

## UNTERNEHMENS-RESILIENZ

# Führung entscheidet



## VON FRANK HERDMANN

Dr. Frank Herdmann berät als Inhaber der Auxilium Management Service kleine und mittlere Unternehmen der Privatwirtschaft und Tochterunternehmen der öffentlichen Hand. Zuvor war er Geschäftsführer mittelgroßer Unternehmen in einem Bankkonzern und bei den deutschen Tochterunternehmen einer internationalen Beratungsgruppe im Immobiliengeschäft. Beim Deutschen Institut für Normung e. V. (DIN) ist er stellvertretender Obmann im Arbeitsausschuss zu den Grundlagen des Risikomanagements und Obmann im Gemeinschaftsarbeitsausschuss zu Sicherheit und Business Continuity. Er vertritt das DIN in den entsprechenden Gremien der Internationalen Organisation für Normung (ISO). Er ist promovierter Rechtshistoriker, Rechtsanwalt sowie Autor mehrerer Publikationen zum Compliance- und Risikomanagement.  
<http://herdmann.de>

**Die Verantwortlichen für die betriebliche Steuerung einer Organisation und eines Unternehmens müssen sich stärker auf Krisen vorbereiten. Ein ISO-Normenwerk kann dabei helfen.**

Krise und betriebliche Belastbarkeit scheinen in direktem Verhältnis zueinanderzustehen – je größer die Krise, umso wichtiger ist die Resilienz für Unternehmen aller Art und Größe. Schon seit 2017 gibt es die internationale Norm ISO 22316, die sich mit den Grundsätzen und Merkmalen von Resilienz befasst.

### Resilienz und Krise

Der Begriff Resilienz kam im frühen 17. Jahrhundert auf und war im 19. Jahrhundert gleichgesetzt mit Widerstandsfähigkeit. In der Welt der Normen der Internationalen Organisation für Normung (ISO) bedeutet es die »Fähigkeit, Veränderungen in der Umgebung aufzunehmen und sich an diese anzupassen« (1).

Das aus dem Griechischen stammende Wort Krise bedeutet etymologisch betrachtet ursprünglich in einem medizinischen Umfeld »Wendepunkt, Entscheidung«. Im 19. Jahrhundert entwickelte sich eine Bedeutungsvielfalt, die immer schwammiger und unpräziser wurde. (2)

Eine neue Definition wird derzeit in der ISO noch vorbereitet: »Abnormal or extraordinary event or situation that threatens an organization or community and requires a strategic, adaptive, and timely response in order to preserve its viability and integrity.« (3)

Im Folgenden soll mit dem heutigen umgangssprachlichen Gebrauch des Begriffes Krise gearbeitet werden, bei dem jede mehr oder weniger große Aufregung, Ratlosigkeit oder kritische Situation gemeint ist. (4) Allerdings bleibt anzumerken, dass die Fachbegriffe in der

Normung häufig Zwischenfall, Störfall, Unterbrechung oder Ähnliches wären.

### Resilienz in der Normung

Die ISO 22316 (Security and Resilience – Organizational Resilience – Principles and Attributes) kann Unternehmen aller Art und Größe dabei unterstützen, ihre Belastbarkeit zu erhöhen. Ein Unternehmen (oder eine andere Organisation) soll in die Lage versetzt werden, Belastungen zu überstehen, dabei die gesteckten Ziele zu erreichen und sich vorteilhaft zu entwickeln.

Es gibt keine absolute Kennzahl oder ein bestimmtes Ziel für Resilienz. Eine Organisation kann nur relativ gesehen – mehr oder weniger – resilient (belastbar) sein. Organisationen, die stärker belastbar sind, können Bedrohungen und Chancen, die sich aus plötzlichen oder schleichenden Veränderungen ihrer Umgebung entwickeln, voraussehen und darauf reagieren.

### Grundsätze der Normung

In Abschnitt 4.1 der ISO 22316 werden die Grundsätze für die Stärkung der Belastbarkeit aufgeführt (vgl. Abb. 1). In einem koordinierten Ansatz soll die Organisation sieben explizit aufgeführte Merkmale erfüllen. (6) Sie soll insbesondere

- sicherstellen, dass die Führungskräfte der Verbesserung der Unternehmensbelastbarkeit verpflichtet sind,
- erforderliche Ressourcen bereitstellen und



Abb. 1: Eine krisenfeste Organisation sollte sieben Merkmale erfüllen.

**Steuerelemente und grundlegende Normen**

Die ISO 22316 führt in ihrem Anhang A beispielhaft Steuerungsdisziplinen auf, die die Entwicklung und Koordination von Steuerelementen unterstützen. Dieser Anhang hat allerdings nur informativen Charakter und listet nur exemplarisch (die wichtigsten) Beispiele auf.

Für viele der aufgeführten Themen hat die ISO Management-Systemnormen die Anforderungen für die jeweiligen Steuerungssysteme vorgeben. Alle diese Normen folgen einer einheitlichen Struktur und in weiten Teilen einheitlichen Formulierungen, was »harmonized structure« (HS) genannt wird. Diese dient dazu, dass die Anforderungen mehrerer Normen in einem ganzheitlichen, integrierten und nachhaltigen Steuerungssystem der Unternehmensführung eingebaut und zur Anwendung kommen können. (9)

Die Belastbarkeit der Organisation wird durch die Interaktion der Steuerungsfelder bestimmt. Da die Normen der ISO auf die Integration ihrer Anforderungen in dem Steuerungssystem der Organisationen angelegt sind, ist es letztlich die Qualität des ganzheitlichen, integrierten Steuerungssystems einer Organisation, die über deren Belastbarkeit entscheidet. Dabei sind nicht nur die Vorgaben der Normen zu beachten, sondern auch die einschlägigen Gesetze und die Empfehlungen, die der Deutsche Corpo-

- sich eine angemessene Struktur der Unternehmensführung geben, um die Aktivitäten zur Steigerung der Belastbarkeit des Unternehmens wirksam zu koordinieren.
- Unterstützung von ständiger Verbesserung
- die Fähigkeit, Veränderungen vorherzusehen und zu steuern.

**Merkmale für die betriebliche Belastbarkeit**

Wenn eine Organisation oder ein Unternehmen sich die Grundlagen für die eigene Belastbarkeit angeeignet hat, wird sie in der Regel die folgenden Eigenschaften aufweisen: (7)

- gemeinsame Vision und Transparenz des Zwecks
- Verständnis und Beeinflussung des Umfelds
- Wirksame und bevollmächtigte Führung
- eine Kultur, die die betriebliche Belastbarkeit unterstützt
- geteilte Information und Wissen
- Verfügbarkeit von Ressourcen
- Entwicklung und Koordination von Steuerelementen

**»Die DIN EN ISO 22301 zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit ist auch in Unternehmen der Sozialwirtschaft umsetzbar«**

Der Entwicklung und Koordination von Steuerelementen kommt dabei besondere Bedeutung zu. Die Organisation sollte darstellen, dass sie (8)

- ihre Steuerelemente koordiniert, sodass diese einzeln und zusammen zum Zweck des Unternehmens beitragen und seinen Wert schützen
- die mit den Steuerelementen verbundenen Risiken angemessen behandelt.

rate Governance Kodex als Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung beschreibt.

Welche (ggf. auch weiteren) Steuerungsthemen Relevanz erlangen können, ist spezifisch für jede Organisation und daher auch von jeder Organisation individuell selbst zu bestimmen, denn es gibt keinen allgemeingültigen Lösungsansatz, um die Belastbarkeit einer Organisation zu erhöhen. Es gibt nur etablierte Führungsmethoden, die zur Belastbarkeit des

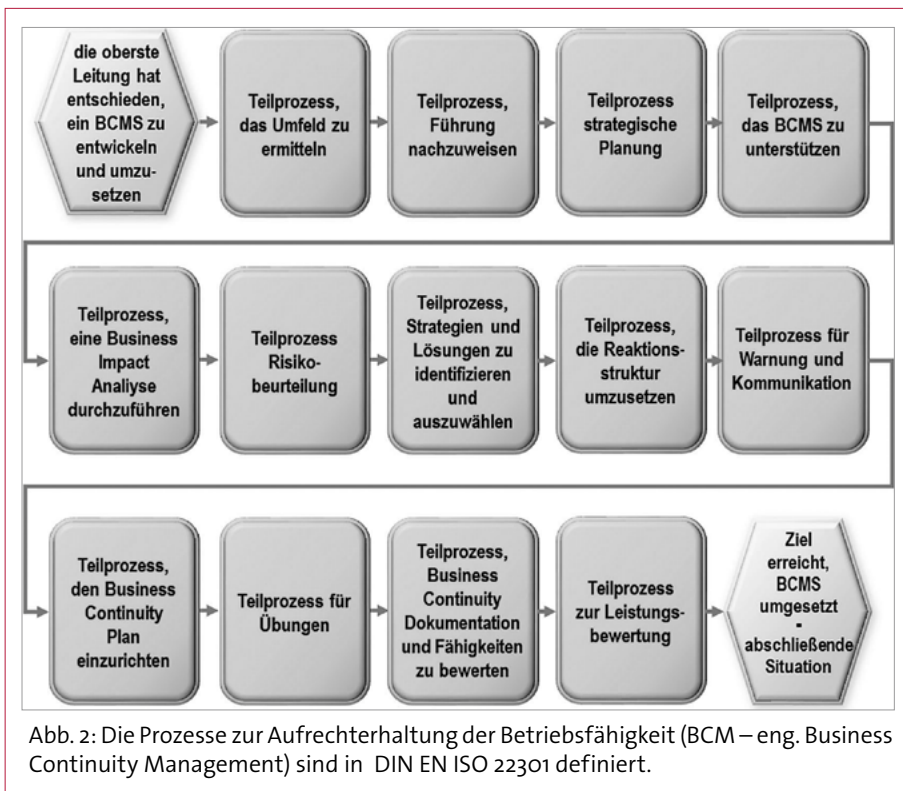


Abb. 2: Die Prozesse zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit (BCM – eng. Business Continuity Management) sind in DIN EN ISO 22301 definiert.

Unternehmens beitragen – aber einzeln betrachtet reicht keine dieser Methoden aus, um die Belastbarkeit abzusichern. Die Belastbarkeit einer Organisation ist das Ergebnis des Zusammenspiels von Merkmalen und Maßnahmen sowie Beiträgen verschiedener Führungsfachgebiete. Zudem werden ständig neue Normen entwickelt, wodurch die Liste des Anhangs A sich implizit erweitert.

Alle Management-Systemnormen der ISO werden regelmäßig hinterfragt. Die ISO 22316 steht zur Revision an, womit auch der Anhang A auf den Prüfstand gestellt werden wird. Ich erwarte, dass dabei die Liste der relevanten Steuerungselemente ergänzt wird. Nach der ISO 22316 ist beispielsweise die ISO 30401 zum Wissensmanagement und kürzlich die ISO 37301 zum Compliance Management Systemen veröffentlicht worden.

»Krisenmanagement« ist zwar schon 2017 in die Liste der relevanten Steuerungselemente aufgenommen worden, aber abgesehen von sehr spezifischen Normen zum Wassermanagement gibt es bisher nur den erwähnten Entwurf der ISO 22361 zum Krisenmanagement aus dem Jahr 2020. Es ist zu vermuten, dass das Thema als Platzhalter aufgenommen wurde, denn sowohl Krisen- als auch Katastrophenmanagement gehören in das Arbeitsfeld des für die ISO 22316

zuständigen Technischen Komitees 292 bei der ISO. Die Erläuterung der Begriffe hat die fast babylonische Verwirrung für ähnliche oder sogar identische Phänomene gezeigt.

### Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit

Die DIN EN ISO 22301 zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit (BCM – eng. Business Continuity Management) ist eine Kern-Norm der Resilienz, weil ein Betrieb nur dann wirklich belastbar ist, wenn er in und nach einer Krise im

## »Bewährte Führungsmethoden können zur Belastbarkeit eines Unternehmens beitragen«

umgangssprachlichen Sinn (Zwischenfall, Störung oder gar Betriebsunterbrechung in der Fachsprache) seine Produkte und Dienstleistungen (schnell wieder) am Markt bereitstellen kann. Die Coronapandemie hat gezeigt, wie anfällig viele Unternehmen zum Beispiel im Fall eines Lockdowns sind. Die Norm ist in allen Unternehmen unabhängig von Art und

Größe – also auch in kleinen und mittleren Unternehmen sowie Unternehmen der Sozialwirtschaft – umsetzbar. (10)

Auch wenn die meisten Zwischenfälle klein sind, können sie bedeutende Auswirkungen haben. Deshalb lohnt sich Business Continuity Management zu jeder Zeit. Inzwischen gibt es ein globales Bewusstsein dafür, dass Organisationen sowohl im öffentlichen wie im privaten Sektor wissen müssen, wie sie sich auf unerwartete Störfälle vorbereiten und auf diese reagieren.

Der erste Schritt bei der Einführung der DIN EN ISO 22301 in einem Unternehmen konzentriert sich auf vier Abschnitte der Norm, deren Anforderungen für ein wirksames System zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit berücksichtigt werden müssen: Es handelt sich um die Teilprozesse 1 bis 4, die in den Abschnitten 4 bis 7 der Norm erläutert werden (vgl. Abb. 2). Abschnitt 8 der Norm beschreibt, wie die Fähigkeiten des Unternehmens zur Steuerung der Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit festgelegt und umgesetzt werden. (11) Es handelt sich um die Teilprozesse 5 bis 12.

Ein vereinfachter Überblick, wie eine Business Continuity Management auch für kleine und mittlere Unternehmen umsetzbar ist, findet sich in einem 2021 erschienen Handbuch, das auch eine Fallstudie und Kurzdarstellungen aller Teilprozesse enthält. (12)

### Risikomanagement und gesellschaftliche Verantwortung

Gute und verantwortungsvoller Unternehmensführung erfordert ein ganzheitliches, integriertes Steuerungssystem. Auf welche Normen die Organisation dabei

zurückgreift, muss sie selbst entscheiden. Neben den einschlägigen Gesetzen muss sie dabei nicht nur die Management-Systemnormen der ISO bedenken, sondern sollte weitere Empfehlungen wie die Management-Normen der ISO berücksichtigen. Das sind unterstützende Normen mit Empfehlungen. (13) Die wichtigsten sind die DIN ISO 31000

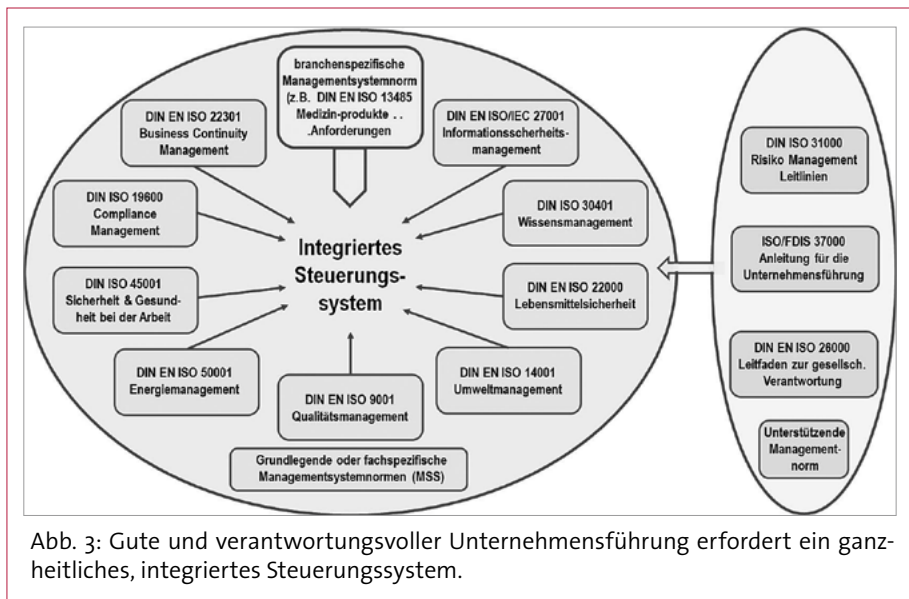


Abb. 3: Gute und verantwortungsvoller Unternehmensführung erfordert ein ganzheitliches, integriertes Steuerungssystem.

zum Risikomanagement und die DIN EN ISO 26000 zur gesellschaftlichen Verantwortung (vgl. Abb. 3).

Die Integration des Risikomanagements ist dabei obligatorisch, da alle Managementsystemnormen einen Ansatz, der auf dem Risikomanagement beruht (auch als »risk based approach« oder »risk based thinking« bezeichnet) verfolgen. (14)

**Fazit**

Dieser Beitrag hat die Problematik der Krisen-Terminologie aufgezeigt sowie die Bedeutung der Belastbarkeit eines Unternehmens und erläutert, wie diese gestärkt werden kann. Dabei wurde deutlich, welchen Stellenwert ein ganzheitliches, integriertes und nachhaltiges Steuerungssystem hat. Letztlich ist es die Qualität dieses Systems und die Qualität der Führung, die über die Belastbarkeit der Organisation und damit über ihren Erfolg entscheidet.

**Anmerkungen**

- (1) DIN EN ISO 22300 Abschnitt 3.192 – Definition von Resilienz.
- (2) Obenaus, Andreas, Kurzreferat zum Begriff »Krise« im Proseminar »Neuere Geschichte« bei Prof. Dr. Wolfgang Schmale Institut für Geschichte an der Universität Wien. [www.univie.ac.at/igl.geschichte/ws1999-2000/ps-kurzreferate/kurzreferat\\_obenaus.htm](http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/ws1999-2000/ps-kurzreferate/kurzreferat_obenaus.htm).
- (3) ISO/CD 22361 Security and resilience – Crisis management – Guideli-

nes for a strategic capability defines crisis, Abschnitt 3.2. (Die noch im Entwurfsstadium befindliche Norm – CD = Committee Draft – soll einmal Leitlinien für strategische Fähigkeiten im Krisenmanagement zur Verfügung stellen.)

- (4) In der Krise, Sprachbar, Webseite Deutsche Welle: [www.dw.com/de/in-der-krise/a-17501300](http://www.dw.com/de/in-der-krise/a-17501300).
- (5) Herdmann, Frank, So hilft die ISO 22316, Ihr Unternehmen belastbar zu machen. [www.beuth.de/de/themenseiten/resilienz-in-unternehmen](http://www.beuth.de/de/themenseiten/resilienz-in-unternehmen).
- (6) Siehe auch Herdmann, Frank, a. a. O. zu Abschnitt 4.
- (7) Siehe auch Herdmann, Frank, a. a. O. zu Abschnitt 5.
- (8) ISO 22316 Abschnitt 5.8.
- (9) Im Einzelnen siehe dazu: »Die integrierte Anwendung von Managementsystemnormen«, Beuth Verlag GmbH, Berlin, Wien, Zürich, 2. Auflage 2019.
- (10) DIN EN ISO 22301, Abschnitt 1 (Anwendungsbereich) Absatz 2.
- (11) Herdmann, Frank, Executive Summary Nr. 14, Resilienz, Integriertes Steuerungssystem und Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit, Dezember 2020. [www.herdmann.de/executive/nummer14.php](http://www.herdmann.de/executive/nummer14.php).
- (12) Herdmann, Frank; Midler, Saul, Drei Schritte zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit. Ausrichtung an DIN EN ISO 22301, Beuth Verlag GmbH, Berlin, Wien, Zürich, 1. Auflage 2021.
- (13) Herdmann, Frank; Executive Summary Nr. 14, Resilienz, Integriertes

Steuerungssystem und Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit, Dezember 2020. [www.herdmann.de/executive/nummer14.php](http://www.herdmann.de/executive/nummer14.php).

- (14) IWA 31 »Guidelines on using ISO 31000 in management systems«.

