

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Gliederung

1. Begriff der Führung
2. Militärische Führungsgrundsätze
3. Das militärische Führungssystem
  - a) Führungsorganisation
  - b) Führungsverfahren
  - c) Führungsmittel
4. Aktuelle Trends im Führungssystem von Streitkräften  
gesondert beigefügt: - Grundlagen Organisationslehre  
- Grundlagen Führungsverhalten

- Lit.:
- Driftmann, H.-H.: Allgemeine Führungslehre – Führung in der Bundeswehr, Regensburg 1986
  - Führungsvorschriften der Bw (z. B. HDv 100/100, HDv 100/200, ZDv 10/1 u. a.)
  - Veröffentlichungen BMVg, Fachzeitschriften
  - entsprechende Kapitel in Lehrbüchern der ABWL (Heinen, E.; Hopfenbeck, W.; Vahlens Kompendium der BWL, Wöhe, G.; Voelkner, J.)

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

---

## 1. Begriff der Führung in Streitkräften

Führung ist richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen zur Erreichung eines Zieles. Führung umfaßt auch den Einsatz materieller Mittel.

Führung ist der zielgerichtete Einsatz von Kräften und Mitteln nach Raum und Zeit.

- personalbezogene Dimension / Aufgaben („leadership“)
  - sachbezogene Dimension / Aufgaben
- vgl. auch Managerial Grid
- } Führung /  
} Management

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Besonderheiten der militärischen Führung:

Ergeben sich aus den außergewöhnlichen Belastungen im Einsatz / im Krieg und insbesondere im Gefecht:

- Forderungen an den Soldaten und an sich, sein Leben einzusetzen
- hohe körperliche und seelische Belastung
- Verluste von Personal, Ausfälle von Material
- ungeklärte Lage
- Zeitdruck

→ besondere Anforderungen an Persönlichkeit des militärischen Führers:

- Verantwortungsbewußtsein
- Willensstärke
- Urteilskraft
- fachliches Können

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

---

## 2. Militärische Führungsgrundsätze (Beispiel Bw)

- Primat der Politik
- Befehl und Gehorsam
- Führen mit Auftrag
- Einheit der Führung, Unteilbarkeit der Gesamtverantwortung des militärischen Führers
- Kameradschaft und Zusammenarbeit (wichtiger Schlüsselbegriff: Vertrauen)
- Einklang von Auftrag und Mitteln
- Die Innere Führung als Führungskonzeption (s. ZDv 10/1)
- Führungsverhalten (s. ZDv 10/1, HDv 100/100 u. a.)

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## 3. Militärisches Führungssystem

Begriff „Führungssystem“ (HDv 100/200):

umfaßt

- a) Führungsorganisation
  - b) Führungsverfahren
  - c) Führungsmittel
- } wirken zusammen

### a) Führungsorganisation

Begriff:

- Gesamtheit von i. a. generellen Regelungen zur Unterstützung der Führung
- Aufbauorganisation: Regelungen beziehen sich i. w. auf Aufgabenverteilung (Bildung von Stellen und Zusammenfassung von Stellen zu organisatorischen Einheiten) sowie auf Verteilung der Entscheidungs- und Weisungsrechte (→ Kommandostruktur, militärische Aufbauorganisation)
- Ablauforganisation: Regelungen beziehen sich auf raum-zeitliche Abläufe

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Führungsorganisation in SK

- in SK dominantes Leitungssystem: Stab-Linien-System
- Grundgliederung der Stäbe nach Führungsgrundgebieten:

G1/A1/S1:	Personalwesen, Innere Führung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
G2/A2/S2:	Nachrichtengewinnung, Aufklärung („Feindlage“), militärische Sicherheit
G3/A3/S3:	Planung und Befehlsgebung bei Einsätzen, Alarmierung, Mobilmachung, Organisation und Ausbildung
G4/A4/S4:	Logistische Führung, Materialbewirtschaftung und Materialerhalt
(G5/A5/S5):	Zusammenarbeit mit zivilen und militärischen Behörden im Einsatz (in F-STAN meist nicht besetzt; von G3/A3/S3 wahrgenommen)
G6/A6/S6:	Führungsunterstützung im Fernmeldewesen, IT und Informationsmanagement

je nach Führungsebene: Ergänzung durch Spezialstabsabteilungen und Spezialstabsoffiziere

- Führungsgrundgebiete  $\triangleq$  wesentliche Teilbereiche des Streitkräftenmanagements

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

Neben dominanten Stab-Linien-System kommen jedoch auch andere Organisationsformen (Leitungssysteme) zur Anwendung.

- Mehrlinien – System (z. B. Weisungsbefugnis Abt Haushalt BMVg, fachdienstliche logistische Weisungen u. a. m. → Zentralabteilungen mit Weisungsbefugnis)
- Matrix – Organisation (z. B. Organisation BWB)
- unterschiedliche Formen der Projektorganisation:
  - Projektkoordination durch Stabsstelle (z. B. Tag der offenen Tür)
  - Matrix – Projektorganisation (z. B. im Rüstungsmanagement)
  - reine Projektorganisation (z. B. Neustationierung Lw)
  - Teamorientierte (hierarchiefreie) Projektorganisation (z. B. Vorschläge Uffz zur Neugestaltung UHG)
- unterschiedliche Formen von Arbeitsgruppen (z. B. Studienfachausschüsse im BMVg) und Kollegien
- häufig besondere Regelungen für den Einsatz: Gefechtsstandorganisation, Unterstellungsverhältnisse und Weisungsbefugnisse (insbes. bei multinationalen Einsätzen)

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

- wichtige Organisationsverfahren und –instrumente in SK:
  - ausgehend von Auftrag: Aufgabenanalyse – Aufgabensynthese – Aufgabenverteilung (insbes. Unterstellung- und Weisungsbefugnisse; Informations- und Kommunikationsbeziehungen);  
zunehmend: Prozeßanalysen
  - Stärke und Ausrüstungsnachweisung STAN (pers. STAN, mat. STAN, F-STAN, V-STAN)
- Hervorzuhebende organisatorische Besonderheit Bw:
  - GG Art 87 a, b: Gliederung der Bw in
    - Streitkräfte („Bedarfsträger“)
    - zivile Wehrverwaltung („Bedarfsdecker“)



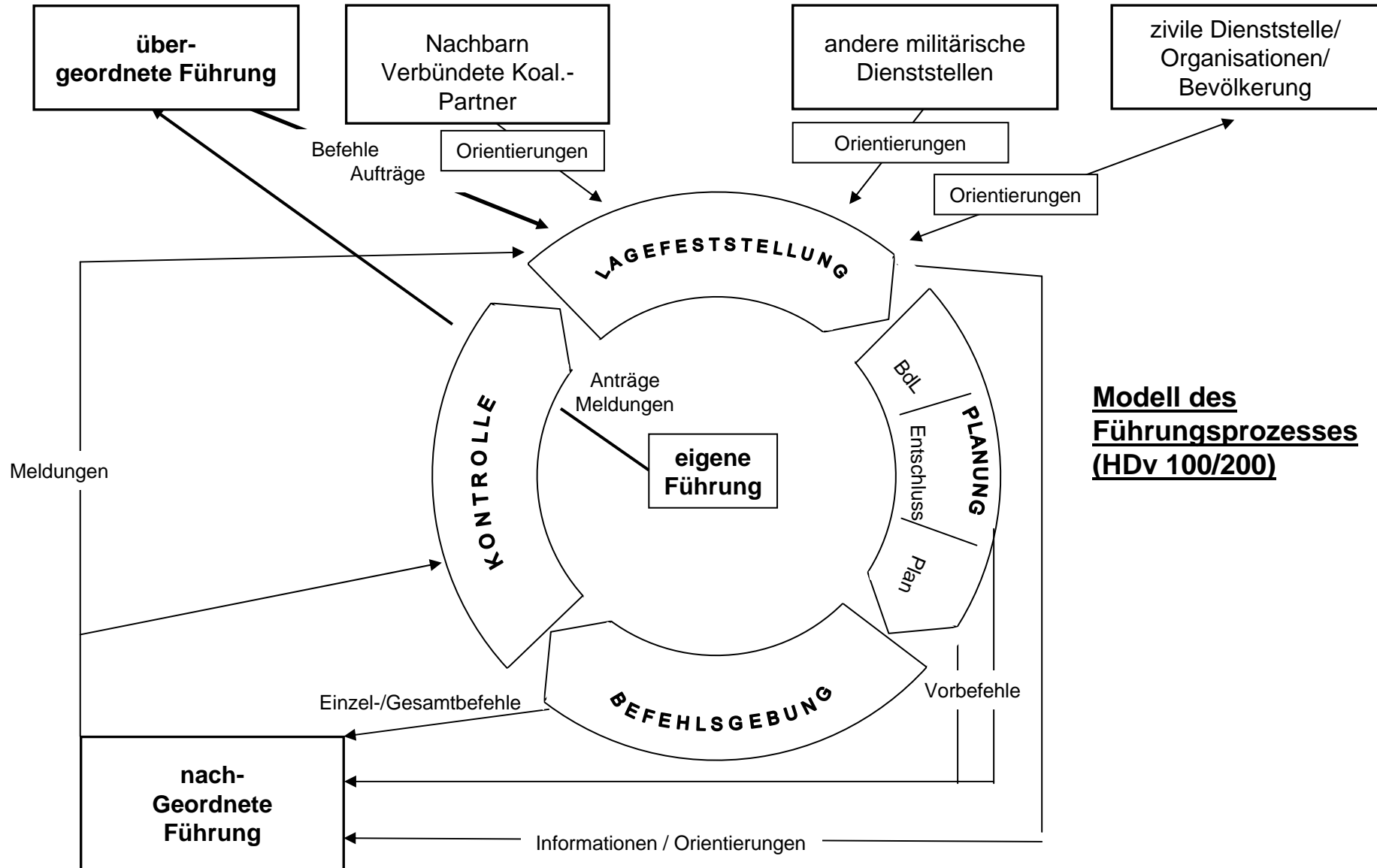
# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

---

## b.) Führungsverfahren

- Begriff: strukturieren Denk- und Handlungsabläufe und regeln Zusammenwirken im Führungsprozess
- Führungsprozess: s. nächste S. 10
- besonders wichtige Teilphase: Entscheidungsvorbereitung durch die „Beurteilung der Lage BdL“ → s. S. 11

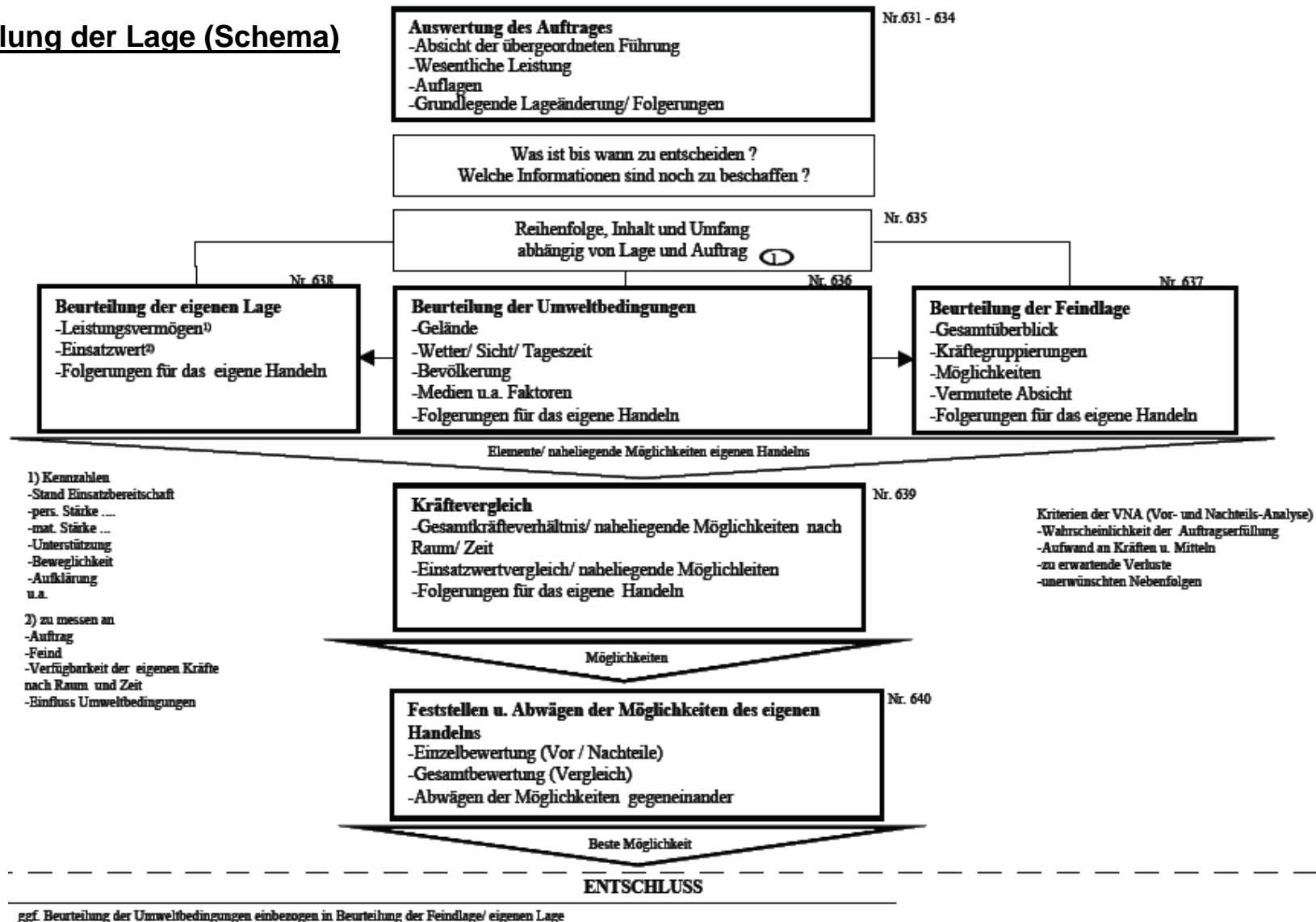
# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick



**Modell des Führungsprozesses (HDv 100/200)**

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Beurteilung der Lage (Schema)



# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Andere Verfahren der Entscheidungsvorbereitung (vor allem im Friedensdienstbetrieb):

- Stabsstudie (Untersuchung in der Regel zu einer bestimmten Fragestellung z. B. UniBw's zusammenfassen?)

### Grundgliederung:

- 1) Auftrag / Problem (Problembeschreibung, dabei auch Kriterien und Definitionen)
  - 2) Faktorenanalyse / Faktorenuntersuchung
    - welche Faktoren beeinflussen wie mögliche Lösungen ?
    - dabei Unterscheidung: was Tatsachen (facts)? was Annahmen?
  - 3) Schlußfolgerungen
  - 4) Empfehlung / Vorschlag
- Anhang

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

- Simulationsverfahren (Durchspielen bestimmter Situationen, Nutzung unterschiedlicher Formen von Übungen → Untersuchung / Erarbeiten von Planungen)
- OR – Verfahren (rechnergestützte Verfahren unter Nutzung mathematischer Modelle)
- Entscheidungsmatrix

## Planungs- und Entscheidungsinstrumente:

- keine Beschränkung, Übersicht s. III.8 im Kompendium; Auswahl je nach Problemstellung und Phasen Führungsprozeß
- Grundsätzlich: Arbeits- und Zeitplan AZP; falls mit monetären Größen verbunden: Arbeits-, Zeit- und Finanzplan AZFP
- weit verbreitet: Prüfliste / Checkliste, Balkendiagramm (z. B. Lehrgangsplanung), Gantt-Diagramm (Ablaufdiagramm unter Einbeziehung von Kapazitäten), bei komplexen Verfahren Netzpläne
- typische Verfahren der Stabsarbeit: „Vorlage“ (Gliederung: Sachstand – Bewertung – Empfehlung; zur Kenntnis – zur Entscheidung; Farbcode; „Vortragsnotiz“); Aktenvermerk; Vortrag, Besprechungen
- „Mitzeichnungsgang“

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Befehlsgebung

### Grundmuster Operationsbefehl:

- 1.) Lage (Feind – eigene Lage – Unterstellungen und Abgaben)
- 2.) Auftrag
- 3.) Durchführung (Eigene Absicht; Einzelaufträge; org. Regelungen)
- 4.) Logistik (personelle und materielle Unterstützung)
- 5.) Führung und Fernmeldewesen (Führungsdienste)

ggf. Anlagen

## Kontrolle

- Soll-/Ist-Vergleich
- begleitende bzw. lfd. Kontrolle / Ergebniskontrolle

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

---

## c) Führungsmittel

- Begriff: Alle Systeme, Geräte und technische Verfahren, die die Führung mit Informationen versorgen (Gewinnen, Übertragen, Verarbeiten, Speichern, Darstellen). Voraussetzungen werden durch Informationstechnik IT geschaffen.
- z. B. Fernmeldenetze, HEROS, EIFEL, KOLIBRI u. a. m.
- aktuell (Bw): Standard-Anwendungs-Software-Produkt-Familie SASPF
- stark zunehmende Bedeutung:
  - Information Warfare einschließlich Operative Information
  - Network Centric Warfare NCW (Vernetzte Operationsführung NetOpFü)
  - Rationalisierungen / Controlling

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

---

## 4. Aktuelle Trends im Führungssystem von SK (NATO, Bw)

### Auslösende Faktoren:

- neue Risiken
- neue Erscheinungsformen von bewaffneten Konflikten und Kriegen: High-Tech-Kriege, Asymmetrische Kriege
- breites Einsatzspektrum von SK: von Beobachtermissionen über Konfliktverhütung und Krisenbewältigung bis Landesverteidigung
- Möglichkeiten IT
- knappe Finanzmittel



# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Aktuelle Trends

- Umsteuerung der strukturellen und funktionalen Fähigkeiten auf globale Konfliktverhütung und Krisenbewältigung
- Bildung bestimmter Kategorien von Verbänden nach zeitlicher Verfügbarkeit und Fähigkeiten (quer durch klassische Teilstreitkräfte TSK)  
z. B. Eingreifkräfte, Stabilisierungskräfte, übrige Unterstützungskräfte
- Einsatzführungszentren für Gesamt – SK (z. B. Einsatzführungsstab, Einsatzführungskommando) und gemeinsamer zentraler Unterstützungsbereich (z. B. SKB)
- Modularisierung zur Bildung lagegerechter Auslandskontingente
- flache Hierarchien
- Kompatibilität und Interoperabilität der Führungsorganisation mit Verbündeten

## II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

---

- massive Intensivierung Nutzung IT:
  - Verkürzung der Führungsprozesse bei gleichzeitig wesentlich höherem Informationsstand
  - NCW
  - Zentralisierung der Führung / Einsatzführung
- massive Anstrengung zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit („Einzug des betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns in SK“)
  - Controlling / Balanced Scorecard
  - AR / KLV
  - Outsourcing
  - Prozeßanalysen / Prozessmanagement
  - unterschiedliche Formen der Netzwerkorganisation

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Fragen zur Selbstkontrolle

1. Erläutern Sie den Begriff der Führung und die Besonderheiten der militärischen Führung!
2. Nennen, erläutern und begründen Sie kurz wichtige militärische Führungsgrundsätze!
3. Was umfaßt nach der HDv 100/200 das militärische Führungssystem? (kurze Erläuterung)
4.
  - a) Erläutern Sie kurz das Stab-Linien-System und die militärischen Führungsgrundgebiete!
  - b) Welche anderen Organisationsformen (Leitungssysteme) kommen in SK zur Anwendung?
  - c) In welchen drei Grundsritten wird eine Aufbauorganisation entwickelt?
  - d) Was wird in der Bw unter einer STAN verstanden? Kurze Erläuterung!
  - e) Was kennzeichnet die Ablauforganisation? Was die Prozeßanalyse?

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

---

## Fragen zur Selbstkontrolle

5.

- a) Wie gliedert sich der militärische Führungsprozeß?
- b) Welche Grundschritte umfaßt die militärische „Beurteilung der Lage“?
- c) Nennen und erläutern Sie kurz andere Verfahren der Entscheidungsvorbereitung in SK!
- d) Nennen Sie einige im Truppenalltag weit verbreitete Planungsinstrumente und Verfahren der Stabsarbeit!
- e) Wie gliedert sich grundsätzlich ein Operationsbefehl?
- f) Was kennzeichnet die Kontrolle?

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

---

## Fragen zur Selbstkontrolle

6.

- a) Was gehört im Führungssystem von SK zu den Führungsmitteln?
- b) Womit unterstützen Führungsmittel die Führung?
- c) Welche Grundschrirte umfaßt ein Informationsprozeß?
- d) Nennen Sie Gebiete, in denen IT in SK eine stark zunehmende Bedeutung hat!

7.

- a) Welche aktuellen Faktoren führen zu Veränderungen im Führungsprozeß von SK?
- b) Erläutern Sie kurz aktuelle Trends im Führungssystem von SK!

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

---

## Fragen zur Vertiefung / Denkanstöße

1. Vergleichen Sie den in der ABWL üblichen Begriff der Führung / des Managements mit dem militärischen Führungsbegriff!
2.
  - a) Welche Funktion haben die militärischen Führungsgrundsätze?
  - b) Gibt es auch in großen Unternehmungen entsprechende Grundsätze? Untersuchen und vergleichen Sie dies an ausgewählten Unternehmen!
3. Welche Folgerungen ergeben sich aus den Besonderheiten des militärischen Führens und wichtigen militärischen Führungsgrundsätzen für die Auswahl, Ausbildung und Förderung von Führungskräften? Vergleichen Sie dies mit privatwirtschaftlichen Unternehmen!
4. „IT zerstört die Auftragstaktik (Führen mit Aufträgen)“. Diskutieren Sie diese These!

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Fragen zur Vertiefung / Denkanstöße

5. Im Privat-Kfz eines der rechten Szene nahestehenden Unteroffiziers wird eine erhebliche Menge von Gewehrmunition gefunden, die der Unteroffizier bei den Gefechtsschießen in den letzten Monaten entwendet hat. Es wird die Ablösung des Kompaniechefs gefordert, „da er seiner Führungsverantwortung nicht gerecht wurde“. Halten Sie diese Forderung für gerechtfertigt? Diskussion.
6.
  - a) Wo sehen Sie Zielkonflikte zwischen den Werten westlicher Gesellschaften und den funktionalen Erfordernissen von Streitkräften?
  - b) Wie versucht die Konzeption der Inneren Führung diese Zielkonflikte zu lösen?
7. Sie erhalten einen Auftrag, für dessen Durchführung die verfügbaren Mittel aus Ihrer Sicht nicht ausreichen. Wie verhalten Sie sich?
8.
  - a) Was wird unter „Führungssysteme“ in der ABWL verstanden? Ziehen Sie dazu die Darstellung in „Vahlens Großes Wirtschaftlexikon“ heran! Vergleichen Sie die dort angegebene Darstellung mit dem militärischen Führungssystem der HDv 100/200!

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Fragen zur Vertiefung / Denkanstöße

8.

- b) Halten Sie es vor dem Hintergrund Ihrer Untersuchungsergebnisse zu a) für zweckmäßig, die Bestandteile des militärischen Führungssystems nach der HDv 100/200 zu verändern? Begründung

9.

- a) Für einen Auslandseinsatz ist ein militärisches Führungssystem aufzubauen. Für welche drei großen Bereiche sind Entscheidungen zu treffen? Skizzieren Sie Ihr Vorgehen!
- b) Diskutieren Sie an Beispielen Beziehungen zwischen den Teilbereichen des Führungssystems!



# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Fragen zur Vertiefung / Denkanstöße

10.

- a) Wo sehen Sie die wesentlichen Vor- und Nachteile des Stab-Linien-Systems als dominantes Leitungssystem in Streitkräften?
- b) Wie können mögliche Nachteile dieses Leitungssystems gemildert werden?
- c) Diskutieren Sie Voraussetzungen und Kriterien für die Anwendung alternativer Leitungssysteme in Streitkräften! Geben Sie Anwendungsbereiche und Beispiele an!

11.

- a) Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Gliederungstiefe!
- b) Welche wesentlichen Faktoren beeinflussen die Leitungsspanne? Ermöglicht IT eine Verringerung der Zahl der Führungsebenen? Diskussion am Beispiel eines selbst gewählten Organisationsbereichs

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Fragen zur Vertiefung / Denkanstöße

12.

- a) Was besagt das „Substitutionsprinzip der Organisation“?
- b) Erläutern Sie Strategien, wie einer zu hohen Regelungsdichte („Bürokratisierung“) in der Bundeswehr entgegengewirkt werden kann!

13. Der Prozeß der Beschaffung von Büromaterial an der UniBwM soll rationalisiert werden. Wie setzen Sie Ihre Prozeßanalyse an?

14.

- a) Vergleichen Sie die in der ABWL vorgeschlagenen Modelle des Führungs- / Managementprozesses (z. B. Heinen, E.; Hopfenbeck, W. / Horvath, P.; Vahlens Großes Wirtschaftslexikon) mit dem Modell des militärischen Führungsprozesses. Wie beurteilen Sie in diesem Vergleich das Modell des militärischen Führungsprozesses?
- b) Gehen Sie im Zusammenhang mit a) kurz auf den Begriff und die Funktion eines „Modells“ aus wissenschaftstheoretischer Sicht ein!

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Fragen zur Vertiefung / Denkanstöße

15.

- a) Halten Sie die militärische „Beurteilung der Lage“ auch für geeignet, Entscheidungen in privatwirtschaftlichen Unternehmen vorzubereiten?
- b) Kennzeichnen Sie die „Beurteilung der Lage“ und die Stabsstudie aus entscheidungstheoretischer Sicht!

16.

- a) Eine Problemlösung soll mit Hilfe einer Entscheidungsmatrix erarbeitet werden. Wie gehen Sie bei der Erarbeitung dieser Matrix vor?
- b) Vergleichen Sie die Entscheidungsfindung durch Vorteil-Nachteil-Analysen VNA mit der Entscheidungsfindung durch eine Entscheidungsmatrix. Wo sehen Sie jeweilige Stärken und Schwächen der Verfahren? Wie ließen sich Kombinationen erreichen?

17. Wie können Risiken in der Entscheidungsvorbereitung erfaßt und berücksichtigt werden?

# II.1 Führung in Streitkräften – Grundlagen und Überblick

## Fragen zur Vertiefung / Denkanstöße

18. Entscheidungen und Handlungen folgen häufig – insbesondere im Einsatz – bestimmten Grundsätzen, die aus entscheidungstheoretischer Sicht als heuristische Regeln anzusehen sind.
  - a) Wo sehen Sie die Vor- und Nachteile eines solchen Entscheidungsverhaltens?
  - b) Was schlagen Sie vor, um mögliche Nachteile zu mildern?
19. Diskutieren Sie die Chancen und Risiken, die mit der Nutzung moderner Führungsmittel (IT) im Führungssystem von Streitkräften verbunden sind!
20.
  - a) Konkretisieren Sie aktuelle Trends im Führungssystem von Streitkräften am Beispiel der Bundeswehr!
  - b) Vergleichen Sie die Ergebnisse bei a) mit aktuellen Trends im Führungs- / Managementsystem von Unternehmen!