

Militärökonomische Kennzahlen zur organisatorischen Struktur und zu Prozessen in Militärorganisationen

Vorbemerkung:

Kennzahlen sind aggregierte Messgrößen, welche zu quantitativ erfassbaren Tatbeständen verdichtete Informationen liefern können. Kennzahlen dienen der Informationsgewinnung und Transparenz durch die Darstellung von Tatbeständen, sie sind aber insbesondere auch geeignet Problemstellungen zu identifizieren und zu beobachten, eine Kontrolle des Zielerreichungsgrades über SOLL-IST-Vergleiche zu ermöglichen und Vergleiche verschiedener Strukturen zu ermöglichen (Benchmarking). Für komplexe Organisationen, wie sie Militärorganisationen nun einmal sind, werden oft viele verschiedene Kennzahlen benötigt, welche man einzeln aber auch zusammen in Form von Kennzahlensystemen bewerten kann.

Kennzahlen können absolut sein, sich also unabhängig von anderen Kennzahlen errechnen lassen. (Einzelne Zahlen, Summen, Differenzen, Mittelwerte), oder relativ sein. Relative Kennzahlen stellen absolute Kennzahlen in eine mathematische Beziehung (Divisionsrechnung, Indexrechnung).

Dieser Beitrag präsentiert eine Auswahl an militärökonomischen Kennzahlen zur organisatorischen Struktur und zu den Prozessen in Militärorganisationen. Dies beinhaltet sowohl absolute als auch relative Kennzahlen. Ebenso werden strategische Kennzahlen (langfristige, ganzheitliche Perspektive) zusammen mit eher operativen Kennzahlen („Routinekennzahlen“) betrachtet. Anzumerken ist dabei, dass eine Kennzahlensammlung nicht unüblich ist. In der Betriebswirtschaftslehre gibt es sehr umfang- und Detailreiche Kennzahlensammlungen. (Der VDI gibt eine Sammlung von 350 Kennzahlen rein für Logistikaufgaben an, ein Supply Chain Referenzmodell umfasst 566 Kennzahlen). Diese Kennzahlensammlung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, versucht aber die wichtigen Bereiche von Militärorganisationen zu adressieren. Insgesamt werden rund 30 Kennzahlen(-bereiche) angesprochen.

1. Organisatorische Struktur („Aufbauorganisation“, „Befehls- und Kommandostruktur“)

Ministerium

- **Anzahl der Abteilungen und Organisationseinheiten im Ministerium** (Bw, BMVg: 10 Abteilungen)
- Anzahl der **Organisationsbereiche, die dem Ministerium unmittelbar nachgeordnet** sind (Bw: 10 OrgBer)
- Anzahl der **Organisationseinheiten im Ministerium mit Weisungsbefugnis in die nachgeordneten Bereiche** (Bw, BMVg: 7 OrgEinheiten → GenInsp, Abteilungen A, CIT, P, IUD,HC, Recht; nur BM´in für alle OrgBer)
- Wie sind die **Teilstreitkräfte als Hauptträger von Einsätzen** im Ministerium repräsentiert ?(Bw: nur GenInsp)
- **Gesonderte Untersuchung:** Gibt es einen **Generalstab** ? (Bw: Nein)
- Folgefrage:** Wie sind die **klassischen Aufgaben eines Generalstabes** mit den typischen Führungsgrundgebieten organisiert und koordiniert ? (NATO: J 1 – J 8)

Nachgeordneter Bereich

- Anzahl der **Führungsebenen in den Organisationsbereichen**
- Anzahl und **personeller Anteil der Führungsebenen oberhalb des operativen Bereichs**
(Verhältnis Führung zu Einsatzverbänden)
- **Relation der Dienstgradgruppen** („Häuptlinge : Indianer“)
- **Personelle Anteile** am Gesamtumfang der Militärorganisation in den **Bereichen:** Kampf („Kämpfer“), Kampfunterstützung, Einsatzführung, Einsatzlogistik und übrige Bereiche
- Relation „**Soldaten : zivile Angehörige**“
- Relation „**Aktive Soldaten : beordnete Reservisten**“ (**Aufwuchsfähigkeit**), insbes. bei Bündnis-/ Landesverteidigung
- Umfang und Anteil des **durchhaltefähigen (≥ 1 Jahr) Auslandskontingents zur Krisenbewältigung**

Gesonderte Untersuchung: Stimmen auf der jeweiligen Führungsebene **Auftrag / Aufgaben** mit den **Pflichten und Rechten** sowie mit den **zugewiesenen Ressourcen und der Ressourcenverantwortung** überein?

(„Übereinstimmung von Auftrag mit Kräften und Mitteln“)

2. Prozesse („Ablauforganisation“)

Friktionen sind ein Element mit dem Militärorganisationen zu rechnen haben, daher kommt der **Reaktionsgeschwindigkeit** eine besondere Bedeutung zu, um Prozesse zu bewerten, hier einige Beispiele:

- **vorrangig: Dauer vom Identifizieren einer strategischen „Fähigkeitslücke“ bis „Fähigkeitslücke beseitigt“, bezogen auf (von der Bw genutzte Begriffe):**
 - **„Fähigkeitsdomänen“: Aufklärung, Führung, Wirksamkeit im Einsatz, Unterstützung,**
 - **„Planungskategorien“: Personal, Material, Infrastruktur, Organisation, Betrieb,**
 - **„Erbringungsdimensionen“: Land, Luft / Weltraum / See / Cyber-/ Informationsraum / Zivile Bereiche**
- **Dauer Prozess „Einsatzbedingter Sofortbedarf“ (zeitkritischer operativer Bedarf)**
- **Dauer von „Alarmierung“ bis „Einsatzbereit“ im Einsatzgebiet (bezogen auf Auftrag / Einsatzspektrum)**
- **Dauer von Prozessen für zahlreiche Themen: Transportprozesse, Anforderungsprozesse, Ausbildungsprozesse usw.**

Daneben stehen Kennzahlen, welche ein Maß für die **Robustheit** der Prozesse sind, also wie durchhaltefähig **Militärorganisationen** Prozesse ausführen können:

- **Bestandsreichweite** für Munition, Betriebsstoffe, Schutzausrüstung, Medikamente, Ersatzteile usw.
- **Fehlstellenquote** (Wer trägt die Aufgabenlast? Wie viel Personal habe ich als „Notreserve“?)
- **Fluktuationsrate, Krankenstandsrate, Dienststellenwechselrate** (Wie viel Personal ist noch nicht voll eingearbeitet bzw. fehlt wegen Krankheit usw. für den Kernauftrag der Truppe?)

Hinzu kommen **Prozessergebnisgrößen** in vielfältiger Weise, hier einige Beispiele:

- **Verfügbarkeit von ausgebildetem Personal** („Combat Ready-Status“) → Stellen die Ausbildungsprozesse sicher, dass auch ausreichend Personal für die Bedienung der Systeme vorhanden ist?
- **Verfügbarkeit eines Waffensystems** (Anteil der Systeme, die der Truppe zur Nutzung zur Verfügung stehen und nicht in der Instandhaltung gebunden sind) → „Wie schnell /gut ist die Instandhaltung?“
- **Robustheit eines Waffensystems** (Zeit zwischen zwei technischen Ausfällen) → Wie häufig hat die Truppe mit technischen Problemen des System zu kämpfen?
- **Ersatzteilverfügbarkeit** (Anteil der Ersatzteile, die innerhalb einer bestimmten Zeitspanne verfügbar sind) → „Kann die Instandhaltung überhaupt arbeiten und dadurch die Verfügbarkeit sicherstellen?“

3. Ausgaben-/Kostenbezogene militärökonomische Kennzahlen

Kennzahlen in Verbindung zum Verteidigungshaushalt und zu volkswirtschaftlichen Größen:

- **Anteil der Verteidigungsausgaben am BIP**
- **Anteil der Verteidigungsausgaben zum Staatsetat**
- **Anteil der investiven Ausgaben, insbesondere der rüstungsinvestiven Ausgaben zum Verteidigungshaushalt**
- **rüstungsinvestive Ausgaben je Soldat**

- Relation „Fähigkeiten : Verteidigungshaushalt“; „Einsatzergebnisse : Kosten, Verluste, Kollateralschäden“
- **Kosten von Prozessen** (z. B. Ausbildungsprozesse, Beschaffungsprozesse)

4. Beispiele für weitere militärökonomische Kennzahlen (Prozess- und Strukturübergreifend)

- **Regelungsdichte**: Wieviel Weisungen / Erlasse gibt es zu bestimmten Aufgabenfelder und Prozessen (Anzahl und Seiten) ? Überorganisiert ? („KpChef: Stunden am Schreibtisch für verwaltende Tätigkeiten ?“)
- **gebundenes Personal** in großen Aufgabengebieten bzw. in Prozessen wie z. B. Beschaffungswesen, Liegenschaften, Ausbildungsorganisation, Logistik und Versorgung
- **Anteil der Beschaffungsprozesse mit einem Finanzvolumen von mindestens x Mio Euro, die den geplanten , Kosten- und Zeitrahmen um mehr als 15 % überschreiten** (Bw z. B. mindestens 25 Mio Euro)

Hinweise

Kennzahlen sind nicht „automatisch“ eine Bewertung. Die Bewertung der militärökonomischen Kennzahl ist aus dem Auftrag, aus den Aufgaben und den Umweltbedingungen abzuleiten.

Strukturen und Prozesse sind stets gemeinsam und ganzheitlich zu betrachten und zu gestalten.

Aus militärökonomischer Sicht sind in allen größeren Aufgabenfeldern einer Militärorganisation militärökonomische Kennzahlen zu nutzen. Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ist insbesondere das Verhältnis von „Output : Input“ (Ertrag zu Aufwand) abzubilden. **Dies ermöglicht es, Rationalisierungspotentiale zu identifizieren und kritische Entwicklungen im Ressourcenmanagement zu erkennen. Wichtige Anregungen lassen sich dabei auch durch ein Benchmarking mit vergleichbaren Militärorganisationen gewinnen** („best practice“).

Siehe dazu die Vorlesungsunterlagen in „Grundlagen des Streitkräftemanagements“, insbesondere die Angaben zu den Ausformungen des Wirtschaftlichkeitsprinzips in Streitkräften.

Bewertende Aussagen zu Strukturen und Prozesse in der Bundeswehr siehe Homepage Lehrstuhl bei Militärökonomie, dort bei Forschung und Publikationen: „Zur Lage der Bundeswehr aus militärökonomischer Sicht – Überblick“.

Diskussion !