

**Übung macht den Meister, aber:**

# Wie macht der Meister seine Übungen?

**Ein Notfall lässt sich nicht planen, aber man kann ihn üben.**

**Am Beispiel der Axpo Grid AG zeigt sich, wie praxisnahe Krisenmanagement-Übungen helfen, Routine zu schaffen, Ungewissheit zu meistern und Organisationen widerstandsfähiger zu machen.**

**Eric Montagne, Hans Ulrich Käser und Tobias Bräm**

Es ist ein heißer Sommertag, das Mittagessen war gut, die Stimmung ist locker. Im Notfallmanagement-Raum der Axpo Grid AG trifft sich das Notfallmanagement-Team zu seiner jährlichen Übung. Alle Teilnehmenden der Notfallübung haben eine Outlook-Einladung erhalten. Die Alarmierungssoftware für den Ernstfall wird separat getestet. So bleibt Zeit für Kaffee und kurzen Small Talk. Man kennt sich gut, auch wenn man nicht täglich miteinander zu tun hat. Das ist im Krisenfall entscheidend.

## Die Übungsanlage

Die Axpo Grid will ihre Notfallmanagement-Abläufe anhand eines fiktiven Szenarios durchspielen. Sie tut das mindestens einmal im Jahr. Für einen Betreiber kritischer Infrastruktur ist das unerlässlich, denn im Ernstfall muss alles sitzen.

Der Ernstfall wird heute in einer Schreibtischübung simuliert. Steuerung und Koordination der Einsatzkräfte, Entscheidungsfindung und Kommunikation – nach innen wie nach aussen – müssen genauso sitzen wie der operative Einsatz im Feld. Dazu hat das Projektteam der Axpo Grid gemeinsam mit der Übungsleitung der i-Risk GmbH ein realistisches Szenario ausgearbeitet. Die Übung sollfordernd sein und mögliche Verbesserungen aufzeigen. Das ist oft ein Balanceakt, denn die Übung soll auch gelingen. Ein positives Erfolgs-erlebnis stärkt den Lerneffekt und das Selbstvertrauen des Teams, ein nicht zu

unterschätzender Faktor im Ernstfall. Deshalb verwendet die Übungsleitung mehr als die Hälfte der Vorbereitungszeit auf das Design der Übungsanlage.

## Die Zeit läuft – und niemand wartet

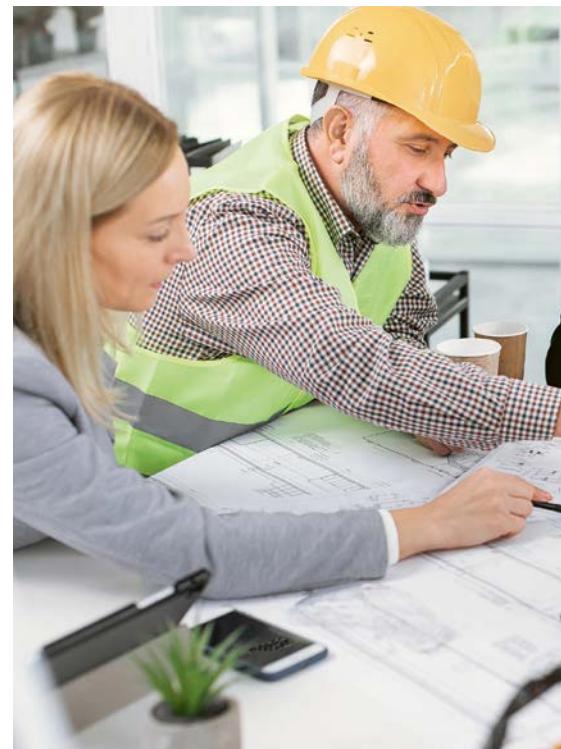
Nach der Begrüssung erklärt die Übungsleitung die Spielregeln: Rollen, Szenario, Zeitverhältnisse, Übungsperimeter, erlaubte Hilfsmittel. Dann startet die Uhr – gross, digital und für alle sichtbar. Es gibt keinen Verhandlungsspielraum bei der Stoppuhr: Nach der Pause läuft die Übungszeit weiter. Zeit ist eine der wichtigsten Ressourcen im Notfall- und Krisenmanagement. Der effiziente Umgang damit ist eines der zentralen Übungsziele.

Der Leiter Lage hatte nur wenige Minuten, um sein Briefing vorzubereiten. Es ist seine erste Übung in dieser Rolle; eigentlich ist er Stellvertreter. Bewusst setzt die Übungsleitung auf Stellvertretungen, denn im Ernstfall muss jede Position doppelt kompetent besetzt sein.

## Wenn Ungewissheit Realität wird

Die Übung ist dynamisch, die Lage entwickelt sich laufend weiter. Neue Probleme tauchen plötzlich auf, genau wie im Ernstfall. Ungewissheit ist eine der grössten Herausforderungen im Krisenmanagement. Sie zu simulieren, ohne den Überblick zu verlieren, ist die grösste Herausforderung für die Übungsleitung. Denn eines steht fest: Um 17.00 Uhr ist Schluss.

Das Notfallmanagement-Team bleibt ruhig. Rollen und Verantwortlichkeiten



sind klar, Abläufe eingespielt. Doch die Übungsleitung will Druck erzeugen. Im Minutenakt treffen neue Informationen ein: Anfragen von Feuerwehr, Medien, internen Stellen. Welche sind dringend, welche können warten? Priorisieren unter Zeitdruck – das soll geübt werden.

## Ordnung im Chaos

Jede Krise beginnt mit Chaos. Routinen brechen weg, Ressourcen fehlen. Jetzt zeigt sich, was gute Führung ausmacht.

## Autoren

Eric Montagne, Hans Ulrich Käser und Tobias Bräm beraten mit i-Risk Unternehmen in den Bereichen Risikomanagement, Kontrollsysteme und Business Continuity Management. Das ETH-Spin-off sorgt mit bewährten Methoden und regelmässigen Übungen dafür, dass Prozesse wirksam verankert und gelebt werden.

> [www.i-risk.ch](http://www.i-risk.ch)



Notfall in einem Betrieb: Schnell müssen auf Basis vorhandener Informationen Entscheide getroffen werden. (Symbolbild)

Der erfahrene Notfallleiter behält Ruhe, spricht klar, setzt Prioritäten. Er ordnet Sofortmassnahmen an, bezieht Partnerorganisationen früh ein. Wer weiß, welche Unterstützung im Notfall wo verfügbar ist, verschafft sich Handlungsspielraum und Zeit.

Der Umgang mit den eigenen Mitteln muss umsichtig sein, denn niemand weiß, was noch kommt oder wie lange der Einsatz dauert. Zum Schluss kommuniziert der Notfallleiter die Einsatzregeln: Personensicherheit hat oberste Priorität, Kommunikationswege werden festgelegt, der Führungsrhythmus wird definiert. Gleichzeitig denkt er an das Durchhaltemögen seines Teams: Schichten, Ablösungen, fixe Sitzungsrhythmen. Selbst an eine Ersatzgarderobe im Auto hat der routinierte Leiter gedacht, falls der Einsatz länger dauert.

### Die letzte Übung vor dem Ernstfall

Nach Stunden intensiver Arbeit ist die Übungszeit abgelaufen. Draussen ziehen dunkle Wolken auf, fast symbolisch. Vielleicht war dies die letzte Übung vor dem Ernstfall.

Die Teilnehmenden scheinen bereit zu sein. Das bestätigen sie, zusammen mit den Beobachtern, in der anschlies-

senden Übungsbesprechung. Positives direkt im Anschluss gemeinsam festzuhalten, stärkt das Vertrauen in die eigene Kompetenz und gibt allen Beteiligten Sicherheit in ihrer Rolle.

Direkt nach der Übung werden auch Verbesserungsvorschläge gesammelt: mehr Visualisierungen, zusätzliche Fachunterstützung in der Krisensitzung. Die Eindrücke sind frisch, und genau das ist entscheidend, damit sich kein falsches Verhalten einprägt. Auch die Übungsbeobachter werden einbezogen: Mit ihrem neutralen Blick können sie wertvolle Hinweise und Anregungen einbringen.

Währenddessen wertet die Notfall-Assistenz ihr Journal aus. Sie hat jede Entscheidung, jede Priorisierung und jede Anweisung dokumentiert – eine wertvolle Grundlage, um aus der Übung zu lernen.

### Fazit: Papier allein genügt nicht

Notfall- und Krisenmanagement sind seltene, aber entscheidende Aufgaben. Sie verlangen höchste Kompetenz, die nur durch Übung entsteht. Seriöse Vorbereitung, solide Notfallpläne und eine klar definierte Organisation sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewältigung von Ausnahmesituationen. Ohne Übung jedoch bleiben sie Theorie.

## C'est en forgeant qu'on devient forgeron

Axpo Grid AG organise chaque année des exercices d'urgence réalistes. Un tel exercice a récemment eu lieu. Un scénario soigneusement élaboré simulait une pression temporelle et une incertitude réalistes. L'équipe a donc dû établir des priorités, diriger clairement et réagir avec souplesse. Des remplaçants ont délibérément pris en charge des rôles clés afin d'assurer la redondance. Au cours de cet exercice dynamique, de nouvelles informations ont été intégrées, ce qui a permis de tester les routines, la coopération et le rythme de gestion. Lors de l'évaluation commune, les responsables de l'exercice et les participants ont consigné les conclusions et défini des améliorations. Conclusion: seuls des exercices réguliers et pratiques permettent d'acquérir une véritable assurance dans l'action.

Dank einer umfassenden Notfalldokumentation konnte die i-Risk GmbH eine realistische, fordernde und zugleich motivierende Übung gestalten. Am Ende sind alle erleichtert, dass es nur eine Simulation war – und stolz darauf, für den Ernstfall bereit zu sein.

Als der Sturm draussen weiterzieht, bleibt drinnen das gute Gefühl: Übung macht den Meister, besonders im Krisenmanagement. ■

Marketplace

### Auditmanagement



Das smarte Audit-Tool.

Digital. Sicher.

Effizient.

[www.eliza.swiss](http://www.eliza.swiss)

