



Bundesamt für
Verfassungsschutz



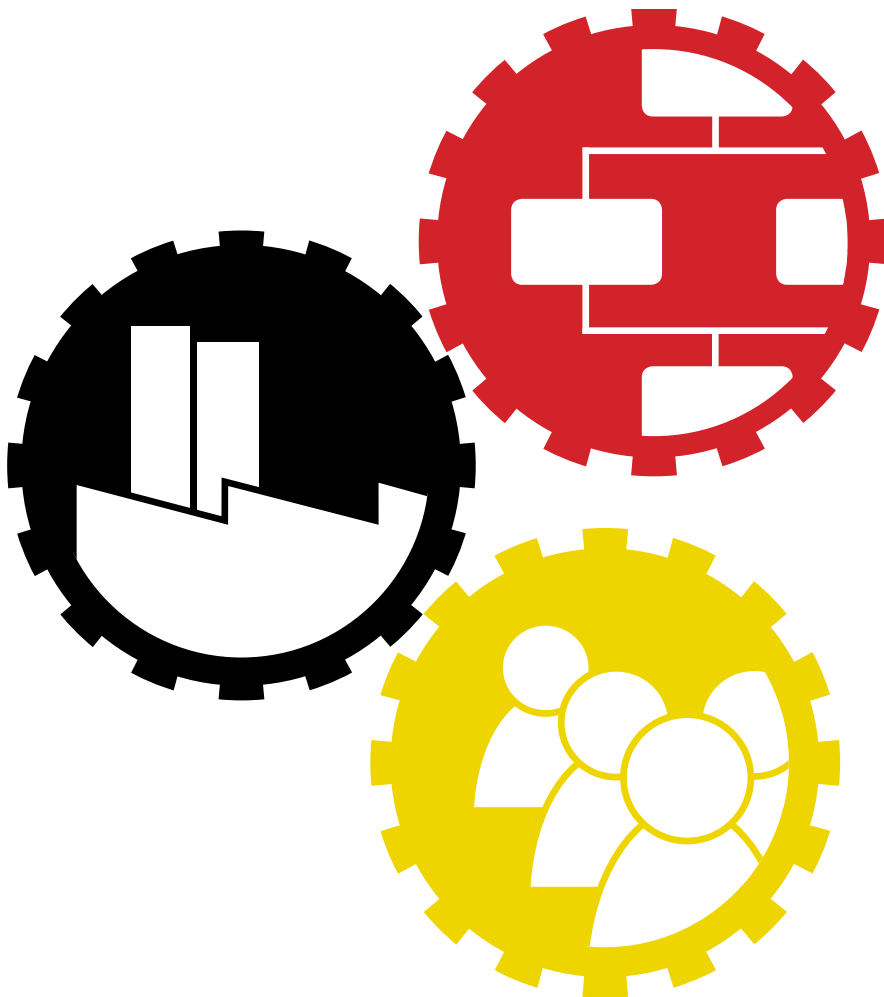
Bundesamt
für Sicherheit in der
Informationstechnik



Bundesverband

Wirtschaftsgrundschutz

Baustein ES2 Auswahl und Steuerung von
Sicherheitsdienstleistungen



1

Relevanzentscheidung für diesen Baustein

1. Umfasst das Aufgabengebiet des Sicherheitsmanagements der Institution den **Einsatz von Sicherheitsdienstleistern** (intern oder extern)?
2. Sind die **Zuständigkeiten für den Kontakt, die Pflege und die Betreuung** der Sicherheitsdienstleister in den Anforderungen des Sicherheitsmanagements bereits **geregelt**? Sind diese **eindeutig und hinreichend**?
3. Hat die Institution besonders **schützenswerte Personen** oder bestehen für diese **besondere Bedrohungen**?
4. Ist die Institution aufgefordert, bei der **Lagerung** oder dem **Transport von Werten besondere Sicherheitsanforderungen** zu erfüllen?
5. Werden an den **Sicherheitsdienstleister besondere Anforderungen** bezüglich der zu schützenden **Gebäude, Gebäudeteile** oder **Sicherheitszonen** der Institution gestellt?
6. Ist die Institution bei **Veranstaltungen** aufgefordert, **besondere Anforderungen bei der Auswahl und Steuerung von Sicherheitsdienstleistungen** zu erfüllen?

Das **Auslagern** (Outsourcing) **von Geschäftsprozessen** ist heutzutage in vielen Institutionen üblich. Insbesondere Dienstleistungsprozesse werden zunehmend auf ihre Auslagerungsfähigkeit überprüft. Dies betrifft in gleichem Umfang auch **Sicherheitsdienstleistungen**. Als Ergebnis einer Auslagerungsentscheidung wickelt die Institution dann Sicherheitsdienstleistungen, die sie zuvor mit eigenen Personalressourcen erbracht hat, mit Akteuren des freien Markts ab. Ausschlag-

Auslagerung von
Sicherheitsdienstleistungen

gebend für eine solche Entscheidung ist in der Regel die Tatsache, dass der **externe Dienstleister** die ihm **aufgetragenen** (Sicherheits-) **Aufgaben** aufgrund seiner Spezialisierung auf einem **höheren Qualitätsniveau** leisten kann. Weiterhin werden im Zuge einer Auslagerung zumeist eigene Personalressourcen frei, die für andere Aufgaben verwendet werden können. So ist es der Institution möglich, die frei gewordenen Ressourcen dafür zu nutzen, sich **auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren** und somit ihre **Wettbewerbsfähigkeit zu stärken**. Ein weiteres Motiv für Auslagerungsentscheidungen kann insbesondere die Möglichkeit der **Erhöhung der Flexibilität** bei einer sich dynamisch entwickelnden Umwelt sein.

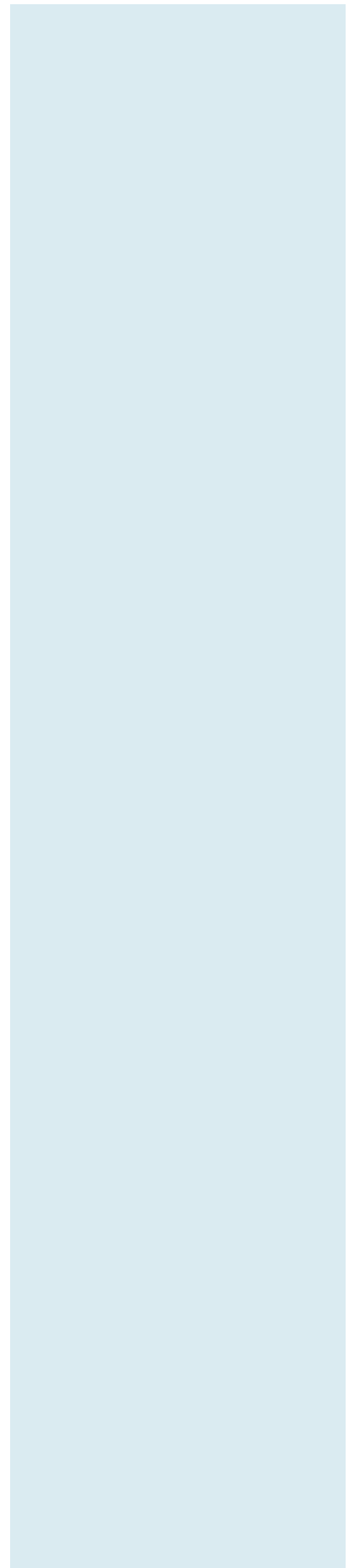
Neben vielfältigen weiteren Gründen für Auslagerungsentscheidungen berücksichtigen Institutionen in der Regel auch Kostenaspekte. So entstehen oftmals **deutliche Kostenvorteile** für die auslagernde Institution, da sie z. B. das notwendige Fachwissen sowie notwendige Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen nicht selbst vorhalten oder durchführen muss. **Steigende Qualitätsstandards**, eine **angespannte Sicherheitslage**, **zunehmende Aufmerksamkeit** in Bezug auf Risikomindestanforderungen und die Einhaltung **gesetzlich vorgeschriebener Mindestlöhne** stehen dem gegenüber und stellen eine Herausforderung für Institutionen dar.

Die mit einer **Auslagerung** verbundene Strategie der Verlagerung des Risikos auf einen Dienstleister **kann dazu führen**, die tatsächlichen **Risiken** der eigenen Institution **aus dem Fokus zu verlieren**. Die Institution betrachtet die mit dem Einkauf von Sicherheitsdienstleistungen verbundenen Risiken daher in ihrer Gesamtheit und bewertet sie entsprechend. Die Auswahl und Steuerung von Sicherheitsdienstleistern und Lieferanten bedarf deshalb einiger grundsätzlicher Regelungen für einen sicheren anforderungsgerechten Betrieb. Die Leitung der Institution setzt diese Aufgabe systematisch um. Hierfür **etabliert** die Institution **Maßnahmen**, die neben einer **strukturierten Planung**, **zuverlässigen Umsetzung** und **nachhaltig** wirkenden **Kontrolle** auch solche Aspekte fokussieren, die ein gewisses Bewusstsein für Bedrohungen und die Vermeidung von Risiken beim Einkauf von Sicherheitsdienstleistungen in der Institution schaffen.

Vor- und Nachteile von Auslagerungen

Aufgaben der Leitung

Dieser Baustein liefert der Institution eine Hilfestellung für eine strukturierte Vorgehensweise und die Etablierung von Maßnahmen zur Auswahl und Steuerung von Sicherheitsdienstleistungen sowie zur Absicherung, sollten diese ausfallen.



2

Beschreibung

Dieser Baustein differenziert Sicherheitsdienstleistungen in Dienstleister und Lieferanten.

Unter **Dienstleistern** werden Serviceanbieter verstanden, die **nicht-technische Sicherheitsdienstleistungen** erbringen, z. B. Empfangs- und Pförtnerdienste, Revierfahrten oder Alarmverfolgungen, und Dienstleistungen, die Inspektionen und Wartungen zum Gegenstand haben, die über eine festgelegte Vertragslaufzeit geschlossen werden.¹

Unter **Lieferanten** werden Sicherheitsserrichter verstanden, die **technische Anlagen, Komponenten und Teile herstellen, liefern und verbauen**, die einen geforderten Sicherheitsstandard erfüllen sollen.²

Die Vereinbarungen mit Dienstleistern und Lieferanten trifft die Institution üblicherweise für einen längeren Zeitraum in Verträgen oder Servicevereinbarungen (SLAs). Sobald solche Vereinbarungen schriftlich fixiert sind, werden Inhaltsanpassungen oder -änderungen als aufwendig und kostenintensiv erachtet.

Deshalb legt dieser Baustein einen Schwerpunkt auf die Planung für die Auswahl geeigneter Dienstleister und Lieferanten. Im Fokus steht eine **umfassende Analyse potenzieller Dienstleister und Lieferanten unter Sicherheitsaspekten**.

Definition
Sicherheitsdienstleister

Definition Lieferanten

Aufgabe der Leitung

Fokus des Bausteins

¹Vgl. DIN 77200:2008-05 und DIN EN 15602:2008-04.

²Vgl. VdS- und VDMA-Vorschriften.

Einen weiteren Schwerpunkt bilden Maßnahmen zur Steuerung ausgewählter Dienstleister und Lieferanten. Die **Steuerung von Dienstleistern und Lieferanten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Leistungserbringung der Sicherheitsorganisation** einer Institution. Im Fokus steht hierbei der Aufbau einer angemessenen Organisation, die eine zielführende Steuerung der erwarteten Sicherheitsdienstleistung überhaupt erst ermöglicht.

Unter **Steuerung** wird in diesem Baustein die **zielorientierte Gestaltung, Umsetzung und Entwicklung von (Sicherheitsdienst-)Leistungen** verstanden, wobei zielorientiert bedeutet, dass die Dienstleistungen die Anforderungen des Kunden erfüllen. Ein den Leistungserstellungsprozess begleitendes Controlling sowie eine Endkontrolle des angestrebten Ziels sind nach diesem Verständnis somit Bestandteil der Steuerung.

Ziel dieses Bausteins ist es, die Institution bei der Wahl einer geeigneten Sicherheitsdienstleistung sowie bei deren Steuerung nach erfolgter Auswahl zu unterstützen. Hierfür werden **Maßnahmen** formuliert, die **gewährleisten, dass Sicherheitsdienstleistungen angemessen ausgewählt und zielorientiert gesteuert werden**. Durch Anwendung der Maßnahmen dieses Bausteins können die Sicherheitsziele hinsichtlich der Gefahrenabwehr und die Sicherheitsanforderungen in Bezug auf Kontinuität erfüllt werden.

Definition Steuerung

3 Gefährdungslage

Die **Institution ist bei falscher Auswahl** und unzureichender Steuerung von Sicherheitsdienstleistungen **vielfältigen Risiken ausgesetzt**. Diese können sowohl dem beabsichtigten Nutzen der Auslagerung entgegenstehen als auch zu erheblichem Schaden führen. Bei der Auswahl geeigneter Sicherheitsdienstleistungen und einer angemessenen Steuerung können **Risiken jedoch rechtzeitig identifiziert, zielgerichtet behandelt** und die **Auswirkungen gering gehalten** werden. Die Stellen, an denen relevante Bedrohungen durch nicht geeignete Sicherheitsdienstleistungen entstehen können, lassen sich für eine bessere Übersichtlichkeit nach den folgenden Aspekten grob strukturieren und thematisch sortieren:

Technische Systeme/Überwachung

1. **Zutrittskontrollanlagen** (Drehkreuze, Vereinzelung)
2. **Zutrittskontrollsysteme** (elektronische Ausweise)
3. **Schließanlagen, Systeme** (mech. Schlüssel und Transponder)
4. **technische Ausrüstung** (EMA, CCTV, Fenster- und Türalarme)

Personelle Überprüfung/Überwachung

1. **Empfangsdienstleistungen** (Intrusion, Briefbomben)
2. **Pförtnerdienste** (Rundgänge, Wächterkontrollsysteme)
3. **Alarmverfolgung** (Intervention)
4. **Investigatoren**

Die Institution sammelt und strukturiert die exemplarischen Aspekte nach ihrer individuellen Organisationsstruktur.

Folgende Gefährdungen sind für die Institution bei falscher Auswahl und unzureichender Steuerung von besonderer Bedeutung:

- G 1 Fehlende oder unzureichende Regelungen
- G 2 Fehlverhalten, unsachgemäße Umsetzung von Regelungen
- G 3 Fahrlässigkeit
- G 4 Ausspähen von Informationen/Spionage
- G 5 Unterschlagung/Diebstahl
- G 6 Manipulation
- G 7 Sabotage
- G 8 Zerstörung
- G 9 Unzureichender Schutz von Personen oder Werten
- G 10 Nichtbeachtung von Sicherheitsmaßnahmen
- G 11 Unzureichende Planung der Analyse und Auswahl
- G 12 Unzureichende Schulung länger anwesender Externer
- G 13 Unzureichende Kontrollen
- G 14 Nicht erkannte oder unzureichend behandelte Sicherheitsvorfälle
- G 15 Ausfall des Dienstleisters oder Lieferanten
- G 16 Verlust von Ansehen oder Vertrauen
- G 17 Liquiditätsprobleme des Dienstleisters/Lieferanten

Aufgabe der Leitung

4 Maßnahmen

Ein strukturiertes Vorgehen bei der Auswahl und Steuerung von Sicherheitsdienstleistungen bildet die Grundlage für den Schutz vor Bedrohungen im Sinne dieses Bausteins.

Mit der **Umsetzung von Maßnahmen**, die sich an dem folgenden Prozess zum Management des Themenbereichs orientieren, kann die Institution ein **angemessenes Sicherheitsniveau erreichen** und wird auf mögliche Ausfälle von Dienstleistern und Lieferanten vorbereitet sein.

Die **Maßnahmen** folgen hierbei dem **Plan-Do-Check-Act-Regelkreis** und unterteilen sich in diese **drei wesentlichen Prozessblöcke**:

1. **Führungsprozess**
2. **Betriebsprozess**
3. **Berichts-/Kontrollwesen**

Abbildung 1 stellt dies grafisch dar.

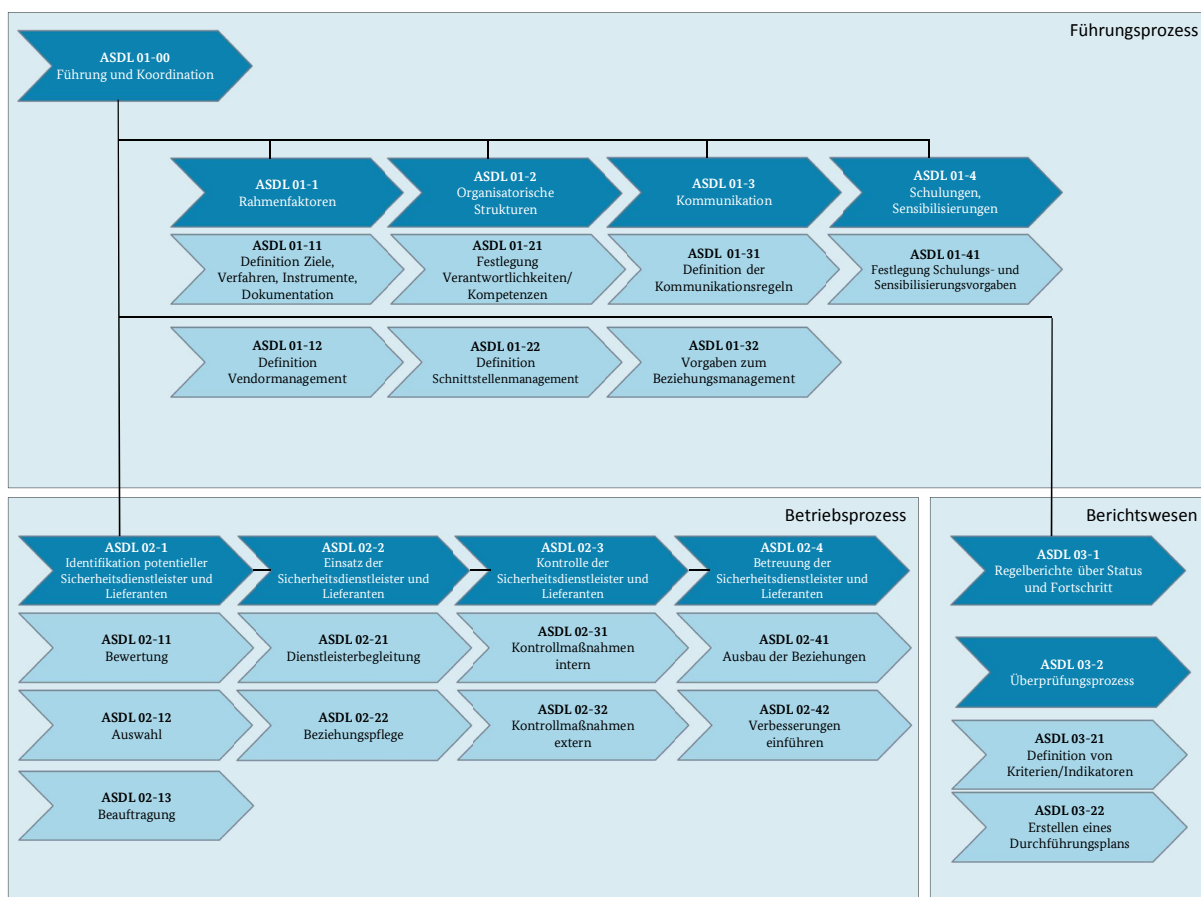


Abbildung 1: Prozessschabild Auswahl und Steuerung von Sicherheitsdienstleistungen

Die **Maßnahmen** dieses Bausteins sind **in drei Kategorien eingeteilt**. Sie richten sich nach dem **erforderlichen Detailgrad** bzw. der **gewünschten Ausprägung** (siehe Relevanzentscheidung) auf Basis der Anwendungsentscheidung gemäß Standard 2000-1:

A-Kategorie – Basismaßnahmen: unabdingbarer Wirtschaftsgrundschutz

B-Kategorie – Standardmaßnahmen: vollständiger Wirtschaftsgrundschutz

C-Kategorie – erweiterte Maßnahmen: erweiterter Schutz bei hohem Risikopotential

M 1 Sicherheitsziele spezifizieren und konkretisieren (A)

Im Standard 2000-1 Wirtschaftsgrundschutz wird die Ableitung der Sicherheitsziele aus der Sicherheitsstrategie und deren Niederschrift in der Leitlinie geregelt. Diese **Sicherheitsziele** gilt es, für die Auswahl und Steuerung von Sicherheitsdienstleistungen zu **konkretisieren**. Für die Auswahl und Steuerung von Sicherheitsdienstleistungen sind

insbesondere folgende Sicherheitsziele zu konkretisieren:

- **besonders schützenswerte Personen** oder Personengruppen, die bspw. einen **spezialisierten Sicherheitsdienstleister erfordern**
- Werte, die sowohl bei der **Lagerung** als auch beim **Transport durch spezielle Sicherheitsdienstleister** gelagert oder bewegt sowie durch Lieferanten betreut werden
- zu schützende **Gebäude, Gebäudeteile** oder **Sicherheitszonen**, die bei der Auswahl geeigneter Dienstleister **besonders zu beachten** sind
- Veranstaltungen, die aufgrund der **gesetzlichen Vorgaben** besondere Anforderungen **an die Auswahl und Steuerung von Dienstleistern** stellen können

So kann geprüft werden, ob aufgrund eines besonders zu schützenden Gebäudeteils besondere Anforderungen an den Zutritt zu stellen sind. Dies trifft bspw. auch für **Gebäudeteile** zu, **in denen besonders kritische Geschäftsprozesse betrieben werden**. Hieraus leiten sich weitere Spezifikationen für die Auswahl und Steuerung einer geeigneten Sicherheitsdienstleistung ab.

M 2 Festlegen geeigneter Verfahrensweisen (A)

Neben der **Definition von Sicherheitszielen** gehört in diesen Kontext auch die Festlegung von Verfahren zur Umsetzung der **Auswahl und Steuerung sowie der Kontrolle von Sicherheitsdienstleistungen**.

Im Zuge des Auswahlverfahrens muss die **Erfüllung** der geforderten Sicherheitsanforderungen **von Seiten des Dienstleisters nachgewiesen werden**. Der **Auftraggeber muss** zudem **feststellen, wie hoch das Qualitätsniveau der Sicherheit des Dienstleisters ist und in welchem Verhältnis dies zu den damit verbundenen Kosten** steht. Zudem sind sowohl **präventive Aspekte** zu berücksichtigen, bspw. Verfahren zur Beobachtung und Begleitung ausgewählter und eingesetzter Dienstleister oder Lieferanten, **als auch reaktive Aspekte**, bspw. Verfahren zur Auflösung eines Vertragsverhältnisses unter besonderer Beachtung eines geordneten Übergangs auf einen anderen Dienstleister oder Lieferanten zur Gewährleistung der Kontinuität (sogenannte „Exit-Pläne“).

Überblick relevanter
Sicherheitsziele

Die Funktionsweise solcher Verfahren stellt die Institution durch die Etablierung eines geeigneten Managements sicher. Zur Auswahl und Steuerung von Sicherheitsdienstleistungen kann etwa ein **Dienstleistermanagement** in einer Institution etabliert oder ein bereits bestehendes angepasst werden. Im Rahmen dieses Bausteins können hierfür verschiedene Dimensionen ausgestaltet werden:

- **sicherheitsbezogene Unterstützung** des Einkaufs, z. B. bei der Ergänzung von Einkaufsrichtlinien und dem Aufbau eines sicherheitsorientierten Dienstleistermanagements
- **sicherheitsbezogene Erweiterung** eines bereits existierenden Vertragsmanagements, z. B. Pflege und Ausbau der Geschäftsbeziehungen bei besonders geeigneten Sicherheitsdienstleistern
- **sicherheitsbezogene Ergänzung** eines bereits existierenden vertriebsorientierten Dienstleistermanagements, z. B. Kontroll- und Gegensteuerungsmaßnahmen bei Sicherheitsabweichungen
- **grundlegender Neuaufbau** eines sicherheitsorientierten Dienstleistermanagements

M 3 Festlegen notwendiger organisatorischer Strukturen (A)

Die **Institution** legt eine **geeignete Organisationsstruktur** und die **notwendigen Rollen** fest, um das Aufgabengebiet umfassend bearbeiten zu können.

Damit Sicherheitsdienstleistungen angemessen ausgewählt und effektiv gesteuert werden können, bedarf es geeigneter Kenntnisse und Fähigkeiten in der Institution. Bereits **vorhandene Kompetenzen** lassen sich hierfür leicht **zusammenführen** und nutzen. Sie können bspw. aus den **Kompetenzbereichen Einkauf, Vertrags- und Kundenpflege** sowie dem Sicherheitsmanagement und den **technischen Fachbereichen** zusammengeführt werden. Für die **erforderlichen Rollenprofile** definiert die Institution die **Kompetenzanforderungen** in den jeweiligen Stellenprofilen, um ein **sicherheitsorientiertes Dienstleistermanagement** zu entwickeln. Bei kleineren Institutionen können die benötigten Kompetenzen aus verschiedenen Stellenprofilen gebündelt und zu einem neuen Rollenprofil zusammengefasst

Aufgabe der Leitung

Optionen für die Ausgestaltung des Dienstleistermanagements

Zusammenführung von Kompetenzen

werden (z. B. Dienstleistermanager).

Sind die Organisationsstruktur und die Rollen durch die Institution festgelegt, definiert sie im Anschluss die mit den Rollenprofilen verbundenen Aufgaben und integriert diese in den Arbeitsablauf der Institution.

M 4 Festlegen von Kriterien in Bezug auf die Auswahl eines Dienstleisters für die Erstellung und Pflege von Sicherheitslagen und die daraus resultierenden Sicherheitsmaßnahmen (B)

Entscheidet sich die **Institution** zur Einbindung eines Dienstleisters für die Erstellung und Pflege von Sicherheitslagen, **definiert** sie zunächst die **Anforderungen für deren Art und Umfang**. Dabei definiert sie die verschiedenen erforderlichen Parameter und berücksichtigt dabei auch die Anforderungen des Sicherheitsrisikomanagements aus dem Standard 2000-2 Wirtschaftsschutz sowie insbesondere Kosten-Nutzen-Aspekte.

Die möglichen Dienstleistungen sind bspw.:

1. **Risikobeurteilung** relevanter Länder
2. laufendes **Monitoring** zu aktuellen Vorfällen
3. medizinische **Bulletins**
4. (amtliche) **Reisewarnungen**

Des Weiteren definiert die Institution notwendige Leistungsparameter für den Dienstleister und berücksichtigt hierbei insbesondere die eigenen internen verpflichtenden Termine und Anforderungen. Dies sind bspw.:

1. **Liefertermine**
2. **Lieferhäufigkeit**
3. **Lieferformat**

Die Institution kann sich zur Durchführung der Integritätsprüfung externer Parteien (Baustein ES1) und für Aspekte der Reisesicherheit (Baustein MA1) die gleichnamigen Wirtschaftsschutzbausteine zunutze machen.

Aufgabe der Leitung

Leistungsparameter

M 5 Festlegen von Kriterien für die Auswahl von Sicherheitsdienstleistungen für Sicherheitszentralen (B)

Leitet die Institution den Bedarf einer Sicherheitszentrale aus ihrer Sicherheitsstrategie ab, definiert sie zunächst die Anforderungen für deren Art und Umfang. Dabei definiert die Institution verschiedene Parameter und berücksichtigt auch den Wirtschaftsgrundschutzbaustein „Sicherheitsvorfallmanagement“ sowie Kosten-Nutzen-Aspekte.

Definiert wird

1. **wie und welche Art von Meldungen** in die **Sicherheitszentrale** eingehen
2. **wie diese zu bearbeiten** sind
3. **wie und wohin diese weiterzuleiten** sind

Hierbei regelt die Institution eindeutig

1. wie der **Dienstleister** mit Sicherheitsvorfällen umgeht
2. wie, **zu welchen Zeiten** und **auf welchen Wegen** er **erreichbar** ist
3. in welchem **Umfang** er **Personal** vorhält

Technische Meldungen einer Brand- oder Einbruchmeldeanlage werden bspw. rund um die Uhr sofort bearbeitet und weitergeleitet. Anrufe wegen Sicherheitsvorfällen sind jedoch nur in der regulären Arbeitszeit zu erwarten und werden auch nur in dieser bearbeitet.

M 6 Sicherstellen einer Sicherheitsüberprüfung oder eines Fähigkeitsnachweises (A)

Die Institution legt fest, dass Dienstleister und Lieferanten bestimmte Nachweise zu erbringen haben. Dies sind bspw.:

1. **Führungszeugnisse**
2. **Qualifikationsnachweise** (bspw. Zertifikate, Zeugnisse)
3. **Sachkundenachweis**
4. **Vertraulichkeitsregelungen**

Institutionen, die unter das **Sicherheitsüberprüfungsgesetz (SÜG)** fallen, **müssen** zudem mit **sicherheitsempfindlichen Tätigkeiten**

Sicherheitsüberprüfungsgesetz

betraute Personen einer entsprechenden Sicherheitsüberprüfung unterziehen. Die Institution überprüft in diesem Fall den Status der Sicherheitsüberprüfung der involvierten Personen der Dienstleister und Lieferanten.

Die Institution nutzt zur Durchführung der Integritätsprüfung externer Parteien den gleichnamigen Baustein ES1.

M 7 Einfordern eines Notfall- und Krisenmanagements der Dienstleister und Lieferanten (B)

Die **Institution fordert** von jedem Dienstleister und Lieferanten ein **geeignetes Notfall- und Krisenmanagement** und **angemessene Schnittstellen zu den relevanten Stellen der Institution**. Ausnahmen legt die Institution nach einer Risikoanalyse fest und dokumentiert dies entsprechend. Dies kann beispielsweise bei Dienstleistern und Lieferanten unkritischer Dienstleistungen mit entsprechend niedrigem Risikopotential der Fall sein.

Die Wahrscheinlichkeit und die Dauer eines Ausfalls von Sicherheitsdienstleistungen werden so minimiert, die Institution erreicht dadurch eine Risikoreduzierung.

M 8 Erarbeiten eines Geschäftsfortführungsplans und einer Exit-Strategie für einen längeren Ausfall oder Komplettausfall von Sicherheitsdienstleistungen (B)

Für den Fall, dass ein Dienstleister oder Lieferant seine Leistung nicht erbringt oder erbringen kann, erstellt die Institution einen Geschäftsfortführungsplan. Dieser umfasst bspw. Szenarien wie:

1. Ausfall durch höhere Gewalt
2. Ausfall durch technisches oder menschliches Versagen
3. Insolvenz
4. Streik

Die Institution nutzt hierfür ein geeignetes **Managementsystem zur Geschäftsfortführung**³ und berücksichtigt zudem den Wirtschafts-

Szenarien
Geschäftsfortführungsplan

³ Business Continuity Management (bspw. nach ISO 22301 oder wie im BSI Standard 100-4 beschrieben)

grundschutzstandard 2000-3 Notfall- und Krisenmanagement mit den nachrangigen Bausteinen.

M 9 Definieren eines effizienten Schnittstellenmanagements (B)

Die **Institution identifiziert und definiert** sowohl die **internen** als auch die **externen Schnittstellen**, damit die **Arbeitsabläufe** und **definierten Verfahren wirkungsvoll ablaufen** können. Besonders im Fokus stehen hierbei die **Schnittstellen zwischen der Institution und dem/n Auftragnehmer/n**.

Hierfür definiert die Institution, in welcher Form die identifizierten Schnittstellen zielgerichtet gesteuert und koordiniert werden können, bspw. durch die Festlegung von Ansprechpartnern.

Aufgabe der Leitung

M 10 Definieren von Vorgaben für Sicherheitsdienstleistungen (A)

Die Institution definiert die Vorgaben für die Sicherheitsdienstleistungen, damit diese zur Erfüllung ihrer Aufgaben, bspw. Begehung oder Empfang, eigene interne Arbeitsanweisungen erstellen können. Diese beinhalten üblicherweise Verhaltensregeln, Wach- und Arbeitsanweisungen für die Mitarbeiter.

Insbesondere sind die Anforderungen an den **Umgang mit Sicherheitsvorfällen** zu regeln und durch geeignete interne Arbeitsanweisungen der Dienstleister und Lieferanten zu unterstützen.

Die **Vorgaben der Institution** sind **fester Bestandteil** der **Vertragsgestaltung** mit den Dienstleistern und Lieferanten.

Aufgabe der Leitung

M 11 Festlegen von Regeln zur Verständigung (B)

Die Institution legt **klare Verständigungsregeln zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer/n** fest. Als Grundlage der Kommunikation können Regelungen der **Verhaltens- und Kommunikationsrichtlinie** der Institution (falls vorhanden) verwendet werden. Diese werden um

sicherheitsrelevante Aspekte ergänzt, um so Klarheit und Eindeutigkeit insbesondere zu Fachbegriffen sicherzustellen. Ebenso legt die Institution eine **gemeinsame Sprache** bei der Wahl ausländischer Partner fest.

In Bezug auf die direkte **Verständigung mit Mitarbeitern** der Dienstleister und Lieferanten ist ein **einheitliches Mindestniveau für die Kenntnis der Institutionssprache(n)** festzulegen. Die Institution stellt so sicher, dass die vorhandenen Sprachkenntnisse für die Klärung von sicherheitsrelevanten Sachverhalten ausreichen. In Bezug auf den Einsatz von Lieferanten, z. B. für Sicherheitstechnik oder Komponenten, hinterfragt die Institution, ob die technischen Fachbegriffe der Institution dieselbe Bedeutung beim (ggf. ausländischen) Lieferanten haben.

Diese Überlegungen sind **grundlegend für die Gewährleistung eines reibungslosen Kommunikationsflusses und einen sicheren Betrieb.**

M 12 Schulungen und Sensibilisierungsprogramme planen (B)

Für die Mitarbeiter, denen im Rahmen dieses Bausteins eine feste Rolle zugeteilt wird, führt die Institution nach Bedarf **Schulungen und Sensibilisierungen** durch. Der Bedarf zur Durchführung solcher Maßnahmen wird im Rahmen der **Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen des Sicherheitsmanagements** (vergl. WGS-Standard 2000-2) erhoben.

Hierfür legt die Institution **Ausbildungsziele** fest und erstellt entsprechende **Schulungs- und Sensibilisierungspläne.**

Mit zunehmendem Ausgliederungsgrad (Outsourcing) und steigenden Anforderungen an die Sicherheit wird auch der Umfang der eingekauften Leistungen zunehmen. Dies drückt sich meist auch in der Anzahl eingesetzten Personals aus, das für den Auftraggeber, aber im Namen des Auftragnehmers tätig ist. Es ist im Interesse der Institution, ein ausreichend **hohes Ausbildungsniveau** und insbesondere eine **angemessene Sensibilisierung auch beim Personal des Auftragnehmers** zu erreichen.

Die **Institution definiert** daher die **Anforderungen an das Ausbildungs- und Sensibilisierungsniveau** des Personals des Auftragnehmers und bringt diese ein in die **Vertragsgestaltung** mit den Dienstleistern und Lieferanten.

M 13 Potentielle Dienstleister und Lieferanten identifizieren und analysieren (A)

Vor der Wahl, der Beauftragung und dem eigentlichen Einsatz eines Dienstleisters oder Lieferanten identifiziert und bewertet die Institution geeignete Kandidaten. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der definierten Sicherheitsziele und der notwendigen Sicherheitsmaßnahmen.

Steht der Institution ein **sicherheitsorientierter Dienstleistermanager** zur Verfügung, **unterstützt** dieser den Einkaufsbereich bei der Identifikation, Bewertung, Auswahl und dem Einsatz von Sicherheitsdienstleistungen. Zudem kann er das bereits vorhandene vertriebsorientierte Vertragsmanagement erweitern oder ergänzen. Dem Einkaufsbereich kommt dann die Beurteilung der finanziellen und wirtschaftlichen Lage des Dienstleisters oder Lieferanten zu, während die fachliche Beurteilung durch den Dienstleistermanager erfolgt.

Da der **sicherheitsorientierte Dienstleistermanager** im Idealfall über die **benötigten Sachkenntnisse** verfügt, kann er die treibende Kraft bei der **Identifikation und Bewertung** sein sowie einen **hohen Entscheidungsanteil** bei der **Auswahl und Beauftragung** haben.

M 14 Steuern des Dienstleister- und Lieferanteneinsatzes (A)

Für die **Steuerung** der beauftragten Sicherheitsdienstleister **sind** der zentrale **Auslagerungsverantwortliche** und der Fachverantwortliche des ausgelagerten Bereichs (z. B. das Sicherheitsmanagement – siehe WGS-Standard 2000-2) **oder** eine **vergleichbare Rolle verantwortlich**, die über das notwendige Know-how verfügt.

Beide Rollen verantworten die Beaufsichtigung und Begleitung (**Monitoring**) der eingesetzten Dienstleister und deren Personal.

Aufgabe der Leitung

Unabhängig davon, durch welche Rolle diese Aufgabe wahrgenommen wird, darf die entsprechende Funktion nicht ausgelagert und nicht durch einen Externen erbracht werden.

M 15 Planen der Kontrolle der Leistungserbringung (B)

Für die Kontrolle der Sicherheitsdienstleistungen vereinbart die Institution bereits in der Vertragsgestaltung entsprechende Servicevereinbarungen. **Kosten-Nutzen-Aspekte** sollen hierbei im **Mittelpunkt der Betrachtung** stehen. Dies geschieht bspw. durch das regelmäßige Erheben aussagekräftiger Kontrollen und **zugeordneter Leistungskennzahlen** (KPIs). Diese meldet der Dienstleister oder Lieferant der Institution.

Die Institution behält sich das Recht vor, die Kontrollen beim Dienstleister oder Lieferanten direkt zu überprüfen. Erkenntnisse über Abweichungen führen zur unmittelbaren Aufforderung, diese zu korrigieren.

M 16 Aufbauen und Optimieren eines Beziehungsmanagements (C)

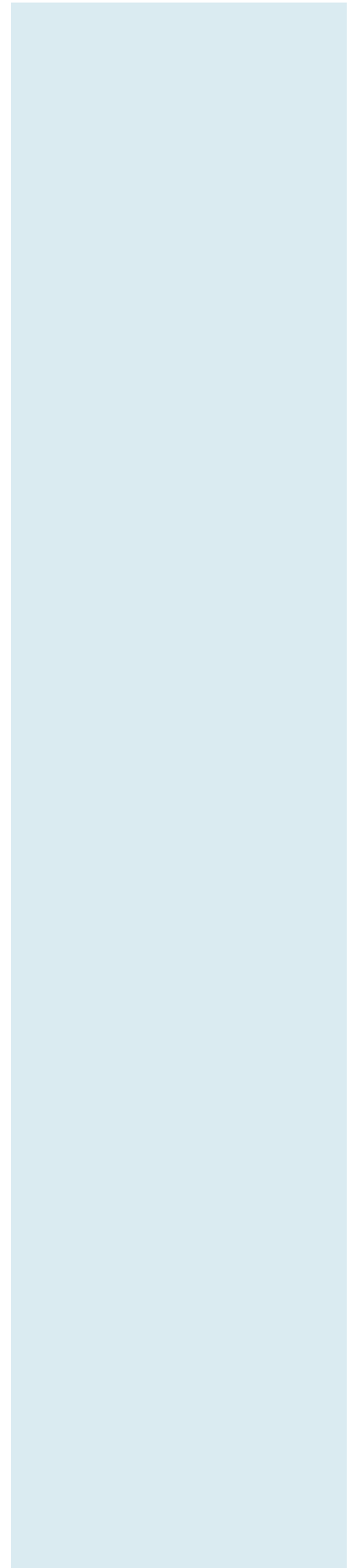
Die Institution definiert ein an ihre **Bedürfnisse angepasstes Management** der Geschäftsbeziehungen (Beziehungsmanagement) und etabliert dies in der Organisation. Dieses hat zum Ziel, die **eingesetzten Dienstleister und Lieferanten in das Sicherheitsmanagement und die Sicherheitsphilosophie** des Auftraggebers **einzubinden**. Die Tiefe der Integration wiederum ist abhängig von der vertraglichen Gestaltung und von der strategischen Ausrichtung der Institution.

Ein **gutes Beziehungsmanagement** ist **vorteilhaft für die Bindung von Auftraggeber und Auftragnehmer** und wird deshalb von der Institution angestrebt. Eine einmal aufgebaute Beziehung kann **kontinuierlich gepflegt und optimiert** werden. Hierfür werden Aspekte der zuvor aufgeführten Maßnahmen aufgegriffen, bspw. Rollenzuordnungen in Verbindung mit einer **Schnittstellenmatrix, Verhaltens- und Kommunikationsregeln**, festgelegte Verfahren zur Umsetzung und Steuerung, Schulungs- und Sensibilisierungsprogramme, und im

Aufgabe der Leitung

Sinne des Beziehungsaufbaus und der Beziehungspflege zusammengeführt.

Zur Optimierung können weitere Aspekte ausgestaltet werden, bspw. **gemeinsame Wahrnehmung von Schulungs- und Sensibilisierungsveranstaltungen, gemeinsames Üben und Testen** festgelegter oder geplanter Verfahren, **gemeinsame Innovationsworkshops** und **gemeinsames Projektmanagement**.



5 Weiterführende Informationen

Weiterführende Informationen zum Krisenmanagement können den nachfolgenden Veröffentlichungen entnommen werden.

- *Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) 2014: IT-Grundschutz-Kataloge, BSI*
- *Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. 2008: Rechtliche Aspekte von Outsourcing in der Praxis, BITKOM*
- *Deutsches Institut für Normung e. V.: DIN EN 15221 - Facility Management, Beuth Verlag*
- *Deutsches Institut für Normung e. V. 2015: DIN ISO 37500 - Leitfaden Outsourcing, Beuth Verlag*
- *Zahn, Erich/Ströder, Kai/Unsöld, Christian 2007: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen - Informationen für die Praxis, Die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg*
- *International Organization for Standardization 2012: ISO 22301:2012 - Societal security - Business continuity management systems - Requirements*

6 Anlage

Das Wichtigste auf einen Blick (Themenübersicht)

Vorbereitung	Auswahl des Dienstleisters oder Lieferanten	Einsatz des Dienstleisters oder Lieferanten
<p>Festlegen der Sicherheitsziele</p> <p>Festlegen von Verfahren für die Auswahl, Steuerung und Kontrolle von Sicherheitsdienstleistungen</p> <p>Festlegung von Organisationsstrukturen und Rollen</p> <p>Definition der Vorgaben und Anforderungen an die Dienstleister und Lieferanten</p>	<p>Festlegung der Auswahlkriterien</p> <p>Identifikation potentieller Dienstleister und Lieferanten</p> <p>Analyse/Bewertung potentieller Dienstleister und Lieferanten</p> <p>Auswahl des am besten geeigneten Dienstleisters oder Lieferanten</p> <p>Beauftragung des ausgewählten Dienstleisters oder Lieferanten</p>	<p>Dienstleisterbegleitung</p> <p>Beziehungspflege</p> <p>Schulung, Sensibilisierung</p> <p>Kontrolle/Steuerung des Dienstleisters oder Lieferanten</p> <p>Interne Kontrollmaßnahmen</p> <p>Externe Kontrollmaßnahmen</p> <p>Aufforderung zur Verbesserung hinsichtl. festgestellter Abweichungen</p>

Maßnahmenübersicht und -kategorien

A - Basismaßnahmen	B - Standardmaßnahmen	C - erweiterte Maßnahmen
<p>M 1 Sicherheitsziele spezifizieren und konkretisieren</p> <p>M 2 Festlegen geeigneter Verfahrensweisen</p> <p>M 3 Festlegen notwendiger organisatorischer Strukturen</p> <p>M 6 Sicherstellen einer Sicherheitsüberprüfung oder eines Fähigkeitsnachweises</p> <p>M 10 Definieren von Vorgaben für Sicherheitsdienstleistungen</p> <p>M 13 Potentielle Dienstleister und Lieferanten identifizieren und analysieren</p> <p>M 14 Steuern des Dienstleister- und Lieferanteneinsatzes</p>	<p>A +</p> <p>M 4 Festlegen von Kriterien in Bezug auf die Auswahl eines Dienstleisters für die Erstellung und Pflege von Sicherheitslagen und die daraus resultierenden Sicherheitsmaßnahmen</p> <p>M 5 Festlegen von Kriterien für die Auswahl von Sicherheitsdienstleistungen für Sicherheitszentralen</p> <p>M 7 Einfordern eines Notfall- und Krisenmanagements der Dienstleister und Lieferanten</p> <p>M 8 Erarbeiten eines Geschäftsfortführungsplans und einer Exit-Strategie für einen längeren Ausfall oder Komplettausfall von Sicherheitsdienstleistungen</p> <p>M 9 Definieren eines effizienten Schnittstellenmanagements</p> <p>M 11 Festlegen von Regeln zur Verständigung</p> <p>M 12 Schulungen und Sensibilisierungsprogramme planen</p> <p>M 15 Planen der Kontrolle der Leistungserbringung</p>	<p>A und B +</p> <p>M 16 Aufbauen und Optimieren eines Beziehungsmanagements</p>

Danksagung

Wir bedanken uns bei den vielen Experten, die ihr Fachwissen bei der Erstellung dieses Bausteins einfließen ließen und durch ihr Engagement die Entstehung erst ermöglicht haben. Insbesondere gilt unser Dank folgenden Autoren und Mitwirkenden: Herr Dirk Pollnow, Herr Matthias Müller (HiSolutions AG).

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Verfassungsschutz
Merianstraße 100, 50765 Köln
www.verfassungsschutz.de

Herausgeber

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)
Godesberger Allee 185-189, 53175 Bonn
www.bsi.bund.de

Herausgeber

ASW Bundesverband
Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e.V.
Rosenstraße 2, 10178 Berlin
asw-bundesverband.de

Redaktion/Bezugsquelle/Ansprechpartner

Prof. Timo Kob (Gesamtprojektleitung)

Gestaltung, Produktion

HiSolutions AG

Stand

April 2017

Auflage

1. Auflage

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.
