

Management Service zu Themen, die wichtig sind, aber immer wieder dem Eiligen weichen müssen. Kurz und knapp angerissen – in einer »EXECUTIVE SUMMARY«, die an ein solches wichtiges Thema erinnert und das Wesentliche dieses Themas zusammenzufasst.

Resilienz, Integriertes Steuerungssystem und Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit

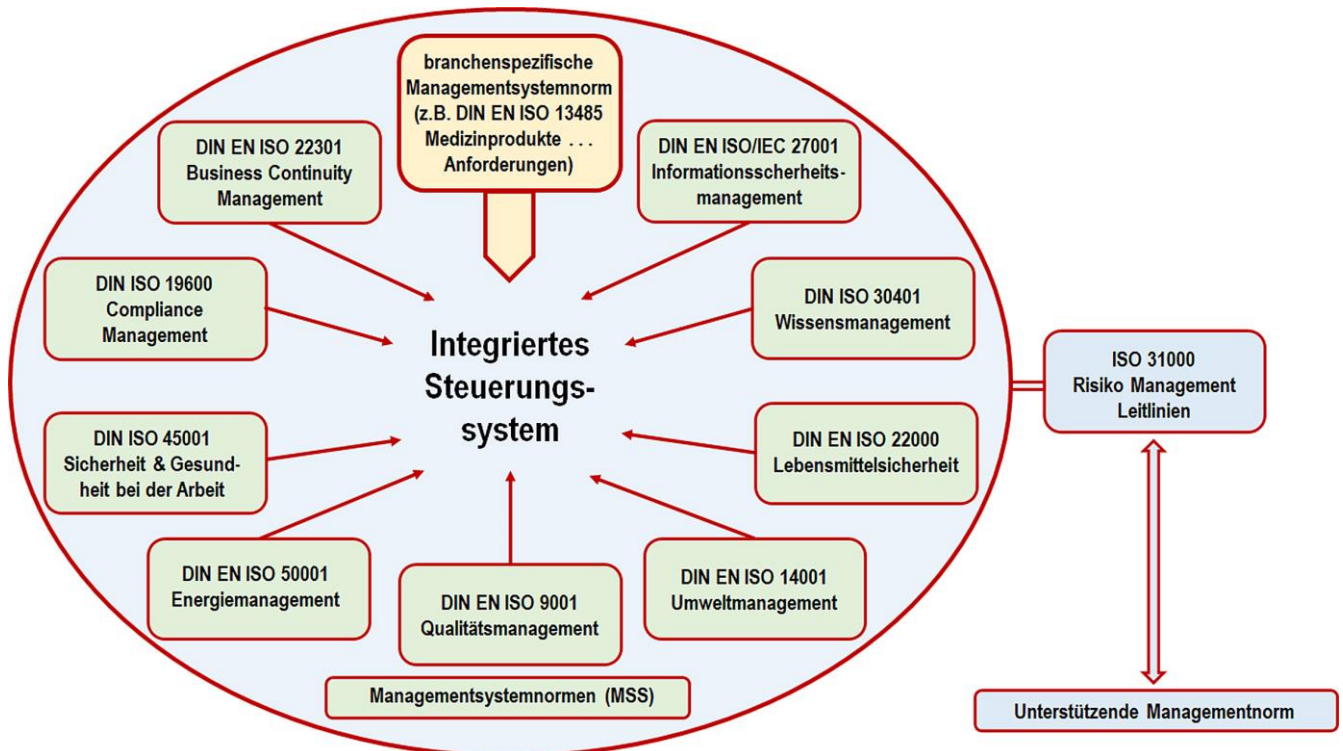
Unternehmen sind ständig Gefahren ausgesetzt. Nicht alle Risiken, Krisen, Notfälle und Störungen können vermieden werden, aber jede Organisation kann sich darauf bestmöglich vorbereiten. Jede Organisation kann ihre Resilienz gestützt auf sieben Prinzipien steigern. So können ein Rahmenwerk und eine Strategie entwickelt und implementiert werden, um ein verbessertes Stadium der organisatorischen Resilienz zu erzielen.¹

Es gibt keine absolute Kennzahl oder ein bestimmtes Ziel für Resilienz - das Unternehmen kann nur mehr oder weniger belastbar sein. Grundlegend für eine Steigerung der Belastbarkeit sind Entwicklung und Koordination der maßgeblichen Steuerungselemente wie z.B. den in ISO 22316:2017, Annex A aufgeführten.²

Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung (GRCG) bildet die Grundlage für ein belastbares Unternehmen. Dabei kann die Entwicklung und Umsetzung eines integrierten holistischen Steuerungssystems (Integrated Management System - IMS) helfen.



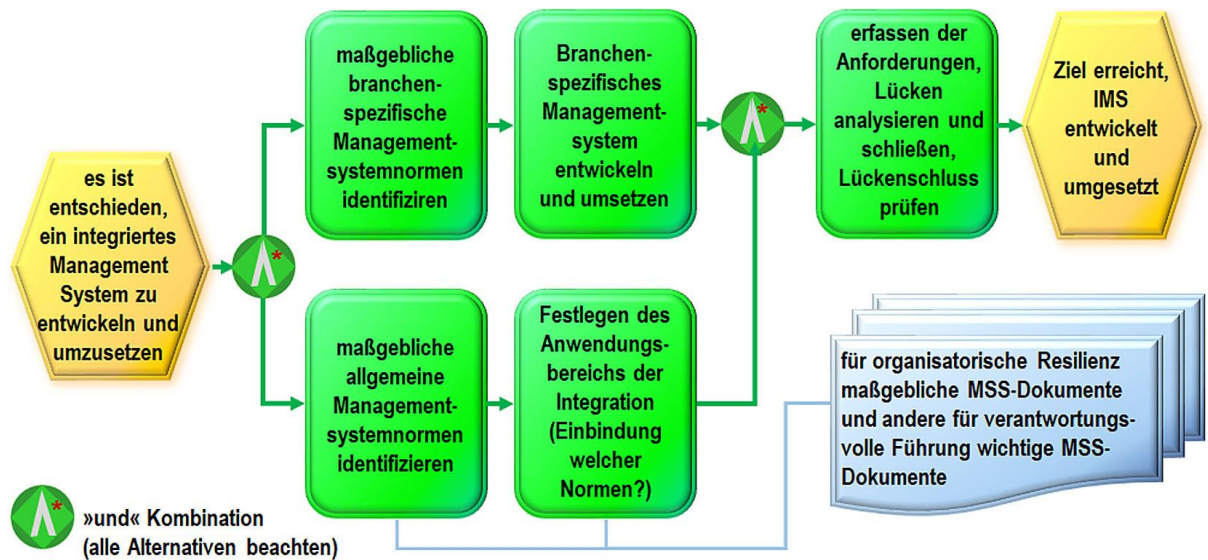
Integriertes Steuerungssystem



¹ ISO 22316:2017

² siehe auch: www.beuth.de/de/themenseiten/resilienz-in-unternehmen

Es gibt viele Empfehlungen für die Entwicklung und Umsetzung eines IMS. Grundlegende Kenntnis der Betriebswirtschaftslehre bildet die Basis. Es gibt branchenspezifische Regeln und spezifische nationale Anforderungen und Empfehlungen wie den Deutschen Corporate Governance Kodex.³ Wenn man nur die ISO Normen berücksichtigt, beginnt man bei den einschlägigen branchenspezifischen Normen und integriert die Anforderungen der weiteren relevanten wichtigen Managementnormen:



Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit



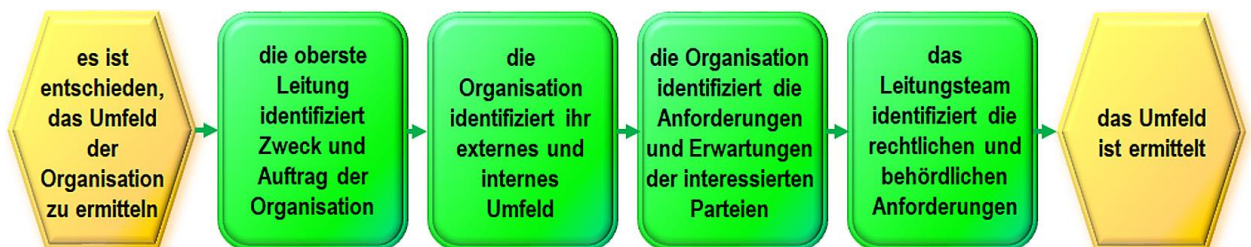
³ DCGK (Deutscher Corporate Governance Kodex) letzte Fassung vom 16. Dez., 2019 veröffentlicht im BAnz AT 20.02.2020 B3

Der Gesamtfahrplan zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit als Teil der Resilienz beginnt mit der Entscheidung zur Entwicklung eines Business Continuity Management Systems - BCMS) gefolgt von vier Teilprozessen, die in der ISO Terminologie als »Managementsystem Prozesse« bezeichnet werden, sieben Teilprozessen, die »betriebliche Planungs- und Steuerungsprozesse« sind, und zwei Teilprozessen, die als »Bewertungsprozesse« bezeichnet werden. Für einen schnellen Überblick ist der Gesamtprozess als vereinfachte Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) dargestellt, die nur die Aktivitäten (Teilprozesse) und die Anfangs- und Endsituation zeigt.

Managementsystem Prozesse für das BCMS

Die Anforderungen an die vier Managementsystem Prozesse für das BCMS können den Abschnitt 4 - 7 der DIN EN ISO 22301 entnommen werden:

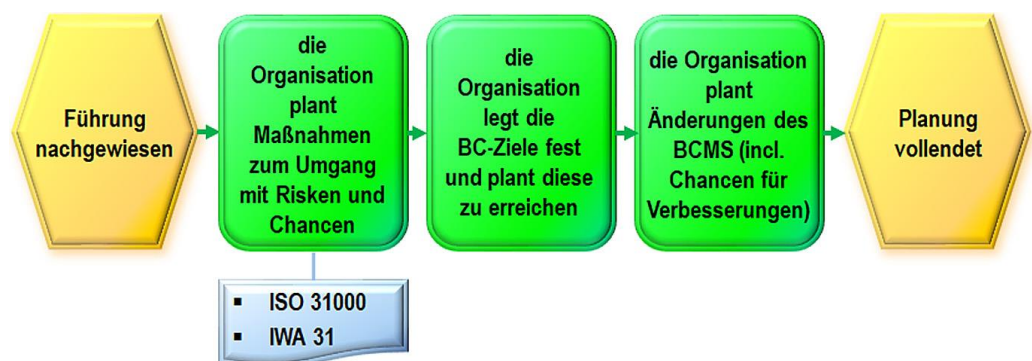
1. Ermittlung des Umfeldes des Unternehmens:



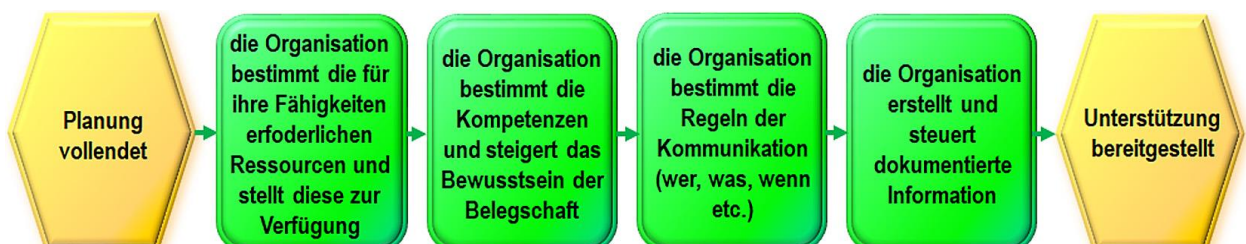
2. Nachweis der Führung:



3. Planung



4. Unterstützung



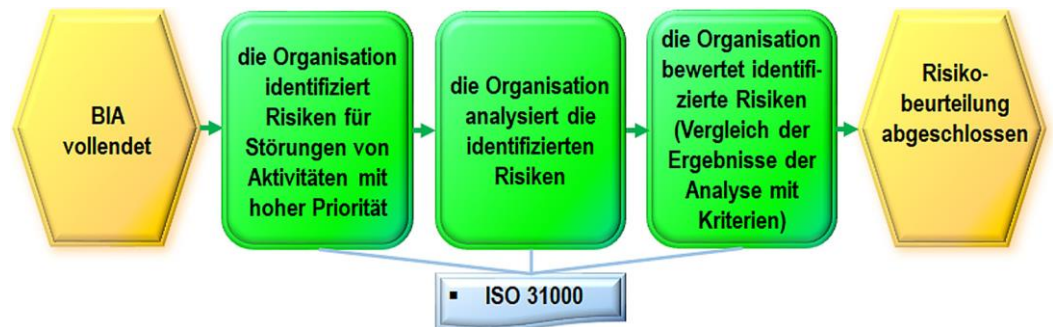
Betriebliche Planungs- und Steuerungsprozesse für das BCMS

Die Anforderungen für die sieben betrieblichen Planungs- und Steuerungsprozesse für das BCMS können den Abschnitten 8.2 - 8.5 der DIN EN ISO 22301 zu entnehmen:

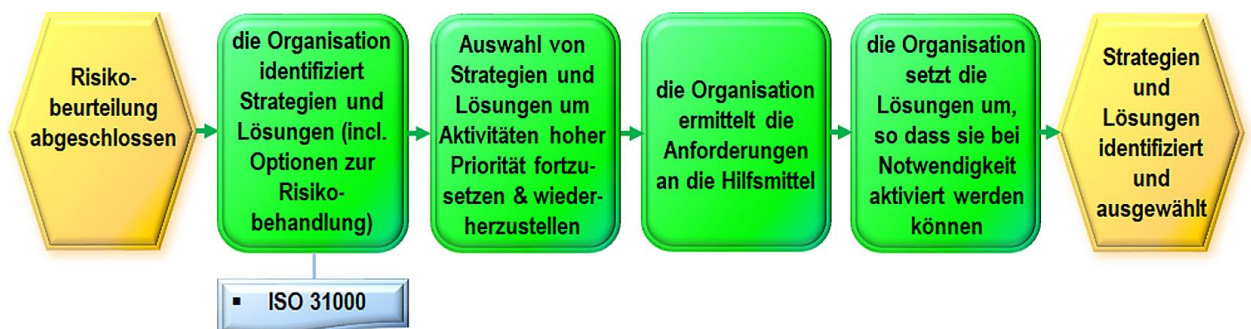
1. Business Impact Analyse:



2. Risikobeurteilung



3. Strategien und Lösungen auswählen



4. Reaktionsstruktur umsetzen



5. Warnung und Kommunikation



6. Einrichtung eines Business Continuity Plans



7. Übungen



Prozesse zur Bewertung der Leistung in einem BCMS

Die DIN EN ISO 22301 kennt zwei Arten der Bewertung, die sich in ihrem Gegenstand unterscheiden. Die Anforderungen sind in den Abschnitten 8.6 und 9 der Norm dargestellt.

- * Bewertung von Dokumentation und Fähigkeiten der Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit (Abschnitt 8.6)
- * Leistungsbewertung des BCMS (Abschnitt 9)

1. Bewertung von Dokumentation und Fähigkeiten der Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit



2. Leistungsbewertung des BCMS



Steuerungselemente, die organisatorische Resilienz unterstützen

Der Entwurf, die Entwicklung, und Koordination der Steuerungselemente und ihre Anpassung an die strategischen Ziele der Organisation sind für die Verbesserung der organisatorischen Resilienz wesentlich.⁴ Anhang A der ISO 22316:2017 stellt eine Beispiel-Liste solcher Steuerungsdisziplinen zur Verfügung. Es kann erwartet werden, dass in der nächsten Überarbeitung der Norm weitere Steuerungselemente hinzugefügt werden (z.B. Wissensmanagement - ISO 30401), da seit Veröffentlichung der ISO 22316 im Jahr 2017 durch die technischen Komitees der ISO neue Disziplinen entwickelt wurden.

⁴ ISO 22316:2017, Abschnitt 5.8

Annex A der ISO 22316:2017 (ergänzt):

Annex A ist nur informativ, nicht normativ. Aufgeführt sind Steuerungsdisziplinen, die die Empfehlungen im Abschnitt 5.8 der Norm unterstützen können.

Maßgebliche Steuerungselemente

zu den maßgeblichen Steuerungselementen gehören:

Norm (vom Autor ergänzt)

• Asset-Management	ISO 55001
• Business Continuity Management	ISO 22301 e.a.
• Krisenmanagement	ISO/AWI 22361 e.a. (u.d.*)
• Management von Cybersicherheit	ISO/IEC CD 270021 (u.d. *)
• Steuerung der Kommunikation	
• Gefahrenabwehr	ISO 22320
• Umweltmanagement	ISO 14001
• Facility Management	ISO 41001
• Steuerung der Finanzen	
• Betrugsprävention	ISO 19600, ISO 37001 & ISO 22380 ff
• Governance	ISO/DIS 37000 (u.d. *), ISO/DIS 37002 (u.d.*) & ISO/DIS 37301 (u.d. *)
• Steuerung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit	ISO 45001
• Personalmanagement	ISO 30401 & ISO 30405
• Informationssicherheitssteuerung	ISO/IEC 27001
• Informations- u. Kommunikationstechnologien	
• Steuerung der physischen Sicherheit	ISO 28000 (u.d. *)
• Qualitätsmanagement;	DIN EN ISO 9001
• Risikomanagement	DIN ISO 31000
• Steuerung von Lieferketten	
• Strategische Planung	

* u.d. = im Entwicklungs-/Überarbeitungsstadium

Bei Fragen zu dieser »EXECUTIVE SUMMARY« wenden Sie sich bitte an:

Dr. Frank Herdmann, Auxilium Management Service
Gluckweg 10 | 12247 Berlin
Tel.: +49 30 – 771 90 321
Fax: +49 30 – 771 90 322
Mobil: +49 172 – 301 91 24
Mail: auxilium@herdmann.de