



Strategisches Planspiel: Übungen können auf unterschiedlichen Führungsebenen angesetzt sein – von der taktischen bis zur strategischen Ebene.



LÜKEX-Übung in Deutschland: Bund und Länder proben den Ernstfall.

Richtig üben

Wer ein effizientes Übungsprogramm für eine Organisation einwickeln will, sollte international gebräuchliche Regeln und Standards nicht außer Acht lassen.

Die Übung war ein Erfolg, es hat sich gezeigt, dass wir gut aufgestellt sind. Nur in der Kommunikation sind uns ein paar kleine Fehler unterlaufen.“ So ähnlich klingt es immer wieder, wenn Übungen „evaluiert“ werden, insbesondere dann, wenn es sich um „Schauübungen“ inklusive Medien- und Beobachterprogramm handelt. Diese haben aber oft eher den Zweck, Leistungen herzuzeigen, als sie zu überprüfen oder zu verbessern. Offene Manöverkritik, die Fehler aufzeigt und behebt, ist bei Übungen nicht immer selbstverständlich. Der Aufwand von Übungen lohnt sich daher oft nicht. Übungen sind aber wichtig für viele Organisationen. Manche Betriebe sind gesetzlich zu regelmäßigem Üben verpflichtet.

Nach welchem Maßstab ein Übungsprogramm entwickelt und einzelne Übungen erfolgen sollen, zeigt der ISO-Standard 22398 „Societal-Security-Guidelines for Exercises“. Organisationen können damit überprüfen, ob ihre Übungspraxis internationalen Maßstäben entspricht. Ein anderer Standard ist der vom britischen Standardinstitut 2010 herausgebrachte „Guidance on Exercising and Testing for Continuity and Contingency Pro-

grammes“. Auch internationale Organisationen haben Empfehlungen für gute Übungspraxis.

Fehler vermeiden. Es gibt einige klassische Defizite bei Übungen. Es beginnt meist damit, dass sich die oberste Führung einer Organisation nicht zu einem eigenen Übungsprogramm bekennt, niemanden mit dessen Erstellung für die gesamte Organisation beauftragt und die Ressourcen dafür nicht sicherstellt.

Übungen werden oft nur gelegentlich und isoliert durchgeführt. Sie sind kein integrativer Teil des gesamten Managementsystems. Es gibt oft keinen Gesamtverantwortlichen für das Übungskonzept, niemanden, der ein solches Konzept erstellt, die Umsetzung überwacht, Verbesserungen dokumentiert und der Führung darüber berichtet. Einzelne Einheiten einer Organisation üben deshalb oft nur für sich alleine und ohne Zusammenhang mit anderen Übungen.

Auch klar definierte, messbare und strategisch ausgerichtete Übungsziele fehlen oft, es wird folglich nicht so lange und so oft geübt, bis ein Ziel erreicht wird. Wenn Verbesserungen nicht systematisch verfolgt und doku-

mentiert werden, beginnen Übungen immer wieder von vorn, insbesondere wenn die Abstände dazwischen zu groß sind. Geübt wird oft auch nur aufgrund von aktuellen Anlässen, Jahrestagen usw. Es ist immer wieder zu beobachten, dass große Übungen ein „Erfolg“ sein müssen.

Planung. Bevor es an die Planung einer Übung geht, sind grundlegende Vorarbeiten notwendig. Eine Organisation sollte ein bedarfsgerechtes, langfristiges Programm über die einzelnen Übungen legen, es über einen längeren Zeitraum durchführen und die dabei erzielten Verbesserungen kontinuierlich umsetzen. Ein Übungsprogramm sollte auf den Bedarf der Organisation zugeschnitten sein. Diese sind in einer systematischen Bedarfsanalyse unter Leitung eines Übungsverantwortlichen zu ermitteln. Teil eines Übungsprogramms sollten nachvollziehbare Kriterien für die Überprüfung und Messung des Erfolges über mehrere einzelne Übungen hinweg sein. Das Programm ist laufend zu evaluieren und anzupassen, seine Umsetzung zu dokumentieren. Wichtig ist, dass eine Übungskultur entsteht, die auch „von ganz oben“ mitgetragen wird.



Zivilschutzübung: Die Zusammenarbeit der verschiedenen Einsatzkräfte ist eine Herausforderung.

In der Planung einzelner Übungen geht es um die Frage, welcher Teil des Übungsbedarfs mit der Übung abgedeckt wird. Sodann geht es um die Definition von Übungszielen. Es folgen die Aufstellung des Projektteams mit den wichtigsten Funktionen, die Beachtung von Umwelt- und Rahmenbedingungen, Logistik, Kommunikation, Sicherheit und die Bereitstellung der hierfür jeweils erforderlichen Ressourcen.

Übungsplaner sollten sich bewusst sein, was die Übung ergeben soll. Liegt der Schwerpunkt im laufenden Training des Personals oder sollen auch neues Wissen und neue Fähigkeiten erworben werden? Sollen vorhandene Fähigkeiten, Ausdauer und Kapazitäten überprüft werden oder neue Ideen und Konzepte entwickelt und getestet werden?

Strategische Prioritäten der Organisation sollten jedenfalls in messbare, erreichbare und aufgabenorientierte Übungsziele umgesetzt werden. Bei der Definition von Übungszielen achtet man welche Ziele erreichen sollen und

was zu können ist. Beschrieben werden sollten auch die Bedingungen, unter denen eine Leistung erbracht werden soll, innerhalb welchen Zeitraums dies erfolgen soll und welche Kriterien, Standards, Regeln dabei eingehalten werden müssen.

In der Durchführung sind Schlüsselfunktionen sicherzustellen: ein Übungsleiter, ein Kommunikationsverantwortlicher, ein Verantwortlicher für Sicherheit, Logistik, Dokumentation, Evaluierung und andere mehr. Im Ablauf sollten jedenfalls ein Briefing vor der Übung, ein Abschlussbericht unmittelbar nach der Übung und ein Evaluierungsbericht erfolgen.

Übungstypen. Eine wichtige Frage ist auch die Auswahl des geeigneten Übungstyps und der Übungsmethode. Nicht jeder Übungstyp passt zu jedem Ziel, nicht jede Übung muss ein großes Projekt sein. Es gibt auch Übungsformen, die mit geringerem Aufwand zu realisieren sind und öfter durchgeführt werden können. Grundsätzlich können Übungen in zwei Kategorien eingeteilt werden. Diskussionsbasierte Übungen

wie Tabletop-Übungen, Workshops oder „Games“ dienen weniger der Kontrolle, sondern mehr dazu, die Teilnehmer mit Plänen, Richtlinien, Verfahren etc. vertraut zu machen. Sie werden auch dazu verwendet, um neue Konzepte zu entwickeln. Operative Übungen wie Stabs- und Stabsrahmenübungen oder Vollübungen dienen eher dazu, Pläne, Richtlinien, Verfahren, Zuständigkeiten usw. auf ihre Tauglichkeit und Einhaltung hin zu überprüfen. Sie simulieren reale Handlungen in einem operationellen Umfeld und sollen dabei Lücken und Fehler offen legen.

Kernelement aller Übungen ist das Szenario, aus denen Erkenntnisse abgeleitet werden, die die Übung steuern und vorantreiben. Übungen können auf unterschiedlichen Führungsebenen angesetzt sein, von der taktischen bis zur strategischen Ebene. Die Übungsserie *LÜKEX*, die in Deutschland alle zwei Jahre durchgeführt wird, ist ein Beispiel für eine strategische Übung auf gesamtstaatlicher Ebene.

Siegfried Jachs