

Systemgesetze und die Sicherheit (2)

Systemgesetzverletzungen durch Organisationsstrukturen im IT-Umfeld

Überall, wo Menschen involviert sind, geht es nicht nur um Logik, sondern auch um Empfindungen. Selbst positive Absichten können negative Folgen haben, wenn sie bestimmte „Systemgesetze“ verletzen. Das passiert oft auch durch Organisations-Strukturen – ein Zustand, den man vermeiden kann und sollte.

Von Dieter Bishop, Hamburg & Kiel, und André Hojka, Kiel

Security arbeitet nicht im „luftleeren Raum“ einer rein technischen Welt, sondern ist in ein komplexes System aus Menschen, Maschinen und Organisationseinheiten eingebettet. Der erste Teil dieses Beitrags [3] hat die Systemgesetze eingeführt und erläutert, wie man sie im Rahmen einer passenden Unternehmenskultur für die Informationssicherheit nutzbar machen kann, indem man Demotivation, Widerstand und „Schieflagen“ vermeidet.

Sicherheits-Ziele lassen sich nur dann erreichen, wenn neben den technischen und organisatorischen Faktoren auch der Mensch Berücksichtigung findet. Und das bedeutet, die Systemgesetzebene mit Zugehörigkeit und Anerkennung zu „leben“ und bereits vorhandene Systemgesetzverletzungen aufzulösen.

Heikle Strukturen

Doch den menschlichen Risikofaktor für die IT-Sicherheit bestmöglich zu reduzieren und alle relevanten Ebenen zu beachten und zu leben, genügt allein noch nicht: Denn gängige Strukturen in einer IT-Abteilung oder Unternehmensorganisation können ebenfalls zu Verletzungen der Systemgesetze führen.

Es gibt sogar Organisationsstrukturen, die generell zu Systemgesetzverletzungen führen: Sie wurden zwar vermutlich mit der besten Absicht eingeführt und man hat sich dadurch viele Vorteile erhofft – doch mit ihrer Umsetzung überwiegen in den meisten Fällen die Nachteile durch die Systemgesetzverletzungen. Zu solchen Strukturen gehören unter anderem:

- _____ Matrixstrukturen,
- _____ Strukturen, wie sie oft in Holdings vorzufinden sind,
- _____ Strukturen, die eine Trennung von fachlicher und disziplinarischer Führung enthalten,
- _____ Projektmanagement-Strukturen.

Projektmanagement

Um die Problematik zu verdeutlichen, werden im Folgenden

einige Beispiele vorgestellt. Wie Abbildung 1 illustriert, führt eine nicht-lineare Hierarchie praktisch zwingend zu Systemgesetzverletzungen (vgl. [1]): Ein Abteilungsleiter hat hier einen Mitarbeiter, der gleichzeitig ein Projekt leitet. Der Chef spricht am Abteilungsleiter vorbei auch direkt mit dem Projektleiter – vermutlich sogar über Themen, die nicht zum Projekt gehören, sondern in die Zuständigkeit der Abteilung fallen. Dadurch wird der Abteilungsleiter ausgeschlossen.

Neben diesem Ausschluss wird der Abteilungsleiter auch in seiner Rolle als Abteilungsleiter nicht anerkannt, wodurch er Misstrauen gegenüber seinem Chef und seinem Mitarbeiter entwickelt. Zudem missachten der Mitarbeiter und der Chef die höhere Verantwortung des Abteilungsleiters gegenüber dem Mitarbeiter. Der Abteilungsleiter wird sich durch diese Verletzungen schlecht fühlen sowie ärgerlich oder wütend werden: Entweder schluckt er es herunter oder sein Mitarbeiter bekommt es im Negativen zu spüren.

Wichtig ist, dass auch der Chef die Systemgesetze einhalten muss: Dazu gehört es, die hierarchischen Wege zu beachten. Zudem muss zwischen allen Beteiligten

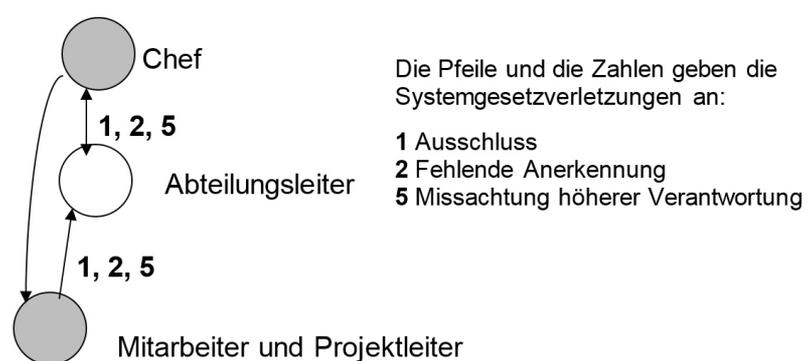


Abbildung 1: Systemgesetzverletzungen durch Projektmanagement

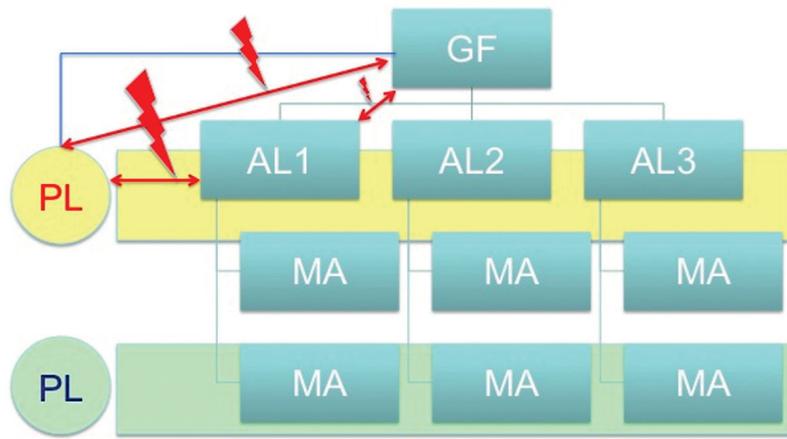


Abbildung 2: Systemgesetzverletzungen durch Matrixstrukturen

Klarheit und Vertrauen herrschen, dass der Chef und der Mitarbeiter/Projektleiter in ihren Gesprächen nicht über den Abteilungsleiter beziehungsweise seine Themen sprechen.

Oft treten vergleichbare Unklarheiten auch in Matrixorganisationen auf, in denen Mitarbeiter mehrere Rollen gleichzeitig übernehmen – dabei ist es schwierig, die verschiedenen Hierarchieebenen im Projektmanagement adäquat zu berücksichtigen.

Das zweite Beispiel zeigt mögliche Ressourcenkonflikte in einer solchen Projektmatrix (Abb. 2): Der Abteilungsleiter AL 1 verwehrt dem „gelben“ Projektleiter (PL) Res-

ourcen, die jener zur Aufgabenerfüllung benötigt. Der Projektleiter wird daraufhin zum Geschäftsführer (GF) gehen, da er sich seinem Projekt und den aufgetragenen Zielen verpflichtet fühlt.

Dann muss der Geschäftsführer klären, was wichtiger ist – das Projekt oder der Betrieb. Und egal, wie er sich entscheidet, wird das zu Systemgesetzverletzungen führen. Nach den Erfahrungen der Autoren mit Matrixstrukturen setzt sich übrigens über kurz oder lang der Abteilungsleiter durch – das heißt die Linienstruktur entlang der direkten Hierarchie, die durch die Abteilungsleitung repräsentiert wird, bleibt stärker als die Bindung durch ein Projekt.

Analyse und Lösungsansatz

Liegen bereits Systemgesetzverletzungen vor, so darf in der IT keine Matrixstruktur gewählt werden – in diesem Fall ist eine Aufgabenverteilung in der (Hierarchie-)Linie einer Projektstruktur vorzuziehen. Ansonsten führt die Matrix-/Projektstruktur zu weiteren Systemgesetzverletzungen. Und diese machen den IT-Mitarbeiter zum Risikofaktor – sowohl für Unternehmensziele als auch für die I(T)-Sicherheit.

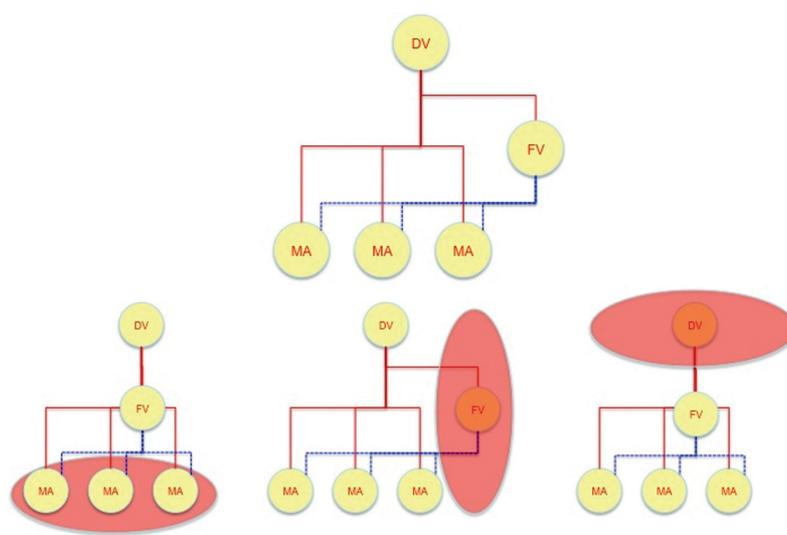
Ein Lösungsansatz für die in den beiden Beispielen behandelten Probleme ist, in einer linearen Struktur, in der Systemgesetzverletzungen vorliegen, so wenig Projekte wie möglich zu vergeben, denn diese sind potenzielle Ursachen für weitere Systemgesetzverletzungen.

Will man ein Projekt einführen, so ist vorher die Systemgesetzebene zu klären: Liegen Verletzungen vor? Wenn ja, dann müssen diese vorher aufgelöst werden. Erst wenn Vertrauen zwischen allen Beteiligten herrscht und die Systemgesetzebene stimmt, ist das Fundament für ein erfolgreiches Projektmanagement und auch die Einhaltung von IT-Sicherheitszielen gegeben.

Führungsrollen

Aus Sicht der Systemgesetzebene ist eine reine Linienstruktur mit klaren Kompetenzverteilungen am besten geeignet, um IT-Sicherheitsziele zu erreichen. Matrixstrukturen oder auch die Trennung von fachlicher und disziplinarischer Führung führen normalerweise zu Systemgesetzverletzungen wie Ausschluss oder fehlender Anerkennung. So auch im Beispiel 3: In der IT-Organisation hat der Abteilungsleiter oft Projekt- oder Teilprojektleiter unter sich, die wiederum einem Team fachlich vorgesetzt sind. Der Abteilungsleiter bleibt jedoch der disziplinarische Vorgesetzte.

Abbildung 3: Systemgesetzverletzungen durch Trennung von fachlicher (FV) und disziplinarischer Verantwortung (DV)



Diese Struktur führt im schlimmsten Fall zu einer Vielzahl von Systemgesetz-Verletzungen, vor allem durch Ausschluss (vgl. Abb. 3):

_____ Mitarbeiter (MA) bekommen nicht die notwendige Anerkennung vom Disziplinarvorgesetzten (DV), wenn Fachvorgesetzte (FV) auch Mitarbeitergespräche führen,

_____ Mitarbeiter fühlen sich ausgeschlossen, wenn DV und FV über sie reden,

_____ FV fühlen sich ausgeschlossen, wenn DV unmittelbar Aufgaben an die Mitarbeiter vergeben und

_____ DV fühlen sich ausgeschlossen, wenn FV und Mitarbeiter (fachbezogen) über sie reden.

Fazit

Aus Sicht der Systemgesetze sollte die Struktur in einer Organisation möglichst linear aufgebaut sein. Dazu gehört es, möglichst wenig in Projekten zu organisieren – besser ist es, Projektinhalte als Aufgaben in die Linie (Hierarchie) zu verteilen. Die Abteilungsleiter sollten dabei die Projektleitung übernehmen – nicht einzelne Mitarbeiter.

Von einer Trennung der fachlichen und disziplinarischen Führung ist abzuraten: Zur Führung gehören ohnehin neben Verantwortung auch die benötigten Kompetenzen und Ressourcen (vgl. Abb. 4).

Gibt es Konflikte in der Organisation, so sind diese aufzulösen [2] – der Versuch, dies über die Veränderung von Strukturen zu erreichen, ist nicht erfolgversprechend. Die Struktur sollte man vielmehr nur dann verändern, wenn keine Systemgesetzverletzungen vorliegen.

Wird die Struktur verändert, so gilt es auch die Vision/Strategie und die Kultur zu berücksichtigen: Passen alle drei Ausrichtungen zu-

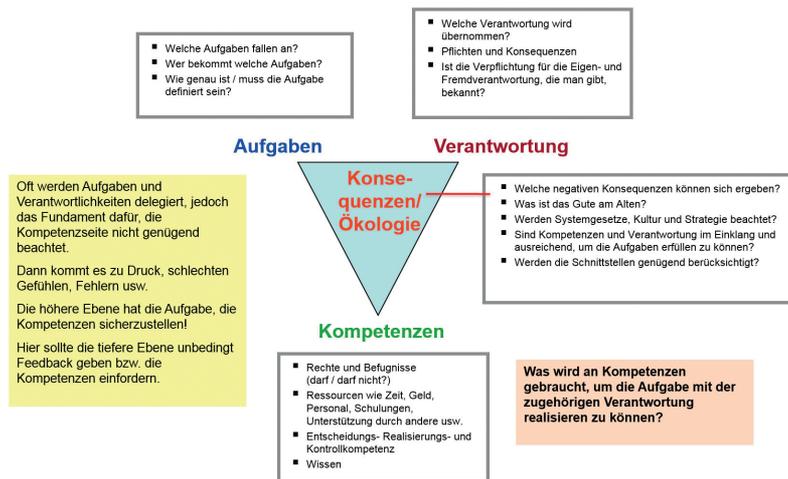


Abbildung 4: Zur Rollenklärung kann das „AVKK-Dreieck“ dienen – Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen führen zu Konsequenzen.

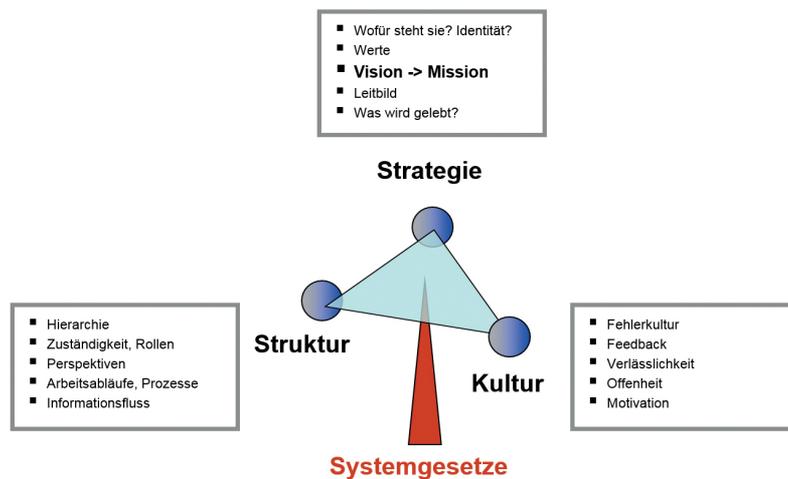


Abbildung 5: Vision/Strategie, Struktur und Kultur einer Organisation müssen im Gleichgewicht sein – betrachtet man das Dreieck im Zusammenspiel mit den Systemgesetzen als „Mobile“, wird klar, wie leicht es aus der Balance geraten kann.

sammen? Ergibt sich im Zusammenspiel mit den Systemgesetzen ein Gleichgewicht? Abbildung 5 verdeutlicht diese Abhängigkeit. Berücksichtigt man all diese Erfahrungen, ist damit ein wichtiger Grundstein sowohl für ein besseres „Miteinander“ als auch für die IT-Sicherheit gelegt. ■

Dr. Dieter Bishop (bishop@hanseatisches-institut.de) ist Gründer des Hanseatischen Instituts für Coaching, Mediation & Führung, Dr. André Hojka (ahojka@vater-gruppe.de) ist Fachgruppenleiter „IT-Security“ des Clustermanagements Digitale Wirtschaft in Schleswig-Holstein und arbeitet für die Informationssicherheitsberatung Vater Solution GmbH.

Literatur

[1] Dieter Bishop, Coachen und Führen mit System, Als Führungskraft, Coach und Mediator systematisch Wirkung erzielen, Verlag Ludwig Kiel, 2010, ISBN 978-3-86935-009-7

[2] Dieter Bishop, Persönlichkeitsentwicklung mit System, Mit Selbstvertrauen und Stärke als Führungskraft, Coach und Mediator wirken, Verlag Ludwig Kiel, 2014, ISBN 978-3-86935-210-7

[3] Dieter Bishop, André Hojka, Systemgesetze und die Sicherheit (1), Verletzung „natürlicher“ Bedürfnisse und Prioritäten schadet der Security, <kes> 2015#3, S. 6