

Zur Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftenmanagement

- Zur Rolle der Theorie in der Praxis des Streitkräftenmanagements -

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftenmanagement

Ausgangsbeispiele – zu untersuchen („Erkenntnisgegenstand“):

- „Dienstzufriedenheit“ / „Einsatzwille“ / „Vertrauen“ des Soldaten
- „Ökonomische Effizienz und Wehrgerechtigkeit von Wehrsystemen“ auf der Basis der Wehrpflicht
- „Hauptkosteneinflussgrößen und Kostenkategorien in Militärorganisationen“ als Grundlage des strategischen Kostenmanagements
- „Controlling in Militärorganisationen“
- „Wirtschaftliche Sanktionen“ als Mittel der Krisenbewältigung
- „Sicherheitspolitische Strategien zur Konfliktverhütung und Krisenbewältigung“ unter besonderer Berücksichtigung des Ressourcenmanagements und periodischer Erfolgsbilanzen
- „Verteidigungsausgaben und BIP“
- „Lagerhaltung im Industriebetrieb“
- „Klimawandel“
- Entwicklung, Stand und Perspektiven des „Wirtschaftlichen Wohlstands in Deutschland“

→ **Wie sind die Zusammenhänge in dem Wirklichkeitsbereich, in den der Erkenntnisgegenstand als Fokus der Untersuchung eingefügt ist ?**

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

Grundsätzliches Vorgehen in der Untersuchung – Bildung der Theorie (Anhalt):

1. Darstellung des leitenden Erkenntnisinteresses → welche Zusammenhänge sollen geklärt und welche Fragen sollen beantwortet werden ?
2. Vertraut machen mit dem Erkenntnisgegenstand und dem Wirklichkeitsbereich → erstes Modell als Abbild des zu untersuchenden Wirklichkeitsbereichs
3. Definition der für die Untersuchung wesentlichen Begriffe (ggf. bereits operationalisiert)
4. Eingrenzen des Untersuchungsbereiches (Komplexitätsreduktion) → was wird nicht in die Untersuchung einbezogen ? Ggf. was wird zunächst vereinfachend angenommen ?
5. Auswahl und Begründung des methodischen Vorgehens („Forschungsdesign“)
6. Nähere Untersuchung von Wirkungszusammenhängen !
 - Empirische Basierung: Literatur / Dokumentenanalyse; Beobachtung, Befragung; Experimente → Operationalisierung (Messniveau und Messverfahren) → welche Zusammenhänge bei welchen Prämissen ? ! (Hauptteil der Untersuchung)
 - Ergebnisse und Erkenntnisse führen zu einem theoretischen Konstrukt der Wirkungszusammenhänge → Erklärungsmodell → „**Theorie**“ !

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

- wesentliche Forderung: soll die Wirkungszusammenhänge möglichst gut und empirisch basiert erklären → „**Erklärungsmodell**“! oft : „Mathematisierung“ → Häufigkeitsverteilungen; Funktionen / Gleichungssysteme; Wahrscheinlichkeitstheorie
- typische Formulierungen : „Wenn.., dann..“; „Je.., desto..“
- bei **Nutzung für Prognosen sind Annahmen / Prämissen** darzustellen und zu begründen („Die Zukunft ist offen“; s. dazu auch Prognosetechniken)

7. Falls **bestimmte Handlungsziele im Management** erreicht werden sollen:
„**Erklärungsmodell + Zielfunktion = Gestaltungsmodell**“ (s. dazu Entscheidungstheorie → Entscheidung bei mehrfacher Zielsetzung; Entscheidung unter Sicherheit, Risiko und Unsicherheit usw.)

- grundsätzlich: eine handlungsorientierte **Theorie ist umso besser**,
 - je zutreffender ihre **prognostischen Aussagen** sind,
 - je höher ihr **Beitrag zur Lösung von Problemen** sowie für optimierende Entscheidungen ist und
 - je größer der **Wirklichkeitsbereich** ist, den die Theorie erfasst („Reichweite“).

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

- „**realtheoretische Modellanalyse**“ ist die vorrangig genutzte Methode in den Wirtschaftswissenschaften → Basis für die Theorie und Praxis des Managements!
- **Denken in theoretischen Modellen** und **Anwendung der Theorien in konkreten Situationen** (z. B. Dienstzufriedenheit, Modell von Streitkräften als System; Modell der Fähigkeiten von Streitkräften; Modell von Prozessen in Streitkräften; theoretische Konzepte der Kostenlehre / Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen; Motivationstheorien usw.
→ „Lehrgebäude“ der Managementlehre → Anwendung in konkreten Situationen)

Grundsätzlich :

- meist zweckmäßig: mit stark vereinfachten Modellen beginnen (c. p.- Annahmen), dann „stufenweise ausweiten“
- jede Theorie als Erklärung von Wirkungszusammenhängen ist nur vorläufig bestätigt → Falsifizierungsversuche → falls gelungen: Korrektur, Modifizierung, Ausweitung, Änderung oder Verwerfen der Theorie und Entwicklung einer neuen Theorie (vgl. Kritischer Rationalismus; Karl Popper)

Formale Anforderungen an eine wissenschaftliche Arbeit: Aufbau, Gliederung, Quellen, Literaturverzeichnis, Zitierweise, Fußnoten usw. → **s. Lit. !**

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

Wesentliche generelle Kriterien für die (wissenschaftliche) Theoriebildung / „Check“ :

1. **Objektivität ?** → erklärende Aussagen sachlich, nachvollziehbar / intersubjektiv überprüfbar ?
2. **Methode / methodisches Vorgehen ?** → Wie / auf welche Weise / in welchen Schritten wird vorgegangen, um die angestrebten Erkenntnisse zu gewinnen ?
3. **Empirische Basis ?** → Qualität und Quantität der verwendeten empirischen Daten und Quellen ?
4. **Unterscheidung Fakten / Annahmen (Prämissen) ?** → Annahmen (Prämissen) begründet oder zumindest plausibel ?
5. **Logische Konsistenz ?** – folgerichtig, widerspruchsfrei und logisch konsistent ?
6. **Bildet** die Theorie bzw. das Modell **insgesamt** den zu untersuchenden Wirklichkeitsbereich dem **Zweck der Untersuchung entsprechend angemessen ab** ?
7. Bei einer wissenschaftlichen Arbeit: Kriterien, die sich aus den **formalen Anforderungen** an eine wissenschaftliche Arbeit ergeben (s. o.)

Falls das **Erklärungsmodell für Entscheidungen** genutzt werden soll:

8. **Analyse und Operationalisierung der Zielfunktion ?** (s. Entscheidungstheorie)

Aufgabe / Beispiel : Sie sollen zu einer vorliegenden Studie zur „Optimierung der Lagerhaltung der Bundeswehr“ Stellung nehmen. Was prüfen Sie ?

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftenmanagement

Grundlegende Methoden der Theoriebildung in der Managementlehre aus wissenschaftstheoretischer Sicht :

1. Induktion

→ aus **Einzelbeobachtungen** bzw. Einzelaussagen werden **allgemeine Aussagen** („Sätze“) mit Prämissen abgeleitet → Bildung eines Modells bzw. einer Theorie

2. Deduktion

→ aus **allgemeinen Aussagen** (z. B. angenommene Hypothesen oder vorliegende Theorien) werden mit Hilfe von logischen Schlussregeln und unter Beachtung der Prämissen Einzelaussagen abgeleitet → **empirische Überprüfung der Einzelaussagen**
→ Falsifizierungsversuche → falls diese scheitern: gut bestätigte Theorie!
→ entsprechend auch: Widerlegung / Begründung von Hypothesen und Theorien
→ in den Wirtschaftswissenschaften vorherrschend

→ in der Praxis des Handelns weit verbreitet: „verkürztes“ deduktives Vorgehen → nur Nutzung einer Theorie bzw. einer allgemeinen Aussage oder eines groben Modells und folgernde Anwendung in einer konkreten Situation (Vorteile? Problematik?)

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

3. Hermeneutik

→ sorgfältige Betrachtung des Erkenntnisgegenstandes; nach- und einführendes Verstehen, um die „inneren Kräfte und Sinnzusammenhänge“ zu verstehen

Oft zweckmäßig: **Kombination** der grundlegenden Methoden **im methodischen Vorgehen** :

- (1) Hermeneutik, um ein erstes vorläufiges „qualitatives“ Modell der Wirkungszusammenhänge zu entwickeln, in die der Erkenntnisgegenstand bzw. das Erkenntnisziel eingefügt ist → Eingrenzen des Erkenntnisbereichs → Definitionen
→ für nähere Untersuchung: Operationalisierung der für die Untersuchung wesentlichen Begriffe
- (2) Induktion → Gewinnen und Auswertung von Einzelbeobachtungen, ggf. Modifizierung des hermeneutisch entwickelten Modells → Ableitung von allgemeinen Aussagen über die Wirkungszusammenhänge unter Nutzung von Messgrößen → empirisch begründete und abgeleitete Theorie („Wenn...,dann..“; „Je...,desto..“)
- (3) Deduktion → Überprüfung der Theorie durch ein deduktives Vorgehen mit Schwerpunkt bei Falsifizierungsversuchen → ggf. Korrektur, Modifizierung und Ausweitung der Theorie
- (4) Hermeneutik → Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftenmanagement

Zur Rolle und Bedeutung von Theorien bei Verfahren zur Entscheidungsfindung bzw. Problemlösung im praktischen Handeln

Typische Verfahren / Vorgehen in der Praxis - Entscheiden und Handeln mit:

- heuristische Verfahren bzw. heuristische Regeln
→ Verfahren, um mit begrenztem Wissen und wenig Zeit zu möglichst guten oder mindestens befriedigenden Entscheidungen bzw. Problemlösungen zu kommen z. B. auf Erfahrungen basierte Faustregeln, Handlungsmuster oder Prinzipien (weit verbreitet !); Versuch-Irrtum-Verfahren; Zerlegen in Teilprobleme; „Bauchentscheidungen“
 - grober Vorteil-Nachteil-Vergleich von sehr wenigen Alternativen (oft nur zwei)
 - Phasenmodelle Entscheidungsprozess / Problemlösungsprozess / militärischer Führungsprozess (mit unterschiedlicher Analysetiefe !)
 - Studien (Stabsstudie; wissenschaftliche Studie, Gutachten)
- oft unterschiedlich kombiniert → zum Schluss meist Abwägen Vorteile / Nachteile !

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

- **alle Verfahren bilden (1.) bereits selbst ein theoretisches Konstrukt (Annahme, dass zwischen dem genutzten Verfahren und der gefundenen Problemlösung ein positiver Zusammenhang besteht) und arbeiten (2.) implizit oder explizit mit theoretischen Konstrukten (Modellen mit begründeten oder angenommenen Zusammenhängen als Abbild der Wirklichkeit)**
- **es gibt kein praktisches Handeln ohne Theorie bzw. ohne ein theoretisches Konstrukt**
- **Kontinuum von einfachen Alltagstheorien (z. B. Faustregeln) über Arbeiten mit zweckmäßig vereinfachten Modellen bis hin zu komplexen wissenschaftlichen Theorien (Kriterien für Einordnung: s. o. → „Analysetiefe“; „Heuristischer Wert von Modellen und Theorien → heureka = ich hab´s - d. h. die Lösung- gefunden“)**

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

→ **Wesentliche Folgerungen für das Führungshandeln:**

- **grundsätzlich: kritische Überprüfung und Check der implizit oder explizit genutzten theoretischen Konstrukte bzw. Theorien** (→ 1. Genutztes Verfahren / vorgehen bei Entscheidungsfindung und Problemlösung?
2. genutzte Modelle und Zusammenhänge (Abbild der Wirklichkeit)?
Anhalt für Check s. o.; „Ohne Theorien geht es nicht, aber alle Theorien sind nur vorläufig bestätigt, da erfahrungsbasiert und Prämissen erforderlich“)

→ **kein Erstarren in alten Denk- und Handlungsmustern** („haben wir schon immer so gemacht“; problematisch insbesondere, wenn „dogmatisiert“ vorgegeben)

Vgl. auch grundsätzliche Forderung an das Management :

„-Machen wir die richtigen Dinge (strategische Ebene)?“ (längerfristig und ganzheitlich → „Konzeption“; „Geschäftsmodell“)

„-Machen wir die Dinge richtig (operative Ebene)?“ (Umsetzen in die Handlungsebene)

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftenmanagement

- Was möglich ?** „Theoretische Konstrukte / Theorie gut – Umsetzung schlecht“
„Theoretische Konstrukte / Theorie schlecht – Umsetzung gut“
„Theoretische Konstrukte / Theorie schlecht – Umsetzung schlecht“
„Theoretische Konstrukte / Theorie gut – Umsetzung gut“

in der Praxis des Streitkräftenmanagements :

Konzeption → Weisungen / Einzelregelungen zur Umsetzung → Handeln

Was tun, um „Theoretische Konstrukte / Theorie gut – Umsetzung gut“ präventiv oder nachsteuernd zu gewährleisten ?

Aufgabe / Beispiele : Im Hinblick auf die Bundeswehr zu untersuchen

- Controlling
- Nachwuchsgewinnung Freiwillige
- Customer Product Management CPM
- Bachelor / Master UniBw
- Betriebliches Rechnungswesen / Kostenrechnungssystem
- Neue Strategie in Afghanistan

→ präventiv: Anhalt für Check s. o. plus Change Management

→ nachsteuernd: später näher (Führungsprozess, Managementkybernetik)

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

Weiterführende Diskussion :

- Theoriebildung und Theorienutzung, Wissensmanagement und Wettbewerbsvorteile („Wer mehr weiß, der gewinnt“)
- Erklärende, gestaltende und kritische Funktion von wissenschaftlichen Theorien in einer Organisation (in der Gesellschaft)
- Ist die Wissenschaft „wertfrei“? Welche Entscheidungen sind in einer Untersuchung „subjektive“ Entscheidungen?
- Paradigmenwechsel in den Wissenschaften / im Streitkräftemanagement

→ Folgerungen für das Wissens- und Informationsmanagement in einer Organisation ? !

Aufgabe / Beispiel :

Wie ist das Wissens- und Informationsmanagement

- in der Bundeswehr als Ganzes
- in den Organisationsbereichen
- in den funktionalen Bereichen (Führungsgrundgebiete, Controlling u.a.)
- in Ihrer Dienststelle

strukturiert und organisiert? Zugang, Diskussion und Nutzung von aktuellen für die Praxis wichtigen Theorien, Forschungsergebnissen, Innovationen und Erkenntnissen?

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

Weitere typische theoretische Konstrukte / Modelle - aktuelle Beispiele; Fehlerquellen

- BMVg: „Strategische Vorausschau 2040“
- „Masterpläne“ für die Weiterentwicklung der Streitkräfte (z. B. KdB der Bw)
- Modell der Fähigkeiten von Streitkräften (z. B. Bw: „Fähigkeitsbereiche“- „Wirkräume“)
- Einsatzkonzepte (z. B. Afghanistan, Mali)

- Modelle der Finanzierung von Streitkräften und Einsätzen; ÖPP- Modelle
- Organisationsmodelle / Prozessmodelle:: Streitkräfte als Ganzes, Spitzengliederung (z. B. Gliederung des BMVg)
- Personalstrukturmodelle (z. B. PSM 185 der Bw)

- Integrierter Planungsprozess IPP der Bundeswehr
- Customer Product Management CPM der Bundeswehr
- Verfahren der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (z. B. Kapitalwertmethode)

- konkrete Ausbildungsprozesse (z. B. Flugzeugführer, TrpOffz)
- konkrete Beschaffungsprozesse (z. B. A400 M, Korvette 130)

Diskussion – Erfahrungen: Hauptquellen für Fehler ? Was dagegen tun ?

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung :

1. Was ist der Unterschied zwischen einem Erklärungsmodell und einem Gestaltungsmodell ?
2. Sie sollen untersuchen, von welchen wesentlichen Einflussgrößen allgemein die Kosten abhängen, die eine Militärorganisation verursacht, und wie sich im Hinblick auf eine bestimmte Militärorganisation die Veränderung der Personalstruktur auf die Kosten auswirkt.
 - a. Erläutern und diskutieren Sie an dem Beispiel Ihr Vorgehen bei der Modell- und Theoriebildung !
 - b. Erläutern Sie an dem Beispiel kurz, was mit „Realtheoretischer Modellanalyse“ und „Komplexitätsreduktion“ gemeint ist !
3. Sie sollen zu einer vorliegenden Studie zur Dienstzufriedenheit in der Bundeswehr (oder : zu einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung) Stellung nehmen. Was prüfen Sie ?
4. Woran messen Sie allgemein den Wert einer Theorie ?
 - a. Erläutern Sie, was mit Induktion, Deduktion und Hermeneutik gemeint ist und erläutern Sie kurz die wesentlichen Vor- und Nachteile dieser grundlegenden Methoden am Beispiel der Bildung einer Theorie zur Dienstzufriedenheit in der Bundeswehr !
 - b. Wo finden sich wesentliche Kennzeichen dieser Methoden in der militärischen Lagebeurteilung ? In einer Stabsstudie oder Studie zur Verbesserung der Nachwuchsgewinnung (oder : der strukturellen Effizienz) in der Bundeswehr ?
 - c. Welche dieser Methoden nutzt Clausewitz vorrangig, um seine Theorie „Vom Kriege“ zu entwickeln ?
5. Nennen und erläutern Sie kurz typische Verfahren zur Entscheidungsfindung bzw. Problemlösung im praktischen Handeln ! Wo sehen Sie wesentliche Vor- und Nachteile dieser Verfahren in Militärorganisationen? Wie schätzen Sie situationsbezogen den „heuristischen Wert“ der Verfahren ein und wovon sollte abhängig gemacht werden, welches Verfahren gewählt wird ?
6.
 - a. Gibt es ein praktisches Handeln ohne Theorie bzw. ohne theoretische Konstrukte ? Begründung !
 - b. Welche Folgerungen ergeben sich aus a. für das Führungshandeln? Für das Ressourcenmanagement in Militärorganisationen ? Was kann bei einer Theorie und ihrer Umsetzung in die Praxis auftreten? Was sollte regelmäßig überprüft werden ?
7. Praktiker halten oft wenig von „Theorien“ („Grau, mein Freund, ist alle Theorie“). Wo vermuten Sie die Ursachen hierfür ? Mit welchen Maßnahmen kann vermieden werden, dass es zu einem „Bruch“ zwischen Theorie und Praxis (zwischen „Theoretikern“ und „Praktikern“) kommt ? Erläutern Sie dies am Beispiel des Controllings (oder : Ihres Aufgabenbereiches) in der Bundeswehr !

Weitere Aufgaben siehe im Text der Unterlage

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

1. Hauptquellen für Fehler bei Bildung und Nutzung von Theorien / Modellen im SK-Management („Check-Liste“; s. auch S. 6 der Vorlesungsunterlage)

- **zu rasche und unreflektierte Induktion** (z. B. BM'in: „Führungsverhalten in der Bw“)
- **zu rasche und unreflektierte Deduktion** (z. B. Afghanistan: „alle Menschen wollen eine freiheitliche demokratische Grundordnung nach westlichem Vorbild“.
Unreflektierte Übernahme betriebswirtschaftlicher Konzepte für Unternehmen auf Streitkräfte, z. B. Übernahme der SAP-Software in die Bw in der Anfangsphase)
- **Hermeneutik vernachlässigt**: die „tieferen“ **Sinn- und Wirkungszusammenhänge nicht erkannt**; sachliche und soziale **Komplexität vernachlässigt**; keine Stakeholder-Analyse; (z. B. „Body Count“ im Vietnamkrieg)
- **falsches Interpretieren von Daten, Korrelationen als Kausalitäten interpretiert; zu monokausal**
- **Wunschdenken; ideologisch einseitig ausgewählte Daten, Annahmen und „Narrative“** (sinnstiftende Erzählungen ;z. B. um andere von „bestimmten Sichtweisen“ zu überzeugen)

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

- *Verzerrungen durch interessengeleitete „gewünschte“ Ergebnisse („nicht objektiv“)*
 - *erstarrte Strukturen und Denkweisen; keine innovative Theorien untersucht*
- *zu oberflächliche Prognosen und fehlende Risikoanalysen; Fakten und Annahmen (Prämissen) nicht klar unterschieden*
- *bei der Planung und Realisierung der Umsetzung: organisatorische, finanzielle und mentale Barrieren nicht erkannt (Hindernisse, „Obstacles“; Kommunikation)*
 - *vermeidbare Informationsdefizite (Gewinnen und Nutzen von Informationen)*
- *schlechte Messverfahren, nicht belastbare Daten (s. Vorlesung „Messverfahren“)*

Ergänzung: *Zu den wesentlichen Ursachen von **Komplexität** (Die Welt wird „komplexer“)*

- *generell: Ständige **Gleichzeitigkeit** von vielen unterschiedlichen und meist nicht oder nicht vollständig erkennbaren Prozessen mit dynamischen Wechselwirkungen in sachlicher Hinsicht und insbesondere in sozialen Systemen mit unterschiedlichen Akteuren und Interessen; **Beschleunigungen** in Raum und Zeit (insbes. durch IT)*

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

→ *ständige Veränderungen im Beziehungsgefüge von Systemen und ihrer Umwelt*

- *hinsichtlich Streitkräfte und ihrer Umwelt:*

Prozesse besonders komplex, da Streitkräfte

- *eng in vielfältige und unterschiedliche politische und sozioökonomische Prozesse der Umwelt eingefügt sind,*
- *auf gewaltsame Konflikte, Einsatz und Kampf auszurichten sind und*
- *als Großorganisation ganzheitlich im Zusammenwirken aller Teile oft unter Zeitdruck und bei hoher Ungewissheit zu agieren haben („Nebel des Krieges“)*

- *große Bedeutung der (positiven oder negativen) „Zufälle“ und „Friktionen“*

→ *ständige Herausforderung:*

- *Wie Komplexität zweckmäßig zu reduzieren ? (einschließlich Bürokratie, „Weglass-Agenda“)*
- *„Zu hohe Regelungsdichte als Gift für jede Armee“; von kleineren informellen Regelverstößen lebt die Armee“*
- *Management der Komplexität ?!*

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

2. Was tun, um Fehler bei der Bildung, Umsetzung und Nutzung von Theorien / Modellen möglichst zu vermeiden ?

- s. o.; **Checkliste „Kriterien“ bei Bildung und Anpassung von Theorien / Modellen**
→ zu Anpassung: Prämissen, Annahmen und Daten noch belastbar ?
- vor „Umsetzung“: Machbarkeitsstudie (Feasibility Study) ; Experimente, Pre-Test, Übungen, Rollenspiele; Stakeholderanalyse (→ Hermeneutik; „Level of Resistance“)
- **Aus- und Weiterbildung mit Fokus auf Methodenkompetenz und soziale Kompetenz**
→ u. a.: „Mehraugen-Prinzip“, Vertrauens- und Dialogkultur; Fehler rechtzeitig erkennen und zugeben – richtiges Führungsverhalten bei Fehlern von Unterebenen („Fehlerkultur“, „Führungskultur“)
- professionelles Risikomanagement (Methodenkompetenz)
- **Humankapital bilden, erhalten und nutzen**
→ Aufbau und Nutzung von Erfahrungs- und Wissenskompetenz als Fokus der Personalpolitik; Grundlage für „Führen mit Aufträgen / Auftragstaktik“

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

→ s. zu Humankapital auch:

- „*Schnelles Denken – langsames Denken*“ (Daniel Kahnemann)
- Clausewitz: „*Vertrautsein*“ mit den möglichen „*Friktionen*“ und dem „*Nebel der Ungewissheit im Krieg*“; im Einsatz ständige Änderung der Lage
- Moltke: „*Strategie ist ein System von Aushilfen*“ (Fokus; Krieg / Einsatz)
- „*Muddling through*“ als Managementkonzept (?)

- ***Führen mit situativ anzupassenden Grundsätzen und Leitlinien statt Führen mit „starrten“ detaillierten Modellen, an die auch bei neuen Umweltbedingungen dogmatisch festgehalten wird → s. „Führen mit Aufträgen“***

→ „*Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben*“

→ Bw: Führungsgrundsätze, militärischer Führungsprozess mit Beurteilung der jeweiligen Lage als „Standardverfahren“

- ***je nach Lage: „Stärker zentralisiert oder dezentralisiert führen“ / Kriterien:***

→ ***stärker zentralisiert, wenn:***

- geringer **Kompetenz** auf der Ausführungsebene,
- deutlich besseres **Lagebild** auf der höheren Führungsebene,
- bestimmte **knappe Ressourcen** erfolgskritisch für die Erfüllung des Gesamtauftrages,
- die **Führungsmittel** sicheres und rasches Handeln gewährleisten.

V.2 Bildung und Nutzung von Theorien im Streitkräftemanagement

Zu Organisationsmodellen von und in Streitkräften:

- *möglichst hohe Flexibilität bei Strukturen und Prozessen (s. dazu unten S. 7)*
- *möglichst große Verwendungsbreite von Personal und Ausrüstung
(vgl. „Single Set of Forces“ der Bw)*

- Wichtige Instrumente:
- *Controlling (dabei: kurze Kontrollzyklen bei kritischen Vorhaben)*
 - *Evaluierungen*
 - *Benchmarking*
 - *Nutzung „neutraler“ externer Kompetenz (Beratung)*
 - *generell: „Bescheidenheit“ bei Modellen als Abbild der Wirklichkeit und Prognosen*