

**STIFTUNG**

**MITTELSTAND  
GESELLSCHAFT  
VERANTWORTUNG**

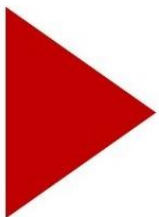
Schriftenreihe | 2 | 12/2022

---

# Die Grundlagen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 BIS B-2)

*Praxisstandards und Selbstbewertung zur präventiven Arbeits- und  
Organisationsgestaltung*

Oleg Cernavin, Theresa Joerißen



---

# STIFTUNG

## MITTELSTAND GESELLSCHAFT VERANTWORTUNG

### Herausgeber:

Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“

Kurfürsten-Anlage 62

69115 Heidelberg

Tel.: 0221 80 09 18 80 (Mo. - Fr. 9:00 - 15:00 Uhr)

E-Mail: [info@offensive-mittelstand.de](mailto:info@offensive-mittelstand.de)

### Geschäftsstelle / Transferzentrum WIN:A

Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“

Hohe Straße 85-87

50667 Köln

Telefon: 0221 80 09 18 80

E-Mail: [info@offensive-mittelstand.de](mailto:info@offensive-mittelstand.de)

Geschäftsführer: Oleg Cernavin

Stellv. Vorsitzender des Stiftungs-Vorstands: Prof. Dr. Oliver Kruse

Vorsitzende des Stiftungs-Kuratoriums: Dr. Julia Schröder

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Heidelberg/Köln, 2022



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



---

## Inhalt

1. Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2).....	4
2. Die systemischen Grundlagen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) .....	5
3. Die inhaltlichen Grundlagen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) .....	8
4. Der multidisziplinäre Konsens-Ansatz der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) .....	12
5. Zertifizierte Managementsysteme und OM-Checks .....	14
6. Fazit .....	17
7. Literatur.....	18

## 1. Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)

Die Partner der Offensive Mittelstand (OM) haben Praxisstandards für erfolgreiches und gutes Management sowie zur gesundheitsgerechten Arbeit entwickelt und verabschiedet. Das Besondere dieser Managementinstrumente liegt darin, dass sie zum einen konkrete Selbstbewertungschecks für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind und zum anderen gleichzeitig in einem langfristigen inhaltlichen Abstimmungsprozess - vergleichbar mit einer DIN-Norm - von allen Partnern der OM entwickelt und als Standard guten Managements verabschiedet werden. Der Entwicklungsprozess der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) wird immer von wissenschaftlichen Instituten getragen und begleitet, die ebenfalls OM-Partner sind.

### Offensive Mittelstand

Die Offensive Mittelstand (OM) ist eine neutrale und unabhängige Plattform der intermediären Organisationen (Sozialpartner, Sozialversicherungen und Kammern, Berufs- und Fachverbände, Ministerien, wissenschaftliche Institute), die KMU im Alltag unterstützen, Arbeit produktiv und gesundheitsgerecht zu gestalten. Die Partner vertreten über 200.000 Berater\*innen. Über gemeinsame Checks zum guten Management (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) stimmen die Partner ihre Aktivitäten untereinander im Bewusstsein ab, gemeinsam die KMU wirkungsvoller und erfolgreicher unterstützen zu können. Die OM-Partner arbeiten auch in den Regionen in Netzwerken zusammen und nutzen die Produkte und Strukturen der OM. Trägerin der Offensive Mittelstand ist die Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, die von Partnern der OM gegründet wurde.

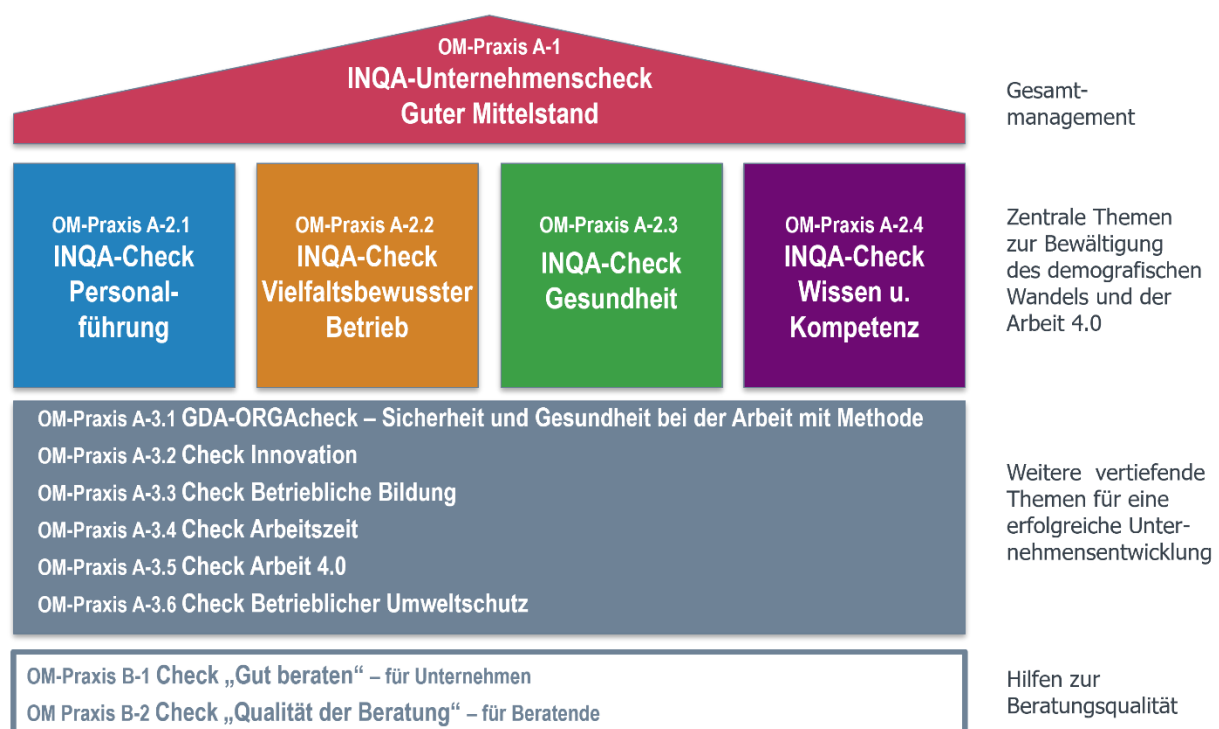


Abbildung 1: Das Haus der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2).

Entstanden ist eine ganze Familie von Checks zum erfolgreichen und guten Management (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) zu Themen wie integriertem Management, Personalführung, Gesundheit, Vielfalt im Betrieb, Wissen, Innovation oder Arbeit 4.0 (siehe Abbildung 1). Die OM-Checks stehen als Printprodukt bzw. als PDF-Datei sowie als Online-Tool kostenfrei zur Verfügung.

---

Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) wurden insgesamt über 550.000-fach gedruckt und die Online-Tools werden Jahr für Jahr von rund 300.000 einzelnen Besucher\*innen genutzt. Insgesamt haben so bereits mehrere Millionen Menschen diese OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) genutzt. In dieser Abhandlung sollen die wissenschaftlichen und praktischen Grundlagen und der OM-Checks erläutert werden.

Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) basieren auf folgenden Grundlagen

- Der Theorie sozialer Systeme (vgl. u.a. Baecker 1999; Luhmann 1994, 2000; Weick 1995).
- Der systemischen Managementlehre (vgl. u.a. Bleicher 1996; Gomez & Probst 2001; Malik 1993; Steinmann, Schreyögg 2000).
- Den Erkenntnissen der Arbeitsforschung (vgl. u.a. Baur 2013; Böhle et al. 2017; Landau, 2007; Luczak et al. 2007; Hacker et al. 2013; Petersen et al. 2009; Schlick et. al. 2018; Ulich 1992) und soziotechnischer Arbeitssysteme (vgl. u.a. Schlick et. al. 2018; Ropohl 1979; Sydow 1984).
- Dem gemeinsamen Abstimmungsprozess aller OM-Partner.
- Den Praxiserfahrungen erfolgreicher kleiner und mittlerer Unternehmen, die bei der Entwicklung eingebunden sind. Außerdem werden die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) vor der Verabschiedung durch die OM-Partner in Betrieben auf Praxistauglichkeit evaluiert.

Diese Grundlagen werden in dieser Arbeit detaillierter dargestellt.

## 2. Die systemischen Grundlagen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)

Im Folgenden sollen die ersten drei o.g. Punkte - die beiden Theorieansätze sowie die Erkenntnisse der Arbeitsforschung – als wissenschaftliche Grundlage der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) kurz dargestellt werden.

Nach der **Theorie sozialer Systeme** und der **systemischen Managementlehre** wird ein Unternehmen als ein soziales System gesehen. Einen Betrieb als soziales System zu sehen bedeutet): Die **Kommunikation** zwischen Personen (soziale Dimension) konstituiert den Betrieb. Über Kommunikation der Beteiligten wird für den Betrieb das **Ziel (Sinn)** festgelegt, spezielle Produkte oder Dienstleistungen in einem Marktsegment zu verkaufen (sachliche Dimension). Diese Produkte oder Dienstleistungen werden in einem **Wertschöpfungsprozess** entwickelt (Prozess-Dimension). Dazu sind im Kommunikationsprozess aus der Vielfalt aller Möglichkeiten in der Gesellschaft (Komplexität) Möglichkeiten für Produkte oder Dienstleistungen herauszufinden (zu reduzieren), die den beteiligten Personen geeignet erscheinen, den Betrieb des Unternehmens in Gang zu setzen, zu halten und zu entwickeln. Dies ist ein Prozess, der bereits mit der Gründung des Betriebes beginnt. Er muss ständig am Leben erhalten werden und verändert sich kontinuierlich im **Zeitfluss** (zeitliche Dimension). In der Kommunikation des sozialen Systems haben die Mitglieder in der Regel unterschiedliche Rollen und Positionen (Struktur- und Macht-Dimension).

Damit das soziale System möglichst verlässlich funktioniert, werden von den Mitgliedern des Systems explizite Regelungen und Vereinbarungen festgelegt. Zu diesen **expliziten Grundlagen** des Betriebes gehören beispielsweise

- beschriebene Unternehmensstrategien und -ziele,
- Leitlinien mit Vorgaben und Beschreibung von Werten (z. B. wie miteinander umgegangen und kommuniziert wird),
- Rollenzuweisungen (per Vertrag, Stellenbeschreibungen),

- 
- Strukturen (wie Weisungsbefugnisse) und damit verbundene Möglichkeiten, Macht auszuüben,
  - Vorgaben für Entscheidungen und Handlungen wie Arbeitsaufgaben sowie sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten,
  - Regelungen, wie gearbeitet wird (Betriebsanweisungen, Unterweisungen, Informationen),
  - Vereinbarungen über die Beteiligungsmöglichkeiten und die Entwicklung der Personen im Betrieb (individuelle Zielvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen).

Die spezifische Art der Kommunikation und des Umgangs der Personen im Betrieb miteinander schafft zudem eine **implizite Grundlage**, die weder formal geregelt noch sichtbar ist. Sie zeigt sich beispielsweise in

- gemeinsamen Überzeugungen und Vorstellungen,
- der Art der Umsetzung von Werten und Menschenbildern,
- der speziellen Art des Führungsverhaltens,
- typischen Arbeitsweisen,
- typischen Entscheidungen, Handlungsabläufen und Routinen,
- der spezifischen Art des Umgangs im Betrieb (Betriebsklima),
- gemeinsamen Geschichten und Erlebnissen.

Diese expliziten und impliziten Grundlagen eines Betriebes kommen im Zeitfluss nie zum Stillstand: Sie entwickeln sich ständig weiter durch Prozesse innerhalb des Betriebes und durch Interaktion mit der Umwelt (Kunden, Trends, Technologien). Hier bildet sich die Spezifik des sozialen Systems heraus, der spezielle Operationsmodus des Systems, der immer eine ganz eigene Identität des Betriebes als Ergebnis hat. Betriebswirtschaftlich heißt das, der Betrieb muss seine besonderen Kernkompetenzen entwickeln und einzigartig sein, um wettbewerbsfähig sein zu können (vgl. Hamel und Prahalad 1995, S. 300ff.).

Die **Arbeitsforschung** betrachtet neben dem sozialen System und den ökonomischen Effekten das komplette **Arbeitssystem** bzw. das **soziotechnische System** mit dem Ziel einer produktiven und gesundheitsgerechten Arbeits- und Organisationsgestaltung. Dabei werden auch die Wirkung und die Gestaltung der Arbeitsmittel sowie der Einsatz der Arbeitsstoffe und der Arbeitsumgebung miteinbezogen. Mit dem Arbeitssystem-Ansatz kann somit z. B. ein Arbeitsplatz eines spezifischen Arbeitsprozesses innerhalb eines Betriebes untersucht werden, oder die konkrete Ausführung eines Arbeitsprozesses von einer oder mehreren Personen. Der Begriff kann sich jedoch auch auf das gesamte Unternehmen beziehen (Luczak 1997: 13).

In den 1980er Jahren gewann mit dem Wiederaufgreifen der Modelle soziotechnischer Systeme die systemische Betrachtung der Arbeitsprozesse an Bedeutung (Sydow 1984). Damit wurde eine eher statische Betrachtung der Arbeit (Technik – Organisation – Person) durch eine systemische Perspektive erweitert. Der Arbeitspsychologe Ulich erläutert in diesem Zusammenhang: „Das Konzept der soziotechnischen Systemgestaltung postuliert explizit die Notwendigkeit, Technologieeinsatz, Organisation und Einsatz von Humanressourcen gemeinsam zu optimieren. [...] Die nachträgliche Anpassung des sozialen Teilsystems an das technische Teilsystem oder des technischen Teilsystems an das soziale Teilsystem führt demgegenüber häufig zu suboptimalen Lösungen.“ (Ulich 1994: 156).

Nach diesem Verständnis konstituiert das soziale System „Betrieb“ (die Menschen, die miteinander kommunizieren) das technische System (Arbeitsmittel, Software, Arbeitsstoffe) sowie die Arbeitsumgebung im Betrieb. Es entwickelt sich in einem gemeinsam zu gestaltenden Entwicklungsprozess als soziotechnisches System in der Zeitdimension weiter. Das Arbeitssystem beschreibt dann den Gesamtprozess der Arbeit auf Grundlage einer konkreten Arbeitsaufgabe im Rahmen dieses sozialen und soziotechnischen Systems.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Arbeitsforschung die folgenden Systeme im Betrieb betrachtet und Maßnahmen für die menschengerechte und produktive sowie präventive Gestaltung dieser Systeme entwickelt (vgl. **Abbildung 2**):

- Das soziale System (die Beziehungen der Menschen untereinander) konstituiert den Betrieb und hält ihn am Laufen. Im sozialen System werden die formalen und die informellen (kulturellen) Prozesse gestaltet (Strategie/Ziele, Führung, Organisation, Unternehmenskultur, Betriebsklima).
- Das soziotechnische System beschreibt das Zusammenspiel von Technik und Menschen im sozialen System Betrieb, das sich nur in der Gestaltung beider Systeme gemeinsam optimal weiterentwickeln lässt (Technikgestaltung, Mensch-Technik-Schnittstelle, Ergonomie).
- Das Arbeitssystem beschreibt alle präventiven Gestaltungen der Arbeitsprozesse, die für die Realisierung des Wertschöpfungsprozesses im sozialen System ‚Betrieb‘ und im soziotechnischen System des Betriebes erforderlich sind. (Arbeitsaufgabe, Arbeitsprozessgestaltung, Ressourceneinsatz, Arbeitsumgebung).

Alle drei Systeme folgen jeweils verschiedenen Perspektiven bezogen auf die Zusammenhänge im Betrieb und im Arbeitsprozess. Dabei ergeben sich gleichzeitig inhaltlich große Schnittmengen zwischen den Systemperspektiven der Einzelsysteme.

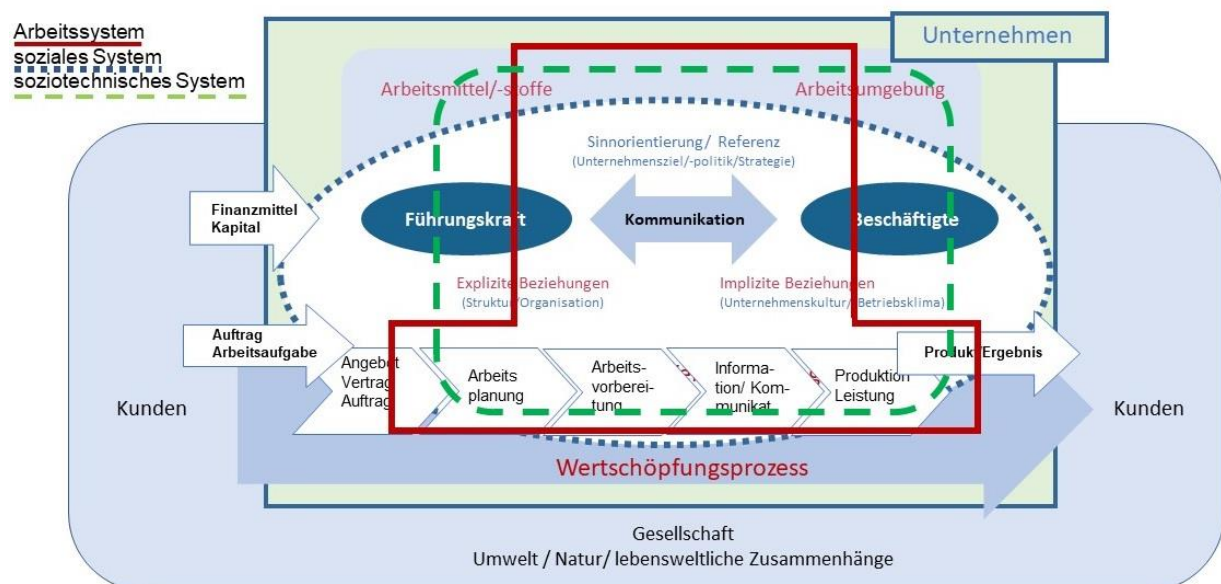


Abbildung 1: Systemperspektiven auf das Unternehmen.

Alle OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) basieren auf dieser systemischen Betrachtung von Unternehmen. Sie gehen vom Ziel und von der Strategie des Unternehmens aus, also von dem, was dem System „Betrieb“ den Existenzsinn gibt. Sie betrachten stets die für das System konstituierende Rolle der Kommunikation der Menschen (Personal) und ihre unterschiedlichen Machtpositionen (Führungskräfte). Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) behandeln die expliziten Grundlagen des Systems „Betrieb“ (Organisation) und seine impliziten Grundlagen (Unternehmenskultur). Zudem betrachten die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) den Wertschöpfungsprozess, der den Betrieb am Leben hält. Bei alledem beziehen sie immer die Gestaltung der Arbeitsmittel, der Arbeitsstoffe und der Arbeitsumgebung mit ein, um einen wirtschaftlichen Gesamtprozess unter Einbindung aller Beteiligten zu erzielen. Diese Aspekte, die sich in allen Themen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)

---

wiederfinden, leiten sich aus den beschriebenen wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Systemtheorien ab.

Zu dieser Systemsicht kommt ein weiterer Aspekt hinzu: Die Gestaltung des Systems „Betrieb“ wird in den OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) immer unter dem Gesichtspunkt der **Prävention** betrachtet. Die Arbeitsforschung spricht von einer präventiven Arbeits- und Organisationsgestaltung. Die präventive Perspektive ist eine Voraussetzung für eine optimale Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie eine wirkungsvolle Ressourcenverfügbarkeit und -anwendung.

Unter Prävention wird dabei folgendes verstanden: „Prävention ist der Handlungsanteil von Entscheidungen, mit denen Menschen und soziale Systeme (wie Gruppen, Organisationen, Institutionen) für sich und andere Schäden vermeiden und möglichst optimale Bedingungen für ihre Zukunft erreichen wollen. Um zukunftsorientiert handeln zu können, versuchen Personen und soziale Systeme aus ihren lebensweltlichen Zusammenhängen heraus latent oder bewusst präventiv zu handeln. In der Arbeitsgestaltung werden unter Prävention Maßnahmen, Mittel und Methoden verstanden, die eine vorbeugende (präventive, vorgehende) Gestaltung der Arbeitsbedingungen beinhalten. Prävention umfasst die vorausschauende (prospektive, planende, konzeptionelle) Gestaltung produktiver, sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen sowie eine kontinuierliche Verbesserung vorhandener Arbeitsbedingungen.“ (Cernavin 2007)

Eine präventive Arbeits- und Organisationsgestaltung versucht also die Erkenntnisse der Wissenschaft und die Erfahrungen der Beteiligten, bei der Gestaltung des Systems vorausschauend und vorbeugend zu berücksichtigen. Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) gehen so immer von folgenden Überlegungen aus: Was wissen wir zu dem Bereich, den wir gestalten wollen? Was wissen wir über mögliche Schäden bzw. Gefahren und Chancen? Wie können wir die Erfahrungen aller beteiligten Führungskräfte und Beschäftigten einbinden und sie beteiligen, um wertvolle Erfahrungen einzubinden? Welche Risiken gibt es für die Entscheidung? Sollen wir die Risiken eingehen oder nicht (Chancen und Gefahren)? Welche Maßnahmen sind sinnvoll?

### 3. Die inhaltlichen Grundlagen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)

Aus diesen systemtheoretischen und präventiven Ansätzen leiten sich die inhaltlichen Grundlagen für die OM-Checks ab. Um das Ziel und den Sinn des Unternehmens in einem Wertschöpfungsprozess erfolgreich und auf Dauer zu realisieren, sollten die beteiligten Personen ihr Ziel möglichst systematisch angehen. Sie sollten alle Faktoren, die bekannt sind, berücksichtigen, die Risiken (Chancen und Gefahren) einschätzen und möglichst bewusst und zukunftsorientiert entscheiden und handeln. Sie sollten also eine **Strategie** entwickeln, wie das Unternehmen langfristig erfolgreich sein kann (vgl. Cernavin 2016a). Dazu sollten sie sich bewusst machen, wo und wie sie sich von anderen unterscheiden, wo sie etwas Besonderes und Einzigartiges anbieten, wo sie Marktlücken und Engpässe am Markt finden. Die Strategie hilft, die Entscheidungen und Handlungen auf die wirkungsvollsten Potenziale des Unternehmens zu orientieren.

Dazu sollten die Unternehmen alle Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen, einsetzen und nutzen. Bei der Nutzung der Ressourcen kommt es aber nicht drauf an, wahllos alles zu optimieren, und auch nicht darauf, sich auf traditionelle betriebswirtschaftliche Aspekte wie Gewinn und Finanzen zu fokussieren - wenn auch die **Liquidität** eine zentrale Grundlage betrieblichen Handelns ist (Kruse 2016). Die Qualität der Führung besteht gerade darin, die **Kern-Ressourcen** zu erkennen, von denen das Unternehmen abhängt. Dazu gehören vor allem diejenigen Ressourcen, die das Unternehmen konstituiert, aufgebaut haben und es tragen: die Kunden sowie die beteiligten Personen im Unternehmen, die Qualität ihrer sozialen Beziehungen und ihrer Kommunikation (humane und soziale



---

Ressourcen). Die Führungskräfte und Beschäftigten (die stärksten Kern-Ressourcen) sollten eingebunden, beteiligt und wertschätzend behandelt werden, da sie das wesentliche Kapital des Unternehmens darstellen. Um die Potenziale der vorhandenen Ressourcen zu erschließen, ist die oben beschriebene präventive Sichtweise erforderlich, die die **Risiken** – die Chancen und Gefahren - des betrieblichen Handelns vorausschauend und vorbeugend (präventiv) einschätzt (Cernavin et al. 2016a).

Neben den beschriebenen Faktoren – Strategie, Finanzen, Risiken, Führung – betrachten die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) der Offensive Mittelstand vor allem die Ressourcen im Unternehmen selbst und konzentrieren sich dabei auf die Personen, die sozialen Beziehungen und die Arbeitsbedingungen. Dabei werden folgende Faktoren betrachtet: Die Beziehungen der beteiligten Personen (Icks, 2016a) im Unternehmen sind formal und explizit durch die Organisation (Vollborth 2016a) geregelt - wie zum Beispiel durch Verträge, Vereinbarungen, Organigramme, Rollen und Machtpositionen, Arbeitsaufträge, Arbeitsanweisungen. Gleichzeitig wirken in der Kommunikation der beteiligten Personen implizite und kulturelle Faktoren - wie zum Beispiel Unternehmenskultur und Werte (Icks 2016b), Betriebsklima, Führungsqualität (Cernavin 2016b). Die handelnden Personen setzen neben Finanzmitteln und Personal auch Technik, Arbeitsmittel sowie Arbeitsstoffe in einer Arbeitsumgebung ein, deren Effektivität und Effizienz auch von der Qualität der Beschaffung (Mangold 2016) abhängt. Dieses soziotechnische Arbeitssystem eines Unternehmens entwickelt sich im Produktions- und Leistungsprozess (Cernavin et al. 2016b) im Zeitfluss und im ständigen Kontakt mit seiner Umwelt (Kunden, Natur, Gesellschaft) (Lenz et al 2016) fortlaufend weiter – unter dem klugen Einsatz von Innovationen (Vollborth 2016b).

Die systemische Sozial- und Arbeitswissenschaft sowie Betriebswirtschaft belegen, dass ein Unternehmen dann erfolgreich ist, wenn es Bedingungen schafft, in denen sich alle eben beschriebenen Kern-Ressourcen als Gesamtsystem für eine eindeutige Zielsetzung entfalten können (vgl. siehe Kapitel 1 Die systemischen Grundlagen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)). Neben den finanziellen Grundlagen des Betriebes sind es vor allem die zentralen Ressourcen Sinn und strategische Ausrichtung sowie die Menschen und ihre sozialen Beziehungen, die das Unternehmen und seine Strategie konstituieren, tragen und fortschreiben. Sie benötigen optimale Entwicklungsbedingungen.

Dabei kommt es nicht darauf an, so zu werden wie andere Unternehmen, sondern die im sozialen System des Unternehmens bereits angelegte Einzigartigkeit bewusst weiter auszubauen. Der jeweils einzigartige **Wertschöpfungsprozess** jedes Unternehmens wird erfolgreich, wenn diese skizzierten Bedingungen produktiv und gesundheitsgerecht gestaltet sind und im Zeitfluss als Prozess lebendig gehalten werden.

Diese systemische Betrachtung des Unternehmens verdeutlicht auch, dass niemals eindimensional und kurzfristig der Gewinn das zentrale Ziel des Unternehmens sein kann, sondern dass es auf das optimale Zusammenspiel der beschriebenen komplexen Faktoren ankommt. Gelingt diese optimale Gestaltung des Systems „Unternehmen“, ist Gewinn das nachhaltige Ergebnis und es gelingt, das Unternehmen langfristig am Leben zu erhalten. Die Erfahrungen der Offensive Mittelstand zeigen, dass es gerade die erfolgreichen kleinen und mittleren Unternehmen sind, die Hidden Champions (vgl. Simon 2012), die ihr Unternehmen wie skizziert gestalten.

Um bei der Gestaltung dieser betrieblichen Strukturen und Prozesse alle Kenntnisse und den aktuellen Stand der Forschung zu berücksichtigen, werden in den OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) die aktuellen Forschungsergebnisse, vor allem die der **Arbeitsforschung**, berücksichtigt. Die Arbeitsforschung verfolgt zwei grundlegende Ziele: Die Humanisierung der Arbeit und die Rationalisierung der Arbeit. In der Arbeitsforschung geht es darum, die „Arbeit sowohl menschengerecht als auch effektiv zu gestalten“ (Luczak 1997: 13). Zur menschengerechten Umsetzung gehören Aspekte wie ‚gesundheitsgerecht‘, ‚sicher‘ und auch ‚präventiv‘ und ‚prospektiv‘. Zur Kategorie der Effizienz

---

gehören Aspekte wie ‚produktiv‘, ‚fehler- und störungsfrei‘, ‚unfallfrei‘, aber auch ‚präventiv‘ und ‚prospektiv‘.

Angesichts dieses Anspruches hat die Arbeitswissenschaft, als Kern-Wissenschaft der Arbeitsforschung, immer verschiedene wissenschaftliche Disziplinen interdisziplinär verbunden. So setzt sich die Arbeitswissenschaft aus human-wissenschaftlichen Disziplinen (Psychologie, Soziologie, Pädagogik), ingenieurwissenschaftlichen und medizinischen Disziplinen (Ergonomie, Technikgestaltung, Arbeitsmedizin) und betriebswirtschaftlichen Disziplinen (Führungslehre, Organisationsgestaltung, Prozessgestaltung) zusammen (vgl. Luczak 1997: 11f).

Die heute anerkannte Definition der Arbeitswissenschaft wurde in dieser Phase der Humanisierung der Arbeitswelt-Programme formuliert:

„Arbeitswissenschaft ist die Systematik der Analyse, Ordnung und Gestaltung der technischen, organisatorischen und sozialen Bedingungen von Arbeitsprozessen. Die arbeitswissenschaftliche Disziplin generiert und vermittelt Erkenntnisse zu humanen und zugleich ökonomischen Arbeitsprozessen. Sie strebt danach, dem Menschen im Betrieb

- ausführbare, schädigungslose, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen zur Verfügung zu stellen,
- Standards sozialer Angemessenheit bezüglich Arbeitsinhalt, Arbeitsumgebung und Entlohnung einzuhalten,
- den Mitarbeitern die Chance zu geben, Handlungsspielräume zu entfalten, Fähigkeiten zu erwerben und in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit zu erhalten und zu entwickeln.“ (Landauer2007: 210 nach Luczak et al. 1987).

In diesem Zusammenhang werden die Fragen der Organisation und der Unternehmenskultur, der Führung und der Partizipation, der Umgang mit Arbeitsmitteln und Arbeitsstoffen sowie die Gestaltung der Arbeitsumgebung im Detail erforscht. Diese Ergebnisse der Arbeitsforschung werden jeweils auf ihrem neusten Stand in den OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) berücksichtigt. Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) sind somit immer auch eine Zusammenfassung des Standes der Arbeitsforschung zum jeweiligen Check-Thema.

Alle OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) der Offensive Mittelstand basieren auf diesen validen Theorieansätzen sowie auf dem jeweiligen Stand der Forschung und hier vor allem der Arbeitsforschung (siehe Abbildung 3). Insofern sind bei allen Themen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) folgende Handlungsbereiche als gute und erfolgreiche Unternehmenspraxis beschrieben<sup>1</sup>:

- **Strategie** – Die Strategie ist der zentrale Faktor, der dem sozialen System „Unternehmen“ Ziel und Orientierung gibt, konstituierend für das Unternehmen ist und bewusst gestaltet werden sollte. Über die Strategie entscheidet sich, wie das Unternehmen am Markt agiert, sich in der Umwelt und der Gesellschaft verhält (Strategie nach außen) und wie im Unternehmen die Menschen behandelt werden (Strategie nach innen)
- **Führung** – Die Qualität der Führung entscheidet darüber, wie das Unternehmen strategisch aufgestellt ist, und wie es sich entwickelt, wie die formale Organisation gestaltet ist und wie aktivierend die Unternehmenskultur ist.
- **Organisation** – Mit der Organisation wird der formale Rahmen möglichst reibungslos und unbürokratisch gestaltet und mit ihr werden die normativen Vorgaben festgelegt. Die

---

<sup>1</sup> Nur der GDA-ORGACheck (OM-Praxis A.-3.1) weicht von dieser Systematik ab. Er wurde gemeinsam mit der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) entwickelt und erarbeitet. Er ist Ergebnis der gemeinsam vereinbarten Vorstellungen zur inhaltlichen Gliederung.

Erfahrungen aller Beschäftigten sind partizipativ einzubinden, um deren wertvolle Ideen und ihre Interessen berücksichtigen zu können. **Arbeitsmittel, Arbeitsstoffe und Arbeitsumgebung** sollten so beschaffen sein, dass sie einen produktiven und gesundheitsgerechten Ablauf ermöglichen.

- **Unternehmenskultur** – Die Unternehmenskultur prägt die Qualität der sozialen Beziehungen sowie die Art des Umgangs miteinander und der Beteiligung der Akteure im Betrieb. Sie ist wesentlicher Faktor für Bindung und Motivation aller Beteiligten.
- **Prozesse** – Alle Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen zielen auf eine wirkungsvolle Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses mit einem fortlaufenden Engagement der Verbesserung ab.



Abbildung 3: Systemansatz des Unternehmens und Themen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2).

Alle Einzelthemen der jeweiligen OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) behandeln vom Wertschöpfungsprozess aus betrachtet den Beitrag des jeweiligen Themas zu diesen fünf Handlungsbereichen sowie zu einer präventiven Arbeits- und Organisationsgestaltung. Im INQA-Check „Gesundheit“ (OM-Praxis A-2.3) wird beispielsweise dargestellt, welchen Beitrag das Thema Gesundheit für eine erfolgreiche Strategie des Unternehmens bietet, für eine intelligente Führung, für eine systematische Organisation oder für eine aktivierende Unternehmenskultur und wie Arbeitsmittel und -stoffe gesundheitsgerecht verwendet werden können. Entsprechend ist es bei allen anderen OM - Checks.

Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) werden als Selbstbewertungsinstrumente konzipiert. Aus Ergebnissen der Transferforschung ist bekannt, dass Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Suche nach Information und Hilfe nicht an Seminare und Beratung denken, sondern zunächst nach Selbsthilfe-Instrumenten suchen. Die KMU-Akteure wollen zuerst selbst einschätzen können, wie sie das Thema, das sie interessiert, angehen können, welche Potenziale es für sie besitzt und ob es ausreicht, zunächst einmal selbst zu Handeln.

Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) sind deswegen vornehmlich Hilfen zur Selbsthilfe. Erst wenn die Akteure durch den Check für das Thema geöffnet sind, erkennen sie, dass Hilfen wie Seminare oder

Beratung weiterhelfen können. Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) sind systematische Handlungs- und Denkmuster, mit deren Hilfe sich ein Betrieb ein Thema erschließen kann. Für Berater und Beraterinnen sind die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) eine Systematik für das Thema und gleichzeitig Gesprächs- und Beratungsleitfaden im Unternehmen.

#### 4. Der multidisziplinäre Konsens-Ansatz der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)

Neben den wissenschaftlichen Grundlagen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) kennzeichnet die Art der Entwicklung die Standards. Sie entstehen immer im gemeinsamen Diskurs und zusammen mit allen Partnern der Offensive Mittelstand. Der Ablauf der Entwicklung folgt diesem Muster (siehe Abbildung 4):

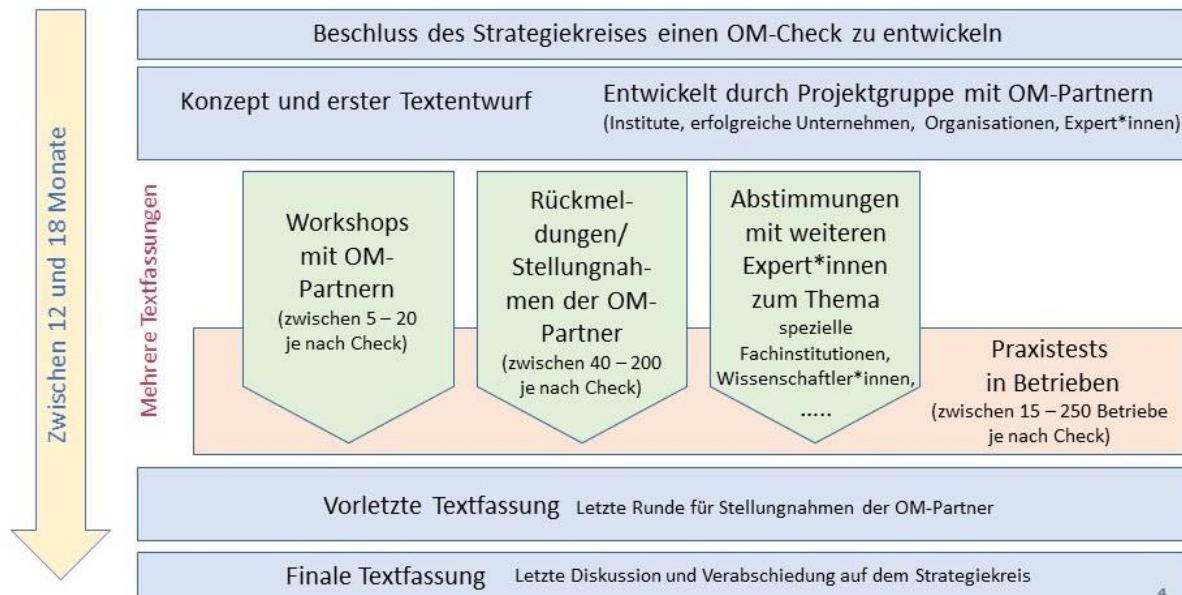


Abbildung 4: Entstehungsprozess der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2).

- Der Strategiekreis der Offensive Mittelstand, das oberste beschließende Gremium der nationalen Partnerorganisationen, beschließt einen OM-Check zu einem bestimmten Thema zu entwickeln.
- Es wird eine Projekt- oder Arbeitsgruppe aus Partnern der OM gebildet. Bei einer Projektgruppe handelt es sich in der Regel um ein gefördertes Projekt, getragen von Instituten, die OM-Partner sind. Gefördert wurden Projekte dieser Art bisher vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Es gibt aber auch OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2), die in einer Arbeitsgruppe ohne Förderung allein durch das Engagement der OM-Partner entwickelt wurden. Die Projekt- oder Arbeitsgruppen entwickeln möglichst schnell ein inhaltliches Konzept für den Standard und fertigen einen ersten Textentwurf an. Dabei werden die Bedarfe der KMU zu dem Thema insofern berücksichtigt, dass entweder eigene Bedarfserhebungen stattfinden oder die

---

Bedarfe aus den vorliegenden wissenschaftlichen Bedarfserhebungen bekannt sind. Dieses rasche Erstellen des ersten Textentwurfes ist insofern relevant, da damit die Diskussionen sehr konkret über Inhalte geführt werden können.

- Nachdem der Textentwurf in der Projekt- oder Arbeitsgruppe konsolidiert wurde, geht er in die Abstimmung mit allen OM-Partnern. Hierzu gibt es mehrere Formate: zum einen werden die jeweiligen Textfassungen an alle Partner versendet und es wird um Rückmeldungen gebeten, damit möglichst alle fachlichen Perspektiven und alle Interessenlagen der Partner in den Text einfließen können. Zum anderen werden Workshops mit OM-Partnern durchgeführt, in denen die Textentwürfe gemeinsam diskutiert und überarbeitet werden. Je nach Check-Thema gibt es zwischen fünf und 20 derartiger Workshops. Außerdem werden zu den einzelnen Checks auch Expert\*innen hinzugezogen, die nicht Partner der OM sind. So wurde beispielsweise der Text des OM-Checks "Betriebliche Bildung" (OM-Praxis A-3.3) mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) abgestimmt. In diesen Abstimmungsprozessen entstehen immer wieder neue Textfassungen, die dann wiederum nach den oben beschriebenen Formaten weiterbearbeitet werden. Bei vielen OM-Checks wurden auch Akteure aus Betrieben hinzugezogen, um ihre Erfahrungen und Bedarfe direkt zu berücksichtigen und abzugleichen. An diesen Abstimmungsformaten beteiligen sich alle OM-Partner, also nicht nur die Vertreter\*innen der nationalen Organisationen und Verbände, die im Strategiekreis vertreten sind.
- Am Ende dieses Prozesses entsteht eine Textfassung, die in Betrieben getestet wird. Dazu werden Evaluationsinstrumente erstellt, um eine qualitative und quantitative Erhebung durchführen zu können. Die Zahl der Betriebe, in denen die Checks evaluiert werden, liegt je nach Check-Thema zwischen 15 und 250 Betrieben. Die Rückmeldungen werden von der Projektgruppe ausgewertet und in einer weiteren Textfassung berücksichtigt.
- Diese Textfassung wird abschließend an alle Mitglieder des Strategiekreises der Offensive Mittelstand versendet mit der Bitte um eine abschließende Rückmeldung und Stellungnahme.
- Die letzten Rückmeldungen werden in einem Textentwurf zusammengefasst, der dem Strategiekreis zur Abstimmung erneut zugesendet wird. Auf dem Treffen des Strategiekreises haben die OM-Partner dann die letzte Möglichkeit den Text zu beeinflussen. Anschließend wird der Text als gemeinsame Position zu diesem Thema verabschiedet. Nach der Verabschiedung erfolgt die Gestaltung des Textes und die Programmierung des Checks als Online-Tool und die abschließende Veröffentlichung.

Dieses Verfahren der Entwicklung der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) hat zwei weitere Effekte, die positive Auswirkungen auf die Qualität der Inhalte haben (siehe Abbildung 5):

- Zum einen bringen die Partner der OM unterschiedliche wissenschaftliche Perspektiven mit ein und sorgen so faktisch für multidisziplinäre Ergebnisse:
  - Akteure wie Steuerberatende, aus der Unternehmensberatung oder aus dem Bankenbereich betrachten die Inhalte eher aus Finanz- und betriebswirtschaftlicher Sicht,
  - Personalberatende, Trainer und Coaches, Institute aus der Arbeitsforschung kommen eher aus der Arbeitspsychologie und -soziologie, der Pädagogik sowie der Arbeitswissenschaft,
  - Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Energieberater\*innen sind Ingenieure und Naturwissenschaftler
  - Betriebsärzte sind Mediziner.
- Zum anderen besitzen die OM-Partner unterschiedliche Interessenlagen, die in der Erarbeitung der OM-Checks einfließen. An den Checks arbeiten Akteure der Arbeitgeberverbände ebenso



mit wie Akteure aus den Gewerkschaften. Außerdem fließen die spezifischen Sichtweisen der Sozialversicherungen (Unfallversicherung, Krankenkassen, Agentur für Arbeit, Rentenversicherung) sowie der Kammern mit sein. Und schließlich bringen auch die Berufs- und Fachverbände der unterschiedlichen Beratungsfelder ihre jeweils spezifischen Interessen-Perspektiven ein.



Abbildung 5: Multidisziplinäre Sichtweisen bei der Entwicklung der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2).

Diese Konstellation führt zu einem Konsens unterschiedlicher Perspektiven und Interessen. Dabei kommt es immer wieder auch in der konkreten Formulierung zu Kompromissen. Es hat sich in der OM eine Diskurskultur entwickelt, die zeigt, wie erstaunlich nahe sich viele Akteure sind, wenn es um Fachfragen geht, die sich von wissenschaftlichen Erkenntnissen ableiten. Viele im politischen Raum relevante Interessengengsätze fallen auf dieser fachlichen Ebene weg.

## 5. Zertifizierte Managementsysteme und OM-Checks

Die wissenschaftlichen, multidisziplinären und konsensualen Grundlagen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) sind auch die Voraussetzung ihrer Kompatibilität mit zertifizierten Managementsystemen. Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) selbst sind einerseits nur niederschwellige Hinführungen zu den systematischen zertifizierten Systemen. Sie sind damit aber auch eine Hinführung in die Logik und Systematik dieser Systeme und senken damit die Hemmschwelle diese oftmals gerade bei KMU ungeliebten Zertifizierungen doch anzugehen.

Diese in der Systematik begründete Kompatibilität soll am Beispiel des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0) sowie dem Nationalen Leitfaden für AMS (Arbeitsschutzmanagementsysteme) erläutert werden. Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0) enthält alle relevanten Themen des Arbeitsschutzes. Damit zeigt der Check, welchen Nutzen der Arbeitsschutz für eine erfolgreiche Organisation der Arbeit besitzt und wie er unter dem Gesichtspunkt einer erfolgreichen Wertschöpfung in die Prozessabläufe der Unternehmen

zu integrieren ist. Der Check ist damit auch eine Praxishilfe für Arbeitsschutzberatende, um mit einem wertschöpfungsorientierten Arbeitsschutz Zugang zu den Unternehmen zu finden.

Der Check ermöglicht sogar noch einen weiteren Schritt. In dem „Nationalen Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme“ haben sich die relevanten Akteure des Arbeitsschutzes darauf geeinigt, welche Anforderungen an ein Arbeitsschutzmanagementsystem zu stellen sind. Wer den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0) sorgfältig umsetzt, erfüllt automatisch viele inhaltlichen Anforderungen an ein solches Arbeitsschutzmanagementsystem. Dies wird in der Synopse deutlich (siehe Abbildung 6).

Dies bedeutet nicht, dass ein Unternehmen, das den INQA-Unternehmenscheck (OM-Praxis A-1.0) mithilfe bestimmter Maßnahmen umsetzt, schon automatisch ein Arbeitsschutzmanagementsystem besitzt. Sichtbar wird hier allerdings, dass der Check einen systematischen und integrierten Arbeitsschutz umsetzt, obwohl er nicht das Thema Arbeitsschutz, sondern das betriebliche Gesamtmanagement betrachtet. Arbeitsschutz wird so aus der Perspektive der alltäglichen Fragestellungen des Unternehmers thematisiert. Ein Unternehmen, das den Check mit Maßnahmen unterfüttert, hat es viel leichter, ein Arbeitsschutzmanagementsystem einzuführen, da es fast alle relevanten Anforderungen der bestehenden Managementsysteme erfüllt.

<b>Nationaler Leitfaden für AMS (Arbeitsschutzmanagementsysteme)</b>	<b>INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0)</b>		
<b>Hauptelement/Teilelement</b>	<b>Abschn.</b>	<b>Nr.</b>	<b>Checkpoint</b>
<b>Politik</b>			
Arbeitsschutzpolitik	2.1	1.2	Strategie - Arbeitsorganisation
		7.1	Unternehmenskultur – Arbeitskultur und Werte
Arbeitsschutzziele	2.2	1.2	Strategie - Arbeitsorganisation
<b>Organisation</b>			
Bereitstellung von Ressourcen	2.3	2.3	Liquidität - Risikoeinschätzung
		8.2	Personalentwicklung – Einsatzbedingungen und Ressourcen
		9.2	Prozesse - Fehlervermeidung
Zuständigkeit und Verantwortung	2.4	6.1	Organisation – Weisungs- und Verantwortungsbereiche
Mitwirkung, Rechte und Pflichten der Beschäftigten	2.5	4.3	Führung – Beschäftigte einbeziehen
		11.4	Innovation – Erfahrungen nutzen
Qualifikation und Schulung	2.6	6.3	Organisation – Information und Kommunikation
		8.1	Personalentwicklung – Entwicklungsmöglichkeiten
		10.2	Beschaffung - Spezifikationen
Dokumentation	2.7	-	-
Kommunikation und Zusammenarbeit	2.8	6.3	Organisation – Information und Kommunikation
		9.1	Prozesse – Reibungslose Prozesse

<b>Nationaler Leitfaden für AMS</b> (Arbeitsschutzmanagementsysteme)	<b>INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0)</b>		
<b>Planung und Umsetzung</b>			
Erstmalig Prüfung	2.9	6.5	Organisation Arbeitsmitteleinsatz
Ermittlung von Verpflichtungen	2.10	3.1 – 3.6	Risikobewertung
Ermittlung von Arbeiten, Abläufen und Prozessen (Planung)	2.11	6.2	Organisation – Organisation und Improvisation
		9.1	Prozesse – Reibungslose Prozesse
		9.2	Prozesse – Fehlervermeidung
Beurteilung von Gefährdungen	2.12	3.4	Risikobewertung Arbeitsbedingungen
Vorbeugungen gegen Gefährdungen	2.13	3.4	Risikobewertung Arbeitsbedingungen
		6.2	Organisation – Organisation und Improvisation
		9.1	Prozesse – Reibungslose Prozesse
Maßnahmen zur Vermeidung oder Minimierung von Gefährdungen	2.13.1	6.4	Organisation Arbeitsplatzgestaltung
		6.5	Organisation Arbeitsmitteleinsatz
		9.2	Prozesse – Fehlervermeidung
		10.1 – 10.6	Beschaffung
Regelungen für Betriebsstörungen und Notfälle	2.13.2	6.6	Organisation - Notfallvorsorge
Beschaffungswesen	2.13.3	10.1 – 10.6	Beschaffung
Zusammenarbeit mit Kontraktoren	2.13.4	9.4	Prozesse – Zusammenarbeit und Koordination
		10.3	Beschaffung – Lieferanten und Subunternehmer
		10.4	Beschaffung – Verträge
Arbeitsmedizinische Vorsorge, Gesundheitsförderung	2.13.5	4.6	Führung – Meine eigene Gesundheit
		8.1	Personalentwicklung Entwicklungsmöglichkeiten
		9.3	Prozesse – Eignung der Personen
Änderungsmanagement	2.14	7.4	Unternehmenskultur – Aus Fehlern lernen
		9.6	Prozesse - Verbesserungen
<b>Messung und Bewertung</b>			
Leistungsüberwachung und Messung	2.15	4.5	Führung – Kontrolle und Ergebnisbewertung
Untersuchungen	2.16	6.6	Notfallvorsorge
Interne Audits	2.17	9.6	Prozesse - Verbesserungen
Bewertung durch die oberste Leitung	2.18	4.5	Führung – Kontrolle und Ergebnisbewertung
<b>Verbesserungsmaßnahme</b>			
Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen	2.19	6.1 – 6.5	Organisation
Kontinuierliche Verbesserung	2.20	7.4	Unternehmenskultur – Aus Fehlern lernen
		11.1 – 11.4	Innovation



Abbildung 6: Synopse Leitfaden AMS und OM-Praxis A-1.0.

Die hier beschriebene Kompatibilität der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) mit der Systematik des Arbeitsschutzmanagementsystems gilt auch für alle anderen zertifizierten Managementsysteme (Prozessqualität, Umweltschutz, Risikomanagement).

## 6. Fazit

Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) sind Standards, die die gemeinsamen Positionen von fast allen intermediären Organisationen beschreiben, die kleine und mittlere Unternehmen unterstützen. Sie basieren auf systemtheoretischen Ansätzen, der Betriebswirtschaft und der Sozialwissenschaft, sowie auf dem Modell des Arbeitssystems aus den Arbeitswissenschaften. Sie setzen den Stand der Forschung zur präventiven Arbeits- und Organisationsgestaltung um. Gleichzeitig berücksichtigen sie die Erfahrungen kleiner und mittlerer Unternehmen. Die OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) beschreiben die gute Praxis erfolgreicher Unternehmen – siehe Abbildung 7. Sie sind eine Hilfe zur Selbsthilfe, die ein Denk- und Handlungsmuster zum jeweiligen Thema liefert.



Abbildung 7: Die Grundlagen der OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2).

---

## 7. Literatur

- Baecker, D. (1999). Organisation als System. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Baur, X. (2013): Arbeitsmedizin: Berlin, Springer Berlin
- Softwareentwicklung: <http://agilemanifesto.org>. Zugegriffen: 07.12.2022.
- Bleicher, K. (1996 (1995)). Das Konzept integrierten Managements. Frankfurt am Main/ New York: Campus Verlag, 4. Auflg.
- Böhle, F. (Hrsg.) (2017): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Wiesbaden, Springer VS
- Cernavin, O. (2007). Prävention. In Landau, Kurt (Hrsg.): Lexikon Arbeitsgestaltung. Best Practice im Arbeitsprozess, Stuttgart: Gabler Verlag, S. 1002-1004
- Friedrich, K. (o.J.). Die Prinzipien der Mewes-Strategie. o.O.
- Cernavin, O. (2016a). Strategie. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-27, (2. Auflg.)
- Cernavin, O. (2016a). Führung. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 71 - 94, (2. Auflg.)
- Cernavin, O.; Kruse, O. (2016a). Risikobewertung. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart: , S. 47-70, (2. Auflg.)
- Cernavin, O.; Mangold, K. (2016b). Produktions- und Leistungsprozess. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart, S. 155 - 180, (2. Auflg.)
- Goll, J., & Hommel, D. (2015). Mit Scrum zum gewünschten System. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Hacker, W.; / Sachse, P.(2013). Allgemeine Arbeitspsychologie. Göttingen, Hogrefe Verlag, 3. Auflg.
- Hamel, G., & Prahalad, V. (1995). Wettlauf um die Zukunft. Berlin: Ueberreuter Verlag
- Icks, A. (2016a). Organisation. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart, S. 139 - 154, (2. Auflg.)
- Icks, A. (2016b). Unternehmenskultur. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart, S. 125 - 138, (2. Auflg.)
- Kruse, O. (2016). Liquidität. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand. Stuttgart, S. 29 - 46, (2. Auflg.)
- Lenz, P.; Merk, R. (2016). Markt und Kunde. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart: , S. 95 - 112, (2. Auflg.)
- Luczak, H.; Rötting, M. (Hrsg.); Cernavin, O.; Scheuch, K.; Sonntag, Kh (2001). forum arbeitsschutz – Bilanz und Zukunftsperspektiven des Forschungsfeldes Bremerhaven: NW Verlag
- Luczak, H.; Volpert, W. (Hrsg.) 2007). Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart, Schäffer-Pöschel Verlag
- Luhmann, N. (1994 (1987)). Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen/ Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Malik, F. (1993). Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Bern/ Stuttgart/ Wien: Verlag Paul Haupt
- Malik, F. (2000 (1984)). Strategie des Managements komplexer Systeme. Bern/ Stuttgart/ Wien: Verlag Paul Haupt, 7. Auflg.
- Malik, F. (2000). Strategie des Managements komplexer Systeme. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.
- Malik. Stuttgart: ibidem-Verlag.
- Mangold, K. (2016). Beschaffung. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart, S. 181 - 194, (2. Auflg.)
- Mewes, W. (2001). Wie man die erfolgversprechendste Marktlücke findet. In: Mewes, W.; Beratergruppe Strategie (Hrsg.). Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft. Zürich Orell Füssli Verlag
- Petersen, J.; Wahl-Wachendorf, A. (Hrsg.) (2009). Praxishandbuch Arbeitsmedizin. Wiesbaden, Gentner Verlag
- Ropohl, G. (1979). Eine Systemtheorie der Technik. München/ Wien: Carl Hanser Verlag
- Schlick, C.; Bruder, R.; Luczak, H. (2018 (1993)). Arbeitswissenschaft. Wiesbaden Springer Vieweg Verlag, 4. Auflg.
- Simon, H. (2012). Hidden Champions – Aufbruch nach Global – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt, New York: Campus Verlag
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1990 (2000)). Management. Wiesbaden: Gabler Verlag, 5. Auflg.
- Sydow, J. (1985). Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie. Zürich, vdf Hochschulverlag (7. Auflg.)

- 
- Vollborth, T. (2016a). Organisation. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart: , S. 113 - 124, (2. Aufl.)
- Vollborth, T. (2016b). Innovation. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart: , S. 195 - 208, (2. Aufl.)
- Weick, K. (1995 (1985)). Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 2. Aufl.

## Über die Autoren

*Oleg Cernavin*, Soziologe, Geschäftsführer der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“; Sprecher der Offensive Mittelstand; Arbeitsschwerpunkte: betriebliche Organisationsentwicklung, betriebliche Prävention; Entwicklung neuer Präventions-dienstleistungen und Transferforschung. Autor zahlreicher Bücher und Fachaufsätze.

*Theresa Joerißen*, Sport- und Politikwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“; Projektleiterin für die Stiftung im Projekt WIN:A – „Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung“. Zuvor tätig in Projekten zu den Themen Gesundheit, Nachhaltigkeit, Prävention und Integration.