

Prof. Dr. J. Schnell, GenLt a. D. (Inhalte)
Prof. Dr. A. Glas (Zuarbeit, Online-Stellen)
Militärökonomie, Streitkräftemanagement

Kostensenkungs- und Rationalisierungsstrategien in Streitkräften - Überblick

Gliederung

	Seite
I. Kostensenkungsstrategien	2
II. Rationalisierungsstrategien	4
1. Rationalisierungsstrategien auf der sicherheitspolitischen Ebene	4
2. Rationalisierungsstrategien im Binnenbereich der Streitkräfte	6
III. Strategisches Kostenmanagement – Strategien und Prinzipien	13
IV. Zum Management von Rationalisierungen	16
V. <u>Anlagen</u>: Variable der Organisationsgestaltung	19
Was tun bei Defiziten in der Organisation ?	

Literatur:

Umfangreiche Literatur zu Rationalisierungen, s. Internet

I. Kostensenkungsstrategien

Fokus jeder Kosten- und Ausgabensenkungsstrategie in Streitkräften:

Senkung der Verteidigungsausgaben, auch wenn dadurch der Erfüllungsgrad des Auftrages und der Aufgaben überproportional sinkt

Typisch, wenn die Einnahmen des Staates stark sinken und ein strikter Sparkurs notwendig ist.

Strategien:

- 1. Kürzung des Verteidigungshaushalts als Vorgabe für die Streitkräfteplanung und in der Umsetzung die Finanzmittel für die Aufgaben, Organisationsbereiche und Dienststellen**
 - pauschale Vorgaben; „Rasenmäher- Methode“: alle gleiche Kürzungsvorgabe
 - differenzierte Vorgaben nach Ausgabenarten bzw. Organisationsbereiche und Dienststellen
- 2. Vorgabe: Verringerung des Personalumfangs der Streitkräfte (wie Privatwirtschaft)** -
Beispiel Bundeswehr 90er Jahre: Verringerung auf 180.000; Stabsoffiziere um 20 %

Beispiel:

Bundeswehr in den 90er Jahren („Friedensdividende“, Kosten der Wiedervereinigung) sowie im Kontext der Finanzkrise 2008 / 2009

Typischer kurz- und mittelfristiger Effekt bei Kürzung des Verteidigungshaushalts:

- Kürzung bei den investiven Ausgaben, da aus dienstrechtlichen Gründen eine rasche Verringerung des Personalumfangs nicht möglich ist
- Beispiel Bw: SOLL investiver Ausgaben: ca. 30 % des Verteidigungshaushalts; IST Bw in den letzten Jahrzehnten ca. 15 %; „Marsch in die hohle Armee“
- Deshalb wegen der veränderten sicherheitspolitischen Lage hoher Nachholbedarf

II. Rationalisierungsstrategien

Fokus jeder Rationalisierungsstrategie: Verbesserung des Verhältnisses „Output : Input“

(siehe dazu auch BMF: Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchen 2026)

1. Rationalisierungsstrategien auf der sicherheitspolitischen Ebene

a. Bildung von Bündnissen oder Koalitionen von Willigen

Wesentliche Vorteile: Vergrößerung Ressourcenpotenziale (Input) und Durchhaltefähigkeit (Output); Kooperationen bei Entwicklungen und Beschaffungen, Logistik, Ausbildung und im Einsatz; Economies of Scale. Arbeitsteilungen.

Wichtige Teilstrategie: Geringe Typenvielfalt und Interoperabilität (insbesondere Munition, Fernmeldesysteme, Ersatzteile → Normierungen und Standardisierungen

Beispiele: NATO, EU; Unterstützung der Ukraine; historisch: 1. und 2. Weltkrieg

b. Schwächung der Bündnisbildung bei dem potenziellen Gegner

c. Ganzheitliche Kombination aus militärischen, wirtschaftspolitischen und diplomatischen Instrumenten (Grand Strategy, comprehensive approach)

Wesentlicher Vorteil: Schwächung der gegnerischen Ressourcenpotenziale

Beispiele: Ablauf und Ende des Kalten Krieges 1949 - 1990; Strategien US-Präsident Trump

d. **Ganzheitliche und effektiv gesteuerte Zivil-Militärische Gesamtverteidigung – Ganzheitlich anzusetzende Rationalisierungsstrategien hinsichtlich der knappen gesellschaftlichen Ressourcen**

- Anpassung aller gesellschaftlichen Bereiche an die Erfordernisse im Verteidigungsfall
. (Verteidigungswirtschaft, Kriegswirtschaft)
- Schutz, Versorgung und Resilienz der Bevölkerung
- Schutz der kritischen Infrastruktur
- Sicherung des Ressourcenzuflusses zu den Streitkräften und der Durchhaltefähigkeit
- Erhalt der Regierungsfähigkeit, effiziente Führungssysteme und Krisenstäbe

„Ohne die Sicherung des erforderlichen Zuflusses von materiellen und immateriellen Ressourcen aus der Gesellschaft und aus der Wirtschaft in die Streitkräfte und ohne ausreichende Vorbereitung der Gesellschaft auf den Verteidigungsfall wären die Ausgaben nur für die Streitkräfte die Verschwendung von Geldern der Steuerzahler, da Streitkräfte und Gesellschaft im Verteidigungsfall nicht durchhaltefähig wären.

Dies erfordert einen umfassenden Katalog von vorbereiteten Maßnahmen, die im Bedarfsfall auszulösen und koordiniert umzusetzen sind“.

(ähnlich wie der „Alarmierungs- und Mobilmachungskalender“ in der Zeit des Kalten Krieges)

2. Rationalisierungsstrategien im Binnenbereich der Streitkräfte - Überblick

a. Nutzung des technischen Fortschritts – „In der Beschaffung einer modernen und überlegenen Ausrüstung liegt das größte Rationalisierungspotenzial“

Beispiele: Drohnen, Robotik, KI und Digitalisierung; historisch: Vergleich FlaRak-Systeme HAWK / PATRIOT; Schützenpanzer MARDER / PUMA; Fregatte 126 / Zerstörer

b. „Substitution von (teurerem) Personal durch Kapital“ (enger Kontext mit a.)

Beispiel: Ersatz von Mitarbeitern in einer Instandsetzungseinrichtung durch leistungsstarke Boden- und Prüfgeräte / durch Maschinen. Robotik.

c. Sicherung einer raschen Aufwuchsfähigkeit / Reservisten („Variable statt fixe Kosten“)

Wesentliche Vorteil: Kosten / Ausgaben nur bei aktivierender Einberufung, bei Bedarf

Beispiele: Bundeswehr im Kalten Krieg; Schweizer Armee

Varianten – „Variable statt fixe Kosten“; Vorteil: Kosten / Ausgaben nur bei Bedarf

- **Nutzung Privater Militärischer Sicherheitsunternehmen / „Private Military Companies PMC“**

Beispiel: USA / Afghanistan → ca. 20 % der Ausgaben an PMC

- **Vorhalteverträge**: Verträge mit einem Privaten, der Fähigkeiten / Ressourcen gegen Bezahlung auf Abruf „vorhält“

Beispiele Bundeswehr: Großraumflugzeuge ANTONOW; Seetransport (Ro-Ro- Schiffe);

Wichtige Teilstrategie: Vorbereitung einer raschen Erhöhung der Produktionsraten von Rüstungsgütern gegen Bezahlung (Vorhalteverträge); relevant für Kräfteverhältnisse und Durchhaltefähigkeit

d. Nutzung des Wettbewerbs: Ausschreibungen und Auswahl des besten Angebots

- Grundsätzlich gesetzlich nach der Bundeshaushaltsordnung vorgeschrieben; Vergaberecht
- Beispiel: Beschaffung von Kampfdrohnen

e. Statt Eigenentwicklung Kauf des Systems von Verbündeten / von ausländischen Herstellern

- Vorteil: Keine Kosten für Entwicklungen; Economies of Scale; Anpassung an eigenen Bedarf
- Beispiele: Waffensystem PATRIOT

f. Leasing: Mieten eines Systems; „Nutzen statt Kaufen“

Vorteile: Rasche Nutzbarkeit; kurzfristig keine hohen Finanzmittel für Investition erforderlich; deckt einen zeitlich begrenzten Bedarf. Varianten: Mietkauf, Mietkauf mit Kaufoption

Beispiel: Bundeswehr, System HERON

g. Outsourcing: Übertragung von (meist nicht kampfnahen) Aufgaben an Private, mit denen ein Vertrag (z. B. Betreibervertrag, Dienstleistungsvertrag) geschlossen wird oder ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen gegründet wird (GmbH, AG). Ggf. auch Insourcing.

Wesentliche Vorteile: Skaleneffekte / größere Produktionsmengen, Kompetenzgewinne, größere Flexibilität auf den Märkten, Vorfinanzierung durch den Privaten; Preisvorteile

Beispiele Bundeswehr:

- Betreiberverträge: Zivile Wachen, Strom- und Wasserversorgung, Gefechtsübungszentrum Heer
- Gemischtwirtschaftliches Unternehmen: Hensold AG (Elektronik); aktuell KNDS (Panzerbauer)
- Teile der IT-Ausbildung von Privaten
- Vergabe von Studien
- bei Auslandseinsätzen: Nutzung einheimischer Arbeitskräfte und Güter

h. Plattformlösungen, Modularisierung, Mehrrollenfähigkeit, Missionspakete (ähnliches Rational)

Plattformlösungen: Ein vorhandenes Basismodell wird für den Einbau neuer Systeme genutzt

- Beispiele: Fahrgestell KpfPz Leo; Fahrgestell Boxer
- Einbau neues System: Neues Geschütz, neue Sensoren

Modularisierung: Ein System wird aus Modulen so gebildet, dass Module bei Erhalt des Systems durch effizientere moderne Module „rasch“ ausgetauscht oder ersetzt werden können

Beispiele „Modularisierung“

- Waffensysteme: Radargerät eines Kampfflugzeugs, neue Rakete bei einem Raketensystem
- Einsatz: Zusammensetzung des Kampfverbandes / Task Force Konzept → zugeschnitten auf die jeweilige Lage und den Auftrag

Mehrrollenfähigkeit: Ein System ist fähig, unterschiedliche Rollen (Aufgaben) erfolgreich wahrzunehmen

Beispiel: Eurofighter als Jagdflugzeug und als Jagdbomber

Missionspakete: Unterschiedliche Rüstsätze (Module) für unterschiedliche Einsatzaufträge

- . Beispiel Kampfhubschrauber: Rüstsätze für Kampf gegen harte / weiche Ziele

Zu den bei h. dargestellten Rationalisierungsstrategien:

- Von Anfang an: Wachstumspotenziale einbauen
- Voraussetzung für „Kampferhaltung“ und „Kampfwertsteigerung“ (statt neue Beschaffung)

i. **Flexibles Fähigkeits- und Kapazitätsmanagement**

Vorteil: Rasche Anpassung an Auftrag und Einsatzerfordernisse; keine leeren Kapazitäten.
Grenznutzenprinzip.

j. **Erhöhung der Verwendungsbreite und Einsatzbreite aller Elemente im Streitkräftesystem**

Vorteil: Geschwindigkeit der Anpassung an veränderte Lage und Auftrag. **Mix mit Special Forces.**

Vgl. zu i. und j.: Multi Domain Operations

Zweckmäßige Kombination der verschiedenen Fähigkeiten der Streitkräfte je nach Lage und Auftrag; ganzheitliche Kombination von Führungsmitteln, Aufklärungsmitteln und Wirkmitteln zur Erfüllung des jeweiligen Einsatzauftrages. **Voraussetzung: Effizientes Führungssystem**

k. **Geringe Typenvielfalt**

- **Skaleneffekte, Verringerung der Gemeinkosten**
- Spezifisches Problem der EU; z. B Kampfpanzer 17 Typen, US-Streitkräfte 1 Typ.
Grund EU: Nationale Interessen, Wertschöpfung möglichst im eigenen Staat

l. **Normierungen und Standardisierungen**

- Vorteile: Skaleneffekte; Verringerung Bürokratie und Prozessdauer
- Beispiel: Munition

m. Rationalisierung der Strukturen (Aufbauorganisation)

Wesentliche Leitfragen, die situativ in Abhängigkeit von Rahmenbedingungen und Faktoren zu entscheiden sind:

- Aufgaben stärker bündeln ? Anders bündeln ? Wann ist eine Arbeitsteilung vorteilhafter ?
- Stärker zentralisieren ? Stärker dezentralisieren ?
- siehe dazu die Anlage (S. 19 f.): Variable der Organisationsgestaltung; was tun bei Defiziten ?
- in Streitkräften stets: Grundsätzlich Stab-Linienorganisation und stets Eindeutigkeit und Unteilbarkeit der Führungsverantwortung
- Rationalisierung: Weniger Führungsebenen, flache Hierarchien
- Wesentliche Kennzahl für die Gesamtstruktur und Ziel - Optimierendes Verhältnis:
 „Operativer Bereich (Kämpfer und Kampfunterstützer) : Managementbereich (Overhead)“
 (nicht: „Viel Bauch und wenig Zähne“; keine „Kopflastigkeit“)

n. Rationalisierung der Prozesse (Ablauforganisation; enger Zusammenhang: Strukturen und Prozesse)

- **stets ein Prozessverantwortlicher mit Entscheidungskompetenz**
- **Prozessketten nach Ereignissen verknüpfen → Ereignisgesteuerte Prozessketten EPK**
- **Verringerung der an dem Prozess Beteiligten**
- **Verringerung der Prozesshäufigkeit**
- **rasche Eskalation bei Konflikten**
- **mehr simultan statt sequenziell**

o. Bürokratieabbau querschnittlich bei Strukturen und Prozessen !

- **Minimiere Regelungsdichte**
- **Minimiere Melde- und Dokumentationspflichten**
- **Nutzung IT, Digitalisierung und KI**

Wesentliches Bewertungskriterium jeder Organisation mit ihren Strukturen und Prozessen sind die Effizienz der Führungs- / Managementprozesse und die Effizienz der Umsetzung – vorrangig die Dauer.

p. Kern-Mantel-System in der Ausbildung, bei Forschungsinstituten und temporärem Bedarf

Leitende Idee: Die Einrichtung hat nur einen Kern von ständigen Mitarbeitern und einen erheblichen Geldbetrag, mit dem kompetente Externen bezahlt werden und temporär Leistungen erbringen.

Auch Reservisten als Teil des „Mantels“

Vorteil: Flexibilität bei Kompetenzbedarf, Auslastung und Bezahlung

Beispiel: Universitäten in den USA

q. Preemptive Deployment / präventive Verlegungen

- **vorsorgliche Einlagerung von Ausrüstung und Kern von Führungszentralen im voraussichtlichen Einsatzgebiet**
- **wesentliche Vorteile: Zeitgewinn und Verringerung von Transportkosten**
- Beispiel Kalter Krieg: US-Streitkräfte „Ten divisions within ten days“ von USA nach Europa

III. Strategisches Kostenmanagement - Prinzipien

Kennzeichen: Dauerhafte und nachhaltige Verbesserung der Kostenstruktur und der Kostensenkung in Streitkräften; nicht nur Kosten-Leistungsrechnungen für bestimmte Vorhaben

Vorbemerkung:

Alle bei II. dargestellten Rationalisierungsstrategien gehören zum „Strategischen Kostenmanagement“.

Strategien und Prinzipien des strategischen Kostenmanagements:

1. Zielgrößen im Verteidigungshaushalt („Target Costing“ im Verteidigungshaushalt)

- Leitende Idee: Optimierung Verhältnis „Betriebsausgaben : Investive Ausgaben“
- Beispiel: „Betriebsausgaben \leq 70 %“, „Personalausgaben \leq 40 % des Verteidigungshaushalts“.
- Für „Forschung, Entwicklung und Erprobung \geq 3 % des Verteidigungshaushalts“

2. Finanzielle Zielgrößen für die großen funktionalen Aufgabenbereiche oder auch für Produkte / Leistungen („Target Costing“ für Aufgabenbereiche oder Produkte)

- z. B. Aufgabenbereiche: Führung – Aufklärung - Kampf und Kampfunterstützung – Logistik – Ausbildung – Verwaltung. Produkte: Preis für ein gepanzertes Transportfahrzeug

- Leitende Idee: Ausgewogenheit und Optimierung der Wirkungszusammenhänge in den Aufgabenbereichen. Begrenzung des Preises für bestimmte Produkte / Leistungen.

3. „Variable statt fixe Kosten“

Leitende Idee: Ausgaben / Kosten nur im Bedarfsfall; keine teuren Kapazitäten im Binnenbereich vorhalten, die nur temporär oder erst im Bedarfsfall erforderlich sind.

Beispiele: s. o.

4. Anteil der Gemeinkosten verringern, Rechnung mit Einzelkosten intensivieren

Leitende Idee: Verringerung Kosten des Managements, Erhöhung Kostentransparenz

Beispiel: Zielgröße für Personalanteil im Management $\leq 30\%$. – Prozesskostenrechnung (siehe Literatur)

5. Grenznutzenprinzip

Leitende Idee: Steuere knappe Finanzmittel (eine knappe Ressource) in verschiedene Verwendungen so, dass der Grenznutzen in allen Verwendungen gleich ist

Beispiel: Steuerung der Finanzmittel des Verteidigungshaushalts in die erforderlichen Fähigkeiten der Streitkräfte; Messgröße Nutzen: Grad der Erfüllung von Aufträgen und Aufgaben

6. Identifizierung von Kostentreibern und Werttreibern

Instrumente: Welche Entscheidungen „Kostentreiber“ ? Grundsätzlich im Zusammenhang mit **Life Cycle Cost Management LCCM**; Prozesskostenrechnung / Identifizierung hoher Gemeinkosten (siehe Literatur)

Beispiel:

- Kostentreiber: In der fliegerischen Ausbildung: Flugstunden
- Werttreiber: Jede auf den Einsatz bezogene Ausbildung

7. Minimalkostenkombination

Kombination der Mengen an erforderlichen Produktionsfaktoren (Ressourcen) unter Berücksichtigung ihrer Preise so, dass bei gleichem Output die Kosten / Ausgaben minimiert werden

Beispiel:

- Output: Erfolgreiche Bekämpfung feindlicher Kampfpanzer
- bisher: Bekämpfung mit technisch überlegenen eigenen Kampfpanzern
- . → „Mengen an Ressourcen x Preise“
- nun: Bekämpfung mit Drohnen → andere Mengen und Preise für die erforderlichen Produktionsfaktoren (Ressourcen) → optimierende Minimalkostenkombination

IV. Zum Management von Rationalisierungen

- 1. Rationalisierungsstrategien sind stets mit einer Modellbildung, Modellrechnungen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen zu unterlegen.
Grundmethode: Vorteile – Nachteile – Analyse; stets unter Einbeziehung monetärer Größen.
(siehe dazu: BMF „Arbeitsanleitung für Wirtschaftlichkeitsuntersuchen“, Internet)**

- 2. Mit Rationalisierungsstrategien sind stets Annahmen und Risiken verbunden. Die Annahmen sind zu verändern – z. B. likely case, best case und worst case. Die Risiken sind klar zu identifizieren und möglichst zu minimieren.**

- 3. Rationalisierungsstrategien stoßen grundsätzlich auf Widerstand. Das methodische Vorgehen sollte deshalb in drei Grundschritten erfolgen:**
 - . **(1.) Ziel der Rationalisierung**
 - . **(2.) Moderate Änderung der bisherigen Konzeption – „evolutionärer“ Ansatz**
 - . **(3.) Neue Konzeption – „disruptiver“ Ansatz**

- 4. Die Umsetzung einer neuen Konzeption („disruptiver“ Ansatz) erfordert die Bildung eines Gespanns aus „Machtpromotor“ und „Fachpromotor“.**

5. „Sparen muss sich für den, der spart und rationalisiert, lohnen“
6. Rationalisierungen in Streitkräften sind eine querschnittliche Aufgabe. Impulsgeber und Koordinator sollte institutionell auf hoher Eben verankert werden. („Beauftragter für Rationalisierung“)

Innovationsmanagement

7. Streitkräfte sollten insbesondere technologische Trends frühzeitig erkennen, systematisch erfassen und in ihre Planung einbeziehen.
8. Die Wehrwirtschaft sollte frühzeitig den Bedarf der Streitkräfte an neuen Technologien erfahren.
9. Konzept „Concept, Development & Experimentation (CD & E) („Ideen von allen gewinnen“)
10. **Streitkräfte haben stets auch ein internes Innovationspotenzial, das zu aktivieren ist.**
Beispiele: Kontinuierliches Verbesserungsprogramm (KVP). „Sparen muss sich deutlich lohnen“.

Grundsätzlich zu Rationalisierungen - Benchmarking: Wer macht es besser und wie macht er es besser ?

→ „Von anderen lernen !“ - **Grundsätzliche Voraussetzung: Wille und Bereitschaft zu rationalisieren**

Diskussion !

Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung

1. Was ist der Unterschied zwischen einer Kostensenkungsstrategie und einer Rationalisierungsstrategie ?
2. Welcher Ausgabenbereich wird bei einer starken Senkung des Verteidigungshaushalts am stärksten betroffen ? Warum ? Folgen ?
3. Nennen und erläutern Sie kurz einige Rationalisierungsstrategien auf der sicherheitspolitischen Ebene !
4. Nennen und erläutern Sie Beispiele für Rationalisierungen durch den technischen Fortschritt !
5. Was ist mit der Rationalisierungsstrategie „Variable Kosten statt fixe Kosten“ gemeint ? Beispiele ?
6. Diskutieren Sie das Thema „Rationalisierung der Aufbauorganisation“ ! Einflussgrößen / Faktoren ?
7. Gibt es ein „statisches“ Optimum in der Aufbauorganisation ? Nennen und erläutern Sie kurz Variable der Organisationsgestaltung ! (S. 19)
8. Welche der dargestellten Rationalisierungsstrategien halten Sie für besonders wichtig ? Ranking ?
9. Was ist das Kennzeichen des strategischen Kostenmanagements ? Nennen Sie typische Prinzipien !
10. Was erfordert das Management und die Umsetzung von Rationalisierungsstrategien ?
11. Warum stoßen Rationalisierungen regelmäßig auf Widerstand ? Wie zu überwinden ?

Anlage

Variable der Organisationsgestaltung

Beginn stets: Analyse der Gesamtaufgabe und identifizieren der „großen“ Aufgabenbereiche und Einzelaufgaben

Dann zu regeln – „W-Fragen“ zur Bildung von Organisationseinheiten (Anhalt)

1. Wie die „großen“ Aufgabenbereiche und Organisationsbereiche bilden ?
2. Wie in diesen Aufgabenbereichen die Einzelaufgaben zusammenfassen und Organisationseinheiten bilden ?
3. Welche hierarchische Struktur der Aufgaben ?
4. Welches Leitungssystem ? (Stab-Linien-System; Mehrlinien-System; Matrixorganisation ?)
5. Unterstellungsverhältnisse, Weisungsrechte und Verantwortlichkeiten ?
6. Prozessabläufe ? Prozessverantwortlicher ?
7. Zuordnung von Ressourcen zu den Organisationseinheiten ?
8. Informationspflichten und Informationsbeziehungen ?
9. Sanktionsmöglichkeiten ? Belohnungen, Anreize, Bestrafungen ? Machtgefüge ?
10. Rechtliche Rahmenbedingungen und rechtliche Grundlagen schaffen ?

Bewertungskriterium jeder Organisation:

Effizienz der Führungs- / Managementprozesse und der Effizienz in der Umsetzung – insbes. Dauer ?!

Die formale Organisation eines Gestaltungsbereichs sei unbefriedigend. Was tun ?

Zu prüfen – grob nach Änderungstiefe / Eingriffstiefe:

1. Informations- und Dokumentationspflichten ändern und verringern; kurze Vorlagen und Dokumente
2. Prozesse verkürzen und Mitwirkung an Prozessen ändern und verringern
3. Weisungsrechte und Unterstellungsverhältnisse ändern und straffen
4. Regelungsdichte verringern → „Erlasse und Verordnungen: minus 20 %“
5. Zuweisung von Ressourcen an die Organisationseinheiten ändern
6. Verantwortlichkeiten und „Machtgefüge“ zentralisieren – „Ein Vorhaben – ein Verantwortlicher“
7. Aufgabenbereiche und Einzelaufgaben anders bilden → neue Organisation
8. Rechtliche Rahmenbedingungen ändern

Leitend in Streitkräften:

Regelungsdichte verringern und Professionalität / Motivation insbesondere der Führungskräfte optimieren;
Personalmanagement, Ausbildung und Personalführung → Führen mit Aufträgen, Führungskultur

„Bei hoher Professionalität, Motivation, Vertrauen und Wertekonsens funktioniert auch eine schlechte
,formale‘ Organisation“

In der Praxis häufig: Beginn mit Auswechseln der verantwortlichen Führungskräfte

Diskussion !