

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 175 (2009)  
**Heft:** 01-02

**Artikel:** Bewältigung komplexer Probleme mit der militärischen Entscheidungsmethodik  
**Autor:** Munz, Martin / Grünig, Rudolf / Seiler, Stefan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-233>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Bewältigung komplexer Probleme mit der militärischen Entscheidungsmethodik

**Kann der militärische Analyse- und Entscheidungsprozess zum Lösen komplexer wirtschaftlicher Probleme erfolgreich eingesetzt werden? Der vorliegende Artikel will darauf eine Antwort geben.**

Munz Martin, Grünig Rudolf, Seiler Stefan

Die Erfüllung militärischer Aufträge stellt die Kommandanten und Stäbe oft vor komplexe Entscheidungsprobleme. Um sie erfolgreich meistern zu können, werden die Offiziere in ihrer Ausbildung geschult.

Auch die Führungskräfte der Wirtschaft stehen oft vor komplexen Problemstellungen. Für die Offiziere unter ihnen stellt sich die Frage, ob die militärische Entscheidungsmethodik bei der Bewältigung dieser Probleme hilfreich ist.

## Komplexe Entscheidungsprobleme und ihre rationale Bewältigung

### Entscheidungsprobleme

Ein Entscheidungsproblem entsteht, wenn der Istzustand von der Sollvorstellung abweicht und es zur Eliminierung oder Verkleinerung der Diskrepanz mindestens zwei Optionen gibt. Menschen befinden sich täglich viele Male in einer solchen Entscheidungssituation. Die meisten Probleme werden allerdings intuitiv oder routinemässig bewältigt und führen nicht zu einem bewussten rationalen Entscheidungsprozess. Nur wenn ein Problem für die zuständige Person resp. Gruppe bedeutsam ist, lohnt sich der Aufwand einer bewussten rationalen Entscheidung.

Die Entscheidungsprobleme grosser Tragweite weisen häufig einen hohen Schwierigkeitsgrad auf. Die Komplexität führt dazu, dass ihre rationale Bewältigung alles andere als einfach ist.

Die vorangehenden Ausführungen zeigen eine paradoxe Situation:

- Die Entscheidungsprobleme geringer Tragweite, die aufgrund ihrer Einfachheit rational gelöst werden könnten, werden meist intuitiv gelöst.
- Die Entscheidungsprobleme grosser Tragweite, die rational gelöst werden müssten, können aufgrund ihrer Komplexität nur beschränkt rational bewältigt werden.

In den vorangehenden Ausführungen wurden die Begriffe der Komplexität und der Rationalität verwendet. Sie werden nachfolgend erklärt.

### Komplexe Entscheidungsprobleme

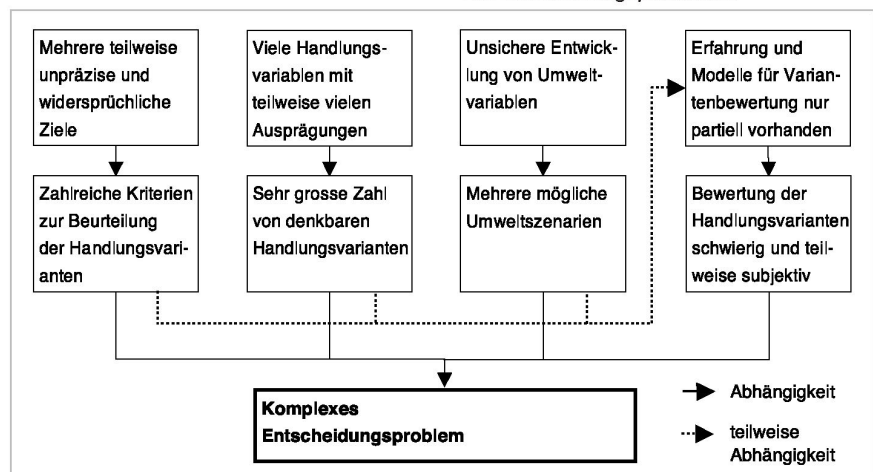
Ein komplexes Entscheidungsproblem liegt vor, wenn gleichzeitig mindestens zwei der vier nachfolgenden Merkmale erfüllt sind (vgl. Grünig/Kühn, 2006, S. 11):

- Die den Entscheid fallende Person oder Personengruppe verfolgt mehrere Ziele. Diese sind teilweise unpräzise umschrieben und können widersprüchlich sein. Dies führt zu vielen Kriterien anhand derer die zur Auswahl stehenden Handlungsvarianten zu beurteilen sind.
- Es gibt viele Aspekte, bei denen angesetzt werden kann, um die Soll-Ist-Abweichung zu reduzieren oder sogar zum Verschwinden zu bringen. Zum Teil weisen diese sogenannten Entscheidungsvariablen eine grosse Zahl von Ausprägungen auf. Die vielen Entscheidungsvariablen kombiniert mit den teilweise vielen Ausprägungen führen zu einer sehr grossen Zahl von denkbaren Lösungsvarianten.
- Die Entwicklung einzelner Umweltvariablen, die im Rahmen des Entscheidungsproblems von Relevanz sind, kann nicht sicher vorausgesetzt werden. Dies

zwingt den Akteur, in Umweltszenarien zu denken. Diese sind nicht oder nur marginal beeinflussbar. Sie haben hingegen einen grossen Einfluss auf die Konsequenzen der verschiedenen zur Diskussion stehenden Varianten und sind deshalb bei der Variantenbewertung und bei der Entscheidung mit einzubeziehen.

- Bei der Bewertung der Handlungsvarianten kann die den Entscheid treffende Person oder Gruppe nur partiell auf vorhandene Erfahrungen oder bekannte Modelle zurückgreifen. Deshalb gestaltet sich die Beurteilung der Varianten als schwierig und das Resultat ist stellenweise subjektives Ermessen. Dieses vierte Merkmal ist teilweise, aber nicht ausschliesslich, das Resultat der anderen drei Merkmale. Abbildung 1 fasst die Ausführungen zu den Ursachen der Komplexität zusammen. Militärische Entscheidungsmethodik beinhalten in der Regel drei bis vier der Merkmale komplexer Entscheidungen:
- Die Erfüllung eines militärischen Auftrages ist auf unterschiedliche Weise möglich. Entsprechend haben es Kommandant und Stab theoretisch mit einer grossen Zahl denkbarer Lösungsmöglichkeiten zu tun. Aus praktischen Grün-

Abb. 1: Ursache der Komplexität von Entscheidungsproblemen



den erfolgt allerdings eine Beschränkung auf wenige, grundsätzlich voneinander unterscheidbare Varianten.

- Da das Verhalten des Gegners nicht vorausgesagt werden kann, ist die Wahl der besten und deshalb zu realisierenden eigenen Möglichkeit immer vor dem Hintergrund mehrerer gegnerischer Möglichkeiten zu treffen.
- Die Bewertung der eigenen Möglichkeiten ist zu grossen Teilen das Resultat einer subjektiven Einschätzung durch Kommandant und Stab.
- Da sich die militärischen Kommandanten bemühen, klare Aufträge zu erteilen, ist die Gefahr komplexer und teilweise unklarer Zielsysteme in Armeen eher klein. Diese Aussage bezieht sich allerdings auf Kampfaufträge. In Friedensförderungseinsätzen im Ausland und in Existenz- und Raumsicherungseinsätzen im Inland ist der militärische Kommandant oft mit mehreren Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen und nicht immer präzise umschriebenen Erwartungen konfrontiert. Damit ist in diesen Einsätzen auch das vierte komplexitätsfördernde Merkmal erfüllt.

Auch im wirtschaftlichen Kontext erfüllen viele der wichtigen Entscheidungsprobleme gleichzeitig alle vier Komplexitätsmerkmale:

- Die Unternehmensleitung steht mehreren Anspruchsgruppen mit zum Teil diametral entgegengesetzten Erwartungen gegenüber. Hinzu kommt, dass diese Erwartungen nicht immer mit der wünschbaren Präzision vorgebracht werden. Man denke z.B. an die Kundenbedürfnisse, die sich vielfach nur durch Marktforschungen eruieren lassen.
- Insbesondere Gestaltungsprobleme (vgl. Simon, 1966, S. 1 ff.) wie z.B. die Festlegung des zukünftigen Marketing-Mix einer Produktgruppe sind durch eine grosse Zahl von Entscheidungsvariablen und damit verbunden von Varianten gekennzeichnet.
- Es lassen sich in der Regel weder das Verhalten der Konkurrenten noch die zukünftigen ökonomischen Rahmenbedingungen mit Sicherheit vorhersagen. Dies bedeutet, dass Entscheidungen in Unternehmen gleich wie militärische Entscheidungen meist vor dem Hintergrund unsicherer Umweltszenarien zu fällen sind.
- Bei wichtigen strategischen Entscheidungen ist es oft nicht möglich, die wirtschaftlichen Konsequenzen der Varianten präzise zu ermitteln. Als Entscheidungsgrundlage stehen bloss auf vielen Annahmen basierende, grobe Schätzun-

gen der finanziellen Auswirkungen der Varianten zur Verfügung. Hinzu kommt, dass in der Regel weitere Bewertungskriterien wie z. B. Technologiegewinn, Markenimage usw. relevant sind, die in jedem Fall subjektiv abgeschätzt werden müssen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Merkmale komplexer Entscheidungen sowohl in wichtigen militärischen als auch in bedeutsamen unternehmerischen Entscheidungen erfüllt sind.

*Rationale Bewältigung komplexer Entscheidungsprobleme*

In der Literatur wird im Zusammenhang mit der rationalen Bewältigung von Entscheidungsproblemen häufig zwischen formaler und substantieller Rationalität unterschieden (vgl. Bamberg/Coenberg, 2002, S. 3 f.).

Von formaler Rationalität wird gesprochen, wenn die verfolgten Ziele nicht auf ihre Rationalität hinterfragt werden. Die Rationalität bezieht sich nur auf den Entscheidungsprozess (vgl. Grünig/Kühn, 2006, S. 43). Um formal rational zu sein, sollte dieser drei Anforderungen erfüllen (vgl. Grünig/Kühn, 2006, S. 44 ff.):

- Der Prozess ist durchgängig zielorientiert. Die verfolgten Zielsetzungen prägen die Problemanalyse, die Entwicklung der eigenen Möglichkeiten und ihre Bewertung.
- Die im Entscheidungsprozess angestellten Überlegungen basieren auf möglichst objektiven und vollständigen Informationen. Was an Wissen vorhanden ist, soll mitberücksichtigt werden. Gleiches gilt für all jene Informationen, die zeitgerecht und mit vertretbarem Aufwand beschafft werden können. Es sind dabei Kosten-Nutzen-Überlegungen, die den für die Informationsbeschaffung vertretbaren Aufwand festlegen.
- Die dritte Anforderung besteht in einem systematischen und transparenten Vorgehen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Gedankengänge, die zur Entscheidung führen, für Ausenstehende nachvollziehbar sind.

Vielleicht vermissen einzelne LeserInnen die Forderung, die optimale Problemlösungsvariante auszuwählen. Diese Anforderung wird nicht gestellt, weil sie nur in einfachen Problemstellungen erfüllbar ist. In komplexen Entscheidungsproblemen muss sich der Entscheider im Sinne der beschränkten Rationalität (vgl. Simon, 1966, S. 19) mit einer zufriedenstellenden Lösung begnügen. Die oben dargelegten Merkmale führen dazu, dass es keine Problemlö-

sungsmethoden gibt und auch nie geben wird, welche die optimale Lösung zu garantieren vermögen (vgl. Grünig/Kühn, 2006, S. 11 ff.; Simon/Newell, 1958, S. 1 ff.).

Substantielle Rationalität würde zusätzlich voraussetzen, dass auch die verfolgten Ziele rational bzw. «richtig» sind. Wenn es jedoch «richtige» Ziele geben würde, wären logischerweise alle anderen «falsch». Die meisten Wissenschaftler, die sich mit Entscheidungen beschäftigen, betrachten jedoch die Wahl der verfolgten Zielsetzungen als eine subjektive Entscheidung, die weder richtig noch falsch sein kann. Entsprechend gibt es aus Sicht der überwiegenden Mehrheit der Wissenschaftler keine substantielle Rationalität (vgl. Grünig/Kühn, 2006, S. 43 f.).

Den militärischen Kommandanten und auch vielen Führungskräften der Wirtschaft werden die Ziele im Rahmen des Auftrages sowieso vorgegeben. Sie haben durch einen formal rationalen Entscheidungsprozess sicherzustellen, dass eine Lösungsvariante gefunden wird, mit welcher der Auftrag erfüllt wird resp. mit welcher die vorgegebenen Ziele in möglichst hohem Ausmass erreicht werden.

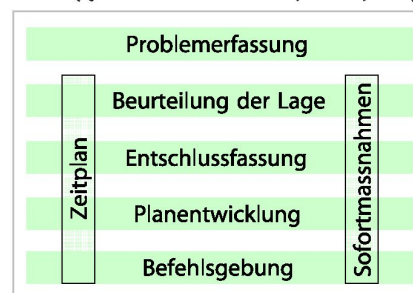
**Entscheidungs- und Stabsarbeitsprozess der Schweizer Armee**

Der Entscheidungsprozess der Schweizer Armee, wie in Abbildung 2 dargestellt, erlaubt auch unter hohem Zeitdruck ein gutes Resultat zu erreichen (vgl. Schweizer Armee, 2004a, S. 58 ff.).

Die Problemerkfassung eruiert die Differenz zwischen Ist- und Sollzustand und zerlegt die dadurch entstehende Aufgabe in Teilprobleme. Zudem wird der Stab problemorientiert gegliedert. Sofortmassnahmen werden während des ganzen Prozesses getroffen. Der Zeitplan gibt den Arbeitsrhythmus vor und wird laufend angepasst.

Bei der Beurteilung der Lage werden entscheidrelevante Konsequenzen aus den

Abb.2: Entscheidungsprozess der Schweizer Armee (Quelle: Schweizer Armee, 2004a, S.58).





fünf Faktorengruppen Auftrag, Umwelt, gegnerische Mittel, eigene Mittel und Zeitverhältnisse abgeleitet. Die gesammelten Konsequenzen ergeben die Eckwerte des Entschlusses. Den Abschluss der Beurteilung der Lage bildet die Erarbeitung der gegnerischen Möglichkeiten.

Im nächsten Schritt werden eigene Möglichkeiten entwickelt und anhand von Entscheidungskriterien beurteilt. Hat der Kommandant sich für eine Variante entschieden, stellt diese den Grundentschluss dar (vgl. Schweizer Armee, 2006, S. 5-41ff.).

Mit der Entschlussfassung ist der eigentliche Entscheidungsprozess beendet. In der Phase der Planentwicklung werden die für die Aktionsführung wichtigen Grundlagen erarbeitet. In der Befehlsgebung werden die Endprodukte erstellt und in einem Rapport den Unterstellten erklärt (vgl. Schweizer Armee, 2004a, S. 67ff.).

Der Entscheidungsprozess ist in den Stabsarbeitsprozess integriert. Dieser definiert nebst den Aktivitäten des Kommandanten und der Stabsmitarbeiter auch den Informationsfluss innerhalb der Gruppe. In verschiedenen Rapporten wird der Wissensstand innerhalb des Stabes vereinheitlicht und die Weiterarbeit festgelegt. So wird nach der Problemerkfassung ein Orientierungsrapport durchgeführt der sicherstellt, dass alle von der gleichen Ausgangslage ausgehen und die Absicht des Kommandanten verstehen. Im Entschlussfassungsrapport werden Varianten mit Vor- und Nachteilen präsentiert und der Kommandant entscheidet sich für eine Lösung. Basierend auf diesem Entschluss werden die notwendigen Arbeiten weitergeführt bis letztlich im Befehlsgebungsrapport die unterstellten Kommandanten befohlen werden (vgl. Schweizer Armee, 2004b).

Während das Militär einen klar definierten Prozess der Zusammenarbeit, der Verantwortlichkeiten und der Informationssteuerung kennt, findet sich zur Teamorganisation und Struktur der Zusammenarbeit in zivilen Arbeitsgruppen wenig Literatur. Die Frage stellt sich nun, ob der militärische Stabsarbeitsprozess geeignet ist, um komplexe wirtschaftliche Probleme zu bewältigen und ob sich die Qualität der Lösung von jener von zivilen Arbeitsgruppen unterscheidet.

### Ein fallstudiengestütztes Experiment

#### Durchführung des Experimentes

Das Experiment wurde im Rahmen der Diplomarbeit an der Militärakademie an

		Stab A	Stab B	Stab C	Ø ABC	Arbeitsgruppe D	Arbeitsgruppe E	Arbeitsgruppe F	Ø DEF
Entscheidungsprozess	Problemerkfassung	1.00	0.67	1.00	0.89	0	0	0	0
	Beurteilung der Lage	0.60	0.40	0.80	0.60	0	0	0.20	0.07
	Varianteerarbeitung	0.75	0.75	0.50	0.67	0.50	0	0.50	0.33
	Entschlussfassung	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	0.33	1.00	0.67
	Ø	0.84	0.70	0.83	0.79	0.29	0.08	0.43	0.27
Arbeitsorganisation & -planung	Zeitplan	0.80	0.60	0.80	0.73	0	0	0.20	0.07
	Arbeitsteilung	0.83	0.50	0.83	0.72	0.33	0.17	0.50	0.33
	Rapporte	1.00	0.80	1.00	0.93	0.40	0.20	0.60	0.40
	Traktandenlisten	1.00	0.75	1.00	0.92	0	0	0	0
	Ø	0.91	0.66	0.91	0.83	0.18	0.09	0.33	0.20
Inhalt	Begründete Teilprobleme	1.00	0.80	1.00	0.93	0.60	0.40	1.00	0.67
	Analyseresultate	1.00	0.67	1.00	0.89	0.67	0.33	0.67	0.56
	Lösungsvarianten	0.86	0.86	1.00	0.91	0.43	0.29	0.57	0.43
	Bewertung der Lösungsvarianten & Entscheidung	0.60	0.80	0.80	0.73	0.60	0.40	0.60	0.53
	Lösungspräsentation vor dem CEO	1.00	0.50	0.50	0.67	0.50	0.50	0.83	0.61
	Ø	0.89	0.73	0.86	0.83	0.56	0.38	0.73	0.56

Abb.3: Beurteilung von Lösungsprozess und -qualität.

der ETH Zürich von Munz M. (2008) durchgeführt. Dem Experiment liegt eine betriebswirtschaftliche Fallstudie zugrunde, die auf einer realen Situation basiert. Auf 25 Seiten Text werden Geschichte und aktuelle Situation einer Unternehmung wiedergegeben. Zudem werden die Voten der Geschäftsleitungsmitglieder in einem Strategiemeeting geschildert. Das sich aus der Fallstudie ergebende Bild erfüllt die Merkmale komplexer Entscheidungsprobleme.

Zur Fallstudienbearbeitung wurden aus dem Stab der Infanteriebrigade 5 drei Stäbe A, B und C aus je fünf Offizieren gebildet. Von den 15 Offizieren haben nur vier eine Führungsfunktion in der Privatwirtschaft inne. Zudem wurden drei Arbeitsgruppen D, E und F à je fünf Führungskräften aus der Wirtschaft gebildet. Sie sind als Projektleiter, Verkaufsleiter, Abteilungsleiter oder Mitglied der Geschäftsleitung einer mittleren Unternehmung tätig. In der Armee leisteten sie Dienst als Soldaten, in einem Fall als Gruppenführer oder waren nie dienstpflichtig. Sowohl die Mitglieder der militärischen Stäbe als auch der zivilen Arbeitsgruppen kannten sich zwar, bildeten aber im Militär resp. im Beruf nicht ein Team.

Der Auftrag der Stäbe und Arbeitsgruppen bestand darin, dem CEO der maroden Unternehmung eine Problemanalyse vorzulegen und daraus eigene Möglichkeiten abzuleiten. Für die beste Möglichkeit waren Umsetzungsmassnahmen zu definieren und nach ihrer Realisierungszeit und ihren finanziellen Auswirkungen zu ordnen. Es standen vier Stunden für die Bearbeitung zur Verfügung.

Die Arbeit wurde beobachtet und die Lösungsvorschläge wurden beurteilt. Die Auswertung umfasste drei Aspekte, welche

anhand von insgesamt 11 Kriterien beurteilt wurden. Abbildung 3 zeigt die Resultate. Jedes Bewertungskriterium setzte sich aus Unterkriterien zusammen. Auf der Stufe der Unterkriterien wurde zwischen erfüllt und nicht erfüllt differenziert (Wert 1 oder 0). Weil nicht jedes Bewertungskriterium dieselbe Anzahl an Unterkriterien hatte, wurde für jedes Bewertungskriterium der Durchschnittswert ermittelt (Wert zwischen 1 und 0).

#### Ergebnisse der militärischen Stäbe

Die drei militärischen Teilstäbe orientierten sich stark am militärischen Entscheidungs- und Stabsarbeitsprozess. Der Leiter des Stabes B verzichtete zuerst auf eine Problemerkfassung, doch schon nach kurzer Zeit bemerkte der Stab, dass durch die fehlende Problemerkfassung eine klare Stossrichtung fehlte. Bei der Beurteilung der Lage ersetzten alle drei Stäbe die Analyse der gegnerischen Möglichkeiten durch eine Konkurrenzanalyse und die Umweltanalyse wurde zu einer Markt- und Umfeldanalyse umfunktioniert. Hingegen wurden in allen drei Stäben systematisch Konsequenzen aus der Analyse herausgeschält, die sich dann in den eigenen Möglichkeiten niederschlugen. Jeder Stab erarbeitete mindestens drei Varianten.

Auch bei der Arbeitsplanung und -organisation wählten die Stäbe eng an die militärischen Reglemente angelehnte Massnahmen. Nur gerade Stab B erstellte den Zeitplan relativ spät und auch die Arbeitsteilung im Stab war nicht von Beginn weg sichtbar. Hingegen arbeiteten alle Stäbe



mit Rapporten und führten mindestens den Orientierungsrapport und den Entschlussfassungsrapport durch. Die Rapporte waren klar strukturiert und wurden mit Hilfe einer Traktandenliste geführt.

Dank der strukturierten Arbeitsmethode erreichten die militärischen Stäbe auch inhaltlich sehr gute Resultate. Basierend auf Teilproblemen wurde die Lösungssuche zielgerichtet in Angriff genommen. Einzig dem Stab B gelang es nicht zu 100 %, die Lösungssuche auf die eruierten Teilprobleme zu fokussieren. Hingegen erarbeiteten alle Stäbe Varianten und in allen Stäben konnte der Leiter aufgrund der ihm präsentierten Varianten eine Entscheidung treffen. Die vorgeschlagenen Massnahmen zur Realisierung der präferierten Variante wurden nach ihren Realisierungszeiten (kurz- oder langfristig) geordnet. Stab A schätzte zudem die finanziellen Auswirkungen.

*Ergebnisse der zivilen Arbeitsgruppen*

Die zivilen Arbeitsgruppen zeichneten sich durch eine kollegiale Arbeitsweise aus. Hingegen war das Vorgehen wenig strukturiert. Das Weglassen einer Problemerkennung und einer Lageanalyse führte immer wieder zu Diskussionen über den genauen Auftrag und den geforderten Output. Bei den beiden Arbeitsgruppen D und F erarbeiteten die Teilnehmer ansatzweise verschiedene Varianten und der Leiter der Arbeitsgruppe F entschied sich explizit für eine von ihnen.

Weil auch die Arbeitsorganisation bescheiden war, erarbeiteten die Gruppen viele Ergebnisse in zeitraubenden Diskussionen. Die Resultate wurden nur rudimentär festgehalten. Dies führte dazu, dass immer wieder nachgefragt und mehrfach in den Dossiers ganze Abschnitte ein zweites Mal nachgelesen werden mussten. Weil kein Zeitplan existierte, gerieten alle Gruppen in Zeitnot. Die Gruppenmitglieder waren bei ihren Beiträgen an keine Zeitlimiten gebunden, was oft zu sehr langen Präsentationen führte. Eine Arbeitsteilung wurde in den Arbeitsgruppen D und F insofern vorgenommen, dass Massnahmen getrennt nach Dossiers erarbeitet wurden. Diese beiden Gruppenleiter hielten auch Sitzungen ab, um einen Informationsgleichstand zu erreichen.

Inhaltlich erreichten die zivilen Gruppen gute Resultate. Dies war primär auf herausragende Leistungen einzelner Teilnehmer zurückzuführen. Die Gruppen D und F konzentrierten sich bei der Lösungssuche auf identifizierte Teilprobleme. Bei den Gruppen D und E fehlten Umsetzungsmassnahmen zu wichtigen Teilaspek-

ten der anvisierten Lösung. Zudem wurden die Massnahmen nicht nach zeitlichen und finanziellen Gesichtspunkten geordnet. Es konnte beobachtet werden, dass in allen drei Gruppen einzelne Ergebnisse in den Diskussionen wieder verloren gingen.

*Fazit*

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass militärische Stäbe und zivile Arbeitsgruppen unterschiedliche Arbeitsmethoden anwenden. Während die Stäbe systematisch vorgehen (Wert 0.79), war der Entscheidungsprozess der zivilen Arbeitsgruppen weniger strukturiert (Wert 0.27). Auch bei der Arbeitsplanung und -organisation waren grosse Unterschiede zu erkennen. Die Stäbe wiesen einen hohen Organisationsgrad auf und erstellten eine sorgfältige Arbeitsplanung (Wert 0.83), während bei den Arbeitsgruppen nur eine rudimentäre Arbeitsorganisation und -planung bestand (Wert 0.20). Die Unterschiede in den erreichten Resultaten waren mit Werten von 0.83 und 0.56 kleiner. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass die zivilen Gruppen mit ihrem betriebswirtschaftlichen Wissen das schlechter strukturierte Vorgehen teilweise kompensieren konnten.

Ein strukturiertes Vorgehen bringt mehrere Vorteile mit sich. Es werden dadurch Kapazitäten für die Bearbeitung inhaltlicher Probleme frei. Die zivilen Arbeitsgruppen akzeptierten in den Schlussevaluationen, dass die Diskussionen zu viel wertvolle Zeit in Anspruch genommen hatten. Durch die sorgfältige Problemerkennung und Auftragsanalyse hatten militärische Stäbe zudem den Vorteil, dass die Arbeit des ganzen Stabes von Beginn weg auf ein Ziel ausgerichtet war. Je komplexer ein Problem ist und je grösser der Zeitdruck ist, desto stärker dürfte sich dies positiv auswirken. Hingegen müssen militärisch geschulte Problemlöser aufpassen, dass sie nicht zu schematisch vorgehen, sondern ihren Prozess an die Situation anpassen.

Weiter zeigte sich, dass die klare Regelung von Aufgaben und Zuständigkeiten im Rahmen der Stabsorganisation zu einem erheblichen Effizienzgewinn führte. Auch die Visualisierung der Teilresultate an der Führungswand brachte wesentliche Vorteile: Jeder konnte dort jederzeit einen Überblick über den Stand der Arbeiten gewinnen. Hilfreich war auch der interne Zeitplan, der das Aufkommen von Hektik verhinderte. Rapporte auf der Basis vorgängig kommunizierte Traktanden, Zuständigkeiten und Zeitbudgets ergaben ein zielgerichtetes und zeitschonendes Vorgehen.

Das Erarbeiten von Varianten bot Raum für Kreativität und führte in der Regel zu einer wohlüberlegten Lösung.

**Schluss**

Der militärische Analyse- und Entscheidungsprozess kann zum Lösen komplexer ziviler Probleme eingesetzt werden. Dies darf auf Grund der Ergebnisse des Experimentes klar festgestellt werden. Neben dem unbestrittenen Nutzen der praktischen Führungserfahrung in jungen Jahren, belegen diese Ergebnisse einen weiteren Nutzen der militärischen Führungsausbildung: Militärische Führungskräfte werden erfolgreich im strukturierten Lösen komplexer Probleme geschult, sowohl als Einzelpersonen als auch als Gruppe. ■

**Literatur**

Bamberg G., Coenenberg A. G. (2002): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 11. Auflage, München  
 Grünig, R., Kühn, R. (2006): Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme, 2. Auflage, Berlin und Heidelberg  
 Munz, M. (2008): Entscheidungsfindungsprozess und Führungstätigkeiten. Ein Vergleich zwischen militärischer und ziviler Stabsarbeit anhand einer Fallstudie. Bachelorarbeit an der Militärakademie an der ETH Zürich  
 Schweizer Armee (2004a): Taktische Führung XXI. Reglement 51.20d, Bern  
 Schweizer Armee (2004b): Führung und Stabsorganisation der Armee. Reglement 51.24d, Bern  
 Schweizer Armee (2006): Behelf für Generalstabs-offiziere. Behelf 52.070d, Bern  
 Simon H. A. (1966): The Logic of Heuristic Decision Making, in: Rescher, N. (Hrsg.): The Logic of Decision and Action, Pittsburgh, S. 1–35  
 Simon H. A., Newell, A. (1958): Heuristic Problem Solving, The next Advance in Operations Research, in: Operations Research, Jan.-Febr./1958, S. 1–10



Martin Munz  
Major i Gst  
Stab Inf Br 5  
5037 Muhen



Prof. Dr. rer. pol.  
Rudolf Grünig  
Brigadier  
2505 Biel



Dr. Stefan Seiler  
Major, MWA Of  
Dozent für Leadership  
und Kommunikation  
MILAK/ETH Zürich  
8045 Zürich