

Kapitel eins:

Kontext: Wir sind mittendrin – und ohne ihn ist alles nichts

1. Nachrichten aus der Normenwelt: Der Blick nach außen und nach innen

Kontext! Wir springen direkt hinein in das erste relevante Kapitel der »High Level Structure«. Was haben Normen und Standards zum Thema »Kontextanalyse« zu sagen? Und wie können wir das als Leitfaden oder Skelett zum Aufbau einer resilienten Organisation nutzen? Natürlich haben alle Standards ganz verschiedene Anwendungsbereiche: Qualitätsmanagement, Informationssicherheit, Business Continuity Management – eine Kontextanalyse wird unter diesen verschiedenen Blickwinkeln verschiedenen Schwerpunkte aufweisen beziehungsweise immer nur die direkt relevanten Bereiche beleuchten. Der Ablauf einer solchen Analyse und die zu betrachtenden Punkte sind aber immer gleich – darum sprach ich in der Einführung oben von einem »Skelett«. Zum »Fleisch am Knochen«, den Muskeln und Sehnen, also den Maßnahmen, die Ihr Unternehmen flexibel und beweglich (und damit in der Summe resilient) machen, kommen wir im letzten Teil des Kapitels ...

Als wichtigste und erste Frage müssen wir klären: Was ist mit dem Kontext einer Organisation überhaupt gemeint? Grundsätzlich sind das alle Faktoren, die sich auf das Unternehmen auswirken können, also die, die sich im Inneren der Organisation befinden, und die äußeren, also das Umfeld. Das »Kapitel vier« jedes ISO-Standards fordert uns dazu auf, den *internen* und den *externen* Kontext des Unternehmens zu betrachten und zu analysieren. Am Ende einer solchen Analyse haben Sie idealerweise zusätzlich die *Stakeholder* (»interessierte Parteien«) ermittelt, also alle, die ein irgendwie geartetes Interesse an der

Organisation haben. Und deren Erwartungen und Anforderungen ermittelt. Aber alle Theorie ist grau (und die in Normen und Standards besonders) – darum wieder ein Beispiel, bevor wir uns in weitere Fakten vertiefen:

Vor den Toren von Nürnberg, 1485

Als der Drahtziehermeister Friedrich Günnemund im Frühjahr 1485 von einer Reise in ein anderes, nördlicher gelegenes Zentrum seiner Handwerkskunst (nämlich Iserlohn) in seine Heimatstadt Nürnberg zurückkehrte, hatte er die Taschen voller Gold und genoss darum den Schutz einer bewaffneten Eskorte. Nach dem scharfen Ritt der letzten Tage und einer groben Attacke gemeiner Wegelagerer war er heilfroh, als sich am Horizont schließlich die innig herbeigesehnten Türme und Zinnen abzeichneten. Und er war auch zufrieden, hatte er doch im Norden neue interessante Geschäftsbeziehungen zu dem Kollegen Volmar Steinfried knüpfen können, ihm darselbst eine große Ladung dünn gezogenen Eisendrahtes verkauft und im Gegenzug dafür neue und feine Zieheisen und das wertvolle Säckchen mit den Goldstücken erhalten, das nun an seiner Brust ruhte.

Das Herz ging ihm auf, als die Sonne durch die Wolken brach und den Nebel auflöste: Nun konnte er die Kaiserburg gut erkennen, in der aktuell der Burggraf residierte, und auch die links der Burg gelegenen stolzen Kirchtürme stiegen langsam aus dem Dunst auf. Nach kurzer Zeit vergoldete die nun immer stärker scheinende Morgensonne leicht die roten Dächer der Bürgerhäuser, wie sie am Hang gelegen waren, der sanft in Richtung der mächtigen Stadtmauer abfiel. Je näher Friedrich mit seiner kleinen, wehrhaften Truppe kam, desto mehr Details erfreuten seine Augen. Kurz hielten er und seine Männer auf dem Hügel vor dem kleinen Tal außerhalb der Stadt inne und ließen das heimelige und gleichzeitig beeindruckende Bild auf sich wirken: die sandige und von Wegen und Hecken durchzogene Senke direkt vor ihnen und die wehrhafte Stadtmauer mit ihrem Verteidigungsring kleiner

Türme, dem oberen Wehrgang und den sorgfältig bewachten Stadttoren. In die kleinen und gemütlichen Sträßchen des Zentrums konnte er von seiner Warte aus nicht blicken, aber er wusste, dass dort um diese Zeit das städtische Leben schon erwacht war und Händler auf dem Weg zum Markt, Bürgersleute in Eile zur Ratsitzung und Handwerker zu ihren Werkstätten unterwegs waren.



Abbildung 1.1: Älteste gedruckte Ansicht Nürnbergs in der Schedelschen Weltchronik, 1493
(Quelle: Schedel, Hartmann / Wolgemut, Michael [Illustrator] / Pleydenwurf, Wilhelm [Illustrator]: Registrum huius operis libri cronicarum cu figuris et ymagibus ab inicio mudi, Nuremberge, Consummatu[m] autem duodecima mensis Julij. Anno salutis n[ost]re. 1493 [1493.07.12.] [HC 14508 - BSB-Ink S-195 - GW M40784 - ISTC is00307000])

*Ein Tross Karren verließ gerade das linke große Stadttor. Tief im Inneren seufzte Friedrich leise und erleichtert auf, herrschte doch trotz der fast allgegenwärtigen gefährlichen und lästigen Wege-
lagerei nun schon seit vielen Jahren grundsätzlich Frieden im Land. Lange schon hatte kein Feind mehr vor den Toren Nürnbergs gestanden! Kontinuität hieß das Zauberwort, denn kein Kaiser hatte bis jetzt so lange regiert wie sein Namensvetter Friedrich III., der nun schon vor Jahrzehnten im fernen Rom gekrönt worden war, sich aber immer noch bester Gesundheit erfreute. Das war gut für die Zünfte und das Handwerk, aber auch gut für den Handel generell. Friedrich Günnemunds Stadt*

erlebte eine nie gekannte Blütezeit. Das hatte sogar den Volksmund dazu bewogen, das Sprichwort ›Nürnberger Tand geht durch alle Land‹ aus der Taufe zu heben. Handel und Wandel gediehen enorm; die protzigen Patrizier im Rat hatten vor einiger Zeit sogar verbreitet, dass das Handelsvolumen der Stadt größer sei als das einer ganzen Provinz (sie meinten damit das ferne Böhmen).

Ob er das so glauben sollte, wusste Friedrich nicht, aber dass sie in guten Zeiten lebten, wollte er nicht bestreiten. Und er hatte auch nicht vergessen, dass die Bürgerschaft ihm in einem Anfall von Weitsicht und Großzügigkeit das Gold geliehen hatte, damit er seine ersten Zieheisen kaufen und damit experimentieren konnte – ›zum Wohle deiner Zunft und von uns allen‹ war die Devise dabei gewesen. Na ja, inzwischen hatte er alles mit Zins und Zinseszins zurückgezahlt, und es war ihm gelungen, so feine Drähte wie noch nie zu ziehen – die heute sehr hoch im Kurs standen. Sogar bis in den Norden war der Ruhm seiner Zunft und Nürnbergs, des ›Schatzkästlein des Reiches‹, gedungen – hatte der Kollege Volmar ihn doch als Ehrengast empfangen und exzellent bewirtet. Tatsächlich spannte sein Reisewams leicht, wie er nun bemerkte; das hatte es bei seiner Abreise noch nicht getan. Mit einem kleinen Willensakt riss Friedrich sich aus seinem Tagtraum, gab seiner Eskorte das Zeichen zum Aufbruch und preschte vom Hügel hinab ins Tal hinein und auf die Tore seiner Heimatstadt zu ...

2019, Auditorenausbildung in Nürnberg

So blumig wie hier in der Retrospektive fallen meine einleitenden Worte im Auditorenseminar selten aus, aber das Bild von Nürnberg, das Sie oben gesehen haben, nutze ich dort sehr regelmäßig für den Einstieg ins Thema. Es hilft dabei, den Kontext einer Organisation zu visualisieren und systematisch zu betrachten. Wenn ich die Teilnehmer frage, was sie sehen, kommen die Antworten erst zögerlich, dann immer flotter und schließlich wie aus der Pistole geschossen: »Türme, Kirchen, Kaiserburg,

Stadtmauer, Stadttore, Bürgerhäuser, Straßen, das Land außerhalb der Stadt ...« und so weiter. Wenn wir diese Punkte einmal gesammelt haben, fällt die Transferleistung meist sehr leicht. Die Teilnehmer begreifen schnell, dass sie es hier trotz des vielleicht anachronistisch wirkenden Bildes mit einer ausgewachsenen Organisation zu tun haben, die über einen inneren und einen äußeren Kontext sowie diverse Schnittstellen verfügt.

Kontext konkret – interner und externer Kontext

Der innere und äußere Kontext der mittelalterlichen Stadt lässt sich aus der Abbildung 1.1 gut ableiten: Bei genauer Betrachtung kann man sich vorstellen, wie es damals um die innere Struktur der Stadt, um die Ressourcen, den Handel, die Landwirtschaft und die Politik bestellt war. Und wo die Grenzen, die Schnittstellen, Schwachstellen und Durchgänge zur Umwelt hin lagen. Das Leben in der Stadt, Handel und Wandel, Leitungs- und Kontrollinstanzen wie die Bürgerschaft, die Zünfte, der Adel und der Klerus (die alle natürlich auch interessierte Parteien darstellen), Sitten und Gebräuche, Handwerk und Kultur, das System, mit dem regiert und Macht ausgeübt wird – all das machte den inneren Kontext der Metropole aus.

Der Blick nach innen

Übertragen wir das auf ein Unternehmen, so liegt es nahe, alle Aspekte zu betrachten, die direkt in seinem Einflussbereich liegen und die durch Führungskräfte, Mitarbeiter, Zulieferer und Dienstleister beeinflusst werden können. Eine solche Analyse nimmt folgende Bereiche in den Fokus:

- Strategie, Unternehmenspolitik und Ziele der Organisation,
- Organisationsstrukturen und Prozesse (inklusive Regelungen, Richtlinien, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche),
- Ressourcenlage im Unternehmen (zum Beispiel Personal, Technik, aber auch Wissen),

- Informationsflüsse und Entscheidungswege (IT-unterstützte und andere),
- Interessengruppen (zum Beispiel Personalvertretung, Betriebsrat, Aufsichtsrat oder Beirat etc.),
- Unternehmenskultur (etwa Führungsstil im Unternehmen oder die Frage, wie grundsätzlich kommuniziert wird) und
- vertragliche Beziehungen (mit Kunden beziehungsweise Auftraggebern und Dienstleistern beziehungsweise Zulieferern).

Der Blick nach außen

Den externen Kontext dagegen machen die sozialen, technologischen, umweltspezifischen, ethischen, politischen, rechtlichen und ökonomischen Umfeld der Organisation aus. Im mittelalterlichen Nürnberg spielten hier sicher Faktoren wie die Rechts- und Gesetzeslage im Reich, also etwa, ob gerade Krieg oder Frieden im Land herrschte oder ob es einen stabilen Herrscher oder Gerangel um den Kaiserthron gab, eine Rolle. Auch die Lage der Bauern (war die Ernte gut oder schlecht?) und die damit verbundene Zulieferungssituation in die Stadt hinein sowie die Stellung der Stadt im Reich spielten insgesamt eine Rolle.

Im Unternehmen heute gehören dazu etwa:

- die Rahmenbedingungen im Kulturkreis (ethischer und moralischer Art, inklusive Vorlieben und Verhaltensweisen in der Gesellschaft),
- Gesetze und Gesetzesänderungen,
- der Markt und seine Veränderungen,
- das Konkurrenzumfeld und Mitbewerber,
- technologischer Fortschritt,
- die (wirtschaftliche und politische) Lage an eigenen Standorten sowie an Standorten wichtiger Zulieferer,
- das Unternehmensimage und vieles mehr.

Die Norm verlangt nun generell von Ihnen, den Kontext Ihres Unternehmens in ganz regelmäßigen Abständen zu prüfen und zu analysieren. Das sollte mindestens jährlich passieren, aber wenn der Fall eintritt, dass sich im internen oder externen Kontext wesentliche Änderungen ergeben, muss die Kontextanalyse aktualisiert werden. Und mit Hinblick auf den Anwendungsbereich der jeweiligen Norm müssen Chancen und Risiken, die sich aus dem Kontext ergeben, neu bewertet werden.

Kein Unternehmen ist eine Insel

Dass sich der Kontext in einen internen und einen externen aufteilt, wirft zusätzlich die Fragen auf, wie die Organisation abgegrenzt ist, also wie die Schnittstellen zwischen Innen und Außen angelegt, gepflegt oder vielleicht sogar bewacht sind. Während des Auditorenseminars setzt sich diese Erkenntnis immer durch, wenn die Stadtmauer Nürnbergs die Blicke der Teilnehmer auf sich zieht. Sie bildet hier die perfekte Analogie, weil sie mit ihren Toren und Durchlässen ebenso wie die Unternehmen heute viele (auf dem Bild allerdings sehr klar definierte) Schnittstellen mit ihrer Umwelt hat. Schnittstellen, die Risiken bergen, die aber zum Funktionieren und für eine wirtschaftlich sinnvolle Interaktion unerlässlich sind. Hier schlummert eine der ganz großen Herausforderungen beim Thema Kontext. Und zwar deswegen, weil sich nur steuern und managen lässt, was man sauber abgrenzen und beschreiben kann.

Sie sollten sich zum Beispiel fragen, wie eng Ihre Organisation generell eingegrenzt ist. Entspricht sie dem Unternehmen an sich, oder gibt es etwa »verlängerte Werkbänke«, Kooperationen und Lieferketten, die dazugehören? Und wie sind diese wiederum abgegrenzt, auch von der Verantwortung und Haftung her? Lassen sich bei Bedarf Grenzen verschieben oder (wo nötig) Grenzen neu ziehen? Und wie kann das gehen? Dabei geht es nicht so sehr um eine Abschottung, sondern um kontrollierte Zustände, mit denen sich »rechnen« lässt. Und was ist eigentlich

ganz genau »innen«, und was ist »außen« mit Bezug zum Kontext? Es gibt etwa in jedem Unternehmen eine Unternehmenskultur, ob sie nun definiert ist oder nicht. Aber es gibt auch ein »kulturelles Umfeld«, das zum externen Kontext gehört. Wechselwirkungen zwischen den beiden sind dabei nicht nur wahrscheinlich, sondern sicher gegeben.

Oder nehmen wir das Vertragswesen: Wie Ihr Unternehmen das generell handhabt, ist eine innere Angelegenheit. Aber Verträge mit externen Parteien (Kunden, Auftraggeber, Dienstleister) reichen über die Unternehmensgrenzen hinaus. Und wieder kommen Fragen auf, etwa: Wer haftet und wo? Und wer managt die Risiken? Und wie die mittelalterliche Stadt sicher schlagkräftige Torwärter (samt Hellebarden) hatte, brauchen Unternehmen eben hieb- und stichfeste Verträge, SLA (= Service Level Agreements), AGB und darüber hinaus Verantwortliche, die sich um die Überwachung der Grenzen kümmern ...

Fließende Übergänge

Die Sorgenfalten auf der Stirn von Geschäftsführerin Olga Offset vertieften sich: Die Umsatzzahlen aus dem letzten Quartal sprachen Bände. Ihre mittelständische Druckerei verlor im Markt mehr und mehr an Boden. Die Konkurrenz aus dem Bereich der Internetdruckereien wurde immer massiver und grub ihrer Firma langsam, aber sicher das Wasser ab. Immer mehr ihrer bis dato treuen Kunden (viele davon Vereine oder kleine Unternehmen) nutzten zunehmend Discount-Online-Angebote und ließen sich ihre Visitenkarten oder Drucksachen jetzt aus der Digitaldruckerei liefern. Was konnte sie tun? Der Change hatte bereits stattgefunden, und mit den Preisen der Discounter konnte sie nicht mithalten.

An der Wettbewerbssituation ließ sich also nichts ändern, so viel war ihr klar. Aber vielleicht lag der Schlüssel zum Überleben und zum zukünftigen Erfolg auch nicht dort, sondern in ihrer

Kundenstruktur. Ihr Gesicht hellte sich auf – sie hatte eine Idee. Vielleicht musste sie damit aufhören, so viel Aufwand in die Akquise von Kleinkunden zu stecken. Die waren nicht treu und schielten eben sehr stark auf die Preise. Mit gutem Service ließ sich hier nicht mehr viel punkten – der Aufwand war zu groß und die Hebelwirkung zu gering. Anders bei größeren Kunden wie Firmen, die regelmäßige Drucksachen brauchten, wo Beratung und Service durchaus gefragt waren und den entscheidenden Unterschied machen konnten. Und Handelsunternehmen, die gut gemachte Kataloge brauchten! Und was war mit der Kulturszene? Theater brauchen Programme und Museen Ausstellungskataloge ...

Natürlich würde sie es dann mit anderen Erwartungen zu tun bekommen: Gut geschulte Mitarbeiter mussten raus zu den Kunden. Nur noch im Büro zu sitzen und auf Anrufe und Aufträge warten, war damit obsolet. Sie würde sich um Kommunikations- und Verkaufstrainings kümmern und vielleicht sogar ihre Belegschaft verjüngen und umbauen müssen. Aber wenigstens sah sie nun wieder Licht am Ende des Tunnels ...

So schnell kann es also gehen: Wir kommen hier ganz leicht von einem externen Thema (Wettbewerbssituation: Konkurrenz durch Internetdruckereien) zu mehreren internen Themen (Fokussierung auf bestimmte Zielkunden, Kompetenz und Auswahl der Mitarbeiter) und spüren die große Wechselwirkung. Und wir sehen, wie eng die interessierten Parteien und ihre Erwartungen mit den verschiedenen Kontextthemen verzahnt sind.

Stakeholder – wen interessiert das?

Das ist die Frage, mit der Sie Ihre Stakeholder, Ihre »interessierten Parteien« leicht ermitteln können. Wenn Sie die Frage »Wen interessiert das?« sorgfältig für jedes relevante Kontextthema beantworten, tun sich einige sehr verschiedene Stakeholder-Gruppen auf: Direkte Kunden oder Endanwender, Lieferanten oder Kooperations- und Vertriebspartner, Regulierungs- und Auf-

sichtsbehörden oder Gesellschafter für den externen Kontext. Für den internen Kontext eher die Mitarbeiter in der Organisation, die Führungskräfte und Geschäftsführer oder Kontrollorgane wie Aufsichts- oder Betriebsrat. Auch die Interessen dieser diversen Gruppen können ganz verschieden sein: einen Mehrwert oder Wachstum für die Organisation schaffen, Kontrolle ausüben, einen Bedarf decken oder Aufträge bekommen, um nur einige zu nennen.

Analyse und Dokumentation des Kontextes sowie das Identifizieren der interessierten Parteien und ihrer Erwartungen sind die Maßnahmen, die die einzelnen Normen für »Kapitel vier« minimal von Ihnen fordern. Rein »vorschriftsmäßig« sind Sie damit also schon auf der sicheren Seite. Wenn die Kontextanalyse für Sie aber ein reines »Dokumentieren-und-wieder-vergessen«-Thema bleibt, ist nichts gewonnen. Tiefer gehende Analysemethoden können Ihnen einerseits dabei helfen, Klarheit darüber zu gewinnen, mit welchen Rahmenbedingungen Sie es zu tun haben. Was Sie dabei für eine Methode nutzen, sollten Sie von der individuellen Situation Ihres Unternehmens abhängig machen. Vor allem für die Betrachtung des externen Kontextes gibt es viele gute und bekannte Methoden: Mit »PEST« beziehungsweise »PESTEL« überprüfen Sie etwa, welche Einflussfaktoren aus den Bereichen Politics (P), Economy (E), Society (S), Technology (T), Ecology (E) und Law (L) auf Ihr Unternehmen wirken und Sie für die zukünftige Entwicklung und das Überleben beachten müssen. Noch bekannter ist wahrscheinlich die SWOT-Analyse, die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefährdungen (Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (o), Threats (T)) im Unternehmenskontext aufdeckt. Mithilfe solcher Tools ziehen Sie aus den Anforderungen der Norm echten Nutzen, anstatt sie nur formal zu erfüllen.

Die Tabellenstruktur in Abbildung 1.2 gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihren Kontext systematisch zu betrachten und Ihre interessierten Parteien zu ermitteln:

Interessierte Partei	
Thema	
Ist-Zustand? Anforderung oder Erwartungshaltung	
Betroffenes Informationssicherheitsziel	
Welche Schnittstelle zur Organisation besteht?	
Welche Informationen oder Prozesse der Organisation sind betroffen?	
Einfluss auf den Anwendungsbereich des ISMS? • Organisatorisch • Technisch • Physisch	
Sind Veränderungen auf den Anwendungsbereich zu erwarten?	
Einfluss auf oder Veränderungen zu Risiken und Chancen?	
Beobachtung erforderlich?	
Beobachtung durch	

Abbildung 1.2: Blanko-Tabellenstruktur zur Kontextanalyse

2. Das Resilienz-Rezept: Zwei wichtige Zutaten – Horizon Scanning und aktives Gestalten

Darüber hinaus gibt die Norm in Form von Handlungsempfehlungen im British Standard 65000 beziehungsweise in der

ISO 22316 noch weitere sinnvolle Anregungen. Auch muss man ein wenig tiefer »graben«, um herauszufinden, an welcher Stelle der Kontext in diesen Schriften behandelt wird, so lohnt sich die Mühe. Mit zwei Aspekten aus diesen Handlungsempfehlungen möchte ich Sie nun näher vertraut machen, denn sie sind für unser Resilienz-Thema von zentraler Bedeutung:

Horizon Scanning: Der strukturierte Blick ins Ungewisse

»Seien Sie informiert«, fordern die Handlungsempfehlungen, oder »Verschaffen Sie sich ein fundiertes Bewusstsein für die Situation«. Leicht gesagt, denn der Blick aus dem Fenster oder in die Zeitung beziehungsweise ins Internet ist dafür sicher nicht ausreichend. Und auch altbewährte Research- und Planungsprozesse greifen in VUKA-Zeiten vielleicht zu kurz. Was also tun? »Horizon Scanning« heißt eine anerkannte Managementmethode – aber was ist das genau? Verschiedene Aspekte sind wichtig, damit Ihr neuer Prozess auch VUKA-tauglich ist:

Horizon Scanning soll als ein systematischer und strukturierter Ausblick funktionieren, der frühe oder noch schwache Signale entdeckt, die von potenziell wichtigen Entwicklungen ausgehen. Betrachtet werden sollen Trends in Technik, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, mögliche »Joker« in Ihrem individuellen Unternehmensspiel, hartnäckige Probleme sowie mögliche Risiken und Bedrohungen. Dabei sollte der Blick auch zu den Randbereichen des aktuellen Denkens wandern. Querdenken ist gefragt, und wenn Sie Ihre bestehenden Meinungen und Ansichten hinterfragen, sind Sie richtig unterwegs. Der Ansatz beim Horizon Scanning kann ganz frei, auf Neugier basierend und sehr forschungsintensiv sein oder sich bewusst beschränken und sich ganz fokussiert auf ein bestimmtes Informationsfeld richten. Sie können die Methode außerdem kurz-, mittel oder langfristig betreiben – das alles hängt von den Bedürfnissen Ihrer Organisation ab. Horizon Scanning möchte immer bestimmen, was wahrscheinlich konstant bleiben wird, was sich vielleicht ändern

wird oder was stark in Bewegung ist und sich also konstant ändert.

Für unser Resilienz-Thema ist vor allem wichtig, dass dieser strukturierte Blick eine Gewohnheit wird. Wie Sie ihn konkret planen, umsetzen und implementieren, ist wiederum eine individuelle Geschichte. Und dass das Anstoßen und Monitoren des Prozesses Chefsache ist, brauche ich sicher nicht extra zu erwähnen ...

Informationsjäger und -sammler

Eine Möglichkeit wäre etwa (je nach Größe Ihres Unternehmens), intern oder extern eine Stabsstelle einzurichten, die aktiv auf die Suche nach relevanten Informationen geht. Alles, was sie sammelt und was an Informationen hereinkommt, wertet sie aus und stellt es dann allen Beteiligten, vielleicht über ein Intranet, gebündelt und geordnet wieder zur Verfügung. Ein oder zwei interne oder externe VUKA- oder Innovations-Scouts machen also den lieben langen Tag nichts anderes, als Relevantes zu sammeln, in Branchenforen zu recherchieren, neue technische Entwicklungen zu beobachten, sich mit demografischen Daten zu befassen, Wettbewerber zu beobachten oder Input zu verarbeiten, der aus dem Unternehmen selbst kommt. Denn auch der ist sehr wertvoll: Außendienstler bringen brandaktuelle Informationen vom Kunden darüber mit, was im Trend liegt oder welche Produkte gerade mehr oder weniger gefragt sind. Vertriebsleiter und Produktmanager gehen auf Fachmessen und kehren inspiriert und informiert über die neuesten technischen Entwicklungen und Möglichkeiten zurück und haben dazu vielleicht gute Ideen. Mitarbeiter haben einen Geistesblitz oder einen Gedanken, was demnächst wichtig sein könnte oder wie man einen Prozess an eine aktuelle Entwicklung anpassen kann und so weiter, und so weiter.

Noch wirksamer ist das Ganze, wenn Sie es schaffen, dazu eine Art »Aktiv-Schaltung« in Ihre Unternehmenskultur zu inte-

grieren. Jedem muss klar sein: Wer eine Idee, eine Information, eine Beobachtung zum Teilen hat, hat eine Bringschuld und sollte seinen Input der wie auch immer gearteten zentralen Sammel- und Verarbeitungsstelle zugänglich machen. Und alle anderen – haben eine Holschuld! Am besten wird es zum zentral gelebten Ritual, sich ein- oder zweimal pro Woche über alles das, was neu ist, zu informieren. Fällt einem etwas auf oder hat man eine Idee – wieder rein damit ins System! So entsteht ganz automatisch eine Art Brutstätte oder ein effektiver Think-Tank für nützliche Innovationen.

Erst einmal versetzt so ein systematisches Horizon Scanning Sie also in die Lage, qualifizierte Annahmen darüber zu treffen, was kommen könnte. Aber wichtig ist noch: Die Signale im Horizon Scanning zu erkennen, ist eine Sache, aber Sie müssen auch (lernen zu) verstehen, was sie bedeuten. Dazu braucht es Erfahrung und letztendlich auch Wissen, das Sie kontinuierlich durch die Recherche und die Beobachtung selbst aufbauen müssen oder vielleicht auch von Beratern zukaufen oder durch Seminare erwerben oder Ähnliches. Und damit Sie keine »Schleifen drehen«, sollten Sie an dieser Stelle auch Wert legen auf eine sorgfältige Dokumentation, damit Sie immer Vergleichs- und Auswertungsmöglichkeiten haben.

Weiterhin gibt es auch Szenario-Simulationen, die Sie nutzen können und die Ihnen zeigen, welche möglichen Auswirkungen sich aus Beobachtungen oder Signalen ergeben können: Welche Überraschungen könnten passieren? Welche Chancen würden sich daraus ergeben? Welche Risiken gibt es? Was auch kommen wird: Sie sind dann besser vorbereitet – das ist das Entscheidende! Denn nur wer vorbereitet ist, kann überhaupt daran denken, seine Zukunft aktiv zu gestalten ...

Allerdings ist »Wissen« mit Blick auf die Resilienz Ihres Unternehmens nur die halbe Miete. Am wichtigsten ist, was Sie mit den Ergebnissen Ihrer Analysen tun, nachdem Sie sie an Bord

gehievt haben. Worauf ich hinaus will, ist, dass »Kennen« eben nur der erste Schritt ist und »Machen« der zweite, noch wichtigere, der zwingend folgen muss. Wie bei den Kapitalgebern von Meister Friedrich ...

Nicht nur verstehen, sondern auch beeinflussen und gestalten

Ganz kurz zurück zur Auditorenausbildung: Was zum Thema Kontext an Input nicht aus dem Feld der Teilnehmer kommt, ergänze ich im Laufe des ersten Seminarvormittags. So können die angehenden Auditoren etwa die Geschichte der mittelalterlichen »Wagniskapitalgeber« aus der Bürgerschaft, die Friedrichs Drahtzieherei und die gesamte Zunft dieses Handwerks unterstützten, nicht aus dem Bild erschließen. Wesentlich an dieser Geschichte ist aber, dass die Kapitalgeber des Drahtziehermeisters sich auch damals schon nicht damit zufriedengegeben haben, ihren Kontext lediglich zu kennen. Das hätte nämlich nur die Erkenntnis bedeutet: *Ja, es gibt den Meister Günnemund und noch X weitere in dem Metier, und die ganze Zunft arbeitet unter den Bedingungen Y und Z.* Sondern, dass die Kapitalgeber sich im Gegenteil die Mühe gemacht haben, den Kontext aktiv und in festem Glauben an den Erfolg ihrer Aktion zu beeinflussen. Und das bedeutete, dass sie sich die Frage gestellt haben: *Wie können wir die Arbeitsbedingungen von Günnemund und den anderen so verändern, dass sie innovativer, mehr und besser produzieren?* Sowie, dass sie erkannt haben, dass eine Kapitalleihgabe hier ein guter Lösungsansatz sein könnte ...

Vielleicht haben Sie inzwischen ein Gefühl dafür bekommen, wie sehr sich alles aus dem Bild vom alten Nürnberg auf unsere heutige Welt übertragen lässt. Im Klartext heißt das, dass wir es auf diese Weise geschafft haben, die Norm mit ihren Anforderungen zum Leben zu erwecken und sie mit ganz realen (und konkret für Sie und Ihre Organisation relevanten) Sachverhalten zu füllen ...

3. Survive and Prosper: Von Informationsquellen, Influencing und Personas

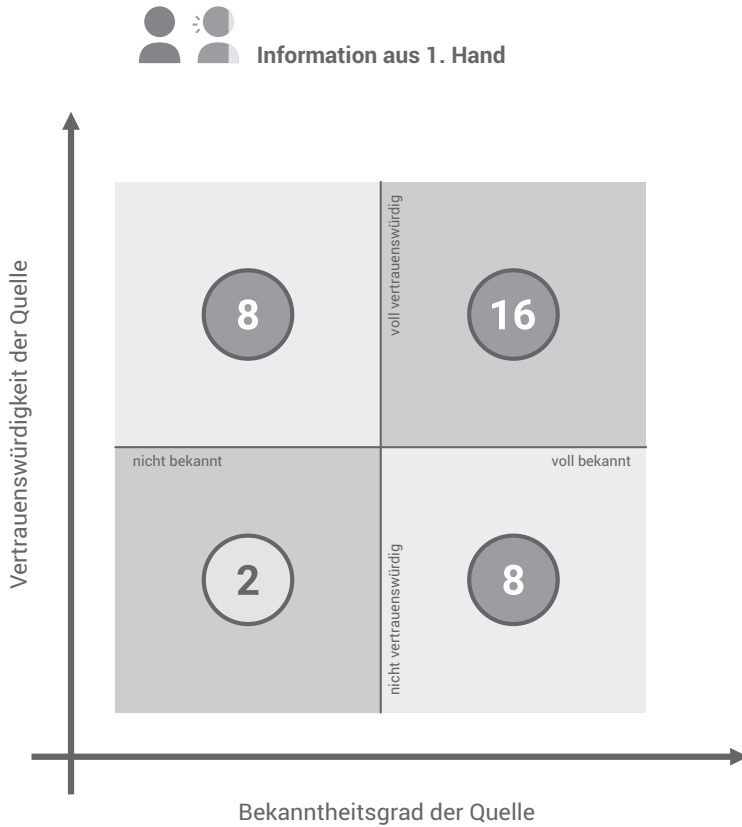
A. Stille Post oder valide Quelle? Systematische Informationsbewertung

»Der Chef der Firma X hat gesagt, er hätte von seinem Rotary-Club-Kollegen gehört, dass der mit dem Staatssekretär gesprochen habe, der wiederum im Ministerium mitbekommen habe, dass die neue Verordnung zur Dicke der Falzbleche nun bald auf den Weg gebracht würde ...«

Richtig oder nicht? Wichtig oder nicht? Tja ... Wenn das eine Information ist, die Ihren Unternehmenskontext nachhaltig beeinflussen könnte, würde ich an dieser Stelle zur Vorsicht raten.

Wenn Sie mit dem Sammeln Ihrer Informationen systematisch unterwegs sind, bleibt es nicht aus, dass Sie mit einer Masse davon konfrontiert werden. Wie filtern Sie dann die heraus, die wirklich wichtig sind, und auch noch verlässlich? Ich schlage hierfür einen systematischen Ansatz vor, den die Abbildung 1.3 verdeutlicht:

Sie können also ganz einfach in dieser Art Matrix danach schauen, wie sehr Sie der Quelle vertrauen (Y-Achse), wie gut sie Ihnen bekannt ist (X-Achse) und ob sie aus erster, zweiter oder dritter Hand kommt (von links nach rechts). Bezogen auf unser kleines Beispiel oben hieße das, dass Sie dem Chef der Firma X vielleicht vertrauen, weil er ein guter Geschäftspartner von Ihnen ist, die Information aber so stark auf Hörensagen beruht, dass sie (höchstens) aus dritter Hand (wenn auch aus bekannter oder renommierter Quelle) kommt. Mit einer »Vier« als Gesamtnote, die sich dann ergibt, wäre es also gut, die Information kritisch zu bewerten, sie aber als Möglichkeit im Hinterkopf zu behalten, ohne jedoch direkt Maßnahmen zu ergreifen oder gar schon eine Produktionsumstellung in die Wege zu leiten ...



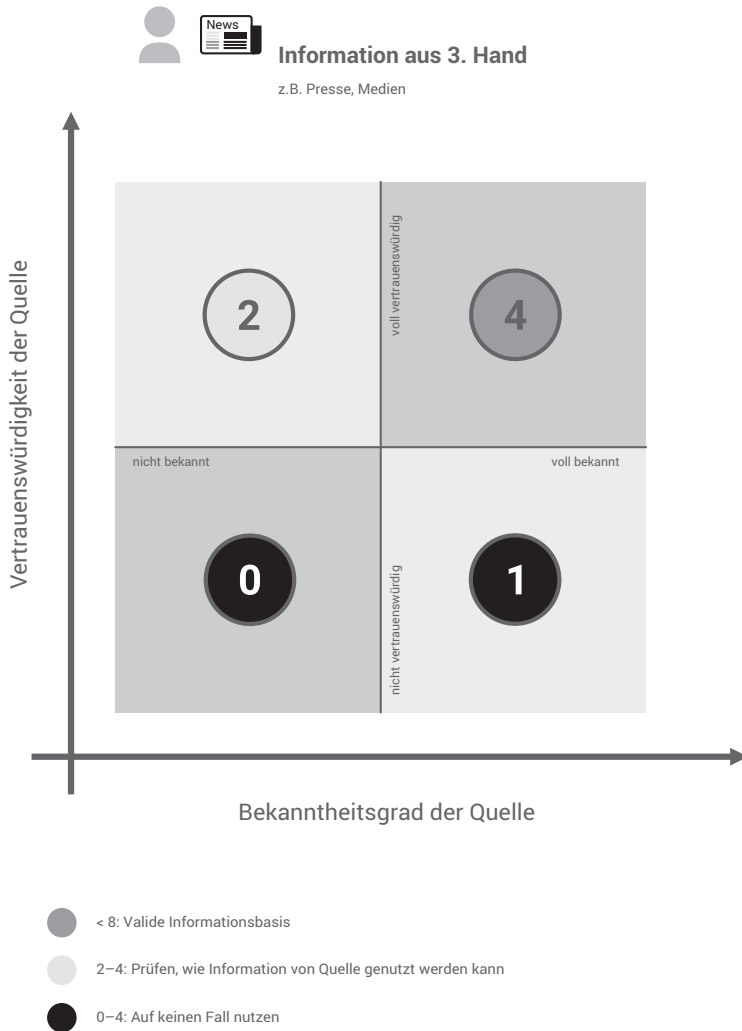
-  < 8: Valide Informationsbasis
-  2–4: Prüfen, wie Information von Quelle genutzt werden kann
-  0–4: Auf keinen Fall nutzen

Abbildung 1.3: Schema zur Informationsbewertung



-  < 8: Valide Informationsbasis
-  2–4: Prüfen, wie Information von Quelle genutzt werden kann
-  0–4: Auf keinen Fall nutzen

Abbildung 1.3: Schema zur Informationsbewertung – Fortsetzung

**Abbildung 1.3:** Schema zur Informationsbewertung - Fortsetzung

B. So werden Sie zum »Kontext-Influencer«

Glücklicherweise haben Sie heute weitaus mehr und subtilere Methoden, Ihren Unternehmenskontext zu beeinflussen, als die Herrschaften aus der Bürgerschaft damals in Nürnberg (obwohl die ihre Sache zugegebenermaßen nicht schlecht gemacht haben). Jedenfalls müssen Sie nicht zwingend Kapital in die Hand nehmen. Können Sie natürlich, etwa, wenn Sie im Rahmen Ihres »Horizon Scanning« ein kleines Start-up entdeckt haben, das kurz davor steht, eine kleine und feine Technologie zu lancieren, die in Ihren Händen so viel mehr Gutes bewirken könnte als in denen Ihres Mitbewerbers ... Dann wäre es wohl ein sinnvoller Schritt, sich dort einzukaufen und sich ein Mitspracherecht bei der Vermarktung der Neuheit zu sichern.

Ich denke hier aber viel eher in die Richtung, die sich in der kleinen Überschrift oben schon andeutet: In unserer vernetzten Informationsgesellschaft ist es relativ leicht, sich ein Standing zu erarbeiten und »Duftmarken« zu hinterlassen, also zum »Influencer« zu werden. Damit meine ich nicht, dass Sie nun unbedingt einen Blog schreiben müssen, um Schleichwerbung für bestimmte Produkte oder Ihre eigenen zu machen. Aber es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die Sie in Angriff nehmen können – die Möglichkeiten sind sehr vielfältig. Sie können wiederum die auswählen, die Ihnen am meisten liegen beziehungsweise die ansteuern, die für Ihr Unternehmen den stärksten Hebel darstellen.

Dabei kann es sinnvoll sein, das Beeinflussen des Kontextes wiederum zur Chefsache zu machen. Auf diese Idee hat mich (unter anderem) mein Autorenkollege Daniel Priestley mit seinem wunderbaren Buch *Become a Key Person of Influence* gebracht. Besonders schön an seinem Ansatz ist, dass er seinen Schlüsselbegriff »Key Person of Influence« (KPI) für ein Wortspiel nutzt, denn ein »KPI« ist natürlich auch ein »Key Performance Indicator«. Und das ist ein Benchmark, mit dem ein

Unternehmen sich am anderen misst und vergleicht. Eine Person oder ein Unternehmen setzt also als KPI einen Standard, der »top« ist, andere inspiriert und viel Einfluss hat (Priestley, 2014). Um zu einer »Key Person of Influence« zu werden, machen Sie sich am besten »öffentlich«, damit Sie gehört werden und Einfluss aufbauen.

Gesicht zeigen und sich profilieren

Social Media ist sicherlich einer der Kanäle, die Sie dafür beispiele können. Tragen Sie Ihre Botschaft oder Expertise in die Welt, per Xing, Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube, Twitter oder eben in einem Blog. Aber Vorsicht, denn nur relevanter oder nützlicher Inhalt für die Zielgruppe bringt Sie dort weiter! Und zum Stichwort »Expertise«: Publizieren Sie sowieso! Bücher, Whitepaper, E-Books – Content *mit Nutzen für die Zielgruppe* verschafft Ihnen geistiges Eigentum und Autorität in der von Ihnen besetzten Nische. Im Idealfall kommt dann dort niemand mehr an Ihnen vorbei. Viele heute weltbekannte Unternehmen starteten damit, Content zu publizieren. So auch die Gründer von Twitter, die ursprünglich Blogger und Autoren waren und auf diesem Wege ihre Ideen über die Zukunft von Social Media im Internet publizierten, bevor sie ihre Kurzinformations-Plattform entwickelten. Oder Microsoft: Bill Gates schrieb Artikel für die Blättchen kleiner Computerclubs vor Ort und zog auf diese Weise die ersten Talente für seine Firma an (Priestley, 2014).

Zusammen sind wir stärker

Sie müssen Ihren Einfluss auch nicht unbedingt allein aufbauen oder nutzen: Überlegen Sie, strategische und produktive Kooperationen einzugehen, denn durch solche Partnerschaften können Sie jeden Zeitfaktor zu Ihren Gunsten beeinflussen und schneller Resultate erzielen! Vielleicht wollen Sie auch mit Menschen oder Unternehmen kooperieren, die selbst schon KPIs sind (ebd.) und über entsprechende Autorität verfügen.

Oder Sie betreiben Lobbying mit einer Gruppe von Gleichgesinnten oder nutzen die Medien durch die Publikation von Interviews oder Artikeln als »Glaubwürdigkeitsverstärker«, oder Sie setzen sich in Gremien ein, in denen Dinge entschieden werden, die für Sie von Interesse sind oder oder ...

Am besten machen Sie es zum Teil Ihres »Horizon Scanning«, attraktive Einflussmöglichkeiten zu entdecken, die für Sie eine starke Hebelwirkung haben.

C. Freund oder Feind? Interessierte Parteien besser verstehen

Wenn Sie bei der Analyse Ihres internen und externen Kontextes Ihre interessierten Parteien bestimmt haben, können Sie noch einen Schritt weiter gehen. Denn entscheidend ist ja, dass Sie Ihre interessierten Parteien möglichst gut verstehen und erkennen, welche Interessen sie überhaupt verfolgen, wie sie Ihrem Unternehmen gegenüber stehen und wie das womöglich die Resilienz Ihres Unternehmens beeinflussen kann. Ohne unnötig viel Staub aufwirbeln zu wollen: Bedenken Sie einfach immer, dass es nicht alle gut mit Ihnen meinen. Eine interessierte Partei kann im schlimmsten Fall auch ein Räuber, ein »Predator«, sein – zum Beispiel ein Mitbewerber, der darauf lauert, Ihnen Marktanteile abzuknöpfen.

Um sich in die interessierten Parteien besser hineinversetzen zu können, gibt es einen relativ einfachen Trick: Sie können eine echte »Persona« für jeden Stakeholder entwickeln. Die zugehörige Methode stammt aus dem Design Thinking und dient ursprünglich dazu, möglichst nutzerfreundliche und bedarfsgerechte Produkte zu entwickeln ...

»Was sind Personas?«, fragen Sie sich nun. »Und wie entwickle ich sie?« Stellen Sie sich vor, Sie identifizieren Ihre betreffende interessierte Partei und beschreiben sie wie gewohnt, also als »Aufsichtsratsvorsitzenden X«, »Mitbewerber Y« oder »Großkunde Z«. Dann wissen Sie zwar, wer gemeint ist, und sicher

haben Sie im Hinterkopf noch viele weitere Informationen zu dem- oder derjenigen, aber initial beschreiben und begreifen Sie diese Person nur mithilfe und entlang eines einzigen Merkmals. Wie viel besser wäre es dagegen, wenn Sie versuchen würden, zu jeder interessierten Partei einen kleinen, aber möglichst voll geformten fiktiven Charakter zu entwerfen? Dabei nutzen Sie einfach alle Fakten, die Ihnen bekannt sind, und ergänzen den Rest, wie Sie meinen, dass es richtig ist. Die Attribute, die Sie der Persona zuordnen, können auf Feld- und Milieukennntnis, auf vorheriger Recherche (Beobachtung, Befragung) oder einfach auf Empathie und Einfühlungsvermögen basieren. So erhalten Sie ein ganzes Bündel von Merkmalen, also etwa Alter, Geschlecht, Beruf, Konsumgewohnheiten, Einkommenssituation, Werte und Lebensziele, Erziehungsstil und Bildungsstand und so weiter. Diese Aktion hat zur Folge, dass Sie Ihre Stakeholder in der Gesamtheit ihrer Lebenssituation wahrnehmen und sie viel besser begreifen können. Was Sie so erhalten, ist zwar immer noch ein Stereotyp, aber einer mit vielen Facetten und einer, der gleichzeitig auf Sach- und Menschenkenntnis basiert.

Sie können dabei so vorgehen:

- Die Persona bekommt oder hat einen Namen,
- das Gesicht ist Ihnen bekannt, oder Sie suchen ein möglichst typengetreu passendes Foto aus (vielleicht sogar eines, das Sie selbst geschossen haben und nicht eines von Fotolia), denn eine Persona soll auch Emotionen transportieren,
- Sie beschreiben die Persona nicht eindimensional entlang der wenigen Dinge, die Sie wissen, sondern entwerfen eine möglichst vollständige und lebendige Gesamtpersönlichkeit auf der Basis von stimmigen und nachvollziehbaren Vorschlägen.

Sie werden merken, dass die Konstruktion von *Personas* eine große Wirkung auf Ihre Sprache und Ihre »Denke« ausübt. An die Stelle von recht abstrakten Beschreibungskategorien tritt eine echte Persönlichkeit mit Namen und Gesicht, die Sie im

Verlauf ihrer Vervollständigung immer mehr »erspüren« können – so dass Sie am Ende fast das Gefühl haben, Sie würden diese Persona wirklich kennen. Interessen und Verhaltensweisen der interessierten Parteien werden auf diese Weise viel besser nachvollziehbar, und Sie werden sehen, dass Ihre Annahmen über die verfolgten Interessen wesentlich umfangreicher und akkurater ausfallen werden, weil Ihre Wahrnehmung differenzierter und ganzheitlicher ist – was Ihnen einen nicht zu unterschätzenden Vorteil verschaffen kann. Sei es bei der Einschätzung der Konkurrenz, bei der Führung von Mitarbeitern oder beim Recruiting: Eine Stakeholder-Bewertung auf der Basis einer Persona muss einfach wesentlich präziser ausfallen!

D. Risiko! Kennen Sie Ihre Abhängigkeiten?

Es muss nicht immer ein Tsunami sein

April 2016: Im Südwesten Japans, unweit der Stadt Kumamoto auf der Insel Kyushu, bebt die Erde. Ein Vulkan im angrenzenden Aso-Massiv bricht aus. Insgesamt kostet die Naturkatastrophe 50 Menschen das Leben. Doch damit nicht genug: Das betroffene Gebiet (das auch »Silicon Island« genannt wird) bleibt in weiten Teilen verwüstet zurück, und die dort ansässigen Produktionsstätten von Kameraherstellern und der passenden Zulieferindustrie werden in Mitleidenschaft gezogen oder gar zerstört. Unverzichtbare Sensortechnik kann nicht mehr gefertigt und geliefert werden. In der Folge kommt es zu Einbrüchen des Börsenkurses bei Sony sowie zu großen Fertigungs- und Lieferproblemen bei Pentax und Nikon. Noch bis zu Beginn des folgenden Jahres bleibt unklar, wann die fehlenden wichtigen Bauteile wieder in ausreichender Zahl geliefert werden können und die große Kundennachfrage nach den aufwändig angekündigten neuen Kamerareihen befriedigt werden kann ... (vgl. www.heise.de)

Wenn so etwas oder Ähnliches Ihr Unternehmen wie ein Blitz aus heiterem Himmel trifft, ist es um Ihre Resilienz nicht gut

bestellt. Aber wie Sie sehen, trifft es anscheinend auch die »ganz Großen«, und womöglich auch mit ganz handfesten Folgen für Börsenkurse und Kundenzufriedenheit. Falls Sie nun denken, dass es sich um einen Einzelfall beziehungsweise doch sicher um ein sehr seltenes, singuläres Ereignis handelt, auf das Sie einfach nicht vorbereitet sein können, muss ich Ihnen widersprechen ...

Wenn Computerhersteller und Endverbraucher im Regen stehen

Der Monsun ist in Thailand nichts Ungewöhnliches. Wenn im Mai die Regenzeit beginnt, öffnet der Himmel seine Schleusen, und alle Flüsse treten über die Ufer. Das ist Normalität, und in der Regel wird das Land mit den Wassermassen gut fertig. Anders im Juli 2011, als der von Osten kommende Tropensturm »Nockten« die übliche Regenflut vervielfachte und den Norden von Thailand unter Wasser setzte. In den folgenden Monaten zogen noch mehr Taifune durch, und die Lage verschärfte sich weiter. Die Regierung war gezwungen, den Notstand auszurufen und musste die Schleusen wichtiger Talsperren und Staudämme öffnen, um ein unkontrolliertes Bersten und somit noch größeren Schaden und weiteres Leid (es gab sowieso schon rund 400 Todesopfer durch die Fluten) zu verhindern.

Was diese Maßnahmen aber nicht verhindern konnten, war, dass auch das relativ kontrolliert abfließende Wasser sich seinen Weg der Verwüstung suchte. Und der führte nach Süden, hinein in die flache Ebene bei Bangkok, in der sich Gewerbegebiete mit Herstellerfirmen von Festplatten und deren Zulieferbetriebe befinden. Die Produktion wurde so stark in Mitleidenschaft gezogen, dass Lieferprognosen massiv nach unten korrigiert werden mussten. Im letzten Quartal 2011 wurden in der ganzen Welt nur 122 Millionen Festplatten ausgeliefert – das waren 50 Millionen weniger als in den drei Monaten zuvor. Die Preise stiegen astronomisch an, und die Situation war erst ein ganzes Jahr später wieder als normal zu bezeichnen. Die Situation hatte nicht nur die

thailändische Wirtschaft, sondern tatsächlich die Weltwirtschaft spürbar beeinträchtigt.

Tja, das sind die Freuden der Globalisierung: Vor den Toren von Bangkok konzentriert sich ein ganzes Viertel der weltweiten Produktion von Festplatten. Produktionstechnisch und mit Blick auf die Rentabilität vor Ort ist das natürlich sinnvoll. Aber im Falle einer Naturkatastrophe ist der Impact auf die Kunden enorm ... (Grüter, 2013)

Selten, aber regelmäßig: So treten diese singulären und unwahrscheinlichen Ereignisse auf, die dramatische Folgen haben und die der Autor Nassim Taleb als »Schwarze Schwäne« bezeichnet. (»Black Swans«, Taleb, 2017) Das Wesen eines solchen »Schwarzen Schwans« ist es, dass er (zumindest aus der Rückschau betrachtet) mit hoher Folgerichtigkeit, aber mit geringer Wahrscheinlichkeit auftritt. Und wenn er auftritt, dann immer mit gravierenden Folgen ...

Was tun? Die Antwort ist recht einfach: Seien Sie gut informiert, und seien Sie vorbereitet – ich mag mich wiederholen, aber unser Einstiegsbeispiel von 9/11 und Morgan Stanleys Evakuierungsroutine spiegelt diese beiden Empfehlungen perfekt wider. Ein Blick über den Normen-Tellerand kann hier sehr nützlich sein: Die Business-Impact Analyse (BIA) aus dem Business Continuity Management (DIN EN ISO 22301) etwa hilft Ihnen dabei, Ihre kritischen Geschäftsprozesse und Ressourcen sowie eine Wiederanlaufzeit nach kritischen Ausfällen zu bestimmen. Weiterhin können Sie eine Risikoanalyse durchführen, in der Sie untersuchen, welchen Risiken Ihre kritischen Prozesse und Ressourcen überhaupt ausgesetzt sind. Mehr dazu in Kapitel drei ... Und das Tüpfelchen setzen Sie auf das »i«, wenn Sie danach eine Kontinuitätsstrategie entwickeln, um Alternativen bei der Umsetzung von Notfall- und Notfallvorsorgemaßnahmen zu haben.



Lesen Sie *hier* mehr zum Thema Notfall- und Notfallvorsorgemaßnahmen.

Link: <https://dasbuch.surviveandprosper.de/kontext>

Fazit:

»Ein weites Feld, das Sie systematisch nicht nur beobachten, sondern auch beackern sollten« – so könnte man das Thema »Kontext« wohl auf den Punkt bringen. Die regelmäßige und systematische Analyse Ihres inneren und äußeren Kontextes sowie der relevanten Schnittstellen dazwischen (die Sie sauber definiert haben müssen) ist eine Gewohnheit, die Sie entwickeln sowie pflegen sollten und ein wesentlicher Teil Ihres Resilienzkonzeptes. Die Technik des Horizon Scannings hilft Ihnen dabei, alle relevanten Informationen zu sammeln. Aber nicht nur das Beobachten und Auswerten ist wichtig, sondern auch, dass Sie Ihren Unternehmenskontext aktiv mitgestalten. So sollten Sie Ihre Informationsquellen systematisch mit Blick auf deren Zuverlässigkeit bewerten, nach Möglichkeiten suchen, wie Sie oder Ihr Unternehmen in Ihrem Umfeld zum »Influencer« werden können, und sich intensiv mit allen »interessierten Parteien« beschäftigen – was bedeutet, sie nicht nur gut zu kennen, sondern sie möglichst lebendig werden zu lassen, um maximales Verständnis und einen optimalen Umgang zu ermöglichen.

