

Alexa, Andreas; Schorn, Christian

Article — Published Version

Zur Theorie der Militärlogistik

Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ)

Suggested Citation: Alexa, Andreas; Schorn, Christian (2021) : Zur Theorie der Militärlogistik, Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), ISSN 0048-1440, Bundesminister für Landesverteidigung (BMLV), Wien, Vol. 59, Iss. 1, pp. 42-49

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/231381>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Zur Theorie der Militärlogistik

Andreas Alexa/Christian Schorn

In einem Beitrag in der ÖMZ 4/2019 wurde der Forschungsprozess der Militärwissenschaft behandelt und die wesentlichen Schritte und Besonderheiten der militärwissenschaftlichen Forschung dargestellt und erläutert. In Fortführung des angesprochenen Artikels soll in den nachfolgenden Ausführungen ein Beitrag zur Theorie der Militärlogistik erfolgen. Da Theorien das Fundament jeder wissenschaftlichen Forschung sind und Regeln für das Handeln vorgeben, ist es notwendig, anerkannte wissenschaftliche Theorien hinsichtlich der Anwendbarkeit auf die Militärlogistik zu analysieren und Ableitungen zu treffen.

Logistik im Verteidigungsressort

Neben der Militärstrategie, der Operation, der Taktik und der allgemeinen militärischen Führung sind die militärische Logistik (= Militärlogistik) und der Streitkräfteunterhalt (= Bereitstellungslogistik), die zusammengefasst als Logistik im Verteidigungsressort bezeichnet werden, ein wesentlicher Teilbereich der Wissenschaftsdisziplin Militärwissenschaft.

Die Militärlogistik wirkt beim Kernprozess „Streitkräfte entwickeln“ im Rahmen des Teilprozesses „Ausbildung und Einsatzvorbereitung“ sowie beim Kernprozess „Streitkräfte einsetzen und führen“ mit.¹⁾ Sie unterscheidet sich aufgrund einer Reihe an Spezifika sehr stark von anderen mikrologistischen Systemen der zivilen Logistik, beispielsweise der Unternehmenslogistik oder der Krankenhauslogistik. Neben der Militärlogistik bildet die Bereitstellungslogistik den zweiten Teilbereich der Logistik im Verteidigungsressort. Sie liefert ihren logistischen Fachbeitrag zur Streitkräfteplanung und -bereitstellung in den Teilprozessen Grundlagenplanung sowie Bereitstellung in allen sieben Fähigkeitsbereichen von Streitkräften (Vorbereitung, Projektion, Wirkung, Durchhalten, Führung, Schutz und Information).²⁾ Die Bereitstellungslogistik nimmt aufgrund der Zuordnung der materiellen und infrastrukturellen Unterstützung der Logistik im Verteidigungsressort eine leitende Funktion bei

den beiden Entwicklungslinien Ausrüstung einschließlich Ausstattung und Infrastruktur ein. Zu den verbleibenden Entwicklungslinien Personal, Organisation einschließlich Strukturen, Ausbildung und Vorschriften liefert sie logistische Fachbeiträge (z.B. permanente Führungsgrundlagen wie logistische Weisungen oder Richtlinien).

Wesen und Wirkung der Militärlogistik

Da in diesem Beitrag die Theorien der Militärlogistik näher behandelt werden, ist es notwendig, das Wesen und die Wirkung der Militärlogistik eingehender zu betrachten.

Das Kennzeichnende und somit Wesen der Militärlogistik ist die Gestaltung und ständige Optimierung logistischer Systeme mittels eines militärischen Logistikmanagements, die der streitkräfteinternen, -externen und -übergreifenden Leistungserstellung dienen. Somit plant, steuert und kontrolliert das militärische Logistikmanagement den effizienten und effektiven Einsatz logistischer Dienstleistungen (= logistische Prozesse), die von logistischen Kräften realisiert werden, innerhalb eines logistischen Systems. Dies dient der Erfüllung aller logistischen Bedürfnisse von Streitkräften. Für die logistische Funktion der Materialbewirtschaftung bedeutet dies beispielsweise einen vorwärts- und rückwärtsgerichteten Fluss von Transformationsobjekten (Versorgungsgütern) einschließlich der dafür notwendigen Informationen zwischen Knoten (logistischen Einrichtungen und Räumen) und Kanten (logistischen Verbindungslinien). Für die logistische Funktion des militärischen Gesundheitswesens wiederum nur einen rückwärtsgerichteten Fluss von Transformationsobjekten (nämlich Patienten) einschließlich der dafür notwendigen Informationen.

Als wesentliche Wirkung der Militärlogistik kann die Herstellung und Erhaltung der Überlebensfähigkeit, der Einsatzfähigkeit und der Durchhaltefähigkeit von Streitkräften in Einsätzen bzw. die Sicherstellung eines effizienten Normdienstes angeführt werden. Anders ausgedrückt, ist der Zweck aller Maßnahmen der Militärlogistik die Vermeidung der logistischen Kulmination. Denn ist

diese eingetreten, sinkt die Einsatz- und Leistungsbereitschaft der Streitkraft.

Daraus resultiert aus wissenschaftlicher Perspektive für die Militärlogistik das Erkenntnisobjekt der „Analyse und Interpretation von Logistikaufgaben der Führungs- und Durchführungsebene, die den Fluss von Transformationsobjekten bzw. -subjekten, wie Versorgungsgütern, Energie oder Lebewesen, und den damit zusammenhängenden Geld- und Informationsfluss in logistischen Netzwerken durch logistische Kräfte bewirken“. Dieses wird mit (militär)wissenschaftlichen Methoden untersucht, um Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der Wissenschaftsdisziplin zu erlangen.

Führungssystem - Logistikmanagement

Managen heißt durch Entscheiden Probleme lösen. Eine Voraussetzung dazu ist, Zusammenhänge zu verstehen, diese zu analysieren und in Handlungsanweisungen umzusetzen.³⁾ Der wesentliche Pionier und Denker der modernen Managementlehre, Peter F. Drucker, stellte fünf Grundtätigkeiten eines Managers auf, die natürlich auch auf den Logistikmanager von Streitkräften übertragbar sind:

- Aufstellen von Zielen und Kontrolle der Zielerreichung,
- Klassifizieren von Arbeit und Schaffen des organisatorischen Rahmens,
- Motivieren der Menschen und Formen von Teams,
- Überprüfen, Bewerten und Interpretieren von Leistungen einzelner, der Bereiche und des Unternehmens sowie
- Entwickeln von Menschen.⁴⁾

Diesem Verständnis folgend und mit der Militärlogistik verschmelzend, bedarf es einer eigenen Ausbildung für den militärischen Logistikmanager bzw. die militärische logistische Führungskraft.

Das Logistikmanagement bezieht sich auf nahezu alle Arbeitsfelder der logistischen Wertschöpfungskette bzw. der Supply Chain. Die Vielschichtigkeit dieser Ketten hat in den letzten Jahren durch die starke Verknüpfung bzw. Vernetzung unterschiedlicher Unternehmen, Betriebe bzw. Organisationen verstärkt zugenommen. Dementsprechend ist systemisches Denken als methodische Kompetenz, neben der fachlichen Kompetenz, eine Grundfähigkeit, die Führungskräfte im Logistikmanagement besitzen müssen,⁵⁾ um die Entwicklung neuer Konzepte und die Optimierung bestehender Systeme erfolgreich anstoßen zu können.

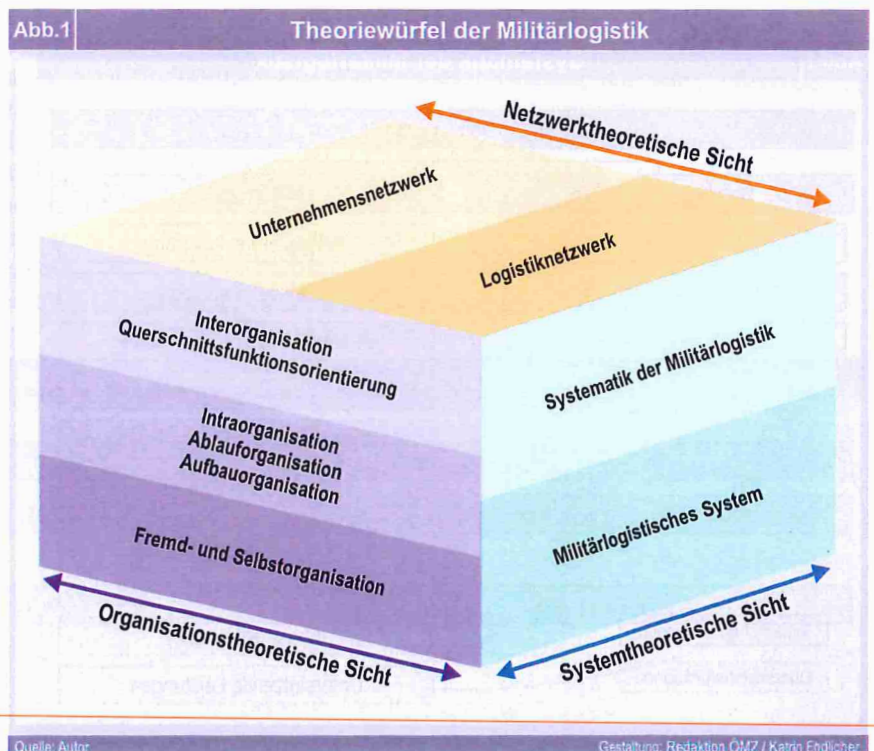
In einer hierarchisch aufgebauten und auch so sozialisierten Organisation wie den Streitkräften, stellt sich natürlich die Frage, auf welchen militärischen Führungsebenen Aufgaben des Logistikmanagements wahrgenommen werden. Die einfache Antwort darauf ist: auf jeder, sobald logistisch geplant, kontrolliert und gesteuert wird. Dabei geht es immer um die Erreichung von festgelegten Zielen, auf unterschiedlichen, aber möglichen Wegen mit den dafür vorgesehenen bzw. bereitgestellten Kräften und Mitteln.

Leistungssystem - Logistikdurchführung

Im Rahmen der Logistikdurchführung erfolgt auf der Ausführungsebene durch klare und eindeutige Handlungsanweisungen die unmittelbare Beeinflussung der logistischen Kräfte und dadurch wiederum die Erreichung der angestrebten Zustandsänderungen. Geeignete Kontrollmechanismen müssen eine Zielüberprüfung erlauben, um gegebenenfalls nachsteuern zu können. Daher ist die Festlegung von Kennzahlen eine absolute Notwendigkeit.

Theorien der Militärlogistik

Jede Wissenschaftsdisziplin beruht auf Theorien bzw. zumindest auf Ansätzen oder Modellen, sofern es in der Scientific Community noch keine Übereinstimmung zu einer wissenschaftlichen Theorie gibt. Wissenschaftliche Theorien sind Systeme von wissenschaftlich begründeten Aussagen über einen Gegenstandsbereich, die es erlauben, möglichst viele Beobachtungen zu beschreiben, vorherzusagen und die zugrundeliegenden Gesetzmäßigkeiten zu erklären und Prognosen über die Zukunft zu erstellen.⁶⁾ Da es in der Literatur keine vollständigen bzw. abschließenden Aufzählungen über den Bestand an wissenschaftlichen Theorien gibt, wird die Militärlogistik von drei ausgewählten wissenschaftlichen Theorien aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet sowie analysiert, und daraus werden Ableitungen für eine mögliche Verwendung getroffen (siehe Abb. 1). Als Modell wird hierzu ein sechseckiger Spielwürfel herangezogen. Das Besondere daran ist, dass, egal von welcher Seite dieser Würfel betrachtet wird, immer ein Würfel gesehen wird. Allerdings mit unterschiedlicher Augenzahl. Und da die Augenzahl der gegenüberliegenden Seiten immer sieben ergibt, ergeben sich automatisch logische Interdependenzen und Abhängigkeiten,⁷⁾ die anschaulich dargestellt und vertiefend erläutert werden können. Mit diesem



Würfel kann die Militärlogistik aus systemtheoretischer Sicht, netzwerktheoretischer Sicht sowie organisations-theoretischer Sicht betrachtet werden.

Systemtheoretische Sicht

Die Systemtheorie erforscht und beschreibt das Verhältnis und die Beziehungen von einzelnen Systemelementen untereinander sowie zur Systemumwelt und die aus diesen Beziehungen entstandenen Verschränkungen, Abhängigkeiten, aber auch Möglichkeiten. In diesem Sinne wird ein System im Allgemeinen als ein abgrenzbares, natürliches oder künstliches Gebilde bezeichnet, das aus verschiedenen Komponenten besteht, die aufgrund bestimmter geordneter Beziehungen untereinander als gemeinsames Ganzes betrachtet werden können.⁸⁾ Diese Betrachtung, Analyse und in weiterer Folge Interpretation kann aus zwei unterschiedlichen, nämlich aus hierarchischer sowie aus strukturaler Perspektive erfolgen.

Die hierarchische Betrachtung betont den Umstand, dass die Teile eines umfassenden Systems wiederum als eigene Systeme mit Teilsystemen angesehen werden können. Es gibt also mehrere Stufen von Ganzheiten und Teilen, wobei die Ganzheit ein Teil der nächsthöheren Stufe, der Teil indessen eine Ganzheit der nächstniedrigeren Stufe bildet.⁹⁾ Ausgehend von diesen Überlegungen entsteht eine hierarchische Systematik.

Bei der strukturalen Perspektive wird ein System als eine Ganzheit miteinander verknüpfter Elemente betrachtet.¹⁰⁾ Dieses holistische Denken bringt zum Ausdruck, dass aufgrund der Relationen zwischen den Elementen das Ganze eben mehr ist als die Summe seiner Teile. Wegen der Vielfalt möglicher Beziehungsgeflechte können unterschiedliche Systemeigenschaften entstehen, die vom Zustand bzw. der Beschaffenheit der Elemente abhängig sind.

Die Militärlogistik wird daher in weiterer Folge aus systemtheoretischer Sicht aus zwei Blickwinkeln betrachtet: einerseits als die hierarchische Systematik der Militärlo-

gistik mit ihren zugeordneten logistischen Funktionen und andererseits als das strukturelle militärlogistische System.

Systematik der Militärlogistik

Die Einsatzunterstützung, als ein funktionaler Teilbereich militärischer Führung, hat die Aufgabe, das Herstellen und Halten der personellen und logistischen Einsatzbereitschaft des Verteidigungsressorts im gesamten Aufgabenspektrum sicherzustellen. Ziel ist es, zu jeder Zeit die budgetären, personellen und logistischen Ressourcen bedarfsgerecht bereitzustellen, die zur Erfüllung des Auftrages benötigt werden, und von allem zu entlasten, was die Auftragserfüllung behindern könnte. Der Ordnungsbegriff der Einsatzunterstützung umfasst daher die budgetäre Unterstützung, die personelle Unterstützung und die logistische Unterstützung (= Logistik im Verteidigungsressort). Die logistische Unterstützung teilt sich, wie zu Beginn des Artikels bereits festgehalten, in die Bereitstellungslogistik sowie die Militärlogistik auf (siehe Abb. 2). Die Grenze zwischen der Bereitstellungslogistik und der Militärlogistik lässt sich nicht klar definieren. Es existieren sehr starke Interdependenzen. Eine allgemein gültige Abgrenzung nach den Faktoren Kraft (z.B. Führungsebenen, Organisationselemente), Zeit und Raum ist nicht möglich bzw. auch nicht zulässig. Am ehesten lässt sich eine Abgrenzung anhand des Faktors Information (z.B. permanente bzw. situative Führungsgrundlagen) vollziehen. Die logistische Unterstützung ergibt sich erst durch das Zusammenwirken ihrer beiden Teilbereiche.

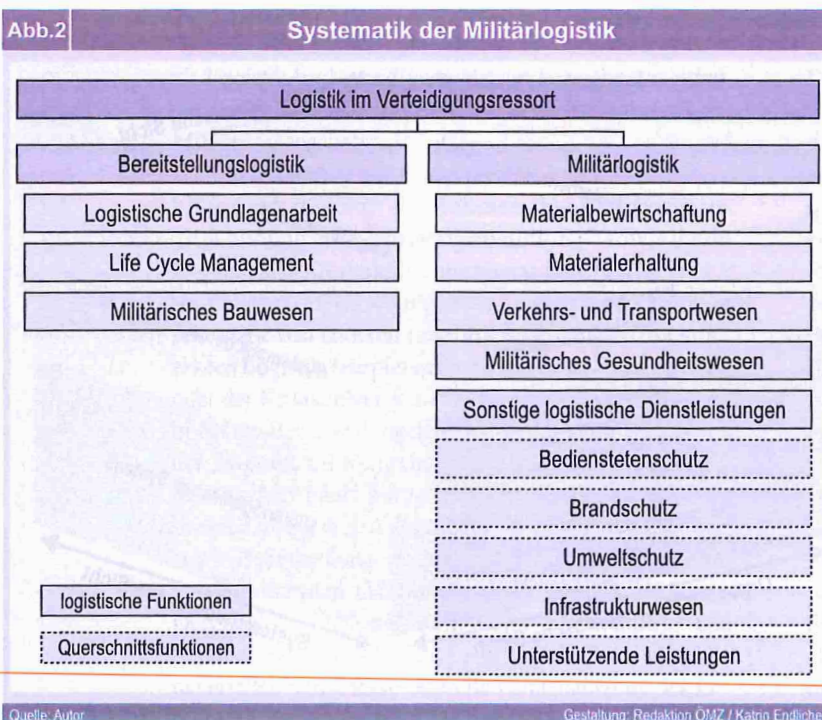
Militärlogistische Systeme

Überträgt man die Erkenntnisse der Systemtheorie auf das militärlogistische System, so lässt sich feststellen, dass dieses aus mehreren Teilsystemen besteht, die wiederum nur durch ein geordnetes Zusammenwirken ihre volle Wirkung entfalten können.¹¹⁾

Militärlogistische Systeme setzen sich aus Knoten (logistische Einrichtungen und Räume) und Kanten (logistische Verbindungslinien) zusammen (siehe Abb. 3). Sie werden primär von logistischen Kräften betrieben, müssen ein hohes Tempo der Abläufe gewährleisten und über große Entfernungen wirken können. Der konkrete Umfang eines militärlogistischen Systems hängt dabei aber immer auch vom jeweiligen Blickwinkel auf dieses System ab.

Ein militärlogistisches System an sich wird immer ergänzt durch logistische Verfahren und Prozesse, die dieses System überhaupt erst ermöglichen bzw. in weiterer Folge unter Abstützung auf dieses erst ausgeführt werden können. Logistische Verfahren und Prozesse werden auch als logistische Aufgaben bezeichnet. Diese umfassen Planungs-, Realisierungs- (= logistische Dienstleistungen), Kontroll- und Steuerungsaufgaben (siehe Abb. 4).

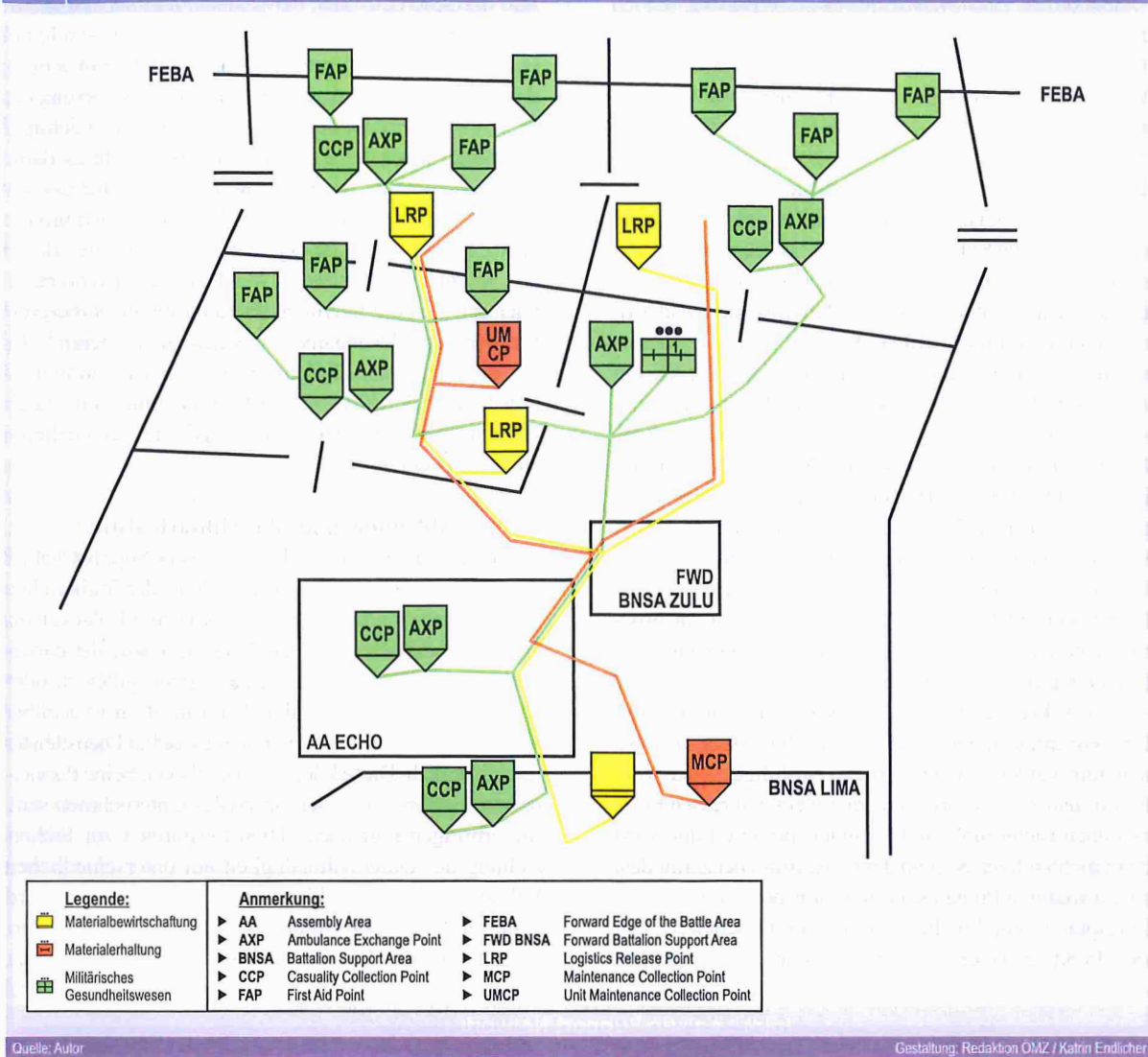
Ein militärlogistisches System unterliegt diversen Rahmenbedingungen (z.B. die Relation der drei Kernelemente Knoten - Kanten - Kräfte zueinander), die einen unmittelbaren bzw. mittelbaren Einfluss auf den Ablauf der innerhalb dieses Systems stattfindenden logistischen Dienstleistungen haben. Von



Quelle: Autor

Gestaltung: Redaktion ÖMZ / Katrin Endlicher

Abb.3 Militärlogistisches System eines kleinen Verbandes in der Einsatzart Verteidigung



den Realisierungsaufgaben ausgehend beeinflussen militärlogistische Systeme somit auch das Logistikmanagement.

Die Realisierung und Ausgestaltung des militärlogistischen Systems erfolgen durch die Implementierung eines Netzwerkes, das auch die Organisation beschreibt. Dies lässt den Schluss zu, dass die systemtheoretischen Überlegungen das Fundament darstellen, die in weiterer Folge durch Aspekte der Netzwerktheorie sowie der Organisationstheorie mit Leben befüllt und in die Realität umgesetzt werden.

Netzwerktheoretische Sicht

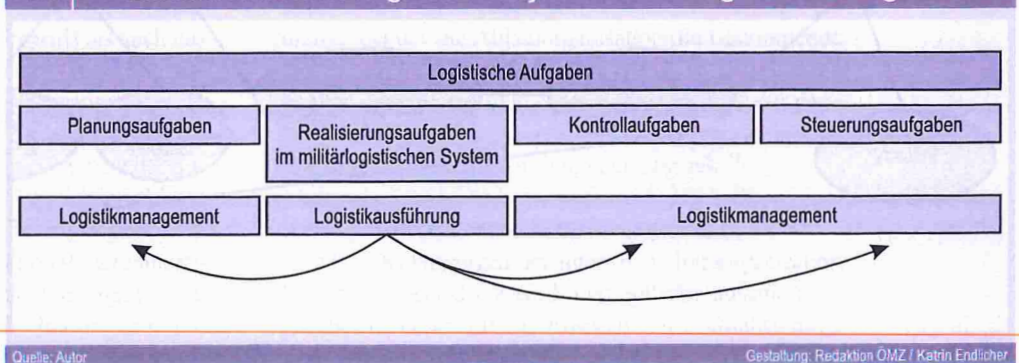
Die Netzwerktheorie beschreibt und erläutert die Funktionsweise von Unternehmens-, aber auch von Logistiknetzwerken, wobei das Schwergewicht auf den Interdependenzen und Interaktionen und der diesbezüglich aktiven Rolle der miteinander verbundenen Akteure liegt.¹²⁾ Während Unternehmensnetz-

werke als eine Organisationsform betrachtet werden und ein Beschreibungsmodell für die Gestaltung von Netzwerkunternehmen bieten,¹³⁾ umfassen Logistiknetzwerke die Verbindungen des eigenen Logistiksystems mit vielen verschiedenen anderen aus der Logistikbranche.

Unternehmensnetzwerk

Unternehmensnetzwerke konstituieren im Wesentlichen eine ökonomische Zusammenarbeit von Unternehmen mit relativ stabilen Beziehungen, um Wettbewerbs-

Abb.4 Einfluss eines militärlogistischen Systems auf die logistischen Aufgaben



vorteile zu realisieren.¹⁴⁾ Die im Netzwerk organisierten Unternehmen sind zwar rechtlich selbstständig, jedoch zumindest in Bezug auf den Kooperationsbereich wirtschaftlich nicht unabhängig, und es findet ein Austausch von Ressourcen zwischen den beteiligten Netzwerkpartnern statt.

Logistiknetzwerk

Moderne Logistiknetzwerke sind komplexe Systeme, die aus Teil- und Subsystemen mit verschiedenen Funktionen bestehen und auf dem Konzept von unternehmensübergreifenden Flüssen, in dem Material- und Güterströme, aber auch Finanzströme, Energieströme, Personenströme oder Informationsströme von Quellen über Knoten zu Senken fließen und dabei Raum- und Zeitdifferenzen sowie Grenzen von Unternehmen überwinden, beruhen. Mit der räumlichen bzw. zeitlichen Veränderung der Objekte geht häufig eine Transformation hinsichtlich Mengen, Sorten, Handhabungseigenschaften und zugehörigen Informationen einher. Während Knoten beispielsweise Produktionsstandorte, Fertigungsinseln oder einzelne Mitarbeiter darstellen, können zwischen- bzw. innerbetriebliche Transportwege oder soziale Beziehungen durch Kanten repräsentiert werden.

Logistiknetzwerke können aufgrund ihrer Grundstruktur in einstufige, mehrstufige oder kombinierte Netzwerke unterteilt werden.¹⁵⁾ Während beim einstufigen System die Raum- und Zeitüberbrückung durch einen direkten Fluss zwischen Lieferpunkt und Empfangspunkt erfolgt, wird beim mehrstufigen System der Objektfluss bei zumindest einem weiteren Punkt (Konzentrationspunkt oder Auflösungspunkt) unterbrochen.¹⁶⁾ Beim kombinierten System sind direkte und indirekte Flüsse nebeneinander möglich.

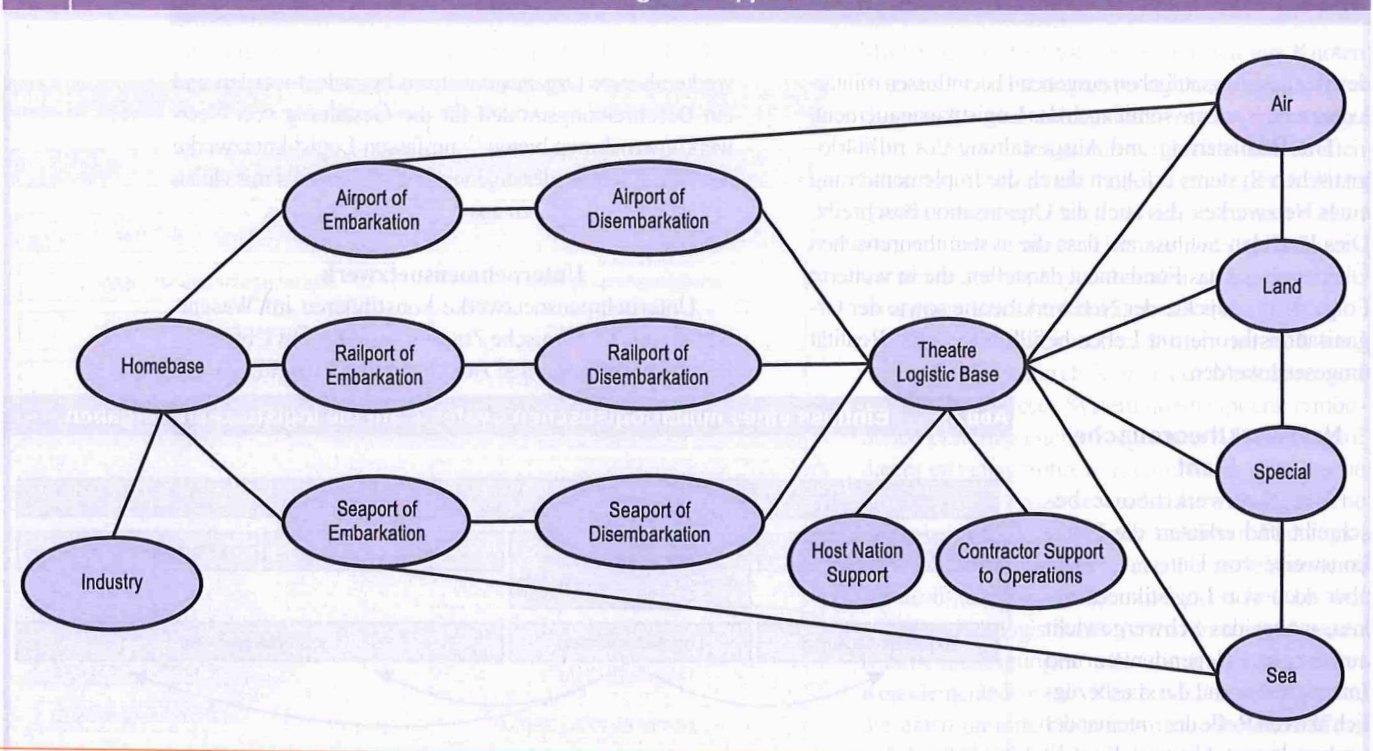
Wichtig ist die Gestaltung der Netzwerkbeziehungen, also der geschäftlichen, der sozialen und der informationstechnischen Beziehungsnetzwerke.¹⁷⁾ Dies schließt auch eine gezielte Beeinflussung sowie Überwachung des Kooperationspartners zur dauerhaften Sicherung der Ziele der Zusammenarbeit ein. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist jener der Führung. Einerseits geht es dabei um die Verteilung der Führungskompetenz für das gesamte Netzwerk, andererseits geht es aber auch um die persönliche Führung jener Mitarbeiter, die gerade an den Schnittstellen zwischen den Unternehmen arbeiten. Hier gilt es bereits frühzeitig unternehmensübergreifende Problemlösungsmechanismen zu etablieren.¹⁸⁾ Es gilt laufend, Ziel-, Rollen-, Macht- und Kommunikationskonflikten (z.B. Informationsasymmetrien) durch kurzfristige, mittelfristige oder langfristige Maßnahmen entgegenzuwirken.

Ableitungen für die Militärlogistik

Eine leistungsfähige militärlogistische Supply Chain¹⁹⁾ ist ein Grundbaustein zur Vermeidung der logistischen Kulmination. Im Rahmen der klassischen Folgeversorgung führt die übergeordnete Führungsebene der darunterliegenden Führungsebene Versorgungsgüter zu oder holt diese von ihr ab. In aktuellen Einsätzen ist darüber hinaus eine Einbindung externer logistischer Dienstleister unumgänglich. Diese können beispielsweise eine Partnernation, ein Gastland oder ein ziviles Unternehmen sein. Sie erbringen logistische Dienstleistungen zur Sicherstellung der Durchhaltefähigkeit auf unterschiedlichen Führungsebenen. Die klassische Folgeversorgung wird somit erweitert und durch Aspekte der Anschlussversorgung ergänzt. Somit wird aus dem prinzipiell linear

Abb.5

Joint Logistic Support Network



Quelle: Autor / NATO Allied Joint Doctrine for Logistics - AJB 4(B), 2018, S 1-6.

Gestaltung: Redaktion ÖMZ / Katrin Endlicher

ausgerichtetes Modell der Supply Chain auch in der Militärlogistik ein Supply Network (Logistiknetzwerk; z.B. Joint Logistic Support Network) mit unterschiedlichen, am logistischen Sicherstellungsprozess beteiligten Akteuren (siehe Abb. 5). Diese Veränderung hat auf der operativen Führungsebene ihren Ausgangspunkt, ist jedoch bereits auch vereinzelt auf der taktischen Führungsebene zu beobachten (z.B. Einsatzart Schutz).

Können die notwendigen Versorgungsgüter nicht im Einsatzraum oder in dessen Nähe beschafft werden, sind lange Transportwege aus dem meistens weit entfernten Heimatland, meist unter Bildung multimodaler Transportketten, in Kauf zu nehmen. Geeignete Maßnahmen wie Vorratshaltung im Einsatzraum, Schutz des Logistiknetzwerkes bzw. Einbindung militärischer sowie ziviler Leistungserbringer sind vorzusehen. Auch die Militärlogistik ist von zeitgerechter, adäquater und sicherer Information abhängig. Sichere Informationsströme sind unumgänglich, um den Fluss an Versorgungsgütern von unterschiedlichen Bedarfsdeckern zu den unterschiedlichen Bedarfsträgern zu koordinieren und zu steuern. Schlussendlich müssen auch Leistungen bezahlt werden. Geldströme ermöglichen erst den Fluss an Versorgungsgütern und sind daher ein wesentliches Element im Supply Network der Militärlogistik. Daher ist eine Integration des Führungsgrundgebietes 8 (Budget und Finanzen) notwendig.

Entscheidend bei der Ausgestaltung des militärlogistischen Netzwerkes sind die Festlegung von klaren Zuständigkeiten sowie die Berücksichtigung einer entsprechenden Flexibilität und Einfachheit.

Organisationstheoretische Sicht

Die Organisationstheorie hat den Zweck, das Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären und zu verstehen.²⁰ Gemäß dem Substitutionsgesetz der Organisation von Gutenberg ersetzt die Organisation die freie bzw. gebundene Disposition, die wiederum die Improvisation ablöst. Während dabei Stabilität und Effizienz eines Unternehmens zunehmen, gehen dessen Elastizität und Flexibilität verloren. Es gilt daher ein grundsätzlich ausgewogenes Verhältnis zwischen diesen drei strukturellen Rahmen eines Unternehmens zu finden.²¹ Kieser und Kubicek definierten Organisationen als „Gebilde, die dauerhaft ein bestimmtes Ziel verfolgen und über eine formale Struktur verfügen, durch welche die Mitglieder auf die Ziele der Organisation ausgerichtet werden, wofür bestimmte Ressourcen bereitgestellt werden.“²² Damit ist darunter sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Strukturen in einem Unternehmen (funktionaler Organisationsbegriff) als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit (institutionaler Organisationsbegriff) zu verstehen. Diese beiden Organisationsbegriffe werden ergänzt vom instrumentalen Organisationsbegriff, demnach die Organisation ein Führungsinstrument der Unternehmensführung ist.²³ Da es in der Organisationstheorie primär um die Ausgestaltung von Strukturen geht, liegt der folgenden Abhandlung der funktionale Organisationsbegriff zugrunde, der die Aspekte der Intraorganisation (Aufbau- bzw. Ablauforganisation), der Interorganisation sowie der Fremd- und Selbstorganisation einschließt.²⁴

Intraorganisation

Die Aufbauorganisation orientiert sich an den Logistikaufgaben, die ein Unternehmen zu erfüllen hat. Sie befasst sich mit der Aufgabenteilung in einem Unternehmen und der damit zwangsläufig notwendigen Koordination der Aufgabenträger. Die Ablauforganisation wiederum befasst sich mit der zeitlichen und räumlichen Ausgestaltung der Logistikprozesse im Unternehmen. Zwischen Aufbau- und Ablauforganisation existieren somit starke Interaktionen.

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens lässt sich durch Aufgabenteilung (Differenzierung), vertikale und horizontale Aufgabenkoordination (Integration) sowie den Autonomiegrad ihrer Organisationselemente (Zentralisierung bzw. Dezentralisierung) gestalten.²⁵ Dem Aspekt der logistischen Aufbauorganisation sind jedoch gestalterische Grenzen gesetzt. Um diese zu überwinden, bedarf es der logistischen Ablauforganisation, welche die Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationselementen festlegt. Zu diesen Beziehungen zählen auch Prozesse, weswegen in der Fachliteratur auch vom Prozessdenken gesprochen wird.²⁶ Wichtig dabei ist zu betonen, dass die logistische Ablauforganisation nicht zu einer zweiten logistischen Aufbauorganisation werden soll. Sie darf verschiedene Organisationselemente nicht star miteinander verknüpfen, weil dadurch letztendlich nur größere Organisationselemente entstehen würden. Die Ablauforganisation soll die Flexibilität der Unternehmenslogistik erhalten. Dies vermag sie, indem sie unterschiedliche Standardisierungsgrade anwendet. Während die Flexibilität im Unternehmen durch niedrige Standardisierungsgrade erhalten bleibt, zeigt sich, dass die Flexibilität an den Schnittstellen zwischen Unternehmen einen hohen Standardisierungsgrad erfordert. Die hohe Komplexität der Logistikprozesse an diesen Schnittstellen erfordert einen klar definierten Handlungsspielraum für die Durchführungsebene. Durch diesen lassen sich auftretende Probleme direkt vor Ort lösen, und die Einbeziehung der Führungsebene wird nur bei außergewöhnlichen Problemlösungen notwendig.²⁷ V.a. der zurzeit stark erforschte Einsatz von cyber-physischen Systemen ist ein möglicher Ansatz zur Behebung der Schnittstellenprobleme im physischen sowie virtuellen Raum, aber auch zwischen diesen Räumen. Diese Systeme fördern die dezentrale Selbststeuerung des Güterflusses und verbinden diesen gleichzeitig mit dem Geld- und Informationsfluss.

Interorganisation

Der traditionelle Denkansatz der Systemorientierung, wonach die Ablauf- der Aufbauorganisation folgt, wurde zunehmend durch jenen der Prozessorientierung verdrängt, bei der die Ablauforganisation die bestimmende Komponente der Organisationsgestaltung ist.²⁸ Bereits seit einigen Jahren geht man einen Schritt weiter - der neue Denkansatz nennt sich Querschnittsfunktionsorientierung und meint die Interorganisation der Logistik.²⁹

Fremd- und Selbstorganisation

Den Denksätzen der Inter- bzw. Intraorganisation liegt der Aspekt der Fremd- und Selbstorganisation zugrunde. Er bestimmt das Ausmaß „an Formalisierung, bei dem es darum geht, neben formalen Regeln auch

ungeregelte, implizit festgelegte Verhaltensweisen sowie informelle, organisatorische Strukturen und Prozesse zu berücksichtigen.“³⁰⁾

Ableitungen für die Militärlogistik

Die Aufbauorganisation der Militärlogistik ist eine Mischform zwischen einer funktionalen und einer divisionalen Organisation. Das dynamische und oft auch unsichere Umfeld, in dem die Ausbildung und Einsatzvorbereitung, v.a. aber der Einsatz von Streitkräften erfolgt, fordert und fördert diesen hybriden Typ. Diese Hybridität gibt der Militärlogistik die Möglichkeit, eine gezielte Weiterentwicklung in den einzelnen logistischen Funktionen voranzutreiben und gleichzeitig flexibel auf alle logistischen Bedürfnisse der Bedarfsträger zu reagieren. Sie legt klare Verantwortlichkeiten fest, entlastet aber gleichzeitig die militärische Führungskraft. Mit ihrer hybriden Aufbauorganisation liegt die Militärlogistik bereits im Trend der Zeit.³¹⁾

Die Militärlogistik vereint einerseits Zentralisierung und Dezentralisierung und andererseits Aufgabenteilung und -zusammenfassung. Für die Integration wendet sie das Stab-Linien-System an. In diesem wird die militärische Führungskraft durch eine Stabsstelle unterstützt, der allerdings selbst keine Entscheidungskompetenz zukommt. Diese liegt ausschließlich beim Kommandanten. Dessen Stab entwickelt hierzu, auch unter Einbindung verschiedenster logistischer Stakeholder, einen Plan, der vom Kommandanten genehmigt wird. Bei der Durchführung kommt es zu einer situativen Delegation der Entscheidungsaufgaben an nachgeordnete Kommanden bzw. Organisationselemente. Es erfolgt ein automatischer Wechsel von der Zentralisierung zur Dezentralisierung. Was in der zivilen Unternehmensführung als organisatorische Autonomie bezeichnet wird, wird im militärischen Bereich als das Führungsprinzip der Auftragstaktik verstanden. Wichtig dabei ist zu erwähnen, dass dieses Führungsprinzip effektbasiertes Denken bei der Planung der vorgesetzten Führungsebene voraussetzt. Für die Militärlogistik sind die hierzu notwendigen Voraussetzungen in den Streitkräften zu implementieren (z.B. Effekte und Handlungen für die Militärlogistik). Zeitgleich vollzieht sich auch bei einem weiteren Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation eine Veränderung. Die während der Planungsphase zweckdienliche Aufgabenzusammenfassung im Stab wird in der Durchführungsphase von einer auf die besonderen Umstände des Einsatzes abgestimmten Aufgabenteilung abgelöst. Die logistischen Aufgaben werden dabei unter Einbindung multinationalaler und nationaler logistischer Unterstützungsoptionen sowie des Gaststaates und ziviler Vertragsfirmen erbracht. Damit erfolgt gleichzeitig auch der Sprung von der Intra- hin zur Interorganisation der Militärlogistik. Der strukturelle Rahmen der Militärlogistik wird dabei zu Beginn eher von Improvisation und Disposition geprägt sein, ehe er zu einer Organisation mit dauerhaften Regeln für die Aufgabenerfüllung wird. Improvisation und Disposition sollten jedoch nie gänzlich verschwinden.

Die Ablauforganisation der Militärlogistik umfasst zwei wesentliche Komponenten: logistische Prozesse sowie nationale und internationale Befehlsverhältnisse. Erstere fokussieren auf einzelne logistische Dienstleistungen,

während Letztere die Beziehung zwischen Organisationselementen an sich regeln. Die Befehlsverhältnisse lassen sich daher auch der Aufbauorganisation der Militärlogistik (Gestaltungsparameter der Integration) zuordnen.

Streitkräfte tendieren in ihrer Logistik grundsätzlich zur Überregulierung - permanente Führungsgrundlagen werden durch situative Führungsgrundlagen ergänzt. Dadurch geht die notwendige Flexibilität in der Ablauforganisation häufig verloren. Begründet wird dies mit den gegebenen Rahmenbedingungen, unter denen der Einsatz von Streitkräften erfolgt (z.B. Komplexität der Aufgabenstellung, Multinationalität der eingesetzten Logistikkräfte). Die Prozesse der Logistikkräfte sind primär auf den Bedarf bzw. Bedarfsträger abzustimmen. Hier gilt es, die Flexibilität aller Beteiligten durch eine klare Regelung der Schnittstellen zu erhöhen. Die diesen Schnittstellen vorgelagerten Prozesse innerhalb der Logistikkräfte sollten davon jedoch nicht betroffen sein. Einer zu starken Ausweitung der Standardisierung auf diese Prozesse ist nicht zuletzt wegen der geforderten Auftragstaktik entschieden entgegenzutreten. Durch die Wahl eines niedrigen Standardisierungsgrades erhält die militärische Führungskraft jenen Handlungsspielraum, der benötigt wird, um die geforderten logistischen Prozesse optimal auf die vorherrschende Lage anzupassen. Dieser Aspekt muss sich von der militärstrategischen bis zur taktischen Führungsebene durchziehen. Permanente Führungsgrundlagen sind nur dort zu konkretisieren, wo dies unbedingt erforderlich ist (z.B. Schnittstellen zum Bedarfsträger). Letztendlich führt einzig und allein die gefechtstechnische Führungsebene Drillverfahren aus, sprich: wendet voll standardisierte logistische Prozesse an.

Parallel dazu muss die Implementierung von cyber-physischen Systemen in der Militärlogistik forciert werden. Der Wechsel zum Supply Network, in dem militärische und zivile Kräfte gleichermaßen eingebunden sind, fordert von der Militärlogistik auch ein Schritthalten mit der zivilen Logistik. Für die Gestaltung der Militärlogistik gilt schon längst nicht mehr nur eine Ausrichtung auf Combined, Joint und Interagency. Speziell dort, wo eine starke Abstützung auf zivile Fähigkeiten erfolgt (z.B. Mittel für den strategischen Aufmarsch) ist auch die Ablauforganisation der Militärlogistik durch die Verwendung von cyber-physischen Systemen anzupassen. Nur so können physische sowie virtuelle Schnittstellenprobleme mit der zivilen Logistik abgeschwächt werden. Die besonderen Aspekte der Militärlogistik (z.B. Klassifizierung von Daten) müssen beim Schaffen der technischen Voraussetzungen jedoch berücksichtigt werden. Durch die vielseitige Ausrichtung der Militärlogistik muss die Implementierung anhand eines koordinierten Top-Down-Ansatzes erfolgen. Ansonsten entstehen wieder nur technische Insellösungen, die über die einzelnen Organisationselemente der logistischen Aufbauorganisation nicht hinausreichen.

Fazit

Die Militärlogistik ist, neben der Bereitstellungslogistik, ein wesentlicher Bestandteil der Teildisziplin militärische Logistik und Streitkräfteunterhalt der Mili-

tärwissenschaft. Da Theorien ein wesentliches Fundament jeglicher wissenschaftlichen Betätigung darstellen, ist eine Beschäftigung mit diesen für Wissenschaftler eine absolute Notwendigkeit. Es hat sich gezeigt, dass sich systemtheoretische, netzwerktheoretische und organisationstheoretische Grundlagen auf den Bereich der Militärlogistik transformieren lassen. Diese stellen damit eine solide wissenschaftstheoretische Basis dar, die auch dem Grundsatz, dass die Theorie der Praxis vorgehen solle,³²⁾ folgt. Die Systemtheorie kann als Fundament bezeichnet werden, auf dem die weiteren angeführten Theorien aufbauen können. Ausgehend vom militärlogistischen System, das eher abstrakt die Beziehungen zwischen den Systemelementen beschreibt, entsteht durch die Festlegung von teilnehmenden Elementen ein logistisches Netzwerk. Dieses wird wiederum erst durch eine dementsprechende Aufbau- bzw. Ablauforganisation realisiert. ■

ANMERKUNGEN:

- 1) Vgl. BMLVS: Richtlinie - Zentrale Prozesse der Landesverteidigung, 2017, S.29ff.
- 2) Vgl. BMLVS: Richtlinie - Zentrale Prozesse der Landesverteidigung, 2017, S.21ff.
- 3) Vgl. Krampe, Horst/Lucke, Hans Joachim/Schenk, Michael: Grundlagen der Logistik, 2012, S.133.
- 4) Vgl. Drucker, Peter F.: Management - Tasks, Responsibilities, Practice, 1986, S.175.
- 5) Vgl. Nowitzky-Engelhardt, Corinna: Ausbildung in der Logistik, 2006, S.8.
- 6) Vgl. Babbie, Earl R: The practice of Social Research, 2013, S.8.
- 7) Vgl. Schönberger, Robert/Elbert, Ralf: Dimensionen der Logistik, 2010, S.17.
- 8) Vgl. Bertalanffy, Ludwig von: General System Theory, 1968, S.38.
- 9) Vgl. Ropohl, Günter: Eine Systemtheorie der Technik, 2009, S.77.
- 10) Vgl. Ropohl, Günter: Eine Systemtheorie der Technik, 2009, S.75.
- 11) Vgl. Huynh, Thu Hang: Beitrag zur Systematisierung von Theorien in der Logistik, 2013, S.38.
- 12) Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/netzwerk-37928/version-261357>, abgerufen am 18.02.2020.
- 13) Vgl. Sydow, Jörg: Strategische Netzwerke, 1992, S.125.
- 14) Vgl. Wittig, Antje: Management von Unternehmensnetzwerken, 2005, S.26.
- 15) Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, 2004, S.6.
- 16) Vgl. Gudehus, Timm: Logistik, 2010, S.17f.
- 17) Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement, 2016, S.331.
- 18) Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement, 2016, S.332f.
- 19) Kann auch als Logistikkette, Versorgungskette, Lieferkette oder Wertschöpfungskette bezeichnet werden.
- 20) Vgl. Scherer, Andreas Georg/Marti, Emilio: Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie, In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien, 2014, S.17.
- 21) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1983, S. 293.
- 22) Kieser/Kubicek: Organisation, 1992, S.4.
- 23) Vgl. Dillerup, Ralf/Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2016, S.463.
- 24) Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement, 2016, S.281.
- 25) Vgl. Dillerup, Ralf/Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2016, S.465.
- 26) Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement, 2016, S.305.
- 27) Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement, 2016, S.306.
- 28) Vgl. Gaitanides, Michael/Schol, Rainer/Vrohllings, Alwin: Prozessmanagement - Grundlage und Zielsetzungen, 1994, S.65.
- 29) Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement, 2016, S.323.
- 30) Vgl. Dillerup, Ralf/Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2016, S.462.
- 31) Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistikmanagement, 2016, S.294.
- 32) Grohmann, Johann: Über das Verhältnis der Theorie zur Praxis, 1795, S.27.



Prof.(FH) Mag. Andreas Alexa

Geb. 1970; Oberst des Generalstabsdienstes; 1989 GWD als EF; 1993 Ausmusterung als TO zum Pz-GrenB 35, dort Verwendung als Kommandant Instandsetzungszug, TO & KO, Kommandant Stabskompanie, S4 bis 2007; danach HLO Einsatzversorgung im Institut Versorgung an der Heereslogistikschule; Absolvent des 18. Generalstabslehrganges; 2010-2013 HLO & Forscher für Logistik im Institut für Höhere Militärische Führung an der Landesverteidigungsakademie; 2013-2014 Referatsleiter in der Abteilung Militärstrategie; seit Dezember 2014 Leiter des Referats Logistik im Institut für Höhere Militärische Führung an der Landesverteidigungsakademie; 2007-2010 Individuelles Diplomstudium Landesverteidigung an der Universität Wien; 2005 Auslandseinsatz bei AU-CON/KFOR als KO; diverse Auslandsaufenthalte im Fachbereich; Hauptberuflich Lehrender am FH-MaStg Militärische Führung; Forschungsschwerpunkte: militärstrategische, operative und multinationale Militärlogistik, Interdependenzen der zivilen Logistik mit der Militärlogistik, Theorien, Modelle sowie Methoden der Militärwissenschaft und Aspekte der hochschulischen Lehre.



Mag.(FH) Christian Schorn

Geb. 1987; Major des Generalstabsdienstes; 2005 GWD als EF; 2010 Ausmusterung als FzO zum PzStbB 4, dort Verwendung als stellvertretender Kommandant Nachschubtransportkompanie bis 2011; danach stellvertretender Kommandant Stabskompanie, Kommandant Stabskompanie, S3 im PzStbB 3 bzw. Combat Service Support Battalion (KPE) bis 2016, Absolvent des 21. Generalstabslehrganges; seit Juli 2019 HLO & Forscher für Logistik im Institut für Höhere Militärische Führung an der Landesverteidigungsakademie; Auslandseinsätze 2013 bei AUTCON 18/EUFOR ALTHEA als S5 Multinational Battalion sowie 2014/2015 bei AUTCON 7/UNIFIL als Kommandant Multi-Role Logistics Unit; diverse Auslandsaufenthalte im Fachbereich; Forschungsschwerpunkte: taktische, operative und multinationale Militärlogistik und Interdependenzen der zivilen Logistik mit der Militärlogistik.