

Continuity Management

Wenn die Organisation versagt

- K-Fall Vorsorge ist mehr als Backup -

In vielen Unternehmen wird für die Katastrophenfall-Vorsorge das IT-Recovery-Konzept vorgehalten. Häufig besteht jedoch keine ausreichende Notfallplanung, welche die Verantwortlichkeiten und Prozesse nach dem K-Fall regelt.

Die Büroflächen stehen in Flammen, Produktionssysteme sind zerstört und Daten sind nicht mehr zugänglich. Wenn dann auch noch die verantwortlichen Führungskräfte nicht erreichbar sind, sollten die notwendigen Maßnahmen und Verantwortlichkeiten im Vorfeld geklärt worden sein.

Doch genau dies ist häufig nicht der Fall. In vielen Unternehmen bestehen technische Backup-Konzepte, jedoch kommt häufig die organisatorische Vorsorge zu kurz.

Eine umfassende Vorsorgeplanung enthält neben den technischen und räumlichen Aspekten insbesondere auch eine Definition der organisatorischen Maßnahmen.

Das Management Commitment

Sind die klassischen IT-Recovery-Konzepte (Backup-Strategien) häufig alleine ein Thema der IT-Abteilung, liegt die Verantwortung für die übergreifende organisatorische Vorsorgeplanung bei der Unternehmensführung.

Grundlage für eine erfolgreiche Vorsorgeplanung sind zwei Aspekte:

- a) Das Bewusstsein des Managements für den Bedarf einer entsprechenden Planung, muss vorhanden sein.
- b) Das Commitment des Managements für die notwendigen Maßnahmen.

Grundsätzlich sollten auf Basis der bekannten Compliance-Anforderungen (GmbH-Gesetz, Aktiengesetz, Gesetz zur Kontrolle und Trans-

parenz im Unternehmensbereich etc.) jedem Geschäftsführer und Vorstand die Verantwortung für die Vorsorgeplanung und regelmäßige Überprüfung dieser Planung bekannt sein. Die Praxis zeigt jedoch, dass häufig das Risikobewusstsein fehlt und die Unternehmenslenker - wie auch viele CIOs - sich durch Delegation der Aufgabe in die Fachbereiche in trügerischer Sicherheit wähnt. Da eine Delegation der Aufgaben jedoch nicht von der Verantwortung befreit, ist immer wieder Überzeugungsarbeit notwendig, um das Bewusstsein im Management zu schärfen.

Ist der erste Schritt erreicht und ein Verständnis für die Notwendigkeit einer organisatorischen Notfallplanung besteht, kommt häufig die nächste Hürde. Es gilt nicht selten die Devise „wasch mich, aber mach mich nicht nass“! Notfallkonzepte werden nur halbherzig definiert und implementiert. Die Einbeziehung des Managements hingegen wird häufig völlig Außen vor gelassen. Daher ist es wichtig, dass das Management hinter den notwendigen Maßnahmen steht und die eigene Rolle in der Notfallorganisation akzeptiert und wahrnimmt.

Vorsorge ist nur mit Vorgaben möglich

Sämtliche Vorsorgeplanung läuft ins Leere, wenn die Zielvorgaben nicht definiert sind. Erst die Festlegung gewünschter Wiederherstellungszeiträume und Notfall-Verfügbarkeiten ermöglicht eine zielgerichtete Ausrichtung der Vorsorgeplanung. Hierbei stehen Fragen im Vordergrund, welchen Ausfall ein Unternehmen „sich leisten kann“, welche Prozesse zu welchem Zeitpunkt wieder verfügbar sein müssen und welche/wie viele Notfallarbeitsplätze bis zur Wiederherstellung benötigt werden.

Zu berücksichtigen ist dabei, dass Zielvorgaben ein wesentliches Kriterium für die notwendigen Vorsorgekosten sind und somit zwingend einer Management-Entscheidung bedürfen.

Die 5 W-Fragen

Für die Vorsorgeplanung sind die sogenannten 5 W-Fragen festzulegen:

1. **Wer** kann etwas tun?
2. **Was** muss getan werden?
3. **Wo** muss etwas getan werden?
4. **Wie** muss etwas getan werden?
5. **Wann** muss etwas getan werden?

Auch wenn diese Fragen einfach klingen und man sie vermeintlich sicher beantwortet, bergen sie ein hohes Fehlerrisiko und die abgeleiteten Maßnahmen gehen weit über die IT hinaus.

Bei der Vorsorgeplanung muss davon ausgegangen werden, dass die im Produktionsbetrieb verantwortlichen Personen nicht verfügbar sind. Daher ist bei der Festlegung der entsprechenden Rollen darauf zu achten, dass Funktionen und Rollen mit entsprechenden Verantwortlichkeiten definiert werden und keine dedizierte Zuordnung von Personen erfolgt.

Hier steckt einiges Diskussionspotenzial. In einer Vorsorgeplanung muss beispielsweise festgelegt werden, wer Freigaben für die Initialisierung von Notfallplänen durchführen kann. Hier heißt es, die gewohnten Genehmigungsprozesse zu verlassen. Ein mancher muss hier über seinen Schatten springen und das Vertrauen in die Mitarbeiter unter Beweis stellen.

Auch ist bei der Konzeption zu berücksichtigen, dass viele Prozesse zur Bewältigung der Katastrophe parallel durchgeführt werden müssen. Organisatorisch löst man diese Herausforderung durch die Festlegung von aufgabenorientierten Teams, die durch ein zentrales K-Fall-Management-Team koordiniert und gesteuert werden. Die Anzahl und Besetzung dieser Teams hängt stark von dem jeweiligen Unternehmen ab. Beispielhaft seien folgende

Aktivitäten bei der K-Fall-Bewältigung erwähnt:

- Sicherung und Abwicklung des zerstörten Teilbereiches des Unternehmens. Sammlung von Dokumenten/Ordern, Datenträgern auf PCs, Servern etc.
- Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Medien.
- Kommunikation, Versorgung und Transport der eigenen Mitarbeiter.
- Einrichtung von temporären Arbeitsplätzen für die administrativen Tätigkeiten.
- Aufbau der zerstörten Produktionsanlagen bzw. Wiederherstellung von Systemen und Datenbeständen.

Es ist auf Basis von unterschiedlichen K-Fall-Szenarien für jedes Team sicherzustellen, dass klare Vorgaben definiert sind:

- Welche Teamrollen bestehen?
- Von welchem Standort aus agieren die Teams?
- Welche Verantwortlichkeiten haben die Teams?
- Was sind die notwendigen Maßnahmen/Aufgaben, die umgesetzt werden müssen und welche Checklisten/Handlungsanweisungen sind erforderlich?
- Welcher Kommunikationsbedarf und welche Zusammenarbeit mit anderen Teams besteht?
- Welche Informationen werden zu welchem Zeitpunkt an Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten kommuniziert?

Zusätzlich sind auch Regelungen für die Erstmaßnahmen festzulegen. Mögliche Vorgaben sind:

- Sammelpunkte für Mitarbeiter.
- Informations- und Eskalationskontakte.
- Aktivierung Notfall-Prozesse.
- Beschaffung von notwendigen Hilfs- und Finanzmitteln.

Die Maßnahmen werden flankiert von vertraglichen Vereinbarungen mit Dienstleistern für z.B. Notfallarbeitsplätzen und Stand-by-Rechenzentren.

Dokumentation ... aber richtig!

Sind die Vorsorgepläne erstellt und Verantwortlichkeiten festgelegt, dann ist eine K-Fall-sichere Dokumentation erforderlich. Es nützt in der Regel nichts, wenn die Maßnahmenpläne auf den Firmenservern gespeichert werden oder in den Schränken des designierten Krisenmanagers liegen. Sind Büro- und IT-Räume von einem Vorfall betroffen, werden sie häufig durch die Einsatzkräfte gesperrt – auch dann, wenn diese nicht in Mitleidenschaft gezogen wurden.

Daher ist die Dokumentation von kritischen Planungsinformationen sicher zu verwahren. Es bieten sich verschlüsselte Container auf Firmennotebooks an, Auslagerung bei einem Sicherheitsdienst (wenn dieser 24/7 besetzt ist) oder im zugänglichen Safe bei einem verbundenen Unternehmen.

Zusätzlich sind jedoch Aktivierungspläne lokal und schnell verfügbar vorzuhalten, so dass bei der K-Fall-Erkennung die wesentlichen Initial-Aktivitäten, z.B. durch den Pförtner durchgeführt werden können.

Welche Informationen für die K-Fallvorsorge vorgehalten werden sollten, ist ebenfalls stark unternehmensabhängig. Hier eine Auswahl an wichtigen Informationen:

- Kontaktdaten wichtiger Partner, Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter.
- Management-Informationen/Handlungsanweisungen für den Geschäftsbetrieb.
- Aktivierungsplanung der Fachbereiche, Recovery-Checklisten für Produktions- und IT-Bereiche.
- Vollmachten,
- Zugang zu Finanzmitteln und
- Versicherungsinformationen.

Nach der Planung kommt der Test

Der Teufel steckt häufig im Detail, so ist das auch mit der Vorsorgeplanung. Nicht jeder Ablauf, nicht jede Regel funktioniert in der Praxis wie sie in der Theorie angedacht war.

Aus diesem Grund müssen die vorbereiteten Maßnahmen regelmäßig überprüft werden. Jährliche K-Fall-Übungen zeigen, ob die Hilfsmittel zur Katastrophenbewältigung praxistgerecht sind und in der geplanten Zeitspanne, der Betrieb wieder aufgenommen werden kann.

Veränderungen in der Organisation, den Unternehmensprozessen und der technischen Infrastruktur erfordern eine regelmäßige Überprüfung der Vorsorgeplanung. Nur wenn sich die Vorsorgeplanung der Unternehmensentwicklung anpasst, bleibt ihr Nutzen erhalten. Die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist daher ein wesentliches Element zur Sicherstellung einer praxistauglichen Vorsorgeplanung.

Fazit

Die Verantwortung für eine Vorsorgeplanung liegt bei der Geschäftsführung. Daher sind Vorgaben durch das Management und ein Commitment der Entscheider zwingende Voraussetzung für ein funktionierendes K-Fall-Konzept.

Vorsorgeplanung ist kein alleiniges IT-Thema. Eine detaillierte Planung sowie ausreichende Dokumentation von Maßnahmen sind über alle Unternehmensbereiche erforderlich.

Zusätzlich muss ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess sowie eine regelmäßige Überprüfung der Planung in Hinblick auf organisatorische, prozessuale und technologische Veränderungen etabliert und sichergestellt werden.

Nur mit einer praxistgerechten K-Fall-Vorsorge bleibt ein Unternehmen auch im Notfall handlungsfähig.



Autor: Gerrit-Leonhard Stein ist Senior Manager bei der Helbling Management Consulting GmbH in Eschborn und beschäftigt sich mit den Themen IT-Management, Organisation, Governance, Sourcing und Risiko-Management.

www.helbling.de