Nr. 5, Oktober 2013

<kes>

Die Zeitschrift für Informations-Sicherheit

ISSN 1611-440X

BSI Forum

offizielles Organ des BSI

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik

it-sa 2013:

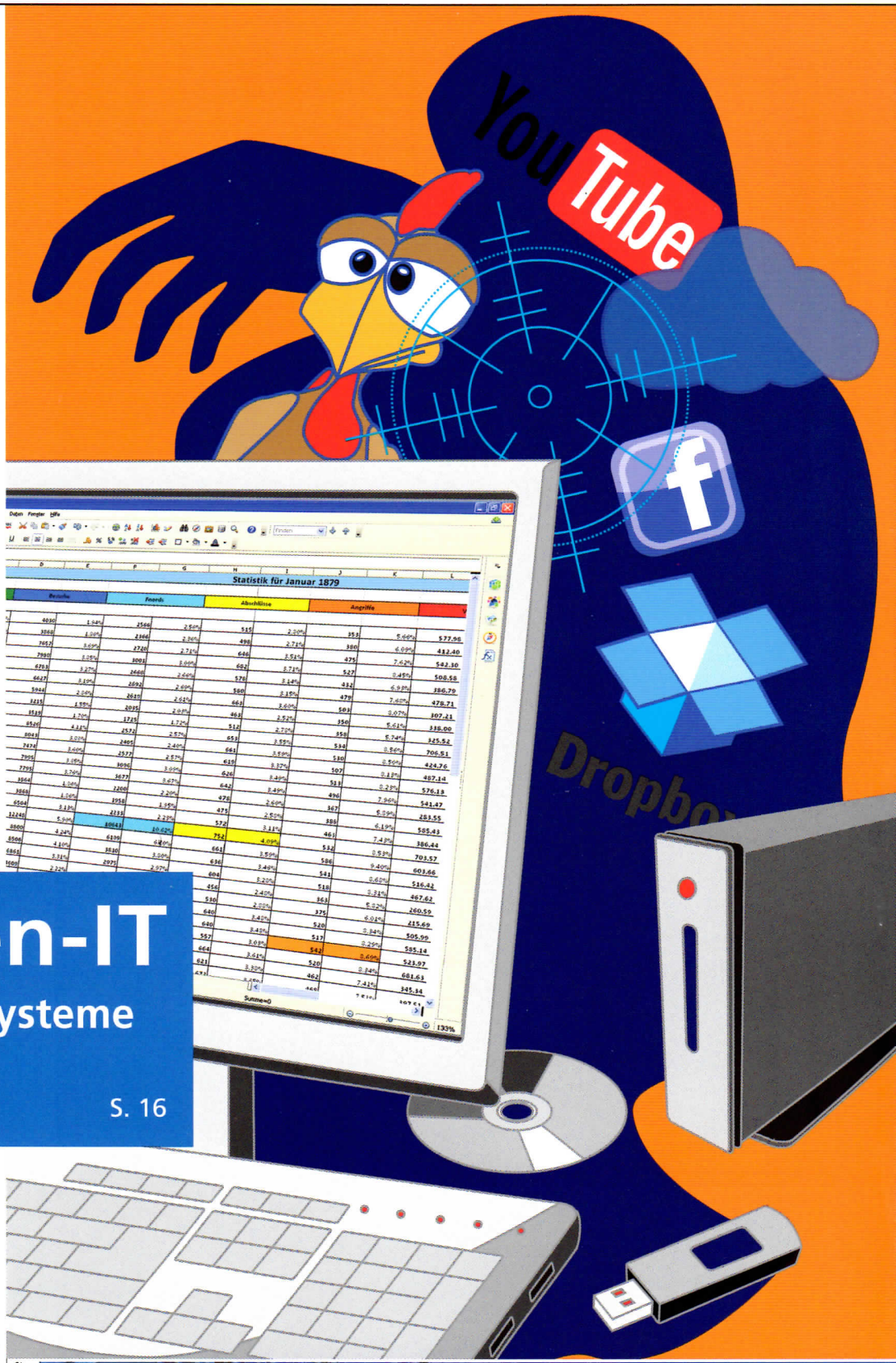
Messevorschau und TeleTrusT-Sonderseiten

ab S. 34

Cloud-Storage:

Divide et impera – Aufteilung bringt Sicherheit

S. 78



Schatten-IT

Software und Systeme im Dunkeln

S. 16

Awareness bedeutet Veränderung

Security-Awareness zielt auf Verhaltensänderung ab – kann dabei die angestrebte Verhaltensänderung des Einzelnen ohne Auswirkungen auf das Gesamtsystem „Unternehmen" bleiben? Wie hängen Security-Awareness und Veränderung zusammen? Oder ist ein Security-Awareness-Programm gar selbst ein kontinuierlicher Veränderungsprozess?

Von Michael Helisch, München

Wasch mich, aber mach mich nicht nass! Mit dieser Metapher lässt sich die häufigste Reaktion des Gegenübers auf den Hinweis beschreiben, dass Security-Awareness-Aktivitäten je nach Kontext auch mit Veränderungen im Unternehmen einhergehen können, oft sogar müssen. Denn: Konkretes Verhalten entsteht aus dem Zusammenspiel von individuellen Persönlichkeitsvariablen (Wissen, Motivation etc.) und Einflussgrößen der Situation sowie der relevanten Umwelt.

Auf der Suche nach den wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Veränderungsprojekts hilft eine Studie von Cap Gemini aus dem Jahr 2005 – aus den Antworten der Teilnehmer auf die Frage „Nennen Sie die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen" ergab sich folgende Reihenfolge:

- Commitment/Glaubwürdigkeit des Managements (75 %),
- realistische und klare Vision/Zielsetzung (55 %)
- offene, klare Kommunikation (38 %)
- professionelles Projektmanagement (32 %)
- Dringlichkeit (Sense of Urgency) (31 %)
- Teamgeist und Motivation (28 %)
- konsequentes Monitoring/Prozess-Controlling (18 %)

Viele, wenn nicht alle diese Erfolgsfaktoren lassen sich eins zu eins auf Security-Awareness-Aktivitäten übertragen! Wer würde beispielweise eine Awareness-Kampagne starten wollen, ohne sich vorher das Commitment des (Top-)Managements einzuholen?

Bei näherer Betrachtung klassischer Veränderungsmodelle lassen sich weitere zahlreiche Parallelen zwischen Security-Awareness-Initiativen und dem Veränderungsmanagement konstatieren. So findet man etwa auch die Phasen des Veränderungsmodells nach Schmidt-Tanger [1] (siehe Abb. 1) im Kontext eines Awareness-Programms wieder – es sei denn, die Sensibilisierungsaufgabe wird als reines „Wissensvermittlungsprogramm" interpretiert.

Weitere Charakteristika von Veränderungsprozessen sind etwa, dass es zu Beginn eines jeden solchen Prozesses gilt, den Betroffenen Orientierung zu geben: Man erzeugt Bewegung hin zum Neuen beziehungsweise in Richtung des angestrebten Zielzustands – Handeln wird intensiviert, um am Ende des Veränderungsprozesses das (vormals) Neue als Selbstverständlichkeit anzunehmen.

Einladung zur 3. Studie „Security-Awareness in der betrieblichen Praxis"

Die bereits 2009 und 2011 durchgeführte Studie startet ab Mitte September und endet voraussichtlich Anfang November – die Veröffentlichung der Studienergebnisse ist für den Dezember geplant. An den beiden ersten Studien beteiligten sich Sicherheitsverantwortliche aus über 50 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz und berichteten über ihre Erfahrungen bei der Planung und Realisierung von Sensibilisierungsmaßnahmen. Die konsolidierten Ergebnisse der letzten Studie sind unter www.hecom-consulting.de/download/2011_Studie_Security_Awareness_in_der_betrieblichen_Praxis.pdf abrufbar.

Interessierte sind herzlich eingeladen, sich an der neuen Studie zu beteiligen; bitte wenden Sie sich hierzu per E-Mail an info@hecom-consulting.de.

Auch hier liegen die Parallelen zu Security-Awareness auf der Hand: Orientierung vermitteln die Inhalte der Policies, der einzelne Mitarbeiter wird mittels sicherheitsbezogener Kommunikationsmaßnahmen zum Handeln beziehungsweise zur Auseinandersetzung mit den Inhalten des Awarenessprogramms motiviert, Handeln wird über die verschiedensten Methoden der Wissensvermittlung und/oder Spiele, laufende Übungen et cetera intensiviert – der Awareness-Job ist erst dann (erfolgreich) getan, wenn die Umsetzung der Policy zur Selbstverständlichkeit im beruflichen Alltag geworden ist.

Beispiele für Veränderung im Kontext von Awareness-Initiativen im Unternehmensalltag sind leicht zu finden. So muss etwa der häufig anzutreffende Unternehmensleitsatz „Wir begegnen unseren Kunden und Kollegen mit Vertrauen und Wertschätzung" im Lichte der Herausforderungen des Social-Engineering neu interpretiert, kommuniziert und gelebt werden. Gleiches gilt für das aus der Perspektive der Sicherheit immer wieder „gern" zur Kenntnis genommene Tür aufhalten im Eingangsbereich.

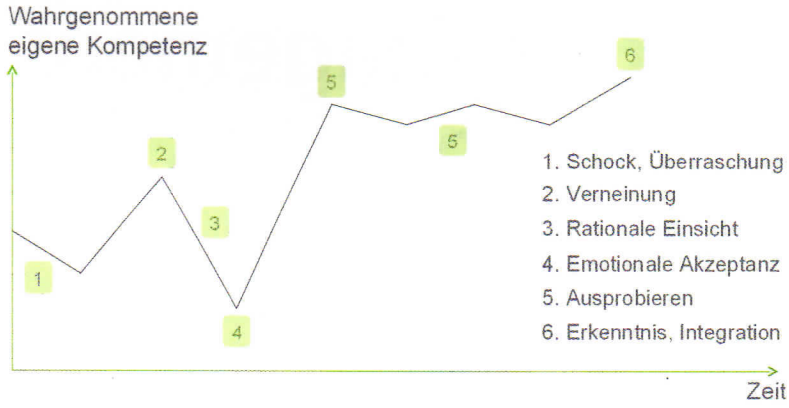


Abbildung 1: Phasenmodell der Veränderung nach Schmidt-Tanger [1]

Abbildung 2: Kriterien der Organisationsentwicklung nach Thom [2]

Fazit

Aus Sicht des Verfassers gehen umfassende Security-Awareness-Aktivitäten nicht nur mit Veränderung einher, sie enthalten zudem wesentliche Elemente von Organisationsentwicklungsprojekten (vgl. Thom [2] – Abb. 2). Und um auf die eingangs aufgeworfenen Fragen zurückzukommen: Ja, indem sich der Einzelne verändert, verändert sich auch das System! Auch wenn der Veränderungsprozess anfangs Angst machen mag, er möglicherweise aufwändig, komplex und mit zahlreichen Unwägbarkeiten verbunden ist – am Ende des Prozesses erreicht man einen Zustand, der besser ist als der Status quo (ante).

Auf diese Reise muss sich jeder Verantwortliche eines Security-Awareness-Vorhabens einlassen, das Ursachen bekämpft, statt nur Symptome zu kurieren – ein Vorhaben also, das systematisch hinter die Kulissen menschlichen (Fehl-) Verhaltens im Unternehmen schaut. Ja, wer ernsthaft Awareness betreibt, wird definitiv Veränderung in der Organisation erleben! ■

Michael Helisch ist Gründer und Inhaber der HECOM Security-Awareness Consulting und Dozent für Security-Awareness an der FH Hagenberg.

Literatur

[1] Martina Schmidt-Tanger, Veränderung in Organisationen „Love it, leave it or change it", NLP aktuell 5/94, S. 3

[2] Norbert Thom, Management des Wandels, in: Jahresbericht der Universität Bern für das Studienjahr 1996/1997

[3] Michael Helisch, Dietmar Pokoyski, Security Awareness: Neue Wege zur erfolgreichen Mitarbeiter-Sensibilisierung, Vieweg+Teubner, Edition <kes>, 2009, ISBN 978-3-8348-0668-0