



# „Gehen Sie mal davon aus, wir sind da gut aufgestellt!“ oder: Im Anfang war die Tat!

von Jens Washausen,  
Managing Director GEOS Germany

Foto: Adobe-Stock, Urheber: Soberis

Das Notfall- und Krisenmanagementsysteme einen Kernbestandteil modernen Risikomanagements darstellen, ist nicht neu und landauf landab anerkannt. Aus der Perspektive des Vollzeit-Krisen- und Sicherheitsberaters führt diese Feststellung zu der Frage, welche praktischen Konsequenzen Unternehmen daraus ziehen oder zu ziehen bereit sind.

Wenn ich mir die sehr verschiedenen Erfahrungen mit Vorständen, Geschäftsführern und Krisenmanagern und ihrer Einstellung zum Managen von Risiken und zur Fähigkeit, Krisen abzuwenden, vor Augen führe, kommt mir hin und wieder Goethes Dr. Faust in seinem Studierzimmer in Erinnerung:  
*Geschrieben steht:  
„Im Anfang war das Wort!“  
Hier stock ich schon!  
Wer hilft mir weiter fort?  
Ich kann das Wort  
so hoch unmöglich schätzen,  
Ich muß es anders übersetzen.  
Wenn ich vom Geiste  
recht erleuchtet bin.  
Geschrieben steht:  
Im Anfang war der Sinn.  
Bedenke wohl die erste Zeile,  
daß deine Feder  
sich nicht übereile!  
Ist es der Sinn,  
der alles wirkt und schafft?  
Es sollte stehn:  
Im Anfang war die Kraft!*

*Doch, auch indem  
ich dieses niederschreibe,  
schon warnt mich was,  
daß ich dabei nicht bleibe.  
Mir hilft der Geist!  
Auf einmal seh ich Rat  
und schreibe getrost:  
Im Anfang war die Tat!*  
Würde ich heute im Deutschunterricht nach dem Sinn hinter Goethes Worten befragt werden, würde ich mich vermutlich zu der Interpretation hinreißen lassen, dass der Ministerialrat von Goethe hier einen klassischen Managementprozess beschrieben hat: Das Wort – der Sinn – die Kraft – die Tat.  
Wir werden nicht mehr erfahren, ob der Dichter dies für zulässig gehalten hätte. Ganz sicher aber hätte ich meine Lehrerin damit überrascht oder überfordert. Aber wer schwadroniert schon in der neunten Klasse über Managementprozesse.  
Gleichwohl scheint mir der Ausflug in die Literatur so unzweckmäßig nicht zu sein. Er führt uns zu der Fragestellung, wie ernst zu nehmen denn das verbale Bekenntnis zur Not-

wendigkeit eines Krisenmanagementsystems ist. Sehr häufig werde ich im Erstgespräch mit der Auskunft konfrontiert: „Gehen Sie mal davon aus, dass unser Unternehmen im Krisenmanagement gut aufgestellt ist.“

### Was will uns der Gesprächspartner damit signalisieren?

1. Dafür habe ich meine Leute, die machen das.
2. Da ich selbst etwas anderes zu tun habe, kenne ich mich damit nicht so aus.
3. Eine externe Meinung zu unserem System möchten wir eigentlich nicht einholen, denn wir sind wirklich gut.

In der Praxis ist es natürlich trotzdem so, dass wir in der Regel ins Gespräch kommen. Und der entscheidende Ansatzpunkt ist dann die Aufforderung des Vorstands bzw. Geschäftsführers: „Geben Sie mir eine Einschätzung, wie gut unser Krisenmanagement ist!“ Hier mit der üblichen Plattitüde zu antworten, dass dies gar nicht so einfach ist, hilft nicht wirklich weiter. Deshalb komme ich in meiner Methodologie zurück zum alten Herrn von Goethe:

**Das Wort** Wie gut, wie stark ist der Auftrag, das Mandat des Krisenmanagements formuliert?

**Der Sinn** Ist das Krisenmanagementsystem mit sinnvollen, handhabbaren Prozessen ausgestaltet?

**Die Kraft** Ist eine gut besetzte Aufbauorganisation mit einem starken Chef etabliert worden?

**Die Tat** Ist die Organisation gut ausgebildet, trainiert und erfahren? Über welche Fähigkeiten verfügt sie?

Dr. Faust hat dem Wort eine starke Bedeutung beigemessen. Das sehen wir auch im modernen Krisenmanagement so. Auf der strategischen Ebene der Unternehmen brauchen wir ein deutliches Statement zur Fähigkeit, krisenhafte Situationen und Krisen beherrschen zu können. Deshalb ist bei der Auditierung von Krisenmanagementsystemen eine Crisis Management Policy (oder Konzernrichtlinie oder Geschäftsanweisung) mit verbindlichen und klaren Aufträgen und Kernaussagen auch erheblich wichtiger als ein ausuferndes Handbuch für die Arbeit des Krisenstabes.

Ähnlich wie es Dr. Faust in seinem Monolog im Studierzimmer ergeht, besteht der eigentlich starke Spannungsbogen auch im Krisenmanagement zwischen dem Wort und der Tat. Der Sinn und die Kraft sind eher Erfüllungsgehilfen und wichtige Beiträge um dem Wort eine kraftvolle Tat folgen zu lassen.

So zählen denn unserer Erfahrung nach bei der Bewertung von Managementsystemen zur Krisenbewältigung vor allem das klare Bekenntnis der Unternehmensführung bzw. Inhaber und das dem Krisenstab erteilte Mandat sowie die tatsächlich erworbenen Fähigkeiten des Krisenstabes.

In der Konsequenz haben wir für die Beratungspraxis ein Modell von so genannten Reifegraden des Krisenmanagements in den Stufen „0“ bis „5“ eingeführt. In der Praxis sind es nur fünf Stufen, denn der Reifegrad „0“ ist verbal mit der Einschätzung „völlig unbeleckt“ zu beschreiben. Das Modell erfüllt gleichzeitig zwei Aufgaben. Erstens macht es unterschiedliche Krisenmanagementsysteme objektiv vergleichbar. Zweitens werden damit Meilensteine auf dem Weg zur organisationalen Resilienz markiert.<sup>1</sup>

Der Autor hätte nicht überrascht sein sollen, bereits in den ersten Praxisgesprächen zu diesem Thema mit einer eigenwilligen Interpretation der Reifegrade konfrontiert zu werden. Wenn wir im Risiko-Assessments nur relativ geringe Risikopotenziale attestiert bekommen, müssen wir auch nur einen niedrigen Reifegrad erreichen, oder? Das ist natürlich ein völliger Trugschluss.

Die Reifegrade des Krisenmanagements sind in erster Linie qualitative Bewertungsmaßstäbe. Von der Idee, für die Bewertung ein Scoring vorzunehmen, haben wir uns schnell verabschiedet. In verschiedenen Zertifizierungssystemen schwört man darauf. Die Folge: Die Verantwortlichen verkaufen den Zugewinn von wenigen Punkten dem

<sup>1</sup> Siehe dazu auch: Washausen, Jens; Meißner, Jana: Reifegrade organisationaler Resilienz. Impulse für die Weiterentwicklung von Risiko- und Krisenmanagement-Systemen im Zeichen unternehmerischer Zukunftssicherung. In: Jana Meißner und Annika Schach (Hg.): Professionelle Krisenkommunikation. Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler 2019



Jens Washausen  
ist Managing Director  
von GEOS Germany

Management gegenüber als persönlichen Erfolg, die persönlichen Zielvereinbarungen sind erfüllt und alle sind zufrieden.

Aus der Sicht des persönlich haftenden Managements sind diese Nuancen jedoch vollständig uninteressant. Die erreichte Qualität und das Niveau der wirklichen Fähigkeiten sind entscheidend. Insofern bin ich mir sicher, dass wir nicht nur eine gut handhabbare Messlatte geschaffen haben. Die Einschätzung des erreichten Niveaus wird immer auch eine Motivationspritze dafür sein, den nächsthöheren Reifegrad erreichen zu wollen.

Dies also ist des Pudels Kern ...



## ArgosGuard

MobileCam - Analysetechnologie mit Gehirn  
Ihr Spezialist für mobile und intelligente Videobeobachtung

**Einsatzzwecke:**

- Bauindustrie
- Veranstaltungen
- Logistikstandorte
- Energiewirtschaft
- Sicherheitswirtschaft
- Automotive






**Modernste Sicherheitstechnik - 10 points+ USP**

- Videoanalytik state of the art
- Mobile und intelligente Videobeobachtung mit zertifizierten privacy Funktionen
- Parametrierung individualisiert und schnell anpassbar
- Automatisierter Schwenk-Zoom-Modus mit HD-Kameras und integriertem Infrarotlicht
- Alarm-, Event- und Business-Monitoring mobil und spezialisiert
- Detektion in 100 Metern Tiefe bei perfekter Nachtsicht in Hochauflösung
- Management remote in allen Prozessen
- 24/7-Monitoring aus über 8 Metern Höhe
- Live-Sicht via Smartphone
- Sofortreaktion mittels Argosguard-Portal
- Serviceerlebnisse in Kombination der Realisierung unseres Sicherheitsversprechens

**Sicherheit:** Alarmverifikation, Perimetersicherung, Videorundgänge  
**Service:** Zugangs-/ Zufahrtsmanagement, Lieferantenbegleitung  
**Business:** Business Video Intelligence für eigene Geschäftsprozesse

[www.argosguard.com](http://www.argosguard.com)  
0800-1000381