Handbuch
Führung im Bevölkerungsschutz
FiBS

Kapitel 5
Ausbildung

Impressum
Herausgegeben vom
Bundesamt für Bevölkerungsschutz BABS
Geschäftsbereich Ausbildung

Premedia
Zentrum digitale Medien der Armee DMA, 88.081.05 05.23 400

Version Mai 2023, Version 2.0

Inhaltsverzeichnis

5.1 Einleitung

5001 Die Ausbildung des Führungsorgans ist – als wichtiger Bestandteil des Integralen Risikomanagements – ein Grundpfeiler des Bevölkerungsschutzes (vgl. dazu Abb. 1).

5002 Zahlreiche Kompetenzen, die das Führungsorgan für die Sicherstellung seiner Einsatzbereitschaft braucht (z. B. die Fähigkeit, die Ereignisbewältigung operativ zu führen), kann es sich nur durch regelmässiges Training aneignen.

5003 Der Chef des Führungsorgans (CFO) ist dafür verantwortlich, dass das Führungsorgan einsatzbereit ist. Er trägt folglich auch die Verantwortung dafür, dass das Führungsorgan auf dem dafür benötigten Ausbildungsstand ist.[1]

5004 Dieses Kapitel ist als diesbezügliches Hilfsmittel für den CFO gedacht. Es setzt sich damit auseinander,

- wie das Führungsorgan die für die Sicherstellung seiner Einsatzbereitschaft benötigten Kompetenzen aufbauen und dafür sorgen kann, dass diese Kompetenzen langfristig erhalten bleiben,
- wie der CFO den Ausbildungsbedarf ermitteln kann,
- wie der CFO bei der Planung der Ausbildung vorgehen sollte,
- wie beim Anlegen, Durchführen und Auswerten von Einsatzübungen vorgegangen werden sollte,
- wie das BABS den CFO bei der Ausbildung des Führungsorgans unterstützen kann (z. B. beim Erstellen von Ausbildungsplänen oder bei der Durchführung von Ausbildungen) und
- welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Ausbildung des Führungsorgans hat.

5005 Des Weiteren beinhaltet das Kapitel verschiedene Anleitungen und Checklisten, auf die sich der CFO bei der Ausbildung des Führungsorgans abstützen kann.

1 Vgl. dazu Kap. 2.13 dieses Handbuchs. (Der CFO ist unter anderem verpflichtet, die Exekutive laufend über die Einsatzbereitschaft und den Ausbildungsstand des Führungsorgans zu informieren.)

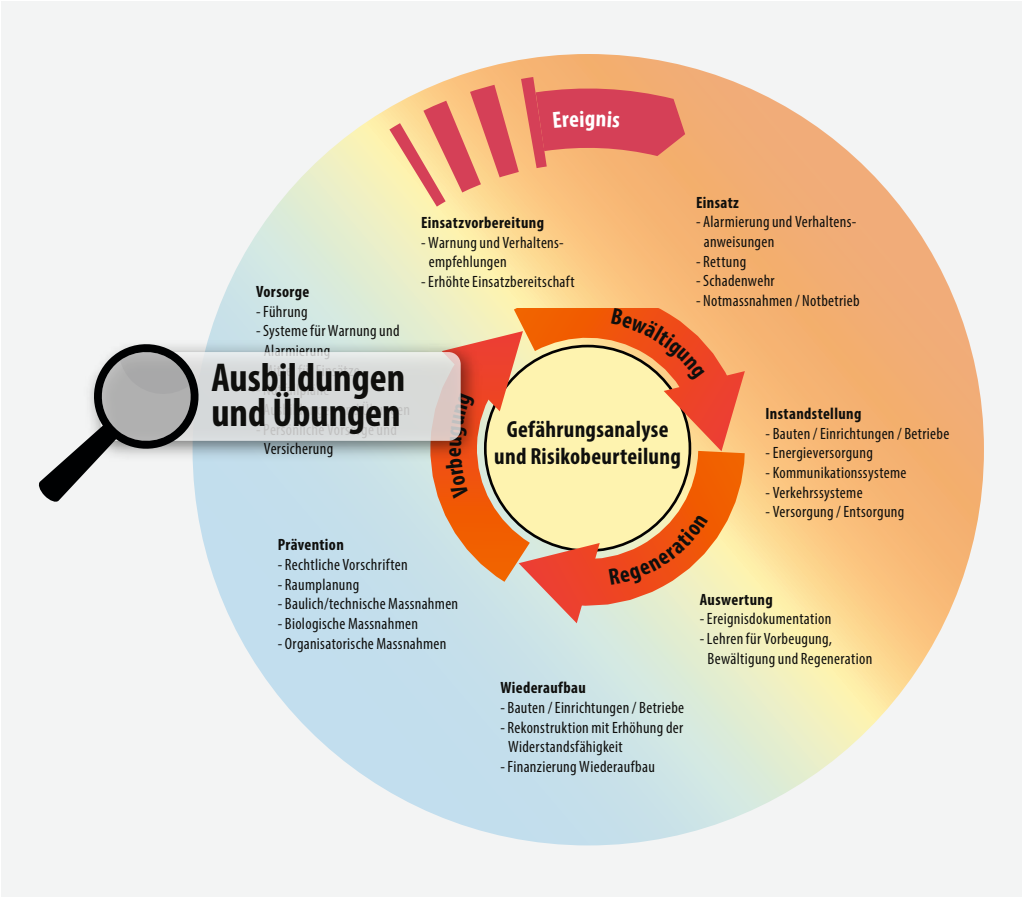


Abb. 1. Ausbildung als Grundpfeiler des Bevölkerungsschutzes.[2]

2 Vgl. dazu auch Kap. 1.7 und 1.8 dieses Handbuchs.

5.2 Kompetenzaufbau und Kompetenzerhalt

Aufbau

5006 Es empfiehlt sich, beim Aufbau der für das Erreichen der Einsatzbereitschaft benötigten Kompetenzen strukturiert vorzugehen und sich an einem Ausbildungsmodell mit zunehmend anspruchsvolleren (Teil-)Zielen zu orientieren.

5007 Diesbezüglich hat sich im Bevölkerungsschutz ein vierstufiges Ausbildungsmodell etabliert, bei dem jeder Stufe ein konkretes Ausbildungsziel zugeordnet ist (vgl. Abb. 2).

5008 Diese vier Teilziele sowie die für das Erreichen der verschiedenen Teilziele empfohlene Ausbildungsmethodik werden in den Kapiteln 5.4 bis 5.7 dieses Handbuchs näher beschrieben.

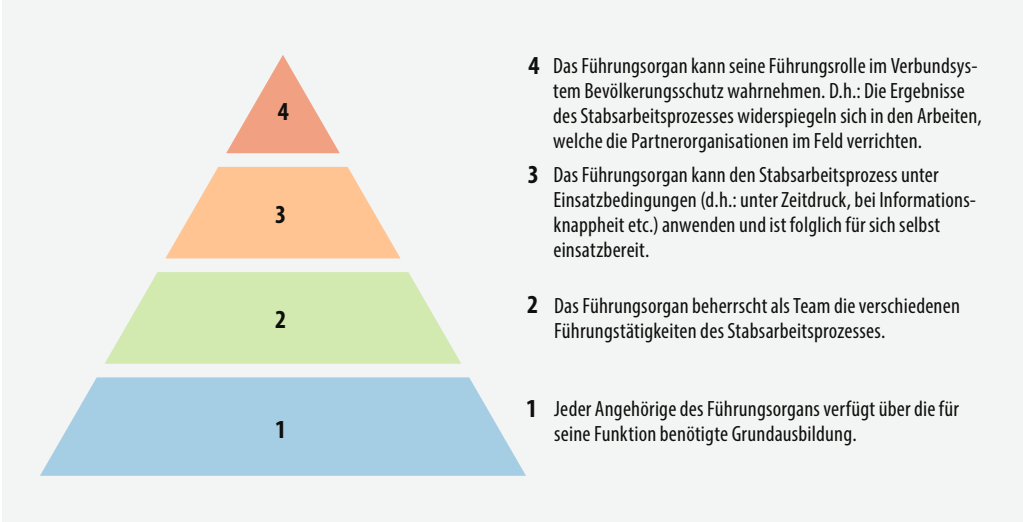


Abb. 2. 4-stufige Ausbildungspyramide.

Erhalt

5009 Ein Führungsorgan muss ebenso um die Erlangung wie um den Erhalt der Einsatzbereitschaft besorgt sein.

5010 Der Erhalt der Einsatzbereitschaft kann sowohl aufgrund von Änderungen im Aufgabenspektrum des Führungsorgans (z. B. Auftreten neuer Gefährdungen) als auch aufgrund von personellen Wechseln in Frage gestellt sein: Jeder personelle Wechsel ist für das Führungsorgan zwangsläufig mit einem – zumindest vorübergehenden – Kompetenzverlust verbunden.

5011 Das Führungsorgan muss deshalb laufend überprüfen, ob seine Einsatzbereitschaft noch gewährleistet ist.

5012 Auch dabei kann es sich am obgenannten vierstufigen Modell orientieren. Ein Führungsorgan, das jedes in diesem Modell aufgeführte Teilziel erreicht, sollte hinsichtlich seines Ausbildungsstands einsatzbereit sein.

5013 Nach Ereigniseintritt bleibt keine Zeit mehr für das Schliessen von Ausbildungslücken. Das Führungsorgan muss deshalb dafür sorgen, dass seine Einsatzbereitschaft jederzeit gewährleistet ist.

5.3 Kompetenzerwerb durch Rekrutierung

5014 Für die Sicherstellung der Einsatzbereitschaft eines Führungsorgans werden auch Kompetenzen benötigt, welche nicht ausschliesslich durch Schulungen und Ausbildungen vermittelt werden können.

5015 Das Führungsorgan kann solche Kompetenzen durch Rekrutierung von geeignetem Personal, welches bereits darüber verfügt, erwerben.

5016 Diese Kompetenzen lassen sich in drei Gruppen unterteilen:

- Persönliche Kompetenzen, die in der Ereignisbewältigung über Erfolg und Misserfolg entscheiden können,
- Charakterzüge/persönliche Eigenschaften, die den gewünschten Ausbildungseffekt von Ausbildungsveranstaltungen ermöglichen, sowie
- Methoden-, Fach-, Sozial-, Unternehmens-, Selbst- und Sprachkompetenzen, über die jeder einzelne Angehörige des Führungsorgan (je nach Funktion in unterschiedlicher Ausprägung) verfügen sollte.

Persönliche und individuelle Kompetenzen

5017 Im Ernstfall kann eine falsche Entscheidung schwerwiegende Folgen haben. Mit dieser Verantwortung muss ein Angehöriger des Führungsorgans umgehen können.

5018 Bei Einsatzübungen lässt sich diese Verantwortungslast nicht oder zumindest nur in beschränktem Ausmass simulieren. Dieser Tatsache muss sich ein Angehöriger des Führungsorgans bewusst sein.

5019 Damit im Ernstfall dennoch gewährleistet ist, dass die Angehörigen des Führungsorgans

- diese Verantwortungslast tragen können und
- sich trotz dieser Verantwortungslast auch bei schwierigen Entscheidungen so verhalten, wie es von ihrer Funktion erwartet wird,

sollten sie schon zum Zeitpunkt ihrer Rekrutierung verfügen über:

- Hohe Belastbarkeit,
- Fähigkeit, analytisch und vernetzt zu denken,
- Fähigkeit, die eigenen Kompetenzen im Sinne eines übergeordneten Ganzen zu nutzen,
- Bereitschaft, in Krisensituationen Verantwortung zu übernehmen,
- Fähigkeit, Entscheide herbeizuführen,
- Loyalität gegenüber übergeordneten Zielen (= Fähigkeit, eine bevorzugte eigene Lösung zugunsten einer vom CFO bevorzugten Lösung zurückzustellen),
- Fähigkeit, auch in ungewohnten, nicht überschaubaren und sich laufend verändernden Situationen selbständig, eigenverantwortlich und zielorientiert zu agieren.[3]

3 Das Führungsorgan ist mit einer Vielzahl von möglichen Katastrophenszenarien konfrontiert. Kein Führungsorgan kann deshalb den Umgang mit jedem denkbaren Katastrophenszenario üben. Die Angehörigen des Führungsorgans müssen folglich dazu imstande sein, die Kompetenzen, welche sie sich in der Auseinandersetzung mit einem bestimmten Katastrophenszenario angeeignet haben, auch bei der Bewältigung eines völlig anderen Katastrophenszenarios anzuwenden.

Persönliche Eigenschaften und Charakterzüge

5020 Damit Ausbildungsveranstaltungen den gewünschten Ausbildungseffekt erzeugen, sollten die Angehörigen des Führungsorgans offen sein für:

- Kontinuierliche Weiterbildung gemäss dem Ausbildungsplan des Führungsorgans (vgl. dazu die Kapitel 5.8 und 5.9 dieses Handbuchs),
- Teilnahme an Ausbildungsanlässen,
- Entgegennahme von Kritik (das beinhaltet eine sachliche Analyse der Kritik sowie die Bereitschaft, die notwendigen Konsequenzen aus dieser Kritik abzuleiten).

Individuelle Methoden-, Fach-, Sozial-, Unternehmens-, Selbst- und Sprachkompetenzen

5021 Jeder in Kapitel 2 dieses Handbuchs beschriebene Funktionsträger (CFO, Stabschef, Fachbereichsleiter, Spezialisten, Personal der Führungsunterstützung) braucht für die Ausübung seiner Funktion bestimmte Methoden-, Fach-, Sozial-, Unternehmens-, Selbst- und Sprachkompetenzen.

5022 Über welche diesbezüglichen Kompetenzen die verschiedenen Funktionsträger schon zum Zeitpunkt ihrer Rekrutierung verfügen sollten, ist im Anhang dieses Kapitels aufgelistet.

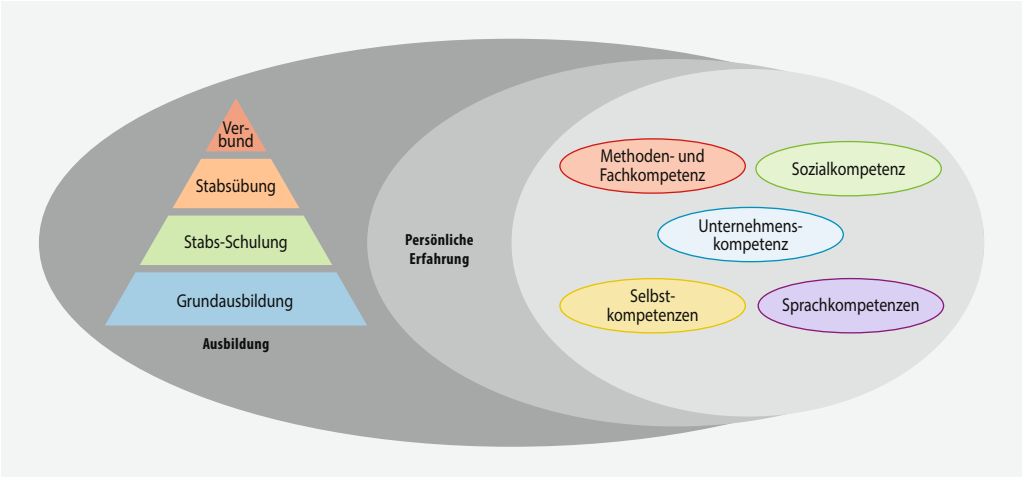


Abb. 3. Für das Erreichen der Einsatzbereitschaft benötigte Kompetenzen.

5.4 Teilziel 1: Erwerb der Grundkompetenzen

5023 Das erste Teilziel, welches das Führungsorgan anstreben sollte, ist die aktive Mitarbeit aller seiner Angehörigen am Stabsarbeitsprozess.

5024 Dieses Teilziel ist dann erreicht, wenn jeder Angehörige des Führungsorgans

- die Aufgaben und die Verantwortlichkeiten der Partner im Verbundsystem Bevölkerungsschutz kennt,
- die Methodik der systematischen Problemlösung verstanden hat und sie an einfachen Beispielen anwenden kann,
- den Führungsrhythmus der Stabsarbeit kennt,
- die Produkte des Stabsarbeitsprozesses erstellen kann und
- auch alle weiteren Aufgaben, die mit seiner Funktion verknüpft sind, wahrnehmen kann (ein Stabschef muss z. B. dazu imstande sein, das Führungsorgan zu führen, und ein Chef Lage muss einen Lagevortrag halten können).

5025 Für den Erwerb dieser Kenntnisse sollte jeder Angehörige des Führungsorgans eine auf seine Funktion zugeschnittene Grundausbildung durchlaufen.[4]

Mögliche Strukturierung der Grundausbildung

5026 Abb. 4 beinhaltet einen Vorschlag für die Grundausbildung der in Kapitel 2 dieses Handbuchs erwähnten Funktionsträger.

5027 Grundsätzlich kann die Grundausbildung jedes Angehörigen des Führungsorgans durch das Ausbildungsangebot des Bundesamts für Bevölkerungsschutz abgedeckt werden. Die hier aufgeführten Empfehlungen für Ausbildungspfade richten sich deshalb nach dem Ausbildungsangebot des BABS.

4 Im Regelfall sind die Angehörigen des Führungsorgans zur Absolvierung einer solchen Erstausbildung verpflichtet (vgl. dazu die Pflichtenhefte in Kap. 2 dieses Handbuchs).

Im Rahmen der Erstausbildung zu besuchende Kurse	Exekutiv-mitglieder	Chef FO	Stabschef	Fachbereichs-leiter	Weitere Stabsmitglieder	Spezialisten[5]	Chef Lage	Führungsunter-stützung[5]
Fachkurs Systematische Problemlösung	X	X	X	X	X	X	X	X
Fachkurs Stabsarbeit	X	X	X	X	X	X	X	X
Fachkurs Umgang mit Medien	X	X				X		
Fachkurs Zivil-militärische Zusammenarbeit		X	X					
Fachkurs Ziviler Stabschef		X	X	(X)		(X)		
Fachkurs Lage Basis							X	X
Fachkurs Lage Bevölkerungsschutz							X	

Abb. 4. Vorschlag für die Grundausbildung der verschiedenen Funktionsträger.

5028 Weiterführende Informationen zu den verschiedenen Kursen, aus denen sich die Vorschläge für die einzelnen Ausbildungspfade zusammensetzen, können über den untenstehenden QR-Code (Abb. 5) abgerufen werden.

Abb. 5. Weiterführende Informationen zur empfohlenen Grundausbildung.

Gleichwertigkeit anderer Ausbildungspfade

5029 Ein Angehöriger des Führungsorgans kann seine Grundausbildung auch auf einem anderen Weg als über den in Abb. 4 beschriebenen Pfad absolvieren. U. a. bieten verschiedene Kantone eigene Module für die Grundausbildung an. Für das diesbezügliche Ausbildungsangebot (resp. für die diesbezüglichen Ausbildungspfade) vgl. die entsprechenden Publikationen der Kantone.

5030 Personen, welche zum Zeitpunkt ihrer Rekrutierung bereits über alle für das Erreichen von Teilziel 1 benötigten Kompetenzen verfügen (z. B., weil sie diese durch eine Kaderausbildung in der Armee erworben haben), können bestimmte Teile der in Abb. 4 beschriebenen Grundausbildung (oder allenfalls sogar die gesamte Grundausbildung) weglassen.

5 Weitere Kurse gemäss Pflichtenheft in Kap. 2 dieses Handbuchs.

Kompetenzerhalt durch frühzeitige Planung von Personalwechseln

5031 Der Austritt eines Angehörigen des Führungsorgans bedeutet für das Führungsorgan den Verlust sämtlicher Kompetenzen, welche sich diese Person im Rahmen ihrer Grundausbildung angeeignet hatte.

5032 Durch eine langfristige Personalplanung (vgl. Abb. 6) kann dafür gesorgt werden, dass

- schon zum Zeitpunkt, zu dem eine Person das Führungsorgan verlässt, ein Nachfolger bereitsteht, welcher die Grundausbildung idealerweise bereits absolviert hat, und
- das Führungsorgan dadurch jederzeit über die für das Erreichen von Teilziel 1 benötigten Kompetenzen verfügt.

Vorname Name	Funktion	Eintritt	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Hans Muster	C FO	2015	Refresher SA				Austritt 2027	
Fritz Huber	SC	2001		Austritt 2024				
Gabi Müller	Stv SC	2022	Fachkurs SPL & SA	Fachkurs Ziv SC		Bestimmung Nachfolger	Als C FO geplant	
Ernst Jakob	C Lage	2020			Refresher SA			
Paul Odermatt	C FB Pol	2019		(Suche Nachfolger)		Austritt 2026		
Petra Zehnder	C FB GesW	2015					Refresher SA	
usw.	C FB TD	2011	(Suche Nachfolger)		Austritt 2025			

Abb. 6. Mögliche Personalplanung eines Führungsorgans.

5.5 Teilziel 2: Funktionieren der stabsinternen Zusammenarbeit / Ausrichten des Führungsorgans auf seine Aufgaben

5033 Das zweite Teilziel, an dem sich das Führungsorgan orientieren sollte, ist, dass

- alle Angehörigen des Führungsorgans sich der Katastrophenszenarien bewusst sind, mit denen das Führungsorgan im Einsatzfall konfrontiert sein könnte,
- die Rollenaufteilung im Führungsorgan allen Funktionsträgern bekannt ist und
- die Zusammenarbeit der verschiedenen Funktionsträger im Führungsorgan funktioniert.

5034 Dieses Teilziel ist dann erreicht, wenn jede der folgenden Fragen mit «ja» beantwortet werden kann:

- Können die Angehörigen des Führungsorgans den Stabsarbeitsprozess selbstständig (d. h. ohne Unterstützung von «aussen») durchführen?
- Kann jeder Angehörige des Führungsorgans die für ihn vorgesehene Rolle selbstständig (d. h. ohne Anleitung) ausüben?
- Ist jedem Angehörigen des Führungsorgans bewusst, mit welchem Gefährdungsspektrum (vgl. dazu Kap. 1.6 dieses Handbuchs) das Führungsorgan konfrontiert ist?
- Sind jedem Funktionsträger die Rollen/Zuständigkeiten der anderen Angehörigen des Führungsorgans (bei einem KFO inkl. KTVS) bekannt?

5035 Für den Aufbau der dafür benötigten Kompetenzen eignen sich primär folgende Ausbildungsgefässe:

- (Fach-)Vorträge,
- (Angeleitete) Stabsschulungen/Repetitionen des Ausbildungsstoffs der Grundausbildung,
- Führungsorgan-interne Planbesprechungen («Tabletop-Übungen»).

Fachvorträge

5036 Fachvorträge dienen primär dazu, die Angehörigen des Führungsorgans damit vertraut zu machen,

- was im Ernstfall auf sie zukommen könnte und
- wie ein Einsatz im Ernstfall ablaufen würde.

5037 Für diese Fachvorträge sind insbesondere folgende Vortragsthemen geeignet:
- Geschichtliche Entwicklung a) von Führungsorganen allgemein und b) des eigenen Führungsorgans,
- Gesetzliche Grundlagen für die Arbeit des Führungsorgans,
- Gefährdungsanalyse[6],
- Erfahrungen aus Ereignissen der Vergangenheit[7],
- Organisation des eigenen Führungsorgans (Funktionen und Personen),
- Führungsstandorte und Infrastruktur des Führungsorgans,
- Technikeinsatz im Führungsorgan,
- Informationsmanagement im Führungsorgan,
- Regeln für die Stabsarbeit.

5038 Als Referenten können z. B. externe Fachexperten (bei Vorträgen über bestimmte Gefährdungen) und Vertreter von Blaulichtorganisationen (bei Vorträgen über Ereignisse) eingesetzt werden.

Stabsschulungen

5039 Die Stabsschulung ist eine Vorstufe zu einer Einsatzübung (zur Einsatzübung vgl. die Kapitel 5.6 und 5.7 dieses Handbuchs).

5040 Der Unterschied zu einer Einsatzübung besteht darin, dass bei einer Stabsschulung ein Ausbildner die Angehörigen des Führungsorgans (insbesondere diejenigen Angehörigen des Führungsorgans, welche vor dieser Schulung erst die Grundausbildung absolviert haben) bei der Durchführung des Stabsarbeitsprozesses unterstützt und – wenn nötig – anleitet.

5041 Der Zweck einer solchen «angeleiteten» Durchführung des Stabsarbeitsprozesses ist, dass die Angehörigen des Führungsorgans den Stabsarbeitsprozess in derjenigen Zusammensetzung üben können, in welcher sie auch im Ernstfall arbeiten würden, ohne dass sie dabei der Stresssituation einer Einsatzübung ausgesetzt sind.

5042 Das BABS kann das Führungsorgan bei der Durchführung von Stabsschulungen bedarfsorientiert unterstützen. Folgende diesbezüglichen Veranstaltungen werden vom BABS angeboten:
- Interkantonaler Refresher Stabsarbeit
- Training Führungstätigkeiten
- Festigen der Stabsarbeit
- Angeleitetes Stabstraining
- Visualisieren und Präsentieren von Konzepten
- Zusammenarbeit mit der Führungsunterstützung

6 Vgl. dazu auch Kap. 1.5 und 1.6 dieses Handbuchs.
7 Dabei könnte z. B. referiert werden über:
- Ablauf des Ereignisses
- Schwierigkeiten, mit denen die Entscheidungsträger und/oder die eingesetzten Mittel konfrontiert waren
- Fazit und Lehren aus dem Einsatz

Führungsorgan-interne Planbesprechungen

5043 Führungsorgan-interne Planbesprechungen (resp. «Tabletop-Übungen») sind, wie Stabsschulungen, eine Vorstufe zu Einsatzübungen.

5044 Der Unterschied zwischen einer Stabsschulung und einer Führungsorgan-internen Planbesprechung besteht darin, dass der Stabsarbeitsprozess bei einer Planbesprechung nicht 1:1 durchgespielt wird. Stattdessen wird anhand eines für das jeweilige Führungsorgan realistischen Szenarios schrittweise besprochen, wie die bestehenden Einsatzkonzepte (resp. Einsatzpläne) des Führungsorgans im Ernstfall umgesetzt werden.

5045 Bei einer solchen Führungsorgan-internen Planbesprechung stehen folgende Ziele im Vordergrund:

- Die Angehörigen des Führungsorgans werden sich des Rollenverständnisses/der Aufgaben des Führungsorgans bewusst.
- Die Angehörigen des Führungsorgans setzen sich mit der bestehenden Vorsorgeplanung des Führungsorgans auseinander.
- Die Angehörigen des Führungsorgans erhalten eine Vorstellung davon, wie ein Einsatz im Ernstfall ablaufen würde.

5.6 Teilziel 3: Beherrschen des Stabsarbeitsprozesses unter Einsatzbedingungen

5046 Das dritte Teilziel, welches das Führungsorgan anstreben sollte, ist, dass alle Angehörigen des Führungsorgans der Stresssituation eines Ernsteinsatzes (= Handeln unter Zeitdruck) standhalten können.

5047 Dieses Teilziel ist dann erreicht, wenn

- jeder Angehörige des Führungsorgans
  - den Stabsarbeitsprozess auch unter Zeitdruck anwenden kann,
  - sich (auch mental) für einen Ernsteinsatz bereit fühlt,
  - bei einem Alarm/Aufgebot die Arbeit sofort aufnehmen kann,
  - auch in der oft hektischen Startphase der Ereignisbewältigung (Organisationsphase) den Überblick behält,
  - die im Rahmen der Vorsorgeplanung erstellten Einsatzplanungen situationsgerecht umsetzen kann,
  - mit den Supportprozessen, den Örtlichkeiten, der Infrastruktur, den technischen Systemen und den Gewohnheiten («Stabskultur») des Führungsorgans vertraut ist und diese für die Auftragserfüllung zielgerichtet nutzen kann;
- jeder Funktionsträger über eine zweckdienliche Einsatzdokumentation verfügt (vgl. dazu den Anhang von Kapitel 2 dieses Handbuchs);
- der Chef des Führungsorgans und der Stabschef dazu in der Lage sind, den Stabsarbeitsprozess a) von der ersten Einsatzphase an und b) ohne grosse Vorlaufzeit führen;
- sowohl die Funktionsträger als auch deren Stellvertreter über den für die Sicherstellung der Einsatzbereitschaft benötigten Ausbildungsstand verfügen und
- das Führungsorgan als Ganzes auch bei länger dauernden Einsätzen durchhaltefähig ist.

5048 Für den Aufbau der dafür benötigten Kompetenzen eignen sich primär folgende Ausbildungsgefässe:

- Alarmübungen,
- Stabsübungen,
- Gemeinsame Planbesprechungen mit Partnern aus dem Verbundsystem Bevölkerungsschutz.

Alarmübungen

5049 Bei einer Alarmübung übt das Führungsorgan die ersten Stunden eines Einsatzes («Organisationsphase»).

5050 Es geht dabei darum, diejenigen Prozesse zu trainieren/optimieren, durch welche der Stabsarbeitsprozess in Gang gebracht wird.[8]

5051 Damit einsatzähnliche Bedingungen herrschen,
- sind solche Übungen im Normalfall unangekündigt und
- werden die verschiedenen Funktionsträger in derjenigen Staffelung aufgeboten, in welcher sie auch im Einsatzfall aufgeboten würden.

5052 Durch Alarmübungen
- können der Chef des Führungsorgans und der Stabschef Routine in der Vorbereitung und Durchführung von Orientierungsrapporten gewinnen und
- kann überprüft werden, ob das Führungsorgan innert nützlicher Frist auf alle Dokumente/Einsatzpläne etc. zugreifen kann, die es für die Bewältigung eines bestimmten Ereignisses braucht.[9]

Stabsübung

5053 Durch eine Stabsübung
- kann überprüft werden, ob die Technologie, die Führungsinfrastruktur und die Stabsorganisation zweckdienlich sind,
- kann überprüft werden, ob die Führungsorgan-internen Abläufe (z. B. der Stabsarbeitsprozess) funktionieren,
- können – indem der Fokus der Übung (z. B. durch die Auswahl eines bestimmten Szenarios) entsprechend gelegt wird – gezielt bestimmte Kompetenzen aufgebaut werden.

5054 Bei einer Stabsübung führt das Führungsorgan den Stabsarbeitsprozess selbständig durch. Anders als bei einer Stabsschulung greift die Person, welche die Übung leitet, im Normalfall nicht in den Stabsarbeitsprozess ein.

5055 Der Übungsleiter/Instruktor/Trainer konfrontiert das Führungsorgan bei Übungsbeginn mit einem Ereignis-Szenario, welches vom Führungsorgan anschliessend zu bewältigen ist. Dieses Szenario (resp. diese Ausgangslage) bleibt üblicherweise während der gesamten Übung gleich. Während der Übung sind Zwischenbesprechungen möglich.

5056 Nach Übungsende findet eine Übungsbesprechung statt. Die gewonnenen Erkenntnisse (z. B. festgestellter Ausbildungsbedarf) sollten auf einer Pendenzenliste festgehalten werden.

8 Vgl. dazu auch Kapitel 3.2 dieses Handbuchs.
9 Vgl. dazu die im Anhang von Kapitel 2 dieses Handbuchs erwähnten Einsatzdokumentationen sowie Kap. 3.2 dieses Handbuchs.

5057 Jeder Stabsübung sollte eine übungsbezogene Ausbildung vorausgehen. (Dieser Grundsatz «keine Übung ohne vorangehende Ausbildung» gilt auch für die zu Teilziel 4 gehörenden Ausbildungsgefässe.)

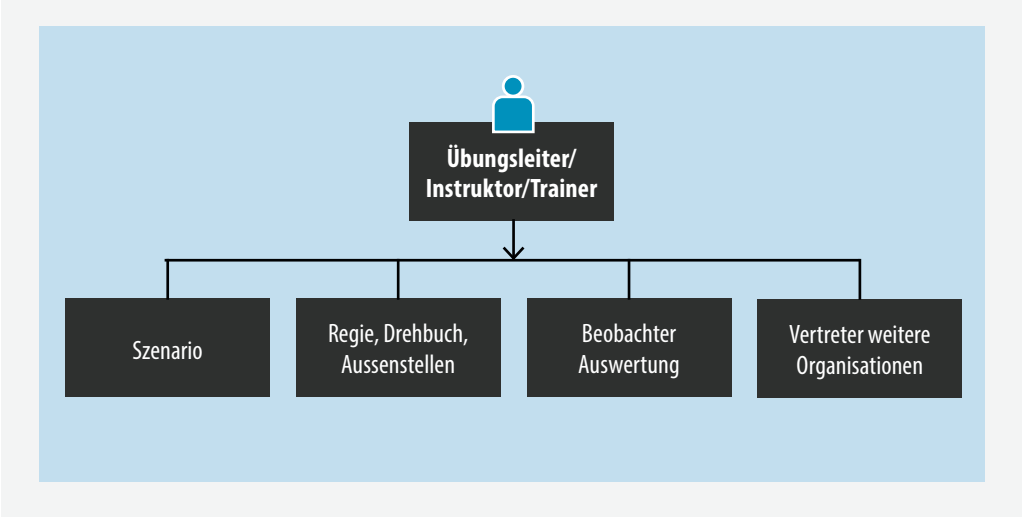


Abb. 7. Organisation der Übungsleitung bei einer Stabsübung.

Gemeinsame Planbesprechungen mit Partnern aus dem Verbundsystem Bevölkerungsschutz

5058 Gemeinsame Planbesprechungen (resp. «Tabletop-Übungen») mit Partnern aus dem Verbundsystem Bevölkerungsschutz sind eine Vorstufe zu Verbundsübungen (vgl. dazu Kap. 5.7 dieses Handbuchs).

5059 Der Unterschied zwischen einer Verbundsübung und einer Planbesprechung besteht darin, dass der Stabsarbeitsprozess bei einer Planbesprechung nicht 1:1 durchgespielt wird. Stattdessen wird anhand eines realistischen Szenarios schrittweise besprochen, wie die bestehenden Einsatzkonzepte (resp. Einsatzpläne) der beteiligten Organisationen im Ernstfall umgesetzt werden.

5060 Bei einer solchen Planbesprechung stehen folgende Ziele im Vordergrund:

- Die Angehörigen der Führungs- und Einsatzorganisationen werden sich der Rollen/der Aufgaben der verschiedenen Partner bewusst.
- Die Angehörigen der Führungs- und Einsatzorganisationen setzen sich mit den bestehenden Vorsorge- und Einsatzplanung auseinander.
- Die Angehörigen der Führungs- und Einsatzorganisationen erhalten eine Vorstellung davon, wie ein Einsatz im Ernstfall ablaufen würde.

5.7 Teilziel 4: Funktionieren des Verbundsystems Bevölkerungsschutz

5061 Eine Voraussetzung dafür, dass die Bewältigung einer Katastrophe und/oder einer Notlage gelingen kann, ist, dass das Verbundsystem Bevölkerungsschutz als Ganzes funktioniert.

5062 Für das Führungsorgan bedeutet das, dass es dazu fähig sein muss, die Ereignisbewältigung operativ zu führen. Dies sicherzustellen, sollte das vierte vom Führungsorgan anzustrebende Teilziel sein.

5063 Dieses (letzte) Teilziel ist dann erreicht, wenn

- sich jeder einzelne Angehörige des Führungsorgans einsatzbereit fühlt,
- die Zusammenarbeit des Führungsorgans mit den ihm über-/untergeordneten Führungsebenen funktioniert (vgl. dazu Kap. 2.8–2.11 dieses Handbuchs),
- jeder Angehörige des Führungsorgans die für ihn relevanten Schnittstellen zu Aussenstellen kennt (und diese Schnittstellen auch bewirtschaften kann),
- alle Aussenstellen (z. B. die Front-Einsatzkräfte) die für sie relevanten Schnittstellen zum Führungsorgan kennen und bewirtschaften können,
- alle Partner, aus denen sich das Verbundsystem zusammensetzt, ihren Platz in der Führungsstruktur kennen (vgl. dazu insbesondere Kap. 2.12 dieses Handbuchs),
- jeder Angehörige des Führungsorgans über die für die Erfüllung seiner Aufgaben benötigten Handlungskompetenzen verfügt,
- die Einsatzunterlagen der Angehörigen des Führungsorgans auf Vollständigkeit und Zweckdienlichkeit hin überprüft sind,
- die Zeitverhältnisse vom Führungsorgan realistisch bewertet und in der Planung/Umsetzung von Aktionen berücksichtigt werden (z. B. Bearbeitungszeit für unterstellte Stäbe und Einsatzverbände) und
- sichergestellt ist, dass sich die vom Führungsorgan im Rahmen des Stabsarbeitsprozesses gefassten Entschlüsse in den Arbeiten, welche die Front-Einsatzkräfte verrichten, widerspiegeln.

5064 Die für das Training der Zusammenarbeit im Verbundsystem Bevölkerungsschutz am besten geeigneten Ausbildungsgefässe sind:

- Stabsrahmenübungen und
- Verbundsübungen.

Stabsrahmenübungen

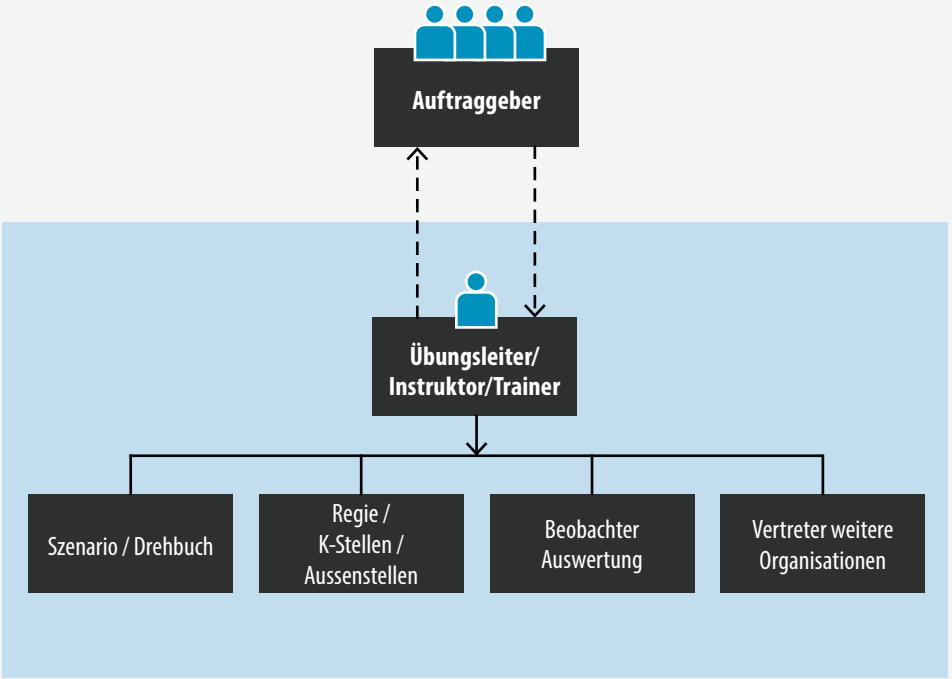
5065 Die Stabsrahmenübung ist wie die Stabsübung eine Einsatzübung, bei der das Führungsorgan selbstständig arbeitet, d. h. ohne Unterstützung eines Übungsleiters/Instruktors/Trainers (vgl. dazu Kapitel 5.6 dieses Handbuchs).

5066 In zwei Punkten unterscheiden sich die Stabsrahmenübung und die Stabsübung jedoch grundlegend:

- Während sich bei einer Stabsübung am Szenario, mit dem das Führungsorgan bei Übungsbeginn konfrontiert wird, im Verlauf der Übung nichts mehr ändert, ist das bei einer Stabsrahmenübung zu bewältigende Szenario dynamisch: Das Führungsorgan muss während der gesamten Dauer der Übung auf Veränderungen an der Ausgangslage eingehen/reagieren können.
- Bei einer Stabsrahmenübung kann es neben dem Führungsorgan auch noch weitere Übende geben. Folglich kann bei einer Stabsrahmenübung auch der Informationsaustausch zwischen diesen Akteuren trainiert werden. (Z. B. kann die Zusammenarbeit von mehreren KFO bei der Bewältigung eines kantonsübergreifenden Ereignisses und/oder die Zusammenarbeit eines KFO mit einem RFO geübt werden.)

5067 Die gesamte «Aussenwelt» (d. h. alle Akteure, welche an der Übung nicht als Übende teilnehmen, die Bevölkerung, die Medien, die Front-Einsatzmittel etc.) wird durch eine Regie auf Grundlage eines Drehbuchs simuliert (vgl. Abb. 8).

5068 Bei einer Stabsrahmenübung wird nur der rückwärtige Bereich beübt. D. h.: Es sind keine Front-Einsatzkräfte im Einsatz.



Auftraggeber: Der Auftraggeber definiert in Zusammenarbeit mit dem Übungsleiter den Übungszweck (vgl. dazu Kap. 5.10 dieses Handbuchs, Teilschritt 1a). Als Auftraggeber fungiert entweder der CFO oder diejenige politische Behörde, welcher das Führungsorgan unterstellt ist (z. B. der Regierungsrat bei einem KFO).

Übungsleiter: Der Übungsleiter ist für die Übungsinhalte, die Übungsschwerpunkte und die Sicherheit während der Übung verantwortlich und trägt die Gesamtverantwortung. Er führt in die Übung ein, erteilt (stufengerecht) die Initialaufträge für den Start der Übung, überwacht und steuert den Verlauf der Übung (d. h.: er trifft die wichtigen, den Übungsverlauf beeinflussenden Entscheide), legt das Übungsende fest und führt die Bilanzierung und die Übungsbesprechung durch.

Regie: Unter «Regie» werden diejenigen Personen verstanden, welche die Übung nach Anweisung der Übungsleitung (vgl. Drehbuch) mit Aktionen (Meldungen, Rollenspielen, etc.) animieren. Die Regie bildet sämtliche «Aussenstellen» ab (z. B. an der Übung nicht beteiligte Führungsorgane, Verwaltung, Betroffene). Ein «Chef Regie» wird in der Regel nur dann eingesetzt, wenn sich die Regie aus vielen Personen zusammensetzt.

Beobachter: Die Beobachter bewerten anhand der vorgegebenen Übungsziele und der zu beurteilenden Punkte die Leistung der Übenden. Sie führen Kontrollblätter und unterstützen den Übungsleiter bei der Übungsbesprechung. Im Normalfall greifen sie nicht in die Übung ein. Einfluss auf die Übung nehmen sie nur zur Verhütung von Unfällen oder bei auftretenden Gefahren. Das als Beobachter eingesetzte Personal sollte über die notwendige Fachkompetenz verfügen.

Abb. 8. Organisation der Übungsleitung bei einer Stabsrahmenübung.

Verbundsübung[10]

5069 Die Verbundsübung ist eine Einsatzübung des gesamten Verbundsystems.

5070 Während bei einer Stabsrahmenübung sämtliche Front-Einsatzkräfte von der Regie dargestellt werden, gehören sie bei diesem Übungsgefäss ebenfalls zu den Übenden. Die Regie simuliert bei einer Stabsrahmenübung nur derjenigen Einsatzkräfte, welche an der Übung nicht teilnehmen können (z. B., weil sie anderweitig im Einsatz sind).

5071 Die Verbundsübung zeichnet sich durch ihre Realitätsnähe aus. Beispielsweise wird

- das fiktive Unfallgeschehen auf dem Schadenplatz/im Schadenraum in einem speziell für die Übung angelegten Gelände aufgebaut,
- die vom Szenario betroffene Bevölkerung durch Figuranten dargestellt und
- der gestellten Situation durch Licht-, Ton- und pyrotechnische Effekte ein realistischer Anschein verliehen.

5072 Weil die Front-Einsatzkräfte das Übungsgeschehen ebenfalls mitprägen, hat die Regie bei einer Verbundsübung weniger Möglichkeiten, den Übungsverlauf zu beeinflussen, als bei einer Stabsrahmenübung.

5073 Die Durchführung von Verbundsübungen ist sehr aufwendig (vgl. dazu auch Kapitel 5.10 dieses Handbuchs). Eine solche Übung sollte deshalb erst dann in Angriff genommen werden, wenn die Angehörigen des Führungsorgans bereits alle für das Erreichen von Teilziel 3 benötigten Kompetenzen erworben haben.

10 In Dokumenten von Partnerorganisationen werden für dieses Ausbildungsgefäss teilweise andere Namen («Einsatzübung» oder «Volltruppenübung») verwendet.

5.8 Ausbildungsplanung: Mehrjahresplanung

5074 Die Ausbildung des Führungsorgans sollte langfristig geplant werden.

5075 Der Chef des Führungsorgans kann sich dabei am in Abb. 9 dargestellten Ausbildungszyklus orientieren. Der Zeithorizont für einen Durchlauf dieses Zyklus sollte vier Jahre betragen.

5076 Die Verantwortung für die Ausbildungsplanung trägt der CFO.

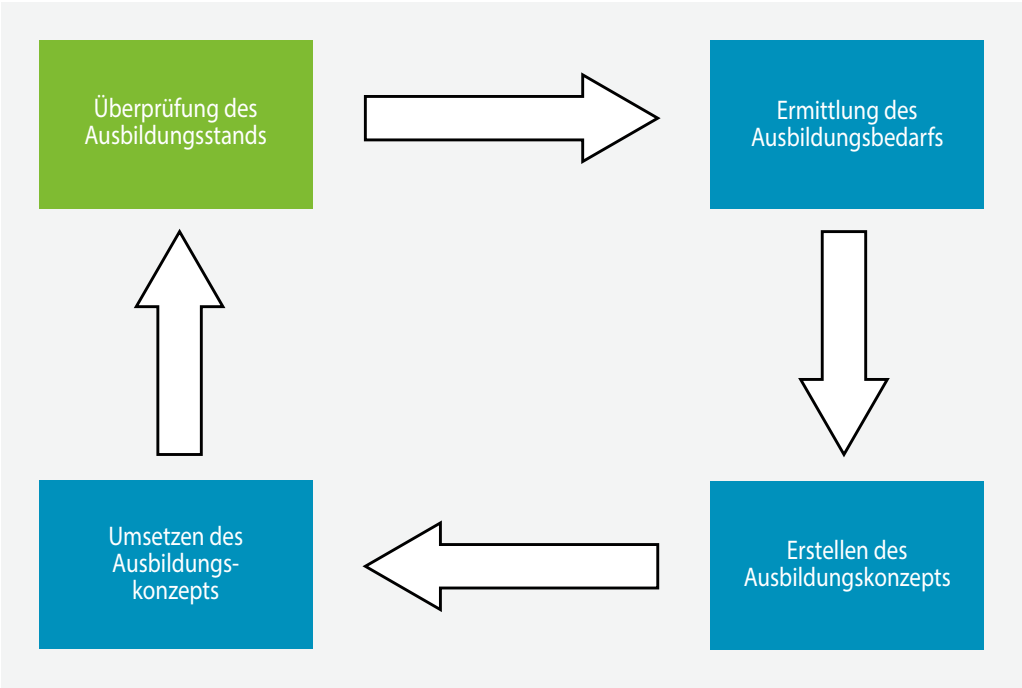


Abb. 9. Vorschlag für die Unterteilung eines Ausbildungszyklus in vier Arbeitsphasen.

Phase 1: Überprüfung des Ausbildungsstands

5077 Die erste Phase des in Abb. 9 dargestellten Zyklus dient der Überprüfung des Ausbildungsstands.

5078 Mit dieser Überprüfung werden zwei Ziele verfolgt:

- Einerseits soll kontrolliert werden, ob die für den vorangegangenen Zyklus gesteckten Ausbildungsziele erreicht wurden. (Den Angehörigen des Führungsorgans wird dadurch die Möglichkeit gegeben, aufzuzeigen, welche Ausbildungslücken sie im vergangenen Zyklus schliessen konnten.)
- Andererseits soll ermittelt werden, welche Ausbildungslücken noch bestehen. (Alle entdeckten Ausbildungslücken sollten auf einer Pendenzenliste festgehalten werden.)

5079 Die gängigste Methode für die Überprüfung des Ausbildungsstands ist die Durchführung einer Einsatzübung (Stabsrahmenübung oder Verbundsübung). Es kommen aber auch andere Prüfmethoden (wie z. B. Audits) dafür in Frage.

Phase 2: Ermittlung des Ausbildungsbedarfs

5080 In der zweiten Phase des Zyklus geht es darum,

- zu ermitteln, welcher Ausbildungsbedarf besteht,
- zu entscheiden, was bei der Deckung dieses Bedarfs Priorität hat, und
- auf Grundlage dieser Priorisierung Ausbildungsziele für den aktuellen Ausbildungszyklus zu definieren.

5081 Der Ausbildungsbedarf ergibt sich aus

- dem im vorangehenden Arbeitsschritt («Phase 1») erkannten Verbesserungspotential (Pendenzenliste),
- den Restpendenzen aus der Vorperiode,
- allfälligen Änderungen an gesetzlichen Vorgaben und/oder am Leistungsauftrag des Führungsorgans (vgl. dazu Abb. 10 sowie Kap. 1.4, politische und strategische Führungsstufe),
- Vorgaben der politischen Exekutive (vgl. dazu Abb. 10),
- allenfalls notwendigen periodischen Wiederholungen bestimmter Ausbildungen zur Sicherstellung des Kompetenzerhalts,
- den vom Chef des Führungsorgans festgelegten Ausbildungsschwerpunkten,
- den von den Angehörigen des Führungsorgans geäusserten Ausbildungsanliegen,
- Erkenntnissen aus Einsätzen (Auswertung/Nachbearbeitung),[11]
- Pendenzen aus der Bearbeitung der Gefährdungsanalyse (vgl. dazu Abb. 10),
- Inputs von aussen (z. B. durch Fachlektüre und den Besuch von Workshops und/oder Vorträgen),
- Erkenntnissen aus dem Vergleich mit dem Ausbildungsstand anderer Führungsorgane,
- aktuellen Ereignissen[12],

11 Vgl. dazu Kap. 3.16 dieses Handbuchs.

12 In diesem Zusammenhang sind insbesondere einsatzbezogene Ausbildungen zu erwähnen, die im Hinblick auf einen planbaren Einsatz bzw. ein wahrscheinlich eintretendes Ereignis durchgeführt werden (z. B. Energiemangellage, Versorgungsengpass, Flüchtlingsstrom).

- Entwicklungen, die Auswirkungen auf die Bewältigung/Bewältigbarkeit bestimmter Ereignisse haben können, wie z. B.
  - Veränderungen im politischen/gesellschaftlichen Umfeld (Wichtigkeit der Rechtsgrundlagen, Sensibilitäten von Teilen der Gesellschaft, Gewaltbereitschaft etc.),
  - Veränderungen im natürlichen Umfeld (Auflösung von Permafrostböden, Ausbreitung von Schadorganismen etc.),
  - Veränderungen im technologischen Umfeld (Digitalisierung, Bedeutung von Daten, Drohnen etc.),
  - Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld (z. B. Bereitschaft zur Freigabe von Ressourcen zu Gunsten Krisenbewältigung, internationale Vernetzung der Wirtschaft) und
- allfälligen Änderungen an Prozessen und Verfahren (z. B. Koordination mit externen Stellen, Änderungen an stabsinternen Prozessen wegen der Einführung neuer IT-Mittel, Verbesserung interner Prozesse/Verfahren aufgrund von Erkenntnissen aus Übungen und Ernsteinsätzen).

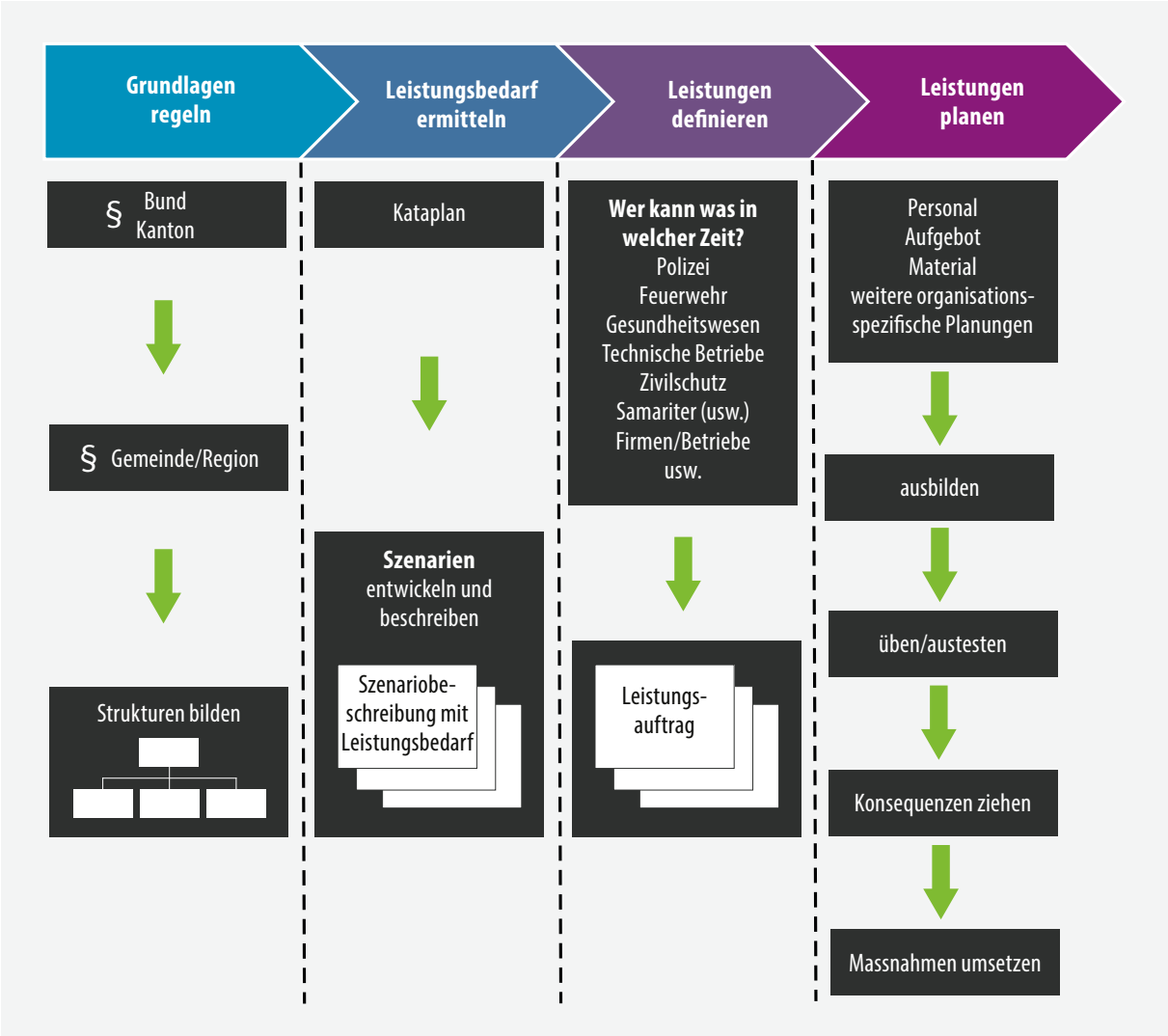


Abb. 10. Ermittlung des sich aus dem Leistungsauftrag des Führungsorgans, den gesetzlichen Vorgaben und/oder dem Kataplan ergebenden Ausbildungsbedarfs.

5082 In der Regel ist es nicht möglich, während eines einzigen Ausbildungszyklus dem gesamten Ausbildungsbedarf gerecht zu werden. Folglich müssen Schwerpunkte und Prioritäten gesetzt werden.

Phase 3: Erstellen des Ausbildungskonzepts

5083 Die dritte Phase dient der Erstellung eines Konzeptes für das Erreichen der in Phase 2 definierten Ausbildungsziele.

5084 In diesem Ausbildungskonzept wird festgehalten, wer wann an welchen Ausbildungen/Übungen teilnehmen soll.

5085 Das Konzept sollte

- neben Ausbildungen/Übungen für das ganze Führungsorgan auch
- Ausbildungsanlässe für Teilstäbe/Teile des Führungsorgans (Führungsunterstützung, Mediengruppe, Einsatz/Logistik etc.) und
- individuelle (Grund-)Ausbildungen für einzelne Angehörige eines Führungsorgans beinhalten.

5086 Die gemäss Konzept vorgesehenen Ausbildungen werden in einem Ausbildungsplan terminlich verankert. Der Anhang dieses Kapitels beinhaltet ein Beispiel für einen solchen Mehrjahresplan.

Phase 4: Umsetzung des Ausbildungskonzepts

5087 Die Phase 4 wird für die Umsetzung des Ausbildungskonzepts genutzt.

5088 Ein wichtiges Instrument für die Umsetzung des Ausbildungskonzepts ist die Jahresplanung (vgl. dazu Kap. 5.9 dieses Handbuchs).

Phase 1 des nächsten Zyklus: Überprüfung des Ausbildungsstands

5089 Mit dem Übergang zum nächsten Zyklus schliesst sich der Kreis, indem von neuem der Ausbildungsstand überprüft wird.

5.9 Ausbildungsplanung: Jahresplanung

5090 Für alle Angehörigen des Führungsorgans wird ein jährliches Ausbildungspensum von ca. 40 Stunden empfohlen.[13] (Die in Kapitel 5.4 dieses Handbuchs beschriebene Grundausbildung ist darin nicht enthalten.)

5091 Ein erster Teil dieses jährlichen Ausbildungspensums sollte für die gemäss der Mehrjahresplanung für das jeweilige Jahr vorgesehenen Stabs-/Stabsrahmen-/Verbundsübungen und Planbesprechungen eingesetzt werden.

5092 Ein zweiter Teil sollte für folgende jährlich durchzuführenden, Führungsorgan-internen Anlässe eingesetzt werden:

- Einführungsrapport für neue Angehörige des Führungsorgans
- Periodische Sitzungen des Kernstabs[14]
- Jahresrapport[15]

5093 Der letzte Teil sollte für Ausbildungen folgender Art eingesetzt werden:

- Auseinandersetzung mit Pendenzen aus der Gefährdungsanalyse (z. B. Fachreferate)
- Stabsschulungen
- Weitere Pendenzen aus der Mehrjahresplanung

5094 Der Anhang dieses Kapitels beinhaltet ein Beispiel für eine Jahresplanung.

5095 Der Chef des Führungsorgans trägt die Verantwortung für die Jahresplanung. Er ist auch für das Aufgebot der Angehörigen des Führungsorgans zu den Ausbildungen und für die Bereitstellung der benötigten Ausbildungsressourcen (Ausbildner, Unterstützungspersonal, Materialien etc.) zuständig.[16]

13 Die Ausbildungsverpflichtung ist kantonal geregelt. In der Regel sind die Angehörigen des Führungsorgans dazu verpflichtet, eine bestimmte Anzahl an Ausbildungen pro Jahr zu besuchen (vgl. dazu auch die Pflichtenhefte im Anhang von Kapitel 2 dieses Handbuchs).
14 Vgl. dazu Kap. 3.16 dieses Handbuchs.
15 Am Jahresrapport nimmt im Regelfall der Gesamtstab teil. Zweck dieses Anlasses ist, auf das vergangene Jahr zurück- und auf das kommende Jahr vorauszuschauen (z. B. bezüglich Ausbildungen, Einsätzen und personellen Mutationen).
16 Dazu gehört auch die Budgetierung. Bezüglich Kostentragung vgl. die entsprechenden kantonalen Regelungen, Vorgaben und Empfehlungen.

5.10 Anlegen und Durchführen von Übungen

5096 Eine (Alarm-, Stabs-, Stabsrahmen- oder Verbunds-) Übung anzulegen, durchzuführen und nachzubereiten, ist ein Projekt, das sich über eine Zeitspanne von mehreren Monaten – bei einer Verbundsübung unter Umständen sogar von mehreren Jahren – erstrecken kann.

5097 In der Praxis hat es sich bewährt, die dabei zu erledigenden Arbeiten in fünf aufeinander aufbauende Arbeitsschritte zu unterteilen:

- Bedarfsklärung
- Konzipierung
- Erstellen der Übungsdokumente
- Durchführung
- Auswertung

Schritt 1: Bedarfsklärung

5098 Die Bedarfsklärung setzt sich aus vier Teilschritten zusammen. Dieser vier Teilschritte sollten sich der CFO und der Übungsleiter gemeinsam annehmen.

Teilschritt 1a: Definition des Übungszwecks

5099 Bei der Planung einer Übung sollte als Erstes der Zweck der Übung definiert werden.

5100 Konkret ist festzulegen,

- welchen Ausbildungseffekt die Übung für die Übenden haben soll (d. h. welche Kompetenzen die Übenden sich durch die Übung aneignen sollen) und
- welche Erkenntnisse die Übung liefern soll hinsichtlich
  - des Ausbildungsstands der Übenden,
  - der Vollständigkeit der Einsatzunterlagen,
  - der Einsatzbereitschaft der Infrastruktur,[17]

17 Der Ausbildungsstand ist nur einer der ausschlaggebenden Faktoren für die Einsatzbereitschaft des Führungsorgans. Die Einsatzbereitschaft ist nur dann gewährleistet, wenn zudem die benötigten Infrastrukturen und die benötigten technischen Systeme betriebsbereit sind (und das für den Betrieb dieser Infrastrukturen und Systeme benötigte Personal vorhanden ist), das Führungsorgan Zugriff auf die für die Ereignisbewältigung benötigten Daten-/Informationsbestände hat und die vom Führungsorgan angewandten Prozesse/Verfahren (z. B. Meldekonzept) sich als zweckdienlich erweisen. Eine Übung kann auch dazu dienen, diese Punkte zu überprüfen.

— der bereits umgesetzten Teile des Ausbildungskonzepts und
— des Stands der Arbeiten bei den Ausbildungspendenzen.

5101 Die wichtigsten Grundlagen für die Bestimmung des Übungszwecks sind:
- der im Rahmen der Mehrjahresplanung ermittelte Ausbildungsbedarf (vgl. Kap. 5.8 dieses Handbuchs, «Phase 2»),
- die gesetzlichen Vorgaben zum Aufgabenspektrum des Führungsorgans,
- die Feedbacks der Angehörigen des Führungsorgans bezüglich des Ausbildungsbedarfs,
- die aus der Auswertung von Einsätzen und früheren Übungen gewonnenen Erkenntnisse.

5102 Aus der Definition des Übungszwecks sollte hervorgehen,
- worum es bei der Übung geht,
- was kein Bestandteil der Übung ist (z. B.: «Die Zusammenarbeit mit Partnern aus der Privatwirtschaft soll nicht geübt werden.»),
- was die Übenden vor[18]/während/nach[19] der Übung tun sollen, und
- mit welchen Arbeiten die Übenden während der Übung schwergewichtig beschäftigt sein sollen.

5103 Die Definition des Übungszwecks bildet die Grundlage für
- die Bestimmung der Übungsziele,
- die Auswahl des Übungsthemas (Strommangellage, Hochwasser etc.) und
- die Übungsorganisation.

Teilschritt 1b: Bestimmung der Übungsziele

5104 In den Übungszielen wird festgehalten, welche Leistungen von den Übenden erbracht werden müssen, damit der Zweck der Übung erfüllt ist.

5105 Beim Ausformulieren der Übungsziele sollte darauf geachtet werden, dass jedes Übungsziel folgende Bedingungen erfüllt:
- Jedes Ziel muss mess-/bewertbar sein (vgl. dazu «Schritt 5: Auswertung»).
- Es muss bei jedem Ziel klar sein, wann es als erreicht gilt.
- Jedes Ziel soll anspruchsvoll sein. (Ein Ziel, dessen Erreichen von vornherein gewährleistet ist, ist im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Führungsorgans nutzlos.)
- Alle Ziele müssen für die Übenden erreichbar sein.
- Alle Ziele müssen stufengerecht sein.[20]
- Es muss bei jedem Ziel klar sein, was genau überprüft wird.
- Kein Übungsziel darf mehrere Ziele in sich vereinen.

18 Z. B., was die Übenden als Vorbereitung auf die Übung tun sollen.
19 Z. B., ob die während der Übung angefangenen Konzeptarbeiten nach der Übung weitergeführt werden sollen.
20 D. h.: Für die Stabsführung (CFO und SC), für die Fachbereichsleiter, für die FU und für die Front-Einsatzkräfte müssen separate Ziele definiert werden.

Teilschritt 1c: Auswahl des Übungsthemas

5106 Die Auswahl des Übungsthemas bildet den ersten Schritt zur Ausarbeitung des Übungsszenarios und des Drehbuchs: Es wird festgelegt, welches Szenario (Erdbeben, Pandemie etc.) bei der Übung behandelt werden soll. Häufig ergibt sich das Übungsthema aus dem Übungszweck. Wenn z. B. die Überprüfung bestimmter Einsatzunterlagen zum Übungsbedarf gehört, ist es naheliegend, ein Übungsthema zu wählen, anhand dessen diese Einsatzunterlagen tatsächlich überprüft werden können.

5107 Falls sich das Übungsthema nicht automatisch aus dem Übungszweck ergibt, sollte ein Thema gewählt werden, welches für die Überprüfung der Übungsziele möglichst gut geeignet ist.

Teilschritt 1d: Übungsorganisation

5108 Bei der Übungsorganisation wird die personelle Besetzung der Übungsleitung bestimmt (zu den einzelnen zu besetzenden Funktionen vgl. Abb. 8 in Kap. 5.7 dieses Handbuchs).

5109 Dabei sollte darauf geachtet werden, dass jedes Mitglied der Übungsleitung über den für die Ausübung seiner Funktion benötigten fachlichen Hintergrund verfügt.

Schritt 2: Konzipierung

5110 Während der Übung sollten einsatzähnliche Bedingungen herrschen. D. h., die Übenden müssen während der Übung – mit Ausnahme der gemäss Drehbuch vorgesehenen Einspielungen der Regie[21] – ohne Inputs der Übungsleitung auskommen können.

5111 Im Umkehrschluss bedeutet das, dass die Übungsleitung das Verhalten der Übenden während der Übung nur noch bedingt beeinflussen kann.

5112 Eine solche Übung bedarf deshalb eines Übungskonzepts, in dem der vorgesehene Übungsablauf detailgenau beschrieben ist. Abb. 11 zeigt auf,

- was im Übungskonzept geregelt und
- wie das Konzept gegliedert werden sollte.

21 Vgl. dazu «Schritt 3: Erstellen der Übungsdokumente».

Allgemeine Informationen zur Übung	**Übung**	Name der Übung
	Datum/Zeit/Dauer	Übungsdatum, Übungsstart und Dauer der Übung
	Übungsort/-objekt	Führungsorgane üben üblicherweise an ihrem Führungsstandort. Bei einer Stabsrahmenübung ergibt sich der Übungsort damit von selbst. Bei einer Verbundsübung muss hingegen zusätzlich ein Übungsort für die Front-Einsatzkräfte gefunden oder definiert werden.
	Übende	Auflistung der übenden Organisationen
	Übungsleiter	Verantwortliche Person, welche die Leitung der Übung übernimmt.
	Stabscoach/Instruktor	Person, welche den Stab anleitet und Korrekturen vornimmt. Die Funktion kann auch in Kombination mit der Übungsleitung ausgeübt werden.
	Regie	Person, welche die «Aussenwelt» darstellt und Informationen an die Übenden abgibt.
	Beobachter	Personen, welche zur Übungsbeobachtung eingesetzt werden. Dabei sollte die Stufengerechtigkeit beachtet werden.
Ausgangslage bei Übungsbeginn	**Bedarfsklärung/Ausgangslage**	Gemäss «Phase 2: Ermittlung des Ausbildungsbedarfs» und «Schritt 1: Bedarfsklärung»
	Hauptzielsetzung des Auftraggebers	Gemäss «Schritt 1: Bedarfsklärung»
	Ziele für die Übenden	Gemäss «Schritt 1: Bedarfsklärung»
	Szenario/Übungsthema	Gemäss «Schritt 1: Bedarfsklärung» oder einer Auflage
	Allgemeine Lage	Die allgemeine Lage beschreibt den grösseren (i. d. R. internationalen) Kontext, in den das zu bewältigende Ereignis einzuordnen ist.
	Besondere Lage / Lage bei Übungsbeginn	Mit «besondere Lage» ist die Situation im für die Einsatzkräfte relevanten Einsatzraum bei Übungsbeginn gemeint (z. B. vorliegendes Schadenszenario, bereits ergriffene Massnahmen, Standorte/Bereitschaftsgrade der Einsatzkräfte). Damit die Übung (abgesehen von den gemäss Drehbuch vorgesehenen Inputs) ohne Inputs der Regie ablaufen kann, muss den Übenden bewusst sein, wo die Übungsanlage von den «realen» Bedingungen abweicht.[22] Vgl. dazu «Schritt 1: Bedarfsklärung» (Übungszweck).
	Auflagen bezüglich der Lage	Unter dieser Rubrik werden sämtliche Belange, die nicht echt dargestellt oder nicht in Echtzeit gespielt werden können, geregelt. Auch Auflagen oder Bestimmungen, welche zur Verhütung von Unfällen beitragen, werden unter dieser Rubrik geregelt. (Die Grenzen der Übung müssen klar festgelegt sein. Während der Übung muss den Übungsbeteiligten, den Anwohnern und den Aussenstehenden [z. B. Medienschaffenden] jederzeit bewusst sein, dass es sich um eine Übung handelt.)
	Graphische Darstellung der Übungssituation	Lageskizze, auf der auch die Standorte der verschiedenen beübten Führungsorgane und Front-Einsatzorganisationen bei Übungsbeginn eingetragen sind.
	Initialauftrag an die Beübten	Hiermit ist der Initialauftrag gemeint, den die Beübten beim Start der Übung erhalten. Dieser Auftrag sollte wie folgt ausformuliert sein: WER macht WAS, WO und WOMIT (zugewiesene Mittel)?

22 Dazu gehören insbesondere folgende Fragen:
- Hat man sich während der Übung an den realen Witterungs- und Umweltbedingungen zu orientieren oder werden diese Bedingungen von der Übungsleitung vorgegeben?
- Welche Mittel dürfen aktiv 1:1 eingesetzt werden? Und welche Mittel werden von der Regie simuliert?
- Auf welchem Weg erhalten die Übenden Informationen über die Ereignisentwicklung?
- Wie müssen die Übenden vorgehen, wenn sie Aussenstellen (= an der Übung nicht beteiligte Personen) kontaktieren wollen?
- Was müssen die Übenden tun, damit die Beobachter die für die Erledigung ihrer Aufgaben benötigten Informationen erhalten (insbesondere beim elektronischen Versand von Meldungen)?

Durchführung der Übung	**Phasenplan**	Der Phasenplan bildet die Grundlage für die von der Regie einzuspielenden Aktionen. Er beinhaltet auch die zeitlichen Abläufe der Bereitstellung, der Befehlsausgabe und der Übungsbesprechung. Bei einer komplexeren Übung kann er ein ganzes Drehbuch beinhalten. Der Phasenplan hilft dem Übungsleiter, den «Faden» nicht zu verlieren. Der Übungsleiter muss sich aber die Freiheit bewahren, je nach Verlauf der Übung vom Phasenplan abzuweichen. Vgl. dazu auch «Schritt 4: Durchführung».
	Infrastruktur/Standorte	Welche Infrastruktur wird benötigt? Örtlichkeiten der Regie oder Standorte für Briefings.
	Übungsleitung	Festzuhalten ist, wer für welche Funktion vorgesehen ist. Zu den einzelnen Funktionen, die zu besetzen sind, vgl. die Beschreibung in Kap. 5.6 dieses Handbuchs. Die Angehörigen der Übungsleitung müssen untereinander kommunizieren können.
	Zusätzliches Personal/ Figuranten	Gemeint sind hiermit in erster Linie Hilfspersonal für logistische Aufgaben (wie z. B. Auf- und Abbau oder Material-/Personentransport) und Figuranten.
	Verbindungen	Festzuhalten ist, wie diejenigen Stellen, welche an der Übung von der Regie «gespielt» werden, von den Übenden erreicht werden können.
Auswertung	**After Action Reviews (AAR)/ Übungsbesprechung**	Im Konzept zu regeln ist, wann die AAR/Übungsbesprechungen stattfinden und wer mit wem die Besprechung durchführt. Vgl. dazu auch «Schritt 5: Auswertung».
	Auswertung/Schlussbericht	Zu regeln ist, wer den Schlussbericht erstellt und auf welchem Weg diese Person die für den Schlussbericht relevanten Informationen von den Beobachtern erhält. Gemäss «Aufbau eines Schlussberichts» im Anhang dieses Kapitels.
	Material/Dokumente	Material, das zum Einsatz kommt: • Auswertungsbogen • Übungssoftware
	Rahmenbedingungen/ Übungsbestimmung	Besondere Rahmenbedingungen oder Sicherheitsbestimmungen, die zu beachten sind. Festzuhalten ist ferner, wie Regie, Beobachter und Figuranten gekennzeichnet sind (z. B. durch Leuchtwesten).
	Übungsablauf	Zeitlicher Ablauf der Übung: Zeitpunkt der Einführung / Start der Übung / Orientierungsrapport / Weiterarbeit im Stab gemäss Aufträgen und weiteren Meldungen / Übungsabbruch / AAR/ Schlussbesprechung / Verabschiedung und Übungsende
	Methodik	Wie eine Übung animiert oder wie das Umfeld abgebildet wird.
	Kosten	Welches Budget zur Verfügung steht und wer sich an den Kosten beteiligt.

Abb. 11. Aufbau eines Übungskonzepts.

5113 Zur Konzipierung einer Übung gehört auch, das erstellte Konzept auf seine Umsetzbarkeit hin zu überprüfen.

5114 Folgende Kontrollfragen dienen dabei als Anhaltspunkte:
- Können die Übungsziele erreicht werden?
- Werden einsatzbezogene und realitätsnahe Probleme gestellt?
- Sind die Schnittstellen und die Verbindungen geregelt?
- Sind genügend Arbeitsreserven vorhanden, damit die Übenden nicht unterfordert sind?
- Wurden Übungsobjekte ausgesucht, die zum ausgewählten Übungsthema passen?
- Ist die Übung mit dem zur Verfügung stehenden Budget finanzierbar?

5115 Kann nicht jede dieser Fragen mit «ja» beantwortet werden, muss das Konzept überarbeitet werden.

5116 Das Übungskonzept wird im Normalfall vom Übungsleiter in Rücksprache mit dem Chef des Führungsorgans erstellt.

5117 Der Anhang dieses Kapitels beinhaltet eine Formularvorlage für das Erstellen eines Übungskonzepts.

Schritt 3: Erstellen der Übungsdokumente

5118 Bei Übungsbeginn muss für jeden Übungsbeteiligten klar sein, was er wann, wo und wie zu tun hat.

5119 Das Übungskonzept beinhaltet nur einen Teil der dafür benötigten Informationen. Letztlich wäre es auch nicht zweckdienlich, wenn ein Übender über die gleichen Informationen verfügt wie z. B. ein Figurant. Für die Vermittlung der restlichen Informationen müssen deshalb weitere Dokumente erstellt werden (z. B. Kontrollblätter für die Beobachter, Drehbuch für die Regie, Anweisungen für die Übenden etc.).

5120 Für das Erstellen dieser Dokumente ist der Übungsleiter zuständig.

5121 In Abb. 12 ist aufgelistet,

- welche weiteren Dokumente erstellt werden sollten,
- was in diesen Dokumenten festgehalten werden sollte und
- für wen diese Dokumente gedacht sind.

Dokument	Beschreibung / Inhalt	Auszuhändigen an:[23]
Drehbuch[24]	Das Drehbuch beinhaltet sämtliche genau terminierten Aktionen (Befehle, Lageveränderung, Dilemmas usw.), welche in der Übungsanlage vorgesehen sind. Bei komplexen Übungen ist das Drehbuch das wichtigste Koordinationsinstrument der Übungsleitung.	• Übungsleiter • Beobachter • Chef Regie • Chef Logistik / Chef Hilfspersonal • Chef Figuranten
Kontrollblätter[25]	Die Kontrollblätter beinhalten die von den Beobachtern zu beurteilenden Punkte und den von den Beobachtern anzuwendenden Bewertungsmasstab. Sie müssen einfach aufgebaut sein. Die Wahl der zu beurteilenden Punkte ist abhängig von den definierten Zielsetzungen. Der Übungsleiter legt auch den Bewertungsmasstab fest. Die Kontrollblätter dienen der Übungsleitung als Basis für die Bilanzierung, Besprechung und Auswertung der Übung.	Beobachter
Übungsanordnung	In der Übungsanordnung werden Themen, Zweck, Zielsetzungen und Rahmen der Übung für die Beteiligten festgehalten. Bei einfacheren Übungen genügt eine mündliche Anordnung. Bei grossen und komplexen Übungen muss die Anordnung den Beteiligten vorgängig schriftlich abgegeben werden. Wenn das Übungskonzept so ausgearbeitet wird, wie oben (vgl. Schritt 2: Konzipierung) beschrieben, kann das Konzept als Übungsanordnung verwendet werden.	Alle Übungsbeteiligten
Anweisungen für die Beobachter[26]		Beobachter
Anweisungen für den Sicherheitsdienst		C Logistik
Anweisungen für die Figuranten	Zum Befehl für die Figuranten gehört im Normalfall auch eine Skizze der Platzierung der Figuranten.	C Figuranten Figuranten
Verbindungsplan		alle Übungsbeteiligten

Abb. 12. Für die Übung zu erstellende Dokumente.

5122 Nicht bei jeder Übung muss jedes dieser Dokumente erstellt werden. Grundsätzlich sollen nur diejenigen Dokumente erstellt werden, welche zwingend gebraucht werden.

23 Vgl. Kap. 5.7 dieses Handbuchs für weitere Informationen zu den hier beschriebenen Funktionen.
24 Der Anhang dieses Kapitels beinhaltet ein Beispiel für ein Drehbuch. (Anstelle eines Drehbuchs kann auch mit einer Synchronisationsmatrix gearbeitet werden. Vgl. dazu ebenfalls den Anhang dieses Kapitels.)
25 Der Anhang dieses Kapitels beinhaltet ein Beispiel für ein Kontrollblatt.
26 Anstelle der Abgabe einer schriftlichen Anweisung an die Beobachter kann im Vorfeld der Übung auch eine mündliche Absprache zwischen dem Übungsleiter und den Beobachtern stattfinden.

5123 Vor dem Versand der Übungsdokumente muss der Übungsleiter überprüfen, ob in den Dokumenten tatsächlich alle relevanten Fragen geklärt sind. Eine nicht geklärte Frage kann zu einer Panne bei der Durchführung der Übung führen. Der Anhang dieses Kapitels beinhaltet eine Checkliste, anhand welcher der Übungsleiter die Übungsdokumente auf ihre Vollständigkeit hin überprüfen kann.

Schritt 4: Durchführung

5124 Der in Abb. 13 aufgelistete Phasenplan hat sich als Grobraster für die Gliederung des Übungstags (resp. – bei einer mehrtägigen Übung – der Übungstage) etabliert.

Phase	Meilenstein	zuständig	zu erledigende Arbeiten
vor der Übung	**Beobachter-Briefing**	C Auswertung[27]	Durch das Beobachter-Briefing wird sichergestellt, dass die Beobachter a) mit den Übungszielen, dem Übungskonzept und dem Drehbuch vertraut sind, b) das Prinzip der Auswertung und die dazugehörenden Auswertungstools kennen (z. B. Beobachtungsbogen, Übungssoftwares etc.), c) wissen, was von ihnen erwartet wird. Im Rahmen des Briefings werden ausserdem sämtliche administrativen Fragen bezüglich der Erstellung des Schlussberichts geklärt (vgl. dazu auch «Schritt 5; Auswertung»).
	Regie-Briefing	C Regie[28]	Durch das Regie-Briefing wird sichergestellt, dass alle in der Regie eingesetzten Personen a) mit den Übungszielen, dem Übungskonzept und dem Drehbuch vertraut sind, b) in ihrer Rolle als Regie-Mitarbeitende instruiert sind, c) wissen, was von ihnen erwartet wird.

27 Falls es bei einer Übung keinen C Auswertung gibt, wird das Beobachter-Briefing vom Übungsleiter geleitet.
28 Falls es keinen C Regie gibt, wird das Regie-Briefing vom Übungsleiter geleitet.

während der Übung	**Übungs-einführung für die Übenden**	Übungsleiter	Durch diese Einführung wird bei den Übenden «der Film eingespannt». Es wird dafür gesorgt, dass sie a) auf die Übungssequenz vorbereitet sind und b) wissen, was von ihnen erwartet wird (Übungsziele). Bei einer Alarmübung findet keine Einführung für die Übenden statt.
	Übungsstart	Übungsleiter	Der Übungsleiter erteilt den Übende den gemäss Übungskonzept vorgesehenen Initialauftrag. Wird der Initialauftrag von der Regie eingespielt, stellt der C Regie einen reibungslosen Übungsstart sicher.
	Übungsablauf gemäss Drehbuch	Regie / Figuranten / Übende	Die Regie und die Figuranten animieren die Übung gemäss Drehbuch.[29] Regie und Figuranten sind während der gesamten Übung die primären Ansprechpartner für die Übenden. Die Übung muss auch weiterlaufen können, wenn die Reaktionen der Übenden auf Einspielungen aus der Regie nicht den Erwartungen der Übungsleitung entsprechen. Der Übungsablauf kann in diesem Fall dynamisch angepasst und durch die Regie freier (als geplant) geführt werden. Der Chef Regie kann – wenn es nötig ist – während der Übung Regierapporte organisieren. Der Übungsrhythmus soll es den Übenden ermöglichen, die Übung in Bezug auf die gesetzten Ziele erfolgreich abzuschliessen. Einspielungen sollen in geeigneten zeitlichen Abständen erfolgen. Ein Übungsunterbruch ist möglich, sollte aber bereits im Rahmen der Übungskonzeption geplant werden. Ein spontaner, bzw. ungeplanter Übungsunterbruch[30] darf nur in Absprache mit dem Übungsleiter erfolgen.
	Übungsabbruch	Übungsleiter	Der Übungsleiter entscheidet über den Zeitpunkt des Übungsabbruchs. Die Regie informiert anschliessend alle Übungsbeteiligten über den Abbruch. Der Zeitpunkt des Übungsabbruchs wird in der Regel bereits im Rahmen der Übungskonzeption ungefähr festgelegt. Unter gewissen Umständen[31] kann dieser Zeitpunkt durch den Übungsleiter spontan angepasst werden.
nach der Übung	**Übungs-besprechung**	Übungsleiter	Vgl. dazu «Schritt 5: Auswertung». Bei grösseren Übungen können zunächst unter der Leitung der Beobachter mehrere dezentrale, organisationsspezifische Übungsbesprechungen und anschliessend eine zentrale Übungsbesprechung mit allen Übungsbeteiligten durchgeführt werden.
	Schlussbericht		Basierend auf den von den Beobachtern festgehaltenen Fakten wird ein Schlussbericht erstellt, der Stärken aufzeigt und in Bezug auf Optimierungspotenzial Empfehlungen beinhaltet.
	Übungsende		Am Schlussanlass werden die Inhalte des Schlussberichtes vorgestellt und die Übung gesamthaft beendet.

Abb. 13. Muster eines Phasenplans für einen Übungstag.

29 Der Übungsleiter muss sich die Freiheit bewahren, je nach Verlauf der Übung vom Drehbuch abzuweichen.
30 Ein spontaner, bzw. ungeplanter Übungsunterbruch kann beispielsweise von den Übenden zum Zwecke einer Reorganisation oder zur Gewinnung einer besseren Übersicht vorgeschlagen werden.
31 Eine Anpassung des Zeitpunkts des Übungsabbruchs kann beispielsweise dann erfolgen, wenn die Sicherheit der Übenden bzw. aller an der Übung beteiligten Personen nicht mehr gewährleistet ist oder wenn es während der Übung zu einem Ernstfall kommt.

Schritt 5: Auswertung

5125 Unmittelbar nach Übungsabbruch – und somit noch vor dem eigentlichen Ende der Übung – sollte eine Übungsbesprechung durchgeführt werden (vgl. dazu «Schritt 4: Durchführung»).

5126 Im Rahmen dieser Übungsbesprechung sollten sich nicht nur der Übungsleiter und die Beobachter dazu äussern, welche Lehren aus der Übung gezogen werden können/müssen, sondern auch die Übenden selbst.

5127 Damit sichergestellt ist, dass die Übenden sich ebenfalls einbringen, empfiehlt es sich, die Übungsbesprechung als «After Action Review» («Aktionsnachbesprechung») zu gestalten.

5128 Ein After Action Review ist ein von einem Moderator geleiteter Erfahrungsaustausch, der einem klar geregelten Ablauf folgt:
- Als Erstes erinnert der Moderator die Übenden explizit an die Übungsziele.
- Als Zweites wird der Verlauf der Übung mit den Übenden chronologisch durchgegangen.
- Als Drittes wird im Rahmen eines von den Übenden und den Beobachtern/dem Übungsleiter gemeinsam erstellten Soll-Ist-Vergleichs festgehalten, was sich während der Übung bewährt hat und was bei künftigen Übungen und Einsätzen anders gemacht werden muss.
- Als Letztes wird besprochen, welche Lehren aus dem Soll-Ist-Vergleich zu ziehen sind.

5129 Die Rolle des Moderators sollte dabei vom Übungsleiter (resp. – bei einer dezentralen Übungsbesprechung – von einem Beobachter) eingenommen werden.

5130 Die Ergebnisse des After Action Reviews müssen schriftlich festgehalten werden.

5131 Der Anhang dieses Kapitels beinhaltet einen Leitfaden für die Durchführung eines After Action Reviews.

5132 Nach Übungsende erstellt der Übungsleiter einen Schlussbericht, in welchem er
- den Verlauf der Übung dokumentiert und
- festhält, welche Erkenntnisse und Lehren aus der Übung zu ziehen sind.

5133 Der Anhang dieses Kapitels beinhaltet eine Checkliste mit allen Punkten, auf welche der Übungsleiter im Schlussbericht eingehen sollte (inkl. einem Gliederungsvorschlag für den Schlussbericht).

5.11 Digitalisierung: Herausforderung und gleichzeitig Chance für die Ausbildung

5134 Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt ist davon auszugehen, dass sich auch im Bevölkerungsschutz immer mehr Arbeitsprozesse in den digitalen Raum verlagern werden. Diese zu erwartende Entwicklung stellt auch die Ausbildung vor neue Herausforderungen.

5135 Gleichzeitig eröffnen sich durch die Digitalisierung der Arbeitswelt aber auch neue Möglichkeiten für die Ausbildung (z. B. im Bereich E-Learning).

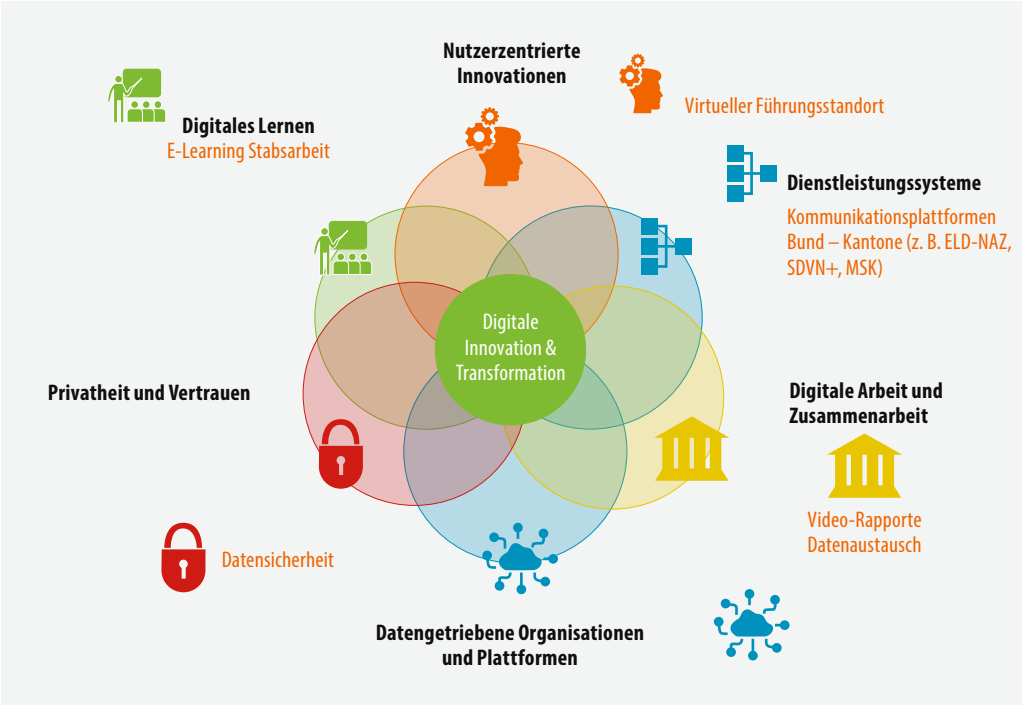


Abb. 14. Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt auf den Bevölkerungsschutz.

Digitalisierung der Stabsarbeit als neue Herausforderung für die Ausbildung

5136 Der Stabsarbeitsprozess dürfte schon in naher Zukunft zu einem grossen Teil im digitalen Raum ablaufen, und der in Kap. 4 dieses Handbuchs beschriebene «physisch reale» Führungsstandort dürfte irgendwann durch einen virtuellen Führungsstandort ersetzt werden.

5137 Der Weg dorthin ist weit. Letztlich ist jedes Führungsorgan darauf angewiesen, dass es bei Ereigniseintritt auf funktionierende Prozesse/Technologien etc. zurückgreifen kann. Damit dies gewährleistet ist, müsste eine allfällige Verlegung der Stabsarbeit in den virtuellen Raum im Rahmen der Vorsorgeplanung erfolgen.

5138 Solange der Stabsarbeitsprozess im virtuellen Raum nicht einwandfrei funktioniert, muss im Ereignisfall in einem physisch realen Führungsstandort gearbeitet werden.

5139 Insbesondere folgende Punkte sind dabei zu bedenken:

- Herkömmliche Telefon- und Videokonferenzen sind ein nur bedingt geeignetes Medium für die Durchführung eines Rapports: Während eines Rapports muss jeder Angehörige des Führungsorgans Einblick in das Lagebild haben. Zudem müssen die Führungs- und Entscheidungsprozesse so ablaufen, wie sie in Kapitel 3 dieses Handbuchs beschrieben sind (z. B. Präsentation der Lösungen). Bei einer herkömmlichen Video-/Telefonkonferenz sind diese beiden Punkte nicht gewährleistet.[32]
- Auch im virtuellen Raum braucht es Redundanzen/Rückfallebenen für den Fall, dass die ordentliche Lösung ausfällt (z. B. Meldefluss). Den elektronischen Meldefluss durch Meldezettel zu ersetzen, funktioniert im virtuellen Führungsstandort nicht.
- Auch in einem virtueller Führungsstandort ist eine Raumeinrichtung erforderlich. Z. B. benötigt jeder Fachbereich einen eigenen (virtuellen) Arbeitsraum, und es braucht einen virtuellen Raum, welcher dem Führungsraum entspricht.
- Bei Arbeiten, die im Rahmen des Stabsarbeitsprozesses Arbeitsgruppen-intern erledigt werden, kommen in der Regel Arbeitsmethoden zum Einsatz, die nur dann funktionieren, wenn sich alle Beteiligten am gleichen Ort aufhalten (z. B. gemeinsames Entwickeln einer Lösung an einem Flipchart). Für diese Gruppenarbeiten müssen Arbeitsmethoden gefunden werden, die auch im virtuellen Raum funktionieren.
- Wenn alle Angehörigen des Führungsorgans in einem Raum physisch präsent sind, sollte das einwandfreie Funktionieren der Führungsorgan-internen Kommunikation sichergestellt sein. Im virtuellen Raum kann es dagegen zu Missverständnissen (z. B. durch Störungen in der Übermittlung) und/oder zu Problemen bezüglich Handlungsfähigkeit kommen (z. B. wenn die Verbindung zu den Entscheidungsträgern abreissen sollte). Insbesondere werden Lösungen benötigt, die auch bei einem Stromausfall und bei einem Ausfall der Kommunikationstechnologie funktionieren.
- Auch ein virtueller Führungsstandort braucht ein Sicherheitskonzept (z. B. Datenschutz, Informationssicherheit, Schutz vor Cyber-Angriffen).

32 Der in Kapitel 3 dieses Handbuchs beschriebene Stabsarbeitsprozess hat sich bewährt. Die Digitalisierung darf nicht zur Folge haben, dass dieser Prozess an die Möglichkeiten, die eine bestimmte elektronische Lösung bietet, angepasst wird. Vielmehr muss eine elektronische Lösung gefunden werden, die es ermöglicht, den Stabsarbeitsprozess so durchzuführen, wie er in Kap. 3 dieses Handbuchs beschrieben ist.

5140 Die Ausbildung ist ein wichtiges Zahnrad in diesem Prozess: Einerseits müssen die Angehörigen des Führungsorgans in der Anwendung einer allfälligen elektronischen Lösung (z. B. Abhaltung eines digital durchgeführten Rapports) geschult werden. Andererseits sind Stabsübungen auch ein Versuchslabor für das Entwickeln/Ausprobieren/Implementieren neuer Technologien.

Abb. 15. Beispielbild für eine Videokonferenz.

E-Learning als neue Chance

5141 Die Digitalisierung der Arbeitswelt stellt für den Bevölkerungsschutz aber nicht nur eine neue Herausforderung dar, sondern auch eine neue Chance.

5142 Die mit der Digitalisierung einhergehenden neuen Ausbildungsmethoden (E-Learning[33]) können zu einer Verbesserung des Ausbildungsstands im Bevölkerungsschutz beitragen.

5143 E-Learning dürfte insbesondere für die Grundausbildung ein geeignetes Mittel sein. Z. B. kann der Lerneffekt der in Kapitel 5.4 dieses Handbuchs beschriebenen Ausbildungsgefässe dadurch erhöht werden, dass die Teilnehmer sich vorab bestimmte Grundlagen durch ein online zu absolvierendes Selbststudium aneignen. So kann dafür gesorgt werden kann, dass alle Kursteilnehmer bei Kursbeginn auf einem ähnlichen Wissensstand sind.

33 Unter «E-Learning» wird hier allgemein die Unterstützung von Lernprozessen durch digitale Medien verstanden.

5144 Ferner kann es Situationen geben, in denen Personen Aufgaben in Führungsorganen übernehmen müssen, bevor sie die Möglichkeit hatten, die dafür benötigte Grundausbildung zu absolvieren. In einem solchen Fall kann das Online-Selbststudium dazu beitragen, dass die betroffene Person sich dennoch schon vor ihrem Dienstantritt einen Teil der für ihre Funktion benötigten Grundkompetenzen aneignen kann.

5.12 Anhang

1 Für die Arbeit im Führungsorgan benötigte Methoden-, Fach-, Sozial-, Unternehmens-, Selbst- und Sprachkompetenzen

Methoden- und Fachkompetenz

Methodenkompetenzen bezeichnen die Fähigkeit und Bereitschaft, definierte Vorgehensweisen anzuwenden. Namentlich beziehen sie sich auf Fragen der Führung und Organisation sowie der digitalen Technologien. Weitere Methodenkompetenzen können stellenspezifisch definiert werden.

Fachkompetenzen bezeichnen die Fähigkeit und Bereitschaft, fachliches Grund- und Spezialwissen sowie Kenntnisse von Strukturen, Prozessen und Instrumenten im Fachbereich anzuwenden. Fachkompetenzen werden stellenspezifisch definiert.

Beispiele:
- Analysiert vor Entscheidungen das Umfeld, holt Rat ein, stellt die wesentlichen Fragen und zeigt den Handlungsspielraum auf.
- Ist dafür besorgt, dass auch in ambivalenten oder unsicheren Situationen zeitgerecht Entscheide fallen.
- Erkennt, welche Ressourcen und Kompetenzen eine Aufgabe erfordert.
- Führt Mitarbeitende mit Zielen, fordert von ihnen ergebnisorientierte Leistung und fördert ihre Entwicklung.
- Gestaltet die Prozesse der täglichen Zusammenarbeit und entwickelt sie flexibel weiter.

Sozialkompetenz

Sozialkompetenzen bezeichnen die Fähigkeit und Bereitschaft, die Beziehungen zu anderen Menschen erfolgreich zu gestalten. Sozialkompetenz bedeutet, mit anderen Personen in Kontakt zu treten, den Dialog zu pflegen und eigene Standpunkte sowie Sachverhalte klar, glaubwürdig und wirksam zu übermitteln.

Sozialkompetenz heisst auch, sich sowohl verbal wie nonverbal passend zur Situation und zu den beteiligten Personen auszudrücken.

Beispiele:
- Arbeitet konstruktiv mit anderen zusammen, im Bewusstsein ihrer Emotionen und abweichender Sichtweisen.
- Schafft Vertrauen und drückt für Leistungen und Verhalten anderer Wertschätzung aus.
- Stellt sich der Kritik und hinterfragt sich selbst.
- Spricht Konflikte aktiv an und sucht nach Lösungen.
- Versetzt sich in die Lage von Anspruchsgruppen, um ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen.

Unternehmenskompetenz

Unternehmenskompetenzen bezeichnen die Fähigkeit und Bereitschaft, die Organisation auf ihren Auftrag und ihr Umfeld auszurichten und weiterzuentwickeln. Leadership bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, andere für die Erreichung gemeinsamer Ziele zu gewinnen. Dazu gehört auch die Inspiration mit einer eigenen Vision.

Beispiele:
- Richtet die Organisation auf definierte Wirkungsziele aus.
- Entwickelt die strategische Ausrichtung abgeleitet von Vision, Mission und Umfeld.
- Gibt Orientierung und zeigt in der Komplexität das Wesentliche auf.
- Kennt Bedürfnisse und Erwartungen politischer Anspruchsgruppen.
- Teilt personelle und finanzielle Mittel zu und passt den Ressourceneinsatz wenn nötig an.

Selbstkompetenzen	Selbstkompetenzen bezeichnen die Fähigkeit und Bereitschaft, die eigenen Ressourcen zu steuern und das eigene Denken und Handeln selbstverantwortlich zu entwickeln. Selbstständiges und verantwortungsbewusstes Handeln bedeutet, nach eigenständigem Urteil zu entscheiden und zu handeln und die Verantwortung für die Folgen zu tragen. Beispiele: • Leistet die Arbeit selbständig und selbstorganisiert. • Übernimmt die Verantwortung für das eigene Handeln. • Handelt agil und lösungsorientiert. • Arbeitet auch unter Zeitdruck qualitativ gut. • Benennt die eigenen Emotionen, Fähigkeiten und Grenzen.

Sprachkompetenz	Sprachkompetenzen zeigen sich in der Art und Weise, wie sich eine Person mündlich und schriftlich in der Erstsprache, in Amtssprachen und in Fremdsprachen auszudrücken vermag. Namentlich gehören dazu redaktionelle Fähigkeiten in mindestens einer Amtssprache sowie das Hör-und Leseverständnis in Amts- und Fremdsprachen. Beispiele: • Kann sich verständlich und situationsgerecht schriftlich und mündlich ausdrücken. • Argumentiert bei emotionalen Spannungen allen Beteiligten gegenüber respektvoll und differenziert. • Passt die Art der Kommunikation an das Gegenüber oder die Zielgruppe an. • Unterscheidet in der Kommunikation transparent zwischen der sachlichen und der emotionalen Ebene. • Hört anderen Menschen unvoreingenommen zu und fragt bei Unklarheiten nach.

Diese Kompetenzen sollten bei den Stabsangehörigen je nach besetzter Funktion in unterschiedlicher Ausprägung vorausgesetzt werden können.

Die unterschiedlichen Ausprägungen der Kompetenzen können den Stabsangehörigen über die folgende Einstufung zugeordnet werden:

1. Expert (Pate) = hohe Ausprägung
2 qualifiziert bzw. selbständig = mittlere Ausprägung
3. Grundkenntnisse bzw. in Ausbildung = tiefe Ausprägung

Vorname Name	Funktion	Eintritt	Methoden-/ Fachkompetenz	Sozialkompetenz	Unternehmenskompetenz	Selbstkompetenzen	Sprachkompetenz
Hans Muster	C FO	2015	2	1	1	1	2
Fritz Huber	SC	2001	1	1	2	2	2
Gabi Müller	Stv SC	2022	2	2	3	2	2
Ernst Jakob	C Lage	2020	2	2	3	2	2
Paul Odermatt	C FB Fol	2019	2	2	2	2	2
Petra Zehnder	C FB GesW	2015	2	2	3	3	2
usw.	C FB TD	2011	2	3	2	3	2

Abbildung 16. Beispiel einer möglichen Kompetenzenmatrix.

2 Beispiel für einen Mehrjahresplan[34]

Module		Inhalte	20XV		20XW		20XX		20XY		20XZ	
			A[1]	B[2]	A	B	A	B	A	B	A	B
0	Periodische Sitzung und Jahresrapport	Kurze Einheiten	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1	Bereitschaftsgrade am Führungsstandort	Problemstellung	0.5						0.5			
		Vertiefung		0.5	0.5	1				0.5	0.5	1
2	Planungen und Dokumentation: Führung in a.o. Lagen	Problemstellung	0.5		0.5	0.5	0.5					
		Vertiefung						0.5	0.5	0.5		
3	Gefährdungsanalyse IRM	Problemstellung	1		1		0.5		1		1	
		Vertiefung		0.5		1		1		0.5		0.5
4	Stabsarbeit: Refresher	Kurze Einheiten			0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	1
5	Kommunikation: Grundlagen, Konzept und Anwendung	Problemstellung			0.5	1	0.5	1				
		Vertiefung							0.5	1		
6	Stabsschulung Planbesprechung	Einheit		0.5		0.5		0.5		0.5		0.5
7	Alarmübung Stabsübungen	Grobkonzept	0.5				0.5				0.5	
		Detailkonzept			1	0.5			1	0.5		
		Übung						1				1
8	Stabsrahmenübung Verbundsübung	Grobkonzept			0.5							
		Detailkonzept					2					
		Übung								1		
9	Öffentlichkeitsarbeit	Behörden	0.5				0.5				0.5	
		Partnerorganisationen					0.5		0.5			
		Bevölkerung							0.5			
Summen			**4**	**3.5**	**5.5**	**7.5**	**6.5**	**7**	**6**	**7.5**	**4**	**6**

[1] Gruppe A = Führung und Kernstab (CFO, SC, C Lage, C Info, FBL P, FBL FW); 6 Personen
[2] Gruppe B = Stab (Kernstab + restliche FBL, KTVS, ohne Fhr Ustü); 20 Personen

34 Die Zahlen entsprechen Tagesansätzen und sind eine grobe Schätzung.

3 Beispiel für einen Jahresplan

Monat	Anlass	Führung (CFO, SC, C Lage)	Kernstab (Führung + C Info, FBL P, FBL FW)	Stab (Kernstab + restliche FBL, KTVS)	FU (Gr. 1 / Gr. 2)
Januar	Periodische Sitzung (2 h)	x	x		
Februar	Rapport für neue AdFO (6 h)			x	(x)
März	Stabsschulung (6 h)	x	x	x	x
April	Periodische Sitzung (2 h)	x	x		
Mai					
Juni	Table Top-Übung (6 h)	x	x	x	(x)
Juli					
August	Periodische Sitzung (2 h)	x	x		
September	Stabsschulung Fachvortrag (4 h)	x	x	x	(x)
Oktober	Stabsschulung 2 (6 h)	x	x	x	x
November	Stabsübung (8 h)	x	x	x	x
Dezember	Jahresrapport (4 h)	x	x	x	x
	Geschätztes Total	**40 h**	**40 h**	**40 h**	**24 h (40 h)**

4 Formularvorlage für ein Übungskonzept

Übung:	Übungsdatum: Zeit/Dauer: Übende: Übungsleiter:
Ort:	Stabscoach/Instruktor: Regie: Beobachter:

Bedarfsklärung/Ausgangslage:
Hauptzielsetzung des Auftraggebers:
Ziele für die Übenden:
Szenario/Übungsthema:
Allgemeine Lage:
Besondere Lage/Lage bei Übungsbeginn:

Auflagen bezüglich der Lage:

Graphische Darstellung der Übungssituation:

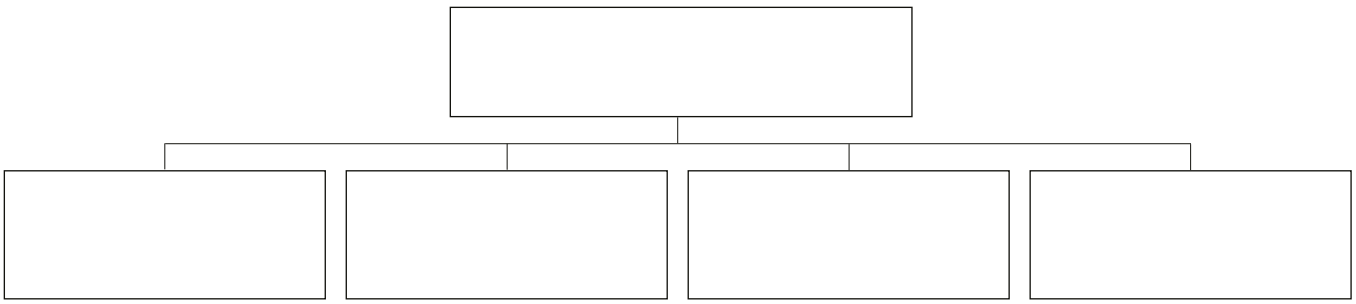
Initialauftrag an die Übenden:

Phasenplan:

Wann:	Was:	Bemerkungen:

Infrastruktur/Standorte:

Übungsleitung:



Zusätzliches Personal/Figuranten:
Verbindungen:
AAR/Übungsbesprechung:
Auswertung/Schlussbericht:
Material/Dokumente:
Rahmenbedingungen/Übungsbestimmungen:

Übungsablauf:		

Methodik:
Kosten:

Schwarzenburg, XX.XX.XXXX
Organisation

Unterschrift

Beilagen:
Verteiler:

Drehbuch Stabsrahmenübung PROGRESSO

Nr	Handlungskette	Ereignisse - Aktionen - Aufträge						erwartete Reaktion	Massnahmen / Bemerkungen	Erl.
		Datum	wann	von	an	Uem	was		was	Erl.
1	Übungsrahmen	10.11.2023	1 Tag vor U Beginn	U Ltg	alle Übenden (via SC)	Mail	**Ausgangslage** Vorzeitige Abgabe der Unterlagen: – Ausgangslage – Allgemeine und besondere Lage Stand 11.11.2023		Versand am 10.11.2023 an C GFO Aufgebot zum 1. Rap des GFO	
2	Meteo	10.11.2023	1 Tag vor U Beginn	Meteo CH Mdg 1	alle Übenden (via SC)	Mail	**Meteo-Warnung Nr.1: Sturmwarnung** Sturmwarnung der Stufe 4: Anhaltende Starkniederschläge mit orkanartigen Böen. Eine Schlechtwetterfront bringt Niederschläge von 40-50 mm, was einer Niederschlagsmenge von 160mm/24h entspricht. Das Tief wird von orkanartigen Böen mit Windgeschwindigkeiten zwischen 150km/h und 200km/h im Flachland und deutlich über 200km/h in höheren Lagen begleitet			
3	Übungsrahmen	11.11.2023	12.30	U Ltg	FW Kdt	mdl	**Einführung Ausgangslage FW Kdt** Einführung und Erläuterung der Ausgangslage und der Geschehnisse über Nacht insbesondere. FW Kdt trägt Infos anschliessend ins GFO.		07:30 Uhr: Einführung in Ausgangslage durch Patrick Steiner	
4	Übungsrahmen	11.11.2023	13.00	U Ltg	GFO	mdl	**Einführung in die Übung** gemäss Einführung U Ltg		inkl. Lagebericht Front	
5	Übungsrahmen	11.11.2023	13.15	U Ltg	GFO	mdl	**Übungsbeginn** im Anschluss an die Einführung in die U	Problemerfassung durch den SC	nach Klärung aller Verständnisfragen	
6	Schäden	11.11.2023	14.15	FW Kdt	GFO	mdl	Lagebild FW Kdt FW Kdt trägt Lagebild (Ereignisse und Einsätze der letzten Stunden) im GFO vor.	Liste «Bedürfnisse der Front» führen	Zeit variabel gem SC GFO	
7	Verkehr Str + ÖV	11.11.2023	13.30	Fw	GFO	Tel	**Überblick gesperrte Strassen** Ergänzend zu den bereits gesperrten Strassen sind folgende Stecken nun ebenfalls unterbrochen: – Kreuzung xxx/yyy – Unterführung xxx – Autobahnein-/ -ausfahrt xxx – Bahnlinie xxx		mit Ausganglage und anderen «Strassenschäden» abgleichen und zusätzliche / ergänzende Meldung einige Stunden später...	
	usw.									

- Übungsrahmen
- Meteo
- Hochwasser / Überschwemmungen
- Schäden
- Unfälle
- Verkehr Str + ÖV
- Bevölkerung
- Medien
- Regierung / Verwaltung
- Weiteres

Übermittlungsart:

- mündlich (frei: Tel, Funk oder Rollenspiel)
- Telefon, Handy
- Funk
- Rollenspiel
- schriftlich (frei: Mail, Fax, Meldeläufer)
- E-Mail
- Fax
- Meldeläufer

6 Beispiel für eine Synchronisationsmatrix

Beispiel: Handlungsketten

- Übungsrahmen
- Meteo
- Hochwasser / Überschwemmungen
- Schäden
- Unfälle
- Verkehr Str + ÖV
- Bevölkerung
- Medien
- Regierung / Verwaltung
- Weiteres

08.00 08.15 08.30 08.45 09.00 09.15 09.30 09.45 10.00 10.15 10.30 10.45 11.00 11.15 11.30 11.45 12.00 12.15 12.30 12.45 13.00 13.15 13.30 13.45 14.00 14.15 14.30 14.45 15.00 15.15 15.30 15.45 16.00 16.15 16.30 16.45 17.00

Übungsrahmen
- Rap gem C & SC
- Rap gem C & SC
- Mittagspause
- U Fortsetzung
- U Abbruch
- Selbstbeurteilung
- AAR/Besprechung

METEO
- 1. METEO Warnung: starke Niederschläge
- 2. METEO Warnung: anhaltende Niederschläge

Medien
- NZZ, Blick, Tagi: allgemeine Anfragen bez Lage in der Gde!
- Blick, 20 Min.: Luftbilder via Heli!
- Tele Züri: Gerücht Tote bei Zugunglück?
- SRF: Termin für Interview mit SC oder GR. 1. Prio Zugunglück
- Tele Züri: Anfrage, ob man den SC oder GR 1 Tag begleiten kann. Terminanfrage?
- NZZ, Tagi, ZH 20 Min: Lage? Hauptprobleme? Externe Ustü?

FW
- Ergänzende Übersicht über die gesperrten Strassen und ggf. weitere Sturmschäden
- Rückstau Wasser: Bei der Senke an der Hauptrstr. staut sich das Wasser nach einer Rutschung zu einem See auf.
- Ententeich: Wg.Infos aus der Bevölkerung wurde der Teich an der Hauptstr. überprüft. Droht zu brechen. Wasser ablassen? Evakuation unterhalb?
- Hangrutsch: Beim Hausberg ist der Hang angerissen. Der gz Hang droht Ritg Oberdorf abzurutschen. Antrag Evak Hauptstr. 10 + Geologe
- Rückstau Wasser: Beim Tal hat ein Hangrutsch das Taltobel zugesüttet. Der Dorfbach staut sich zu einem See.

Pol
- Zugunglück: SXY bei Hinterdorf von Rutschung erfasst!
- Zugunglück: Hangrutsch auf Hauptstr im Rm Höhi, Strasse verschüttet
- Zugunglück: SXY Lagebericht Front: Lage, eingesetzte Mittel, Personenschäden
- Zugunglück: Bilanz Personenschäden, 2 Tote, 2 Vermisste, 5 schwer Verletze
- Zugunglück: Update Lagebericht Front:

San
- Hochwasser: Die Alterssiedlung (100 Pers, Nebenstr. 20) und das Alters- u Pflegeheim (49 Pers.) Garten sind teilw überflutet. Antrag Evak.
- Evakuation: 4 Personen der Alterssiedlung weigern sich, evakuiert zu werden. Bewilligung Zwangsevak?

Tech Betr
- Leitungsbruch: Der Rm Höhi (300Pers) ist wg. eines Rohrbruchs ohne Wasserversorgung
- Hochwasser/Kläranlage: Die Kläranlage steht unter Wasser. Das Schmutzwasser fliesst Ritg See.
- Leitungsbruch: Die Transportleitung für TW ist zu 100% ausgefallen. Kein Tw mehr für Oberdorf, Breite und Tal

ZS
- Aufgebot und Ei ZS: ZS bietet Mittel an: 20 Pi und 15 Betr. Wann ist mit Auftrag zu rechnen? Mdg nur sofern keine Nachfrage erfolgt!

Gemeinde / Verwaltung
- Fragen aus Bev: werde überhäuft von Anfragen etc -> Hotline wäre sinnvoll (Sprachregelung)
- Hochwasser: Die Schulen Tal und Oderdorf (350Pers) sind teilw. überflutet. Der Schulbetrieb ist in Frage gestellt. Wie weiter? Betreib einstellen? Schüler nach Hause schicken? Betreuen?
- Eltern: besorgte Eltern rufen ständig in Schulen an. Viele sind vor Ort und wollen Kids abholen. Str blockiert. Info an Bev!!
- Hochwasser: Die Lage bei den Schulen eskaliert. Antrag evak. Mdg anhängig von Anweisungen bez. Schulbetrieb
- Vermisste Kinder: 2 Schlukinder werden vermisst? Mdg anhängig von Anweisungen bez. Schulbetrieb

Regierung und Verwaltung (Bund+Kanton)
- RR/Kt: Lage in den Gde des Kantons? Aktuelles Bulletin 11:00 und 14:00!
- RR/Kt: Richtlinien Medienbetreuung Mdg nur auf Nachfrage!
- Armee: Angebot Spontanhilfe, Stao Oberdorf, Mittel ...
- RR/Kt: Lage in den Gde des Kantons? Aktuelles Bulletin 11:00 und 14:00!

Weiteres

Kontrollblatt Alarmübung PROGRESSO

Vorname und Name des Beobachters / der Beobachterin:

Zielsetzungen der Übungsleitung:

1. Die Einsatzbereitschaft des Führungsorgans wird innerhalb der zeitlichen Vorgaben erreicht.
2. Das Führungsorgan passt die Stabsorganisation an die personelle Situation und an das gestellte Szenario an.
3. Das Führungsorgan versteht die Stabsarbeit als dynamischen Prozess zum Lösen von komplexen Problemstellungen.
4. Zu Beginn führt die Führung des FO eine umfassende Problemerfassung durch, definiert Sofortmassnahmen und setzt den Zeitpunkt für den Orientierungsrapport fest.
5. usw...

Beurteilungsschlüssel

A	sehr gut / funktioniert
B	gut / kann optimiert werden
C	genügend / sollte verbessert werden
D	ungenügend / muss verbessert werden
0	keine Beurteilung möglich / nötig (begründen, wenn gewählt)

1. Einsatzbereitschaft des Führungsorgans

Beobachtungspunkte	A	B	C	D	0	Bemerkungen und Empfehlungen
Ist die Alarmierungsliste zweckmässig gegliedert und funktioniert das Aufgebot zeitnah?						
Wissen die Angehörigen des FO grundsätzlich, was von ihnen erwartet wird?						
Informieren sich die einzelnen Stabsmitglieder bei ihrem Eintreffen sofort über die aktuelle Lage?						
Befindet sich der Führungsstandort an einem zweckmässigen Ort und findet eine Zutrittskontrolle statt?						
...						
...						

Weitere Feststellungen ...

2. Stabsorganisation, Organigramm

Beobachtungspunkte	A	B	C	D	0	Bemerkungen und Empfehlungen
Wird die Stabsorganisation den effektiv eingerückten Stabsmitgliedern angepasst; werden fehlende Funktionen im Stab klar zugewiesen?						
Wird eine allfällige, von der Grundstruktur des FO abweichende Stabsorganisation visualisiert?						
...						

Weitere Feststellungen ...

3. Stabsarbeit, Führungsprozess

Beobachtungspunkte	A	B	C	D	0	Bemerkungen und Empfehlungen
Macht der C FO klare, verständliche Problemerfassungen (Bekanntgabe der Stossrichtung für den Stab)?						
...						

8 Checkliste für den Übungsleiter

Vor der Übung

Was	Checkpunkte	Kontrolle
Ausbildungsstand der Übenden	Entspricht die geplante Übung dem Ausbildungsstand der Übenden?	☐
Übungsziele	Sind die Ausbildungsziele zweckmässig und messbar? – Lerngegenstand/Übungsinhalt: Was wird geübt? – Endverhalten: Welches Verhalten soll bei den Übenden überprüft werden? – Bedingung: Was muss berücksichtigt werden? – Bewertungsmassstab: Wann ist das Ziel erreicht?	☐
	Sind die Ziele pro Stufe (Formation, Kader, Mannschaft) formuliert?	☐
Übungsthema	Entspricht die Ausgangslage einem für die Region realistischen Szenario?	☐
	Entsprechen die geplanten Themen und Tätigkeiten dem in den gesetzlichen Grundlagen festgehaltenen Aufgabenspektrum der Übenden?	☐
	Werden im Szenario und in der Regie sämtliche beteiligten Partner berücksichtigt?	☐
	Sind die betroffenen Partner auch in die Übungsvorbereitung einbezogen?	☐
Übungsinhalte	Bietet das Szenario im Verhältnis zum festgelegten Übungs-Zeitrahmen genügend Problemstellungen, welche es den Übenden ermöglichen, über das gewünschte Verhalten die gesetzten Ziele zu erreichen?	☐
	Sind die zu bewältigenden Problemstellungen realitätsnah und können sie in Zusammenarbeit mit allen beteiligten Partnerorganisationen angegangen werden?	☐
	Entsprechen die Durchführungszeiten den Aufträgen?	☐
	Sind genügend Arbeitsplätze vorhanden?	☐
	Sind genügend übungsrelevante Meldungen/Dilemmas geplant, damit eine durchgehende Beschäftigung der Übenden gewährleistet ist?	☐
	Ist der Übungsablauf logisch und realistisch?	☐
	Kann mit geeigneten Mitteln auf einen unvorhergesehenen Übungsverlauf eingegangen werden?	☐
	Sind vorbehaltene Entschlüsse für die Steuerung der Übung vorhanden?	☐
Dokumente	Wurden die benötigten Dokumente erstellt?	☐
	Konzept	☐
	Handlungsketten	☐
	Drehbuch	☐
	Ereignisblätter	☐
	Kontrollblätter	☐
	Anordnung	☐
	Verbindungsplan	☐

Durchführung

Was	Checkpunkte	Kontrolle
Übungsstart	Ist die Bekanntgabe der Übungsziele vorgesehen?	☐
	Ist die Befehlsausgabe für die Formationen eingeplant (Zeit und Ort)?	☐
	Werden alle Beteiligten über die Ausgangslage und die Rahmenbedingungen informiert?	☐
	Ist der Übungsstart realistisch und nachvollziehbar?	☐
Zusätzliches Personal	Wurden die Rollen und die Aufgaben den Angehörigen der Übungsleitung, den Mitgliedern der Regie und den Beobachtenden klar zugewiesen?	☐
	Sind qualifizierte Figuranten eingeplant und verfügbar?	☐
	Wurde ein «Chef Figuranten» bestimmt?	☐
	Ist ein Briefing mit den Figuranten eingeplant?	☐
	Sind qualifizierte Beobachtende eingeplant und ist das Briefing geregelt?	☐
	Ist zusätzliches Hilfspersonal eingeplant (Erstellen der Ausgangslage usw.)?	☐
	Ist die Ausbildung des Personals geplant?	☐
	Wurden für die Besetzung von K-Stellen in der Regie Personen mit dem nötigen Fachwissen vorgesehen?	☐
Örtlichkeiten / Standorte	Sind die Standorte organisiert?	☐
	Wurden Zugangsberechtigungen und/oder Fahrbewilligungen zu den Standorten geregelt (u. a. auch für die U Ltg)?	☐
	Wurden Liegenschaftsbesitzer und andere involvierte Personen informiert?	☐
	Sind die Übungsstandorte an die Übungsinhalte angepasst?	☐
	Ist ein allfälliger Warteraum organisiert?	☐
Material	Ist zusätzliches Material eingeplant?	☐
	Ist zusätzliches Material bestellt worden?	☐
	Ist die Kennzeichnung (Warnwesten/Armbinden) der Übungsleitung (inkl. Beobachter) sichergestellt?	☐
Transporte	Wurden genügend Fahrzeuge für die Mobilität der Formationen eingeplant?	☐
	Sind zusätzliche Fahrzeuge für die Übungsleitung und/oder für die Gäste organisiert worden?	☐
	Sind Fahrzeuge für die Verpflegung notwendig und – wenn ja – bereits organisiert?	☐
	Wurden allfällige Verschiebungszeiten eingeplant?	☐
	Ist der Transport oder Rücktransport am Schluss der Übung klar? (z. B. Figuranten)	☐
	Sind spezielle Verkehrs- oder Transportachsen vorgesehen? (z. B. Ausweichrouten, Fahrverbote etc.)	☐
	Sind spezielle Fahrbewilligungen für die Transporte vorgesehen?	☐
Verbindungen	Sind die Verbindungen innerhalb der Übungsleitung geplant worden? – Funk – Telefon/Mobile – E-Mail – Social-Media-Gruppen	☐
	Sind bei Übungsbeginn alle Beteiligten an den Funkgeräten (z. B. POLYCOM) ausgebildet?	☐
	Wurden die Kanäle/Organisationsgruppen (OG) definiert und bekanntgegeben?	☐
	Sind zusätzliche Funkgeräte und/oder Akkus einsatzbereit?	☐
	Wurde die Verbindungskontrolle eingeplant?	☐
	Erhalten die beteiligten Personen die für sie relevante und aktuelle Verbindungsliste?	☐

Was	Checkpunkte	Kontrolle
Verpflegung	Sind Pausen und weitere Zwischenverpflegung organisiert und terminiert?	☐
	Sind die Gäste und die Übungsleitung bei der Verpflegung mitberücksichtigt?	☐
Sanität / Sicherheit	Ist das Verhalten bei Notfällen definiert und bekannt?	☐
	Ist ein spezielles Codewort bei Notfall bekannt? (z. B. Mayday oder Barbabapa)	☐
	Wurden die Polizei und allfällige Anstösser informiert?	☐
	Sind Richtlinien zur Vertraulichkeit von Informationen und zum Datenschutz bekannt und ist sichergestellt, dass diese eingehalten werden?	☐

Nach der Übung

Was	Checkpunkte	Kontrolle
Übungsbesprechung	Ist die Übungsbesprechung eingeplant und strukturiert?	☐
	Ist die Moderation der Übungsbesprechung geregelt?	☐
	Sind die zu beurteilenden Punkte definiert?	☐
	Ist der Durchführungsort der Übungsbesprechung geeignet und bekannt?	☐
	Erhalten die Übenden eine Rückmeldung über die Zielerreichung?	☐
	Ist ein Zeitfenster für die Vorabsprache mit den Beobachter eingeplant?	☐
Auswertung	Ist ein angemessenes Zeitfenster für die Auswertung der Übung und die Erstellung des Schlussberichtes eingeplant?	☐
	Ist klar, wer welchen Beitrag zur Auswertung zu leisten hat?	☐
	Sind die Auswertungshilfsmittel (Bsp.: Raster AEK) bereitgestellt?	☐
	Sind die Verantwortlichen für die Umsetzung der aus der Übung zu ziehenden Konsequenzen bestimmt?	☐
	Sind die Ablage und Wiederauffindbarkeit der Übungsdokumentation sichergestellt?	☐
	Ist die Ansprechperson für die Rückgabe der Auswertungsdokumente bekannt?	☐
	Ist ein Schlussbericht oder eine Pendenzenliste vorgesehen?	☐
	Ist für die Vorstellung des Schlussberichts oder der Pendenzenliste ein Schlussanlass geplant?	☐
	Ist ein Folgeanlass geplant, durch den die Umsetzung des in der Auswertung und im Schlussbericht festgehaltenen Optimierungspotenzials überprüft bzw. gesteuert werden kann?	☐

After Action Review (Leitfaden)

Ziel und Zweck:	• Handeln und Produkte der Organisation/Person in der Übung sind gemeinsam besprochen und bewertet • Eigenes Handeln und Wirken sind beurteilt • Methode zum raschen und einfachen Sammeln von Eindrücken und Erkenntnissen beim Bewältigen eines Ereignisses
Wann und Wo	Unmittelbar nach Übungsabbruch
Dauer	**Maximal** 45 Minuten
Moderation, Protokoll und Teilnehmende	Verantwortliche Person und Mitglieder der Organisation
Material	Leitfaden AAR, Flipchart
Vorgehen	• Ziel und Zweck sowie Ablauf erläutern • Erfahrungen und Erlebnisse austauschen (lessons learned) • Positiver Umgang mit kritischen Feststellungen und Einwänden • Gesprächsführung im Sinne eines Austauschs (nicht in der Art eines Frontalunterrichts o. ä.) • Kopie an die Übungsleitung als Teil der Auswertung
Ablauf	**Chronologie** Wie ist das Ereignis abgelaufen? Was ist geschehen? **1. Einstieg** • Was wurde getan? Begründung? Auswirkungen? Gab es Alternativen? • Was hat sich bewährt? Was nicht? **2. Arbeitsweise** • Was wurde getan? Begründung? Auswirkungen? Gab es Alternativen? • Was hat sich bewährt? Was nicht? **3. Kommunikation** • Was wurde getan? Begründung? Auswirkungen? Gab es Alternativen? • Was hat sich bewährt? Was nicht? **4. Produkte** • Was wurde getan? Begründung? Auswirkungen? Gab es Alternativen? • Was hat sich bewährt? Was nicht? **Bilanz** • Was hat die Organisation/Person erreicht? • Was ist positiv und besonders erwähnenswert? • Wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten? • Lessons learned / Nägel? → Formularvorlage siehe nächste Seite
Regeln	• Seien Sie unbefangen, vorurteilslos, unparteiisch. • Ermuntern Sie alle, einen Beitrag zu leisten. • Unterbinden Sie persönliche Angriffe. • Im Brennpunkt stehen das Lernen und die Entwicklung. • Streben Sie an, dass die Lösungen aus der Gruppe kommen.

Durchführung eines After Action Reviews

Organisation/Person:

Chronologie
Wie ist das Ereignis abgelaufen? Was ist geschehen?

1. Einstieg
- Was wurde getan? Begründung? Auswirkungen? Gab es Alternativen?
- Was hat sich bewährt? Was nicht?

2. Arbeitsweise
- Was wurde getan? Begründung? Auswirkungen? Gab es Alternativen?
- Was hat sich bewährt? Was nicht?

3. Kommunikation
- Was wurde getan? Begründung? Auswirkungen? Gab es Alternativen?
- Was hat sich bewährt? Was nicht?

4. Produkt(e)
- Was wurde getan? Begründung? Auswirkungen? Gab es Alternativen?
- Was hat sich bewährt? Was nicht?

Bilanz
- Was hat die Organisation/Person erreicht?
- Was ist positiv und besonders erwähnenswert?
- Wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- Lessons learned / Nägel?

10 Aufbau eines Schlussberichts

Gliederungspunkt	Worauf sollte bei diesem Punkt eingegangen werden?
Zusammenfassung / Abstract	
Eine prägnante Zusammenfassung bzw. Inhaltsangabe, eine Kurzfassung ohne Interpretation und Wertung, ein Überblick zu den Schwerpunkten	
1. Einleitung	
1.1 Ausgangslage	Übungszweck, zeigt auf, wie bzw. weshalb es zur Übung kam (gemäss Kap. 5.10, «Schritt 1: Bedarfsklärung»)
1.2 Übungsablauf	Schilderung des zeitlichen Ablaufs der Übung unter Angabe der inhaltlichen Schwerpunkte je Übungsblock
1.3 Übungsleitung	Organigramm (gemäss Kap. 5.10, «Schritt 2: Konzipierung»).
1.4 Auswertung	– Beschreibung des Zwecks, der Grundsätze und des Vorgehens der Auswertung. – Angaben zur Auswertungsmethode – Beschrieb der Aufgaben der Beobachter
1.5 Übende Organisationen	– Nennung der an der Übung als Übende beteiligten Organisationen bzw. Partner – die Leistungen und Produkte dieser übenden Organisationen werden im Schlussbericht ausgewertet – unter Punkt 1.5 können weitere Stellen erwähnt werden, die sich indirekt an der Übung beteiligen, jedoch mit dem Hinweis, dass die Produkte und Leistungen dieser Stellen im Schlussbericht nicht ausgewertet werden
1.6 Szenario	Kurzbeschrieb des Schadenszenarios, welches die Ausgangslage bei Übungsbeginn darstellt
2. Übungsziele	
2.1. Integrale Übungsziele	Auflistung der für sämtliche an der Übung beteiligten Organisationen geltenden Ziele (ggf. mit Unterteilung in Hauptziele und Unterziele)
2.2. organisationsspezifische Übungsziele	Auflistung der spezifischen Ziele pro übende Organisation (ggf. mit Unterteilung in Hauptziele und Unterziele)
3. Wesentliche generelle Erkenntnisse aus der Übung	
3.1 Generell erkannte Stärken	Stärken, die organisationsübergreifend für die gesamte Übung festgehalten werden können
3.2 Generell erkannter Optimierungsbedarf	Organisationsübergreifendes bzw. interdisziplinäres Verbesserungspotential
4. Erkenntnisse und Empfehlungen je übende Stelle	
4.1 Übende Stelle[35]	Kurzbeschrieb der jeweiligen übenden Stelle und ihrer Rolle in der Übung
4.1.1 Feststellungen zu dieser übenden Stelle in Bezug auf die integralen Zielsetzungen	Reflexion und Auswertung der organisationsübergreifenden Zielsetzungen mit Fokus auf die in diesem Zusammenhang durch die entsprechende übende Stelle erbrachten Leistungen
4.1.2 Feststellungen zu dieser übenden Stelle in Bezug auf die organisationsspezifischen Zielsetzungen	Reflexion und Auswertung der organisationsspezifischen Zielsetzungen mit Fokus auf die in diesem Zusammenhang durch die entsprechende übende Stelle erbrachten Leistungen
Ggf. 4.1.3 Erkenntnisse aus dezentralen, organisationsspezifischen Übungsbesprechungen, die direkt im Anschluss an die Übung stattfanden, oder Selbstbeurteilungen	– Vgl. dazu 5.10 dieses Kapitels. Erkenntnisse/Verbesserungsvorschläge aus dezentralen, organisationsspezifischen Übungsbesprechungen, falls solche direkt im Anschluss an die Übung durchgeführt wurden – Erkenntnisse/Verbesserungsvorschläge aus der Selbstbeurteilung, falls eine solche durchgeführt wurde
4.1.4 Empfehlungen für diese übende Stelle	auf den unter Punkten 4.1.1 und 4.1.2 sowie ggf. 4.1.3 beschriebenen Feststellungen basierende Handlungsempfehlungen
5. Schlussfolgerungen und Ausblick	
5.1 Fazit der Übungsleitung	
5.2 Beschreibung der (organisationsübergreifenden) Pendenzen, welche sich aus den Erkenntnissen ergeben und im Rahmen des weiteren Vorgehens angegangen werden	
5.3 Würdigung, Dank an die Beteiligten für die geleistete Arbeit	

35 Die Auswertung wird für jede Organisation einzeln abgebildet. Z. B. werden bei einer Stabsrahmenübung, an der neben einem KFO auch ein RFO beteiligt war, die Arbeiten des KFO und die Arbeiten des RFO separat ausgewertet.

Gliederungspunkt	Worauf sollte bei diesem Punkt eingegangen werden?
Anhang	
Verteiler	Liste all jener Funktionsträger, die den Schlussbericht erhalten sollen
Bibliographie	Korrekte und dem neusten Standard entsprechende Angabe der im Bericht verwendeten Quellen (inkl. Internetquellen, sofern diese nicht vorher in entsprechenden Fusszeilen vollständig ausgewiesen wurden)
Abkürzungsverzeichnis	Liste mit sämtlichen im Schlussbericht verwendeten Abkürzungen, inklusive Erläuterung
Abbildungsverzeichnis	Korrekte und dem neusten Standard entsprechende Quellenangabe für Abbildungen
weitere mögliche Anhänge wie ggf. Kontrollblätter, etc.	Dokumente, die für das Verständnis der Inhalte im Schlussbericht unerlässlich sind (= Dokumente, die im Schlussbericht 1:1 abgebildet werden müssen und nicht nur per Quellenangabe erwähnt werden können)