

**Zeitschrift:** Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile  
**Herausgeber:** Schweizerischer Zivilschutzverband  
**Band:** 47 (2000)  
**Heft:** 11-12

**Artikel:** ... aber ohne Führung ist alles nichts  
**Autor:** Herzig, Mark A.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-369353>

#### **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:** 08.02.2026

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

**Erfolgreiches Führungsseminar 2000 des SZSV**

# ... aber ohne Führung ist alles nichts

**Führungsstil und -formen wechseln, Führungsdefizite werden deutlich. Diesen Erkenntnissen sollte Rechnung getragen werden, fand der Zentralvorstand des SZSV. Nach ermutigenden Ergebnissen der beiden letzten Führungsseminare wurde heuer die Weiterbildungsveranstaltung während einer ganzen Woche im RKZ Spiez durchgeführt – der Erfolg mit mehreren Dutzend Teilnehmerinnen und Teilnehmern darf sich sehen lassen.**

MARK A. HERZIG

Man kennt das Wortspiel: «Information ist nicht alles, aber ohne Information sei alles nichts.» Es lässt sich auf fast alles anwenden – gerade aber nicht auf Information und Führung – ausser man spielt das Spiel mit dem Negativapproach: Ohne Information keine Führung, ohne Führung keine Information.

Morgenstern meinte: «Eine Wahrheit kann erst wirken, wenn der Empfänger für sie reif ist. Nicht an der Wahrheit liegt es daher, wenn die Menschen noch so voller Unwissenheit sind.»

Und ein weiteres Zitat, Egon P. Zehnder zugeschrieben: Man muss nur eine Person führen können – nämlich sich selber.»

## Vernetztes Denken und Handeln

Alle haben sie recht, in der einen oder anderen Form. Warum aber hier diese Aufzählung? Weil damit der Konzeptansatz des Führungsseminars des SZSV beschrieben ist, das Christian Schmid zusammen mit dem Zentralsekretariat auf die Beine gestellt und organisiert hat.

Ohne geeignete Kommunikation findet kein Führen statt – damit ist die Kommunikation abgedeckt. Um kommunizieren zu können, muss man auch die Ansicht des Partners kennen, und das gut – unter der Bezeichnung «Aktives Zuhören» steht ein anderes Modul. Kommunikation heißt ja immer «Zweiweg» – auch wenn es modisch immer wieder für das Falsche eingesetzt wird.

Man redet aber nicht nur mit dem Mund, sondern auch mit dem Körper – Körpersprache ist somit ein weiterer Seminarteil; nonverbale Kommunikation darf nie unterschätzt werden. Man drückt sich aber nicht nur mit Worten, Gesten, Kör-

**Freuen sich am Erfolg des Führungsseminars:**  
Moderatoren  
Heiner Dübi,  
Christian Schmid  
und Daniel Surer.



FOTO: H.J. MÜNGER

perhaltung aus, sondern unterstützt diese mit Bildern, Zeichnungen, Tabellen, Schemata – diesen Teil decken die Präsentationstechnik und Mindmapping ab. Nicht minder wichtig in der (Führungs) Kommunikation sind ein funktionierendes Zeitmanagement, eine gute Rhetorik sowie die gezielte Vorbereitung von Sitzungen: Mit einer sauber und klar durchgeföhrten kurzen Sitzung, in der z. B. gemeinsame Ziele erarbeitet und ausgegeben werden, hat man die Mitarbeiter gewonnen. All diese Aspekte gehören zu modernen Formen

von Führungsstil, die ebenfalls in einer Seminarsequenz abgehandelt wurden.

## Mittel sparsam einsetzen

Wir konnten an einigen ausgewählten Modulen teilnehmen – es war ein Erlebnis, denn der Berichterstatter liess sich vom lebendigen Unterrichtsgeschehen dermassen gefangen nehmen, dass die Reportage beinahe dahingefallen wäre. Dies kam dadurch, dass einerseits Einzelpakete sehr gezielt herausgearbeitet und mit den Teil-

**Moderator**  
Daniel Surer:  
«So wenig bleibt beim Zuhörer haften, wenn Sie ein Hilfsmittel zu exzessiv einsetzen!»

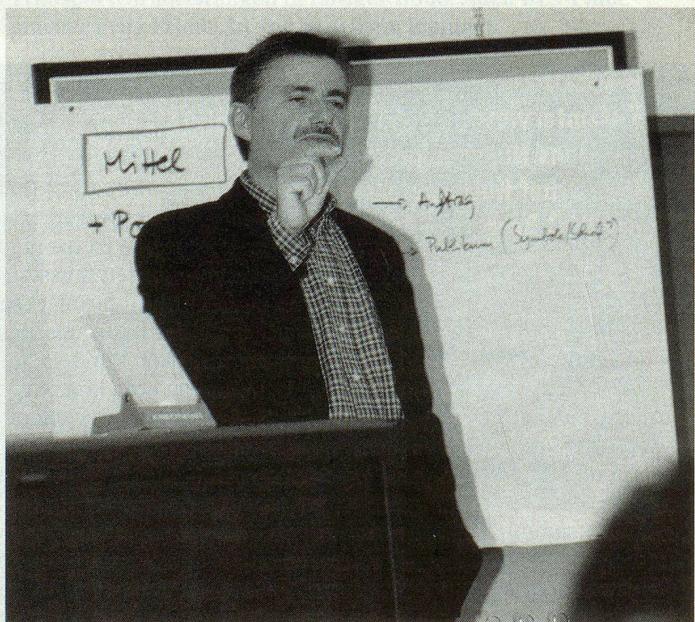


FOTO: M.A. HERZIG

nehmern diskutiert, andererseits aber immer auch die gegenseitige Abhängigkeit – die Vernetzung – von Methoden und Verhaltensweisen dargestellt wurden.

«Die Flip-Chart ist nicht mein bevorzugtes Präsentationsmittel», sagte ein Teilnehmer sehr dezidiert – dies nach einer nahezu beispielhaften Präsentation gerade mit diesem Instrument. «Den Hellraumschreiber nicht dazu missbrauchen, mit dem Manuskript vollgeschriebene Folien zu zeigen und erst noch vorzulesen», warnte Dozent Daniel Sutter. Jedes Präsentationsmittel –

viele davon wurden gerade zu ihrer Erläuterung eingesetzt – hat seine Vorteile, aber auch Mängel. Letztere lassen sich weitgehend vermeiden, wenn man sie situationsgerecht und vor allem sparsam einsetzt. Ob es nicht Teilnehmer gibt, die Hemmungen haben, vor der Videokamera auch nur trainingshalber aufzutreten, dies sogar ablehnen? Das kaum, und schon gar nicht bei einem so heterogen zusammengesetzten Seminar wie dem des SZSV.

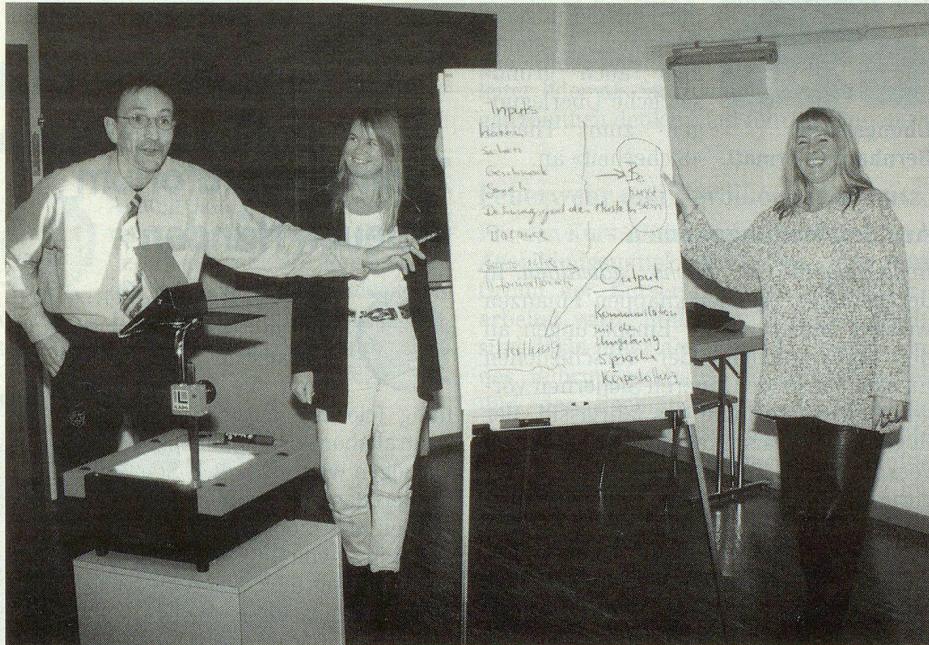
Ähnlich tönte es bei Heiner Dübi, einem weiteren Dozenten, den wir bei seiner «Se-

quenz Körpersprache» trafen, wo wir etwas über die nonverbale Kommunikation und deren Stellenwert erfahren konnten. «Es ist entscheidend, wie wir die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer abholen; doch in der Regel bedeutet dies kein grosses Problem. Und dann machen die Leute mit!» Der Mensch bleibt also im Mittelpunkt! Elektronische Mittel können helfen, aber auch «Zeitdiebe» sein; das wurde in einer Sequenz des Teils Zeitmanagement herausgearbeitet und – siehe da! – als wichtigsten Zeitdieb orteten die meisten Teilnehmer sich selbst.

### Versuch eines Fazites

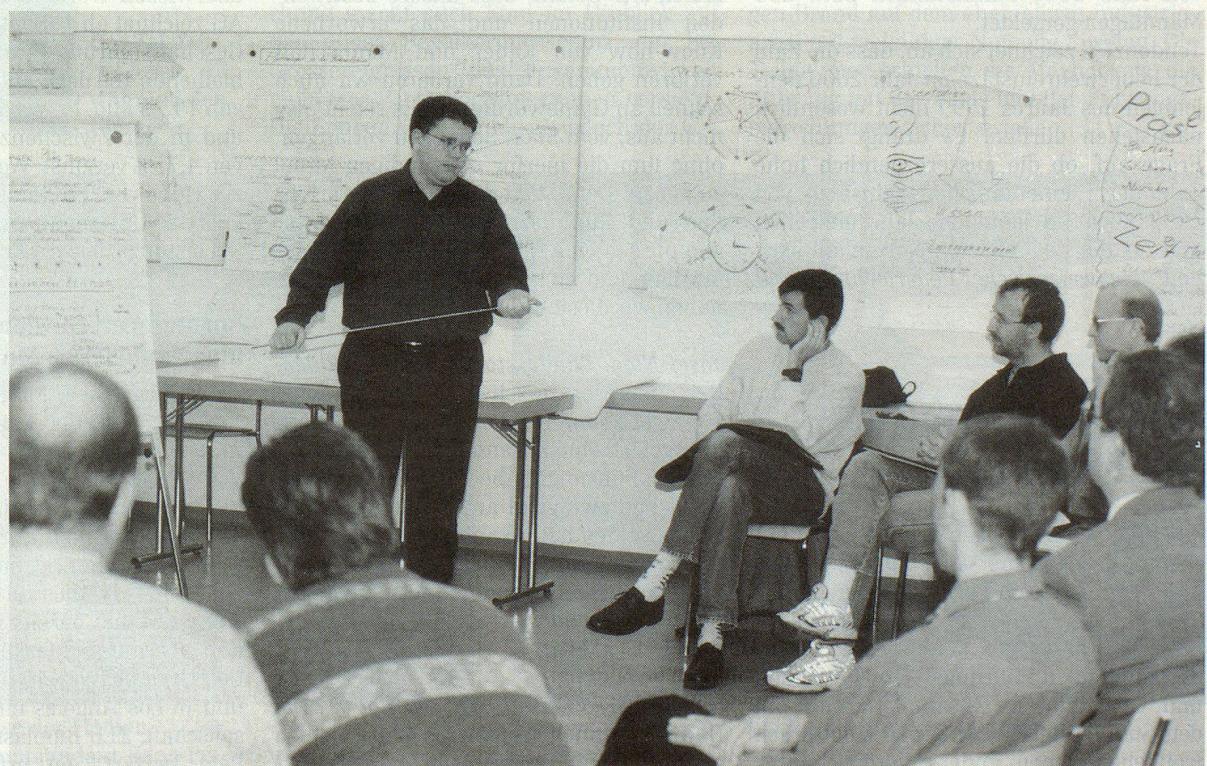
Führung heute besteht nicht zuletzt aus einem verschiedenmaschig verflochtenen Netzwerk aus neuen Theorien und Erkenntnissen. Bücher lesen kann helfen, Seminare helfen auch, jedoch müssen die entsprechenden Leute bereit und in der Lage sein, neu erworbenes Wissen auch entsprechend anzuwenden und zu üben. Die Implementation ist in aller Regel nicht so schnell zu erreichen, wie das meist – sei es nun von sich selber oder vom Vorgesetzten, der für das ausgegebene Geld Resultate sehen will – gewünscht wird.

Also: von Management by ... haben wir genug gehört. Lasst uns führen, wie wir es in Seminaren wie dem beschriebenen kennenlernen können. Und lasst uns hoffen, dass steter Tropfen den Stein und nicht den Kopf höhlt. Management by hope also? Hoffen wir's nicht!



FOTOS: M.A. HERZIG

**Das weibliche Element fehlt nicht – aber ein paar mehr hätten es schon sein dürfen. Moderator Heiner Dübi mit Marianne Graf und Daniela Stalder voll im Element im Kursteil «Körpersprache».**



**Lehrreicher und wichtiger Seminar- teil: Kurzpräsen- tationen der Teil- nehmerinnen und Teilnehmer mittels verschiedener Hilfsmittel.**