

Risikomanagement für Organisationen und Systeme

Zur Neuausgabe der ON-Regeln ONR 49000 –
Anwendung von ISO/DIS 31000 in der Praxis

Executive Summary

Fachinformation 06

Eine ON Fachinformation
zusammengestellt vom

Arbeitskreis ON-W 1113 des Österreichischen
Normungsinstituts ON
in Zusammenarbeit mit dem
»Netzwerk Risikomanagement« und mit Unterstützung des
»Schweizerischen Instituts zur Förderung der Sicherheit«

Komitee-Manager im ON
Dipl.-Ing. Josef Winkler
E-Mail: josef.winkler@on-norm.at

Inhalt

Einleitung	2
ON-Regel ONR 49000	
Begriffe und Grundlagen	4
Grundlagen	5
Zusammenwirken mit anderen Führungsinstrumenten	5
ON-Regel ONR 49001	
Risikomanagement	6
Systemischer Ansatz	6
Risikomanagement-System	6
Risikomanagement-Prozess	6
ON-Regel ONR 49002-1	
Einbettung des Risikomanagement in das Managementsystem	7
Wechselwirkung mit Kernprozessen der Organisation	7
Nahtstellen zu anderen Management-Teilsystemen	7
ON-Regel ONR 49002-2	
Methoden der Risikobeurteilung	8
ON-Regel ONR 49002-3	
Krisen und Kontinuitätsmanagement	9
Notfall- und Krisen-Szenarien	9
Krisenstab und der Krisenmanagement-Prozess	9
Kontinuitätsmanagement	9
ON-Regel 49003	
Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers	10
»Gut zu wissen!«	11
Die ON-Regeln zum Risiko- management im Überblick	11
Bestellmöglichkeiten	11
Ausbildung zum Risikomanager	11

Einleitung

Risikomanagement hat zum Ziel, die Unsicherheit von Entscheidungen zu vermindern, die Zielerreichung von Organisationen zu verbessern und die Sicherheit von Systemen zu erhöhen.

Die Anwendungsgebiete von Risikomanagement sind vielfältig: Die international anerkannten Grundsätze der Führung von Unternehmen und Organisationen (Corporate Governance) bezeichnen das Risikomanagement als Verantwortung der obersten Organe. Branchen- und sektorspezifische Gesetze und Normen verweisen auf das Risikomanagement, um die Sicherheit von exponierten Personengruppen wie Konsumenten, Patienten und Mitarbeitern zu gewährleisten und den internationalen Warenaustausch zu erleichtern. Die Aufsichtsgesetze für Banken und Versicherungen fordern, dass die Eigenmittel nach Maßgabe des gegebenen Gesamtrisikos der Geschäftstätigkeit bestimmt werden müssen.

Für all diese Anwendungsgebiete sind umfangreiche Grundlagen, insbesondere terminologischer und konzeptioneller Art bereits erarbeitet worden. In der internationalen Normung sind Bestrebungen im Gang, ein gemeinsames Verständnis für die Anwendung und Umsetzung des Risikomanagements zu schaffen. Dazu sind nicht nur ein einheitlicher Prozess und anerkannte Methoden erforderlich, um die Risiken zu beurteilen, zu bewältigen und zu überwachen. Es ist auch darzulegen, wie das Risikomanagement als Verantwortung der obersten Leitung und der Führungskräfte von Organisationen wahrgenommen, getragen und in das Managementsystem eingebettet werden soll.

Das Österreichische Normungsinstitut ON hat 2004 mit der ersten Ausgabe der ON-Regeln ONR 49000 ff. „Risikomanagement für Organisationen und Systeme“ die Initiative für ein umfassendes Regelwerk zum Risikomanagements ergriffen. Mit der zweiten Ausgabe der ON-Regeln 49000 im Jahr 2008 werden die inzwischen international erfolgten Normungsarbeiten zum Risikomanagement integriert und die gewonnenen Erfahrungen in der Anwendung der ON-Regeln berücksichtigt. Zudem beinhaltet ein vollständiges Risikomanagement auch das Krisen- und Kontinuitätsmanagement.

Die ON-Regeln „Risikomanagement für Organisationen und Systeme“ bestehen aus folgenden Teilen:

- Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Begriffe und Grundlagen (ONR 49000)
- Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Risikomanagement (ONR 49001)
- Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Teil 1: Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements in das Managementsystem (ONR 49002-1)
- Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Teil 2: Leitfaden für die Methoden der Risikobeurteilungen (ONR 49002-2)
- Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Teil 3: Leitfaden für das Krisen- und Kontinuitätsmanagement (ONR 49002-3)
- Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers (ONR 49003).

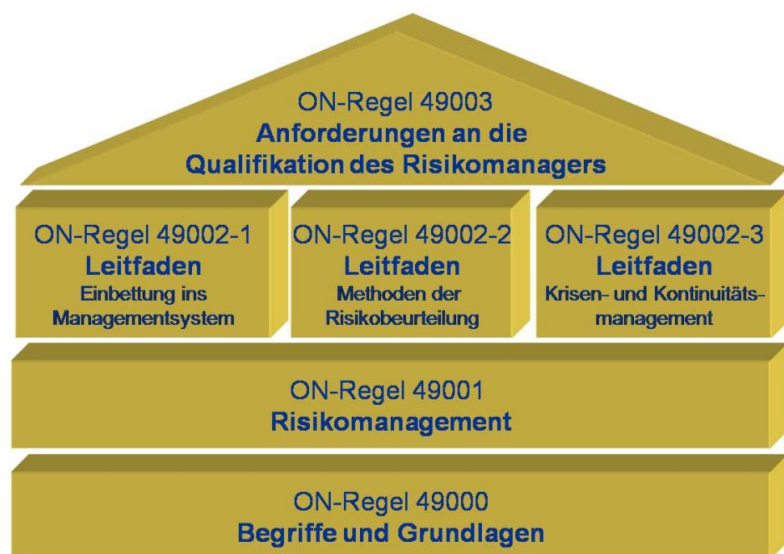


Bild 1 – ON-Regeln Risikomanagement ONR 49000:2008 ff.

- ▶ Teile der ersten Ausgabe der ON-Regeln ONR 49000:2004 ff. sind in den neuen Standard ISO/DIS 31000 „Risk Management – Principles and Guidelines for Implementation“, eingeflossen. Dieser gibt generische Grundsätze und Richtlinien für die Anwendung des Risikomanagements vor. Die neuen ON-Regeln ONR 49000:2008 ff. sollen die Abstimmung mit dem neuen Standard ISO/DIS 31000 sicherstellen und insbesondere aufzeigen, wie er in der Praxis anzuwenden ist.

Die ON-Regeln „Risikomanagement für Organisationen und Systeme“ beabsichtigen im Besonderen,

- einen praxisbezogenen Rahmen für das Risikomanagement zu schaffen, um es auf Organisationen, Unternehmen, Systeme, Produkte, Prozesse, Dienstleistungen und Projekte anwenden zu können,
- die Begriffe und Grundlagen (ONR 49000), welche auch die Ziele und die Grundsätze des Risikomanagements nach ISO/DIS 31000 enthalten, zu beschreiben, um ein möglichst einheitliches Verständnis von Risikomanagement zu schaffen,
- das Risikomanagement (ONR 49001) darzustellen, einerseits mit dem organisatorischen Rahmen als Risikomanagement-System, welches sich mit der Planung, der Umsetzung, der Bewertung und der andauernden Verbesserung befasst. Andererseits wird der Risikomanagement-Prozess als Grundlage für eine wirksame Risikobeurteilung und Risikobewältigung mit all seinen Besonderheiten und Anwendungen aufgezeigt.
- die Möglichkeiten zu schaffen, das Risikomanagement-System von einer externen Stelle begutachten bzw. anerkennen zu lassen,
- die Einbettung des Risikomanagements in ein vorhandenes Managementsystem (ONR 49002-1) aufzuzeigen und zu erleichtern oder die Schaffung eines gegebenenfalls eigenständigen Risikomanagement-Systems zu unterstützen,
- die Methoden der Risikobeurteilung (ONR 49002-2) für die konkrete Anwendung des Risikomanagement-Prozesses zu vermitteln,

- das Krisen- und Kontinuitätsmanagement (ONR 49002-3) als Bestandteil des Risikomanagements, bzw. der Risikobewältigung, vollständig zu integrieren und
- eine Grundlage für die Ausbildung und Zertifizierung des qualifizierten Risikomanagers (ONR 49003) zu schaffen.

Die ON-Regeln selbst können keine Gewissheit geben, dass sämtliche Risiken einer Organisation erkennbar sind oder durch die Anwendung der Regeln tatsächlich erkannt worden sind.

Die ON-Regel ONR 49000:2008 wurde vom Arbeitskreis ON-W 1113 des Österreichischen Normungsinstituts in Zusammenarbeit mit dem Netzwerk Risikomanagement und mit Unterstützung des Schweizerischen Instituts zur Förderung der Sicherheit erstellt.

ON-Regel 49000

Begriffe und Grundlagen

Nachstehend werden die wichtigsten Begriffe, die im ON-Regelwerk verwendet werden, zusammengefasst:

Risiko

Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele.

Der Begriff Risiko umfasst folgende Gesichtspunkte:

- die Auswirkungen können positiv oder negativ sein,
- die Unsicherheit bzw. Ungewissheit wird mit Wahrscheinlichkeiten geschätzt bzw. ermittelt,
- die Ziele der Organisation oder des Systems umfassen strategische, operationelle oder finanzielle Ziele, die Sicherheit von Menschen, Sachen und der Umwelt („safety, security“) genauso wie andere Ziele und
- Risiko ist eine Folge von Ereignissen oder von Entwicklungen.

Auswirkung

Ausgang eines Ereignisses oder einer Entwicklung, welcher die Ziele beeinträchtigt

- Ein Ereignis oder eine bestimmte Veränderung von Umständen (Entwicklung) kann zu vielfältigen Auswirkungen führen.
- Eine Auswirkung kann gewiss oder ungewiss sein und sich positiv (Gewinn, Vorteil, Nutzen) oder negativ (Verlust, Nachteil, Schaden) auf Ziele einer Organisation auswirken.
- Auswirkungen können quantitativer oder qualitativer Art sein.

Zu den besonderen Auswirkungen von Risiken zählen Personen-, Sach- und Vermögensschäden, unabhängig davon ob und wie sie versichert werden können.

Wahrscheinlichkeit

Relative Häufigkeit zukünftiger Ereignisse oder Entwicklungen (objektives, statistisches Verständnis)

Unsicherheit von Aussagen, bei denen kausale Zusammenhänge und Hintergründe nur unvollständig bekannt sind bzw. Grad an persönlicher Überzeugung betreffend den Eintritt eines Ereignisses oder einer Entwicklung (subjektives Verständnis).

- Die Wahrscheinlichkeit eines Risikos kann sich auf eine Periode (zB Jahreswahrscheinlichkeit) oder auf eine Anzahl von Fällen (Fall-Wahrscheinlichkeit) beziehen. Oft wird an Stelle der Wahrscheinlichkeit eines Risikos die Häufigkeit verwendet, zB „einmal in 100 Jahren“.
- Die Wahrscheinlichkeit dient dazu, Unsicherheit bzw. Ungewissheit zu messen bzw. zu schätzen.
- Der englische Begriff „likelihood“, wie er in ISO/DIS 31000 verwendet wird, umfasst sowohl das objektive als auch das subjektive Verständnis.

Risikomanagement

Prozesse und Verhaltensweisen, die darauf ausgerichtet sind, eine Organisation bezüglich Risiken zu steuern.

Die Umsetzung des Risikomanagements führt zu einer Risikokultur in der Organisation.

Krisenmanagement

Koordinierte Tätigkeiten, die eine Organisation ausführen muss, um drohende oder bereits eingetretene Krisen zu bewältigen

In der englischen Sprache wird für das Krisenmanagement auch der Begriff „response“ verwendet, um darzustellen, dass die Organisation schnell auf die eingetretenen Notfälle reagieren muss.

Kontinuitätsmanagement

Teilbereich des Risikomanagements mit der Aufgabe, die operationellen Betriebsfunktionen bei Unterbrechung oder Verlust möglichst rasch wieder zu erlangen.

In der englischen Sprache wird für das Kontinuitätsmanagement auch der Begriff „recovery“ verwendet, um darzustellen, dass die durch ein Risiko verlorenen Betriebsfunktionen wieder erlangt werden müssen.

Risikomanagement-System

Elemente des Managementsystems einer Organisation mit der Aufgabe, Risiken zu bewältigen.

Grundlagen

In den vergangenen Jahren kam das Risikomanagement vor allem im Zusammenhang mit Arbeitssicherheit, Umweltsicherheit, Produktsicherheit und Produkthaftung (bzw. deren Versicherung) zur Anwendung. Die Sicherheit der Menschen, der Umwelt, der technischen Systeme und der Prozesse steht dabei im Vordergrund des Interesses. Diese einzelnen Anwendungen von Risikomanagement beschränken sich jedoch auf Teilgebiete innerhalb einer Organisation, die meist weder in einen Gesamtrahmen integriert noch untereinander abgestimmt sind. Die Risikobeurteilung und Risikobewältigung in den einzelnen Teilbereichen erfolgen nach dem Bottom-up Ansatz.

In jüngster Zeit kommt dem Risikomanagement als Verpflichtung der obersten Leitung und der Führungskräfte im Rahmen der Grundsätze der Führung der Organisation (Corporate Governance) neue Bedeutung zu. Primäre Aufgabe des Risikomanagements ist es, zur Zielerreichung der Organisation beizutragen. Dazu gehören strategische, operationelle, finanzielle Ziele genauso wie Ziele im Bereich der Sicherheit von Menschen und der Umwelt. Das Risikomanagement erfolgt nach dem Top-down Ansatz.

Ein integriertes Risikomanagement verbindet und koordiniert den Top-down und den Bottom-up Ansatz. Dadurch wird Risikomanagement zu einem kraftvollen Instrument für

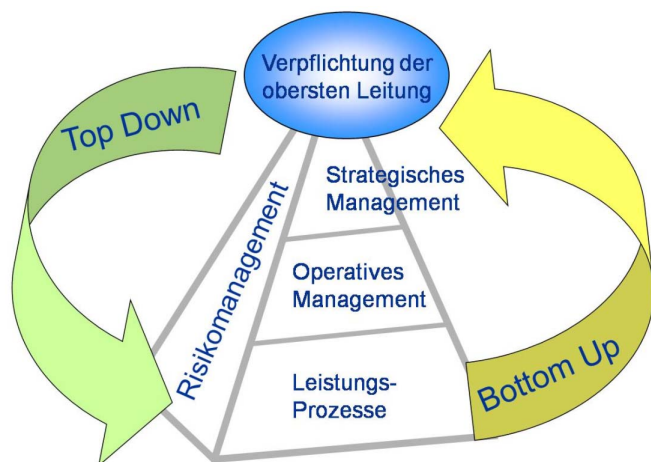


Bild 2 – Risikomanagement umfasst den Top-down- und den Bottom-up-Ansatz

Die Anwendung des Risikomanagement erstreckt sich auf Organisationen und Systeme.

Organisationen umfassen kleine, mittlere und größere Unternehmen des privaten und öffentlichen Sektors, einschließlich Behörden und Institutionen. Es ist nicht erheblich, ob sie gewinnorientiert ausgerichtet sind oder nicht (zB Non-Profit-Organisationen, Einrichtungen des Gesundheitswesens).

Systeme umfassen technische Systeme wie Produkte und Dienstleistungen, Produktionsanlagen, Fabrikationsprozesse, Informationssysteme, Infrastrukturen, Großprojekte usw. Auch soziale Systeme können Gegenstand des Risikomanagements sein.

Aufgabe eines integrierten Risikomanagements ist es, einen übergeordneten, offenen und flexiblen Rahmen für seine Anwendung in den verschiedenen Gebieten und Ebenen in Organisationen zu schaffen.

Zusammenwirken mit anderen Führungsinstrumenten

Die Führung einer Organisation (Corporate Governance) erfolgt durch die oberste Leitung und durch die Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen, die dazu geeignete Instrumente einsetzen.

Um die Tätigkeiten aller Führungskräfte und Mitarbeitenden auf gemeinsame Ziele und Verhaltensweisen auszurichten, wird i.d.R. eine **Politik der Organisation** entwickelt, kommuniziert und umgesetzt. Sie beinhaltet und beschreibt die Ziele, die Strategien, die Instrumente, die Vorgehensweisen, die Bewirtschaftung von Ressourcen und das Verhalten der Mitarbeitenden usw.

Managementsysteme ordnen die Steuerungs- und Kontrollmechanismen. Sie betreffen entweder einzelne Teilgebiete zB das Qualitäts-Managementsystem (zB nach ISO 9001ff.), das Umwelt-Managementsystem (zB nach ISO 14001ff.), das Sicherheits- bzw. Arbeitsschutz-Managementsystem (zB nach OHSAS 18001ff.) und das Informationstechnologie-Managementsystem (ISO 27001ff.). Oder sie sollen als integriertes Managementsystem alle Aspekte der Führung ganzheitlich betrachten und die verschiedenen Anforderungen in einer gemeinsamen Struktur zusammenfassen, um Synergien zu nutzen und Ressourcen zu bündeln.

Die **Management-Informationssysteme** haben die Aufgabe, die Tätigkeiten einer Organisation zu messen und die Ergebnisse mit quantitativen/finanziellen Größen darzustellen. Die Finanzplanung und die Finanzkontrolle stellen eine besondere Aufgabe der obersten Leitung der Organisation dar. Dazu werden risikobasierte **Interne Kontrollsysteme** eingesetzt. Sie bestehen aus systematisch gestalteten organisatorischen Maßnahmen und Kontrollen in der Organisation zur Einhaltung von Richtlinien und zur Abwehr von Schäden. Die Maßnahmen beruhen auf technischen und organisatorischen Aktivitäten und Einrichtungen der internen Kontrolle.

Alle Führungstätigkeiten und Aktivitäten der Organisation müssen den gesetzlichen Grundlagen und normativen Anforderungen entsprechen.

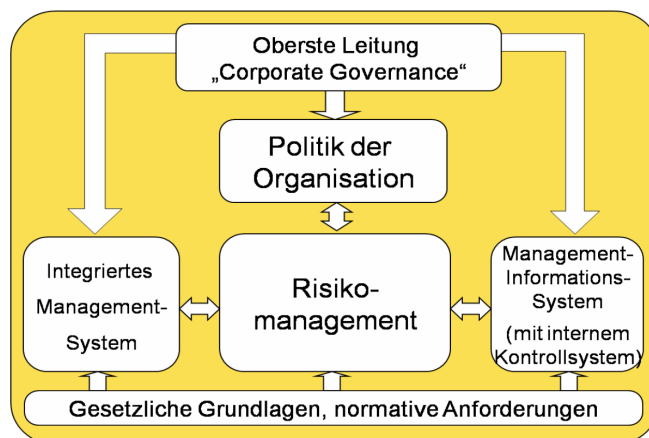


Bild 3 – Führungsinstrumente einer Organisation

Das **Risikomanagement-System** hat die Aufgabe, Unsicherheiten in allen Bereichen der Organisation zu identifizieren und zu vermindern. Dadurch sollen die Pläne, die Ziele und die Strategien abgesichert werden, indem Fehlentwicklungen und Störpotentiale frühzeitig erkannt und beeinflusst werden können.

ON-Regel 49001 Risikomanagement

Systemischer Ansatz

Viele Organisationen haben das Bedürfnis, die Wirksamkeit ihres Risikomanagement-Systems intern zu überprüfen und/oder extern anerkennen zu lassen. Dazu ist eine Systematik erforderlich, die die Elemente des Risikomanagement-Systems nachvollziehbar und überprüfbar festlegt. Diese Elemente des Risikomanagement-Systems sind in der ON-Regel ONR 49001 definiert und beschrieben.

Voraussetzung für ein wirksames Risikomanagement ist die Ausrichtung auf die Politik, das heißt auf die Ziele und Strategien der Organisation sowie der Auftrag und die Verpflichtung der obersten Leitung und der Führungskräfte, den Risikomanagement-Prozess bei der Führungstätigkeit anzuwenden.

Ein wirksames Risikomanagement erfordert das Vorhandensein eines Risikomanagement-Systems, welches den organisatorischen Rahmen und die Tätigkeit des Managements für den Umgang mit den Risiken festlegt. Das Risikomanagement-System schließt den Risikomanagement-Prozess ein.

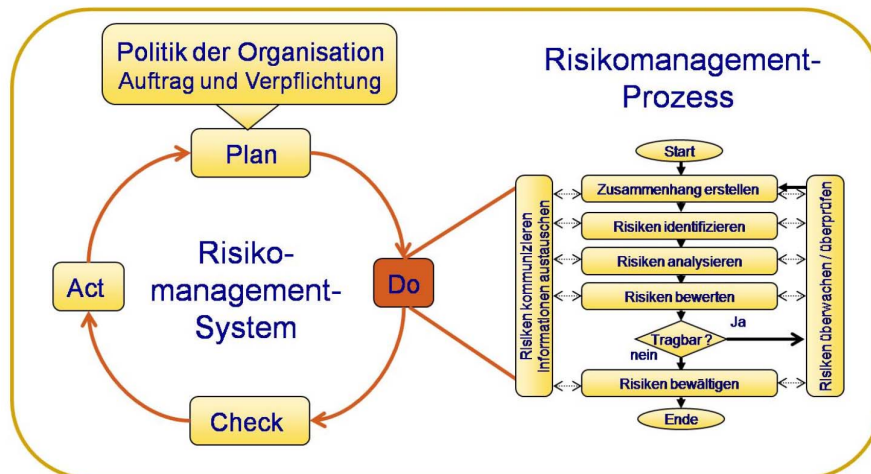


Bild 4 – Risikomanagement-System

Die individuelle Ausprägung der Elemente des Risikomanagement-Systems hängt von der Größe, von der Komplexität, von der Risikoexposition und von der Führung der betrachteten Organisation ab. Die jeweiligen Bedürfnisse der Organisation bezüglich der Ausgestaltung des Risikomanagement-Prozesses und eines Risikomanagement-Systems sind vorgängig abzuklären.

Risikomanagement-System

Das Risikomanagement-System umfasst die Elemente des Management-Systems einer Organisation mit der Aufgabe, die Risiken zu bewältigen. Es beschreibt die Führungsaufgabe in einer Organisation und umfasst die Planung, die Umsetzung, die Leistungsbewertung und die laufende Verbesserung, was auch mit den Kurzbegriffen „Plan-Do-Check-Act“ beschrieben werden kann.

Die Planung des Risikomanagement-Systems umfasst die Verpflichtung der obersten Leitung und der Führungskräfte, die Risikopolitik, die Rollen und Verantwortungen von Risikoeigener und Risikomanager sowie das Management der Ressourcen im Risikomanagement.

Die Umsetzung des Risikomanagements umfasst seine Einbindung in die Entscheidungsprozesse der Organisation sowie die interne und externe Kommunikation des Risikomanagement-Systems.

Die Überwachung des Risikomanagement-Systems erfolgt durch interne und externe Audits, welche die Wirksamkeit des Risikomanagements zuhanden der obersten Leitung und der Führungskräfte bewerten.

Die Verbesserung führt zu Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen des Risikomanagement-Systems, um dieses Veränderungen anzupassen oder in der Organisation zu optimieren.

Risikomanagement-Prozess

Der Risikomanagement-Prozess umfasst die Tätigkeiten, die darauf ausgerichtet sind, eine Organisation bezüglich Risiken zu steuern und zu überwachen.

Der Risikomanagement-Prozess besteht aus dem Kernprozess (Zusammenhang erstellen, Risiken identifizieren, Risiken analysieren, Risiken bewerten und Risiken bewältigen) und aus den begleitenden Prozessen (Risiken überwachen, Risiken überprüfen sowie Risiken kommunizieren und Informationen austauschen).

Die Umsetzung des Risikomanagement-Prozesses erfolgt mit verschiedenen Methoden der Risikobeurteilung, welche sich in verschiedenen Anwendungsgebieten anwenden lassen, um das Risikomanagement zu verwirklichen.

ON-Regel 49002-1

Einbettung des Risikomanagement in das Managementsystem

Die Organisation muss sicherstellen, dass das Risikomanagement mit ihren Zielen in Einklang steht und möglichst ins bestehende Führungssystem integriert wird. Wo kein formalisiertes Führungssystem vorhanden ist, kann Risikomanagement auch als eigenständiges Teilsystem ausgestaltet werden. Bei dieser Einbettung des Risikomanagement-Systems in die Führung ist der Größe der Organisation, der Risikoexposition, der Führungskultur und den bestehenden Führungsinstrumenten Rechnung zu tragen.

Um möglichst viele Synergien zwischen dem Risikomanagement, der Führungstätigkeit und bereits bestehenden Führungsinstrumenten zu schaffen und zu nutzen, sollte der Risikomanagement-Prozess als Führungsprozess verbindlich dargestellt und so angesiedelt werden, dass er übergreifend wirksam sein und auf die möglichen Anwendungsgebiete direkt Bezug nehmen kann.

Die Einbettung des Risikomanagements in das Managementsystem wird anhand des Qualitäts- und Management-Systems nach der Normenfamilie von ISO 9000 ff. dargestellt (Bild 5).

Unabhängig davon, ob das Risikomanagement integriert oder selbständig aufgebaut wird, ist es in jedem Fall zweckmäßig, die Anwendung des Risikomanagements in allen relevanten Gebieten, einschließlich der strategischen, operativen, finanziellen und führungsspezifischen Tätigkeiten, zu berücksichtigen. Zu einem umfassenden Risikomanagement einer Organisation gehören auch das Notfall-, Krisen- und das Kontinuitätsmanagement.

Nahtstellen zu anderen Management-Teilsystemen

Zwischen dem Risikomanagement und anderen Teilgebieten des Managementsystems sind entsprechenden Verbindungen zu schaffen. Diese erstrecken sich insbesondere auf das Qualitätsmanagement, auf das Umweltmanagement, auf das Arbeitssicherheitsmanagement, auf das Securitymanagement, auf das IT-Sicherheitsmanagement, auf interne Überwachungs- und Kontrollsysteme sowie auf das Versicherungsmanagement.



Bild 6 – Nahtstellen Risikomanagement zu anderen Teilsystemen

Die Verbindungen zwischen dem Risikomanagement und anderen Teilgebieten des Management-Systems bezwecken, die jeweiligen Besonderheiten gegenseitig nutzbar zu machen, um den Gesamtwert des Managementsystems zu erhöhen.

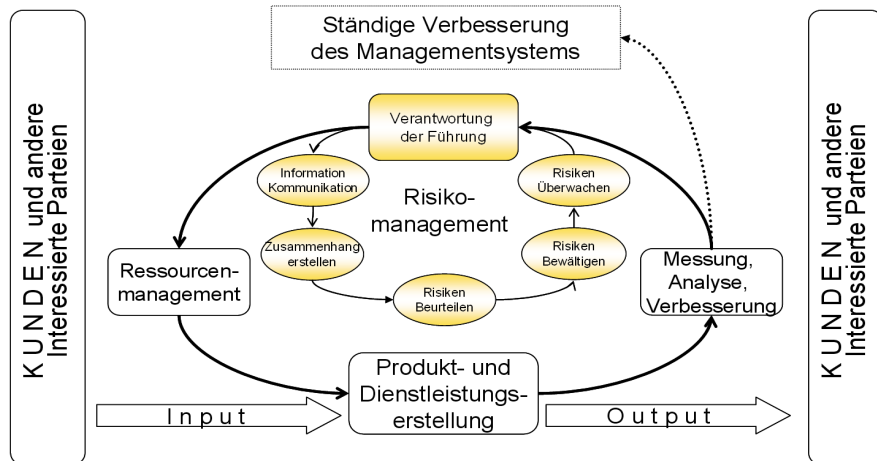


Bild 5 – Einbettung des Risikomanagements in ISO 9000 ff.

Wechselwirkung mit Kernprozessen der Organisation

Der Risikomanagement-Prozess kann nicht für sich allein, sondern nur in enger Wechselwirkung mit den Kernprozessen der Organisation bestehen und von den jeweiligen Risikoeignern getragen werden.

Die ON-Regel ONR 49002-1 zeigt anhand des Strategie-Entwicklungsprozesses, des Produkt-Entstehungsprozesses und des Projektmanagement-Prozesses auf, wie das Risiko-management darin konkret zu berücksichtigen und anzuwenden ist.

ON-Regel 49002-2

Methoden der Risikobeurteilung

Um den Risikomanagement-Prozess praktisch anzuwenden, steht eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung. Dieser Teil des ON-Regelwerks gibt einen Überblick, in dem die jeweilige Methode kurz dargestellt, das Vorgehen bei der Anwendung beschrieben und die Anwendungsgebiete aufgeführt sind.

Die Methoden der Risikobeurteilung können in fünf verschiedenen Gruppen eingeteilt werden:

- Kreativitätstechniken (Brainstorming, Delphi-Technik und Morphologie),
- Szenario-Analysen (Schadenanalyse, Fehlerbaum- und Ablaufanalyse, Szenario-Analyse),
- Indikatoren-Analysen (Critical Incidents Reporting, Change Based Risk Management),
- funktionale Analysen (FMEA; Gefährdungsanalysen, HAZOP, HACCP) und
- statistische Methoden (Standardabweichung, Konfidenzintervall und Monte Carlo Simulation).

Es wird zudem aufgezeigt, wie die Methoden den Risikomanagement-Prozess unterstützen:

Methode	Prozess Risikomanagement				
	Identifikation	Bewertung			Bewältigung
		Auswirkungen	Wahrscheinlichkeit	Risikohöhe	
Brainstorming	+++	+	+		+
Delphi-Technik		++	++		++
Morphologie	+				+++
Schadenanalyse	++	+	+		++
Fehlerbaum- und Ablaufanalyse		++	+++	+	+
Szenario-Analyse	+++	+++	++	++	++
CIRS	+++		+		+
CBRM	+++	+			
FMEA	+++	++	++	+	++
Gefährdungsanalyse	++	+++	++	++	++
HAZOP	+++	+++	++	+	++
HACCP	++	++			++
Standardabweichung		++	+++	++	
Konfidenzintervall		++	+++	++	
Monte Carlo Simulation	+	++	+++	++	

ON-Regel 49002-3

Krisen und Kontinuitätsmanagement

Das Risikomanagement muss sich mit denjenigen Risiken, die eine Organisation trotz präventiven Maßnahmen plötzlich, unerwartet und schwer treffen können, auseinandersetzen. Dies erfolgt mit dem Notfall- und Krisenmanagement, um bei entsprechenden Ereignissen schnell und richtig zu reagieren. In der englischen Sprache spricht man auch von „Response“.

Auf Notfälle und Krisen muss nicht nur schnell und richtig reagiert werden. Im Vordergrund steht die unverzügliche Wiederherstellung der verlorenen Betriebsfunktionen, um die Wertschöpfung der Organisation sicherzustellen. Man spricht dabei vom Kontinuitätsmanagement (Business Continuity Management, BCM) oder in der englischen Sprache auch von „Recovery“.

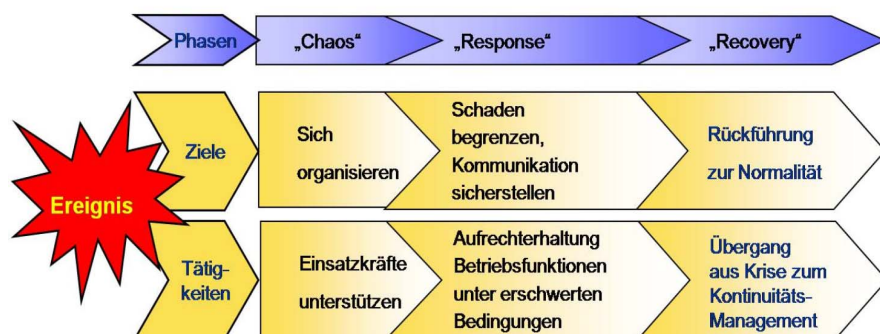


Bild 7 – Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement

Notfall- und Krisen-Szenarien

Eine Organisation, die ein Krisen- und Kontinuitätsmanagement einrichtet, muss zuerst die relevanten Notfall- und Krisenszenarien ermitteln und beurteilen. Dazu gehören alle möglichen Schadenereignisse mit schweren Auswirkungen auf die Zielerreichung bis hin zur Existenzsicherung. Die Beurteilung der Schadenereignisse nach Ihrer Auswirkung und Wahrscheinlichkeit erfolgt mit der sogenannten „Business Impact Analysis“, die eine spezielle Anwendung des Risikomanagement-Prozesses darstellt.

Krisenstab und Krisenmanagement-Prozess

Da sich in Notfall- und Krisensituationen spezielle Führungs-, Koordinations- und Informationsaufgaben ergeben und ein ungewöhnlicher Zeitdruck herrscht, sollte die oberste Leitung die Vorbereitung und die Reaktion in der Chaosphase dem Notfall-Einsatzleiter und dem Krisenstab delegieren. Für die Vorbereitung trägt indes die oberste Leitung die Verantwortung.

Der Notfall- und Krisenorganisation kommt die Aufgabe zu, die relevanten Notfall- und Krisenszenarien zu identifizieren, zu analysieren mögliche Maßnahmen und Verhaltensweisen zu planen und einzuüben. Dadurch sollte im Notfall und in der Krise Zeit gewonnen und Orientierung geschaffen werden.

Der Krisenstab arbeitet immer als unterstützendes Führungsgremium. Das Notfall- und Krisenmanagement muss auch funktionieren, wenn die oberste Leitung der Organisation nicht innerhalb angemessener Zeit verfügbar ist.

Der Krisenkommunikation kommt bei der Arbeit des Krisenstabs eine besondere Bedeutung zu. In der ON-Regel

werden die Grundsätze dargestellt, die in der Krisenkommunikation besonders wichtig sind. Dabei geht es nicht nur um die Kommunikation nach außen, sondern auch um die interne Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden und den Geschäftspartnern.

Die Arbeit des Krisenstabs kann nur erfolgreich verlaufen, wenn er regelmäßig, unter Einbezug auch von externen Retungskräften und evtl. Behörden trainiert und verbessert wird.

Kontinuitätsmanagement

Das Kontinuitätsmanagement ist Ergebnis vorausgehender Planungen für die Wiedererlangung von verlorenen Betriebsfunktionen und umfasst insbesondere die Ersatzbeschaffung. Ziel ist es, die Leistungserstellung bzw. der Wertschöpfung möglichst rasch wieder zu erlangen. Die Maßnahmen des Kontinuitätsmanagements betreffen Menschen und Mitarbeitende, Räumlichkeiten und Infrastruktur, Anlagen und Einrichtungen, Informationen, Energie und Rohstoffe sowie Lieferanten.

Die Risikobewältigung stellt eine Kombination möglicher Maßnahmen zur Erhaltung der Produktionskapazität, zur Sicherung von Lagerbeständen und zum Ersatz betroffener Anlagen und Infrastrukturen dar.

ON-Regel 49003

Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers

Organisationen, die das Risikomanagement einführen, betreiben, aufrecht erhalten und verbessern wollen, benötigen dazu Mitarbeitende oder externe Fachleute, die in der Lage sind, die vielfältigen Risiken zu beurteilen und das Risikomanagement in die Organisation einzubetten. Fachleute mit diesen Fähigkeiten werden als **qualifizierte Risikomanager** bezeichnet, wenn sie diese objektiv nachgewiesen haben.

Damit qualifizierte Risikomanager in der Praxis erfolgreich sind, müssen die oberste Leitung und die Führungskräfte der Organisation als Risikoeigener ihre Verpflichtung wahrnehmen und Unterstützung gewähren, um die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Risikomanagements zu erreichen.

Der **zertifizierte Risikomanager** ist befähigt, in verschiedenen Organisationen wie Unternehmen, Behörden und Verwaltungen, Einrichtungen des Gesundheitswesens u.a.m. die Risiken der Gesamtorganisation sowie die Risiken aus Teilbereichen und Systemen zu erkennen, zu analysieren, zu bewerten, darzustellen und zu dokumentieren.

Der Risikomanager muss die Begriffe und Grundlagen des Risikomanagements (ON-Regel 49000), das Risikomanagement-System und den Risikomanagement-Prozess (ON-Regel ONR 49001), die Einbettung in das Managementsystem (ON-Regel ONR 49002-1), die Methoden der Risikobeurteilung (ON-Regel ONR 49002-2) sowie das Krisen- und Kontinuitätsmanagement (ON-Regel ONR 49002-3) verstehen und mitgestalten können.

Zudem kann der Risikomanager die Risikoeigner sowie alle Mitarbeitenden der Organisation überzeugen, dass es sich lohnt, Risikomanagement systematisch zu betreiben, die Ergebnisse von Risikobeurteilungen umzusetzen und das Risikomanagement im Managementsystem zu etablieren.

Gut zu wissen


Die ON-Regeln zum Risikomanagement (ONR 49000 bis 49003) wurden erstmals mit 1. Jänner 2004 veröffentlicht. Die aktualisierte Neufassung erscheint mit 1. Juni 2008

- ONR 49000** Risikomanagement für Organisationen und Systeme –
Begriffe und Grundlagen
- ONR 49001** Risikomanagement für Organisationen und Systeme –
Risikomanagement
- ONR 49002** Risikomanagement für Organisationen und Systeme –
Teil 1: Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements
in das Managementsystem
Teil 2: Leitfaden für die Methoden der Risikobeurteilungen
Teil 3: Leitfaden für das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement
- ONR 49003** Risikomanagement für Organisationen und Systeme –
Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers

Diese ON-Regeln sind auch **in englischer Sprache** verfügbar.

Bestellung & Info:

Austrian Standards plus Publishing (AS+P)
Heinestraße 38, 1020 Wien
E-Mail: sales@as-plus.at
Online: www.as-plus.at/shop
Fax: +43 1 213 00-818
Tel.: +43 1 213 00-814

Austrian Standards plus 
Publishing


Ausbildung zum qualifizierten Risikomanager

Sie wollen Risikomanagement erfolgreich in Ihrem Unternehmen anwenden? Die »Austrian Standards plus Trainings« (AS+T) bietet Ihnen dazu kompetente Ausbildung zum qualifizierten und zertifizierten Risikomanager.

Die Absolventen dieses Lehrgangs sind in der Lage

- Risikomanagement methodisch und inhaltlich umzusetzen,
- die Risikobeurteilung vorzubereiten, zu moderieren und zu dokumentieren,
- die Vielfalt der Methoden und Anwendungen der Risikobeurteilung zu überblicken,
- den Prozess Risikomanagement zu beherrschen,
- das Risikomanagement-System einzuführen, bedürfnisgerecht zu betreiben, aufrechtzuerhalten und ständig zu verbessern,
- das Notfalls- und Krisenmanagement zu integrieren,
- das Kontinuitätsmanagement anzuwenden,
- das Risikomanagement in das Managementsystem zu integrieren oder als eigenständiges Risikomanagement-System zu betreiben.

Außerdem bietet AS+T auch spezielle Lehrgänge für die **Ausbildung zum klinischen Risikomanager**

Austrian Standards plus 
Trainings

Für nähere Informationen zu den Lehrgängen und die nächsten Termine stehen Ihnen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der »Austrian Standards plus Trainings« (AS+T) gerne zur Verfügung:

Information und Anmeldung:

Austrian Standards plus Trainings (AS+T)
Heinestraße 38, 1020 Wien
E-Mail: trainings@as-plus.at
Online: www.as-plus.at/trainings
Fax: +43 1 213 00-350
Tel.: +43 1 213 00-318



Österreichisches
Normungsinstitut

Austrian Standards
Institute

Member of CEN and ISO

www.on-norm.at

Gemeinsam
Zukunft
gestalten.

Professionell.
Innovativ.
Einfach.

Zu Ihrem Erfolg.

Shaping the future
together.

Professional.
Innovative.
Easy.

For your success.

Standards:
create & use them