

**Zeitschrift:** Armee-Logistik : unabhängige Fachzeitschrift für Logistiker = Organo indipendente per logistica = Organ independenta per logistichers = Organ indépendant pour les logisticiens

**Herausgeber:** Schweizerischer Fourierverband

**Band:** 73 (2000)

**Heft:** 5

**Rubrik:** Report

### **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:** 02.04.2026

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

## Als Chief Personnel and Logistic Officer bei der United Nations Force in Cyprus (UNFICYP)

### II. Teil

VON OBERST DR. VIKTOR HORATCZUK

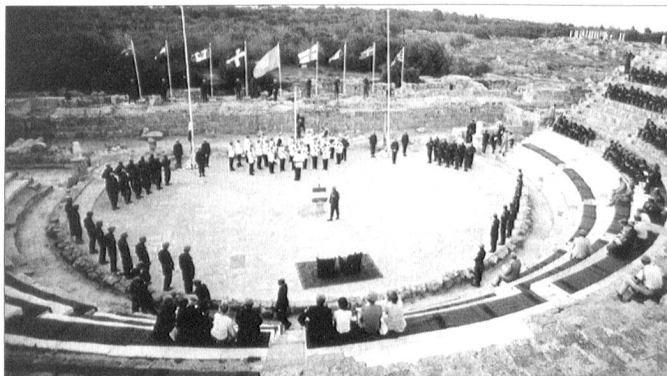
*Die tägliche Routine entsprach dem Dienst in einem nationalen Stab, allerdings mit wesentlich mehr Aufwand hinsichtlich der notwendigen Kommunikation.*

Mein unmittelbarer Vorgesetzter war der Chief of Staff (COS), ein britischer Oberst. Ich selbst wurde von 14 Mitarbeitern aus sechs verschiedenen Nationen unterstützt und hatte eng mit dem Chief Administration Officer (CAO) und seinem Stab, dem zivil-bürokratischen Teil des Hauptquartiers, zusammenzuarbeiten.

Mir unmittelbar unterstellt war der Zug der Militärpolizei.

Meine tägliche Routinetätigkeit begann um 7 Uhr mit der Durchsicht der aktuellen Meldungen der letzten 24 Stunden sowie einer Kurzbeurteilung sich daraus abzeichnende Konsequenzen für die Logistik. Um 7.30 Uhr hatte ich mich beim «Morning Briefing» im Lagerraum einzufinden, wo die aktuelle Lage innerhalb des Stabes und mit dem Force Commander besprochen wurde. Der Rest des Vormittages verging mit dem Diktieren des Schriftverkehrs, mit Besprechungen und Telefonaten sowie der Bearbeitung der Post. Der Bereich der Kommunikation war etwa doppelt so aufwendig wie bei einem nationalen Hauptquartier. Nach dem Mittagessen hielt ich täglich eine Besprechung mit meinen Mitarbeitern, die den Kern der Auftragssteuerung und Mitarbeiterführung bildete. Danach widmete ich mich der Unterschriftenmappe. Erst nach dem «offiziellen» Dienstende um 15.30 Uhr, wenn sich die «Betriebs-temperatur» des Telefons wieder normalisiert hatte, begann ich mit konzeptiven Tätigkeiten.

Als Grundsatz bei allen Ent-



Die «Medal Parade» – die Übergabe eines Ehrenzeichens der Vereinten Nationen nach sechsmonatigem Auslandseinsatz im antiken Theater in Salamis bei Famagusta – ist einer der Höhepunkte jedes Auslandseinsatzes.

scheidungen des Stabes galt für mich, mit den Soldaten vor Ort intensiven Kontakt zu halten. «Line Tours», Besichtigungen der Sachlage in der Pufferzone, die persönliche Kontrolle des eingesetzten Gerätes standen auf meiner Tagesordnung. Entscheidungen vom «grünen Tisch» aus lehne ich – so wie alle anderen Branch Heads im HQ UNFICYP – grundsätzlich ab.

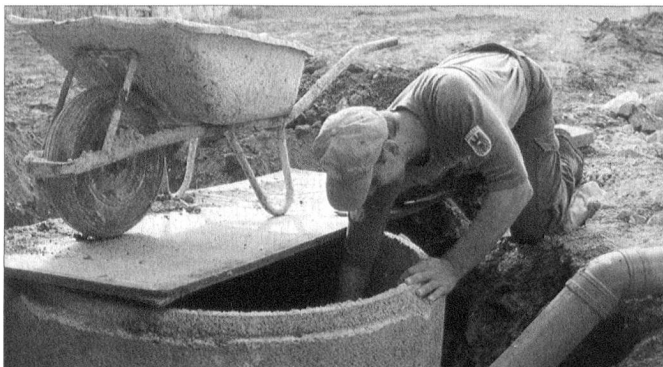
Jeden Freitag gab es eine «Kommandantenbesprechung», wo der Force Commander mit den Bataillonskommandanten, den Vertretern der zivilen Verwaltung und den Repräsentanten des politischen Bereiches von UNFICYP zusammentraf. Hier wurden aktuelle Herausforderungen gemeinsam diskutiert, wobei der Stab des Hauptquartiers zwar anwesend war, aber naturgemäß nur eine untergeordnete Rolle spielte. Für die täglichen Routinearbeiten war jedoch die Pause während dieser Besprechung von höchster Bedeutung, konnten doch in diesem Zeitraum die meisten Probleme mündlich (bilateral) erledigt werden.

*Das gesellschaftliche Leben war intensiv und aufwendig, trug aber wesentlich zur harmonischen Zusammenarbeit der Kontingente bei.*

Durchschnittlich an drei Abenden in der Woche hatte ich – meist begleitet von meiner Frau – an

offiziellen repräsentativen Veranstaltungen teilzunehmen. Auf Grund der wenig strikten hierarchischen Struktur der Force und des Bemühens um gegenseitige Rücksichtnahme zwischen den Kontingenten waren diese Veranstaltungen für ein reibungsloses Funktionieren der Zusammenarbeit besonders wichtig, da hierbei ein Grossteil der notwendigen Absprachen und der vertrauensbildenden Massnahmen zwischen den Kontingenten stattfand. Ein Gutteil der effizienten Auftragserfüllung eines internationalen Verbandes gründet sich auf die besondere gegenseitige Rücksichtnahme, die Konkurrenzsituation zwischen den Kontingenten und das intensive gesellschaftliche Leben.

*Das Schwergewicht im Personalwesen lag hinsichtlich der Personalführung in der Planung der Rotationen, der*



Ein hoher sanitärer Standard ist für die Gesundheit aber auch für die Motivation der Soldaten wichtig. Fotos: Heeresbild u. Funkstelle Wien

*gemeinsamen Ausbildungen, der Steuerung von Unterstützungen und Abgaben sowie disziplinärer Massnahmen und im Bereich der Personalverwaltung in der Feststellung des genauen Standes, nach welchem die Vereinten Nationen die Entsendestaaten finanziell entschädigten.*

Obwohl alle dienstrechtlichen Massnahmen in der ausschliesslichen Zuständigkeit der Kontingente lagen, blieb für ein kontingentsübergreifendes militärisches Personalwesen mehr als genug zu tun. Bei der Struktur dieses Personalwesens hielt ich mich an meine in Österreich entwickelte Gliederung, die sich bei meiner praktischen Tätigkeit sehr bewährte.<sup>1</sup>

Die ursprünglich jährlichen Rotationen der Offiziere des Stabes des Hauptquartiers änderte ich für die Inhaber von Schlüsselfunktionen in ein zweijährliches System, um die Planungskontinuität und Effizienz der Stabsarbeit zu erhöhen. Diese Verlängerung wurde von den Kontingenten problemlos akzeptiert. Schwieriger hingegen war es, eine Ausgewogenheit in der Anzahl und Wertigkeit der zu besetzenden Arbeitsplätze zu erreichen, da jede Nation bemüht war, möglichst viele prestigeträchtige Posten zu bekommen.

<sup>1</sup> Personalplanung hinsichtlich Stärke, Anforderungsprofile, Auswahl, Personaleinsatz, medizinischer Versorgung, Repatriierung, Motivieren, Straf- und Disziplinar-massnahmen; Personalsteuerung mittels Befehl, Anreizsystemen und Manipulation; Kontrolle der Verfahrensabläufe: Personalforschung; Personalverwaltung.

Ein unlösbares Problem blieb die Verfügbarkeit von optimal qualifizierten Soldaten aller Dienstgrade. Im Durchschnitt wurde die Organisation von etwa einem Drittel sehr guter und – hinsichtlich der jeweils konkreten Situation – etwa zwei Drittel bestenfalls durchschnittlicher Soldaten getragen.

Unbefriedigend blieb auch die Klarheit der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Personalführung: Die nationalen Abkommen mit den Vereinten Nationen waren manchen Kontingenten unbekannt; ebenso blieb die Abgrenzung der Geltung des «Status of Forces Agreement» (SOFA) der nationalen und der lokalen Rechtsordnung vielen unverständlich, was zu manchen Reibungsverlusten führte.

Als nützlich erwies sich eine Analyse der Mentalität, Lebensgewohnheiten und Tabus der einzelnen Kontingente und auch der Konfliktparteien sowie die Verteilung einer Information darüber. Insbesondere durch unbedachte Witze und Gesprächsthemen hatte es vorher manche vermeidbare Unstimmigkeit gegeben.

Sehr interessant war auch zu beobachten, dass Soldaten, die den Typus eines typischen «Kämpfers» verkörperten, den Anforderungen eines «Peace Keepers», der sich nicht provozieren lassen darf sondern Aggressionen neutralisieren soll, nicht gerecht wurden. Ich bin überzeugt, dass jene Soldaten, die für den «worst case» ausgebildet wurden auch alle anderen militärischen Herausforderungen bewältigen könnten, hier falsch am Platz sind und glaube vielmehr, dass jede militärische Aktionsart den ihr adäquaten Soldatentypus mit einer besonderen Ausbildung benötigt.

Zu meiner Routinetätigkeit gehörte auch ein echter «Dauerbrenner»: die Reduzierung der Verkehrsunfälle. Erst meine Studie, dass der erforderliche Aufwand, die Unfallhäufigkeit noch mehr zu senken, in keinem Verhältnis zum Erfolg stehen würde, machte dem permanenten Rechtfertigungsdruck gegenüber



Gas ist leicht handhabbare Energie für Wärme und Verpflegung und es ist fast überall aufzutreiben.

dem HQ UN in New York ein Ende. Die Länge der je Unfall gefahrenen Strecke erhöhte sich von anfänglich 75 000 km pro Jahr auf 90 000 km und konnte relativ stabil gehalten werden.

Hinsichtlich der Militärpolizei habe ich die Zentralisierung im HQ UNFICYP zu Gunsten einer Dezentralisierung nahe bei den einzelnen Bataillonen aufgegeben. Augenscheinlich war der Effekt, dass fordernder Einsatz, zum Beispiel bei Demonstrationen, die Disziplin schlagartig verbesserte.

Zur Aufrechterhaltung von Motivation und Disziplin wurden «Military Skills Competitions», «Recreation Tours» und ein reichhaltiges Angebot an Sportmöglichkeiten angeboten.

Als grober Planungsanhalt bestätigten sich mir folgende Rechengrundlagen: im Durchschnitt lässt sich eine Person drei Tage lang unter massivem und eine Woche lang unter starkem psychischem und physischem Druck halten bis eine eintägige Schlafpause erforderlich wird. Nach vier Wochen dauernden Bereitschaftsdienstes beziehungsweise erhöhten Stresses wird eine zwei- bis dreitägige Ruhepause mit Ortsveränderung zur Erholung benötigt. Werden diese Ruheperioden hinausgezögert, verringert sich das Leistungsvermögen exponentiell.

**Der Kern der Materialbewirtschaftung war ein Programm zum kontinuierlichen Materialersatz und eine Aus-**

### **bildung zu geräteschonendem Betrieb und zur Instandhaltung.**

Grundsätzlich waren die UN-Streitkräfte auf Zypern in der Versorgungsführung autonom: sie lag in den Händen des Force Commanders, wobei seine Organe, der CPLO, gleichsam als «Brigade-S4», die militärischen Anforderungen formulierte und die Verwendung der Versorgungsgüter festlegte und der zivile Chief Administration Officer (CAO), der das Budget verwaltet, die Beschaffung derselben durchführte. Im einzelnen waren die Zuständigkeiten jedoch nicht so scharf getrennt. Wann welches Versorgungsmaterial wo und wie beschafft wurde, blieb im Verantwortungsbereich des FC.

Der erste Schritt, ein genauer Soll-Ist-Vergleich, zeigte mir rasch eine besondere Problematik einer internationalen Streitkraft auf: Es ist schwierig, ein allgemein akzeptiertes Soll zu erstellen. Zu unterschiedlich sind die Vorstellungen hinsichtlich notwendiger Kampfmittel, Mindeststandards, hinsichtlich politischer, budgetärer und ausbildungsmässiger Implikationen. Die Tendenz, diesbezügliche Entscheidungen zu verzögern, um die Ablösung eines der («hinderlichen») Entscheidungsträger durch Rotation abzuwarten, ist gross. Und durch die meist sechsmonatlichen Rotationen der Kontingente wird ein einmal akzeptiertes Soll nach eben dieser Zeit – zumindest in Teilbereichen – meist wieder hinterfragt. In die-

ser Situation ist es von wesentlicher Bedeutung, dass zumindest der CPLO ein klares Materialkonzept hat.

Folgende Bezugsquellen für Versorgungsgüter standen zur Verfügung:

1. Der Entsendestaat des jeweiligen Kontingents: Regelmässig brachten die Kontingente Waffen, Munition sowie die Bekleidung und die persönlichen Ausrüstungsgegenstände der Soldaten mit.
2. Weltweiter Ankauf von Versorgungsgütern durch UN wie zum Beispiel Betriebsmittel, Verpflegung, Baumaterial, Werkzeuge, optisches, elektronisches und Fernmeldegerät sowie die Anschaffung von Leasing-Motorfahrzeugen.
3. Die UN-Nachschublager in Oslo und Brindisi bieten einige pharmazeutische Produkte, Baumaschinen, Generatoren, Container und anderes Grossgerät aus den bereits abgeschlossenen UN-Missionen.
4. Die zypriotische Regierung stellt die Infrastruktur, Strom und Wasser, das staatliche Telefonnetz, Küchenausstattung und Küchengeräte, «Duty Free»-Waren sowie verschiedene Dienstleistungen (Ungezieferbekämpfung, Baumschnitt, Brandbekämpfung usw.) bei.
5. Die britischen Streitkräfte auf Zypern: Die auf den britischen souveränen Militärbasen auf Zypern stationierten Streitkräfte leisteten meist auf Grund persönlicher Beziehungen den UN-Truppen wertvolle Hilfe durch die kostenlose Überlassung von nicht mehr benötigtem Material wie zum Beispiel Stacheldraht oder Abdeckplanen. Sie stellten weiter Dienstleistungen wie Laboranalysen oder Spezialisten für Munition (Ammunition Advisor) und Brandverhütung (Fire Advisor) oder Infrastruktur für die Erholung der Soldaten sowohl entgeltlich als auch unentgeltlich zur Verfügung.

6. UNFICYP-Eigenleistungen durch den Chief Engineer Officer (CEO, Brigade-Genie-Offizier) beziehungsweise sein Personal.
7. Eigenanfertigung durch die Truppe: Sowohl bei den Kontingenten als auch im HQ UNFICYP gab es gut ausgestattete Werkstätten mit verschiedenen Handwerkern, die im wesentlichen die notwendigen Renovierungsarbeiten und Reparaturen an den Gebäuden, die UN-spezifischen Adaptierungen bei Versorgungsmaterial und die Wartung von Gerät durchführten.
8. Geschenke durch Dritte und freiwillige Leistungen der Soldaten: Diese hauptsächlich im Bereich der Verbesserung der Lebensqualität der Soldaten erfolgten Leistungen beliefen sich auf rund eine Million US \$ pro Jahr und wurden in Sport- und Erholungsanlagen investiert oder für Feierlichkeiten gespendet. Aber auch der Einsatz privater EDV-Anlagen im Dienst kam UNFICYP zugute.

Es war eine meiner reizvollsten Aufgaben herauszufinden, welche die langfristig effizienteste Ressource zur Abdeckung eines bestimmten Bedarfs ein würde.

Für das bereits vorhandene Gerät liess ich Datenblätter anfertigen, die über Beschaffungsdatum, Besitzverhältnisse, Zeitwert, Wiederbeschaffungspreis, durchschnittliche Lebensdauer, Zustand, Betriebsmittelverbrauch, Betriebskosten usw. Auskunft gaben. Mit Hilfe dieser Daten und meines Soll-Konzepts wurde ein Ausscheidungs-, Beschaffungs- und Materialhaltungsprogramm erstellt, welches sowohl für die vierjährige Budgetplanung als auch für die Ausbildungsplanung herangezogen wurde. Die Ausbildungsplanung und die Einweisung am Gerät bekamen eine besondere Bedeutung, da für viele Soldaten die verfügbaren Versorgungsgüter völlig neu waren, sodass in deren richtiger Handhabung und Pflege ein enormes Einsparungspotenzial lag.

Hiebei war gegen das Problem des kurzfristigen und oftmaligen

Benutzerwechsel und damit verbunden des oft nur geringen Verantwortungsgefühls der Soldaten beziehungsweise deren Unkenntnis logistischer Grundsätze zu kämpfen.

Die wenigsten Soldaten wussten genau, welche Versorgungsgüter und Infrastruktur sich in ihrem Verantwortungsbereich befand oder kannten etwa deren Kapazitäten, die notwendigen Materialerhaltungsmassnahmen und die korrekte Verwaltung. Da sich dieser Missstand quer durch alle Kontingente zog, dürfte es sich um eine allgemeine Schwäche militärischer Grundausbildung handeln.

Gemessen an einem dreistufigen Instandsetzungssystem konnte auf Grund der guten Werkstatteinrichtung und guter Handwerker grundsätzlich die Stufe zwei innerhalb der Force bewältigt werden. Die logistische Autonomie erlaubte auch, aus Kostengründen Leistungen unbürokratisch fremd zu vergeben.

*Das in den entsprechenden Handbooks and Manuals niedergelegte System des Logis-tic Support für UN-Truppen ist praxisgerecht, flexibel und einsatzorientiert. Ich halte seine Konzeption für modern und jener der NATO überlegen, da es mehr Möglichkeiten einer zentralen Planung und Steuerung offen hält.*

Wie so oft liegt die Qualität der UN-Logistik nicht in deren theoretischen Grundlagen sondern in der Qualität jener, die sie umsetzen und der Quantität der verfügbaren finanziellen Mittel.

*Die besondere Herausforderung im Bereich der militärischen Infrastruktur lag in der langfristigen Budgetplanung und der Prioritätensetzung.*

Da das UN-Mandat für UNFICYP alle sechs Monate erneuert werden muss, ist jede Planung, die über diesen Zeitraum hinausgeht, grundsätzlich Spekulation. Die operationellen

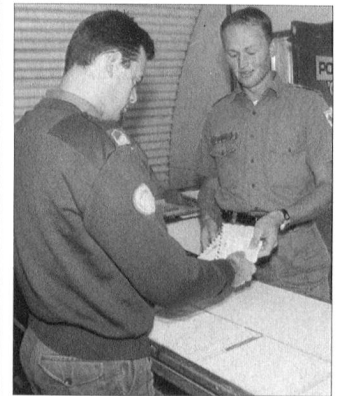
Planungen und Überlegungen, die eigentlich die Vorgaben für die Logistik geben sollten, reichten über etwa zwei Jahre nicht hinaus. Investitionen in die Infrastruktur haben jedoch zumindest eine Lebensdauer von etwa 20 Jahren. Begründete Konzepte für diesen Bereich zu entwerfen war daher gleichbedeutend mit Prophetie.

Die Lösung dieses Dilemmas lag im Konzept multifunktionaler Leichtbauten beziehungsweise in einfach zu demontierenden Anlagen. Die finanziellen Restriktionen liessen aber ohnehin nicht viel Spielraum für kostspielige Projekte. Mein Hauptaugenmerk lag auf der Erhaltung der rund 180 km langen «Versorgungsstrasse» in der Mitte der Pufferzone. Sie sollte unter allen Bedingungen weitgehend verfügbar bleiben. Zweite Priorität hatten die existenziellen Erfordernisse für die Soldaten wie zum Beispiel Elektrizitätsversorgung, Wassertanks, Unterkünfte und Shelter.

Durch «Hilfe zur Selbsthilfe» – zu Beginn stattete ich die Kontingente vermehrt mit Werkstatteinausrüstung und Baumaterial aus – wurde später eine Menge an Vertragsleistungen eingespart, da die Truppe die erforderlichen Arbeiten selbst erledigte. Ein Erfolg – allerdings mit «bitterem Nachgeschmack» – war die Beschaffung eines Force-eigenen Baggers, der mir schliesslich nach anderthalbjährigen Bemühungen zugewiesen wurde, dann aber nach nur dreimonatigem Einsatz auf eine Mine auf fuhr und dabei zerstört wurde.

*Besonders die Milizsoldaten spielten im Bereich des Bauwesens eine segensreiche Rolle, da dadurch auch ausserhalb der Pionierteile (Genieteile) Handwerker und sonstiges Fachpersonal für infrastrukturelle Aufgaben verfügbar war.*

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, war das Aufgabengebiet des CPLD vielfältig und herausfordernd; ich halte die Zusammenführung aller militärischen Ressourcen (Personal, Material



Die Feldpost, die wesentliche Verbindung zur Heimat erfolgt mittels Mobiltelefon und Päckchen. Durchschnittlicher Briefverkehr: 0,3 Briefe pro Mann und pro Woche.

und Infrastruktur) unter ein gemeinsames Steuerungselement jedoch gerade auf Grund ihrer Komplexität als sinnvoll, weil dadurch Doppelgleisigkeiten in der Ressourcenplanung und -steuerung weitgehend vermieden werden können.

#### HABEN SIE FRAGEN?

r. Gastautor Oberst Dr. Viktor Horateczuk gab den Leserinnen und Lesern von ARMEE-LOGISTIK einen interessanten, lebhaften aber ebenso fundierten und eindrücklichen Einblick in die Dienstleistung bei den UN-Truppen. – Haben Sie noch Fragen zum Thema Auslandseinsätze als Logistiker an den ausgewiesenen und erfahrenen Militärexperten?

ARMEE-LOGISTIK wird diese gesammelt Dr. Horateczuk nach Wien übermitteln und in der Juli-Ausgabe abdrucken. Also, zögern Sie nicht! Greifen Sie zu Griffel, Schreibmaschine oder Computer! Einsendeschluss ist: **15. Mai 2000**. Unsere Adresse:

**Redaktion ARMEE-LOGISTIK  
«Zypern»  
Postfach 2840  
CH-6002 Luzern  
Fax: 041 210 71 24  
E-Mail: mas-lu@bluwin.ch**

Dem Autor danken wir für den exklusiven Beitrag «Als Chief Personnel and Logistic Officer bei der United Nations Force in Cyprus».