

Ein betriebliches Kontinuitätsmanagement

Herbert Manser, riskCare

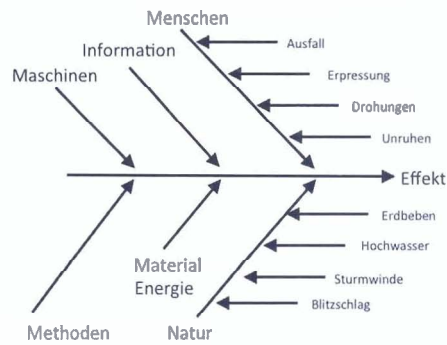


Nicht kopflos in ein Ereignis

Schnell steht man in einer Krise kopflos da. Da hilft ein Notfall- und Kontinuitätsmanagementsystem. Vorbereitet sein bewirkt, dass Notfälle und Betriebsstörungen einen kleineren Einfluss haben und dass auch der Normalbetrieb schneller wieder hergestellt werden kann. Ein Business Continuity Management (BCM) hilft auch dem Sicherheitsbeauftragten (SiBe) auf verschiedene Weise. Das BCM will ich im Folgenden entlang der Norm SN EN ISO 22301 diskutieren. Die Norm ist systematisch wie andere Managementnormen aufgebaut und folgt dadurch auch dem Zyklus von Planen – Ausprobieren – Überprüfen – Verbessern (plan do check act). Es kann darum gehen ein BCM formell aufzustellen. Es kann aber auch ein Leitfaden sein, um sich erst einmal mit dem Thema BCM orientierend auseinander zu setzen.

Plan: Das System verstehen und beschreiben

In einem ersten Schritt geht es darum, das Geschäft mit seinen strategischen Kerngeschäften zu verstehen, zu beschreiben, zu erfassen und letztlich zu analysieren. Das bedeutet, dass mindestens die Kernprozesse in ihren Abhängigkeiten zu untersuchen sind. Oft wird der Fehler gemacht, dass ausschliesslich



Fischgrätendiagramm

der Materialfluss betrachtet wird, und dort nur die Bottle Necks gesucht werden. Nach meiner Ansicht ist aber der Informationsfluss von ebenso hoher Bedeutung. Heute läuft ohne Informationstechnologie praktisch gar nichts mehr, auch im Notfall nicht. Notfälle können sehr verschiedenartiger Natur sein. Ein mögliches Hilfsmittel kann hier ein angepasstes Fischgrätendiagramm sein. Die entscheidenden Analysefragen sind:

- Welche Risiken können uns betreffen, welche Auswirkungen könnten sie haben?
- Wo ziehen wir die Grenzen der Risikoanalyse?
- Gibt es Indizien, dass schon Probleme vorhanden sind?
- Was sind die aktuellen Techniken der Risikoanalyse?
- Welche gesetzlichen Regeln müssen in diesem Zusammenhang beachtet werden?

Da hat ein Unternehmen zwar richtig erkannt, dass die Telefonverbindungen für den Erfolg sehr wichtig sind. Es hat eine redundante Telefonzentrale gebaut. Wenn die Eine ausfällt, funktioniert die Andere. Nur sind beide im selben Raum, was wenn es in diesem brennt? Für den Aktienhandel sind Internetverbindungen elementar, unglücklich wenn die Server im Keller stehen und vom Grundwasserspiegel bedroht sein können. Ein BCM ist also eine gute Gelegenheit, den Betrieb in seinen Abhängigkeiten und Bedingtheiten zu untersuchen und kennen zu lernen. So wird es dem SiBe klar, wo er bei Umbauten oder Prozessänderungen

besonders genau schauen muss, damit die Sicherheit weiter gewährleistet ist. Dieses Risikoassessment¹ wird sinnvollerweise nach der ISO 31000 gemacht. Aus der Beantwortung dieser Fragen, werden nun die Ziele für das Kontinuitätsmanagement festgelegt.

Do: Ein BCM-System erstellen

Sind die potenziellen Risiken bekannt, kann die Strategie für das Kontinuitätsmanagement, können die Schutzziele festgelegt werden. Das kann bedeuten, dass festgelegt wird welche Kunden unbedingt zuverlässig beliefert werden müssen, um als Unternehmen zu bestehen. Und daraus abgeleitet, welche Lagerbestände muss ich haben, damit zur richtigen Zeit die unbedingt notwendige Ware produziert werden kann. Wie muss ich mein Lager organisieren, damit nicht der ganze Vorrat zerstört wird in einem Ernstfall. Welche Teile der Produktion schütze ich nicht nur durch eine Brandmeldeanlage sondern auch durch eine Löschanlage. Was sind die Mindestbestände für Ausgangsprodukte, welche Ersatzlieferanten gibt es, wenn einer ausfällt. Wie muss unser Unternehmen organisiert sein um in einem Krisenfall weiter zu funktionieren? Für welche Aufgabe muss ich unbedingt eine Ersatzperson haben, die die Arbeit auch tatsächlich beherrscht. In welcher Zeit muss ich wieder die volle Energieversorgung haben. Welche Teilprozesse kann ich vorübergehend stilllegen um Ressourcen und Energie zu sparen? Wo kann ich allenfalls alternativ produzieren lassen? Wer übernimmt in einer Krise, welche Aufgabe? Wenn der normale Alltag unterbrochen ist, müssen die Führungsstrukturen anders funktionieren. Ein Feuerwehroffizier, der geübt ist einen Führungsrythmus unter besonderen Umständen zu pflegen, ist auf einmal Kern eines Krisenstabes. Interne und externe Kommunikation in der Krise ist wichtig. Kunden, Lieferanten, Anwohner, Gemeinde, je schneller die verschiedenen Anspruchsgruppen wissen, dass etwas Ungewöhnliches passiert ist, desto besser können auch sie sich vorbereiten und allenfalls

unterstützend wirken. Es gibt zusammengefasst im Wesentlichen drei Möglichkeiten im BCM. 1. Man kann Vorbeugen, damit ein Ereignis weniger wahrscheinlich wird. Zum Beispiel durch Brandabschnittsbildung. 2. Man kann sich auf ein Ereignis so vorbereiten, dass die Folgen geringer werden. Zum Beispiel durch Löscheinrichtungen. 3. Man kann sich vorbereiten um die Folgen eines Ereignisses rasch zu beseitigen. Zum Beispiel in dem man festlegt, für welche Maschinen oder Einrichtungen, Ersatz im Lager stehen muss. Abläufe des BCM müssen geschult werden. Die beste Schulung ist, wenn die involvierten Stellen, beim Aufbau des BCM mit arbeiten.

Betrieb bei einem Hochwasser ergeben. Übungen sind gleichzeitig ein Instrument, um das BCM zu überprüfen. Wenn ich die verschiedenen Szenarien an Ereignissen durchübe, lernen wir als Unternehmen, wir bemerken neue Fragestellungen und können uns verbessern. Aus der Erfahrung wachsen Erkenntnisse, wo das BCM funktioniert, wo es zu umständlich ist und wo es anders organisiert werden muss.

Methoden	Wie es geht	Vorteil	Nachteil
Checkliste	Vorbereitete Pläne zur Überprüfung	Stellt sicher, dass das BCM komplett ist	Überprüft nicht die Effizienz des BCM
Strukturierter Walkthrough	Sorgfältiger Blick in jeden Schritt des BCM	Stellt sicher, dass die geplanten Aktivitäten korrekt beschrieben sind	Überprüft nicht die Effizienz der Gegenmassnahmen
Simulation	Szenariotechnik um Wiederherstellmassnahmen zu überprüfen	Gibt Übung für die Praxis	Nicht geeignet bei grosser Vielfalt im Betrieb
Simulierte Übung	Volltest bei laufendem Betrieb ohne Unterbruch	Ermöglicht hohe Plausibilität ohne Betriebsunterbruch	Teuer, weil alles Personal involviert ist
Voller Unterbruch	Das Ereignis wird bis zum Unterbruch des Betriebes durchgespielt	Ist der zuverlässigste Test	Risikant

Überprüfmethoden

(Tabelle: Überprüfmethoden) Durch Audits stelle ich fest, dass die Massnahmen aus dem BCM auch eingeführt sind und angewandt werden. Ein wichtiger Punkt dabei ist, wenn Abläufe und Ziele verändert werden, muss das System angepasst werden. Was nutzt

berichte und eine jährliche Zusammenfassung) lässt man den Beobachtungszeitraum Revue passieren und kann auch daraus Vorschläge zur weiteren Verbesserung ableiten, weil sich üblicherweise bestimmte Problemfelder herauskristallisieren. Und das ist der eigentliche Zweck des Reviews. Es können also neue Ziele abgeleitet werden. In einem BCM ergeben sich oft mittel- oder langfristige Ziele. Wenn die Elektroverteilung in den Kellern eingebaut sind, die Hochwasser gefährdet sind, so ist das wohl nicht in einem Jahr geändert, aber vielleicht kann man im ersten Jahr schon einige Schritte unternehmen um das Risiko zu reduzieren.

Plan	Do	Check	Act
Initieren des BCM-Systemes	BC Strategie	Überwachen, Messen, Analyse	Beheben von Abweichungen
Verstehen der Organisation	Organisation	Interne Audits	Kontinuierliche Verbesserung
Analyse des Ist-Zustandes	Dokumentenlenkung	Management Review	
Leitung und Projektgenehmigung	Schutzmassnahmen Risikominderung		
Ziel	Kontinuitätsplan & Prozesse		
BC Richtlinie	Kommunikation		
Analyse des Geschäftseinflusses	Schulung Sensibilisierung		
Risikoanalyse	Training und Krisen-Übungen		

Übersichtstabelle BCM

Check: Das System überprüfen

Ein BCM muss geübt werden. Gleichzeitig, wird das System damit auch getestet. Feuerwehren sind immer dankbar für eine interessante Übungsanlage. Warum stellen Sie ihren Betrieb nicht zur Verfügung, um zum Beispiel durchzuspielen, wie mit einem Hochwasserereignis umzugehen ist? Die Feuerwehr und Ihr Betrieb lernen einander kennen und Sie zusätzlich die Probleme, die sich für Ihren

ein Mindestbestand von einem Zubehör, wenn das Produkt nicht mehr hergestellt wird. Ein Changemanagement hilft nebenbei auch bei anderen Fragestellungen und Managementaufgaben.

Act: Das System verbessern

Der Managementreview fasst die geleistete Arbeit zusammen vergleicht mit den gesetzten Zielen. Durch die Überprüfung des BCM ergeben sich Massnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung. Im Managementreview (meist Monats-

Zusammenfassung

Von Perikles, einem Politiker aus dem alten Athen ist der Satz überliefert: «Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusehen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.» Ein BCM erbringt genau diese Leistung und hilft den Betrieb in seinen Abläufen gut zu verstehen. Damit ist es möglich die Arbeitssicherheit optimal an die betrieblichen Bedürfnisse anzupassen.

¹ Siehe auch meine Bemerkungen zum Risikomanagement, die im IZA Archiv oder unter Ressourcen auf riskCare.ch nachgelesen werden können.