Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 172 (2006)

Heft: 10

Artikel: Erkenntnisse aus den bisherigen PSO-Einsätzen

Autor: Rösli, Bruno

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-70515

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: 09.07.2025

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

Erkenntnisse aus den bisherigen PSO-Einsätzen

Einsätze von schweizerischen Armeeangehörigen im Rahmen der multinationalen Friedensförderung sind die einzigen, in denen unsere Armee ihre Leistungen vollumfänglich in Kooperation mit Streitkräften von Partnern und in der Regel über Jahre unter erschwerten Bedingungen zu erbringen hat. Schon aus diesem Grund sind die daraus gewonnenen Erkenntnisse für die ganze Armee von hoher Relevanz. Nachfolgend werden einige Erkenntnisse dargestellt, die für zukünftige Beteiligungen an Peace Support Operations (PSO) von Bedeutung sind.

Bruno Rösli*

Schweizerisches Wehrsystem und internationaler Friedensförderungseinsatz

Das schweizerische Wehrsystem ist traditionell dafür optimiert, Bedrohungen gegen unseren Staat und innerhalb unserer Landesgrenzen zu begegnen. Dies ist im Wesentlichen auch mit AXXI und Entwicklungsschritt 08/11 der Fall. Es werden dafür organische Verbände (oder zumindest Teile davon) eingesetzt, und die dafür erforderlichen Angehörigen der Armee werden zum Einsatz befohlen. Die Beteiligung schweizerischer Armeeangehöriger an friedensfördernden Einsätzen folgt anderen Gesetzmässigkeiten. Diese sind einleitend kurz zu analysieren, da sie massgeblichen Einfluss haben auf die Art der Lehren und Erkenntnisse, die Gegenstand dieses Artikels sind.

Auslandeinsätze – noch kein Normalfall

Die Schweizer Armee hat sich zwar bereits 1953 in Korea erstmals an einem multinationalen friedenserhaltenden militärischen Einsatz beteiligt. Zwar lief dieser Einsatz mit stetig abnehmendem Personalbedarf bis heute weiter, blieb indes für die Schweiz bis 1989 ein militärischer Ausnahmefall. Erst 1989 begann eine eigentliche Neuorientierung, zuerst mit wenigen Militärbeobachtern, dann mit zwei Sanitätskontingenten als Teil der UNO-Operationen in Namibia und der Westsahara, gefolgt 1996 von unbewaffneten Logistikern für die OSZE in Bosnien. 1999 kam mit SWISSCOY im Kosovo ein nationaler militärpolitischer Durchbruch. Zum respektierten militärischen Partner mutierten wir ab Herbst 2002, als erstmals schweizerische Infanterie und ein Lufttransportdetachement taktische Einsätze im Ausland zu übernehmen begannen. Heute sind rund 280 weibliche und männliche Angehörige der Armee in 18 Missionen weltweit im Einsatz. Der Zeitraum unserer Beteiligung an friedensfördernden Auslandeinsätzen ist indes nach wie vor zu kurz, als dass sich im Selbstverständnis der Schweizer Armee und der schweizerischen Öffentlichkeit Peace Support als eine der Hauptaufgaben der Armee bereits hätte etablieren können, wie dies zum Beispiel in Finnland, Österreich oder Schweden der Fall ist. Das wirkt sich aus auf das Aufkommen an Freiwilligen, sowohl in der Miliz als auch beim militärischen Berufspersonal.

Lange politische Entscheidwege

Diese nach wie vor bestehende Zurückhaltung fand ihren Niederschlag in den gesetzlichen Auflagen, die vor einer Entsendung von bewaffneten Armeeangehörigen ins Ausland erfüllt werden müssen. Das Militärgesetz verlangt, dass vor einer Entsendung beide Kammern des Parlaments dem Einsatz zustimmen müssen. In unserem System bedeutet das eine Zeitspanne von rund neun Monaten zwischen Bundesratsentscheid und parlamentarischer Zustimmung. Damit gehören schweizerische Einsatzelemente de facto nie zur «Entry Force», sondern werden in bestehende, etablierte internationale Dispositive als Elemente der zweiten Staffel integriert. Die Wahrscheinlichkeit, dass schweizerische Kontingente im Rahmen ihrer Auftragserfüllung Gewalt anwenden müssen, ist dadurch beträchtlich reduziert, auch wenn die Möglichkeit nie ausgeschlossen werden kann. Bis dato blieb uns dies erspart. Relativ häufig waren indes schweizerische Militärbeobachter oft über längere Phasen unter Beschuss – beginnend mit dem Krieg in Ex-Jugoslawien ab 1992, verschiedentlich im Kongo und vorläufig das letzte Mal im jüngsten Krieg in Südlibanon. Auch Geiselnahmen waren schon verschiedentlich zu erdulden.

Fehlende Führungserfahrung Stufe Truppenkörper und höher

Schweizerische Kontingente sind zahlenmässig relativ schwach. Die Schweiz leistete bis dato deshalb stets Beiträge, die qualitativ hoch stehend waren, aber im Gefüge einer Operation stets subkritisch blieben. Entsprechend fehlt Führungserfahrung im Einsatz auf Stufe Truppenkörper und höher. Der stets relativ späte Eintritt in die bereits laufende Operation, verbunden mit Nichtmitgliedschaft in NATO und EU bringt es mit sich, dass ein Einbezug in operative Planungsarbeiten nicht stattfindet und entsprechende Erfahrung bis dato fehlt.

Eng begrenzter Einsatz von Berufspersonal

Einsätze im Rahmen internationaler Friedensförderung werden durch Freiwillige geleistet (Militärgesetz Art. 66). Diese Freiwilligkeit ist für Mitarbeitende des VBS, militärische wie zivile, auch erfüllt, wenn sie per Arbeitsvertrag die Verpflichtung eingegangen sind, sich bei Bedarf pro Jahr für maximal zweimal vier Wochen für einen militärischen Friedensförderungseinsatz zur Verfügung zu stellen. Unser militärisches Berufspersonal ist indes sozusagen zweckbestimmt, d.h. mit Schwergewicht fest für die Ausbildung der Miliz verplant. Die Möglichkeiten, ziviles und militärisches Berufspersonal für PSO-Einsätze freizuspielen, sind begrenzt. Dies führt dazu, dass der Anteil von Profis des VBS an schweizerischen PSO-Kontingenten aktu-

Militärbeobachter einer UN-Mission in Eritrea. Fotos: SWISSINT

* Bruno Rösli, Oberst i Gst, lic. phil. I, dipl. pol. séc. IUHEI, Kommandant Kompetenzzentrum SWISSINT im Führungsstab der Armee.

ell und auch auf absehbare Zukunft die zahlenmässige Minderheit bilden wird.

Interoperabiliät: Auftragserfüllung in Kooperation

Interoperabiliät kann beschrieben werden als die Fähigkeit, im Einsatz mit diversesten Partnern zusammen Leistung zu erbringen. Sie ist kein abstrakter Status, der sich mit technischen Normen oder Testatheften von besuchten Ausbildungskursen erfassen liesse, sondern ist auftragsbezogen abgestuft. Interoperabilitätsanforderungen steigen in dem Masse, wie Leistungen unter Zeitdruck im Systemverbund erbracht werden müssen. Die Fähigkeit zur Teilnahme am multinationalen Kampf der verbundenen Waffen als höchster Interoperabilitätsstufe steht schon auf Grund der nationalen gesetzlichen Rahmenbedingungen für schweizerische PSO-Beteiligungen nicht zur Debatte. In diesem Licht sind die Interoperabilitätsanforderungen in jenen PSO, an denen wir uns bis dato beteiligt haben – und im Rahmen des geltenden Systems auf absehbare Zeit wohl werden beteiligen können – relativ begrenzt.

In der erlebten Realität geht es nicht primär um Anpassung und Standardisierung von Material und Verfahren, sondern in erster Linie um Schnittstellenmanagement zwischen verschiedensten, national teilweise wenig kompatiblen Systemen und Prozesslandschaften.

Die Erfahrungen aus allen bisherigen Missionen zeigen, dass die UNO bezüglich Interoperabiliät der NATO und der EU mindestens ebenbürtig ist, vor allem was einheitliche Stabsprozesse und logistische Verfahren anbetrifft. Dies bedeutet indes nicht, dass UNO-Standardisierung per se überlegen wäre, kann sie doch auch bedeuten, dass veraltete Standards betoniert werden, weil Konsens für neue Standards schwierig zu erreichen ist. Da Truppensteller in reinen UNO-Missionen durch die UNO finanziell teilentschädigt werden, hat diese hinsichtlich Durchsetzung ihrer Normen und Verfahren gegenüber den Truppenstellern in NATO- und EU-Missionen unzweifelhafte argumentative Vorteile.

Interoperabilität in PSO wird oft erreicht, indem Führungsunterstützungssysteme den verschiedenen nicht-kompatiblen nationalen Systemen übergestülpt werden, wie zum Beispiel das Interim Force Tracking System (IFTS), ein taktisches NATO-Führungssystem, das allen an der KFOR beteiligten Truppenstellern leihweise zur Nutzung übergeben wird, um die taktische Übersicht bei Einsätzen im gesamten KFOR-Einsatzraum zu verbessern.

Die Erfahrungen in UNO-, NATO-, EU- und OSZE-Operationen haben gezeigt, dass die Fähigkeit, erfolgreich und zeitgerecht eigene Leistungen in das Gesamtsystem der Operation einzubringen und auch von verfügbaren Partnerleistungen zu profitieren, in erster Linie von menschlichen Fähigkeiten abhängt. Es geht um Sprachkenntnisse, Kontaktfreude, Teamfähigkeit, die Bereitschaft zu lernen, Flexibilität, handwerkliches Können und Improvisationsbereitschaft. Schweizer verfügen sehr häufig über brauchbare bis gute Englischkenntnisse, verbunden mit weiteren Sprachfähigkeiten. Die Multinationalität unseres Landes schafft mentalen Vorsprung für die Zusammenarbeit in multinationalen Stäben und mit einer Vielzahl von lokalen Partnern, Vertretern von internationalen Organisationen und Hilfswerken.

SWISSCOY-Infanteristen im Einsatz im Kosovo.

Interoperabiliät: Internationale Standards versus nationale Kulturen

Multinationale Stäbe sind im Vergleich zu national homogenen Stäben in aller Regel grösser und schwerfälliger und auch weniger effizient. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass absichtlich Dienstposten geschaffen werden, um Ansprüche von truppenstellenden Staaten auf adäquate Vertretung in den Hauptquartieren zu befriedigen.

In allen taktischen operationellen Stäben prägen keine NATO- oder EU-Standards die Stabsarbeit, sondern es ist die jeweilige nationale Stabskultur der Führungsnation bestimmend. Diesen jeweiligen nationalen Leitkulturen haben sich die Stabsangehörigen aus den anderen Partnerstaaten zu unterziehen. Erfolgreiche Integration verlangt nebst professioneller Kompetenz vor allem Flexibilität, den Willen sich einzubringen, Sprachkenntnisse, Teamfähigkeit und Verlässlichkeit. Während in rein nationalen Stäben die Rolle und die Kompetenzen des einzelnen Stabsangehörigen weitgehend durch das jeweilige Pflichtenheft definiert werden, spielt in multinationalen Stäben das individuelle Profil des Stabsoffiziers eine zentrale Rolle. Ein neues Stabsmitglied wird von seinen Vorgesetzten und Kameraden «gewogen» und erarbeitet sich seine Position, die von derjenigen des Amtsvorgängers beträchtlich abweichen kann; wer z.B. nicht ausreichend Englisch kann, klinkt sich aus den Informationsflüssen aus, auch wenn er von Amtes wegen involviert sein müsste.

Unsere nationale Stabsausbildung bewährt sich. Besonders zwei Aspekte erweisen sich im internationalen Vergleich als überlegen: Ermunterung der horizontalen Kommunikation «ohne Befehl» auch zwischen den Sachbearbeitern aller Führungsgrundgebiete sowie die Delegation von Kompetenzen nach unten mit Ermunterung zur Eigeninitiative. Angesichts des Umstandes, dass praktisch alle modernen Streitkräfte sich zur Auftragstaktik bekennen, scheinen solche Erkenntnisse banal; die Realität aber ist, dass Befehlstaktik auf allen Stufen dominiert, nicht nur bei Streitkräften aus anderen Kulturkreisen.

Teilnahme des Nichtmitglieds an NATO- und EU-Missionen

Im Kosovo, in Bosnien und in Afghanistan beteiligt sich die Schweiz an Operationen, die durch Organisationen (NATO, EU) betrieben werden, denen die Schweiz nicht angehört. Über die Jahre hat sich gezeigt, dass die Nichtmitgliedschaft in diesen Organisationen für die Auftragserfüllung weniger ein Problem darstellt als ursprünglich erwartet. Die Bereitschaft, Nichtmitglieder als Partner zu integrieren, hat über die Jahre in dem Masse zugenommen, wie den NATO- und EU-Staaten das eigene Personal zunehmend knapp wird. Das gilt auch für die Anbindung an klassifizierte Kommunikationssysteme oder die Aufnahme in die jeweilige lokale Gemeinschaft der Partner-Nachrichtendienste.

Effektive Zugangsbeschränkungen ergeben sich indes dann, wenn der nationale Beitrag an die Operation sehr gering ausfällt. Wer einen Bataillonsverband einbringt oder qualitative Beiträge leistet, welche aus Sicht der Mission als bedeutend (mission critical) erachtet werden, der ist in die Entscheid- und Kommunikationsprozesse eingebunden. Solche Qualitätsbeiträge sind zum Beispiel Transporthelikopter oder Feldnachrichtenteams. Umfang oder Bedeutung des Beitrags sind auch entscheidend für die Möglichkeit, hohe Stabs- und Führungsposten zu beanspruchen. Wer grosse und/oder wertvolle Beiträge einbringt, hat Anspruch auf Chefposten; wer das nicht will oder kann, arbeitet einfach mit, aber ohne viel Mitbestimmungsmöglichkeiten.

Führung im multinationalen Umfeld

Einsätze von sechs oder zwölf Monaten Dauer sind für jeden Chef eine Herausforderung, welche der militärische Alltag in der Schweiz in dieser Form kaum zu bieten hat. Es lassen sich zwei grundsätzliche Problemstellungen unterscheiden. Einerseits die Führung eines multinationalen Teams, andererseits die Führungsverantwortung über einen Freiwilligenverband aus schweizerischen Milizangehörigen.

Ein multinationales Team zu führen, sei es einen Militärbeobachter-Sektor mit 50 ausländischen Offizieren oder ein Führungsgrundgebiet in einem Stab, stellt die besondere Herausforderung, sich als Chef durchzusetzen und gleichzeitig den unterschiedlichsten kulturellen und militärischen Hintergründen der Geführten gerecht zu werden. Angehörige von militärischen Grossmächten können es sich in der Realität leisten, ihre Unterstellten im Zweifelsfall an die Wand zu spielen. Dem Offizier aus dem militärischen Kleinstaat steht dieser Weg nicht offen. Es zählt Fachkompetenz und das Geschick, sich mit Finesse und ohne den Wink mit dem disziplinarischen Zaunpfahl durchzusetzen. Was das formelle Auftreten als Chef betrifft, so wird seitens der Unterstellten eine Haltung erwartet, die den oft ungezwungen wirkenden Umgangsformen in unserer Armee nicht entspricht. Wer den professionellen Respekt seiner Unterstellten will, muss sich auch in dieser Hinsicht anpassen. Bezüglich Multinationalität stellt der UNO-Einsatz die höchsten Ansprüche, weil militärisches Personal aus anderen Kulturkreisen die Mehrheit darstellt.

Führung: Kampf den Versuchungen des Alltags

Die Führung einer Gruppe von schweizerischen Freiwilligen im militärischen PSO-Einsatz ist anforderungsreich und fordert jeden Chef aufs Äusserste. Die Herausforderung besteht nicht in der Lösung anspruchsvoller oder risikoreicher taktischer Probleme, sondern darin, auch noch nach Monaten im gelegentlich monotonen Alltag als Chef anerkannt und respektiert zu sein. Vor allem jüngere Kontingentsangehörige haben sich auch deshalb freiwillig zum Einsatz gemeldet, weil die Erwartung bestand, sich in einem spannungsgeladenen Krisenherd bewähren zu müssen. Sie werden in der Ausbildung darauf vorbereitet, genau in einem solchem Umfeld zu bestehen, und müssen dann während sechs Monaten alles unternehmen, damit dieses Abenteuer nicht Wirklichkeit wird. Routine tritt an Stelle der Spannung. Der Einsatz ist nicht dazu da, dass die Peacekeeper eine spannungs- und abwechslungsreiche Zeit erleben. Für die Chefs ist diese Lage anspruchsvoll.

Der Chef wird an seiner Kompetenz gemessen und daran, ob er willens und fähig ist, seine Befehle auch durchzusetzen, wenn sie beschaulichem Alltagstrott der Geführten hinderlich sind. Lebenserfahrung, Standfestigkeit und Urteilskraft sind für den Chef mindestens so entscheidend wie reflexartig beherrschte Führungstätigkeiten. Die zentrale Führungslast liegt dabei auf den so genannten «junior leaders», den Gruppen- und Zugführern. Einerseits stehen sie während Monaten im unmittelbarsten Kontakt mit den Soldaten, d. h. den eigentlichen Leistungserbringern, andererseits sind sie es, die bei allfälligen Vorfällen aus dem Stand und ohne Gelegenheit, sich bei Vorgesetzten abzusichern, entscheiden müssen, ob Flexibilität und Höflichkeit oder eskalationsbereite Strenge die richtige Reaktion ist. Ein Fehlentscheid des Unteroffiziers am Checkpoint oder des Zugführers auf Patrouille kann dann plötzlich weit reichende politische Konsequenzen haben. Als grobe Regel gilt, dass die persönliche Reife des Chefs umso wichtiger wird, je jünger seine Unterstellten sind. Im Kosovoeinsatz werden deshalb wenn immer möglich die Züge der Infanterie, die naturgemäss viele junge Soldaten aufweisen, durch Berufsunteroffiziere der Kampftruppen geführt. Diese haben das professionelle Know-how und die erforderliche Lebenserfahrung. Zudem bietet der Kosovoeinsatz auch diesen Berufskadern eine Führungserfahrung, welche die nationale Laufbahn in dieser Form bisher nicht bieten konnte.

Auf Stufe Kontingentsführung trägt die bestehende nationale Rechtslage wenig dazu bei, die Führung zu erleichtern. Zwar gelten für alle schweizerischen Peacekeeper Dienstreglement und Militärstrafrecht, die Basis für das Arbeitsverhältnis ist indes ein öffentlich-rechtlicher Anstellungsvertrag mit zeitlicher Befristung. Bei schweren Verfehlungen besteht stets die Möglichkeit der disziplinarischen Ahndung, für eine Repatriierung mit Auflösung des Arbeitsverhältnisses bestehen indes formidable rechtliche Hürden, da hier letztendlich ziviles Arbeitsrecht betroffen ist, welches nicht den Zweck hat, militärische Ordnung zu unterstützen. Dies wird in der Regel weder von den unbescholtenen Kontingentsangehörigen noch viel weniger von den Partnern im Einsatz verstanden.

Schlussbemerkungen

Angehörige der Schweizer Armee leisten seit Jahrzehnten relevante und anerkannte Beiträge an die multinationale militärische Friedenssicherung. Die professionellen Elemente der Armee, wie Lufttransport oder Militärpolizei, brauchen den Vergleich mit den Besten ihres Fachs nicht zu scheuen. Die Leistungen der Freiwilligen aus der Miliz sind überall dort besonders hervorstechend, wo Erfahrung und Know-how aufgrund einer zivilen Laufbahn ausgespielt werden können. Gerade die Milizarmee ist ein präziser Spiegel einer Gesellschaft, und gewisse gesellschaftliche Trends finden sich auch in den PSO-Kontingenten wieder. Diese erleichtern nicht zwingend die Führung.

Die Schweizer Armee hat das einsatzerprobte Know-how, um in Zukunft wesentlich mehr an die militärische Friedensförderung beizutragen. Um aber wirklich fit zu werden, sind nicht zuletzt Anpassungen bei der Auswahl und Ausbildung der «junior leaders» erforderlich. Methodikspezialisten, die Erlebnisse schaffen, sind im Ausbildungsbetrieb sicher zweckdienlich; im Einsatz sind aber andere Qualitäten gefordert. Zudem muss der Gefahr begegnet werden, dass die Milizarmee ihre Leute entlässt, bevor deren eigentliche Stärken, nämlich ziviles Know-how und Fachkompetenz, wirklich ausgebildet sind. Es bestehen beträchtliche konzeptionelle Unterschiede zwischen Raumsicherungseinsätzen in der Schweiz und Stabilisierungsoperationen im Ausland. Diese sind primär bedingt durch den Umstand, dass wir im eigenen Land die Bevölkerung immer auf unserer Seite haben und ihre Kultur und Sprache die unsere ist. Und doch gibt es aus Peace-Support-Operationen für die ganze Armee viel zu lernen. Schweizer Soldaten bewähren sich seit Jahren tagtäglich in Einsätzen, wo vernetzte Auftragserfüllung mit Partnern unterschiedlichster Betriebskulturen gefordert ist, wo die Bedrohung sprunghaft ansteigen kann, wo Durchsetzungsvermögen und Urteilskraft der untersten Stufe zählen. Diese Fähigkeiten sind für die ganze Armee relevant. ■