

ADAPTIVE BUSINESS CONTINUITY – EIN MANIFEST

(2018)

DEFINITION:

Die Adaptive Business Continuity (ABC) ist ein Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung der Wiederherstellungsfähigkeit von Organisationen. Der Ansatz konzentriert sich auf die fortlaufende Erbringung von Dienstleistungen, nachdem die Organisation einen unerwarteten Ausfall von Personen, Standorten und/oder anderen Ressourcen erfahren hat.

TREIBER:

Trotz enormer Fortschritte in Technologie, Betriebsführung und globaler Wirtschaft während der letzten 15 Jahre hat sich die traditionelle Business Continuity Management-Methode festgefahren.

Sie hat nur kleine, schrittweise Anpassungen erfahren und konzentriert sich mehr und mehr auf die Erfüllung von Vorschriften und Regularien anstatt auf Verbesserungen der organisationalen Wiederherstellungsfähigkeit. Dies hat zu einem zunehmend unhaltbaren Zustand geführt, der sowohl durch eine ineffiziente Praxis als auch durch ein massives Desinteresse der oberen Führungsebenen gekennzeichnet ist, da die traditionelle BCM Methode sich nicht als fähig erwiesen hat, einen Mehrwert zu generieren.

ZWECK:

Adaptive BCM transformiert oder eliminiert die Mehrzahl der traditionellen Aktivitäten der Notfallplanungsindustrie. Es fokussiert die Fachdisziplin und ihre Praxis (Praktizierende) auf bewährte Verfahren und weg von überholten und wirkungslosen „best practices“. ABC unterstützt Praktizierende, indem ihre Fähigkeit gestärkt wird, Schäden an Marke, Kapital, Funktionen und Umsatz zu begrenzen.

GELTUNGSBEREICH:

Obwohl die Prinzipien der ABC Auswirkungen auf Partnerdisziplinen wie IT-Notfallmanagement, Katastrophenschutz, Krisenmanagement und andere benachbarte Disziplinen haben können, gelten sie in erster Linie für Business Continuity Management (BCM).

Nach der Definition gilt, dass die ABC:

- von Resilienz, Nachhaltigkeit oder anderen damit verbundenen Konzepten abzugrenzen ist;
- Grenzen und Leitlinien für Theorie, Praxis und konstruktive Kritik etabliert;
- einen Rahmen für die fortlaufende Einbindung von Vorständen und Führungskräften bietet; und
- damit unverzügliche, innovative und wertvolle Verbesserungen der Wiederherstellungsfähigkeit einer Organisation ermöglicht.

PRINZIPIEN:

Das Manifest umfasst zehn Prinzipien. Keines der Prinzipien ist wichtiger als die jeweiligen anderen, und es gibt keine feste Reihenfolge ihrer Anwendung. Die zehn Prinzipien bilden ein Gesamtes und sollten zusammen angewendet werden. Die Prinzipien sind in der Folge in alphabetischer Reihenfolge des englischsprachigen Originals angeführt (um in internationalen Diskussionen die Referenzierbarkeit zu erleichtern).

KONTINUIERLICHEN NUTZEN LIEFERN (DELIVER CONTINUOUS VALUE)

Praktizierende sollen nicht erst am Ende ihrer Arbeit an der Wiederherstellungsfähigkeit Nutzen für die Organisation liefern (selbst wenn dies möglich wäre).

Stattdessen sollten die Arbeitsschritte aufeinander aufbauen, damit Praktizierende fortlaufend Ergebnisse liefern, die von Nutzen für die Organisation sind. Adaptives BCM bedient sich der relevanten Verfahren im agilen und schlanken Management und anderer erprobter Verfahren, um kontinuierlichen Nutzen für die Organisation zu liefern.

Praktizierende sollten Teilergebnisse liefern, die für sich allein stehen und machbare Arbeitspakete darstellen. Sie sollten die Arbeit in geschäftsrelevante Teilergebnisse aufteilen, um häufige, kurzfristige, aufeinander aufbauende und kundenorientierte Leistungen zu erzielen, die früh und oft einen Mehrwert bieten.

Strenge Methoden und vorgegebene Arbeitsergebnisse sollten nicht diktieren, wie der Nutzen erbracht wird. Unter Berücksichtigung der gegebenen Situation, der Betriebskultur und des Unternehmensleitbildes, entsprechen die erbrachten Dienstleistungen sowohl den Bedürfnissen der Geschäftsleitung und anderer Führungskräfte als auch der Expertise der ABC Praktizierenden.

ABC befürwortet keine vorgegebene Reihenfolge der einzelnen Arbeitsschritte. Kontinuierlicher Nutzen, in Verbindung mit dem Prinzip der fortlaufenden Verbesserung der Reaktions- und Wiederherstellungsfähigkeit, führt zu einem nichtlinearen Ansatz, der sich an das Feedback aller Teilnehmenden anpasst. Die Reihenfolge, in welcher die Praktizierenden den Nutzen erbringen, sollte durch die Situation und nicht durch die Methode bestimmt werden.

DOKUMENTIEREN NUR ALS ERINNERUNGSHILFE (DOCUMENT ONLY FOR MNEMONICS)

Das Ziel von ABC ist die ständige Optimierung der Wiederherstellungsfähigkeit (recovery capabilities), nicht das Sammeln von Dokumenten.

Es ist klar belegt, dass die meisten Menschen in einem akuten Krisenfall nicht in der Lage sind, einen weitgehend unbekanntem und oft komplizierten Plan in wirksame und effiziente Handlungen umzusetzen. Dokumente alleine dürfen weder die einzige Hilfestellung, die alleinige erwünschte Dienstleistung noch Maßstab für die Wirksamkeit der Kontinuitätsmaßnahmen sein.

Dokumentation dient ausschließlich dem Ziel, Denkprozesse und Diskussionen zu unterstützen, die letztendlich zur Wiederherstellungsfähigkeit der Organisation führen oder beitragen. Alle Beteiligten müssen ein so weit wie möglich verinnerlichtes, unmittelbares und intuitives Verständnis ihrer Rollen, Verantwortlichkeiten und Vorgehen haben. Dokumentation ist nur insofern nützlich, als dass sie für die Beteiligten eine Erinnerungstütze für vorbereitete und eingeübte Reaktions- und Wiederherstellungsprozesse sein kann.

ZEIT ALS EINSCHRÄNKUNG, NICHT ALS ZIELVORGABE (EMPLOY TIME AS A RESTRICTION, NOT A TARGET)

Wie lange eine Organisation ohne eine spezifische Dienstleistung zurechtkommen kann, hängt fast immer von einer Kombination von Faktoren ab, die zu zahlreich sind um sie vollständig zu identifizieren und zu komplex um sie quantitativ zu bestimmen. Darüber hinaus bestimmen der genaue Zeitpunkt und die tatsächlichen Auswirkungen des Zwischenfalles auf eine Dienstleistung die Entscheidungen über angemessene Wiederherstellungsmaßnahmen, deren Prioritäten und mögliche Zeitvorgaben. Die effektiven Auswirkungen eines Ausfalls auf das gesamte Öko-System einer Organisation sind nicht vorhersagbar.

In diesem Zusammenhang sind erzwungene Antworten zu geforderten Wiederherstellungszeiten für einzelne Dienstleistungen (RTOs) oft unmöglich, ungenau oder schlichtweg nicht ratsam. Tatsächlich kann die beste Antwort auf „wie schnell muss Dienstleistung X wieder verfügbar sein?“ in der Regel nur lauten „das hängt davon ab!“. Deshalb sollten nur statische, exakte und vorgegebene Zeitrestriktionen von signifikanter Bedeutung in die Wiederherstellungsvorbereitung aufgenommen werden, wie zum Beispiel unmittelbare Bedrohungen von Gesundheit und Sicherheit, Verstöße gegen Gesetze oder Regularien und/oder Verletzung von vertraglichen Vereinbarungen und Leistungsverträgen.

ALLE HIERARCHIEEBENEN DER ORGANISATION EINBEZIEHEN (ENGAGE AT MANY LEVELS WITHIN THE ORGANIZATION)

Traditionelle Planungsmethoden konzentrieren sich darauf, die Unterstützung der Geschäftsleitung (und nur dieser) zu gewinnen. Dieser einseitige Fokus auf die Geschäftsleitung basiert auf der irrtümlichen Annahme, dass die Geschäftsleitung den Großteil der notwendigen Informationen und Ressourcen kennt und die Unterstützung für ein erfolgreiches Kontinuitätsprogramm nur von ihr kommen kann.

Zahlreiche Einzelpersonen aus den unterschiedlichsten Hierarchieebenen der Organisation beeinflussen in teilweise erheblichem Umfang den Erfolg eines Kontinuitätsprogrammes. Die ständige Verbesserung der Wiederherstellungsfähigkeit erfordert die Identifikation, Unterstützung und fortlaufende Mitarbeit dieser Schlüsselpersonen und nicht ausschließlich der Geschäftsleitung.

ABC Praktizierende müssen sinnvolle Informationen erheben, um eine Organisation wirkungsvoll auf Krisen und Katastrophen vorzubereiten. Meist liegt dieses Wissen bei operativen Fachkräften oder Spezialistinnen, die es erst nach vorherigem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses offenbaren.

Überdies werden weder Praktizierende noch Geschäftsführerinnen im Ernstfall eigenhändig Systeme und Dienstleistungen wiederherstellen. Die Reaktion auf einen Ausfall und die Wiederherstellung erfordern einen engagierten Einsatz von Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen in der Organisation. Dies sind die Leute, die die Kontinuitätsmaßnahmen kennen müssen, da nur sie die Kompetenzen haben, die Dienstleistungen weiterzuführen. Die Entwicklung solcher Fähigkeiten erfordert angemessenes und fortdauerndes Engagement.

FÜR VERBESSERUNGEN ÜBEN, NICHT FÜR TESTS (EXERCISE FOR IMPROVEMENT, NOT FOR TESTING)

Historische Kontinuitätsstandards forderten Messwerte, waren aber nicht in der Lage, geeignete Messmethoden vorzuschlagen. Wie Brian A. Jackson von der Rand Corporation feststellte, "The limits of many of the means of assessing preparedness have led to interest in the use of exercises... As a result, whether or not a plan has been exercised is frequently used as a proxy measure for assessing its preparedness value."ⁱ (Die Grenzen vieler Methoden die Wiederherstellungsfähigkeit zu bewerten haben zu einem Interesse an Praxisübungen geführt ... Die Tatsache ob ein Plan bereits geübt oder getestet worden ist, wird regelmäßig als Schätzgröße herangezogen, um die Tauglichkeit des Plans zu beurteilen).

Kontinuitätstests sind keine zuverlässige Messgröße für die Wiederherstellungsfähigkeit einer Organisation.

Tests können eine tatsächliche Katastrophe nur beschränkt simulieren; es ist daher fragwürdig, solche Tests für die Validierung der Fähigkeit einer Organisation zu nutzen, um ihre vorgeschriebenen Recovery Point Objectives (RPOs) und Recovery Time Objectives (RTOs) einzuhalten.

Praxisübungen sollten genutzt werden, um die kontinuierliche Verbesserung der Wiederherstellungsfähigkeit zu unterstützen.

Sie eignen sich nicht, um die Wiederherstellungsfähigkeit zu testen oder um die Planungs-Dokumentation zu überprüfen. Mithin sollte der Fokus der Übungen sein:

- sich mit den Aufgaben und den Entscheidungen vertraut zu machen, die nach einem (simulierten) Zwischenfall oder einer Katastrophe auszuführen respektive zu fällen sind;
- die Organisationsstrukturen designierter Reaktionsteams zu kennen und die Sofortmaßnahmen mit ihnen einzuüben;
- ein Bewusstsein der verfügbaren und fehlenden Ressourcen, Prozesse und Kompetenzen zu entwickeln, die für wirksame Reaktions- und Wiederherstellungsmaßnahmen erforderlich sind;
- Verbesserungsmöglichkeiten und die dafür verantwortlichen Organisationseinheiten zu identifizieren.

VERSTEHE DAS GESCHÄFT (LEARN THE BUSINESS)

Das traditionelle BCM hielt Praktizierende an, sich auf das konsequente Befolgen vorgeschriebener Methoden und Richtlinien zu fokussieren, anstatt sich um die tatsächliche Wirksamkeit ihrer Arbeit zu kümmern. Sie hatten vielfach kein Verständnis für die betriebliche Wirklichkeit und waren daher nicht in der Lage, den wirklichen Bedenken der Geschäftsleitung gerecht zu werden.

ABC fordert Praktizierende dazu auf, sowohl die Ziele und die Kultur jeder Organisationseinheit zu begreifen, als auch die relevanten Systeme und Dienstleistungen zu verstehen. Reaktions- und Wiederherstellungsprozesse können nicht einfach so über bestehende Strukturen und Rahmenbedingungen übergestülpt werden. Betriebsfremde und artifizielle Prozesse werden nicht leicht übernommen, sondern höchstwahrscheinlich vergessen und in einer Krise verworfen. An das Geschäft angepasste Prozesse hingegen sind im Ernstfall effektiver.

ABC Praktizierende müssen über die reine Datensammlung hinausgehen und stattdessen ihr Verständnis des Betriebs verbessern, indem sie anstreben, Vision, Ziele und das operative Geschäft aller Organisationsteile kennenzulernen sowie die Sprache der Geschäftsleitung im Kontext der Kontinuität zu verstehen.

MESSUNGEN UND BENCHMARKS (MEASURE AND BENCHMARK)

Messungen sind von entscheidender Bedeutung für die ABC. Die traditionelle BC Methode beschränkte sich darauf, Planungsdokumente anzusammeln oder die Konformität mit definierten Standards zu messen, ohne jemals den Nutzen solcher Materialien oder Aktivitäten zu hinterfragen. Diese Fehlsicht führte dazu, dass die traditionelle BC Methode nicht in der Lage war, den tatsächlichen Nutzen ihrer Arbeit gegenüber der Geschäftsleitung oder anderen Interessensgruppen nachzuweisen.

Die letztlich entscheidende Messgröße für die Wiederherstellungsfähigkeit in einer Krise ist die tatsächliche Reaktion und die situationsgebundene Wiederherstellung eines Systems oder einer Dienstleistung (oder beider in ihrer Gesamtheit).

Organisationen können es sich nicht leisten, erst in einer Krise zu erfahren, ob und wie gut sie auf einen signifikanten Verlust an materiellen oder personellen Ressourcen vorbereitet sind.

Es ist denkbar einfach, die Fähigkeit einer Organisation zu messen, wie sie mit einem unerwarteten Ressourcenverlust umgehen kann. Die Messung sollte sich auf die drei folgenden Faktoren konzentrieren:

- Ressourcen: Das Ausmaß, in dem in einer Krise die notwendige Ressourcen verfügbar sind
- Prozesse: Das Ausmaß, in dem jede mit der Reaktion befasste Person ihre Aufgaben in der Krise verstanden und verinnerlicht hat
- Krisenkompetenzen: Das Ausmaß, in dem jede mit der Reaktion befasste Person (in Zusammenarbeit mit den anderen) in der Lage ist, während der Dauer der Krise effektiv zu arbeiten.ⁱⁱ

Messungen zeigen auf, wie eine Organisation in die Verbesserung ihrer Wiederherstellungsfähigkeit investieren kann. Benchmarking belegt, ob solche Investitionen die beabsichtigten Ergebnisse erzielt haben. Praktizierende müssen das bestehende Niveau der Wiederherstellungsfähigkeit so früh wie möglich und in regelmäßigen Abständen einem Benchmark innerhalb der Organisation unterziehen.

Diese Messungen und Benchmarks bilden die quantitative Grundlage für die ABC Methode. Auf diese Weise können sich Organisationen sicher sein, dass die verbesserten Prozesse, die zusätzlich investierten Ressourcen und die optimierten Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden effektiv zum gewünschten Ergebnis beitragen, nämlich zu einer ständig verbesserten Kontinuitätsfähigkeit der Organisation.

SCHRITTWEISE UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE GESCHÄFTSLEITUNG (OBTAIN INCREMENTAL DIRECTION FROM LEADERSHIP)

Die traditionelle BCM-Methode forderte, dass die Praktizierenden offizielle Unterstützung von der Geschäftsleitung erhalten mussten, bevor irgendeine Aktivität zugunsten von Kontinuität beginnen durfte. Standards schrieben vor, dass die Ziele des zu erarbeitenden Programms vorab identifiziert, dokumentiert und von der Geschäftsleitung genehmigt werden mussten, bevor überhaupt gearbeitet werden konnte.

ABC geht davon aus, dass die Führungskräfte ihr Geschäft gut genug verstehen, um die kritischen Funktionen zu kennen und diese an die richtigen Personen zu delegieren. Damit wird eine Führungs- und Kontrollstruktur für das BCM-Programm und die darin Arbeitenden bereitgestellt.

Arbeiten am Kontinuitätsprogramm in den einzelnen Geschäftsbereichen können somit unmittelbar beginnen und sich auf die spezifischen Bedürfnisse und das Wissen der dort eingesetzten und verantwortlichen Führungskräfte abstützen.

Dieser Ansatz versetzt Praktizierende in die Lage, fortlaufend Nutzen zu erbringen und sinnvolle Kurskorrekturen anhand von regelmäßigem Feedback vorzunehmen.

Erfolgreiche ABC-Praktizierende müssen konkurrierende Anforderungen sorgfältig abwägen und zugleich sicherstellen, dass Vorstand und obere Führungsebenen die Risiken im Hinblick auf gesetzliche Pflichten, Umsatz- und Kapitalverluste, Unter- oder Fehlversicherung und Schäden für Marke und Reputation kennen. ABC Praktizierende sollten mit einzelnen Führungskräften zusammenarbeiten, um geeignete Maßnahmen und Investitionen zu bestimmen, die die Kontinuitätsfähigkeit der Organisation verbessern und den geschäftlichen Prioritäten Rechnung tragen.

VERZICHT AUF RISIKOBEWERTUNG UND BUSINESS IMPACT ANALYSE (OMIT THE RISK ASSESSMENT AND BUSINESS IMPACT ANALYSIS)

Die Risikobewertung und die Business Impact Analyse (BIA) bilden das Rückgrat des traditionellen BC Ansatzes. Sie werden in nahezu jedem Best Practice Dokument und relevantem Industriestandard als unverzichtbare Bestandteile eines Kontinuitätsprogramms betrachtet. Die Anwendung dieser beiden Verfahren führt Praktizierende auf einen Pfad, der sie weiter in die vielen darauf bezogenen Schritte der traditionellen BCM Methode verwickelt, einschließlich der negativen Auswirkungen dieser Methode. Praktizierende sollten deshalb die Risikobewertung und die BIA eliminieren.

RISIKOBEWERTUNG (RISK ASSESSMENT)

Die Ergebnisse einer Risikobewertung können Praktizierende, Führungskräfte, andere Mitarbeitende sowie die gesamte Organisation dazu bringen, sich auf Bedrohungen vorzubereiten, die nie eintreten, während nicht Identifizierte tatsächlich eintreten. Sich auf die falschen Bedrohungen vorzubereiten, ist eine Verschwendung von Ressourcen und kann zu einem falschen Sicherheitsgefühl führen, das letztendlich die gesamte Organisation gefährdet.

Einige typische Bedrohungsszenarien, wie Cyberangriffe, unzufriedene Mitarbeitende oder Unterbrechungen der Infrastruktur werden identifiziert und ihre Auswirkungen soweit wie möglich gemindert, können aber dennoch nicht verhindert werden. Eben weil kritische Ereignisse dennoch eintreten, obwohl sehr fähige Risikomanager sich bemühen, diese zu vermeiden, ist Kontinuitätsplanung so wichtig. (Siehe auch Kapitel „Vorbereiten auf Auswirkungen, nicht auf Ursachen“.)

Darüber hinaus bringt die Risikobewertung BCM-Praktizierende in eine schwierige Haftungssituation, wenn sie nicht über die notwendige Ausbildung und Erfahrung verfügen, um eine Risikobewertung korrekt, vollständig und regelkonform durchzuführen. Risikobewertung ist eine Disziplin des Risikomanagements mit eigenem Fachwissen, das

sich deutlich vom BCM unterscheidet. Das Durchführen einer Risikobewertung und die Umsetzung der sich daraus ableitenden Erkenntnisse und Maßnahmen erfordert umfassendes Wissen unter anderem über Versicherungsmathematik, Informationssicherheit, staatliche Regelungen, Gesetze, aber auch über Seismologie und Meteorologie. Normalerweise verfügen Kontinuitäts-Praktizierende nicht über dieses spezielle Wissen; diejenigen, die tatsächlich darüber verfügen, sind in aller Regel ausgebildete Risikomanager. ABC Praktizierende im eigentlichen Sinne sollten deshalb die Risikobewertung aus ihrem Verantwortungsbereich ausschließen.

BUSINESS IMPACT ANALYSE (BUSINESS IMPACT ANALYSIS)

Der Zweck einer formalen Business Impact Analyse (BIA) ist die Identifikation aller Dienstleistungen einer Organisation, um den – gewöhnlich finanziellen - Schaden (pro Stunde und/oder Tag) zu ermitteln, den eine Unterbrechung dieser Dienstleistungen für die Organisation zur Folge hätte. Im Verlauf der Zeit wurde dieser zentrale Zweck der BIA verändert und ausgeweitet und damit zunehmend unklarer. Heute enthält eine BIA häufig die Bestimmung von geplanten Wiederanlaufzeiten (Recovery Time Objectives, RTOs) und Wiederanlaufpunkten (Recovery Point Objectives, RPOs), das Auflisten von Reaktions- und Wiederherstellungsstrategien, Abhängigkeiten (Vorläufer- und Nachläuferprozesse) und Prozessabfolgen und andere Informationen.

Die BIA als Instrument zur Messung von geschätzten Verlusten sollte verworfen werden. Ihr eigentlicher Zweck war es, der Geschäftsleitung zu helfen die kritischen Dienstleistungen zu identifizieren und Maßnahmen der Kontinuitätsplanung zu priorisieren. Business Continuity Management sollte die BIA aus folgenden Gründen eliminieren:

- Auswirkungen von Katastrophen zu quantifizieren, ist schlichtweg nicht machbar. Zahlreiche Kommentare haben eine Vielzahl von Fehlern und Schwachstellen im Kern der BIA identifiziertⁱⁱⁱ.
- Auf der Basis ihrer Kenntnisse der Organisation und ihrer Erfahrung kann die Geschäftsleitung die kritischen Dienstleistungen der Organisation identifizieren (wie im Kapitel „Progressive Unterstützung durch die Geschäftsleitung“ ausgeführt) und damit die generelle Richtung und Prioritäten für die Kontinuitätsplanung vorgeben.
- Die zeitliche Priorisierung, also die zeitliche Reihenfolge der Wiederherstellung der einzelnen ausgefallenen Dienstleistungen muss an die jeweilige konkrete Situation angepasst werden und ist damit nicht vorhersagbar, wie im Kapitel „Zeit als Restriktion, nicht als Zielvorgabe“ beschrieben wurde. Um es einer Organisation zu ermöglichen, flexibel auf die jeweilige Situation zu reagieren, werden RTOs eliminiert, und die Reihenfolge der Wiederherstellungsmaßnahmen wird nicht mehr vorherbestimmt.

Wegen des zunehmend nebulösen und verworrenen Verständnisses sowie der mehrdeutigen Konnotationen und Assoziationen, mit denen der Begriff der BIA in traditionellen BC Methode oft verbunden wird, sollten sowohl der Begriff als auch die Methode der BIA in der ABC vollständig aufgegeben werden.

VORBEREITUNG AUF AUSWIRKUNGEN, NICHT AUF URSACHEN (PREPARE FOR EFFECTS, NOT CAUSES)

ABC konzentriert sich auf drei wesentliche Auswirkungen eines Zwischenfalls:

1. Nichtverfügbarkeit des Standorts, ^{iv}
2. Nichtverfügbarkeit von Menschen,
3. Nichtverfügbarkeit von Ressourcen (physische oder virtuelle).

Unzählige Umstände und Kombinationen kaskadierender Ereignisse in der Folge eines eingetretenen Zwischenfalls können zu einer oder zu mehreren dieser Auswirkungen führen. Eine Organisation kann es sich nicht leisten, sich ernsthaft für alle denkbaren Ursachen vorzubereiten. Zum Glück kann eine robuste Reaktions- und Wiederherstellungsstrategie anhand einer überschaubaren Liste von sinnvoll kombinierten Optionen (Portfolio) erarbeitet und wirksam angewandt werden.

Die Organisation kann aus diesem Portfolio von Reaktions- und Wiederherstellungsprozessen diejenigen auswählen, die der sich entwickelnden Krise und der sich verändernden Situation am besten entsprechen. Oft kann die erforderliche Reaktion auf bestimmte Auswirkungen vergleichsweise einfach sein, wenn das Personal entsprechend ausgebildet wurde, die Optionen zu evaluieren und - wie vorher eingeübt - effektiv zu reagieren. Dieses Vorgehen ermöglicht der Organisation, mit Zwischenfällen flexibel und wirksam umzugehen.

Das Manifest über die Adaptive Business Continuity wurde von David Lindstedt PhD und Mark Armour entwickelt und zum ersten Mal am 15. September 2015 unter dem Titel „Continuity 2.0 Manifesto“ publiziert. Am 19. Oktober wurde es unter der Bezeichnung „Adaptive Business Continuity“ veröffentlicht und im Januar 2017 um das Prinzip „Zeit als Einschränkung und nicht als Zielvorgabe anwenden“ ergänzt.

NACHWORT

Wir erwarten, dass sich die ABC weiterentwickelt.

Diese Aussage ist weder ein Prinzip für sich noch eine Ableitung aus den zehn Prinzipien. Aufgrund der Natur der ABC-Methode und deren Fokussierung auf eine flexible und schrittweise Vorgehensweise, die bestrebt ist stetigen Mehrwert für die Organisation zu schaffen, sollte diese Aussage niemanden überraschen.

Die ABC sollen offen für konstruktive Kritik und weitere Verbesserungen bleiben, um als ein sich stetig bewährendes Verfahren zu dienen - dies auch in der Hoffnung, dass ein geordneter, strukturierter und systematischer Ansatz entwickelt werden kann.

SCHLUSSFOLGERUNG: ABC IST NICHT RESILIENZ

Obwohl Kommentierende und Akademiker viele Schlussfolgerungen aus den ursprünglichen zehn Prinzipien des ABC ziehen werden, ist die nachfolgende von so großer Bedeutung, dass sie von Beginn an hervorgehoben werden muss:

Adaptive BC ist nicht gleich „Resilienz“.

Resilienz ist interdisziplinär. Resilienz repräsentiert keine Disziplin an sich, vielmehr verbindet sie in einer einzigartigen Weise theoretische Überlegungen und praktische Methoden aus einer Reihe verschiedener Disziplinen. Daher ist sie ein eigenes Wissensgebiet für sich, und erfordert eigene Forschung, Methoden, Studien, Finanzierung und Fachleute.

Resilienz von Organisationen und Gemeinschaften ist derzeit in einem ungefestigten Status. Es wird darüber debattiert, welche Disziplinen Teil der Resilienz sein sollen und wie die Wirksamkeit von Resilienz gemessen werden sollte. Kontinuitätsplanung ist eine Funktion unter vielen anderen, die zur Resilienz einer Organisation beiträgt. Allerdings darf Betriebskontinuität genauso wenig mit Resilienz gleichgesetzt werden, wie ICT Notfallmanagement (Disaster Recovery), Informationssicherheit (Cybersecurity), Risikomanagement, Nachhaltigkeitskonzepte oder strategische Planung.

APPENDIX A: ZUSAMMENFASSUNG

| Prinzip | Traditioneller Ansatz | Adaptive Betriebskontinuität |
|---|---|---|
| Kontinuierlichen Nutzen liefern Deliver Continuous Value | Praktizierende diktieren den Inhalt und Reihenfolge der Aktivitäten gemäß einer vorgeschriebenen Methode und liefern Dokumentation am Ende eines langwierigen Prozesses | Die Kundschaft diktiert den Inhalt der Aktivitäten angepasst an Bedarf und Kultur der Organisation; Praktizierende liefern Dienstleistungen, die stetigen, den Bedürfnissen der Kundschaft angepassten Nutzen erbringen |
| Dokumentieren als Erinnerungshilfe Document only for Mnemonics | Praktizierende generieren Dokumente als einzige Endprodukte ihrer Arbeit | Kundschaft generiert Dokumente als Erinnerungshilfe |
| Zeit als Einschränkung, nicht als Zielvorgabe Employ Time as a Restriction, not a Target | Praktizierende dokumentieren eine Zeitvorgabe zur Wiederherstellung für jede einzelne Dienstleistung | Die Kundschaft identifiziert vorgegebene und wesentliche Zeitbeschränkungen, die die Wiederherstellungsbemühungen einschränken |
| Alle Hierarchieebenen der Organisation einbeziehen Engage at many Levels within the Organization | Entfällt (Praktizierende suchen ausschließlich die Zustimmung der Geschäftsleitung) | Praktizierende suchen gezielt die Zusammenarbeit mit vielen Mitarbeitenden auf verschiedenen hierarchischen Ebenen einer Organisation |
| Für Verbesserungen üben, nicht für Tests Exercise for Improvement, not for Testing | Revisorinnen organisieren Testläufe, um das Einhalten der Zeitvorgaben der Wiederherstellung zu testen | Abteilungen beteiligen sich an Praxisübungen, um Reaktions- und Wiederherstellungsfähigkeiten zu praktizieren und zu verbessern |
| Verstehe das Geschäft Learn the Business | Praktizierende sammeln Daten über den Betrieb | Praktizierende bemühen sich, die Kultur und Arbeitsweise der einzelnen Abteilungen zu verstehen |
| Messungen und Leistungsvergleiche Measure and Benchmark | Praktizierende zählen die Anzahl der erstellten Dokumente und durchgeführten Testläufe | Praktizierende und Kundschaft messen die Wiederherstellungsfähigkeit der Organisation |

| Prinzip | Traditioneller Ansatz | Adaptive Betriebskontinuität |
|---|---|---|
| Schrittweise Unterstützung durch die Geschäftsleitung Obtain Incremental Direction from Leadership | Vor Beginn der Arbeiten genehmigt die Geschäftsleitung den gesamten Umfang des Kontinuitätsprogramms | Führungskräfte aller Ebenen liefern Teilaufträge für überschaubare Arbeitspakete |
| Verzicht auf Risikobewertung und Business Impact Analyse Omit the Risk Assessment and Business Impact Analysis | Praktizierende benötigen die vollständige Risikobewertung- und Business Impact Analyse bevor die Kontinuitätsplanung begonnen werden kann | Entfällt |
| Vorbereitung auf Auswirkungen, nicht auf Ursachen Prepare for Effects, not Causes | Praktizierende orientieren sich nach außen und bereiten die Organisation auf eine Unmenge von möglichen Bedrohungen vor | Die Abteilungen orientieren sich nach innen und fokussieren auf die Verbesserung ihrer eigenen Kontinuitätsfähigkeiten, sollten Standorte, Personal und/oder Ressourcen ausfallen |

- *Erste Version des Originals veröffentlicht am 15. September 2015 unter dem Titel “Continuity 2.0 Manifesto.”*
- *Überarbeitet und mit dem Titel “Adaptive Business Continuity” versehen am 19. Oktober 2016.*
- *Das Prinzip “Zeit als eine Restriktion, nicht als Zielvorgabe nutzen” wurde im Januar 2017 hinzugefügt.*

Aus dem Englischen übersetzt von: Rainer Hübert, Christine Bendel, Rolf von Rössing und Laura Selbach

ⁱ Jackson, Brian A., “The Problem of Measuring Emergency Preparedness: The Need for Assessing ‘Response

Reliability’ as part of Homeland Security Planning,” Rand Corporation, 2008, p. 9.

ⁱⁱ Siehe zusätzliche Forschung zu diesem Thema unter www.readinessanalytics.com

ⁱⁱⁱ Rainer Hüberts maßgeblicher Aufsatz „Why the Business Impact Analysis does not work“ argumentiert zwingend, dass von der Durchführung einer BIA Abstand genommen werden sollte wegen des „sehr kostenintensiven Arbeitsaufwandes und der manchmal sogar verheerend falschen Darstellungen und Fehlinterpretationen“, die sich aus der Anwendung der BIA-Methode ergeben. ⁱⁱⁱ

^{iv} “Standort” bezieht sich auf den Raum, den Personen und Ressourcen benötigen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Es könnte argumentiert werden, dass Standorte zur Kategorie Ressourcen gehören. Wir glauben jedoch, dass es hilfreich ist, Standorte als eine eigene Kategorie zu betrachten. Während jede Ressource jeweils eigene Anforderungen an Aufbau

und Leistung haben, können Standorte variieren, solange sie Raum und Grundversorgung (Wasser, Strom, Sicherheit, Klimatisierung, etc.) bereitstellen, dass Menschen erfolgreich tätig sein können respektive Ressourcen funktionsfähig bleiben.