

Zeitschrift: Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile
Herausgeber: Schweizerischer Zivilschutzverband
Band: 19 (1972)
Heft: 12

Artikel: Führungspraxis in Krisenlagen
Autor: Wildbolz, Hans
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-365865>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.02.2025

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

Führungspraxis in Krisenlagen

Oberstkorpskommandant Hans Wildbolz

Das diesjährige Regierungsratsseminar in Interlaken befasste sich mit dem Thema «Krisen-Management», um in Referaten von berufenen Fachleuten und Diskussionen alle Aspekte von Krisen- und Katastrophenlagen zu behandeln. An den Vorbereitungen dieser Arbeitstagung war auch der Kommandant des Feldarmeekorps 2, Oberstkorpskommandant Hans Wildbolz, beteiligt, der sich in seinem Referat mit der Führungspraxis in Krisenlagen befasste. Wir glauben, dass seine Ausführungen für unsere Leser von besonderem Interesse sind und danken für die Ueberlassung des Manuskripts.

Redaktion «Zivilschutz»

1. Besonderheiten der Führung in Krisenlagen

Krisenlagen schaffen Voraussetzungen, die mit den ordentlichen, «friedensmässigen» Arbeits-, Verwaltungs- und Führungsmethoden nicht bewältigt werden können. Ihre wichtigsten Merkmale sind:

1.1 Der Zeitdruck

Meist tritt das Ereignis, das eine Notlage schafft, *überraschend und plötzlich*, möglicherweise auch zu ungewohnter Stunde (ausserhalb der Arbeitszeit) ein. Es gilt, die Geschehnisse nach kürzester oder meist *ohne Vorwarnzeit* in den Griff zu bekommen.

Zudem ergibt sich ein Ablauf der Lage, der sich überstürzt. Nur ein rascher Entscheidungsprozess, zeitgerechte Massnahmen und eine vom ordentlichen Arbeitsgang abweichende Flexibilität vermögen die Lage zu beherrschen.

1.2 Die Ungewissheit

Wie im Kriege sind zufolge bruchstückartiger, sich oft widersprechender Informationen, unterbrochener Verbindungen und Auswirkungen panikartiger Umstände *Erschwernisse im Ueberblick über die Ereignisse* geschaffen. Die sich überstürzende Lageentwicklung trägt zu ihrer Undurchsichtigkeit bei. Auch sind die Auswirkungen einer Notlage zunächst äusserst schwer erfassbar.

1.3 Der Gefährdungsgrad

Krisenlagen sind *Ausnahmesituationen* mit stärksten Belastungen. Sie sind gekennzeichnet durch *Gefährdungen von Leben und Sachwerten* in existenziellem Ausmass. Die *Ordnung* des normalen öffentlichen Lebens ist aus den Folgen geraten (Evakuationen, Verkehrszusammenbruch, Grossanfall von Verletzten und Toten usw.).

Die Krisenlage überfordert die *Rechtsordnung*. Es entsteht eine *Notrechtslage*. Die «friedensmässigen» Zuständigkeiten müssen überschritten und die Grundrechte vorübergehend zur Wiederherstellung des normalen Lebens eingeschränkt werden.

1.4 Die Ueberforderung der Mittel

In Notlagen sind die Mittel der Behörden (finanzielle, personelle, infrastrukturelle Mittel) in der Regel nicht mehr ausreichend. *Hilfeleistungen von aussen* (vom Kanton zugunsten von Gemeinden, vom Bund zugunsten der Kantone) sind erforderlich.

2. Anforderungen an die Führung in Krisenlagen

Die besondern Umstände von Notlagen erheischen *ausserordentliche Verfahren*. Die wichtigsten Anforderungen sind:

2.1 Die Beherrschung der Lage

Es gilt, rasch den *Ueberblick* zu gewinnen und im Laufe der Entwicklung zu wahren. Die Nachrichtenquellen müssen erfasst und koordiniert werden. Dies setzt *Verbindungen* (Uebermittlungsmittel) voraus.

Die Informationen müssen gesichtet, ausgewertet und an die darauf angewiesenen Stellen weitergeleitet werden. Informationslücken müssen durch *aktive Nachrichtenbeschaffung* behoben werden.

2.2 Die Ordnung des Führungsapparates
Notlagen erfordern eine straffe, rasch handlungsfähige Führung. Die Führungshierarchie muss klar geordnet sein:

- Zentrale Lenkung (klare Unterstellungsverhältnisse);
- Aufteilung der Verantwortlichkeiten (wer befiehlt was);
- Regelung der Kooperation (Zuweisung auf Zusammenarbeit).

Der Führungsablauf (Entscheidungsprozess, «Befehlswege») soll so weit als möglich (netzplanähnlich) programmiert sein. Er muss vor allem dem Zeitdruck gerecht werden, d. h. auf *Zeitgewinn* ausgerichtet sein, ohne die «Kommando-Ordnung» durcheinanderzubringen (kreuz und quer Anordnungen treffen, «Die Rechte weiss nicht, was die Linke tut»).

2.3 Die Sicherstellung der zeitlichen Bereitschaft

Beim plötzlichen Eintritt einer Krisenlage müssen Führungsorganisation, -einrichtungen und -funktionen ihre *Bereitschaft* rasch erstellt haben. Dazu gehören:

- Alarmorganisation (besonders ausserhalb der Arbeitszeit);
- «Mobilmachung» (Gliederung, materielle Bereitschaft);
- Kontinuität der Führung (24-Stunden-Betrieb);
- Sicherstellen der Verbindungen usw.

2.4 Die Bereitstellung der erforderlichen (zusätzlichen) Mittel

Es muss klargestellt werden, wie weit die eigenen Mittel (Polizeikräfte, Feuerwehren, Geniemittel, Uebermittlungsmittel usw.) ausreichen und was zusätzlich bereitgestellt werden muss:

- Was kann wo angefordert werden?
- Eingliederung und Verwendung?

3. Organisatorische Probleme

Auf Grund der in Ziff. 2.2 dargelegten Anforderungen an den Führungsapparat sind folgende Massnahmen zu treffen:

3.1 Die Gliederung der Führungsorganisation in Krisenlagen

Grundelemente:

Leitung (Spitzenorganisation)
Stabsgliederung (Stabsressorts)
Leitungs-Infrastruktur (techn. Mittel)
Die Führungsorganisation soll sich:

- so weit als möglich an die normale Verwaltungsorganisation anlehnen;
- rasch und ohne zu grosse Komplikationen von der normalen in die ausserordentliche Gliederung überführen lassen;
- den besondern Bedürfnissen je nach Art der Notlage anpassen können.

Es empfiehlt sich, ein *Grundmodell* «Führungsordnung in Krisenlagen» auszuarbeiten, dem je nach Katastrophenart und -ausmass — im Sinne des Baukastensystems — Annexstellen beigelegt werden können.

Grundstruktur eines Krisenstabes
(vgl. Abb.):

Leitung

Die Gesamtleitung wird einem Mitglied der Regierung (Dep Chef) übertragen. Die Gesamtregierung (Kollegium) bleibt für Grundsatzentscheide zuständig.

Stabsleitung

Trennung der Funktionen der Leitung (Kommandant) und der Stabsleitung (Stabschef).

Stabsressorts

- Informationsstelle (Nachrichtendienst intern, externer Informationsdienst)
- Operationen (Vorbereitung der zu treffenden Massnahmen, Vollzugsanordnungen)
- Logistik (Unterkunfts-, Versorgungs-, Betreuungs- und sanitätsdienstliche Fragen)

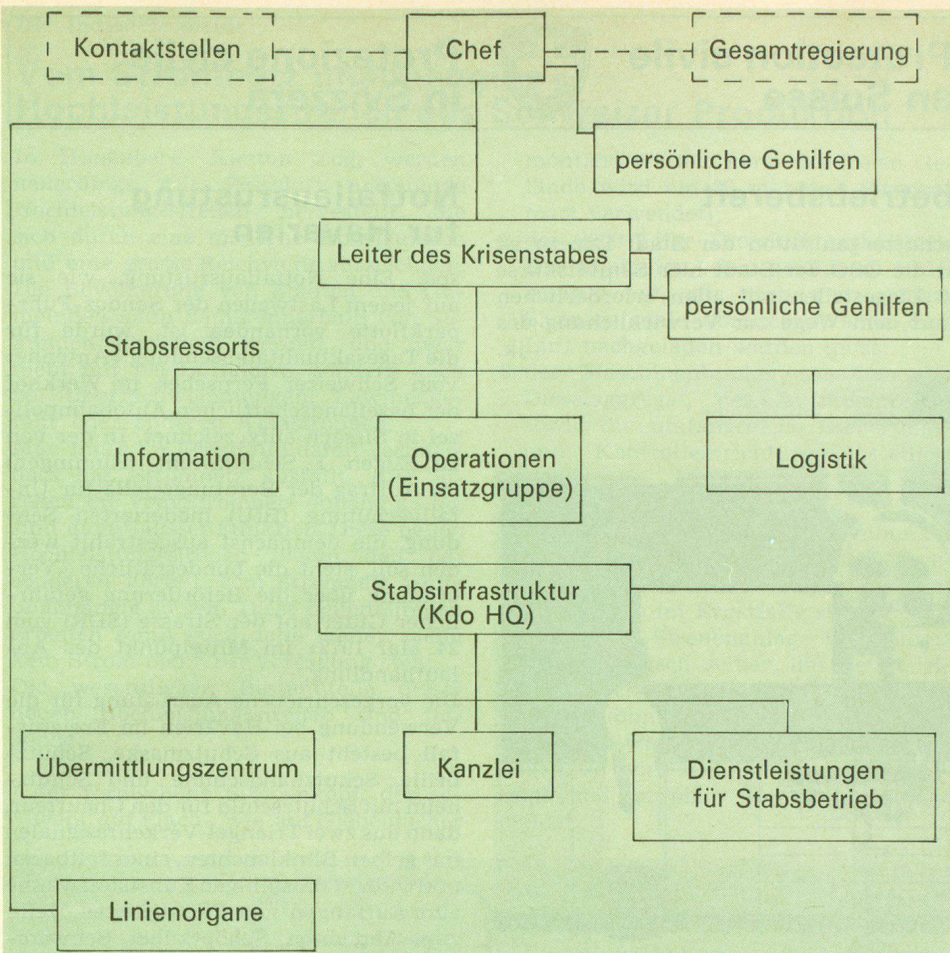
Stabsinfrastruktur

Uebermittlungszentrum
Kanzlei
Dienstleistungen für Stabsbetrieb

3.2 Der Betrieb des Krisenstabes

Zu den betrieblichen Massnahmen gehören:

- Bereitstellung eines *Führungsraumes* (Konferenzzimmer);
- Regelung des *24-Stunden-Betriebes* (Ablösungen, Stellvertretung);
- *Alarmorganisation* (Pikettstellungen, Beizug zusätzlicher Mitarbeiter);
- Schaffen der *Lebensbedingungen* (Ruhe, Verpflegung);
- Bereitstellung der *Transportmittel* (Fahrzeuge, evtl. Helikopter usw.);
- Sicherstellung der *Verbindungen* (Uebermittlungszentrum, Vrb Leute);



- Gewährleistung des *Kanzleibetriebes*;
- Regelung des *Sicherheitsdienstes* (Zutrittskontrollen, Wegweisung) usw.

3.3 Der Informationsdienst

Dieser untergliedert sich in:

- Interne Information (Nachrichtenbeschaffung, -auswertung und -verbreitung; Informationsaustausch stabsintern und mit Linienstellen);
- Information der Regierungsstellen;
- *Information der Öffentlichkeit*.

Das gesamte Informationswesen ist einem *Informationschef* zu unterstellen. Voraussetzungen des funktionssicheren Informationswesens sind:

- Geordnetes Informationsnetz (wer steht mit wem in Verbindung; Lagezentrale, Informationsquellen, zu informierende Stellen).
- Sichergestelltes Verbindungsnetz (Tel. evtl. Funk, Fernschreiber, Vrb Leute usw.).

4. Der Führungsablauf

Der Führungsablauf soll sich weitgehend auf *vorsorgliche Massnahmen* (Ziff. 5) und auf einen *Standard-Entscheidungsprozess* abstützen. Es sind folgende Hauptphasen zu unterscheiden:

4.1 Die Erfassung der Ereignisse

- Sichtung und Auswertung der Informationen; Beurteilung der Dringlichkeit, Wichtigkeit und *Notwendigkeit von Entscheiden* (bzw. Massnahmen);
- *Zeitplanung* für die Vorbereitung und Anordnung von Massnahmen (Zeitplan der Stabsstätigkeit) und *Regelung der Stabsarbeit* (Aufgabenzuweisung; wer macht was mit welchem Ziel und nach welchen Richtlinien).

4.2 Erlass der Sofortmassnahmen

- zusätzliche Informationen;
- Vororientierung;

- Verbindungen und Absprachen;
- Bereitschaftsänderungen usw.

4.3 Entscheidungsvorbereitung der Hauptmassnahmen

- Vortragen der Entscheidungsgrundlagen durch Fachbearbeiter;
- Abwägen der Alternativen;
- Entscheidung;
- Bekanntgabe der Entscheide als Grundlage für die zu treffenden Anordnungen.

4.4 Erlass der Massnahmen (Befehlsgebung)

4.5 Kontrolle der Ausführung (Führung während der Aktionen)

4.6 *Bilanz* (periodische Beurteilung des Zwischenstandes und Vorbereitung des *Rechenschaftsberichtes*; für letzteres empfiehlt sich der Einsatz eines *Chronisten* von Anfang an).

5. Die Vorbereitung der Führung in Krisenlagen

Der Druck der Zeit, der Verantwortung und der psychologischen Auswirkungen von Katastrophenfällen erschweren die Führungsfunktionen. Es ist daher unerlässlich, die Vorbereitungen so weitgehend als möglich, wenn auch nur als Normfälle, zu treffen. Für *Improvisationen* bleibt hinreichend Spielraum. Die Vorbereitungen sollen umfassen:

5.1 Eine Typologie möglicher Katastrophen- und Krisenlagen (Typfälle mit ihren besondern Merkmalen)

5.2 Organisatorische Vorbereitungen (vgl. Ziff. 3):

- Krisenstab
- Infrastruktur

5.3 Richtlinien für die Führungstechnik (Führungsbehef)

5.4 Regelung der Rechtsfragen

5.5 Schulen:

Periodische Durchführung von *Seminaren* (Besprechung von Modellfällen); *Krisenstabsübungen* und *Einsatzübungen*.

Wichtigste Merkmale für die Beherrschung von Notlagen:

1. klare Führungsordnung;
2. ruhiger, aber rascher Führungsablauf;
3. gute Vorbereitungen.

Mitwirkung der Direktion des Bundesamtes für Zivilschutz am 4. Seminar für Regierungsräte

Vom 4. bis 6. Oktober 1972 hat die Stiftung für eidgenössische Zusammenarbeit in Interlaken ihr 4. Seminar für Regierungsräte durchgeführt, bei dem das Problem des «Krisenmanagements» behandelt worden ist. Vom Bundesamt für Zivilschutz haben Direktor König und sein Stellvertreter, Dr. Keller, als Referenten an diesem Seminar teilgenommen. Direktor König schilderte den

Regierungsräten die schwerwiegenden Folgen eines Atomwaffnunglücks im Frieden und die vielen Probleme, die sich daraus für die Behörden auf allen Stufen ergeben. Er wies mit Nachdruck darauf hin, dass wir in der Schweiz heute noch völlig ungenügend auf diesen Fall vorbereitet sind. Dr. Keller legte die Grundsätze der Katastrophenhilfe dar, die auf der Unfallhilfe auf-

bauen muss, sich von dieser aber durch ihr Ausmass unterscheidet. Die Katastrophenhilfe ist umfangmäsig derart viel grösser als die Unfallhilfe, dass sie nur durch besondere Massnahmen sichergestellt werden kann. Dringender als materielle Vorbereitungen ist eine Organisation, welche Gewähr bietet, dass die verantwortlichen Behörden die Katastrophenlage erkennen und beurteilen können und dass sie die zur Bewältigung der Krise erforderlichen Kompetenzen haben. (Vgl. *Résumé des Vortrages* auf Seite 409.)