zentraler Bedeutung sind. Stimmen diese Faktoren, dann stellt sich Erfolg ein, zeigen sich Defizite, so beeinträchtigt oder verhindert dies den Erfolg. Aus der (betriebs-)wirtschaftlichen Perspektive sind es insbesondere

- Humanressourcen

Individuelles Humankapital: bspw. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Erfahrung, Motivation, Innovationsfähigkeit sowie die mentale und physische Fitness als Grundlage für Leistung

Dynamisches Humankapital: bspw. alle Prozesse zur Beschaffung und Entwicklung, dem Einsatz und ggf. auch Freisetzung von Personal

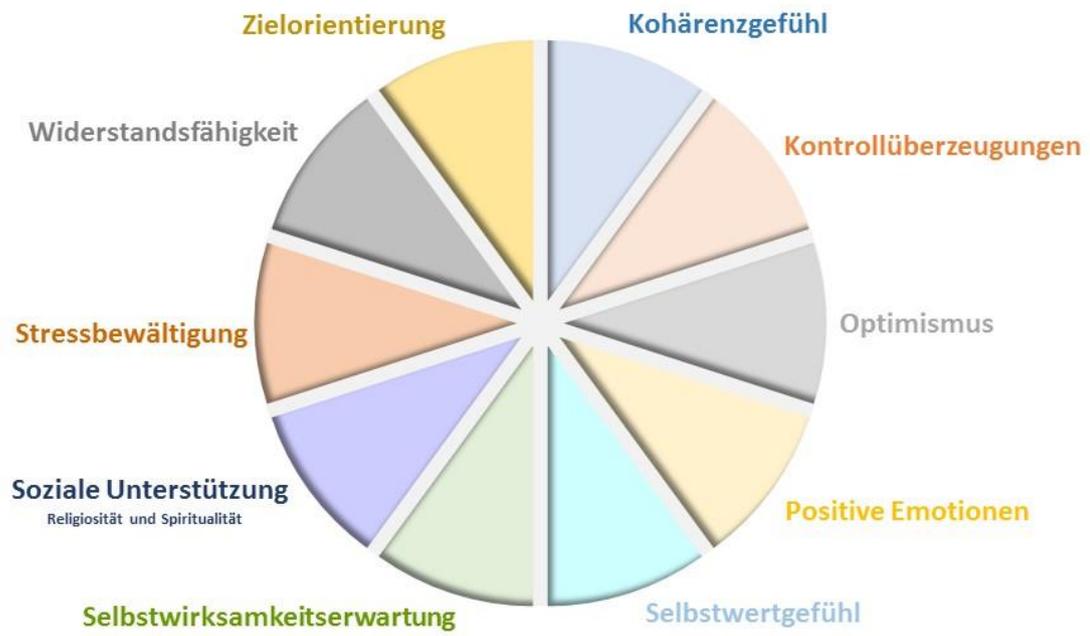
Strukturelles Humankapital: bspw. Aufbau und Organisation des Personalbereichs sowie die aus dem Personalmanagement resultierende Mitarbeiterstruktur

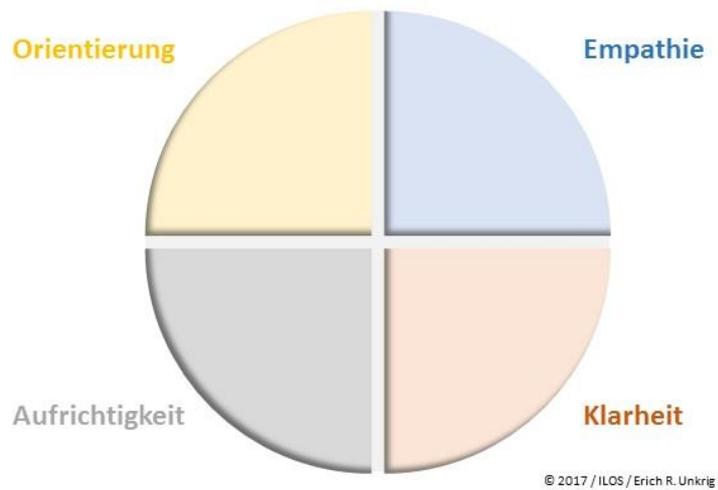
- Kundenbeziehung

- Innovationsfähigkeit

Die Fähigkeit von Einzelpersonen, Teams, Unternehmen und/oder Netzwerken, kontinuierlich kontinuierliche Verbesserungen, kreative Lösungen sowie Innovationen hervorzubringen. Treiber dieser Fähigkeit sind insbesondere

- Kontinuierliche Kompetenzentwicklung
- Ganzheitliches Innovationsmanagement
- Work-Private-Balance
- Innovative Formen der Arbeitsorganisation
- Management von Ungewissheit
- Gesundheitsmanagement
- Lern- und fehlerfreundliches Unternehmensklima
- Kurze Informationswege
- Diversität
- Marktkenntnis
- Entwicklung resp. Nutzung erfolgreicher Routinen
- Produkt-, Service- und Angebotsqualität
 - Qualität = wahrnehmbarer Zustand und/oder wahrnehmbares Merkmal. Qualität bezieht sich auf ein Produkt, einen Service, ein Angebot und die damit verbundenen Ressourcen, Prozesse, Strukturen etc.
- Finanzierung
- Investition





Kulturelle Dimensionen, die bei Teilnehmern in R-Trainings & Coachings bedeutsam sind und eine Rolle spielen (sollten)

