

## Wo ist der organisatorische Notausgang?

Ist ihnen das auch schon passiert? Sie haben im Supermarkt ihre Ware im Einkaufswagen gesammelt und zur Kasse gefahren. Dort hat sich ein Stau aufgebaut, wie vor einer Autobahnbaustelle zu Ferienbeginn. Der Leiter des Supermarktes betätigt sich als Stauberater und bittet die Kunden um Geduld bis die zusammengebrochenen Kassensysteme wieder funktionsfähig sind, was jeden Augenblick sein müßte. In den Schalterhallen der Geldinstitute kann man hin und wieder das Gleiche beobachten. Hier wird der Kunde jedoch meistens im Hinblick auf die zusammengebrochenen Datenleitungen um Verständnis gebeten.

Solche Erlebnisse hat man Gott sei Dank nicht allzu oft. Sie führen aber den Betroffenen vor allem zwei wichtige Punkte vor Augen:

☒ der Normalfall wird immer eleganter und wirtschaftlicher, Normabweichungen führen jedoch schnell zu Katastrophen und

☒ es wird nach dem Motto von Palmström organisiert: Es kann nicht sein, was nicht sein darf. Notlösungen werden deswegen nicht geplant und etabliert.

Das erste Phänomen scheint allen unseren Erfahrungen nach ein Grundgesetz der technischen Entwicklung zu sein.

Auch in der Softwareentwicklung versuchen die Informatiker durch in die Programme eingebauten Kontrolle falsche Ergebnisse zu vermeiden. Plausibilitätsprüfungen und ähnliche sind inzwischen wesentliche Bestandteile der Programme geworden. Es ist nichts Außergewöhnliches, wenn die Prüfungsroutinen mehr Aufwand verursachen als die eigentlichen Verarbeitungsroutinen.

Dieses sicherlich positive Bestreben der Informatiker, eingebaute Sicherheit zu liefern, führt vor allem im Bereich der kommerziellen Anwendungen zu einem positivistischen Denken. Das mögliche Restrisiko wird vielleicht noch erkannt, aber wegen seiner angenommenen Unwahrscheinlichkeit nicht mehr zum Gegenstand organisatorischer Maßnahmen zur Beherrschung des Ausnahmefalles gemacht. Im Gegensatz zu den kommerziellen Bereichen ist in den hochtechnischen Bereichen das Verhalten der Ingenieure anders. Hier werden trotz geringem Restrisiko Katastrophenpläne erstellt und -übungen abgehalten.

Sicherlich gab es in der Vergangenheit auch bereits in der kommerziellen Datenverarbeitung das Problem, daß Rechenzentren ausfielen. Die Stapelverarbeitungstechnik schaffte zeitliche Puffer. Die Datenverarbeitung setzte erst nach dem Abschluß der geschäftlichen Transaktionen ein. Heute wird die Datenverarbeitung zur Transaktion benötigt: Der Preis wird vom Scanner an der Kasse ermittelt, der Bankkaufmann hat kein Kontoblatt mehr für seine Disposition und der Lagerist kann kein Material an die Fertigung geben, wenn das Hochregal nicht angesteuert werden kann. Vor allem die kundennahen Anwendungen der Datenverarbeitung werden zu den schwerwiegenden Problemen führen, wenn nicht auf der Grundlage von "Katastrophenplänen" vor Ort sofort weitergeholfen werden kann.

Es wäre falsch, die Informatiker dazu zu verpflichten, zu ihren Programmen auch noch die Katastrophenpläne zu erstellen. Sie müssen von ihrer Tätigkeit her davon überzeugt sein, daß ihr

Produkt zu keiner Katastrophe führen kann. In ihren Produkten haben sie das Restrisiko zu verringern und nicht zu organisieren.

In den Unternehmen müßten Spezialisten gefördert werden, die die Fähigkeit und Phantasie haben, Restrisiken aufzuspüren, zu bewerten und Beherrschungspläne zu entwickeln. Diese Aufgabe wäre am besten im Bereich des Controllings angesiedelt. Zu den Aufgaben des Controllings gehört u.a. auch, "für alle Bereiche im Unternehmen anhand der angestrebten Ziele Handlungsalternativen zu entwickeln...".