



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung,  
Bevölkerungsschutz und Sport VBS  
**Interne Revision VBS**

20. Januar 2025

---

# **Prüfbericht «Organisation und Managementprozesse Kommando Spezialkräfte (KSK)»**

## **Abklärung A 2024-07**

---



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung,  
Bevölkerungsschutz und Sport VBS  
**Interne Revision VBS**

Frau  
Bundesrätin Viola Amherd  
Chefin VBS  
Bundeshaus Ost  
3003 Bern

Bern, 20. Januar 2025

### **Prüfbericht «Organisation und Managementprozesse Kommando Spezialkräfte (KSK)»**

Sehr geehrte Frau Bundesrätin

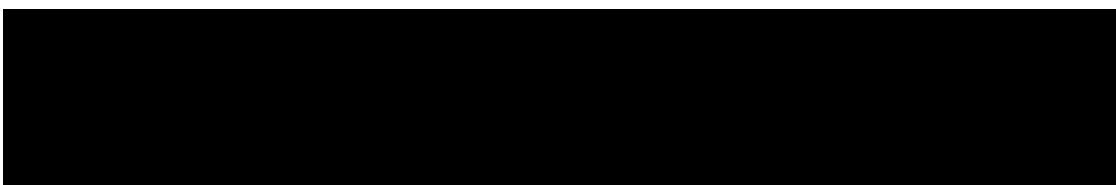
Gerne lassen wir Ihnen unseren Prüfbericht «Organisation und Managementprozesse Kommando Spezialkräfte (KSK)» zukommen. Den vorliegenden Bericht haben wir mit unseren Ansprechpersonen besprochen. Die Stellungnahmen der Verwaltungseinheiten sind in Kapitel 7 ersichtlich.

Diese Prüfung wurde in Übereinstimmung mit den internationalen Standards für die berufliche Praxis der internen Revision durchgeführt.

Sollten Sie Fragen zu unserem Bericht haben, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

**Interne Revision VBS**



#### **Verteiler**

- Generalsekretär VBS
- Staatssekretär SEPOS
- Chef der Armee

Leiter Interne Revision VBS

Interne Revision VBS  
Schauplatzgasse 11  
3003 Bern

## Management Summary

Das Kommando Spezialkräfte (KSK) nimmt als Instrument der (militärisch)-strategischen Führungsstufe mit den Berufskomponenten spezielle Aufgaben im In- und Ausland wahr. Dazu gehört u. a. der Schutz von zivilen und militärischen Personen, kriminal- und sicherheitspolizeiliche Spezialleistungen sowie Rückführungen von Personen aus Krisengebieten.

Die Rahmenbedingungen für die Einsätze des KSK im In- und Ausland sind im Militärgesetz (MG)<sup>1</sup> sowie in den Vorgaben des Bundesrates und des VBS geregelt. Da sich Einsätze aufgrund der sicherheitspolitischen Lage heutzutage oftmals auf Krisenregionen und nicht nur auf einzelne Länder ausdehnen, ist die vom Bundesrat einsetzbare Anzahl von höchstens 10 Angehörigen der Armee (AdA) knapp bemessen, weshalb eine Änderung des MG geplant ist. Diese sieht eine Erhöhung der Maximalgrenze von 10 auf 18 AdA für den Assistenzdienst im Ausland vor.<sup>2</sup>

Die Grundlagen für die Aufgabenerfüllung des KSK leiten sich von den übergeordneten Zie- len und Vorgaben der Gruppe V ab. Die Strategie wird dabei im «Einsatzkonzept KSK» aus- geführt und regelmässig überarbeitet.

Die Spezialeinheiten des KSK sind seit dem 1. Januar 2018 dem Chef Kommando Operatio- nen (Kdo Op) unterstellt und werden zentral in einer flachen Hierarchie geführt. Die organisa- torische Unterstellung hat sich seither bewährt. Die Interne Revision VBS (IR VBS) erachtet die Ausgestaltung der Organisation als angemessen. Die flachen Hierarchien tragen mass- geblich dazu bei, dass die Wege zwischen den Einheiten kurz sind und das KSK sehr rasch reagieren kann.

Die Prozesse und Steuerungselemente des KSK sind wirksam und effizient. Der Prozess im Zusammenhang mit Anträgen für Unterstützungsleistungen beinhaltet die Integration und Ko- ordination von VBS-internen und interdepartementalen Partnern sowie von Dritten (Kantone), was in der Planungsphase zahlreiche Schnittstellen mit sich bringt. Aus Sicht der IR VBS ist das Qualitätsmanagement sehr gut ausgestaltet und hilft, Verbesserungspotenzial rasch zu erkennen und gezielte Massnahmen umzusetzen.

Der Führungsrhythmus ist angemessen und zielführend. Die Kommandanten stehen unterei- nander in ständigem Kontakt, was jederzeit einen raschen und aktuellen Informationsaus- tausch erlaubt. Die Kultur im KSK ist geprägt durch die Menschen und ihre Leidenschaft, sich voll für die Sache einzusetzen. Dies zeichnet sich bei den Führungskräften und den Mit- arbeitenden insbesondere durch ihre hohe intrinsische Motivation und ihr grosses Engage- ment aus.

---

<sup>1</sup> SR 510.10 [Militärgesetz \(admin.ch\)](#) (11.11.2024)

<sup>2</sup> Änderungsantrag betrifft Art. 70 Abs. 3 MG

Im Rahmen der Prüfungshandlungen hat die IR VBS die Prozessschritte für Einsätze im Ausland von der Auslösung über die Genehmigung bis zur Beendung eingesehen. Die Prüfung hat gezeigt, dass sich die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Partnern in den letzten Jahren kontinuierlich verbessert hat und gut funktioniert. Mit der Neugründung des Staatssekretariats für Sicherheitspolitik (SEPOS) sind die Mitarbeitenden für die sicherheitspolitische Beurteilung mit ihren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aus dem Generalsekretariat VBS (GS-VBS) in das neue Amt übergegangen. Dadurch ist im Prozess eine zusätzliche Schnittstelle entstanden. *Die IR VBS empfiehlt dem Generalsekretariat VBS und dem Staatssekretariat für Sicherheitspolitik, die Rollen und Zuständigkeiten im Prozess für Anträge gemäss der Verordnung VSPA zu klären.*

## 1 Ausgangslage

Das Kommando Spezialkräfte (KSK) ist ein (militärisch)-strategisches Führungsinstrument des Bundesrates. Dieses Mittel der ersten Stunde erlaubt es sicherheitspolitische Interessen in allen Lagen zu wahren. Die Berufskomponenten des KSK nehmen dabei spezielle Aufgaben im In- und Ausland wahr. Dazu gehört der Schutz von zivilen und militärischen Personen, kriminal- und sicherheitspolizeilichen Spezialleistungen sowie Rückführungen von Personen aus Krisengebieten. Bei anhaltend grosser Bedrohung bzw. im Falle der Landesverteidigung erhöhen die Milizelemente die Durchhaltefähigkeit und stellen die Leistungserbringung in den Bereichen Sonderaufklärung und offensive Aktionen im Rahmen der Verteidigung sicher. Zudem ist das KSK Kompetenzträger der Armee in verschiedenen weiteren Bereichen wie Präzisionsschiessen, Absetz- und Aufnahmetechnik mit Helikoptern, Leben und Überleben im Feld, Personenschutz und Luft-Boden-Integration.

Das KSK ist dem Chef Kommando Operationen (Kdo Op) unterstellt. Dies ermöglicht einen raschen Einsatz der Spezialkräfte sowie den direkten Zugang zu Ressourcen auf operativer und strategischer Stufe.

Im Falle eines Einsatzes entscheidet der Bundesrat über ein Gesuch, welches von einem eidgenössischen Departement eingereicht wird und erteilt den Auftrag für den Einsatz. Weiter bestimmt der Bundesrat das zuständige Departement, welches für die Genehmigung des Operationsbefehls verantwortlich ist, über die Auslösung und die Beendigung des Einsatzes entscheidet und für die anschliessende Berichterstattung zuständig ist.

## **2 Auftrag, Methodik und Abgrenzung**

Die Chefin VBS erteilte der Internen Revision VBS (IR VBS) am 14. August 2024 den Auftrag, die Organisation und die Managementprozesse im KSK zu beurteilen und zu prüfen, nach welchen Kriterien und Vorgaben die Einsätze durchgeführt werden. Zudem hatte die IR VBS zu prüfen, ob allfällige Schnittstellen und Synergien in den Prozessen bestehen.

Im Rahmen dieses Prüfauftrages führte die IR VBS strukturierte Befragungen mit den verantwortlichen Personen beim KSK, dem Kdo Op und beim Staatssekretariat für Sicherheitspolitik (SEPOS) durch und analysierte die zur Verfügung gestellten Dokumente. Im Vordergrund standen dabei hauptsächlich Fragestellungen bezüglich Strategie, Prozessen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie Schnittstellen zu den internen und externen Partnern des KSK. Dazu führte sie auch einen Austausch mit dem Leiter des Krisenmanagement-Zentrums des Eidgenössischen Amts für auswärtige Angelegenheiten (EDA-KMZ) durch. Bei den Prüfungshandlungen hat die IR VBS den Fokus auf den Prozess «Assistenzdienst im Ausland» gelegt.

Die Prüfungshandlungen fanden zwischen September und Dezember 2024 statt. Darauf basieren auch die Beurteilungen und Empfehlungen. Der vorliegende Bericht berücksichtigt nicht die weitere Entwicklung nach Abschluss der Prüfungsdurchführung.

## **3 Unterlagen und Auskunftserteilung**

Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben der IR VBS die notwendigen Auskünfte umfassend und zuvorkommend erteilt. Die gewünschten Unterlagen standen dem Prüfteam vollumfänglich zur Verfügung. Die IR VBS dankt für die gewährte Unterstützung.

## 4 Rahmenbedingungen

### 4.1 Gesetzliche Vorgaben

Die Rechtsgrundlagen für die Unterstützungseinsätze der Armee und damit auch des KSK zugunsten ziviler Behörden sind im Militärgesetz (MG) geregelt. Dabei wird zwischen Assistenzdiensteinsätzen im In- und Ausland unterschieden. Einsätze im Inland werden in Artikel 67 MG geregelt. So z. B. Einsätze der Armee im Rahmen des WEF<sup>3</sup> in Davos.

Assistenzdiensteinsätze im Ausland sind in Artikel 69 MG geregelt. Sie können entweder zum Schutz von Personen und besonders schutzwürdigen Sachen oder zur Unterstützung humanitärer Hilfeleistungen geleistet werden.

Der Assistenzdienst wird grundsätzlich vom Bundesrat genehmigt. Werden jedoch mehr als 2 000 Angehörige der Armee (AdA) aufgeboten oder dauert der Einsatz länger als drei Wochen, so ist die Bundesversammlung zuständig. Im Sinne einer Ausnahme kann der Bundesrat in Eigenregie maximal 10 AdA für länger als 3 Wochen dauernde Einsätze aufbieten (Art. 70 Abs. 3 MG). Die Erfahrung zeigt jedoch, dass in der heutigen weltpolitischen Lage mit zunehmend regionalen Krisen die Ressourcen von 10 Personen nicht immer genügen, um einen Einsatz abdecken zu können. Deshalb wurde im Rahmen der MG-Revision 2026 eine Erhöhung von 10 auf 18 AdA pro Einsatz beantragt.

### Beurteilung

Die gesetzlichen Vorgaben für Einsätze des Militärs im Inland wie auch im Ausland sowie die Zuständigkeiten sind im MG klar geregelt. Die IR VBS erachtet eine Erhöhung der Maximalgrenze von 10 auf 18 AdA für Einsätze im Ausland als sinnvoll, da aufgrund der sicherheitspolitischen Lage Einsätze heute oftmals gleichzeitig in mehreren zusammenhängenden Krisenländern (regionale Krisen) durchgeführt werden müssen. Dabei sind die Personalressourcen heute mit höchstens 10 AdA eher knapp bemessen. Bei Abschluss der Prüfung befand sich der Entwurf zur Änderung des Artikel 70 Absatz 3 MG in der Bereinigung der Ämterkonsultation.

### 4.2 Vorgaben des Bundesrats

Auf Stufe Bundesrat werden die Vorgaben von Einsätzen der Armee zur Wahrung von Schweizer Interessen im Ausland in den Verordnungen «Truppeneinsatz zum Schutz von Personen und Sachen im Ausland (VSPA)<sup>4</sup> sowie «Personal für den Truppeneinsatz zum Schutz von Personen und Sachen im Ausland (PVSPA)<sup>5</sup> weiter ausgeführt. Dabei bestimmt der Bundesrat für die verschiedenen Einsätzen das zuständige Departement, das umgehend

---

<sup>3</sup> World Economic Forum

<sup>4</sup> SR 513.76 [VSPA \(admin.ch\)](#) (11.11.2024)

<sup>5</sup> SR 519.1 [PVSPA \(admin.ch\)](#) (11.11.2024)

die Präsidenten der Sicherheitspolitischen und Aussenpolitischen Kommissionen des Parlaments über die Auslösung, Ziele, den Verlauf und die Beendigung eines Einsatzes informiert. Die Regelungen, welche die Arbeitsverhältnisse des eingesetzten Personals sowie auch die Festsetzung der Einsatzzzulagen betreffen, sind in der PVSPA definiert.

### **Beurteilung**

Die Vorgaben für Einsätze des KSK sind in den Verordnungen des Bundesrates geregelt. Die IR VBS erachtet diese als zweckmässig und zielführend.

#### **4.3 Vorgaben VBS**

Das VBS hat in der Geschäftsordnung des Kdo Op vom 1. Januar 2024 und im Geschäftsreglement KSK vom 1. Januar 2018 die Vorgaben und die Verantwortlichkeiten für das KSK auf Stufe Verwaltung vorgegeben.

Weiter sind im «Einsatzkonzept der Spezialkräfte» vom 1. Januar 2022 die aktuellen Aufgaben, das Leistungs- und Einsatzspektrum, die Organisation und Führung, die Besonderheiten und Anforderungen der Spezialkräfte sowie die Prioritäten für die Weiterentwicklung definiert. Das Konzept dient zusammen mit der Armeebefehlsgebung<sup>6</sup> und dem Organisationsbefehl Kdo Op<sup>7</sup> als Basis für die weitere Befehlsgebung des KSK (wie «Jahresbefehl KSK» und «ständiger Befehl KSK»).

### **Beurteilung**

Die bestehenden Vorgaben sind umfassend und detailliert. Mit der Befehlsgebung KSK wird die Einsatzbereitschaft sowie die erfolgreiche Auftragserfüllung sichergestellt. Weiter regeln eine Vielzahl von Befehlen und Weisungen die Aufgabenerfüllung der jeweiligen Führungsgrundgebiete und Querschnittsbereiche. Das Geschäftsreglement des KSK aus dem Jahr 2018 wird zurzeit revidiert und soll im Frühjahr 2025 in Kraft treten, die übrigen Dokumente sind auf dem neusten Stand.

---

<sup>6</sup> Armeebefehlsgebung 2023-2026 des Chef der Armee vom 1. April 2023

<sup>7</sup> Organisationsbefehl Kdo Op 2023-2026 vom 1. Oktober 2021

## **5        Einschätzung und Beurteilung der Governance**

### **5.1        Grundauftrag und Strategie**

Der Grundauftrag des KSK wird aus dem MG abgeleitet. Die zu erbringenden Leistungen der KSK-Verbände sind im Rahmen der Armeedoktrin definiert worden. Der Chef des Kdo Op hat die Hauptaufgaben für das KSK im «Einsatzkonzept Spezialkräfte der Schweizer Armee» detailliert ausgeführt. Zudem orientiert sich das KSK am Leitbild und der Vision der Armee.

In den nächsten Jahren soll das KSK als Gesamtsystem durch eine Effizienzoptimierung und die Erhöhung der Agilität in der Führung weiterentwickelt werden. Dazu sind Vision, Mission und Werte im «Leitbild KSK 2030+» verankert worden. Das Leitbild orientiert sich an den drei Grundwerten «Ehre, Bescheidenheit und Einheit». Diese verdeutlichen, dass der Mensch und seine Charaktereigenschaften beim KSK im Zentrum steht, Präzision sowie Höchstleistung erbracht und weder in Masse noch Eile selektiert und ausgebildet wird.

#### **Beurteilung**

Der Grundauftrag ist gesetzlich vorgegeben. Die Grundlagen für die Aufgabenerfüllung leiten sich von den übergeordneten Zielen und Vorgaben aus der Gruppe V ab. Die Strategie wird im «Einsatzkonzept KSK» ausgeführt. Dieses enthält Vorgaben für den Einsatz, die Bereitschaft, Planung, Führung sowie für die mittelfristige Weiterentwicklung der Spezialkräfte. Das Einsatzkonzept ist aktuell und wird regelmässig überarbeitet.

### **5.2        Organisation**

Das KSK wurde am 1. Januar 2012 durch die Bündelung aller Sondereinheiten der Armee gegründet. Seit 2018 sind die Spezialkräfte eine eigene Truppengattung der Schweizer Armee und dem Chef Kdo Op unterstellt. Das KSK wird in einer flachen Hierarchie geführt. Die Organisation besteht aus total rund 2 700 AdA und ist eine Mischform aus Berufs- und Milizformationen. Mit der Berufsstruktur bewältigt das KSK die Krisen im Alltag und mit der Miliz richtet sich das KSK auf die Verteidigung aus. Die Aufgaben der Schlüsselfunktionen werden mit Stellvertretungen sichergestellt.

Organisatorisch ist das KSK in folgende Führungs-, Einsatz-, Unterstützungs- und Ausbildungselemente gegliedert:

- Stab Kommando Spezialkräfte (Miliz mit Berufskernstab);
- KSK Stabsbataillon (Miliz);
- Miliz-Einsatzverbände: Grenadierbataillone 20 und 30 sowie Fallschirmaufklärerkompanie 17;
- Berufs-Einsatzverbände: Armeeaufklärungsdetachement 10 (AAD 10), Militärpolizei Spezialdetachement (MP Spez Det),
- Ausbildungszentrum Spezialkräfte (AZ SK).

Auf der operativen Stufe wird das KSK durch das «Büro Sonderoperationen» (Büro SO im Führungsgrundgebiet 3/9) des Kdo Op unterstützt. Das KSK ist geografisch auf die drei Standorte Monte Ceneri, Isone und Sarnen verteilt.

### **Beurteilung**

Das Kommando Spezialkräfte ist seit dem 1. Januar 2018 direkt dem Chef Kdo Op unterstellt. Diese Unterstellung hat sich bewährt. Sie ermöglicht einen schnellen Einsatz der Spezialkräfte in allen Lagen sowie den direkten Zugang zu den benötigten Ressourcen auf operativer und strategischer Stufe. Die IR VBS erachtet die Organisation des KSK für die Grösse der Einheit als angemessen ausgestaltet. Die flachen Hierarchien tragen massgeblich dazu bei, dass die Wege zwischen den Elementen kurz sind und das KSK sehr rasch reagieren kann.

### **5.3 Struktur und Prozesse**

Die Führungsstruktur und die Prozesse für die Einsätze von Spezialkräften bzw. für Sonderoperationen sind im KSK einerseits stark geprägt durch die strategische Wirkung und die politische Verantwortung. Andererseits gibt es Schnittstellen zu interdepartementalen und internationalen Partnern. Dabei hat der Datenschutz für die Operations- und Personensicherheit stets oberste Priorität.

Planungs- und Führungstätigkeiten des KSK werden durch strukturierte Abläufe und Führungsprozesse gesteuert, die sich aus Kern- und Unterstützungsprozessen zusammensetzen. Diese basieren auf den Führungsreglementen<sup>8</sup> des Chefs der Armee für die gesamte Armee und unterscheiden sich nicht grundsätzlich von anderen Operations- und Einsatzplanungen. Für das KSK werden sie im «Einsatzkonzept Spezialkräfte» definiert.

---

<sup>8</sup> Operative Führung 17 (OF 17), Reglement 50.020 d, Stand am 1.7.2024; Führung und Stabsorganisation der Armee 17 (FSO 17), Reglement 50.040 d, Stand am 1.11.2023; Planung und Führung von Einsätzen der Spezialkräfte auf taktischer Stufe, Arbeitshilfe 66.066 d, Stand am 1.1.2023.

Die beiden Kernprozesse «Lageverfolgung» und «Aktionsplanung» sind in den Führungsprozess eingebettet und werden durch die Unterstützungsprozesse «Stabssteuerung» und «Aktionsnachbearbeitung» unterstützt.

Das Qualitätsmanagement wird mittel- und langfristig anhand von Aktionsnachbearbeitungsprozessen über alle Stufen geführt. Es trägt dazu bei, Steuerungs- und Verbesserungspotenziale zu erkennen, umzusetzen sowie die bestmöglichen Voraussetzungen für kommende Einsätze zu schaffen. Die Verantwortlichkeiten sind klar zugewiesen und die Kommandanten des KSK sind angewiesen, in ihrer Führungsverantwortung den Aktionsnachbearbeitungsprozess (RETEX<sup>9</sup>) konsequent umzusetzen. Zur Qualitätssicherung werden im KSK zudem regelmässig Inspektionen bei den Leistungserbringern durchgeführt und ausgewertet.

### **Beurteilung**

Die IR VBS hat den Eindruck erhalten, dass die Prozesse und Steuerungselemente des KSK wirksam, effizient und gut ausgestaltet sind. Jedoch verlangt der Prozess «Aktionsplanung» bei Anträgen für Unterstützungsleistungen die Integration und Koordination von VBS-internen und interdepartementalen Partnern sowie von Dritten (Kantone), was in der Planungsphase zahlreiche Schnittstellen mit sich bringt (siehe Kapitel 6).

Aus Sicht der IR VBS ist das Qualitätsmanagement sehr gut ausgestaltet und hilft, Verbesserungspotenzial rasch zu erkennen und gezielte Massnahmen umzusetzen. Dabei sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt und der RETEX-Prozess wird von der Führung konsequent gelebt.

### **5.4 Führungsrythmus und Controlling**

Die internen sowie organisationsübergreifenden Führungs- und Fachgremien sind im Geschäftsreglement KSK geregelt. Der Informationsfluss innerhalb der Organisation ist sowohl Top-down wie auch Bottom-up gegeben. Das Rapportwesen ist standardisiert und wird auf der Webanwendung «SharePoint» oder je nach Klassifizierungsgrad auf einem der militärischen Führungsinformationssysteme laufend geführt und dokumentiert, was einer fortlaufenden Protokollführung entspricht.

In der Berufsorganisation finden wöchentlich der Stabs- und Operationsrapport statt. Rapporte in den Bereichen Finanzen und Personal sowie die Koordination der Waffenplätze werden mindestens quartalsweise durchgeführt. Das KSK führt das Controlling für die Jahresvorgaben und Aufträge laufend im Tool «Statusboard» und bespricht diese monatlich im Rahmen des Kommandantenraports.

---

<sup>9</sup> RETEX = Retour d'exercices/d'expériences

Bei den Milizverbänden ist der standardisierte Führungsrhythmus der Armee etabliert, der auf dem jährlichen Dienstleistungsplan basiert.

### **Beurteilung**

Der Führungsrhythmus ist aus Sicht der IR VBS angemessen und zielführend. Die Kommandanten stehen untereinander in ständigem Kontakt. Dies garantiert jederzeit einen raschen und aktuellen Informationsaustausch. Dabei steht eine offene und transparente Kommunikation im Zentrum. Die IR VBS hat vor Ort Einsicht in die Führungstools nehmen können und beurteilt die digitale Lösung als sehr zielführend.

### **5.5 Kultur**

Damit die spezifischen Aufgaben im KSK mit Präzision und Höchstleistung erbracht werden können, stehen die Menschen und ihre Charaktereigenschaften im Zentrum. Der Kommandant KSK hat seine Führungsphilosophie mit der Vision, Mission und den Werten im Leitbild KSK2030+ festgelegt. Diese bilden das Fundament für die Kultur und die gemeinsame Zusammenarbeit über alle Organisationseinheiten im KSK. Die Vorgesetzten leben die Werte vor und stehen mit viel Engagement für die Mission des KSK ein. Durch die Vorgabe von klaren Zielen wird das richtige Rollenverständnis in den verschiedenen Einheiten unterstützt und schafft gemeinsame Werte und Kriterien in der gesamten Organisation.

Eine offene und transparente Kommunikation hat im KSK einen hohen Stellenwert. Dabei setzt das KSK auf Vertrauen, Selbstständigkeit und auf eine offene Fehlerkultur. Bei regelmässig stattfindenden Aussprachen können die Mitarbeitenden Verbesserungsvorschläge und Kritikpunkte offen anbringen. Dies setzt das Kennen der eigenen Stärken und Schwächen sowie eine hohe Kritikfähigkeit voraus.

### **Beurteilung**

Die Stärken des KSK sind die Menschen und ihre Leidenschaft, sich voll für die Sache einzusetzen. Dies zeichnet sich bei den Führungskräften und den Mitarbeitenden insbesondere durch ihre hohe intrinsische Motivation und ihr grosses Engagement aus. Die klare Vision und der zielgerichtete Umgang mit den Ressourcen trägt dazu bei, Motivation und Sinnfrage bei der Aufgabenerfüllung hoch zu halten. Damit sich die Führung und die Mitarbeitenden in den verschiedenen Einheiten des KSK laufend weiterentwickeln können, ist eine offene, transparente und ehrliche Kommunikation wesentlich. Der «KSK-Spirit» wird mit Herzblut gelebt. Dies konnte die IR VBS bei den Prüfungen vor Ort und bei den persönlichen Kontakten wahrnehmen.

## 6 Weitere Prüfergebnisse

Im Rahmen der Prüfungshandlungen hat die IR VBS die Prozessschritte für Einsätze im Ausland von der Auslösung über die Genehmigung bis zur Beendung eingesehen. Dabei handelte es sich um Einsätze nach den Vorgaben der VSPA, für die das KSK exklusiv vom EDA um Unterstützung angefragt wird. Nachfolgend wird auf die wichtigsten Punkte eingegangen:

Die Anfrage geht auf operationeller Ebene vom EDA-KMZ direkt beim Kdo Op, Büro SO ein. Die Departementsleitung VBS wird auf dem Dienstweg informiert und entscheidet über die Freigabe von Planungsaktivitäten. Als zentrale Schnittstelle zwischen dem EDA und dem KSK plant und koordiniert das Büro SO im Auftrag des Chef Kdo Op den Einsatz im VBS und lässt eine Machbarkeitsanalyse erstellen. Dies erfolgt unter engem Einbezug des KSK und weiteren potentiellen Leistungserbringer (z. B. Militärischer Nachrichtendienst, Luftwaffe, Oberfeldarzt u. a.). Zeitgleich bereitet das EDA einen Entwurf für den notwendigen Bundesratsantrag (BRA) /-beschluss (BRB) vor und leitet diesen an das SEPOS für eine erste sicherheitspolitische Überprüfung weiter. Dieses prüft, ob die Kriterien für einen Einsatz nach den Vorgaben gemäss VSPA gegeben sind. Anschliessend leitet das SEPOS den in Zusammenarbeit mit dem EDA finalisierten BRA/BRB zur VBS-internen Genehmigung über das GS-VBS an die Departementsleitung VBS weiter. Erst wenn der genehmigte BRB vorliegt, darf das KSK mit der konkreten Einsatzvorbereitung beginnen. Die Aktionsplanung wird in einen Operationsbefehl, der vom Chef Kdo Op erlassen wird, formalisiert. Zudem erstellt das EDA-KMZ in Zusammenarbeit mit dem Büro SO die Pflichtenhefte für den Einsatz vor Ort und das Kdo Op beantragt beim Generalsekretär VBS die Risikozulage. Die Lageverfolgung im Einsatzraum wird spätestens mit der Anfrage des EDA initialisiert und bis zum Abschluss eines Einsatzes fortgeführt. Während der Dauer des Einsatzes werden der Chef der Armee und die Chefin VBS laufend informiert. Nach der Einsatzbeendung erstellt das federführende Departement die Berichterstattung zuhanden der Aussenpolitischen und Sicherheitspolitischen Kommissionen des National- und Ständerates. Parallel findet im Kdo Op unter Einbezug von sämtlichen Beteiligten die Aktionsnachbereitung statt.

Dieses Beispiel zeigt auf, dass von der Initialisierung bis zur Nachbereitung eines Einsatzes (Assistenzdienst im Ausland) mehrere VBS-interne Partner sowie auch überdepartementale Stellen (hier das EDA) involviert sind. Mit der Neugründung des SEPOS sind die Mitarbeiter für die sicherheitspolitische Beurteilung mit ihren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aus dem GS-VBS in das neue Amt übergegangen. Dadurch ist im Prozess eine zusätzliche Schnittstelle entstanden.

### Beurteilung

Die Prüfung hat gezeigt, dass die Prozessschritte eingespielt sind und dass sich die Zusammenarbeit zwischen den Partnern in den letzten Jahren kontinuierlich verbessert hat und gut funktioniert. Eine rasche Beurteilung und Bearbeitung der BRA/BRB-Gesuche hat dabei höchste Priorität.

Deshalb sieht die IR VBS noch geringen Handlungsbedarf bei der neuen Schnittstelle zwischen dem GS-VBS und dem SEPOS. Aus Sicht der IR VBS haben sich die entsprechenden Prozessschritte in der Praxis noch nicht ganz eingespielt. Die Rollen und Zuständigkeiten im Prozess für Anträge gemäss der Verordnung VSPA sind deshalb zwischen dem SEPOS und dem GS-VBS zu klären.

**Empfehlung 1: Klärung der Rollen und Zuständigkeiten**

Die IR VBS empfiehlt dem Generalsekretariat VBS und dem Staatssekretariat für Sicherheitspolitik, die Rollen und Zuständigkeiten im Prozess für Anträge gemäss der Verordnung VSPA zu klären.

## 7 Stellungnahmen

### Generalsekretariat VBS (GS-VBS)

Besten Dank für die Möglichkeit zur Stellungnahme. Wir sind mit der Empfehlung einverstanden.

### Staatssekretariat für Sicherheitspolitik (SEPOS)

Was die Rolle des SEPOS betrifft, so entsprechen die vorliegenden Ausführungen dem üblichen Verfahren bei KSK-Einsätzen, wie sie in Art. 69 MG geregelt sind.

Wie früher die Abteilung Sipol im Generalsekretariat VBS, ist das SEPOS federführend bei der politischen Mandatierung von Armeeeinsätzen. Mit der Schaffung des SEPOS haben sich neue Schnittstellen ergeben, darum hat das SEPOS bis Ende 2024 die Prozesse für die verschiedenen Einsätze (Assistenzdienst im In- und Ausland, Katastrophenhilfe im In- und Ausland), die Rollen und Verantwortlichkeiten mit den VBS-internen Partnern abgesprochen und geklärt. 2025 folgt die Absprache mit den departementsexternen Partnern.

### Gruppe Verteidigung

Die Gruppe Verteidigung ist mit den Erkenntnissen und Empfehlungen des Berichts einverstanden. Keine zusätzlichen Anmerkungen.