

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



## Verantwortung wahrnehmen

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Unternehmens-Resilienz

**Führung entscheidet**

Pflegesatz-Verhandlungen

**Gestehungskosten refinanzieren**

Verwaltung

**Overhead-Kosten nachhaltig und rechtssicher finanzieren**

Bußgelder

**Kümmern kann sich lohnen**

Stiftungsrecht

**Zeit zum Handeln**

Storytelling

**Identität braucht Geschichten**

Sozialgenossenschaften

**Revival wünschenswert**



**Nomos**

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen

Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Beirat: Dr. Berthold Becher, Bonn; Prof. Dr. Jörg Dittmann, Fachhochschule Nordwestschweiz; Brigitte Döcker, Vorstandsmitglied Arbeiterwohlfahrt Bundesverbandes e. V.; Sandra Eischer, Diakonisches Werk Württemberg; Dr. Charlotte Giese, Deutsches Rotes Kreuz; Prof. Dr. Klaus Grunwald, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Bernd Halfar, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Daniel Kiesel, Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e. V.; Jörg Klärner, Caritasverband für die Diözese Limburg; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Thomas Niermann, Landeswohlfahrtsverband Hessen; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband; Prof. Dr. Monika Sagmeister, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Stefan Schick, Stuttgart; Dr. Bernd Schubert, Arbeiterwohlfahrt Landesverband Schleswig-Holstein; Uwe Schwarzer, ZertSozial GmbH, Stuttgart; Prof. Dr. Andreas Strunk, Wernau; Dr. Gerhard Timm, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege; Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Stuttgart; Prof. Dr. Armin Wöhrle, Hochschule Mittweida; Kongress der Sozialwirtschaft (www.sozkon.de) www.sozialwirtschaft.nomos.de

## Verantwortung wahrnehmen

Von Gerhard Pfannendörfer

## Unternehmens-Resilienz Führung entscheidet

Von Frank Herdmann

## Pflegesatz-Verhandlungen

Gestehungskosten refinanzieren

Von Kai Tybussek

## Verwaltung

Overhead-Kosten nachhaltig und rechtssicher finanzieren

Von Attila Nagy und Anne Huffziger

## Stiftungen

Neue Förderquellen erschließen

Von Ellen Bogorinsky und Julian Löhe

## Eingliederungshilfe

Das Ziel im Auge behalten

Von Eva-Maria Armbruster und Robert Bachert

## Sozialgenossenschaften

Revival wünschenswert

Von Brigitta Zierer

## Gemeinwohl-Bilanz

Einstieg in die Zukunft

Von Tim Weinert und Sebastian Brumm

## Verein

Kündigungsschutz für den »besonderen Vertreter«

Von Sven Lochelfeldt

## Bußgelder

Kümmern kann sich lohnen

Von Antje Mohrmann

## Stiftungen

Zeit zum Handeln

Von Dietmar Weidlich und Yun Huh

## Storytelling

Identität braucht Geschichten

Von Karin Thier

## Sozialleistungsrechner

Unterstützung für Nutzer, Verwaltung und Beratungsstellen

Von Winfried W. Weber und Carolin Holat

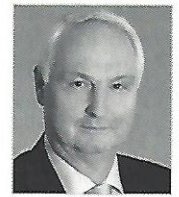
## Mein Buch

Das Letzte

## Unternehmens-Resilienz | Führung entscheidet

Seite 7

5 Pandemien und Umweltkatastrophen haben gezeigt: Die Verantwortlichen für die betriebliche Steuerung einer Organisation und eines Unternehmens müssen sich künftig stärker auf Krisen vorbereiten. Ein ISO-Normenwerk kann dabei helfen, wie der Normenexperte, Rechtsanwalt und Unternehmensberater Dr. Frank Herdmann erläutert. Er zeigt die Bedeutung der Belastbarkeit eines Unternehmens und zählt auf, wie diese gestärkt werden kann. Dabei kommt einem ganzheitlichen, integrierten und nachhaltigen Steuerungssystem eine besondere Bedeutung zu.



## Verwaltung | Overhead-Kosten nachhaltig und rechtssicher finanzieren

Seite 14

14 Eine professionelle betriebswirtschaftliche und fachliche Steuerung aller Unternehmensbereiche ist heute in der Sozialwirtschaft unabdingbar, um rechtlichen Anforderungen lückenlos gerecht zu werden, Risiken zu vermeiden und ein gutes Leistungsangebot sicherzustellen. Dazu ist es erforderlich, ein optimiertes Gesamtsystem zu schaffen mit einer optimalen Aufgabenteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten. Doch neue gesetzliche Bestimmungen erschweren die Refinanzierung der Overhead-Bereiche bei sozialen Leistungsanbietern weiter. Attila Nagy und Anne Huffziger von der rosenbaum nagy unternehmensberatung zeigen gangbare Wege aus dieser Zwickmühle auf.

## Sozialgenossenschaften | Revival wünschenswert

Seite 24

24 Genossenschaften haben in vergangenen Finanz- und Wirtschaftskrisen ausreichende Stabilität, sozial verantwortungsvolles, risikobewusstes und nachhaltiges Wirtschaften, Regionalität und wirtschaftliche Stärke bewiesen. Ihre Attraktivität als Rechts- und Wirtschaftsform findet in der Sozialwirtschaft dennoch bislang kaum Beachtung, wie Prof. Dr. Brigitta Zierer vom FH Campus Wien beklagt.



## Storytelling | Identität braucht Geschichten

Seite 36

36 Die Arbeit an der eigenen Identität ist für soziale Organisationen ein wichtiger Baustein, um Vertrauen bei Kunden und Bindung bei Mitarbeitenden herzustellen. Der Einsatz von Storytelling kann dazu einen Beitrag leisten. Prof. Dr. Karin Thier von der IU Internationale Hochschule und Mitgründerin eines Beratungsunternehmens, zeigt in vier Schritten, wie Organisationen interessante Geschichten über sich selbst finden und wie sie diese einsetzen können.

## Sozialleistungsrechner | Unterstützung für Nutzer, Verwaltung und Beratungsstellen

Seite 38

38 Nicht zuletzt die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass Deutschland beim eGovernment einigen Nachholbedarf hat. Mit einem »Sozialleistungsrechner« soll nun ein mehrsprachiges Auskunftstool entwickelt werden, das Menschen in sozialen Notlagen online durch einen Fragenkatalog führt und berechnet, auf welche Sozialleistungen sie in welcher Höhe Anspruch haben. Im Anschluss können ihre Anträge ebenfalls online ausgefüllt werden. Neben den Nutzern können dadurch auch Leistungsträger und die Beratungsangebote freier Träger viel Zeit einsparen, glauben Prof. Dr. Winfried W. Weber und Carolin Holat.



Der Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell unterrichtet alle zwei Wochen schnell und kompakt über neue Entwicklungen in der Sozialwirtschaft. Im Mittelpunkt stehen Informationen und Kommentare zu politischen, fachlichen, rechtlichen und steuerlichen Trends. Neben kurzen Fachbeiträgen informieren Kurzmeldungen, Unternehmensnachrichten, Tipps, Personalien und Terminhinweise.

Leserinnen und Leser sind Vorstände sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Wohlfahrtsverbänden, Vereinigungen, Initiativen und Einrichtungsträgern, Leitungskräfte in sozialen Diensten und Einrichtungen, Referenten in Verwaltungen und Organisationen, Beraterinnen und Berater, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Studierende in Aus- und Weiterbildung.

Der Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell wird herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Das Jahresabonnement des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell kostet 139,- Euro. Der Kombi-Preis für die Zeitschrift SOZIALwirtschaft und den Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell beträgt zusammen 219,- Euro.

**Probehefte und Bestellung:**  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 76520 Baden-Baden, Telefon 07221 2104-0, Fax 07221 210427, E-Mail hohmann@nomos.de, Internet <http://www.nomos.de>

# SOZIALwirtschaft aktuell

Nomos

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege

Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

## MEINUNG

### Angebote für alle

Die für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans\*, Inter\* und queere Menschen (LSBTIQ\*) sensibilisierten Einrichtungen zeichnen sich durch einige Qualitätsmerkmale besonders aus:

- LSBTIQ\* erleben ein diskriminierungsfreies Umfeld, das sie so akzeptiert und respektiert, wie sie sind – oder beschließen haben zu sein.
- Queere Senior\*innen müssen sich beispielsweise in Pflegeheimen nicht dafür rechtfertigen, wer sie besucht, wie und mit wem sie leben, was sie im Bett tun oder wie sie sich kleiden. Abweichungen von körperlichen Normen werden respektvoll behandelt.
- Das Einrichtungspersonal wird entsprechend fortgebildet und die Bewohner\*innen und Klient\*innen für die Belange von LSBTIQ\* sensibilisiert.
- Einrichtungen sind nach außen und innen als queer-freundlich erkennbar. Das im nebenstehenden Beitrag beschriebene Projekt der Arbeiterwohlfahrt hat dafür gangbare Wege aufgezeigt.

Lothar André

Lothar André leitet das Modellprojekt »Queer im Alter« beim Arbeiterwohlfahrt Bundesverband. [www.aawgipfuer-im-alter.de](http://www.aawgipfuer-im-alter.de)

### In dieser Ausgabe

- Was mich bewegt  
Menschliche Begegnungen mit digitalen Hilfsmitteln
- Aufsicht vs. Führung  
Pandemie und Satzung
- Top down  
Digitalisierung – zu Ende gedacht
- Blittlicht  
Neues Arrangement zwischen Staat, Markt und Dienstleistungen

Ausgabe 21 – November 2021

## LSBTIQ\*

### Vielfalt als Qualitätsmerkmal

■ Lothar André

*Viele »queere« Menschen bleiben in sozialen Diensten und Einrichtungen oft unsichtbar und ziehen sich zurück. Woran das liegt, wie sie als Zielgruppe besser erreicht werden können und welchen Nutzen das für die Soziale Arbeit hat, will ein Altenhilfe-Projekt der Arbeiterwohlfahrt erkunden.*

Je nach Forschungsansatz identifizieren sich 5 bis 10 % der Gesamtbevölkerung als LSBTIQ\*. Nicht selten blicken ältere Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans\*, Inter\* und queere Menschen (LSBTIQ\*) auf ein bewegtes Leben zurück, das lange von Diskriminierung geprägt war.

In den Nachkriegsjahrzehnten gehörten für viele nicht nur Beschimpfungen und Beleidigungen, sondern ebenso die Erfahrung oder ständige Androhung von Demütigung, körperlicher Gewalt und Strafandrohung zum Alltag. So wurden allein in der BRD bis 1969 rund 50.000 Männer nach § 175 StGB verurteilt, der sexuelle Handlungen zwischen Männern unter Strafe stellte. Lesbische Mütter waren in der BRD bis mindestens in die 1980er-Jahre mit Entzug des Sorgerechts bedroht. Auch Bisexuelle, trans\* und intergeschlechtliche Menschen mussten bei Bekanntwerden ihrer Identität damit rechnen, dass Freunde oder Familienangehörige den Kontakt zu ihnen abbrechen. Selbst der Verlust des Ausbildungs- oder Arbeitsplatzes war keine Seltenheit.

**Furcht vor erneuter Diskriminierung**  
Aufgrund häufigerer Kinderlosigkeit oder geringerer familiärer Unterstützung sind viele LSBTIQ\* im Alter meist besonders stark auf professionelle Angebote der Altenhilfe angewiesen. Aus den bisher vor-

liegenden wissenschaftlichen Untersuchungen zu dem Thema geht jedoch hervor, dass viele LSBTIQ\* gegenüber den herkömmlichen Angeboten der Altenhilfe skeptisch eingestellt sind. Prägende Lebensereignisse von Ausgrenzung und Ablehnung haben nicht selten großes Misstrauen gegenüber Institutionen zur Folge, die nicht explizit den Schutz und die Akzeptanz von Community-Angeboten bieten.

Sind queere Senior\*innen etwa auf ein Pflegeheim angewiesen, ziehen sie sich dort zunehmend zurück oder bleiben gar unsichtbar. Die eigene Identität wird aus Angst vor Zurückweisung oft verborgen gehalten. Eine an der Biografie ausgerichtete Langzeitpflege und eine offene Kommunikation sind in diesem Fall kaum möglich. Es ist daher wenig verwunderlich, dass viele Mitarbeitende von Pflege- und Betreuungseinrichtungen glauben, keine LSBTIQ\* Bewohner\*innen oder Kund\*innen zu kennen, und folglich auch keine besonderen Angebote bereithalten.

### Projekt »Queer im Alter«

Einrichtungen der Altenhilfe sollten also ein gutes Umfeld schaffen, in dem LSBTIQ\* zumindest am Lebensende das erfahren, was ihnen mitunter über Jahrzehnte verwehrt war: Akzeptanz und Gleichbehandlung. Abgesehen von einzelnen Publikationen wurden sie jedoch als Zielgruppe

SOZIALwirtschaft aktuell

## IMPRESSUM

SOZIALwirtschaft  
Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

ISSN 1613-0707

**Herausgeber**  
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.  
Oranienburger Straße 13-14, 10178 Berlin  
Telefon 030 24089-0, Fax 030 24089-134  
E-Mail [info@bag-wohlfahrt.de](mailto:info@bag-wohlfahrt.de)  
Internet: [www.bagfw.de](http://www.bagfw.de)

**Schriftleitung**  
Gerhard Pfannendörfer (V.i.S.d.P.)

**Redaktionsanschrift**  
Gerhard Pfannendörfer (V.i.S.d.P.)  
Eichwaldstraße 45, 60385 Frankfurt am Main  
[gerhard.pfannendoerfer@gmail.com](mailto:gerhard.pfannendoerfer@gmail.com)  
[www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)

**Erscheinungsweise:**  
6 Ausgaben pro Jahr

**Bezugspreise 2021**  
Jahresabonnement incl. Online 129,- €  
Privatbezieher, Institutionen 228,- €, Studenten (jährliche Vorlage einer Studienbescheinigung erforderlich) 57,- €; Einzelheft 28,- €.  
Kombiabonnement Sozialwirtschaft (incl. Online)/Sozialwirtschaft aktuell 219,- €  
Privatbezieher, Institutionen 298,- €.  
Alle Preise verstehen sich incl. MwSt., zzgl. Vertriebskostenanteil

**Bestellmöglichkeit**  
Bestellungen beim örtlichen Buchhandel oder direkt bei der  
Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden

**Kündigungsfrist:** jeweils drei Monate vor Kalenderjahresende

**Bankverbindung generell**  
Zahlungen jeweils im Voraus an  
Nomos Verlagsgesellschaft,  
Postbank Karlsruhe: IBAN: DE07 6601 0075 0073 6367 51, BIC: PBNKDEFF oder  
Sparkasse Baden-Baden Gaggenau:  
IBAN: DE05 6625 0030 0005 0022 66, BIC: SOLADES1BAD

**Druck und Verlag**  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestr. 3-5, 76530 Baden-Baden  
Telefon 07221 2104-0, Fax 07221 2104-27  
E-Mail [nomos@nomos.de](mailto:nomos@nomos.de)

**Anzeigen**  
Sales friendly Verlagsdienstleistungen  
Pfaffenweg 15, 53227 Bonn  
Telefon 0228 97898-0, Fax 0228 97898-20  
E-Mail [roos@sales-friendly.de](mailto:roos@sales-friendly.de)

**Urheber- und Verlagsrechte**  
Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Redaktion oder des Verlages wiedergeben. Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnerhaltenden redaktionellen Bearbeitung und der Verwertung auch in elektronischen Medien einverstanden.

Der Nomos Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

**Quelle Bilder:** Titelbild iStock.com/eternalcreative; S. 22 iStock.com/Zinkevych; S. 35 iStock.com/Just2shutter;

**Beirat:** Dr. Berthold Becher, Bonn; Prof. Dr. Jörg Dittmann, Fachhochschule Nordwestschweiz; Brigitte Döcker, Vorstandsmitglied Arbeiterwohlfahrt Bundesverbandes e. V.; Sandra Eischer, Diakonisches Werk Württemberg; Dr. Charlotte Giese, Deutsches Rotes Kreuz; Prof. Dr. Klaus Grunwald, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Bernd Halfar, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Daniel Kiesel, Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e. V.; Jörg Klärner, Caritasverband für die Diözese Limburg; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Thomas Niermann, Landeswohlfahrtsverband Hessen; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband; Prof. Dr. Monika Sagmeister, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Stefan Schick, Stuttgart; Dr. Bernd Schubert, Arbeiterwohlfahrt Landesverband Schleswig-Holstein; Uwe Schwarzer, ZertSozial GmbH, Stuttgart; Prof. Dr. Andreas Strunk, Wernau; Dr. Gerhard Timm, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege; Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Stuttgart; Prof. Dr. Armin Wöhrle, Hochschule Mittweida; Kongress der Sozialwirtschaft ([www.sozkon.de](http://www.sozkon.de)) [www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)

# 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

## Steuerungselemente und grundlegende Normen

Die ISO 22316 führt in ihrem Anhang A beispielhaft Steuerungsdisziplinen auf, die die Entwicklung und Koordination von Steuerungselementen 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-



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

- 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 Steuerungselementen
- Der Entwicklung und Koordination von Steuerungselementen kommt dabei besondere Bedeutung zu. Die Organisation sollte darstellen, dass sie (8)
- ihre Steuerungselemente koordiniert, sodass diese einzeln und zusammen zum Zweck des Unternehmens beitragen und seinen Wert schützen
- die mit den Steuerungselementen verbundenen Risiken angemessen behandelt.

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

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

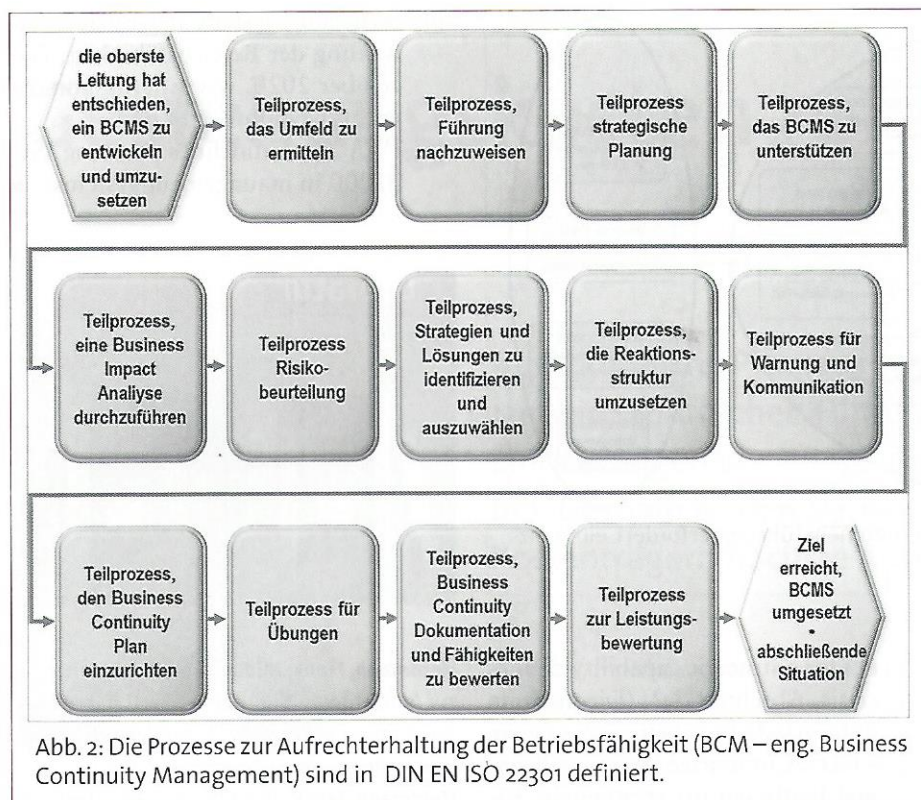


Abb. 2: Die Prozesse zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit (BCM – eng. Business Continuity Management) sind in DIN EN ISO 22301 definiert.

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

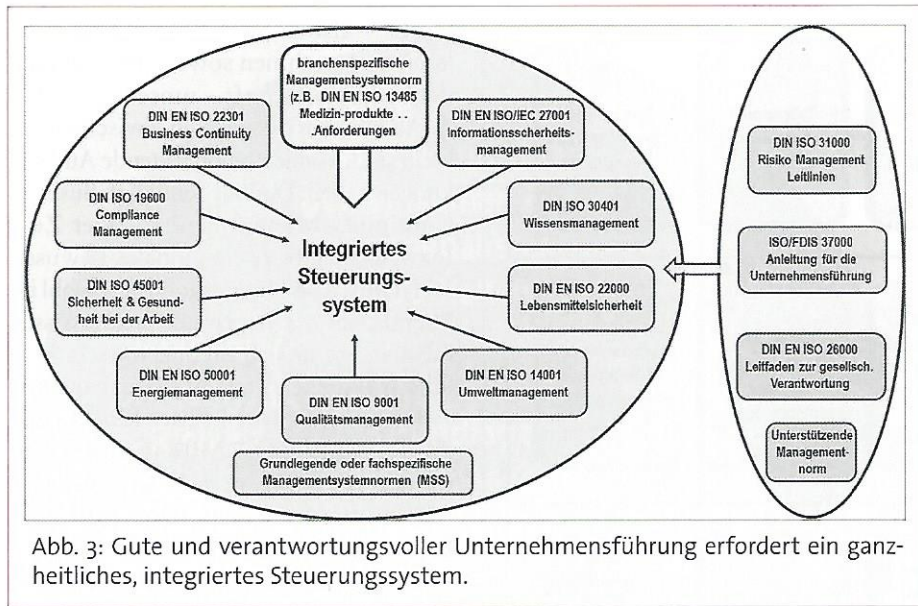


Abb. 3: Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung erfordert ein ganzheitliches, integriertes Steuerungssystem.

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**

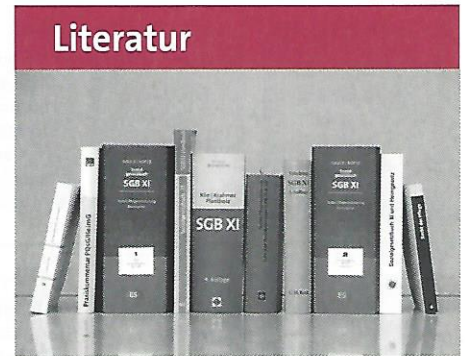
- (1) DIN EN ISO 22300 Abschnitt 3.192 – Definition von Resilienz.
- (2) Obenaus, Andreas, Kurzreferat zum Begriff »Krise« im Proseminar »Neuere Geschichte« bei Prof. Dr. Wolfgang Schmale Institut für Geschichte an der Universität Wien. [www.univie.ac.at/igl.geschichte/ws1999-2000/ps-kurzreferate/kurzreferat\\_obenaus.htm](http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/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



**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.

**Herdmann, Frank:** Drei Schritte zum effektiven und effizienten Risikomanagement nach DIN ISO 31000, Beuth Verlag GmbH, Berlin, Wien, Zürich, 1. Auflage 2018.