

Prof. Dr. J. Schnell, GenLt a. D., PD Dr. A. Glas  
UniBw München  
Militärökonomie, Streitkräftemanagement

## Grundbegriffe in der Militärökonomie und im Streitkräftemanagement / Erkenntnisgegenstand und Erkenntnisinteressen – „Worum geht es?“

### „Ökonomie“

#### Erkenntnisgegenstand:

Nutzung und Steuerung knapper Ressourcen zur Befriedigung von Bedürfnissen / im Management zur Erreichung von Zielen ( angestrebte Soll-Zustände, „SMART“ )

#### Erkenntnisinteresse:

*Wie werden knappe Ressourcen genutzt ? Wie sollten knappe Ressourcen genutzt werden ?*

#### Leitend für ökonomische Analysen: „Wirtschaftlichkeitsprinzip“

Ouput            als Maximalprinzip, als Minimalprinzip, als Extremumprinzip  
Input

## „Management“

### Erkenntnisgegenstand:

Umfasst alle planerischen und organisatorischen Aktivitäten in sachlicher und personeller Hinsicht zur Bildung und zur Erreichung von Zielen

### Erkenntnisinteresse:

*Welche Aktivitäten aktuell / z. Zt. ? Welche erforderlich und zweckmäßig zur Erreichung von Zielen ? - Streitkräfte: Zur Erfüllung des Auftrages / der Aufgaben ?*

## „Streitkräfte“ ( „Militärorganisationen“ ), „Militärökonomie“

### Erkenntnisgegenstand:

**Begriff:** Großorganisationen mit der Fähigkeit, organisierte und skalierbare Gewalt in den Dimensionen Land, Luft / Weltraum, See und in Informationsräumen für politische Ziele einzusetzen

### Erkenntnisinteresse:

***Militärökonomie:** Wird in und mit den Streitkräften / der Militärorganisation wirtschaftlich gehandelt ? Wie werden erforderliche Ressourcen geplant, beschafft und zur Erfüllung von Aufträgen und Aufgaben eingesetzt ? Wie sollte dies aus ökonomischer Sicht erfolgen ?*

## „Ressourcen (Streitkräfte )“

Begriff „Ressource“: Alles, was Streitkräfte benötigen, um ihren Auftrag zu erfüllen

Welche Ressourcen ( „Produktionsfaktoren“ ) benötigen Streitkräfte ? ( „Check- Liste“, zu prüfen )

- **Personal** ( Organisationsplan Personal )
- **Ausrüstung, Material** ( Organisationsplan Material: Waffensysteme, Waffen, Fahrzeuge etc. )
- **Infrastruktur** ( Unterbringung, Wasser, Strom, Heizung etc. )
- **Versorgungs- / Verbrauchsgüter** ( Lebensmittel, Munition, POL, Ersatzteile, Medikamente etc. )
- **Informationen** ( Lageinformationen, Steuerungsinformationen → Führungssystem, CIR; persönliche Kontaktinformationen → interne und externe Kommunikation ( „Feldpost“ )
- **Leistungen Externer** ( Leistungen und Ressourcen, die von Organisationen oder Privaten zugeliefert werden, die nicht zu den Streitkräften gehören; z. B. für Transport DB, Verpflegung, einheimische Arbeitskräfte )

Im weiteren Sinne gehören zu den Ressourcen, die Streitkräfte benötigen, ebenfalls:

- **Strukturen und Prozesse** ( Organisation, „weiche Faktoren“ )
- **Immaterielle Ressourcen intern** ( Fähigkeiten und Kompetenzen des Personals, Zusammenhalt und Moral; „weiche Faktoren“ )
- **Immaterielle Ressourcen extern** ( Unterstützung durch die eigene Gesellschaft / durch die Bevölkerung im Einsatzgebiet; „weiche Faktoren“ )

- **Stets: Finanzmittel für das Beschaffen der Ressourcen und das Betreiben der Streitkräfte**
- **Raum und Zeit** ( „Führung ist der Einsatz von Kräften und Mitteln nach Raum und Zeit“ )

**Erkenntnisinteresse ( Ressourcen ):**

***Haben die Streitkräfte die Ressourcen, die für die Erfüllung ihres Auftrages erforderlich sind ? Engpässe bei welchen Fähigkeiten ? ( Engpassektoren ) - Welche Aktivitäten erforderlich ?***

***→ Finanzierung und Finanzmanagement, Ressourcenmanagement***

**„Modell“ ( Theorie, theoretisches Konstrukt; Konzeptionen, Strategien )**

**Begriff in den handlungsorientierten Wissenschaften:**

**Zweckmäßig verkleinertes Abbild der Wirklichkeit mit Fokus auf Wirkungszusammenhänge**

**Erkenntnisinteresse:**

***Entspricht das Modell der Wirklichkeit bzw. der angestrebten Wirklichkeit und dem Zweck der Modellbildung ? Sind die wesentlichen Wirkungszusammenhänge erfasst ?***

**„Modellrechnung“: Füllt das Modell mit Messgrößen → „Ökonomische Modelle, Konzeptionen und Strategien funktionieren nur, wenn sie auch durchgerechnet werden und umsetzbar sind“**

**Erkenntnisinteresse:**

***Sind die genutzten Daten objektiv, zuverlässig ( „reliable“, „belastbar“ ) und relevant ( „valide“ ) ?***

**„Ziel“: Angestrebter Soll-Zustand → im Management möglichst „smart“ zu festzulegen:  
Spezifisch ( bezieht sich auf den jeweiligen Gestaltungsbereich) – Messbar – Attraktiv –  
Realisierbar – Terminiert**

**Erkenntnisinteresse:**

***Sind die Ziele „smart“ ?***

**„Zielsystem“: Geordnete Menge von Zielen, die in einem Wirkungszusammenhang stehen**

**Erkenntnisinteresse:**

***Sind die Ziele zweckmäßig geordnet und Zwischen- und Unterziele zweckmäßig abgeleitet ? Sind die Wirkungszusammenhänge zwischen den Zielen erfasst und analysiert ?***

**„Zielkonflikte“: Die verbesserte Erreichung eines Ziels vermindert die Erreichung anderer Ziele**

**Erkenntnisinteresse**

***Wie werden Zielkonflikte in der Organisation gelöst ? Wie sollten die Zielkonflikte gelöst werden ?  
Trade-off-Analysen ?***

**Strategie“ , „Strategische Ebene“:**

Längerfristiger Plan zur Erreichung von leitenden strategischen Zielen, die sich ganzheitlich auf eine Organisation, auf Teilbereiche der Organisation und auf die Umwelt der Organisation beziehen; beschreibt in Grundzügen mit Leitlinien und Grundsätzen den geplanten Weg zur Erreichung von Zielen. Oft als „Eckpunktepapier“.

**Erkenntnisinteresse:**

*Entspricht die Strategie den strategischen Zielen ? Ist die Strategie umsetzbar ?*

**„Operation“ , „Operative Ebene“ , „Operationsplan“:**

Setzt eine Strategie in Aufgaben, Aktionen und Maßnahmen um (→ Arbeits- / Zeit- und Ressourcenplan)

**Erkenntnisinteresse:**

*Wie ist die Operation organisiert ? Umsetzbar ? Ressourcen ? - Chancen / Risiken ? Wirtschaftlich ?*

**„Strategische Handlungsfelder“:**

Gliedert die Gesamtstrategie in einzelne Bereiche mit strategischen Zielen.

**Erkenntnisinteresse:**

*Entspricht die Gliederung der Gesamtstrategie ? Sind die Wirkungszusammenhänge erfasst ?*

**„Ressourcenstrategie“:**

Bezieht sich auf die leitenden strategischen Ziele hinsichtlich der Beschaffung und der Verwendung der Ressourcen, die von der Organisation für das Erreichen der strategischen Ziele erforderlich sind.

**Erkenntnisinteresse:**

*Sichert die Ressourcenstrategie den erforderlichen Ressourcenzufluss und die Durchhaltefähigkeit ?*

**Exkurs: Sicherheitspolitische und militärische Strategien – Beispiele:**

- Bundesregierung 2023: Nationale Sicherheitsstrategie ( Bundeskanzler Scholz: „Kompass“ )
- NATO, NATO-Gipfeltreffen 2022: NATO-Strategie ( New Force Model, u. a. )
- Militärische Strategien: Offensivstrategie, Defensivstrategie, Abnutzungsstrategie
- Ressourcenstrategie Personal: Freiwilligenarmee ? Wehrpflichtarmee ? Milizarmee ?

**„Fähigkeiten“**

Vermögen, aus Zielen abgeleitete Aufgaben durchzuführen. Erfordert stets die Analyse der funktional und zweckorientierten erforderlichen Tätigkeiten und der dazu erforderlichen Ressourcen ( Aufgabenanalyse und Aufgabenzuordnung, Ressourcenanalyse und Ressourcenzuordnung ).

**Erkenntnisinteresse:**

*Entsprechen die Ist-Fähigkeiten den Soll-Fähigkeiten ? Falls nicht – mit welchen Maßnahmen sollen die erforderlichen Fähigkeiten erreicht werden ? → Fähigkeitsmanagement*

**„Leitbild“**

**Beschreibt zusammenfassend das Selbstverständnis einer Organisation hinsichtlich der Werte, Ziele und Strategien im Binnenbereich und in der Wirkung auf die Umwelt**

**Erkenntnisinteresse:**

***Entspricht das Leitbild den gesellschaftlichen Entwicklungen und der erforderlichen Positionierung in der Umwelt ?***

## Fragen / Aufgaben zur Selbstkontrolle und Vertiefung

1. Was ist der Erkenntnisgegenstand der **Ökonomie** ? Was fordert das **Wirtschaftlichkeitsprinzip** ?
2. **Welche Ressourcen benötigen Streitkräfte** zur Erfüllung ihres Auftrages und ihrer Aufgaben ?
3. Was ist mit dem „**4 x R**“-Prinzip gemeint ?
4. Was ist ein „**Modell**“ ?
5. Was sind „**Ziele**“ und wie sollten Ziele im Management insbesondere bei Zielvereinbarungen möglichst festgelegt werden ? **Wann sind Ziele „smart**“ ?
6. Was ist ein „**Zielsystem**“ ?
7. Was sind „**Zielkonflikte**“ und wie können „Zielkonflikte“ methodisch gelöst werden ?
8. Bei einem vorgegebenen Verteidigungshaushalt treten meist Zielkonflikte als **Verteilungskonflikte** auf. Wie können solche Verteilungskonflikte gelöst werden ?
9. Kennzeichnen Sie die Begriffe „**Strategie**“, „**Strategische Ebene**“, „**Operation**“ und „**Operative Ebene**“ ! **Beispiele** ? – Was ist bei der Bildung „**Strategischer Handlungsfelder**“ wichtig ? – Was ist der Zweck eines „**Leitbildes**“ ?
- , 10. Kennzeichnen und diskutieren Sie den Begriff „**Fähigkeitsmanagement**“ ! – Was ist in der  
, Bundeswehr mit den Begriffen „**Fähigkeitsdomänen**“, „**Erbringungsdimensionen**“ und  
, „**Planungskategorien**“ gemeint ? Was beschreibt das „**Fähigkeitsprofil**“ und was erfasst die  
, „**Fähigkeitslage**“ ?

### Literatur:

Glas, A. / Schnell, J.: Ressourcenmanagement in Militärorganisationen, Springer 2023, essentials

