

Resilienz – Nutzen im Alltag

Resilienz, verstanden als Aufforderung zu einer integralen Sicherheitskultur im Unternehmen, die Produkte, Menschen, Leistungserbringung und Kundenbeziehungen gleichermaßen mit einbezieht, kann auch im Alltag helfen, ungute Situationen positiv entwickeln zu lassen. Die beste Voraussetzung, um Ereignisse zu kontrollieren und eine Eskalation zu vermeiden: eben resilient zu sein.

Von Almut Eger

Eine ausgereifte Sicherheitskultur im Unternehmen hilft, Fehler zu vermeiden, das ist bekannt und anerkannt. Meist wird darunter vor allem die Sicherheit innerhalb der Organisationseinheiten verstanden:

1. Sichere und geregelte Abläufe, festgeschriebene Prozesse und Vorgaben zum Umgang mit Daten und elektronischen Geräten, zu sicherem Verhalten am Arbeitsplatz.
2. Vorausschauendes Risikomanagement, womit vergangene Erfahrungen und Erkenntnisse zur Entwicklung verarbeitet werden: zu greifigen Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung des Unternehmens.
3. Effizienter Schutz von Gebäuden, Personen, Maschinen und Arbeitsmitteln, womit vor allem die physische Sicherheit gemeint ist.
4. Einbezug der Verbindungen zu Lieferanten und extern Mitwirkenden.

Erwartetes ist jederzeit verfügbar – auch ausserhalb der Organisation?

Es ist Dienstagabend, 17.15 Uhr. Noch schnell die Daten sichern, Herrn Meier zurückrufen, den Posteingang überfliegen (schon wieder 13 Mails in den letzten 20 Minuten) – und dann wird der Zug im Hauptbahnhof eintreffen; ich werde aussteigen, mir eine salzige Verführung kaufen und dann definitiv heimwärts fahren. Mit den Gedanken im Heimathafen, den Fingern auf der Handytastatur, um Herrn Meiers Call zu finden, flitzt die andere Hand via Mauspfel über den Bildschirm und versucht die Daten zu speichern: Höchste Sicherheitsstufe bitte. Ja, ich will



© depositphotos

wirklich speichern. Ja, ich habe alle Dateien ausgewählt. Speichern.

«Die gewählte Verbindung kann zurzeit nicht hergestellt werden. Bitte versuchen Sie es nochmals...», «Verbindung fehlgeschlagen. Bitte wiederholen Sie den Vorgang.»

Weder Herr Meier noch der Server sind erreichbar. Wer kennt solche Situationen nicht? Wir gehen davon aus, dass die Technik und die gesamte Umgebung getreu unserem Tun und zeitlichen Ablauf zur Verfügung stehen und wir jegliche Unterstützung zeitgerecht abrufen

können. Wie ein Fürst den persönlichen Kammerdiener.

Im Ereignisfall verlässlich?

Was im Alltag lästig ist – eine Verbindung kann nicht hergestellt werden – ist im Fall eines Ereignisses fatal. So verlässt man sich täglich darauf, dass das Handy dabei ist und im Ernstfall benutzt werden könnte. Das bedeutet:

- Handy hat Netzzugang – so wie meine gewünschten Gesprächspartner auch!
- Handy hat Strom – so wie die Emp-

- fangsstationen meines Providers auch!
- Abläufe «laufen ab», wie es der Name sagt. Ohne Stocken, ohne Stehenbleiben, gut eingespielt – damit Projekte und Kundenanfragen zur richtigen Zeit bearbeitet werden.
 - «Verbindungen» sind jederzeit «hergestellt», damit Mails ankommen – so wie alle ein-/ ausgehenden Postsendungen und damit die gesamte Postverteilung «selbstverständlich» funktioniert.

Die wichtigsten Dinge im Ernstfall: Handy – Denken – Handeln

Das Ergebnis einer kleinen Umfrage unter Krisenmanagern, welches das wichtigste Instrumentarium im Ereignisfall sei: Auf Platz 1 ist das Handy. Mit ihm werden als Erstes die wichtigsten und vertrautesten Personen kontaktiert: Der Sicherheitschef, der Key Account Manager, der Hauswart, der Geschäftskollege. In den ersten Minuten die Aufgaben gut und klar verteilen – und die Beauftragten mit den nötigen Kompetenzen betrauen, all das ist elementar für den weiteren Verlauf der Ereignisbewältigung. Und das geschieht meist per Handy oder Funk.

Platz 2 und 3 belegen gleichermassen das Handeln und das Denken. «Erst besprechen – dann handeln». Oder «Erst denken – dann handeln». Beide Varianten führen zum Ziel. Und bei beiden Varianten besteht eine starke Abhängigkeit:

- vom Wissen um Personen, die im spezifischen Fall zum Ereignis informiert werden sollten, um zur Lösung einen Beitrag leisten zu können
- vom Wissen um betroffene Betriebseinheiten, Kunden, Prozesse und wie rasch sie welche Information brauchen, um ihrerseits reagieren zu können
- vom Verständnis, welche Konsequenzen auf den Betrieb zurollen, wenn

BCM KURZ GEFASST

Business Continuity Management betreiben heisst, die Erwartungen intern wie extern kennen

- an Prozesse und Services
- an Lieferanten
- an Kunden
- an notwendige Ressourcen pro Schritt der Leistungserbringung

«Es geht nicht darum, jede Überraschung planvoll zu vermeiden – wir müssen uns darauf einstellen, überrascht zu werden.»

P. Lagadec, aus Artikel «Krisenbewältigung», «Die Zeit», Nr. 16-2011

- durch das Ereignis wichtige Aktivitäten, Organisationseinheiten und Ressourcen wegfallen
- von der funktionierenden Technik, um die erforderliche Kommunikation zur Ereignisbewältigung überhaupt führen zu können und Zugriff auf die nötigen Daten und Informationen erhalten zu können
- und, last but not least, von der eigenen persönlichen Fähigkeit, zu denken, zu reflektieren und zu handeln.

Umsichtige Geschäftsführung im Alltag

Die ersten drei Dinge, das Wissen und Verständnis darüber, was betroffen ist und welche Auswirkungen zu erwarten sind, basieren auf einer umsichtigen Geschäftsführung im Alltag:

- Mit risikobasiertem Denken, das zu einer Sicherheitskultur führt, die in der Belegschaft gelebt wird und dadurch die Wahrscheinlichkeit reduziert, dass ein Ereignis eintritt.
- Mit vorausschauendem Business Continuity Management (BCM), damit die Abhängigkeiten zwischen den Leistungen bekannt sind und für kritische Dinge auch Workarounds bereitstehen.

Erfahrung als wichtige Voraussetzung

Die letzten beiden Dinge, die funktionierende Technik / IT und die «funktionierenden» eigenen Reaktionen, basieren auf einem ganzen Blumenstraus von Voraussetzungen. Eine äusserst wichtige sei herausgepickt: die Erfahrung.

Wer erfahren hat, wie die wichtigsten Informationen auch ohne Zugang zu Daten und IT beschafft respektive weitergegeben werden können, ist ruhiger, weil mit den eigenen Stärken besser vertraut. Kein Zugang zum Netzwerk kurz vor Zugankunft («die Verbindung kann leider zurzeit nicht hergestellt werden») ist eine

gute Möglichkeit, das zu trainieren – und zu erfahren.

Prozesse und Funktionen greifen Hand in Hand

Der Zugang zum Netzwerk funktioniert nach Ankunft im Hauptbahnhof wieder, auch der Gesprächspartner ist erreichbar: «Herr Meier, danke für Ihr Mitwirken, ich verlass mich drauf», spreche ich andern tags ins Telefon. «Selbstverständlich», lautet die Antwort.

Für den Menschen ist selbstverständlich, was er gewohnt ist und was er erwartet. Sei es die Datenverbindung, verfügbare Kommunikation, stabile Stromversorgung, angemessene Wasserversorgung oder Nahrung. Und ein paar Mal im Jahr denkt vermutlich jeder: «Super, dass eigentlich alles so gut funktioniert.» Und man erwartet, dass dies auch in Zukunft weiterhin so gut funktioniert. Mindestens. Denn eigentlich wird eine Leistungssteigerung erwartet. Eine Steigerung der «gesicherten Verbindung». Denn die Abhängigkeiten von diesen Services sind genauso gestiegen wie die Erwartungen an die Ergebnisse.

Komplexe Abhängigkeiten sind die Regel

Man verlässt sich darauf, dass die Prozesse ineinander greifen. Mit den technischen Entwicklungen der letzten rund 10 bis 15 Jahre sind damit enorme Erleichterungen entstanden, eben selbstverständliche Verfügbarkeiten. Es sind damit aber auch grosse, kaum mehr überblickbare Abhängigkeiten entstanden.

In vielen Unternehmen braucht der IT-Verantwortliche heute ein (z.T. sogar computergestütztes) IT-Notfallmanagement, um zu verstehen, welche Services betroffen sind, wenn eine Applikation ausfällt. IT-Notfallmanagement ist keine Seltenheit mehr. Diejenigen, die sich auf die Leistungen einer IT-Einheit, eines Providers von Services usw. «selbstver-

Krisenmanagement betreiben heisst, im Bedarf die richtigen Ressourcen den prioritären Stellen zuzuordnen; es ist also «Ressourcenmanagement», abgestimmt auf die Prioritäten der Unternehmung.

Wo und wie kann ein Krisen- oder Notfallstab das im Ereignisfall notwendige Wissen über die Abhängigkeiten und die Erwartungen prioritär verfügbarer Services abrufen? Durch ein BCM-System: eine vorausdenkende Analyse der kritischen und tragenden Tätigkeiten, Prozesse und Produkte der Unternehmung.

Business Continuity Management

- Inhaltlicher Vorsprung: Rasch sind die relevanten Informationen zu Ressourcenbedarf und Abhängigkeiten zwischen den Prozessen und erwarteten Ergebnissen verfügbar.
- Emotionale Erleichterung: Je mehr gesicherte Informationen für Entscheidungsträger resp. Führungskräfte vorliegen, umso rascher, sicherer und «richtiger» kann ein Entscheid gefällt werden. Wenn also dem Krisenstab die Prioritäten gemäss BCM vorliegen, ist die Chance auf «richtige» und nachhaltig wertvolle Entscheide um ein Vielfaches grösser.

ständig verlassen» möchten, fordern immer häufiger ein solches IT-Notfallmanagement beim IT-Dienstleister ein. Und prüfen dies via Lieferantenaudit nach.

Der Alltag der meisten Betriebe zeigt, die Komplexitäten der Abhängigkeiten sind häufig so gross, dass sich die anderen Abteilungen eines Betriebes darauf verlassen, dass «die IT», die Applikationen und Services, die sichere Speicherung etc. funktionieren; rund um die Uhr und das ganze Jahr durch. Jede andere Einstellung zu dieser Komplexität führt zu nichts, denn sie ist gegeben.

Und, je undurchschaubarer etwas ist, umso höher ist die Hemmschwelle, es verstehen zu wollen, um die erwartete Sicherheit überprüfen zu können. Das heisst auch, je stärker vernetzt Abhängigkeiten sind, umso schwieriger ist es abzuschätzen, ob eine von 100 Abhängigkeiten kritisch ist, z.B. weil ein Anbieter einer besonders wichtigen Leistung nur einmalig existiert und dessen Verfügbarkeit nur ungenau beurteilt werden kann (also mit einem Ausfall jederzeit gerechnet werden muss).

Alternativen aufzubauen heisst leider zu oft auch, sich Doppelspurigkeiten zu leisten. Deshalb ist dies aus ökonomischer Sicht negativ. Ausser, es werden da-

mit Services vor Ausfällen geschützt, die in solch starker Abhängigkeit stehen, dass die Auswirkungen eines Ausfalls um ein Vielfaches höher sind.

3-Punkte-Checkliste: Wurde an alles gedacht?

Meist verlässt man sich darauf, dass die Abhängigkeiten schon stimmen. Folgende 3-Punkte-Checkliste soll zum Nachdenken anregen und die Abhängigkeiten im Betrieb bewusst machen.

1. Worauf verlassen Sie sich am meisten?

- dass Mitarbeitende die besprochene Leistung auch wirklich erbringen?
- dass Provider rund um die Uhr «life» sind, d.h. die vertraglich vereinbarten Services selbstverständlich laufen? (Denn der Service wurde ja eben deswegen ausgelagert, weil in der eigenen Unternehmung diese Verfügbarkeit nicht mehr oder nur zu einem hohen Preis sichergestellt werden konnte.)
- dass das Gebäude, in dem Sie eingemietet sind, zugänglich ist und die Lifte, Licht und Lüftung/Heizung und Wasserversorgung funktionieren?
- dass Geld auf der Bank verfügbar ist? (Z.B. Griechenland: Der täglich begrenzte Bezug von Bargeld war für all diejenigen ein untergeordnetes Problem, die über mehrere Konten verfügten.)
- dass der Kunde die von meinem Betrieb bereitgestellte Leistung wie erwartet bezieht?
- usw.

2. Was braucht es, damit das, worauf Sie sich am meisten verlassen, auch wirklich funktioniert?

- Ressourcen (Räume, Menschen und Know-how, Services, Produkte, Leistungseinheiten verschiedener Art)
- Vorleistungen und abnehmende Prozesse oder Kunden

3. Was können Sie selbst, was Ihre Unternehmung tun, um die Verfügbarkeit derjenigen Leistungen/Ressourcen sicherzustellen, auf die Sie sich am meisten verlassen möchten?

- z.B. um die Qualität der Leistungserbringung sicherzustellen (intern und extern)

- z.B. um die Verfügbarkeit von Support, Helpdesk, Serviceline usw. sicherzustellen.

Reaktion: Ressourcen und Abläufe sichern

Erweist sich ein Prozess als zu anfällig auf Störungen, werden in der Regel zwei Varianten gewählt:

- a. Die beteiligten Ressourcen werden überprüft: Stimmt die Ausbildung der Mitarbeitenden? Stimmt die Materialbeschaffenheit? Sind die richtigen Daten und Informationen vorliegend? Und so weiter.
- b. Die Abläufe werden anders gestaltet: Stimmt die Reihenfolge der Tätigkeiten? Stimmt die Erwartung an die Ergebnisse aus dem vorgelagerten Prozess, Supplier usw.?

Fazit: Resilient, what else!

Resilient sein heisst, sich der Abhängigkeiten bewusst zu sein und für die kritischen Abhängigkeiten Alternativen vorzudenken oder vorzubereiten. Es geht dabei um Ressourcen und um Abläufe/Prozesse. Beispiele können sein:

- Mitarbeiter-Compliance: Controlling ergebnisorientiert vorhanden?
- Stromverfügbarkeit: konstant? Für Überbrückung Ausfallalternative vorhanden?
- Auftragsverhältnis, Kundenbeziehung: tragfähig? einseitig?
- Rohstofflieferung: abgesichert?
- Mobilität: Transportwege für Güter und Menschen sichergestellt?
- Ver- und Entsorgung: Trinkwasser und Kanalisationsfunktion entscheidend?
- Umwelteinflüsse: relevant? Hat z.B. Unwetter Einfluss auf Produktion?

Das Ziel dieses Hinterfragens: sich der Abhängigkeiten bewusst sein, «Selbstverständlichkeit und Erwartungshaltung» kennen und für kritische Punkte Stützmassnahmen haben. ■



ALMUT EGER

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