

Zeitschrift: Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile
Herausgeber: Schweizerischer Zivilschutzverband
Band: 33 (1986)
Heft: 5

Artikel: "Zivilschutz kommt nicht ohne Führungsgrundsätze aus..."
Autor: Hersche, Bruno
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-367447>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.02.2026

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

Grundsätzliche Gedanken zu Führung und Ausbildung von Ortschefs

«Zivilschutz kommt nicht ohne Führungsgrundsätze aus...»



red. «Der Ortschef hat einen Führungsauftrag zu erfüllen und nicht Verwalter zu spielen.» Diese und andere markante Feststellungen machte Bruno Hersche, Chef des Amtes für Zivilschutz des Kantons Zürich, anlässlich des ersten diesjährigen Ortschef-Rapportes. Die grundsätzlichen Gedanken zum Themenkreis «Führung und Ausbildung» dürften auch Zivilschutz-Kaderangehörige in der übrigen Schweiz zum Nachdenken anregen, weshalb wir hier, in geraffter Form, die Überlegungen des Zivilschutz-Chefs wiedergeben.

Bruno Hersche, Chef Amt für Zivilschutz des Kantons Zürich

1. Führung

Führen heisst zum einen,

- den eigenen Auftrag analysieren,
- erkennen, was der Auftraggeber will und erwartet, worum es sich handelt (de quoi s'agit-il?),
- die Lage beurteilen, die im Falle des Zivilschutzes schewergewichtig die Einschätzung der Möglichkeiten anhand der eigenen Mittel, gemessen an der sich präsentierenden Situation unter Berücksichtigung der Zeitverhältnisse bedeutet,
- Entschlüsse zu fassen und Entscheide zu treffen,
- als Konsequenz daraus die notwendigen Aufträge zu erteilen.

Führen heisst zum andern aber auch,

- die Anordnungen stufengerecht zu treffen,
- die Fähigkeiten des Untergebenen berücksichtigen und seine Befugnisse respektieren, das heisst ihm die notwendigen Freiheiten zum Handeln lassen, aber auch
- ihm die notwendige Zeit einräumen, um ihm eine Chance zu geben, seinerseits zeitgerecht handeln zu können,
- gesamthaft gesehen, ihm ermöglichen, seine Führungsaufgaben mit möglichst weitgehenden Entscheidungsfreiheiten wahrzunehmen.

Führen bedeutet demnach, dem Direktunterstellten die Möglichkeiten geben, sein Wissen und Können zu entfalten, sein Verantwortungsbewusstsein zu stärken und ihm damit eine gesunde Basis für eine natürliche Autorität zu schaffen.

- Zur Führung gehört letztlich auch noch die Kontrolle und das Anbrin-

gen allenfalls notwendiger Korrekturen.

- Führungseigenschaften sind indessen nicht nur in der Armee gefragt; es braucht sie ebenso im zivilen Leben, überall dort, wo das Verhältnis Vorgesetzter-Untergebener spielen muss. Damit steht ausser Zweifel, dass auch der Zivilschutz als sehr grosse Organisation mit hierarchischen Strukturen nicht ohne Führungsgrundsätze auskommt.
- Dieser vielzitierten Erkenntnisse – um nicht zu sagen Selbstverständ-

OC-Rapport im Kanton Zürich

red. Das Amt für Zivilschutz des Kantons Zürich möchte seine Ortschefs und deren Stellvertreter unterstützen, ihnen bei der Erfüllung ihrer nicht leichten Aufgabe helfen. Aus diesem Grunde bietet es sie jährlich zu einem in der Regel zweitägigen Rapport unter der Leitung des Amtschefs auf. In diesem Jahr fand er – wegen der grossen Zahl von Teilnehmern fünfmal durchgeführt – im März statt. Am ersten Tag waren die Zivilschutzstellenleiter, die Betreuer der administrativen Belange in der Gemeinde, zur Teilnahme eingeladen. Insgesamt nahmen 129 Ortschefs (OC), 116 Ortschef-Stellvertreter (OC Stv) und 88 Zivilschutzstellenleiter (ZSSStL) teil. Der Ortschef-Rapport soll nicht primär der Einweg-Information und der schul- oder kursmässigen Ausbildung dienen. Der Dienst Anlass soll vielmehr ein Diskussionsforum, eine Zusammenkunft zwecks Erfahrungsaustausch und Sammeln von Anregungen sein und dabei Gelegenheit zur Vermittlung von Informationen und zur Fortbildung bieten.

lichkeiten – müssen wir uns im Zivilschutz vermehrt bewusst werden, wenn wir Erfolg haben, die Aufgaben als «Kommandant», als Chefs wahrnehmen, unseren Auftrag erfüllen und das vorgegebene und gesteckte Ziel erreichen wollen.

- Letztlich ist zu bedenken, dass die Untergebenen eine klare Führung erwarten und dass das Gegenteil demotivierend wirkt.
- Der OC ist der oberste Chef, der «Kommandant» seiner «ZS-Truppe». Im Klartext: er hat einen Führungsauftrag zu erfüllen und nicht Verwalter zu spielen. Letzteres ist primäre Aufgabe des Zivilschutzstellenleiters.
- Der Ortschef soll aber nicht primär den Stab führen, sondern mit dem

Stab führen. Es darf aber auch nicht der Stab führen. Eine sinnvolle Aufgabenteilung kann sein: der OC führt die Direktunterstellten und sein Stellvertreter den Ortsleitungsstab.

2. Ausbildung

- Führung beschränkt sich nicht etwa auf den Einsatz. Es braucht sie in der Vorbereitung, bei der Planung – wenn man in diesem Bereich nicht alles selber machen und damit sich überfordern will –; es braucht sie auch in der Ausbildung, wovon hier die Rede sein soll.
- Führen in der Ausbildung bedeutet ein Angewöhnen einer Tätigkeit, die im Einsatz entscheidend ist – führen in der Ausbildung ist Schulung zugleich.
- Stufengerechte Führung in der Ausbildung erfordert eine Einflussnahme auf die Direktunterstellten einerseits und klare Unterscheidung zwischen taktischen Chefs und Führungshelfen andererseits.
- Der DC ist Fachberater seines «Kommandanten». In der Ausbildung beschränkt er sich auf die Unterstützung der unterstellten taktischen Chefs bei der Erfüllung ihrer Aufgabe mit Fachwissen und allenfalls auf die Mitwirkung in der Fachausbildung. Der Verantwortung kann sich der OC damit nicht entziehen.
- Stufengerechte Ausbildung erfordert auch eine direkte Auftragserteilung und nicht via Dienstchef.
- Zeitgerechtes Anordnen schafft Voraussetzungen für eine qualitativ genügende Ausbildung.

Zeitgerechtes Handeln im Bereich Ausbildung heisst

- frühzeitige Planung (im Vorjahr), um nicht unter Zeitdruck vorbereiten zu müssen, aber auch um zu erreichen, dass zuerst die Ausbildungsbedürfnisse festgelegt werden und dann die Dienstdauer und nicht umgekehrt,
- Verwendung des «Kaderjahres» zur Vorbereitung von Übungen,
- rechtzeitige Orientierung des Kadern und Auftragserteilung an dieses – im Vorkurs ist dies immer zu spät.
- Jeder Dienst Anlass muss sorgfältig vorbereitet werden, angefangen beim OC. Damit verschafft er sich einen Führungsvorsprung.

Die Freiheiten der Untergebenen werden nur gewährt, wenn nicht der ober-

ste Chef auf unterster Stufe befiehlt. Wer sich angewöhnt, primär beim Direktunterstellten anzuordnen, was zu tun ist und nicht wie, ermöglicht diesem, sich zu entfalten. An solchen Aufgaben wächst das Kader und ist oft zu erstaunlichen Leistungen fähig, nicht zuletzt dann, wenn klar gefordert wird. Der Mut zum Risiko und zur Lücke macht sich in der Regel bezahlt. Der Chef hat immer noch den Auftrag zum Kontrollieren und Korrigieren.

Um das genannte Risiko in Grenzen zu halten, ist Schulung erforderlich. Solcher bedürfen auch oder gerade die Vorgesetzten der verschiedenen Stufen. Zu diesem – und nicht zu einem andern – Zweck dienen die Kaderanlässe im allgemeinen und die Vorkurse im besonderen:

- Einrichten der Ausbildungsplätze,
- Durchtesten der Aufgaben mit dem Kader und unter dessen eigener Führung,
- Aus- und Weiterbildung des Kaders.

Kontrolle ist unerlässlich. Es bedarf der gekonnten, möglichst unaufdringlichen, aber zielgerichteten Einflussnahme.

Der OC gehört «an die Front». Er muss bei den Anlässen anwesend sein, um festzustellen, ob seine Absicht erkannt worden ist, um Schwachpunkte für künftige Anlässe zu erkennen, um die Stärken seiner «Truppe» kennenzuler-

nen. Es geht letztlich auch darum, dass die Mannschaft ihren Chef sehen will.

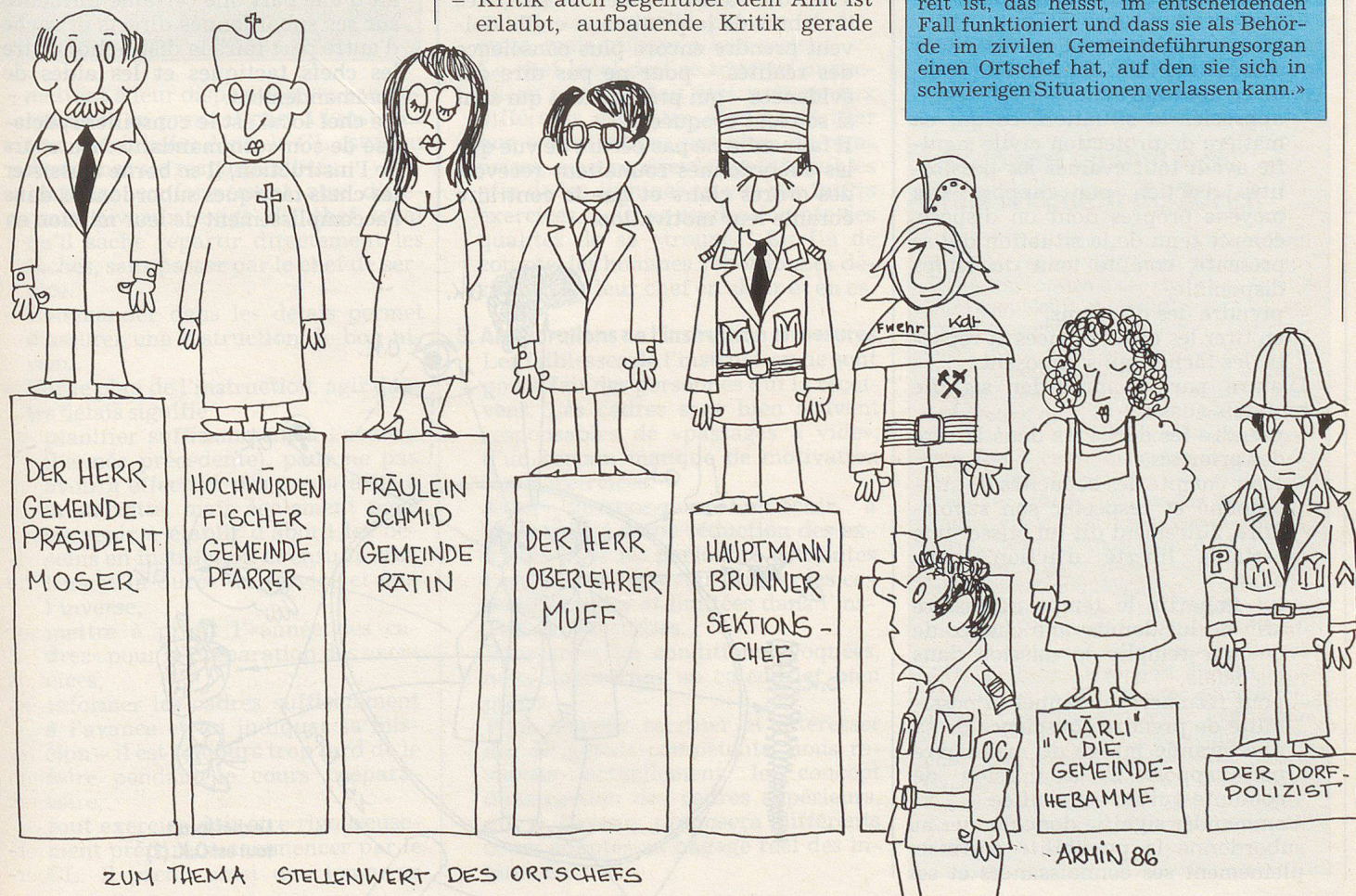
3. Verbesserung der Ausbildung und Massnahmen

- Die Ausbildungsmängel liegen nicht primär bei der Mannschaft. Das Kader verschuldet sogenannte «Leerläufe», demotivierende Dienstlässe.
- Wir werden uns deshalb überlegen müssen, wie weit wir Übungen für die Mannschaft vorübergehend reduzieren müssen, um die vorhandenen, begrenzten personellen Kapazitäten in der Kaderschulung einsetzen zu können.
- Um die genannten Voraussetzungen zu schaffen, werden wir gesetzte Fristen konsequent durchsetzen.
- Um geeignete und fähige Vorgesetzte rekrutieren und interessieren zu können, überarbeiten wir das Konzept für die Ausbildung des höheren Kaders, indem künftig unterschiedliche, der Vorbildung angepasste Kurse angeboten werden sollen.
- Aufgrund von Bedürfnisabklärungen wollen wir auch den Ortschefs Fortbildungsmöglichkeiten offerieren. Eine erste Zielrichtung: Befehlsgebung im Rahmen der EFD.
- Das KAZS fordert einerseits, will aber auch im Bereich der Ausbildung soweit als möglich Dienstleistung, dem Praktiker Unterstützung anbieten.
- Kritik auch gegenüber dem Amt ist erlaubt, aufbauende Kritik gerade

im Bereich der Ausbildung sehr erwünscht. Wir möchten vom Praktiker profitieren. ▢

Bruno Hersche zum Stellenwert des Ortschefs

«Entgegen einer immer wieder festgestellten Auffassung bekleidet der Ortschef ein sehr wichtiges Amt im Bereich des zivilen Bevölkerungsschutzes – bis auf wenige Ausnahmen eine nebenamtliche Tätigkeit. Ebenso ist seine Aufgabe wesentlich vielfältiger, verantwortungsvoller, interessanter und anforderungsreicher, als gemeinhin angenommen wird. Vielenorts – noch aber nicht in jedem Fall – hat man erkannt, welch hohes Anforderungsprofil zu erfüllen ist, wenn ein Ortschef seine Aufgabe mit Erfolg und umfassend wahrnehmen soll. Er muss entsprechende Fähigkeiten in organisatorischen und planerischen Bereichen, in Ausbildungsfragen einschliesslich Methodik und Didaktik, vor allem aber auch in der Führung, haben. Ausserdem erwartet man von ihm Ideenreichtum, Initiative und Durchsetzungsvermögen. Dessen müssen sich die Gemeindebehörden bewusst sein, wenn sie den Posten eines Ortschefs oder dessen Stellvertreters zu besetzen haben. Eine geeignete Persönlichkeit zu finden, ist nicht leicht. Anstrengungen in diesem Bereich zahlen sich indessen vielfach aus. Für die Exekutive einer Gemeinde ist es beruhigend zu wissen, dass der Schutz ihrer Bevölkerung optimal sichergestellt ist, dass die Zivilschutzorganisation gut vorbereitet und einsatzbereit ist, das heisst, im entscheidenden Fall funktioniert und dass sie als Behörde im zivilen Gemeindeführungsorgan einen Ortschef hat, auf den sie sich in schwierigen Situationen verlassen kann.»



ZUM THEMA STELLENWERT DES ORTSCHefs