

Implementierung der HRO-Methodik in ISO 31000:2018

Wie kann die Performance im Notfall- und Krisenmanagement verbessert werden?

In diesem Artikel werden zwei Lösungsansätze vorgestellt, wie man auf der Grundlage von «best available information» das Risiko-, Notfall- und Krisenmanagement optimieren und die Zuverlässigkeit steigern kann.

Björn Saul, Heinrich Kuhn, Christian Zipper

An das Notfall- und Krisenmanagement in Unternehmen und Organisationen werden hohe Anforderungen gestellt: In kurzer Zeit müssen in neuen Situationen – in denen oft wichtige Informationen noch fehlen – Massnahmen getroffen werden, die Schäden vermindern, oder noch besser: verhindern können. Wie kann eine solche Anforderung umgesetzt werden? Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, wenn alle Massnahmen auf der Grundlage der «best available information» (ISO 31000:2018 Risk Management, Principle 4.f) getroffen werden.

Integration der risikorelevanten ISO-Normen

Im Zusammenhang mit den risikorelevanten ISO-Normen gibt es vier Normen, die die Kernzone eines Integrierten Risikomanagement-Systems bilden. Die ISO-Normen sind so konzipiert, dass sie problemlos miteinander zu einem übergreifenden Managementsystem integriert werden können, da sie alle eine gemeinsame High Level Structure (HLS) benutzen, die diese Kompatibilität ermöglicht.

Bei allen vier Normen geht es darum, dass neue Gefahren, Risiken und Szenarien möglichst früh und umfassend erkannt werden. Natürlich agieren sie auf unterschiedlichen Eskalationsstufen; das Gemeinsame aber ist, dass alle vier Normen risikorelevante Informationen verarbeiten und weiterleiten. Manchmal kommt es vor, dass wichtige risikorelevante Informationen im Risikomanagement nach ISO 31000:2018 zwar erfasst

werden, aber nicht dem nachgelagerten Notfallmanagement ISO 22320:2018 zur Verfügung stehen. Das gleiche Problem zeigt sich auch immer wieder bei der Informationsweiterleitung zwischen Notfall- und Krisenmanagement. Ein solches Informationsdefizit hat auch Auswirkungen auf die operativen Organisationen, wie z.B. Risiko-, Notfall- und Krisenorganisationen, und auch auf die Corporate Security Organisation (CSO).

Die risikorelevanten ISO-Normen haben den grossen Vorteil, dass sie alle relevanten Risikoinformationen gut weiterleiten können. Dadurch wird vermieden, dass unnötigerweise Informationsdefizite, «blinde Flecken», entstehen. Leider kommt es in der Unternehmenspraxis immer noch vor, dass dieses Informationspotenzial nur ansatzweise genutzt wird. Im Idealfall wird dieses Informationspotenzial genutzt und ermöglicht so, dass das Integrierte Risikomanagement einen wichtigen Beitrag zur Gewinnung der «best available information» beiträgt.

Paradigmenwechsel

Der oben dargestellte Ansatz orientiert sich an den ISO-Managementstrukturen. Der zweite Ansatz in Bezug auf die «best available information» ist methodenorientiert.

Jede Art von risikobasiertem Managementsystem benötigt für die Umsetzung angepasste und effektive Risikoanalysemethoden im Sicherheits-, Risiko-, Notfall- und Krisenmanagement. Die meisten dieser Methoden haben das Ziel, die Risiken zu minimieren.

Autoren



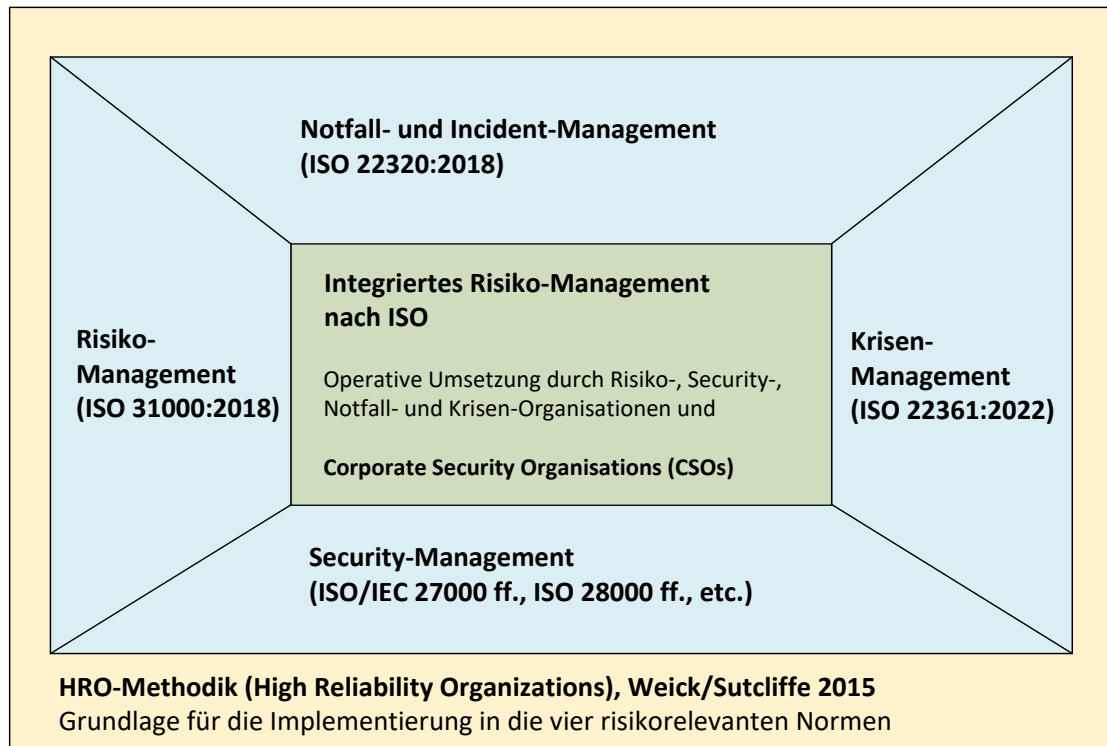
Björn Saul ist Absolvent der ZHAW School of Engineering und arbeitet aktuell im Corporate Security Management einer Bank.



Prof. em. Heinrich Kuhn war bis 2015 an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) tätig.



Dr. Christian Zipper ist Studienleiter und Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).



© Copyright Björn Saul

Die HRO-Methodik und die HRO-Prinzipien bilden die Grundlage und den Rahmen für die Integration der risikorelevanten ISO-Normen zu einem umfassenden Risikomanagement.

Es gibt allerdings gewisse Organisationen, die erhöhte Anforderungen in Bezug auf eine sehr hohe Zuverlässigkeit haben. Bei diesen Organisationen geht es nicht nur darum, Risiken zu reduzieren, sondern darum, die Zuverlässigkeit deutlich zu erhöhen, d.h. die Performance einer Organisation zu steigern. Dies ist ein klarer Paradigmenwechsel im Denkansatz, was die Risikoanalysemethodik betrifft.

High Reliability Organizations (HRO)

Die Methodik der High Reliability Organizations (HRO) wurde in den letzten zwanzig Jahren entwickelt, erprobt und auch weiterentwickelt. HRO wird von Organisationen verwendet, die höchste Zuverlässigkeitsanforderungen haben, z.B. Airlines, Air Traffic Control (ATC), gewisse Medizinbereiche (z.B. Anästhesie), verschiedene spezifische Truppengattungen von Armeen (z.B. US Navy: Flugzeugträger, Atom-U-Boote, Navy Seals), und Unternehmen im Umfeld von kritischen Infrastrukturen (z.B. Atomkraftwerke).

Entwickelt wurde dieser Ansatz von Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe. In ihrem Buch «Managing the Unexpected. Sustained Performance in a Complex World» (2015, 3. Auflage)

stellen sie die HRO-Methodik vor, ergänzt mit konkreten Fallbeispielen.

Im Rahmen einer Masterarbeit an der ZHAW School of Engineering wurde untersucht (Autor: Björn Saul), ob und wie man diese HRO-Methodik in die risikorelevanten ISO-Normen implementieren kann, insbesondere in die ISO 31000:2018 und ISO 22320:2018. Im Zentrum der Masterarbeit stand die Frage, wie die risikorelevanten Informationen verbessert werden können, damit das Ziel der «best available information» als wichtige Entscheidungsgrundlage möglichst gut erreicht wird.

Der HRO-Ansatz zeigt auf, wie die «best available information» generiert wird. Ausgehend vom zentralen HRO-Begriff «weak signals» und den differenzierenden HRO-Begriffen wie z.B. «cues», «clues», «deviations» und «anomalies», wird ein Detektions- und Analyseansatz entwickelt, der in der ISO-Welt nicht vorkommt. Durch diese Methodik ist es möglich, schon in einem frühen Stadium «adaptive actions» zu ergreifen, die verhindern, dass im Risikomanagement, und

«Die risikorelevanten ISO-Normen haben den grossen Vorteil, dass sie alle relevanten Risikoinformationen gut weiterleiten können.»

Implémentation de la méthodologie HRO dans ISO 31000:2018

Dans le cadre d'un travail de master à la ZHAW School of Engineering, il a été examiné si et comment il était possible d'implémenter la méthodologie HRO (High Reliability Organizations) dans les normes ISO pertinentes en matière de risques, notamment dans les normes ISO 31000:2018 et ISO 22320:2018. La question centrale du travail de master était de savoir comment améliorer les informations pertinentes en matière de risques afin d'atteindre au mieux l'objectif de la «best available information» en tant que base de décision importante. L'approche HRO montre comment la «best available information» est générée. En partant de la notion centrale HRO de «weak signals» et des notions HRO différenciatrices telles que «cues», «clues», «deviations» et «anomalies», une approche de détection et d'analyse est développée, qui n'existe pas dans le monde ISO. Grâce à cette méthodologie, il est possible de prendre des

«actions adaptatives» à un stade précoce, ce qui permet d'éviter que des dommages ne surviennent dans la gestion des risques, et notamment dans la gestion des urgences et des crises.

Lors de la mise en œuvre, l'accent est mis sur les exigences centrales de la HRO, par exemple sur les cinq principes de la méthodologie HRO ainsi que sur des notions centrales telles que la «mindfulness» (attention, compétence d'observation la plus objective possible). Le modèle de maturité HRO élaboré a une fonction multiple: il peut être utilisé comme instrument d'analyse par rapport à un état des lieux de l'entreprise, mais aussi pour la définition des objectifs HRO à atteindre. La HRO est ainsi «taillée sur mesure» (tailored), comme c'est le cas pour la gestion des risques (ISO 31000:2018, Principle 4.e). Il est également possible de développer un programme de formation HRO modulaire sur la base de telles informations et d'analyses delta basées sur

insbesondere auch im Notfall- und Krisenmanagement, Schäden entstehen.

HRO Maturity Model

Die Implementierung des HRO-Ansatzes in die risikorelevanten ISO-Normen basiert auf einem HRO Maturity Model. Der Fokus liegt dabei auf den zentralen HRO-Anforderungen, z.B. auf den fünf Prinzipien der HRO-Methodik sowie zentralen Begriffen wie z.B. «mindfulness» (Acht-samkeit, möglichst objektive Beobach-

tungskompetenz). Dabei zeigte sich, dass die HRO-Kompetenzen sehr unterschiedliche Performance-Levels ausweisen. Darum ist es sinnvoll, in der Praxis die Vermittlung dieser Kompetenzen in Abhängigkeit zum konkreten Unternehmen und seinen spezifischen Aufgaben zu vermitteln.

Das erarbeitete HRO Maturity Model hat eine mehrfache Funktion: Es kann als Analyseinstrument in Bezug auf eine Standortbestimmung des Unternehmens

Die 5 HRO-Prinzipien

1. Konzentration auf Abweichungen
2. Abneigung gegen Vereinfachungen
3. Sensibilität für betriebliche Abläufe
4. Streben nach Resilienz
5. Respekt vor Expertise

verwendet werden, aber auch für die Definition von zu erreichenden HRO-Zielen. Dadurch wird das HRO «massgeschneidert» (tailored), wie das auch beim Risikomanagement der Fall ist (ISO 31000:2018, Principle 4.e). Es ist auch möglich, auf der Grundlage solcher Informationen und darauf basierenden Delta-Analysen ein modulares HRO-Schulungsprogramm zu entwickeln.

Nutzen des HRO Maturity Model

Durch die Implementierung der HRO-Methodik im Integrierten Risikomanagement nach ISO ist es möglich, im Notfall- und Krisenmanagement schon in einem sehr frühen Stadium Gefahren, Szenarien und Risiken zu entdecken und diese Informationen zu berücksichtigen. Dadurch ist es Unternehmen und Organisationen möglich, im Notfall- und Krisenmanagement «vor die Lage zu kommen», indem man z.B. durch «adaptive actions» schon im Vorfeld Schäden verhindern kann. Das ist die optimale Voraussetzung für ein solides Integriertes Risikomanagement und insbesondere natürlich auch für ein erfolgreiches Notfall- und Krisenmanagement. ■

Der vorliegende Artikel entstand auf Basis einer Masterarbeit in Integriertem Risikomanagement (MAS IRM), die Björn Saul an der ZHAW School of Engineering in Winterthur erstellt hat. Er wurde während der Masterarbeit fachlich von Heinrich Kuhn betreut; Studienleiter MAS IRM ist Christian Zipper.