

Die Leichtigkeit des Seins – und des Sein-Lassens



© depositphotos

Kosten-Nutzen-Überlegungen sind für die Umsetzung von Vorbeugemassnahmen leitend. Nicht nur für Massnahmen, die dem Unternehmen selbst zugutekommen, sondern auch für solche, die Teil des Schutzes kritischer Infrastrukturen sind.

Von Almut Eger und Jörg Kretzschmar

Welche Vorbereitungen und Massnahmen sind aus unternehmerischer Sicht nötig und sinnvoll? Gibt es auch das «Sein-Lassen» oder anders formuliert «den Mut zur Lücke»? Drei Beispiele aus dem betrieblichen Alltag:

1. Sie haben Pause und möchten ein Bier aus dem Kühlschrank holen. Schön wär's – doch der Gang zum Kühlschrank lohnt sich heute nicht, denn seit Tagen stockt der Nachschub mit Bier beim Detailhändler und die Tankstelle hat auch geschlossen. In diesem Fall haben Sie Schutzmassnahmen sein lassen. 20 Kisten Bier zu

lagern, um den unwahrscheinlichen Fall der Bierknappheit zu überstehen, entbehrt Ihrer Logik, schliesslich gibt es Alternativen: Wasser oder Apfelsaft.

2. Sie haben sich mit Blackout befasst und da ist das Licht ausgegangen. Eine Taschenlampe hilft. Hätten Sie als Schutzmassnahme ein Notstromaggregat anschaffen sollen? Dann könnten Sie den zwingenden Zahlungslauf dennoch absenden. Egal: Der Empfänger kann die Zahlung sowieso nicht erhalten, denn er hat ja auch keinen Strom.
3. Sie gehen zum Essen mit dem Lieferanten Meier. Er liefert Ihnen seit Jahren genau dasjenige Teilchen,

das im Produkt 245 in Arbeitsschritt 15 eingebaut werden muss. Und er liefert gut. On time, on place, on demand. Er wollte auch heute liefern, 350 Stück inklusive dreier Reserveteile. Doch der Lastwagen steckt im Stau. Seit gestern.

Soll man als Schutzmassnahme einen zweiten Lieferanten aufbauen – oder sein lassen? Es ist ja nicht immer so wie jetzt, dass eine europaweite Strommangellage auch die Verkehrslenkungssysteme dauernd wanken lässt und dadurch «unüberwindbare Schwierigkeiten bei der Tunneldurchfahrt» Ihren Lieferanten ausbremsen.

Das Thema «Blackout» liefert fast täglich neue Erkenntnisse zu Auswirkungen

von Strommangellagen. KMU und Grossunternehmen bereiten sich darauf vor, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, der ökonomischen und ressourcenbezogenen Grenzen, der gesetzlichen Aufträge. Sie müssen alle Ressourcen jener Prozess- und Produktionseinheiten betrachten, die für den Fortbestand des Unternehmens essenziell sind; mit oder ohne «Blackout».

Das ist der entscheidende Beitrag der Unternehmen, eine Ergänzung zu den übergeordneten Massnahmen der staatlichen Konzepte zum Schutz der kritischen Infrastrukturen. Die Vielzahl der unternehmerischen Aktivitäten bildet die Basis zur Auslösung der vielen kleinen Handlungsalternativen, auf die es ankommt, damit sich das öffentliche Leben im Falle eines Grossereignisses organisieren kann.

Um die Frage «Welche Vorbereitungen und Massnahmen sind aus unternehmerischer Sicht nötig und sinnvoll?» zu beantworten, schlagen wir drei Schritte vor:

Erster Schritt: Kritikalität kennen

Ein Unternehmen muss für sich selbst die Frage beantworten, warum ein Prozess oder eine Ressource geschützt werden soll. Das ist die eigene, strategische Sicht der Unternehmensentwicklung.

Diese Erkenntnis zeigt, welche Prozesse, Tätigkeiten und Ressourcen unter keinen Umständen wegfallen dürfen, damit kein existenzieller Schaden für das Unternehmen entsteht.

Die Beurteilung ist unabhängig vom Szenario und stellt die Verfügbarkeit von Ressourcen, die Supply Chain, sowie Reputations-, Finanz- und Legal-Fragen in den Vordergrund. Ein unternehmerischer Nutzen auch ohne Ereignis.

Aber Führungskräfte, die in solchen Betrachtungen auf Risiken hinweisen, werden oftmals als Schwarzseher belächelt. Unternehmer, die eine Balance zwischen Innovation, schneller wirtschaftlicher Entwicklung und Risikomanagement anstreben, werden noch zu häufig als altmodisch und antiquiert risikoavers bezeichnet. Denn Vorbereitungs-massnahmen zeigen ihren ökonomischen Nutzen nicht unmittelbar. Die Laudatio eines aus Sicht Risiko- und Business Continuity Management umsichtig handelnden Managers lautete: «Herr Vorsichtig hat zwar als Geschäftsführer das gegenüber letztem Jahr erhöhte Gewinn-

NEUER SCHWUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Warum sollten auch erfahrene Führungskräfte und Fachleute die Abläufe im Notfall- und Krisenmanagement trainieren?
Ein Erfahrungsbericht:

Eine Schweizer Kollegin kam vor zwei Jahren nach Deutschland und führte in unserer Firma ein Seminar und eine Demoschulung zum Thema Krisenstabsarbeit durch. Mit wenig Motivation ging ich – Fachmann im Notfall- und Krisenmanagement – in diese Schulung. Als pragmatischer Mann mit viel praktischer Erfahrung im Notfallmanagement empfand ich diesen Termin als Zeitverschwendung. Ich setzte mich also auf meinen Platz und wie ich es erwartet hatte, fing die Dame aus der Schweiz an, einen wie mir schien theoretischen Einführungsvortrag zu halten. Nach 15 Jahren Notfallmanagement hatte ich schon so viel gehört und erlebt, dass ich das Gesagte nicht spannend fand. Ich hörte mässig interessiert zu, stellte dann aber fest, dass manche Inhalte doch nicht so trivial waren: Ich dachte über bestimmte Abläufe in meiner Firma nach.

Ich freute mich auf den Austausch in der Mittagspause. Die Kollegen von anderen Firmen, die bisher weniger mit Krisenstabs- und Notfallteams zu tun hatten, waren begeistert vom Vormittag. Ich verstand das nur mässig, war ich denn der einzig Wissende in dieser Runde? Einige der Herren kenne ich sehr gut; erfahrene IT-Leiter mit viel Wissen, die überlegt und abgeklärt im Alltag agieren.

Am Nachmittag wurde eine Übung mit einer fiktiven Firma durchgespielt: Ein Brand brach dort aus und die erfahrenen, aber zusammengewürfelten Kollegen fing an, als Krisenstab die Lage zu beurteilen und zu bearbeiten. Minütlich kamen neue simulierte Meldungen herein und die Trainerin setzte die Teilnehmenden damit unter Druck. Aus einem mitleidig lächelnden «ich mach da mal mit» wurde ein «ist doch gar nicht schlecht gemacht». Schliesslich entstand ein angespanntes und konstruktives Miteinander mit angeregten Diskussionen und einer vielsagenden Reflexion bei der Manöverkritik der Trainerin.

Aus diesem ersten gemeinsamen Training wurde ein Plan und dann ein erfolgreiches Konzept. Viele Verbesserungen an unserer Notfallmanagementsoftware entstanden aus dem praktischen Handeln heraus, das die Gruppen in diesem und weiteren Trainings geübt und trainiert hatten. Aus dem anfangs mitleidigen Lächeln wurde Achtung und schliesslich eine seit zwei Jahren anhaltende erfolgreiche Zusammenarbeit. Unser Konzept, auf der Basis von gesicherten Informationen improvisieren zu können, wurde durch weitere Trainings und Reflexionen erweitert und noch mehr konkretisiert.

Die Aussage eines erfahrenen IT-Leiters und Teilnehmers war: «Endlich mal ein Training, wo ich etwas lernen konnte und das erst noch Spass gemacht hat. Das gibt neuen Schwung für die Umsetzung.»

ziel verpasst, aber ein super Risikomanagement aufgebaut und das Unternehmen sehr stabilisiert. Wir sind bereit für den Ernstfall, wenn uns wichtige Ressourcen wegbrechen.» (Bemerkung eines Aufsichtsrats nach der Finanzkrise. Die Firma hat die Krise ohne jeden Schaden überstanden und ist gestärkt aus der Krise hervorgegangen.)

Ein grosser Unterschied besteht übrigens zwischen Firmen, die eigentümergeführt sind, und Behörden und Gesellschaften mit sehr hoher Streuung des Aktienbesitzes. Dies liegt aber nur daran, dass der Eigentümer sofort auch privat massive Einschnitte spürt, wenn sein Unternehmen ins Trudeln gerät. Bildlich gesprochen: «Es geht ihm das Bier aus.»

Aktivitäten zur Minderung eines Risikos, zur Steigerung der Resilienz und Abwehrkraft in einem ausserordentlichen Ereignis (Notfall) gehören genauso in ein Massnahmenportfolio wie die Betreuung von Kunden oder die Entwicklung eines neuen Produktes. Und das alles abgestimmt auf die nach obiger Analyse be-

kannten kritischen Ressourcen, Prozesse und Abhängigkeiten des Unternehmens. Die Fachwelt spricht hier auch von «Business Continuity Management», von Notfall- und Krisenmanagement. Es handelt sich um eine Managementaufgabe, die ernst genommen werden sollte, strategische Ziele miteinschliessen sollte und deshalb nicht «so nebenbei» und «irgendwie» durch einen Kollegen im Unternehmen oder in einer Behörde gemagt werden kann.

Es gilt, ein geeignetes Verfahren als Managementsystem zu implementieren, welches die Geschäftsführung in die Lage versetzt, dauerhaft und fortlaufend die Risiken zu bewerten, die Mitarbeitenden zu schulen und geeignete Vorkehrungen zu treffen.

Zweiter Schritt: Massnahmen umsetzen

– Massnahmen müssen ökonomisch sinnvoll sein. Das heisst, der finanzielle und personelle Aufwand muss nachhaltige Wirkung zeigen.

Beispiel: Durch die mit der Massnahme mögliche Kontinuität einer Leistung werden nicht nur hypothetische Ausfallkosten vermieden, sondern der Beitrag zu Stabilität erbringt einen konkreten Kundennutzen, der via eine höhere Marge Einnahmen generiert.

- Massnahmen müssen einen hohen Nutzen im Ereignis und im Alltag einbringen. Beispiel: Oftmals wird für verwendete Materialien und Bauteile ein Datenblatt oder eine Checkliste geführt, um übersichtlich und rasch Auskunft zu Herkunft, Vorgabe zu Lager/Verarbeitung und Verantwortlichkeiten im Umgang damit zu haben. Der Zugang zu diesem Wissen kann so gut geregelt werden, dass damit Effizienz im Alltag und rasch verfügbare Information im Ereignis optimal sind. Es lohnt sich also in diesem und allen weiteren Fällen des Wissensmanagements, diesen Prozess sauber zu strukturieren, eventuell unter Einsatz eines Tools, um gezielt auf dieses Wissen zurückzugreifen und es z.B. im Ereignis nutzbringend weitergeben zu können.
- Die Umsetzung und Wirkung einer Massnahme ist überprüfbar. Beispiel: Die Anschaffung eines Notstromaggregats dient nachweislich dem Schutz einer kritischen Ressource, die einen wichtigen Beitrag zum Fortbestand des Unternehmens abdeckt. Im Lauf des Geschäftsgangs wird kontinuierlich überprüft, ob diese Notstromversorgung noch existenzsichernd notwendig ist, oder ob sie einer anderen Ressource zugeordnet werden sollte. Zum Beispiel, weil sich ein Kundenschwerpunkt verlagert hat oder weil ein Beitrag zum Schutz (Resilienz) einer kritischen Infrastruktur an Relevanz verloren hat.
- Massnahmen müssen den gesetzlichen Anforderungen genügen: Gesetzliche Anforderungen sind allgemein für eine Tätigkeit und ein Produkt formuliert. Die Einordnung und Abgrenzung der Vorgaben für die eigenen Tätigkeiten ist wichtig
 - im Alltag als Punkt der Verlässlichkeit gegenüber Kunden, im Ereignis als Punkt der erhöhten Legal Compliance.

«Welche Kriterien müssen Massnahmen erfüllen, damit sie umgesetzt werden? Die Massnahme

- muss ökonomisch sinnvoll sein;
- zeigt einen hohen Nutzen im Ereignis und im Alltag;
- genügt den gesetzlichen Anforderungen.
- Die Umsetzung und Wirkung der Massnahme ist überprüfbar.»

Dritter Schritt: Trainieren und implementieren

Das Unternehmen sollte seine Abläufe zur Stützung der kritischen Ressourcen, Prozesse und Abhängigkeiten regelmässig testen und trainieren. Das betrifft Prozeduren und Abläufe, das betrifft die Menschen in den Notfall- und Krisenteams.

Erst ein Training zeigt auf,

- ob das Zusammenspiel wie geplant funktioniert
- ob das Geplante auch zielführend ist
- wie stark die Urteils- und Entscheidungsfähigkeit des Teams und jedes Teilnehmers ist.

Wichtiges Ziel von Trainings im Zusammenhang mit dem Schutz kritischer Infrastrukturen: Das Zusammenspiel der mitwirkenden Akteure auf allen Ebenen (öffentliche Hand, Privatunternehmen) erkennen und die gegenseitigen Abhängigkeiten verstehen.

Die Teams sind nur so gut, wie sie ausgebildet sind und ihr Know-how auch abrufen können. Das Abrufen funktioniert dank dem Wiedererkennen von eingeübten Handlungsmustern und Alternativen. Deswegen sind praxisnahe Übungssituationen wichtig, um auf methodischer und inhaltlicher Ebene Erfahrungen zu machen, die als erlebte Elemente im Gedächtnis abgespeichert werden. Und je besser Prozeduren bereits im Alltag integriert sind, umso besser sind sie abrufbar.

Die häufig von Unternehmen geäußerte Haltung «ich entscheide dann, was zu tun ist, wenn ich weiss, was passiert ist» hat bei guter Vorbereitung und Training etwas Positives: «die Leichtigkeit des Seins», ohne dass damit etwas unterlassen wird. Aus Sicht Schutz kritischer Infrastruktur ist das ein entscheidender Punkt.

Fazit

Zum anfänglichen Beispiel 1: Sollte ich neben Bier noch andere trinkbare Flüssigkeiten lagern? Ja, wenn es für mein Weiterleben entscheidend ist.

Zum Beispiel 2: Sollte ein Unternehmen ein Notstromaggregat anschaffen und unterhalten? Ja, wenn damit Prozesse gestützt werden können, die unternehmerisch hoch kritisch sind. Etwa, wenn ein verpasster Zahlungslauf unmittelbar zum juristischen Tod der Firma führt. Oder eine nicht verfügbare IT rasch eskalierend die Existenz zerstört.

Zum Beispiel 3: Sollte die Lieferung von Produktionsteilen durch zwei Lieferanten abgesichert werden? Nur, wenn es ökonomisch für das ganze Unternehmen sinnvoll ist: Liefertreue, Kosten und Qualität des Produkts respektive der Dienstleistung, Aufwand für Lieferantenmanagement, Produktentwicklung bei Wegfall eines wichtigen Elements und weitere Aspekte.

Schutzmassnahmen machen aus ökonomischer Sicht nur dann Sinn, wenn das Zusammenspiel von Ressourcen und Prozessen gegeben ist. Und wenn deren Wirkung und Notwendigkeit stetig überprüft und gegebenenfalls infrage gestellt werden. ■



ALMUT EGER

ist Referentin und Trainerin für Notfall-/Krisenmanagement und BCM bei 4m2s – 4 Management 2 Security GmbH, Zürich und Frankfurt.

JÖRG KRETZSCHMAR

ist Senior Consultant für das Aufsetzen einer Notfallplanung und die Einführung eines Notfallmanagements in Unternehmen und Behörden für die Firma Contechnet Ltd., Sehnde bei Hannover.