ONLINE-MATERIAL ZU ABSCHNITT 3.6

Resilienz-Audit mit kombinierten Szenarien

Was hält, wenn eine Bedingung fehlt: Prüffragen und Arbeitsblätter für den internen Auditor

Stand: 13. Oktober 2026 · buecher.effedore.com

Einordnung Resilienz ist **keine Klausel der ISO 9001**, weder 2015 noch 2026. Ein Resilienzaudit ist auch nach 9.2 keine Pflicht. Es ist eine bewusste Wahl des Hauses, weil die Prüfung klug ist.

Resilienz ist hier auch **nicht Business Continuity**. Kontinuität regelt ISO 22301, den Risikorahmen liefert ISO 31000. Die 9001 berührt das Thema nur mittelbar: 4.1 (Kontext, seit AMD 1:2024 einschließlich Klimawandel), 6.1 (Risiken und Chancen) und 8.1 (operative Lenkung).

Folge für die Befunde: Eine fehlende Resilienzprüfung ist für sich keine Abweichung. Eine Abweichung schreiben Sie nur gegen eine Anforderung, die das Haus tatsächlich berührt. Alles andere ist eine Beobachtung an die Leitung.

A. Wozu, wer, wann

Das ordentliche Audit prüft, ob ein Prozess unter den Bedingungen läuft, für die er geschrieben wurde. Dieses Material prüft die zweite Frage: Läuft er noch, wenn eine oder mehrere dieser Bedingungen fehlen? Der Band nennt das kontrafaktisches Denken.

- **Wer:** der interne Auditor, mit einer Arbeitsgruppe aus Qualitätsbeauftragter und Abteilungsleitern. Bereiche in eigener Verantwortung prüft ein anderer kompetenter und ausreichend unabhängiger Auditor.
- **Wann:** im Rhythmus, den das Haus im Auditprogramm festlegt. Der Band schlägt einen jährlichen Zyklus vor, ausdrücklich als Wahl und nicht als Pflicht.
- **Womit:** drei Ansätze des Bandes. Stressszenarien je Prozess, operatives Wissen des Personals im Szenario-Interview, Spur früherer Krisen der letzten vierundzwanzig Monate.
- **Ergebnis:** eine Ampel je Szenario, ein Bild der realen statt der behaupteten Resilienz und eine Liste vorrangiger Verwundbarkeiten für die Direktion.

Die vier Dimensionen der Resilienzprüfung (nach Abschnitt 3.6)

Dimension	Was geprüft wird
Personell	Redundanz in kritischen Kompetenzen, realistische und bekannte Vertretungspläne, Funktionieren bei realen Abwesenheiten im Prüfzeitraum.
Technologisch	Pläne für den Ausfall kritischer digitaler Systeme, Kenntnis beim Personal, Test durch Übung oder dokumentierte reale Ausfälle.
Lieferkette	Vorqualifizierte Alternativlieferanten für kritische Kategorien, dokumentierte und bekannte Aktivierung.

Dimension	Was geprüft wird
Organisational	Koordination und Entscheidungskohärenz, wenn Kommunikation und Autorität gestört sind: Leitungswechsel, außerordentliche Ereignisse, Kommunikationskrisen.

B. Arbeitsblatt 1: Welche Bedingung trägt den Prozess?

Stellen Sie zu jedem geprüften Prozess die Frage des Bandes: Welche **einzelne** Bedingung brächte diesen Prozess zum Einsturz, wenn sie wegfiele? Die Antwort ist meist eine Schlüsselperson, ein digitales System oder ein Lieferant. Diese Antworten sind die Landkarte der Verwundbarkeit des Hauses.

Prozess	Tragende Bedingung	Art (Person / System / Lieferant / andere)	Quelle (Register, Betriebsgeschichte)	Vertretung oder Ausweichweg dokumentiert?

C. Arbeitsblatt 2: Szenarienkombination

Reale Krisen kommen selten einzeln. Kombinieren Sie deshalb zwei bis drei Bedingungen aus Arbeitsblatt 1 zu einem Szenario. Wählen Sie wahrscheinliche Störungen aus Risikoregister und Betriebsgeschichte, keine unwahrscheinlichen Katastrophen. Legen Sie für jedes Szenario Zeitpunkt und Last fest, denn Druck entsteht bei Vollbelegung.

Nr.	Bedingung A fehlt	Bedingung B fehlt	Bedingung C fehlt (optional)	Zeitpunkt und Last	Einzelpläne berührt	Kombination im Plan bedacht?
Beispiel (Kompositfall, anzupassen)	Hotelmanagementsystem fällt aus, mit ihm die Codierung der Schlüsselkarten	Restaurantleiter fällt plötzlich aus, Stellvertretung im Urlaub	Zwei Gruppen mit Sonderwünschen kommen in einer halben Stunde	Samstag im August, früher Nachmittag, Vollbelegung	PMS-Plan, Vertretungsplan F&B, Plan Schlüsselkarten	Nein: Pläne nur je Szenario für sich

Nr.	Bedingung A fehlt	Bedingung B fehlt	Bedingung C fehlt (optional)	Zeitpunkt und Last	Einzelpläne berührt	Kombination im Plan bedacht?

D. Arbeitsblatt 3: Ampel je Szenario

Prüfen Sie für jedes Szenario drei Elemente: Gibt es einen dokumentierten Plan? Ist er vollständig und angesichts der verfügbaren Ressourcen realistisch? Kennt ihn das Personal, das ihn aktivieren müsste? Die Ampel folgt dem Kriterium des Bandes.

Ampel	Kriterium
Grün	Alle drei Elemente erfüllt: Plan vorhanden, vollständig, bekannt.
Gelb	Eines der drei Elemente nur teilweise erfüllt.
Rot	Eines der drei Elemente fehlt. Kritische Verwundbarkeit, sofort der Direktion vorzulegen.

Szenario (Nr.)	Plan vorhanden (Fundstelle)	Vollständig und realistisch?	Dem ausführenden Personal bekannt?	Ampel	Evidenz

E. Arbeitsblatt 4: Szenario-Interview mit den Schichtkräften

Befragen Sie nicht die Abteilungsleiter, sondern die Kräfte, die das Szenario ohne Seniorfiguren bewältigen müssten. Beschreiben Sie die Lage konkret. «Was tun Sie, wenn um 15 Uhr das PMS ausfällt und vierzig Gäste warten?» zeigt mehr als «Kennen Sie den Notfallplan?».

- **Frage 1:** Kennt die Person den Plan?
- **Frage 2:** Deckt sich ihre Beschreibung mit dem dokumentierten Plan?
- **Frage 3:** Könnte sie die ersten kritischen dreißig Minuten autonom bewältigen? Notieren Sie, nach wie vielen Minuten sie eine Seniorfigur rufen würde.

Szenario (Nr.)	Funktion und Schicht der befragten Person	Plan bekannt? (ja / teilweise / nein)	Beschreibung deckt sich mit Plan?	Minuten bis zur Eskalation	Bemerkung

F. Arbeitsblatt 5: Spur früherer Krisen

Bewältigte Krisen sind reale Tests unter realen Bedingungen und deshalb die wertvollste Evidenz. Erfassen Sie die bedeutendsten Krisen der letzten vierundzwanzig Monate. Prüfen Sie vor allem, ob das Gelernte in die Pläne gelangt ist oder nur im Gedächtnis der Anwesenden liegt.

Krise (Datum, Kurzbeschreibung)	Plan aktiviert und passend / aktiviert mit Anpassung / improvisiert	Dauer bis zur Wiederherstellung	Nachbesprechung (ja / nein, Datum)	Gelerntes im Plan eingearbeitet (Fundstelle, Datum)

G. Prüffragen

Die Spalte «Bezug» nennt, woran ein Befund normativ hängen kann. Steht dort «gute Praxis», ist das Ergebnis eine Beobachtung, keine Abweichung.

Nr.	Prüffrage	Bezug	Evidenz	Befund	Bewertung
1	Hat das Haus bestimmt, ob der Klimawandel für das QMS relevant ist? Falls ja: Sind Extremwetter und Variabilität im Kontext geführt?	4.1 (AMD 1:2024)			

Nr.	Prüffrage	Bezug	Evidenz	Befund	Bewertung
2	Fließen die so ermittelten Risiken in die Planung ein, und sind die geplanten Maßnahmen umgesetzt?	6.1			
3	Stammen die Stressszenarien aus Risikoregister und Betriebsgeschichte, nicht aus allgemeinen Vorlagen?	gute Praxis			
4	Sind Notfallpläne für die kritischsten Szenarien benannt? (Benannte Pläne sind gute Praxis, kein neues 6.1-Erfordernis.)	gute Praxis, 6.1			
5	Wurden Szenarien auch in Kombination betrachtet, nicht nur einzeln?	gute Praxis			
6	Kennt das operative Personal die Pläne gut genug für die ersten dreißig Minuten ohne Seniorfigur?	gute Praxis, 8.1			
7	Wurden Pläne geübt, durch Simulation oder dokumentierte reale Ausfälle?	gute Praxis			
8	Haben die Vertretungsregeln bei realen Abwesenheiten im Prüfzeitraum funktioniert?	8.1			
9	Gibt es für kritische Lieferkategorien vorqualifizierte Alternativen mit bekannter Aktivierung?	gute Praxis			
10	Führen Nachbesprechungen nach Krisen zu dokumentierten Änderungen der Pläne?	gute Praxis			

Bewertung: «konform», «Beobachtung» oder «Abweichung» (nur gegen eine normative Anforderung, mit Klausel). Rote Szenarien aus Arbeitsblatt 3 gehen unabhängig davon als vorrangige Verwundbarkeit an die Direktion.

H. Übung und Kennzahlen

Der Hauptfall des Bandes zeigt: Der Fortschritt kam nicht aus neuen Plänen, sondern aus geübten. Resilienz lässt sich nicht kommunizieren, nur trainieren. Die folgenden Werte sind **Modellannahmen aus dem Buch**, kein Maßstab der Norm.

Element	Modell aus dem Buch	Festlegung im Haus
Kurzübung	Monatlich rund zwanzig Minuten im Morgenbriefing; eine Kraft bewältigt rotierend ein simuliertes Szenario, der Abteilungsleiter coacht.	
Kombinierte Übung	Vierteljährlich rund zwei Stunden mit zwei bis drei gleichzeitigen Störungen.	
Kennzahl Autonomie	Mittlere Minuten ohne Eskalation in den ersten dreißig Minuten eines simulierten Szenarios. Buchfall: von vier auf dreiundzwanzig Minuten nach sechs Monaten Übung; Ziel dreißig.	

Element	Modell aus dem Buch	Festlegung im Haus
Kennzahl Verfahren	Verhältnis der mit erprobten Verfahren bewältigten zu den improvisiert bewältigten Krisen, vierteljährlich fortgeschrieben.	

Was dieses Material nicht ist

Dieses Material ersetzt weder die Norm noch ein Managementsystem für Business Continuity nach ISO 22301. Es ist keine Rechts- und keine Zertifizierungsberatung. Szenarien, Schwellen und Rhythmus legt das Haus selbst fest; die Verantwortung bleibt bei seiner Leitung. Stand: 13. Oktober 2026.

Bezug im Buch: Band 2b, Abschnitt 3.6.