



**Institut für Business
Continuity und
Resilience
Management e.V.**

**LEITFADEN
TESTEN & ÜBEN**

Herausgeber:

Institut für Business Continuity und Resilience Management e.V.

Postfach 21 01 71

50527 Köln

www.ibcrm.de

info@ibcrm.de

Autorenteam:

Matthias Hämmerle

Erik Gremeyer

Claudia Krüger

Dr. Johannes Nickel

Die Inhalte dieses Leitfadens wurden von Mitgliedern des Instituts für Business Continuity und Resilience Management e.V. erarbeitet und sind sorgfältig recherchiert. Trotz größtmöglicher Sorgfalt erhebt die vorliegende Publikation keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das Institut für Business Continuity und Resilience Management e.V. übernimmt keine Haftung für den Inhalt.

Der jeweils aktuelle Leitfaden kann unter <https://www.ibcrm.de> bezogen werden. Alle Rechte, auch das der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Institut für Business Continuity und Resilience Management e.V.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	3
1 Vorwort zum Implementierungsleitfaden Testen und Üben	4
2 Beschreibung der Ausgangslage in Sachen Business Continuity Management eines fiktiven Unternehmens	6
3 Übungs- und Test-Rahmenplanung erstellen	7
4 Vorbereitung – Konkretes Vorhaben.....	13
4.1 Übungskonzept erstellen.....	13
4.2 Übungsdetailplanung erstellen.....	14
4.3 Übungsdrehbuch erstellen.....	14
4.4 Risikoanalyse erstellen	15
4.5 Templates vorbereiten	15
5 Durchführung -Case-Study - Üben und Testen am praktischen Beispiel „IT- Ausfall“	16
5.1 Die erste Übung steht an	16
5.2 Einweisung der Beteiligten in die Übung	17
5.3 Die Übung starten und durchführen	18
5.4 Nachbereitung - Auswertung und Bewertung der Übung	19
5.5 Nachbesprechung der Übung.....	19
5.6 Erstellung des Übungsberichts	20
6 Case-Study Üben und Testen am praktischen Beispiel „Personalausfall“	22
7 Case-Study Üben und Testen am praktischen Beispiel “Krisenstabsübung”	24
7.1 Design einer Krisenstabsübung.....	24
7.2 Übungs-Drehbuch erstellen	25
7.3 Organisation vorbereiten.....	26
7.4 Krisenstabsübung durchführen.....	26
7.5 Krisenstabsübung auswerten	27
8 Begriffe und Definitionen.....	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Testen und Üben in drei Schritten.....	4
-----------------------------------------------------	---

1 Vorwort zum Implementierungsleitfaden Testen und Üben

Eine Notfallvorsorge, die nicht mittels Tests und Übungen auf Funktionsfähigkeit überprüft und eingeübt wird, ist wie der Flug in einem neu gebauten Flugzeug, das zuvor niemals einen Teststand zur Überprüfung der Trieb- und Leitwerke gesehen hat. Würden Sie sich einem solchen Flugzeug anvertrauen?

Das Üben und Testen steht am Ende des BCM-Lebenszyklus nach einer anstrengenden Business Impact Analyse und der zeitaufwändigen Erstellung der Notfallkonzepte und -pläne. Die Planung und Durchführung von Übungen und Tests fordert noch einmal eine Anstrengung aller Beteiligten. Doch man kann diese auch positiv als Belohnung für die vorausgegangenen Mühen betrachten. Gut vorbereitete Übungen und Tests können das Bewusstsein für das BCM stärken und die Notfallbewältigung praktisch erlebbar machen. Übungen und Tests sind eine Herausforderung, Abwechslung vom Alltag, können Spaß machen und Erfolgserlebnisse bescheren.

Dieser Leitfaden soll Ihnen einen praxisorientierten Einstieg in dieses Themengebiet bieten. Wir haben uns daher entschlossen das

Format des Storytelling zu nutzen, um die Anforderungen, Herausforderungen und Lösungen praktisch sichtbar zu machen. Begleiten Sie unseren BC-Manager auf seinem Weg in die Welt des Übens und Testens. Der Leitfaden richtet sich an Einsteiger in das Thema Üben und Testen: Aber auch an Praktiker, um sich Inspirationen zu holen oder einfach ein déjà-vue-Erlebnis mit unserem Protagonisten zu erleben. Die beiden Case-Studies zeigen die praktische Umsetzung an den Beispielen einer IT- und einer Krisenstabsübung auf.

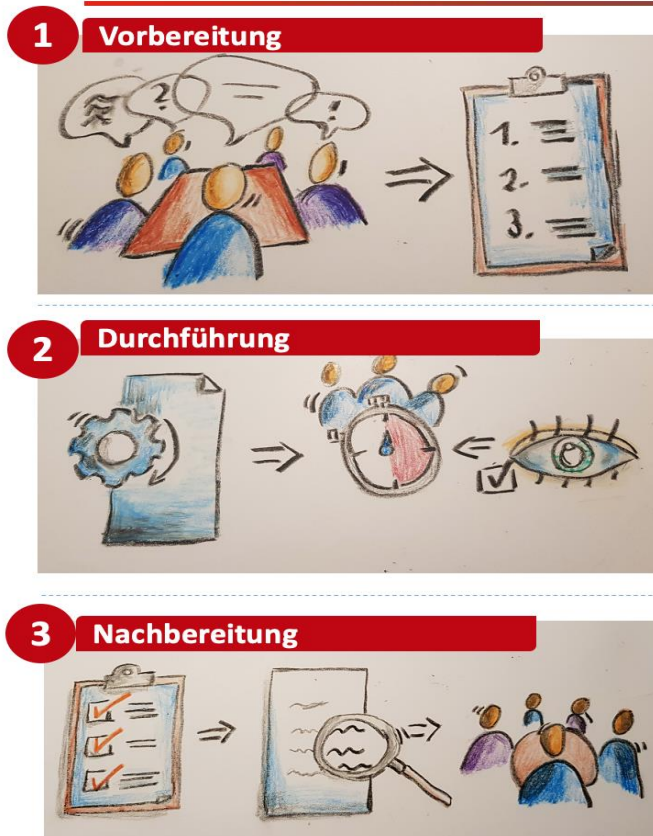


Abbildung 1: Testen und Üben in drei Schritten

„Testen und Üben im BCM in 3 Schritten“ soll Sie mit praktischen Tipps zu Dos und Donts bei der

- Vorbereitung
- Durchführung
- Nachbereitung der Übungen im BCM unterstützen.

Die Hinweise zu den Tests und Übungen finden Sie in den Abschnitten in Take-Away-Boxen zusammengefasst.

Lesern, die tiefer in die Materie einsteigen wollen oder müssen empfehlen wir den Standard BSI 200-4 und die ergänzenden Hilfsmittel, die kostenfrei auf der Webseite des Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik angeboten werden. Vom BSI stammt auch das fiktive Unternehmen RECPLAST, das in dem folgenden Kapitel beschrieben ist.

Die Verfasser dieses Leitfadens freuen sich über Ihre Rückmeldung, die wir gerne in der nächsten Überarbeitung berücksichtigen.

2 Beschreibung der Ausgangslage in Sachen Business Continuity Management eines fiktiven Unternehmens

Zur Umsetzung der Wachstumsstrategie wurden Gespräche mit neuen Kunden vereinbart. Bereits in den ersten Gesprächen mit neuen potenziellen Kunden wurde klar, dass die Anforderungen der Kunden zur Geschäftsfortführung sowie zur Verhinderung einer Geschäftsunterbrechung (Business Continuity Management) bislang nicht erfüllt worden sind. Beispielsweise wollten die Einkäufer wissen, wie die Verfügbarkeit von Lieferungen sichergestellt und welche Maßnahmen diesbezüglich bei umgesetzt werden. Mit einer derartigen Fragestellung war das Unternehmen bislang nicht konfrontiert worden.

Der Business Continuity Manager (BC-Manager) hat seitens der Geschäftsleitung die Freigabe erhalten, ein interdisziplinäres Projektteam zu bilden, mit der Zielsetzung innerhalb der nächsten 12 Monate das Unternehmen auf ein Level hinsichtlich Business Continuity zu bringen, welches eine erfolgreiche Zertifizierung in Aussicht stellt. Die erste Aufgabe des Projektteams war es, alle Hauptprozesse zu untersuchen.

Siehe hierzu Anwenderleitfaden BIA

[Link](#)

Da alle potenziellen Kunden signalisierten haben, dass eine Geschäftsbeziehung nur dann entstehen wird, wenn das Unternehmen den Anforderungen an ein Business Continuity Management System (BCMS) erfüllt.

Insofern ist es nicht ausreichend, lediglich die kritischen Prozesse und Ressourcen aus der Business Impact Analyse (BIA) zu kennen. Vielmehr liefert die BIA den Ausgangspunkt, um gezielt die Stärkung der Widerstandskraft des Unternehmens voranzutreiben, sodass auf etwaige Zwischenfälle bestmöglich reagiert werden kann. Daher verfasst das Projektteam Notfallpläne, welche beim Eintreten der entsprechenden Szenarien ihre Anwendung finden. Aus diesem Grund hat das Projektteam die Aufgabe, diese Notfallpläne auch zu testen und die entsprechenden Abläufe einzuüben.

3 Übungs- und Test-Rahmenplanung erstellen

Im Rahmen der BIA wurden auf Basis der Prozesslandkarte die kritischen Geschäftsprozesse ermittelt und von der Geschäftsleitung bestimmt. Als zeit- und geschäftskritisch wurden folgende Geschäftsprozesse identifiziert:

- IT-Betrieb und IT-Dienstleistersteuerung durchführen sowie User Help Desk
- IT Service Continuity Management, BCM & Krisenmanagement
- Facility Management (Safety & Security Management)
- Zahlungsverkehr durchführen
- Einkauf (Waren und Ersatzteile)
- Lager & Logistik (Warenannahme, Produktions- und Teilelager, Versand)
- Fertigung (Produktionslinie Großkunden).

Für jeden zeitkritischen Geschäftsprozess wurden neben der zeitlichen Verfügbarkeitsanforderung auch die erforderlichen Ressourcen zur Prozessdurchführung erhoben. Dies erfolgte jeweils für die Ressourcenkategorien

- Personal
- Gebäude, Arbeitsplätze
- IT-Anwendungen
- Technische Anlagen und Maschinen
- Physische Dokumente
- Dienstleister und Lieferanten.

Im Anschluss wurden für die zeitkritischen Geschäftsprozesse Notfallkonzepte entwickelt und hierauf aufbauend Geschäftsfortführungs- und Wiederanlaufpläne erstellt.

Dies war für alle Beteiligten eine Menge Arbeit und hat dann doch etwas länger gedauert als ursprünglich geplant. Die BC-Pläne liegen aber jetzt elektronisch und physisch an verschiedenen Standorten vor und können bei einem Notfall herangezogen werden.

Der Business Continuity Manager war sich bei der Qualitätssicherung der BC-Pläne allerdings schon an der einen oder anderen Stelle nicht ganz sicher, ob die beschriebenen Notfallprozeduren im Ernstfall tatsächlich auch uneingeschränkt funktionieren würden. Ferner stelle er sich die Frage, ob die Beteiligten mit den BC-Plänen auch in hektischen Momenten gut umgehen können. Zudem sehen die BCM-Standards und der BCM-Lebenszyklus eine Phase "Üben und Testen" zur Validierung der BC-Pläne vor.

Der BC-Manager zieht sich daher in sein Büro zurück, um in Ruhe zu überlegen, wie diese nächste Herausforderung angegangen werden soll.

Zunächst einmal notiert er an seinem Flipchart mehrere Fragen, die sich ihm dabei stellen. Irgendwie fangen diese Fragen alle mit "W" an:

- Was soll geübt und getestet werden (Pläne, Prozesse, Ressourcen, Fachbereiche. Dienstleister)?
- Welche Ziele verfolgen wir mit den Tests und Übungen?
- Wie soll geübt und getestet werden?
- Wo, an welchen Standorten sollen die Übungen und Tests durchgeführt werden?
- Welche internen Parteien sollten eingebunden werden (Informationssicherheitsbeauftragter (ISB), siehe dazu IT-Grundschutz-SYS.1.1.A22, IT-Betrieb, Risikomanagement, Facilitymanagement)?
- Wie sollen externe Parteien (Stakeholder: Lieferanten, Dienstleister, Behörden, Feuerwehr, Polizei) eingebunden werden?
- Welche Nachweise und Dokumentationspflichten habe ich z. B. im Rahmen von Zertifizierungen und Audits.
- Wer soll für die Durchführung der Übungen und Tests verantwortlich sein?
- Wer soll die Vorgaben für die Durchführung machen und Templates erstellen?
- Sind Sicherheitsbereiche betroffen, ggf. ist die Testdurchführung im Vier-Augen-Verfahren durchzuführen.
- Wer soll die Durchführung der Übungen und Tests steuern, koordinieren, überwachen und an die Geschäftsführung berichten?
- Wie sollen die Übungen und Tests aufeinander abgestimmt und geplant werden?
- Was sind geeignete Nachweise für eine erfolgreiche Übung? (Hinweis auch die Planung der Übung kann dies sein.)

Am Ende war das Flipchart mit den genannten „W“-Fragen vollgeschrieben.

Kürzlich hat der BC-Manager eine Fortbildung zum Projektmanagement besucht und dort eine Projektrahmenplanung oder auch Projektprogramm kennengelernt. In diesem Projektrahmenplan werden die einzelnen Vorhaben übergreifend geplant und koordiniert, sodass die kritischen Ressourcen wie Mitarbeiter aber auch Dienstleister und finanzielle Mittel über alle Einzelvorhaben koordiniert und gesteuert werden. Hierdurch lassen sich alle

Ressourcen optimal nutzen, da Ressourcenkonflikte frühzeitig erkannt und vermieden werden können.

Das beliebte Tabellenkalkulationsprogramm dürfte bei so vielen Planungsdimensionen wohl auch an seine Grenzen kommen. Doch jeden Fachbereich sich selbst zu überlassen, scheidet als Alternative aus. Zu eng sind die Geschäftsprozesse über die Fachbereiche hinweg verzahnt. Und genau diese Verzahnung soll ja in den Übungen auch verprobt werden, denn der Notfall nimmt auf "Silos" keine Rücksicht.

Aber sicherlich hilft hier ein Blick auf die Webseite des IBCRM, dort sind doch auch immer Leitfäden und Hilfsmittel hinterlegt.

Siehe hierzu die Hilfsmittel des IBCRM

[Link](#)

Zunächst einmal verschafft sich der BC-Manager einen Überblick über die zeitkritischen Geschäftsprozesse, vorhandene BC-Pläne und in den BC-Plänen abgebildete Prozess-Ressourcen. Diese Informationen sind wichtig, um übergreifende Übungen und Tests durchführen zu können.

Für Relokations-Übungen eines Standorts ist es zum Beispiel wichtig zu wissen, welche zeitkritischen Geschäftsprozesse an welchem Standort durchgeführt werden und wie die Notfallkonzepte hierfür aussehen. Nur so kann sichergestellt werden, dass bei einer Übung für den Standortausfall auch alle zeitkritischen Geschäftsprozesse an diesem Standort berücksichtigt werden können. Dies gilt auch für die Ressourcen IT, Dienstleister sowie technische Ausstattung und Anlagen. Die Informationen können aus einem BCM-Tool ausgewertet werden oder müssen andernfalls aus der BIA und den BC-Plänen ermittelt und in einem Übungstemplate gespeichert werden.

In einem nächsten Schritt stellt sich dem BC-Manager beim Blick auf das Flipchart die Frage, wie die Übungen und Tests durchgeführt werden sollen. Welche Übungs- und Testtypen gibt es, um die BC-Pläne zu testen?

Auf dem nächsten Blatt des Flipcharts sammelt der BC-Manager seine Ideen für Übungs- und Testtypen:

- Schreibtischtests
- Funktionstests (Test technischer Prozeduren und Verfahren (Bsp. Alarmierungstools)
- Black Building Tests (Facility Management)
- Rechenzentrumsschwenks (IT)
- Szenariobasierte Simulationsübungen
- Alarmierungsübungen
- Krisenstabsübungen
- Vollübungen (mit externen Parteien wie Polizei, Feuerwehr etc.)
- Supply-Chain-Übungen (Übungen mit Dienstleistern, Lieferanten, Versorgern).

Und was ist mit tatsächlich eingetretenen Notfällen? Können diese nicht auch wie eine Übung angesehen werden? Der BC Manager beschließt, dass auch Echtfälle als Übungen angesehen werden sollen, soweit diese dokumentiert und ausgewertet wurden. Während der Covid-19-Pandemie wurden die Remote-Arbeitsplätze zum Beispiel ausführlich in der Praxis verprobt. Schwachstellen und Praxiserfahrungen wurden identifiziert und die Verfahren optimiert. Der Ernstfall ist natürlich der perfekte Praxistest der BC-Pläne. Doch besser vorher noch einmal "trocken üben".

Die Fragen nach dem "Was" und dem "Wie" sind geklärt. Jetzt gilt es diese Daten zu einer Übungs- und Testrahmenplanung zu verknüpfen, indem konkrete Übungen und Tests zeitlich und räumlich geplant werden.

Doch wie oft sollen für einen zeitkritischen Geschäftsprozess Übungen und Tests durchgeführt werden? Der BC-Manager hat sich hierzu mit einem Mitarbeiter der Revision ausgetauscht, der auch für die Prüfung des BCMS verantwortlich ist. Die Revision hat konkrete Anforderungen an den Übungs- und Testzyklus definiert: Alle BC-Pläne der zeitkritischen Geschäftsprozesse müssen mindestens einmal im Jahr durch Übungen und Tests validiert werden. Hierbei muss beachtet werden, dass alle relevanten BCM-Szenarien im Wechsel berücksichtigt werden. Dies bedeutet, dass wenn in einem Jahr der IT-Ausfall geübt wurde, im darauffolgenden Jahr der Ausfall von Gebäuden, Personal, Technik oder Dienstleister dran ist. Im optimalen Fall sollten alle Szenarien für alle zeitkritischen Prozesse einmal im Jahr getestet werden. Eine Orientierung an der Gefährdungslage zur Auswahl der notwendigen Testszenarien ist aber empfehlenswert, um sich auf die aktuell wirklich relevanten Szenarien konzentrieren zu können. Um diese Anforderungen sicherstellen zu können ist eine Mehrjahresplanung zwingend erforderlich. Das hatte der BC-Manager schon befürchtet, aber die Argumentation ist nachvollziehbar und schließlich

dient dies auch der Sicherung der Notfallfähigkeit. Denn der Notfall wird sich nicht nach der Übungs- und Testplanung richten.

Dies erhöht die Anforderungen an die Rahmenplanung, denn es müssen mehrere Jahre in der Planung berücksichtigt werden. Der BC-Manager beschließt daher, eine rollierende Dreijahresplanung für die Übungen und Tests aufzusetzen, um auch diese Anforderung abbilden zu können.

Auf der Webseite des IBCRM hat er hierfür ein Excel-Template gefunden, das ihm jetzt bei der Planung gute Dienste leistet und viel Zeit erspart. In diesem Planungs-Template kann er alle Übungen und Tests auf Basis der Ergebnisse der BIA über die Dimensionen Zeit, Geschäftsprozesse und Ressourcen planen. Er passt es noch ein bisschen auf seine Bedürfnisse an und schon kann es mit der Planung losgehen.

Siehe hierzu die Website des IBCRM e.V.

[Link](#)

Im regelmäßigen Austausch mit den BC-Koordinatoren stellt er die Vorgehensweise vor. Auf dieser Grundlage wird gemeinsam eine erste Rahmenplanung erstellt. Diese bildet nun die Grundlage für die Einzelplanung und Durchführung der Tests und Übungen.

Im nächsten Schritt macht sich der BC Manager daran, den BC Koordinatoren Templates für Test- und Übungskonzepte, Drehbuch-, Protokoll- und Berichtsvorlagen zu erstellen. Hoffentlich hat das IBCRM hierfür auch schon etwas vorbereitet. Das würde jetzt viel Zeit sparen, die besser in die Steuerung und Koordination der Übungen und Tests investiert wäre.

Take Away Box



Dos

- Übungstypen definieren als Grundlage für die Übungs- und Testrahmenplanung
- In einer Übungs- und Testrahmenplanung die durchzuführenden Übungen und Tests zeitlich und inhaltlich planen
- Die Übungs- und Testrahmenplanung nutzen, um über alle Organisationseinheiten hinweg zu planen
- Für Übungen und Tests Geschäftsprozesse bündeln entsprechend der zugeordneten Prozess-Ressourcen, um die Anzahl der Übungen und Tests zu senken
- Priorisierung der Übungen und Tests anhand der Kritikalität der Prozesse und der Gefährdungslage
- Kleine und kurze Übungen und Tests planen mit geringer Vorbereitungs- und Durchführungszeit, um eine große Abdeckung zu erreichen
- Für große Übungen eine angemessene Vorbereitungszeit einplanen
- Wenige große Übungen, mehr kleinere Übungen und Tests einplanen
- Komplexität der Übungen und Tests am Reifegrad des Unternehmens in Bezug auf Übungen und Tests orientieren
- Auf die Abdeckung aller zeitkritischen Geschäftsprozesse und deren Prozessressourcen achten
- Die Planung der Tests und Übungen sowie die Protokollierung empfiehlt sich von einer Person u.a. auf Plausibilität überprüfen zu lassen, die nicht an der Planung oder Durchführung beteiligt ist.



Donts

- Zu ambitioniert planen
- Immer die gleichen Geschäftsprozesse oder Szenarien üben (Bsp. Gebäudeausfall) und andere Szenarien nicht üben (Bsp. Personalausfall).

4 Vorbereitung – Konkretes Vorhaben



1 Vorbereitung

Inhalte des vierten Kapitels:

- Übungskonzept aus Rahmenplan erstellen
- Übungsdetailplanung für komplexere Übungen schreiben
- Übungsdrehbuch für Simulationen erstellen
- Art und Umfang der Dokumentation festlegen

4.1 Übungskonzept erstellen

Die Zeit ist jetzt doch wieder schneller vergangen als gedacht und auf dem Kalender nähert sich bereits die erste geplante Übung aus der Test- und Übungsrahmenplanung. Der BC-Manager will diese erste kleinere Übung gut vorbereiten, damit die Teilnehmer eine passende Vorlage für die nächsten Tests und Übungen haben. Zudem soll diese erste kleinere Übung die Teilnehmer den Schrecken vor den weiteren anstehenden Tests und Übungen nehmen. Die erste Übung sieht die Validierung von zwei Geschäftsfortführungsplänen vor, in der die Notfallverfahren für den Ausfall einer Software zur Übertragung von Bestelldaten des Unternehmens auf eine Bestellplattform beschrieben sind. Das Notfallverfahren in beiden Geschäftsprozessen sieht bei Ausfall der Übertragungssoftware die Erstellung einer Datei mit nachfolgender manueller Übertragung zu einer Internet-Schnittstelle der Einkaufsplattform vor. Zudem ist in dem Geschäftsfortführungsplan das Notfallteam beschrieben, das sich in einem Notfall darum kümmern soll, dass der Notbetrieb eingeleitet wird.

Der BC-Manager begibt sich wieder an sein Flipchart und überlegt, was er für eine gute Vorbereitung dieser Übung benötigt. Als erstes fällt ihm ein Übungskonzept ein. Was gehört in solch ein Übungskonzept? Er beginnt eine Sammlung am Flipchart:

- Übungskonzept erstellen
 - o Übungsziele (Was soll mit der Übung erreicht werden? Validierung Notfallplan, Kommunikation Krisenstab, Kommunikation Dienstleister, Technik / IT überprüfen etc.)
 - o Übungsinhalte, Scope des Geschäftsfortführungsplans (GFP), Prozesse, Ressourcen wie IT, Dienstleister, Lokationen etc.

- Übungs- und Testfälle (Anmeldung IT funktioniert, Zutritt in Gebäude funktioniert etc.)
- Übungstyp (siehe oben)
- Messbare Erfolgskriterien (Zeiten, Mengen etc.) abgeleitet aus GFP und Übungs- und Testfällen
- Beteiligte (intern und extern), Beobachter, Revision, Dienstleister, Behörden
- Dauer, Termine, Meilensteine
- Aufwände
- Risiken, risikomindernde Maßnahmen, Abbruchbedingungen.
- Dokumentation (Checklisten, Protokolle, etc.) zur Begleitung und Nachbereitung der Übung, sowie als Nachweis für Prüfer und Auditoren.

Take Away Box

- Das Übungskonzept beschreibt die Ziele, Inhalte, Rollen, zeitlichen Rahmenbedingungen sowie Risiken der Übung / des Tests.
 - Es ist wichtig, um Transparenz und Klarheit über die Übung zu erzielen und für alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis zu erzeugen.
 - Es dient auch zum Abgleich der erreichten Ergebnisse mit den definierten Zielen und Nachweis für die gute Planung im Rahmen des BCM für Audits und Prüfungen.

4.2 Übungsdetailplanung erstellen

Für solch eine kleine Übung mag das Übungskonzept ausreichen, doch der BC-Manager denkt schon an die anstehenden größeren Übungen. Diese benötigen sicherlich eine umfassendere Detailplanung:

- Projektplan (Aktivitäten, Verantwortliche, Zeiten, Aufwände)
- Beteiligte Rollen, Personen, Dienstleister, Ressourcen, Meilensteine

4.3 Übungsdrehbuch erstellen

Eine weitere Übung steht an. Diese ist gegenüber dem Ausfall der Bestellsoftware deutlich anspruchsvoller. Denn es soll in dieser Simulationsübung der Ausfall eines kritischen Lieferanten geübt werden. Natürlich fällt der Lieferant nicht aus, deswegen ist es eine Simulation. Diese sollte aber so realitätsnah wie möglich sein. Der BC Manager erstellt mit den Fachexperten ein kleines Drehbuch für den geplanten Ablauf der Übung. Dies enthält das fiktive Ausgangsszenario und Einspieler, die das weitere Geschehen simulieren. Damit diese Übung funktionieren kann, benötigt es wie im Theater

ein kleines Team – den Übungsleiter und die Regie, die die Einspieler steuert und die Außenwelt simuliert.

4.4 Risikoanalyse erstellen

Sollte die Übung ein großes Risiko für den Geschäftsbetrieb mit sich bringen, ist sicherlich auch eine ausführliche Risikoanalyse erforderlich, die von der Geschäftsführung genehmigt werden sollte, überlegt sich der BC-Manager. Denn Übungen können immer auch ein Risiko für den laufenden Geschäftsbetrieb, aber auch für die beteiligten Personen mit sich bringen. Von Erzählungen weiß der BCM-Manager, dass bei einer Gebäuderäumungsübung Mitarbeiter im Treppenhaus stürzen können oder auf dem Weg zum Sammelplatz einen Verkehrsunfall haben. Ferner können bei der Überprüfung eines Notfallverfahrens fachliche Fehler passieren oder Termine und Zahlungsziele verfehlt werden.

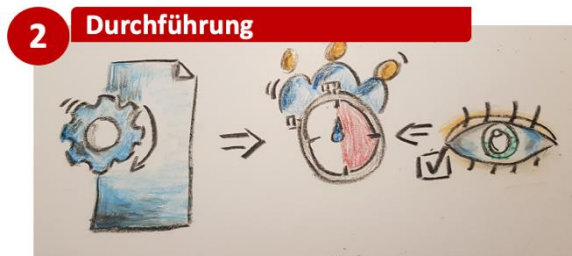
Die Risikoanalyse betrachtet daher die Risiken, die aus dem Test oder der Übung für den Geschäftsbetrieb entstehen können. Übungen und Tests sollten niemals zu einer Störung oder einem echten Notfall führen. Daher sind die Risiken zu identifizieren und Maßnahmen zur Minimierung der Risiken festzulegen. Anhand der Risikoanalyse werden Anhaltspunkte identifiziert, an welchen Stellen Abbruchkriterien für die Übungen im Übungskonzept festzulegen sind. Abbruchkriterien verhindern negative Folgen für die Teilnehmer und das Unternehmen.

4.5 Templates vorbereiten

Schön, wenn es für das Übungskonzept bereits vorgefertigte Templates gebe, die nur noch an die spezifischen Erfordernisse angepasst werden müssen. Gleich mal im Internet auf die Seiten des IBCRM gehen und schauen, ob die Kollegen auch hierfür Vorlagen vorbereitet haben. Tatsächlich, auf die Mädels und Jungs vom IBCRM ist Verlass! Das IBCRM verweist auf eine Vorlage des BSI 200-4. Prima, die Vorlage kann direkt angewendet werden.

Also gleich mal das erste Übungskonzept erstellt. Das kann doch nicht so schwer sein.

5 Durchführung -Case-Study - Üben und Testen am praktischen Beispiel „IT-Ausfall“



Inhalte des fünften Kapitels:

- Übung vorbereiten und beginnen
- Übung durchführen
- Übung auswerten und dokumentieren

5.1 Die erste Übung steht an

Der BC-Manager will sich schrittweise in die Durchführung der Übungen und Tests einarbeiten. Deswegen hat er zunächst ein einfacheres Szenario gewählt. Aus den Geschäftsfortführungsplänen hat er erkannt, dass in dem zeitkritischen Geschäftsprozess -Zahlungsverkehr durchführen- im Rechnungswesen die kritische IT-Anwendung „Zahlverkehr plus“ zur Durchführung der Zahlungen eingesetzt wird. Mit „Zahlverkehr plus“ werden die Zahlungen an die Dienstleister und Lieferanten, aber auch die Löhne und Gehälter sowie die Steuern und Sozialabgaben überwiesen. Im Geschäftsfortführungsplan haben die Prozessverantwortlichen aus dem Rechnungswesen als Notfallverfahren bei Ausfall der Anwendung angegeben, dass die Zahlungen auch mittels des Online-Bankings der Hausbank durchgeführt werden kann. Dies erfordert mehr Zeit und erfordert andere Arbeitsschritte als den Vorschlagswert in „Zahlverkehr plus“ elektronisch freizugeben. Im Geschäftsfortführungsplan ist beschrieben, dass die Mitarbeiter zunächst Auswertungen aus dem Buchhaltungssystem fahren müssen, um Reports über die anstehenden Zahlungen zu erhalten. Der Zugang zum Online-Banking-System erfordert entsprechende Zugangsberechtigungen für die Mitarbeiter und einen TAN-Generator zur Freigabe der einzelnen Überweisungen. In der Übung sollen die für den anstehenden Monat fälligen Zahlungen mittels dieses Notfallverfahrens durchgeführt werden. Der Zahlungslauf wird in der IT-Anwendung „Zahlverkehr plus“ hierzu einmalig gestoppt. Ist die Übung erfolgreich, wird der Zahllauf in der IT-Anwendung storniert. Sollte die Übung fehlschlagen, kann der Zahllauf mit „Zahlverkehr plus“ durchgeführt werden. Dieses Vorgehen hat der BC-Manager zuvor mit der Revision abgestimmt, da in den laufenden Zahlungsverkehr eingegriffen wird. In einem Schreibtischtest ist der BC-Manager den Ablauf der Übung auf Basis des Geschäftsfortführungsplans durchgegangen. Hierbei wurden bereits ein paar kleinere Fehler und nicht durchgeführte

Aktualisierungen identifiziert und behoben. Die Zugangsberechtigungen eines Kollegen für das Online-Banking waren abgelaufen und der TAN-Generator – lange nicht genutzt – war zunächst nicht auffindbar. Gut, die Übung zuvor schon einmal trocken durchgegangen zu sein. In der Übung selbst hätte dies zumindest zu Verzögerungen geführt. Es kann also losgehen mit der Durchführung der Übung hinsichtlich des Ausfalls von „Zahlungsverkehr plus“.

5.2 Einweisung der Beteiligten in die Übung

Am Morgen der Übung trifft sich der BCM-Beauftragte mit allen an der Übung beteiligten Personen im Besprechungsraum. Bei den Kollegen aus dem Rechnungswesen ist ein Mitarbeiter durch Krankheit kurzfristig ausgefallen. Eine Kollegin springt ein. Mit dabei ist auch ein Vertreter der Revision, der als Beobachter fungiert, der Anwendungsverantwortliche für „Zahlverkehr plus“ aus der IT und eine Kollegin aus der Prozessorganisation, die der BC-Manager als unabhängige Beobachterin rekrutieren konnte.

Gemeinsam gehen sie noch einmal das Übungskonzept durch. Ziel der Übung ist es, die Einhaltung vorgesehener Zeiten und die Funktionsfähigkeit des Notfallverfahrens für die manuellen Überweisungen zu überprüfen. Hierzu gehören die Auswertungen aus dem Buchhaltungsprogramm, der Zugang zum Online-Banking und die erfolgreiche Durchführung der Zahlungen. Sollte die Übung an einem der Punkte scheitern, wird sie abgebrochen und „Zahlverkehr plus“ wieder aktiviert und die Zahlungen mit der IT-Anwendung durchgeführt. Der BC-Manager hat für Kaffee, Tee und belegte Brötchen gesorgt. Nach der Übung geht es auf Kosten des Unternehmens gemeinsam in die Betriebsgastronomie zum Mittagessen. Die Teilnehmer sollen ja für die Übung motiviert und gestärkt sein. Überraschenderweise schauen kurz vor Beginn auch noch der Leiter des Rechnungswesens vorbei. Toll, dass sie ein paar Minuten Zeit gefunden haben und man merkt deutlich, wie dies den Beteiligten weitere Motivation für die Übung verleiht, denn am Anfang war es doch mit einigen Schwierigkeiten verbunden, die Übung in Gang zu bringen. Irgendwie hatte Keiner Zeit für die Übung und super Wichtiges zu tun. Doch jetzt kann es losgehen. Die Beobachter haben ihre Protokollvorlagen zum Ausfüllen und die Übungsdurchführenden den wichtigen Geschäftsfortführungsplan. Die Übung ist für eine Stunde angesetzt und kann beginnen.

Take Away Box

Vor dem Test bzw. Der Übung müssen die Beteiligten in ihren Rollen eingewiesen und ggf. geschult werden. Hierzu gehören die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen der jeweiligen Rollen, der Umgang mit den Templates, Übungsregeln und Abbruchbedingungen. Wichtig ist auch die Festlegung der Kommunikation während der Übung. Was wird wie an wen kommuniziert. Hierbei gibt es oftmals zwei Kommunikationsebenen: Die Ebene der Übungsleitung mit der Regie und den Beobachtern zur Steuerung einer Übung zum Beispiel durch Einspielungen und die Ebene der Kommunikation der übenden Personen und Parteien.

5.3 Die Übung starten und durchführen

Der BC-Manager startet pünktlich um 10:00 Uhr die Übung. Für die einzelnen Schritte des Notfallverfahrens sind im Geschäftsfortführungsplan Zeiten geplant. Die Übung sollte nach dieser Planung um 11:00 Uhr beendet sein.

Als Übungsleiter behält der BC-Manager die Abläufe im Blick. Die Beobachter und Protokollanten notieren die Abläufe, Zeiten und subjektive Eindrücke.

Bei der Übung gibt es Verzögerungen in der Reporterstellung aus dem Buchhaltungsprogramm. Es ist nicht klar, wo die Reports liegen und wie sie aufgerufen werden. Schließlich gelingt es den Übenden die richtigen Reports zu lokalisieren und zu drucken. Der Login ins Online-Banking gelingt, doch die Eingabe der einzelnen Buchungen dauert deutlich länger als vorgesehen. Hinzu kommt das Vier-Augen-Prinzip für die Kontrollen, das durch den Mitarbeiter der Revision genauestens überwacht wird. Um 12:00 Uhr, mit einer Stunde Verspätung sind die Buchungen abgeschlossen. Die IT storniert den Buchungslauf im „Zahlverkehr Plus“ damit es zu keinen Doppelbuchungen kommt. Der BC-Manager beendet offiziell die Übung.

Nach dem gemeinsamen Mittagessen gibt es ein De-Briefing der Übung im Besprechungsraum, geleitet durch den BC-Manager. Er ist erleichtert, dass die Übung gut geklappt hat. „Ist die Übung nun fehlgeschlagen und müssen wir sie noch einmal machen“ war die unsichere Frage eines der Übenden. Der BC-Manager kann beruhigen: „Es ist ja gerade das Ziel von Übungen, solche Erkenntnisse zu gewinnen. Eine perfekte Übung ohne Erkenntnisse ist meist keine gute Übung. Aber der Geschäftsfortführungsplan muss jetzt natürlich an die neuen Zeiten angepasst und der Zugriff auf die Auswertungen ergänzt werden.“

Die Protokollanten geben ihre Protokolle ab und die Mitarbeiter wenden sich wieder ihrem Tagesgeschäft zu, froh dass die Übung gut geklappt hat und insgesamt doch weniger Zeit als befürchtet in Anspruch genommen hat. In der Zukunft wissen sie, was bei einem Ausfall der IT-Anwendung zu tun ist und sind beruhigt, dass sie sich auf den GFP verlassen können. Auch der BC-Manager ist froh, doch ist die Übung für ihn noch nicht zu Ende.

5.4 Nachbereitung - Auswertung und Bewertung der Übung

3

Nachbereitung



Der BC-Manager macht sich daran, die Protokolle, seine eigenen Aufzeichnungen und die angefertigten Dokumentationen der Testfälle zu sichten. Im Übungskonzept sind die Ziele der

Übung definiert. Der Ist-Ablauf ist jetzt bei der Auswertung mit diesen Zielen abzugleichen.

Das Ziel, die Überweisungen im Notfallverfahren durchzuführen, konnte erreicht werden. Doch gab es im Detail Abweichungen zu den Erwartungen:

- Die Reports konnten nicht in der geplanten und vorgesehenen Zeit erstellt werden
- Die manuellen Buchungen haben deutlich längere Zeit benötigt als vorgesehen
- Der Aufbewahrungsort des TAN-Generators war nicht allen Beteiligten klar.

Der BC-Manager erkennt, dass Maßnahmen getroffen werden müssen, um diese erkannten Schwachstellen zu beheben. Er möchte diese Schwachstellen und die Maßnahmen daher in einer Nachbesprechung mit den Teilnehmern der Übung besprechen und die weitere Vorgehensweise festlegen.

5.5 Nachbesprechung der Übung

Seit der Übung sind ein paar Tage vergangen und alle Beteiligten hatten Zeit, in Ruhe darüber nachzudenken. In einer kleinen Moderation nimmt der BC-Manager die Einschätzungen der Übung auf und stellt seine Sicht auf Basis des Übungskonzepts und der Protokolle dar.

Gemeinsam kommen sie zu dem Ergebnis, dass die erkannten Schwachstellen durch Maßnahmen zu beheben sind. Für jede Schwachstelle werden Maßnahmen, Verantwortliche und Umsetzungstermine notiert.

5.6 Erstellung des Übungsberichts

Für jede Übung ist ein Übungsbericht zu erstellen, der an die Geschäftsführung, die Revision und die Übungs-Beteiligten versandt wird. Die Ergebnisse aller Übungen und Tests, die in einem Jahr durchgeführt wurden, werden zudem über den Jahresbericht der Geschäftsführung zur Kenntnis gegeben. Beim Aufbau des Übungsberichts hat sich der BC-Manager an den bestehenden Berichten orientiert. Der Bericht soll kurz und prägnant sein und sich sowohl auf die Ergebnisse als auch die abzuleitenden Maßnahmen konzentrieren.

Der Bericht dient auch als Nachweis für Auditoren und Prüfer über die Durchführung der Übungen.

Der BC-Manager hat sich daher auf die folgenden Gliederungspunkte verständigt:

- Managementzusammenfassung
- Ziele und Inhalte der Übung / des Tests
- Ergebnisse
 - o Was wurde erreicht?
 - o Was konnte nicht erreicht werden?
 - o Ursachen für die Abweichungen?
- Maßnahmen
 - o Wer macht was bis wann

Der BC-Manager erstellt den Übungsbericht und versendet ihn an den Verteiler. Kurz darauf kommt per E-Mail eine Nachfrage des für das BCM zuständigen Mitglieds der Geschäftsführung zu den erkannten Schwachstellen. Ein gutes Zeichen, denn es zeigt, dass der Bericht gelesen wird. Der BC-Manager bietet einen Gesprächstermin an und will diesen dann auch dafür nutzen, die Bedeutung der Übungen und Tests für die Notfallvorsorge herauszustellen. Die Geschäftsführung kann zudem helfen, die Kollegen für die Übungen und Tests zu motivieren, die die Notwendigkeit noch nicht so richtig einsehen.

Der BC-Manager erklärt, dass mit den Übungen zwar Aufwand verbunden ist, aber durch jede durchgeführte Übung das Risiko zur Geschäftsunterbrechung und damit u.a. zu finanziellen Verlusten sinkt.

Take Away Box

- Berichte können einzeln an die GF erfolgen oder auch gesammelt im Jahresbericht
- Der Bericht hilft die Wirksamkeit des BCM nachzuweisen
- Mit Hilfe von einfachen Grafiken werden die Ergebnisse besser verstanden und wirken überzeugender
- Die Auswertung der Übung ist entscheidend um tatsächlich erfolgreich sein zu können, denn in der Auswertung können offene Maßnahmen adressiert und anschließend behoben werden.

6 Case-Study Üben und Testen am praktischen Beispiel „Personalausfall“

Die Übung bzgl. des Ausfalls von „Zahlverkehr plus“ ist gut abgelaufen und der BC-Manager will die Anforderungen an die Übungen steigern und die Szenarien variieren. Die nächste Übung soll daher für die Beteiligten unangekündigt erfolgen. Für das nächste Szenario möchte der BC-Manager einen Personalausfall für die Übung heranziehen. Er geht die Geschäftsfortführungspläne durch und bleibt beim Plan der Personalabteilung für die Lohn- und Gehaltszahlung hängen. Der Geschäftsprozess beinhaltet die Zahlung der Löhne, Gehälter und Sozialabgaben zu jedem Monatswechsel. Der Geschäftsprozess wird von fünf Mitarbeitern durchgeführt. Im Notfall sind zwei Mitarbeiter wegen der Vier-Augen-Kontrolle zur Freigabe der Zahlungen erforderlich. Der Geschäftsfortführungsplan sieht vor, dass bei einem Personalausfall Mitarbeiter des Bereichs Controlling mit Hilfe der Prozessdokumentation den Notbetrieb übernehmen.

Der BCM-Beauftragte entwickelt eine Idee für die Durchführung der Übung und ist schon sehr gespannt, wie die Übung ablaufen wird.

Eine Woche später postiert sich der BC-Manager vor dem Büro der Personalabteilung und fängt die eintreffenden Mitarbeiter der Lohn- und Gehaltsabteilung ab. Sie dürfen sich einen Kaffee oder Tee in der Cafeteria nehmen – zu ihrer großen Überraschung. Anschließend nimmt der BC-Manager das Telefon und alarmiert den Abteilungsleiter der Controllingabteilung über den „Notfall“, nicht ohne darauf hinzuweisen, dass es sich um eine Übung handelt. Kurz darauf erscheinen zwei etwas verunsicherte Mitarbeiter aus der Controllingabteilung im Personalbüro. Sie greifen zum Geschäftsfortführungsplan und so langsam entspannen sich die Mienen. Die Checklisten für die Notfallverfahren im Geschäftsfortführungsplan beschreiben Schritt für Schritt, was zu tun ist. Diese Abläufe werden jetzt aber nur simuliert, da der Gehaltslauf heute noch nicht ansteht. Ein derartig großes Risiko wollte der BC-Manager in dieser Übung noch nicht eingehen. Doch die Übung zeigte, dass die grundlegenden Abläufe im Geschäftsfortführungsplan gut beschrieben sind. Bei den Zugriffsberechtigungen auf die Laufwerke und das Personaladministrationssystem zeigen sich jedoch unüberwindliche Hindernisse. Die Mitarbeiter müssen zunächst die notwendigen Berechtigungen zugewiesen bekommen. Leider dauert dieser Berechtigungsprozess zu lange.

Der BC-Manager beendet die Übung und die Mitarbeiter aus der Personalabteilung dürfen wieder übernehmen. Gemeinsam mit dem zuständigen Mitarbeiter für das Berechtigungsmanagement sucht der BC-Manager eine Lösung für die identifizierte Schwachstelle des Plans. Gemeinsam finden sie eine geeignete Lösung, die auch den Anforderungen des Informationssicherheitsmanagements genügt. Der Fachbereich aktualisiert den Geschäftsführungsplan mit diesem Verfahren und bei der nächsten Übung wird ein Augenmerk auf dieses Verfahren gelegt werden, das auch in anderen Plänen Anwendung findet.

7 Case-Study Üben und Testen am praktischen Beispiel "Krisenstabsübung"

7.1 Design einer Krisenstabsübung

Der BC-Manager ist auch für die präventiven Maßnahmen des Krisenmanagements verantwortlich. Hierzu gehört auch die Vorbereitung und Durchführung von Übungen des Krisen- und Unterstützungsstabs. Das Krisenmanagement in der Covid 19-Pandemie war zu Beginn etwas holprig. Daher hat die Geschäftsführung den BC-Manager gebeten, eine Krisenstabsübung vorzubereiten und durchzuführen.

Der BC-Manager begibt sich mal wieder an sein Flipchart, um die möglichen Optionen für die Krisenstabsübung zu sammeln:

- Wer soll an der Krisenstabsübung teilnehmen: der Krisenstab, der Unterstützungsstab oder beide?
- Wie lange soll die Krisenstabsübung dauern?
- Soll die Krisenstabsübung angekündigt oder unangekündigt stattfinden?
- Soll die Alarmierung Teil der Übung Krisenstabsübung sein?
- Soll die Krisenstabsübung rein virtuell, rein in Präsenz oder gemischt stattfinden?
- Wer soll die Regie in der Krisenstabsübung führen?
- Soll besser ein externer Berater eingesetzt werden?

Bei der Frage nach einem möglichen Ausgangsszenario für die Krisenstabsübung schlägt der BC-Manager ein neues leeres Blatt auf und macht für sich ein kleines Brainstorming zu den möglichen Szenarien:

- Gebäudeausfall
- Brand
- Massenerkrankung von Mitarbeitern zum Beispiel eine Norovirus-Epidemie oder Lebensmittelvergiftung
- IT-Ausfall
- Stromausfall
- Erpressung
- Geiselnahme
- Cyber-Attacke
- Dienstleister- oder Lieferantenausfall
- Krimineller Innentäter
- Datenschutzvorfall
- Briefbombe, Anthrax
- Shitstorm in den sozialen Medien
- Produktrückruf

7.2 Übungs-Drehbuch erstellen

Nachdem das Übungsszenario, Übungsteilnehmer und Dauer der Krisenstabsübung abgestimmt sind, begibt sich der BC-Manager in die Rolle eines Regisseurs. Es gilt jetzt ein richtiges Drehbuch für die Krisenstabsübung zu erstellen. Das Drehbuch geht von einer fiktiven Ausgangssituation aus, die über sogenannte Einspieler oder „Injects“ weitergespielt wird. Die Ausgangssituation entwickelt sich also weiter durch interne und externe eingespielte Ereignisse aber auch durch die Reaktionen und Entscheidungen des Krisenstabs, die Einfluss auf das Geschehen nimmt. Die Krisenstabsübung erhält hierdurch eine Dynamik und erzeugt Spannung bis hin zu Stress bei den Teilnehmern.

Der BC-Manager hat sich für das Szenario eines Fliegerbombenfundes auf einer Baustelle in direkter Nachbarschaft entschieden. In der Ausgangssituation kommt ein Vertreter auf das Facility Management des Unternehmens zu und informiert über den Fund der Fliegerbombe. Noch ist allerdings unklar, bis die Entschärfungsspezialisten vor Ort sind, wie mit der Bombe weiter verfahren wird. Es besteht aber die Möglichkeit, dass das gesamte Gebäude geräumt werden muss. Der auf Grund dieser Lage einberufene Krisenstab muss sich in seiner ersten Sitzung mit dieser Situation auseinandersetzen, denn eine Gebäuderäumung würde eine Unterbrechung kritischer Geschäftsprozesse bedeuten. Der BC-Manager überlegt sich, wie sich diese Situation weiterentwickeln kann und der Krisenstab in einen Übungsmodus kommt. Er entscheidet sich für den Einspieler, dass das Gebäude tatsächlich geräumt werden muss. Hieraus entwickeln sich weitere Szenarien hinsichtlich der zeitkritischen Geschäftsprozesse, Mitarbeiter, die nicht remote arbeiten können, Anfragen von Medienvertretern, Meldungen in den sozialen Medien etc.. Damit alle diese Ereignisse, die im realen Leben über mehrere Stunden oder gar Tage laufen würden, im Übungszeitraum untergebracht werden können, entscheidet sich der BC-Manager künstliche Übungszeiten in der Übung zu verwenden. Dies ermöglicht es ihm, Zeitsprünge einzubauen. Für die Einspieler überlegt er sich im Drehbuch, von welchen Personen oder Organisationen diese kommen, auf welchem Kanal sie hereinkommen (Bsp. Mail, Telefon, Internet, persönlich, Brief), an wen sie gerichtet sind und wie sie inhaltlich und visuell gestaltet sein sollen. Die Form der Einspieler reicht von einer Textnachricht per Mail, Handzettel oder Bote, einer SMS, einem grafischen Einspieler am Bildschirm bis hin zu Videos. Zeit, Aufwand und Kosten stellen die Grenzen der Visualisierung dar. Diese Visualisierung unterstützt die Realitätsnähe der Krisenstabsübung.

7.3 Organisation vorbereiten

- Übungsleitung
- Regie
- Einspiel-Kanäle
- Beobachter

Nachdem das Szenario und Drehbuch fertiggestellt ist, kann es an die Organisation der Krisenstabsübung gehen. Hierfür benötigt es ein kleines Team, denn es gibt in kurzer Zeit viele Aufgaben gleichzeitig zu erledigen. Die Übungsleitung muss den Gesamtüberblick über das dynamische Geschehen des Krisenstabs behalten. Die Mitarbeiter der Regie müssen die vorbereiteten Einspieler auf den verschiedenen definierten Kanälen an die Mitglieder des Krisenstabs kommunizieren. Ein Teil der Einspieler soll über E-Mail an die einzelnen Mitglieder versandt werden, ein Teil über eine Online-Präsentation und wiederum ein anderer Teil über das Telefon im Krisenstabsraum. Da der Krisenstab Entscheidungen trifft und Aufträge erteilt, muss die Regie auch diese Aufträge entgegennehmen und die Reaktion der Außenwelt abbilden. Die Maßnahmen haben wiederum Einfluss auf das Drehbuch, da vorbereitete Einspieler durch Entscheidungen des Krisenstabs vorweggenommen werden können und hierdurch wegfallen oder der Situation angepasst werden müssen. Neben der Übungsleitung benötigt es noch Mitarbeiter für das Protokoll und die Dokumentation. Der BC-Manager macht sich also auf den Weg, um geeignete Mitstreiter zu finden, die ihn bei der Übung unterstützen können. In einer „Trockenübung“ testet er mit diesen Kollegen vorab die Technik und die Abläufe. Die Übertragung der E-Mails erweist sich als eine Schwierigkeit, da diese zum Teil erst mit zeitlichem Verzug zugestellt werden. Also wird noch schnell ein Backup-Verfahren für die betroffenen Einspieler eingerichtet. Jetzt kann es losgehen.

7.4 Krisenstabsübung durchführen

Der BC-Manager hat die Übungsleitung übernommen. Er erläutert vor dem offiziellen Übungsbeginn noch die Spielregeln der Übung:

- Die Übung wird durch die Übungsleitung gestartet und auch wieder beendet
- Die Kommunikation vom Krisenstab nach außen erfolgt ausschließlich über die Regie und niemals direkt in die Fachbereiche
- Sollte dies trotzdem einmal geschehen, ist vorab deutlich zu machen, dass es sich um eine Übung handelt („Übung, Übung, Übung“)
- Bei den Einspielern kann es Zeitsprünge geben, diese werden deutlich angegeben

- Bei der Übung kann es zu „Übungskünstlichkeiten“ kommen, d.h. die Übung bildet nicht 1:1 die Realität ab
- Fragen zur Übung sind an den Übungsleiter zu richten
- Im Anschluss an die Übung findet ein De-Briefing statt

Der BCM-Beauftragte startet danach die Krisenstabsübung und es werden nicht nur für die Mitglieder des Krisenstabs zwei herausfordernde und kurzweilige Stunden.

Der BCM-Beauftragte beendet die Krisenstabsübung zum geplanten Zeitpunkt und führt mit den Teilnehmern im De-Briefing eine Feedback-Runde durch, um die ersten Eindrücke zu sammeln und den Austausch zu starten. Die Teilnehmer sind sich einig, dass diese Übung wichtig war, um den Umgang mit Krisen zu trainieren und unbedingt regelmäßig, auch mit den jeweiligen Stellvertretern wiederholt werden soll.

7.5 Krisenstabsübung auswerten

Am nächsten Tag sammelt der BCM-Beauftragte das Organisationsteam wieder um sich, um eine detaillierte Auswertung der Krisenstabsübung zu machen. Was ist gut gelaufen, was muss verbessert werden und wie kann dies bereits für die Planung der nächsten Krisenstabsübung berücksichtigt werden?

Die Protokolle und Dokumentationen werden ausgewertet und bilden einen Kernbestandteil der Übungsdokumentation. Weitere Bestandteile sind die identifizierten Schwachstellen sowie Maßnahmen zur Verbesserung. Aus den genannten Bestandteilen der Übungsdokumentation wird der Übungsbericht für die Geschäftsführung verfasst.

„Nach der Übung ist vor der Übung“ und so geht es auch schon direkt ins Brainstorming für das Szenario der nächsten Krisenstabsübung. „Streng geheim“ natürlich!

8 Begriffe und Definitionen

BIA

Die BIA wird in der Regel einmal im Jahr durchgeführt. Sie identifiziert, quantifiziert und beschreibt die Auswirkung eines Ausfalls von Ressourcen auf die Geschäftsprozesse. Ein wesentliches Ergebnis der BIA ist eine Übersicht über die kritischen Geschäftsprozesse und die benötigten Ressourcen (siehe auch Kap. 3.1)

Aufgaben der Business Impact Analyse:

- Darstellung der Prioritäten der Prozesse im Unternehmen
- Bewertung von Auswirkungen bei einem Ausfall von Ressourcen in der Prozesskette
- Darstellung der Zeit zur Wiederherstellung der Prozesse bei dem Ausfall von Ressourcen

RTO

Ist die Zeitspanne innerhalb welcher die jeweiligen Services, Prozesse, IT-Services und Bereiche zur Durchführung der entsprechenden Geschäftsprozesse in einem Mindestmaß an Funktionalität und Leistungsstärke wieder zur Verfügung stehen müssen.

RPO

Ist der Zeitpunkt, an dem die letzte Datensicherung stattgefunden hat. Dieser stellt somit den maximal tolerierbaren Datenverlust dar.

MTPoD / MTPD

Stellt die maximal tolerierbare Ausfallzeit für die kritischen Geschäftsprozesse in einem Unternehmen dar. Ist der Zeitraum nach einer Störung, indem der Prozess wieder aufgenommen werden muss, um den Fortbestand des Unternehmens sichern zu können.

Der RTO plus Puffer ergibt den MTPD.

MBCO

Ist das vorher definierte Minimum, auf dem die Dienstleistungen oder die Produkte im Notfall zur Verfügung gestellt werden.

WRT

Ist der Zeitpuffer, der nach dem Wiederanlauf der Ressourcen für den Prozess-Wiederanlauf benötigt wird. Zum Beispiel für die Abstimmungen mit dem Personal oder zur Überprüfung der Integrität von wiederhergestellten Daten

WAZ

Gibt den Zeitraum an, innerhalb welchem der Notbetrieb für die Ressourcen nach Auftreten einer Unterbrechung wieder aufgenommen werden sollte.

SPoF

Kann alle Arten von Ressourcen betreffen. Beispiele sind: Spezielle Know-how-Träger, Entscheidungs- und Freigabeverantwortlichkeiten, bestimmte Log-In oder Freigabegeräte (USB-Keys, Schlüssel), Spezielle Druck- und Archivierungskomponenten.

SPoK

Ist eine Person innerhalb eines Unternehmens, welche ein Wissensmonopol besitzt. Wenn diese Person das Unternehmen verlassen würde oder ausfallen würde könnten Prozesse nur noch schwer oder gar nicht mehr laufen.

SLA

Ein SLA ist ein Vertrag zwischen einem Service-Provider und einem Kunden. Das SLA des Service-Providers muss die eigene Verfügbarkeitsanforderung erfüllen können. Die Verfügbarkeitsanforderung ergibt sich aus der BIA.

DRP / BCP

Nach der Prüfung des BIA-Reports, wird ein DRP/BCP aufgesetzt. Dieser Plan beschreibt, wie ein Unternehmen mit einem möglichen Notfall umzugehen hat. Er ermöglicht eine schnelle Fortführung der kritischen Geschäftsprozesse in einem Unternehmen mit dem Ziel, schädliche Auswirkungen zu minimieren.

Worst Case

Der Worst Case beschreibt den schlechtesten bzw. ungünstigsten Fall, der eintreten könnte. Bspw. kann man sich die Frage stellen, zu welchem Zeitpunkt in einem Jahr es die stärksten Auswirkungen hätte, wenn ein Bereich oder eine Tätigkeit ausfallen würde.

Geschäftsprozess

Besteht aus einer Folge von Einzelaktivitäten, mit denen die Geschäftsziele erreicht werden sollen.

Prozesskette/Abhängigkeiten

Eine Reihe von mehreren abhängigen Geschäftsprozessen.