

Nach der Lage ist vor der Lage

Wie die Deutsche Telekom mit einem DAX-30-Partner die Krisenbewältigung trainierte

Von Ralf Marzoch und Dieter Zeller

„Vor der Krise Köpfe kennen!“ Mit diesen Worten beschreibt Albrecht Brümme, Präsident des Technischen Hilfswerks (THW), wie wichtig es ist, über Unternehmens- und Organisationsgrenzen hinweg Krisenszenarien zu trainieren. Denn ist die Krise erst ausgebrochen, hängt die Qualität der Zusammenarbeit nicht von bestehenden Verträgen und damit rechtlichen Beziehungen ab, sondern von etablierten Prozessen, aber auch vor allem von gegenseitigem Vertrauen derer, die an der Krisenbewältigung beteiligt sind. Auch die Experten aus dem Corporate Security-Bereich der Deutschen Telekom AG leben diese Grundeinstellung. Und um genau dieses Vertrauen aufzubauen, entschied sich der Konzern Ende 2013, mit einem weiteren Dax-30-Konzern, der zugleich Telekom-Kunde ist, ein gemeinsames Krisenszenario zu entwickeln.



Autor Dieter Zeller (M.) im Gespräch

Abstimmung der Kommunikation nach außen

Der Telekom-Bereich „Emergency & Crisis Management“ (ECM) sowie ein auf anderem auf Krisenmanagement spezialisiertes Beratungsunternehmen aus Hannover haben hierzu ein Szenario entwickelt. Beide

Organisationen verfügen über umfangreiches Know-how bei der Erarbeitung und Durchführung komplexer Krisenübungen und haben bereits unternehmensübergreifende Übungen mit parallel arbeitenden Krisenstäben geplant und in die Praxis umgesetzt. Vorbereitend wurden dazu die individuellen

und gemeinsamen Ziele der Telekom und des mitübenden Konzerns definiert. Dabei standen der Informationsaustausch und die konkrete Zusammenarbeit beider Krisenstäbe im Vordergrund. In dieser Hinsicht waren interessante Facetten der Übung zum Beispiel die Erstellung eines gemeinsamen Lagebildes und die gemeinsame Abstimmung der Kommunikation nach außen. Denn: Auch wenn beide Unternehmen unterschiedliche Interessen vertreten und ebenso unterschiedliche Informationen erhalten, so ist es wichtig, gemeinsam an der Problemlösung zu arbeiten und nach außen abgestimmt und einheitlich zu kommunizieren. Unterschiedliche oder gar widersprüchliche Botschaften können dazu führen, dass die Medien über eines oder sogar beide Unternehmen negativ berichten. Nicht nur das initiale Lagebild, sondern auch der weitere Verlauf muss stets abgeglichen werden, außerdem parallel dazu die Kommunikation. Falls einem Unternehmen eine wichtigere Rolle im Szenario zugewiesen werden kann, ist auch in Erwägung zu ziehen, dass nur ein Unternehmen öffentlich Stellung bezieht.

Während der Erstellung der Krisensimulation wurde versucht, den Übungsteilnehmern zu ermöglichen, an einigen Stellen „vor die Lage zu kommen“. In Workshops und durch die Einbindung diverser Experten aus den Unternehmen entwickelte sich ein Verlauf, der es dem Kunden als Übungspartner ermöglichte, auf die eskalierende Situation vorzubereiten. Wobei klar war, dass man nach etwa einer Stunde zumindest für einen gewissen Zeitraum nicht mehr die neue Lage im Griff haben würde.

Das fiktive Krisenszenario: klimatische Probleme in den zwei gespiegelten Rechen-

zentren. Die fehlerhaften Teile einfach vom Klimaanlagehersteller austauschen zu lassen, war nicht möglich. Der Konstruktionsfehler trat bei diversen Betreibern von Rechenzentren gleichzeitig auf, da sie alle die gleiche Klimatechnik einsetzten. Um in der Zeit bis zur Behebung kein Risiko einzugehen, empfahl der Klimaanlagehersteller, die Anlagen in der Leistung reduziert zu nutzen. Dies hatte zunächst keinen Einfluss auf den Betrieb der beiden Rechenzentren.

Beginn der Krise

Das sollte sich mit einem weiteren, fiktiven Szenario ändern: So traten nach einigen Tagen bei Mitarbeitern eines Rechenzentrums gefährliche bakterielle Infektionen auf, die zu Fieber nach einer Art einer Lungenentzündung, ähnlich einer Grippe mit Kopf- und Muskelschmerzen, sowie trockenem Husten führten.

Untersuchungen des zuständigen Gesundheitsamts ergaben, dass sich die Erreger in der Klimaanlage des einen Rechenzentrums ausgebreitet hatten. Um die weitere Verbreitung auszuschließen und die Erreger beseitigen zu können, musste die Klimaanlage umgehend abgeschaltet werden. Jetzt wurde es also ernst. Dem Betreiber blieb nur etwas mehr als eine Stunde, um das betroffene Rechenzentrum „herunterzufahren“. Da aber bereits das gespiegelte Rechenzentrum mit reduzierter Klimaanlage betrieben wurde, konnten nicht alle Services für die Kunden weiter zur Verfügung gestellt werden.

Wichtige Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen

Nach Abwägung entschied der Betreiber der Rechenzentren, zuerst die Services mit den geringsten Verfügbarkeitsanforderungen herunterzufahren – und umgehend alle Kunden zu informieren. An dieser Stelle trat der Übungspartner ins Krisenszenario ein. Der Großkunde hatte beim Rechenzentrumsbetreiber unter anderem E-Mail und Internetzugang für seinen Konzern eingekauft. Der Krisenstab des Übungspartners hatte nun noch etwa 45 Minuten Zeit, um alle betroffenen Mitarbeiter und europäischen Tochterunternehmen zu informieren. Noch war man „vor der Lage“, aber allen Beteiligten war klar, dass sich das schnell ändern könnte.

Immerhin konnten Sofortmaßnahmen noch kommuniziert werden. Eine große Herausforderung war, unter hohem Zeitdruck herauszufinden, welche kritischen Geschäftsprozesse



Zentrale der Deutschen Telekom in Bonn

betroffen sind. Auch war anfangs nicht klar, ob auch die moderne IP-Telefonie betroffen sein würde und wenn ja, in welchem Umfang. Zur Sicherheit ging man in den ersten Minuten von Letzterem aus und bereitete die alternative Satellitenkommunikation vor. Es konnte aber noch vor dem Abschalten der Services geklärt werden, dass die IP-Telefonie über dezentrale Backup-Leitungen verfügt und somit konzernweit genutzt werden konnte.

Berücksichtigung aller Kernfunktionen

Das Training fand im technisch komplett ausgestatteten „Incident Coordination Room“ in der Zentrale der Deutschen Telekom in Bonn statt, denn dort werden auch die echten Fälle bearbeitet. Ferner befindet sich im Nachbarbereich das Lagezentrum, das bei Krisen und auch Simulationen gute Unterstützungsarbeit leistet. Auch der Übungspartner nutzte seine komplette Kriseninfrastruktur.

Da in beiden Unternehmen die Kernfunktionen der Krisenstäbe mehrfach besetzt sind, wurde das Szenario dreimal in unterschiedlicher Besetzung durchgespielt. Positiv war die gemeinsame und damit konzernübergreifende Herangehensweise an die Problemlösung, ohne sich über vertragliche Zusagen zu streiten. Die Kommunikation der Krisenstäbe verlief über Telefon und E-Mail. Am Ende wurden nach jeder Simulation noch einmal die Krisenstäbe per Videokonferenz zugeschaltet, um sich einerseits auch einmal zu Gesicht

zu bekommen und andererseits spontan erste Eindrücke und Erfahrungen auszutauschen.

Positives Feedback

Die wohl erste DAX-konzernübergreifende Übung wurde von allen Beteiligten sehr positiv aufgenommen. Die Krisenstabsmitglieder zeigten sich beeindruckt von der professionellen Planung und Durchführung der Simulationen. In der sehr realitätsnahen Übung wurde ihnen der hohe Stellenwert einer guten Zusammenarbeit in Krisensituationen bewusst. Sie betonten in der abschließenden Feedback-Runde die Wichtigkeit solcher Trainings und fühlten sich nun für reale Situationen besser gerüstet.

prosecurity
Mangelnder Objektschutz gefährdet Produktion und Know-how
www.prosecurity.de