

ISO 22301

Resilienz in Ihrem Unternehmen

Unter dem Begriff Resilienz wird heute meist die psychische Widerstandsfähigkeit von Menschen auf schwierige Lebenssituationen verstanden. Diese Robustheit ist nicht nur für Individuen wichtig, auch Unternehmen müssen sich heute fragen, wie sie Resilienz aufbauen, um angemessen auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können.

Lea Leibundgut

Resilienz findet vermehrt Eingang in die Betriebswirtschaftslehre; gemeint sind dabei alle Massnahmen, welche die Belastbarkeit eines Unternehmens gegenüber Einflüssen von aussen stärken und helfen, die Geschäftskontinuität (Business Continuity) weiterzuführen oder wiederherzustellen.

Beim Aufbauen von Unternehmensresilienz fliessen viele Disziplinen zusammen, unter anderem das Business Continuity Management (BCMS), Krisenmanagement, Risikomanagement, Kommunikationsmanagement, Notfallmanagement, Supply-Chain-Management, Personalmanagement und auch die strategische Planung.

Beschäftigt sich ein Unternehmen mit der Thematik Resilienz, resultiert daraus eine Analyse kritischer Themen und Bereiche, was zu einem besseren Verständnis des Unternehmens und dessen Verwundbarkeit führt. Diese wertvollen Erkenntnisse können in die strategische Planung und in alle weiteren an der Resilienz beteiligten Disziplinen einfließen.

Neben einem funktionierenden Risikomanagement, wie in der SN ISO 31000 beschrieben, kann die Einführung eines «Business Continuity Management»-Systems Unternehmen einen wichtigen Schritt näher an Resilienz bringen und daher verhindern, dass ernste Störungen das Management auf falschem Fuss erwischen. Die Abgrenzung zwischen Risikomanagement und Business Continuity Management kann gemäss Bar-

naby Lewis, Vorsitzender der ISO-Arbeitsgruppe «Continuity and organizational resilience» wie folgt gemacht werden: Das Risikomanagement konzentriert sich tendenziell auf spezifische Bedrohungen und Chancen, während Business Continuity einen Wiederherstellungsplan bietet, der unter allen Umständen eingesetzt werden kann,

wenn etwas schiefeht und das Unternehmen gestört ist.

Einen Überblick über Prinzipien und Attribute der organisatorischen Resilienz verschafft die ISO 22316. Sie macht den Resilienz-begriff nach ISO fassbar. Wer ob all der verwendeten Schlagworte nur noch Bahnhof versteht, kann einen Blick in die SN EN



Für den Ernstfall gewappnet sein – unter dem Schirm von Normen.

Alle Normen auf einen Blick:

- SN ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines SN ISO 31000:2018
- ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience Principles and attributes
- SN EN ISO 22300:2018 Security and resilience – Vocabulary
- ISO 22301:2019 Security and resilience Business continuity management systems – Requirements
- SN EN ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements
- SN EN ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements with guidance for use
- ISO/TS 22330:2018 Security and resilience – Business continuity management systems Guidelines for people aspects of business continuity
- ISO 28000:2007 Specification for security management systems for the supply chain
- ISO 28004-1:2007 Security management systems for the supply chain Guidelines for the implementation of ISO 28000 – Part 1: General principles
- ISO 28004-3:2014 Security management systems for the supply chain Guidelines for the implementation of ISO 28000 – Part 3: Additional specific guidance for adopting ISO 28000 for use by medium and small businesses (other than marine ports)
- ISO 28004-4:2014 Security management systems for the supply chain Guidelines for the implementation of ISO 28000 – Part 4: Additional specific guidance on implementing ISO 28000 if compliance with ISO 28001 is a management objective
- ISO/DIS 30415 (in Entwicklung) Human resource management – Diversity and inclusion
- ISO 56002:2019 Innovation management – Innovation management system – Guidance
- SN ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems
- SN ISO 19600:2016 Compliance management systems – Guidelines

ISO 22300 werfen, sie definiert die im Anwendungsbereich «Sicherheit und Resilienz» verwendeten Begriffe.

Ziele des CRM-Systems

Das grundsätzliche Ziel eines Business Continuity Management Systems ist es, Unternehmen eine effektivere Reaktion und eine schnellere Wiederherstellung der Geschäftstätigkeit zu ermöglichen. Somit können die negativen Auswirkungen auf Menschen, Produkte und das Unternehmen selber reduziert werden.

Bei der Ausarbeitung eines «Business Continuity Management»-Systems hilft die Norm ISO 22301. Sie ist die weltweit erste internationale Norm für die Implementierung und Aufrechterhaltung eines effektiven «Business Continuity»-Plans. Mit einem nach ISO 22301 implementierten und zertifizierten «Business Continuity Management»-System zeigt ein Unternehmen, dass es über solide Systeme und Prozesse verfügt, um die operative Tätigkeit schnell wiederaufzunehmen. Die Norm baut auf derselben High-Level-Struktur auf wie die bekannten System-Management-Normen SN EN ISO 9001 und SN EN ISO 14001. Sie kann daher leicht in die etablierten Managementsysteme eines Unternehmens integriert werden.

ISO-Reihen hilfreich

Für das Personalmanagement eines Unternehmens kann die technische Spezifikation ISO/TS 22330 die in ISO 22301 niedergeschriebenen übergreifenden Anforderungen konkretisieren. Verschiedenste Menschen in ihren Funktionen sind zentral für die Wiederherstellung der Business Continuity. Es ist daher wichtig, Strategien und Richtlinien für das Management von Menschen, die von Vorfällen, Störungen und auch Katastrophen betroffen sind, zu erarbeiten und zu implementieren.

Auch die Lieferkette gilt es im Auge zu behalten. Die Globalisierung bringt mit sich, dass kleine sowie auch grosse Unternehmen auf Händler in anderen Ländern angewiesen sind. Somit kommt der Supply Chain und ihrer Resilienz eine wichtige Bedeutung zu. Es gilt, Personen, Güter, Infrastruktur und Ausrüstung – einschliesslich Verkehrsmittel – vor Sicherheitsvorfällen und deren potenziell verheerenden Auswirkungen zu schützen. Mit der umfassenden Managementnorm ISO 28000 können Unternehmen ein allgemeines Sicherheitsmanagementsystem für Lieferketten aufbauen, indem sie ihre Sicherheitserfor-

dernisse erkennen und Prozesse und Mechanismen festsetzen.

Für die erfolgreiche Implementierung der ISO 28000 wurden die Normen ISO 28004-1, 28004-3 und 28004-4 herausgegeben. Die ISO 28004-1 beschäftigt sich mit allgemeinen Grundsätzen. Die ISO 28004-3 richtet sich an KMU und beschreibt Leitlinien und Kriterien für die Implementierung der ISO 28000.

Alle Normen werden vom technischen Komitee «Security and Resilience» erarbeitet, wo sich Fachexperten aus diversen Branchen treffen, um Normen zu erarbeiten, die Unternehmen helfen können, Resilienz in den unterschiedlichsten Bereichen aufzubauen. Weitere 21 Normenprojekte sind in der Pipeline.

Mit der nötigen Resilienz können Unternehmen eine Krise wie der Schriftsteller Max Frisch betrachten, der sagte: «Eine Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.» ■

Weitere Informationen:

Lea Leibundgut, lea.leibundgut@snv.ch

Quelle zur Box unten

Charts (1)/(2) von Jens O. Meissner, Leiter Interdisziplinäres Zukunftslabor CreaLab

Organisationale Resilienz?

Organisationale Resilienz vereint unterschiedliche Ebenen: Diversität, Kreativität, Robustheit, Antizipation und Ausdauer.

Ziel der Resilienzförderung ist folglich, dass Menschen, aber auch Organisationen noch so unterschiedlich grosse Herausforderungen und Krisen bewältigen und sie als Anstoss für Entwicklung und Innovation nutzen. Lange Zeit hat es jedoch an Bewertungsrichtlinien, sprich Qualitätsstandards, gefehlt, um die Entwicklung und Förderung von Resilienz zu werten.

Gleichzeitig brauchen Unternehmen dringend Unterstützung für die Förderung von Resilienz. Einige Gründe, mit denen Firmen heute konfrontiert sind:

Krisen in der Gesellschaft und Wirtschaft nehmen zu.

MitarbeiterInnen und Führungskräfte sind zunehmend überfordert.

Durch die Digitalisierung wird eine noch schnellere Reaktionszeit gefordert.

Anpassungsfähigkeit, Wachsen und Lernen an Herausforderungen werden zur relevanten Zukunftskompetenz.

Aktuelle Konzepte zur Entwicklung Organisationaler Resilienz setzen auf Unternehmenskultur, doch könnte diese durch unterschiedliche Bereiche «durchkreuzt» oder unterstützt werden:

Diversität: Organisationen steigern ihre Resilienz, indem sie die Anzahl unterschiedlicher Perspektiven, Meinungen, Ansichten im Inneren erhöhen.

Kreativität: Resiliente Organisationen machen aus wenig viel, sie nutzen Ressourcenknappheit für Innovationen.

Robustheit: Organisationen sind robust gestaltet, wenn es ihnen gelingt, in Turbulenzen im Tun zu bleiben, anstatt zu erstarren.

Antizipation: Resiliente Organisationen hören auf leise Signale, die Veränderungen ankündigen.

Ausdauer: Die Kultur resilienter Organisationen ist durch Beharrlichkeit, Zähigkeit und Leidenschaft gekennzeichnet. (1)

Was bedeutet das für die Unternehmen?

Diversität: Unterschiedliche Geschlechter, Sprachen, Nationalitäten, Kulturen, Professionen, etc.

Kreativität: Kreativitätstechniken, Systematisches Innovationsmanagement, etc.

Robustheit: Risikomanagement, Umwelt- und Gesundheitsmanagement, Compliance

Antizipation: Früherkennung, Kontinuitätsmanagement? Strategie- und Unternehmensentwicklung

Ausdauer: Belohnung von Beharrlichkeit, Halten von Personal, Fähigkeit zur Langfristplanung, etc. (2)

Für die relevanten Normen, mit denen resiliente Organisationen heute «operieren», siehe bitte die Box «Alle Normen auf einen Blick» auf Seite 22.