

Zeitschrift: Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

Herausgeber: Swisscom

Band: 80 (2002)

Heft: 9

Artikel: Service Management und Sicherheit

Autor: Oswald, Philipp / Schwyter, Fredy

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-877237>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Service Management und Sicherheit

Das Bewusstsein für Informationssicherheit ist in den meisten Betrieben innerhalb des letzten Jahres stark gestiegen. In Chefetagen wird offen über Verbesserungen der Informationssicherheit im Unternehmen gesprochen.

Der Wille zur Verbesserung ist vorhanden. Wie soll das Vorhaben nun möglichst wirkungsvoll und vollständig umgesetzt werden?

PHILIPP OSWALD UND
FREDY SCHWYTER

Die Unternehmens-Ressource «Information»

Informationen sind im heutigen Geschäftsumfeld eine genauso elementare Ressource wie Mitarbeiter oder Finanzen. Dabei hat der Verlust von Informationen mindestens so gravierende Auswirkungen wie eine Einschränkung in der Verfügbarkeit anderer Ressourcen. Aber Informationen sind oft grösseren, unsichtbaren Risiken ausgesetzt. Die Zuständigkeit für angepasste Massnahmen zum Schutz der Informationen wurde auch gesetzlich geregelt. Der Gesetzgeber hatte zwar bei der Schaffung der entsprechenden Gesetze nicht in erster Linie den Schutz der Informationen im Auge, sondern den Schutz von Arbeitnehmern und Investoren. Da aber die Informationssicherheit untrennbar mit dem Geschäftserfolg verbunden ist, gilt die Verantwortung auch für den Schutz der Informationen. In diesen Gesetzen wird die Verantwortung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung klar festgehalten.

Was sagen die Gesetze?

OR 754: Die Mitglieder des VR und der GL sind für den Schaden verantwortlich, den sie durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung ihrer Pflichten verursachen.

Abs. 2: Wer die Erfüllung einer Aufgabe befugterweise einem anderen Organ

überträgt, haftet für den von diesem verursachten Schaden, sofern er nicht nachweist, dass er bei der Auswahl, Unterrichtung und Überwachung die nach den Umständen gebotene Sorgfalt angewendet hat.

IT-Sicherheit oder Informationssicherheit?

In Diskussionen mit Topmanagern wird sehr oft das hohe Sicherheitsniveau der IT-Infrastruktur hervorgehoben. Im Gespräch merkt der Experte, dass damit die IT-Sicherheit gemeint ist. Informationssicherheit ist aber wesentlich mehr und umfasst nebst der mehr technisch orientierten IT-Sicherheit in erster Linie die

strategisch-konzeptionellen Aspekte. Hierfür ist es notwendig, die Geschäftsprozesse, die Organisation und die Mitarbeiter in die Untersuchungen mit einzubeziehen. Gut definierte und dokumentierte Geschäftsprozesse helfen dabei enorm. Aufwändiger werden Risikoanalysen, wenn keine diesbezügliche Dokumentation darüber existiert. Bei den Analysen muss primär auf die Aussagen von beteiligten Mitarbeitern abgestellt werden, und dabei sind die eigene Interpretation und Zuverlässigkeit kritische Faktoren. Grundsätzlich müssen Geschäftsprozesse in dem Sinn gesichert werden, dass die betroffenen Informationen geschützt werden. Deshalb ist das Wissen um die relevanten Geschäftsprozesse unabdingbar.

Ausarbeitung einer Sicherheitsstrategie

Die Festlegung einer Sicherheitsstrategie ist Aufgabe des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung. Erfahrene Spezialisten, welche die Branche, die Gefahren und



Bildagentur Baumann/Phototake

Bild 1. Unsere Gesellschaft basiert in weiten Bereichen auf dem sicheren Funktionieren von Telekommunikations-Einrichtungen.

das Geschäftsumfeld kennen, können dazu wertvolle Hilfe leisten.

Folgende Aufgaben sollten nicht an subalterne Stellen delegiert werden:

- Das Formulieren klarer Zielsetzungen
- Die Definition der Wege zum Erreichen des Ziels
- Das Abschätzen der notwendigen Budgets und der personellen Ressourcen
- Das Bestimmen des notwendigen Controllings, um die Einhaltung der Sicherheitsstandards zu überwachen

Die Sicherheitsstrategie muss in einer glaubwürdigen Form an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Dies ist nicht zuletzt dann ein ausschlaggebender Faktor, wenn es um das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter geht. Zur Umsetzung der Sicherheitsstrategie bedarf es klarer Richtlinien, die anwendbar und überprüfbar sind. Dabei darf ohne weiteres ein Vorgehen in mehreren Schritten und eine Priorisierung der Etappen gewählt werden. Es ist aber wichtig, dass nicht ein Stückwerk von isolierten Bereichen eingeführt wird, sondern eine ganzheitliche Sicherheitsstrategie. Eine Konzentration auf einzelne Informationssicherheitsbereiche führt unweigerlich zu Sicherheitslücken, die meistens schwierig zu lokalisieren und zu eliminieren sind.

Systematik durch Systems Engineering

Systems Engineering ist eine weltweit anerkannte Problemlösemethodik. Sie hilft, Probleme und Aufgaben systematisch und strukturiert zu analysieren und sinnvolle Lösungsvarianten zu erarbeiten. Systems Engineering wird an der ETH Zürich unterrichtet.

Eine umfassende Systematik ist auch im Sicherheitsbereich von elementarer Bedeutung. Der «Systems Engineering Approach» bildet dazu eine gute Grundlage. Systems Engineering ist eine systematische Anwendung von Methoden und kann kein Ersatz für Ausbildung und Erfahrung sein. Die wichtigsten Schritte im klassischen Systems Engineering sind wie folgt:

- Situations-Analyse
- Zielformulierung
- Lösungssuche
- Lösungsentwicklung
- Umsetzung

Effektives Management heisst führen

In der Praxis der Informationssicherheit hat es sich bewährt, dass das Manage-

ment klar führt. Dazu gehören einige wichtige Punkte, ohne die eine Verantwortung nicht wahrgenommen werden kann:

- Auf Konsistenz in den Richtlinien achten
- Die Übereinstimmung mit den Firmenzielen im Auge behalten
- Die Richtlinien gutheissen
- Die Richtlinien unterschreiben
- Die Umsetzung der Sicherheitsrichtlinien veranlassen
- Die Umsetzung der Sicherheitsrichtlinien kontrollieren

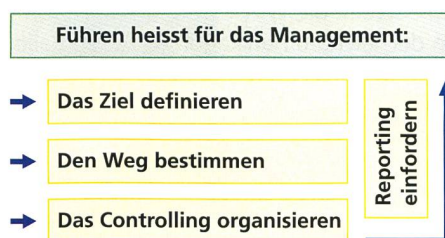


Bild 2. Effektives Management heisst Führen.

Inhalt von Sicherheitsrichtlinien

Die Sicherheitsrichtlinien (Security Policy) bilden den Kern der Informationssicherheit in einem Unternehmen. Darin sind konkrete und umsetzbare Aufgaben und Ziele beschrieben, die Zuständigkeiten für die verschiedenen Verantwortlichkeiten definiert. Zudem ist darin enthalten, über welche Informationskanäle was rapportiert werden muss. Die Sicherheitsrichtlinien sind für alle Mitarbeiter verbindlich und sollten dementsprechend verständlich formuliert sein. In den Ausführungsbestimmungen müssen alle wesentlichen Bereiche abgedeckt und konkrete Massnahmen verbindlich ausformuliert sein. Die Mitarbeiter müssen sich schriftlich verpflichten, die Richtlinien einzuhalten.

Beschluss des Managements

Wer soll Verantwortung für die Umsetzung der Informations-Sicherheitsstrategie übernehmen? Gemäss den gesetzlichen Anforderungen, kann sich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung dieser Verantwortung nicht entziehen. Die Umsetzung erfordert in den meisten Fällen eine Ergänzung in der Organisation, da selten die notwendigen Kontrollorgane vorhanden sind. Das Topmanagement muss also genügend Ressourcen und Budget zur Verfügung stellen und für die Einführung einen erfahrenen Pro-

jektleiter einsetzen. Dieser hat in erster Linie die Aufgabe, die erforderlichen Kontrollstrukturen und Reporting-Mechanismen zu entwickeln und umzusetzen sowie die nötige Ausbildung für das gesamte Kader zu planen und zu veranlassen. Im Idealfall wird dieser die Rolle des Sicherheitsbeauftragten übernehmen. Nur wenn alle notwendigen Vorkehrungen getroffen sind, kann sich das Management entlasten.

Wichtige Aspekte für einen reibungslosen Betrieb

Zu den organisatorischen Voraussetzungen gehören ein Sicherheitsverantwortlicher und eine Kontrollinstanz (internes Kontrollsystem, IKS). Das IKS ist für die laufende Überwachung der Sicherheitsmechanismen verantwortlich. Der Sicherheitsverantwortliche stellt einerseits die Kommunikation zum Topmanagement sicher, andererseits ist er Ansprechpartner für das IKS und für alle Mitarbeiter, wenn es um Meldungen von sicherheitsrelevanten Vorkommnissen geht. Der Sicherheitsverantwortliche plant und organisiert die sicherheitsrelevante Aus- und Weiterbildung für alle Mitarbeiter. Er hat klare Verantwortlichkeiten mit einem definierten Aufgabenkatalog im Rahmen der Sicherheitsrichtlinien. Bedingt durch den erhöhten Aus- und Weiterbildungsbedarf werden wiederum zusätzliche Ressourcen belegt. Das Budget ist den entsprechenden Aufgaben und Verantwortungen anzupassen. Die Sicherheitsorganisation ist als integraler Bestandteil der operationellen Organisation zu betrachten. Das IKS kann aber niemals ein Ersatz für ein sporadisches «Auditing» sein. Dieses hat den Zweck, die Funktionalität und Wirksamkeit der Sicherheitsmassnahmen zu überprüfen.

Regel zur Limitierung von Kosten

Ein bekannter Killer für fortschrittliche Informations-Sicherheitskonzepte ist die Perfektion. Dabei weiss jeder Eingeweihte, dass es hundertprozentige Sicherheit nicht gibt. In fast jeder Projektleiterausstellung wird heutzutage erwähnt, dass 80% einer möglichen Lösung für Informationssicherheit 20% der finanziellen Aufwände einer hypothetisch hundertprozentigen Sicherheit kosten. Zwischen 80 und 100% steigen die Kosten exponentiell. Wenn nun (wie fast überall) mit beschränkten Budgets ein Optimum an Sicherheit erreicht werden soll, dann ist es ratsam zu überlegen, wo

