

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 176 (2010)

**Heft:** 08

**Artikel:** Übung macht den Krisenstab

**Autor:** Cipolat, Urs / Schlegel, Blanche

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-131191>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

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

# Übung macht den Krisenstab

**Die Erwartungen an die Chefetagen sind gestiegen, Krisen effizient zu meistern. Die Aktualität zeigt uns, dass Stromausfälle, Amokläufe, Bombendrohungen oder Datenklau heute an der Tagesordnung sind. Wie kann sich ein Unternehmen auf mögliche Krisen vorbereiten? Was gehört zu einem professionell geführten Krisenmanagement?**

Urs Cipolat und Blanche Schlegel

Im Normalzustand wird ein Unternehmen von der Geschäftsleitung geführt. Im Krisenfall jedoch ist es üblich, dass ein von der Geschäftsleitung grundsätzlich unabhängiger Krisenstab eingesetzt wird, der sich um die Krisenbewältigung sowie die Rückführung der Organisation in den Normalzustand kümmert. Damit eine Krisenorganisation im Notfall gut funktioniert, gibt es nur eine Lösung: Üben, üben und nochmals üben. Viele Unternehmen trainieren ihre Krisenstäbe deshalb regelmässig, denn auf diese Weise können die Verantwortlichen die Handlungsabläufe der Krisenarbeit verinnerlichen.

Die Ziele einer Krisenstabsübung sind vielseitig: Einerseits geht es um das Kennenlernen bzw. die Vertiefung des Stabsrhythmus und der eigenen Aufgaben im

Stab. Das Zusammenspiel der einzelnen Akteure wird geschult, indem gemeinsam Lösungsvarianten erarbeitet und die Entscheidungsfindung trainiert werden. Vor allem neu eingetretene Mitarbeitende oder solche ohne militärischen Hin-

**«Dem beübten Szenario sollte ein Business Continuity Plan/Notfallplan zugrunde liegen.»**

tergrund können sich so mit der Stabsarbeit vertraut machen. Andererseits werden anhand einer Krisenstabsübung die Notfallpläne getestet und Defizite im Business Continuity Management sowie

im Krisenmanagement aufgedeckt. Zusätzlich kann das persönliche Equipment oder die Ausrüstung des Krisenraumes auf Funktionalität und Vollständigkeit kontrolliert werden.

## Verschiedene Arten von Übungen

Vorerst muss definiert werden, wer und was trainiert werden soll. Um sich für eine existenzbedrohende Krise zu wappnen, ist die Schulung des Krisenstabs in Form einer «Stabsübung» geeignet. Bei einer solchen Übung wird der Krisenstab mittels Ereignisszenario in speziell dafür ausgewählten und eingerichteten Krisenräumen theoretisch beübt. Nebst Stabsübungen gibt es weitere Arten von Übungen, welche je nach Bedürfnis und Ausbildungsstand geeignet sind, bestimmte Zielgruppen (strate-

Übungsart	Kurzbeschreibung	Beispiel
Test der technischen Vorsorgemassnahmen	Angemessenheit und Funktionsfähigkeit der technischen Lösungen sicherstellen.	Test redundanter Leitungen; Notstrom-Test
Funktionstest	Prozeduren und Teilprozesse, die in den verschiedenen Teilplänen des Notfallhandbuchs festgelegt sind, auf Funktionalität überprüfen.	USV-Test; Evakuierungsübung bei Brandalarm
Plan-Review	Theoretisches Überprüfen einzelner Notfall- und Krisenbewältigungspläne.	Review eines IT-Notfallplans
Planbesprechung (Table Top Exercise)	Theoretisches Durchspielen eines vorgegebenen Szenarios.	Szenario Bombendrohung beüben
Stabsübungen (hier: Krisenstabsübung genannt)	Table Top Exercise kombiniert mit Zusammenarbeit im Krisenstab.	Szenario Bombendrohung im Krisenstab beüben
Stabsrahmenübung	Erweitertes Table Top Exercise; Zusammenarbeit Krisenstab mit operativen Teams.	Szenario Bombendrohung im Krisenstab und mit Care Team beüben
Alarmierungsübung	Meldung an den Krisenstab sowie Alarmierung desselben und weiterer Verantwortlicher.	Überprüfen der Alarmierung des Krisenstabs bis zum Zusammentreffen des Krisenstabs im Krisenraum
Kommunikationsübung	Überprüfung der Kommunikation der Kommunikationsverantwortlichen des Krisenstabs.	Testinterview mit Medienvertreter
Simulation von Szenarien	Realitätsnahe Simulation in Zusammenarbeit mit allen beteiligten Stellen. Prozeduren und Massnahmen werden getestet. Solche Übungen können bereichsübergreifend organisiert sein.	Evakuierungsübung bei Brandalarm in Zusammenarbeit mit allen beteiligten Stellen, ev. bereichsübergreifende Organisation
Ernstfall- oder Vollübung	Übung mit allen Hierarchieebenen und mit externen Einsatzkräften.	Evakuierungsübung des gesamten Gebäudes im Beisein der Feuerwehr

Quelle: Nach BSI-Standard 100-4; Notfallmanagement Version 1.0, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, 2008

gisch vs. taktisch vs. operativ) oder bestimmte Abläufe zu betüben (siehe Tabelle Seite 22 unten).

### Notwendige Vorbereitungen

Wie die Praxis zeigt, sind folgende Voraussetzungen zwingend nötig, um eine Krisenstabsübung erfolgreich durchführen zu können: Organisation des Stabs, Ausbildung des Stabs und Ausstattung der Räumlichkeiten.

Um in einer Krise Klarheit schaffen zu können, empfiehlt es sich, im Voraus die Führungsstruktur sowie die Verantwortlichkeiten des Führungsorgans genau zu definieren. Für die Funktionsbestimmung und -abgrenzung eignet sich insbesondere eine im Krisenhandbuch zu integrierende Funktionsbeschreibung bzw. ein Pflichtenheft. Für sämtliche Stabsfunktionen sind jeweils Stellvertreter vorzusehen.

Unabhängig vom individuellen Ausbildungsstand der einzelnen Stabsmitglieder im Bereich Stabsarbeit empfiehlt es sich, vor jeder Stabsübung immer zuerst eine Schulung durchzuführen. So können u. a. eine «unité de doctrine» geschaffen sowie kritische Arbeitsabläufe

## «Eine professionelle Vorbereitung und Organisation der Krisenstabsübung ist unabdingbar.»

vorgestellt werden. Mittels Schulungen können zudem der Teamgeist und eine Kultur der konstruktiven Zusammenarbeit innerhalb des Stabs gefördert werden. Weil in jeder Krise die Krisenkommunikation von grosser Bedeutung ist, drängt sich hier eine Spezialausbildung der Verantwortlichen auf. Eine richtige und der Situation angepasste interne so-

wie externe Kommunikation ist deshalb das A und O zur erfolgreichen Bewältigung einer Krise. Denn gerade die Krisenkommunikation reflektiert interne Kompetenz und wirkt sich deshalb besonders stark auf die externe Wahrnehmung aus.

Wichtig ist, dass die Krisenräume mit dem nötigen Material ausgestattet sind. Die Krisenräume sollten an jeder Übung mit dem Equipment ausgestattet sein, das auch bei einer tatsächlichen Krise zur Verfügung steht. Dadurch gewöhnen sich die Übungsteilnehmenden an den Umgang mit den gegebenen Hilfsmitteln. Dem Stab sollten mehrere Räume für ruhiges Arbeiten zur Verfügung stehen. An Schlaf- und Essgelegenheiten sowie sanitären Einrichtungen für den Ernstfall ist ebenfalls zu denken, zumal Krisen durchaus länger als zwölf Stunden dauern können.

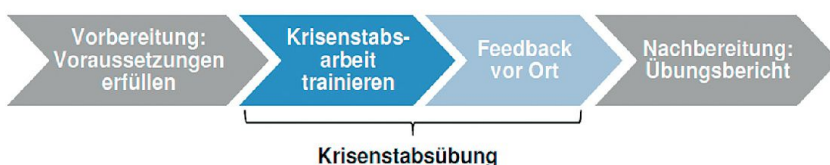
### Übungsablauf und Szenario

Die Planung einer Krisenstabsübung beschränkt sich nicht nur auf die Übung selbst. Ebenso wichtig sind die Vor- und Nachbereitungsphasen (siehe Grafik unten).

Anhand eines bestimmten Übungsszenarios wird die Stabsarbeit geprüft. Szenarien sind mit Fokus auf Gefährdungen auszuwählen, die eine hohe Eintretenswahrscheinlichkeit und ein grosses Schadenausmass mit sich bringen.

Es lohnt sich, die Übung durch externe Fachkräfte organisieren und beobachten zu lassen. Dadurch werden eine objektive, unvoreingenommene Sichtweise sowie Zeit gewonnen. In einem Drehbuch werden der Zeitplan der Übung, der Arbeitsrhythmus sowie die Eskalation resp. Deeskalation des Szenarios festgehalten. Spielregeln sind vorab zu definieren und jedem Teilnehmenden abzugeben. Wichtig ist beispielsweise, dass alle Unterlagen streng vertraulich behandelt und nach der Übung vernichtet werden.

### Ablaufphasen der Krisenstabsübung



Quelle: IBCOL, 2010



# VICTORINOX



## All inclusive

27 functions, 205 g, 105 mm

Victorinox AG  
CH-6438 Ibach-Schwyz, Switzerland  
T +41 41 81 81 211, F +41 41 81 81 511  
info@victorinox.ch, www.victorinox.com

MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE

### Langeweile verboten!

In jeder Krisenstabsübung gibt es verschiedene Gruppen von Akteuren: Nebst den Beübten braucht es eine Übungsleitung sowie Beobachter. Da während der Übung keine externen Stellen kontaktiert werden sollen, muss eine Übungszentrale geschaffen werden. Über diese wird die gesamte Kommunikation mit externen Stellen fingiert.

Um die Beübten kontinuierlich zu fordern, kann die Übungsleitung so genannte «Injections» einspielen. Dabei handelt es sich um Aufgaben bzw. Erschwernisse, welche den Beübten im Verlauf der Übung gestellt werden. Sie dienen der Feinsteuerung der Übung. Für die verschiedenen Stabsfunktionen können so spezifische Aufgaben vorgesehen werden. Eine Injection, die sich immer wieder bewährt, ist ein bevorstehendes Interview mit einer Fernsehstation.

Während der Übung wird gemäss vorgegebenem Arbeitsrhythmus gearbeitet. Zu Beginn jedes Rapports gilt es, die aktuelle Lage darzustellen. Lagebeurteilungen sind rasch und unter Einbezug aller

verfügbaren Informationen durchzuführen. Die erforderlichen Sofortmassnahmen sind umfassend und in angemessenem Zeitraum zu definieren und situationsgerecht einzuleiten.

### Fazit: Lessons learned dank Feedback und Beobachtung

Erfahrungsgemäss macht eine Feedbackrunde direkt im Anschluss an die Übung Sinn. Die gesammelten Resultate und Erfahrungen dienen dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Bewältigung von ausserordentlichen Lagen. Dank der Beobachter können die Stärken und Schwächen der Stabsarbeit eruiert und so Verbesserungspotential ans Tageslicht gebracht werden. In einem Übungsbericht werden die Resultate zu Händen der Geschäftsleitung schriftlich dokumentiert.

In der Praxis ist es üblich und nützlich, mindestens ein Mal jährlich eine Krisenstabs- sowie eine Alarmierungsübung durchzuführen. Kritische Abläufe können nur durch regelmässiges Training verinnerlicht werden. Zudem kann man durch wiederholte Trainings Problemen entgegenwirken, die durch Personalfluktuationen entstehen. Auch können so immer neue Szenarien, Stellvertreter sowie je nach Thema ein erweiterter Krisenstab zusammen mit Einsatzteams trainiert werden. ■

genwirken, die durch Personalfluktuationen entstehen. Auch können so immer neue Szenarien, Stellvertreter sowie je nach Thema ein erweiterter Krisenstab zusammen mit Einsatzteams trainiert werden. ■

### Weitere Informationen

IBCOL Technologies & Consulting AG  
Untere Heslibachstrasse 41a  
8700 Küsnacht – Schweiz  
Telefon: +41 44 396 20 00  
Telefax: +41 44 396 20 08  
E-Mail: [info@ibcol.ch](mailto:info@ibcol.ch)  
[www.ibcol.ch](http://www.ibcol.ch)



Obbt  
Urs Cipolat  
Dr. iur., LL.M  
Senior Manager  
8700 Küsnacht



Blanche Schlegel  
Dipl. Umwelt-Natw. ETH  
Security & Risk Consultant  
8700 Küsnacht

## Ausbildung zum Tactical Fighter Controller in der Einsatzzentrale Luftverteidigung



Bewirb dich jetzt für den Ausbildungsbeginn im Oktober.  
Unter: [www.skyguide.ch/de/jobs](http://www.skyguide.ch/de/jobs) mit dem Vermerk «TFC»

skyguide