

# Die Zukunft der europäischen Verteidigungspolitik in der Ära des „Information Warfare“

Präsentation und Verteidigung der Master-Thesis  
durch Stefan Plogmann

Vaduz, 09. Juni 2005

Betreuer: **Prof. Dr. Thomas Schake**  
Hochschule Liechtenstein  
**Prof. Dr. Dieter Ehrenberg**  
Universität Leipzig

# Gliederung

1. Veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen
2. Organisatorische Neugestaltung
3. Vernetzung
4. Führung und Entscheidung
5. Neuausrichtung der Beschaffung
6. Anforderungen an die Menschen in der neuen Organisation
7. Literaturverzeichnis

# Gliederung

- 1. Veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen**
2. Organisatorische Neugestaltung
3. Vernetzung
4. Führung und Entscheidung
5. Neuausrichtung der Beschaffung
6. Anforderungen an die Menschen in der neuen Organisation
7. Literaturverzeichnis

# Veränderte Rahmenbedingungen

- > Ende des Kalten Krieges und der bipolaren Weltordnung
- > Emanzipation der Europäischen Union auf wirtschaftlicher Ebene
- > Verkürzung von Distanzen und Nivellierung von Unterschieden
  - wirtschaftlich
  - sprachlich
  - kulturell
  - politisch

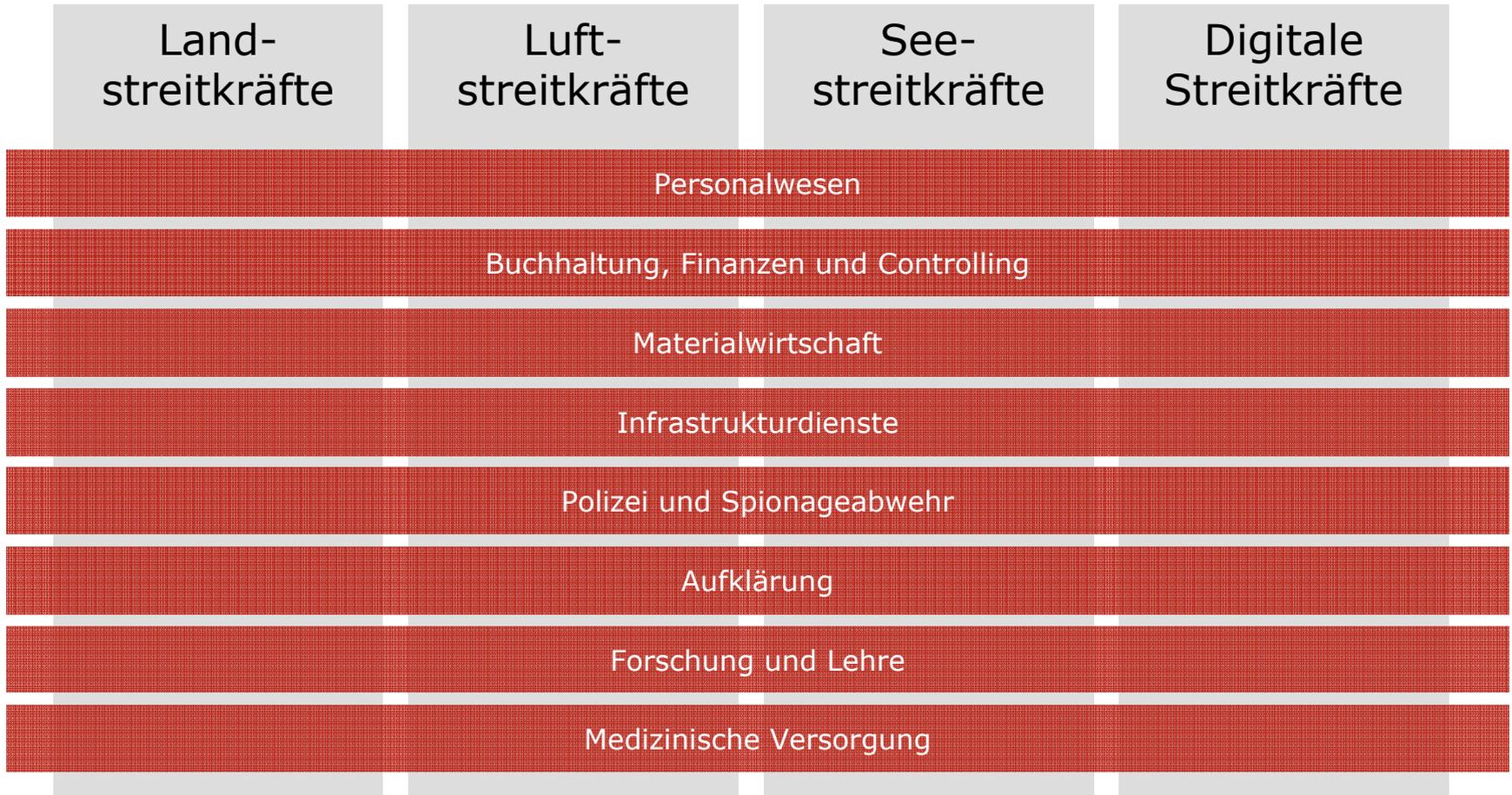
# Neue Herausforderungen



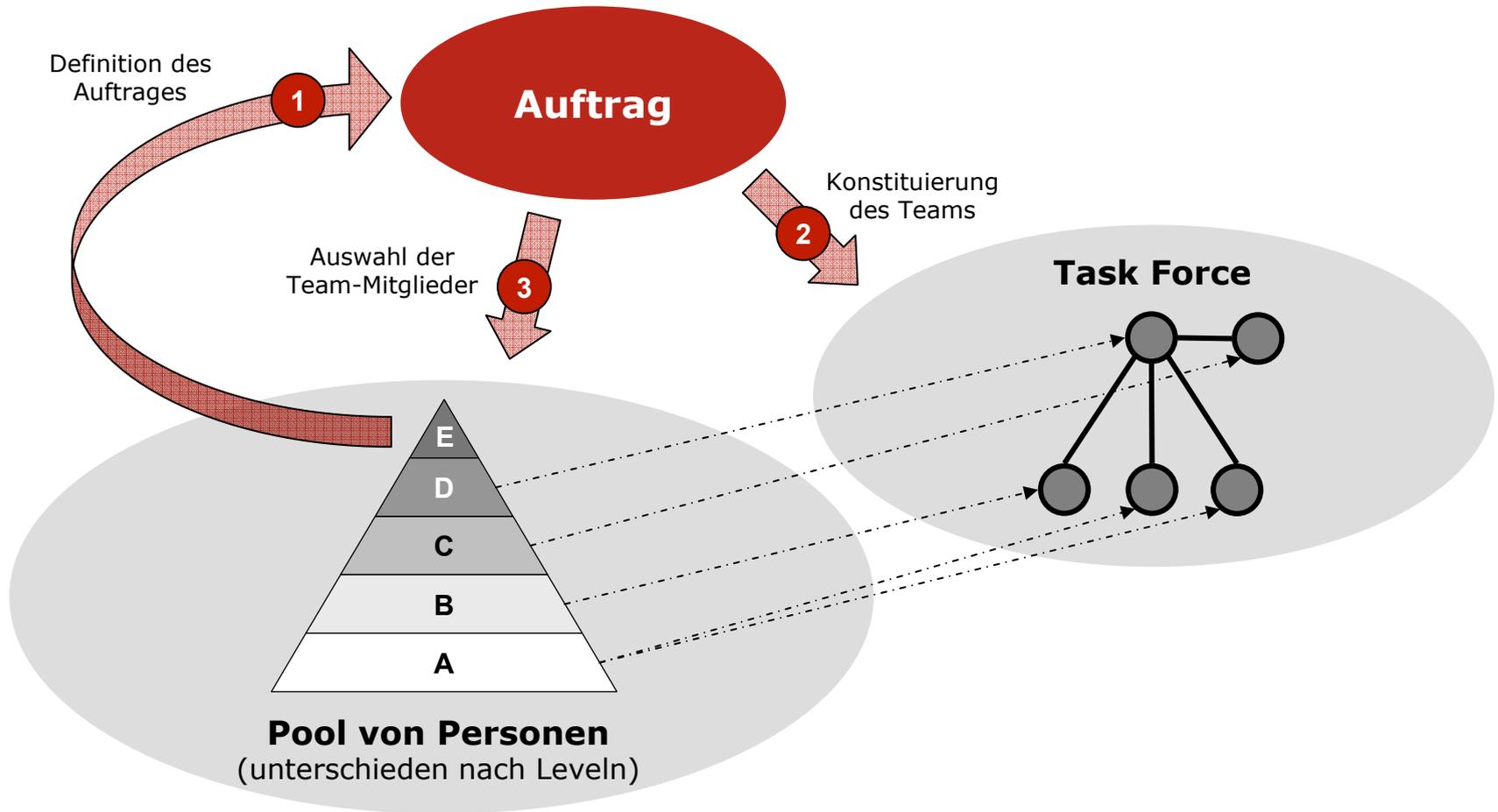
# Gliederung

1. Veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen
- 2. Organisatorische Neugestaltung**
3. Vernetzung
4. Führung und Entscheidung
5. Neuausrichtung der Beschaffung
6. Anforderungen an die Menschen in der neuen Organisation
7. Literaturverzeichnis

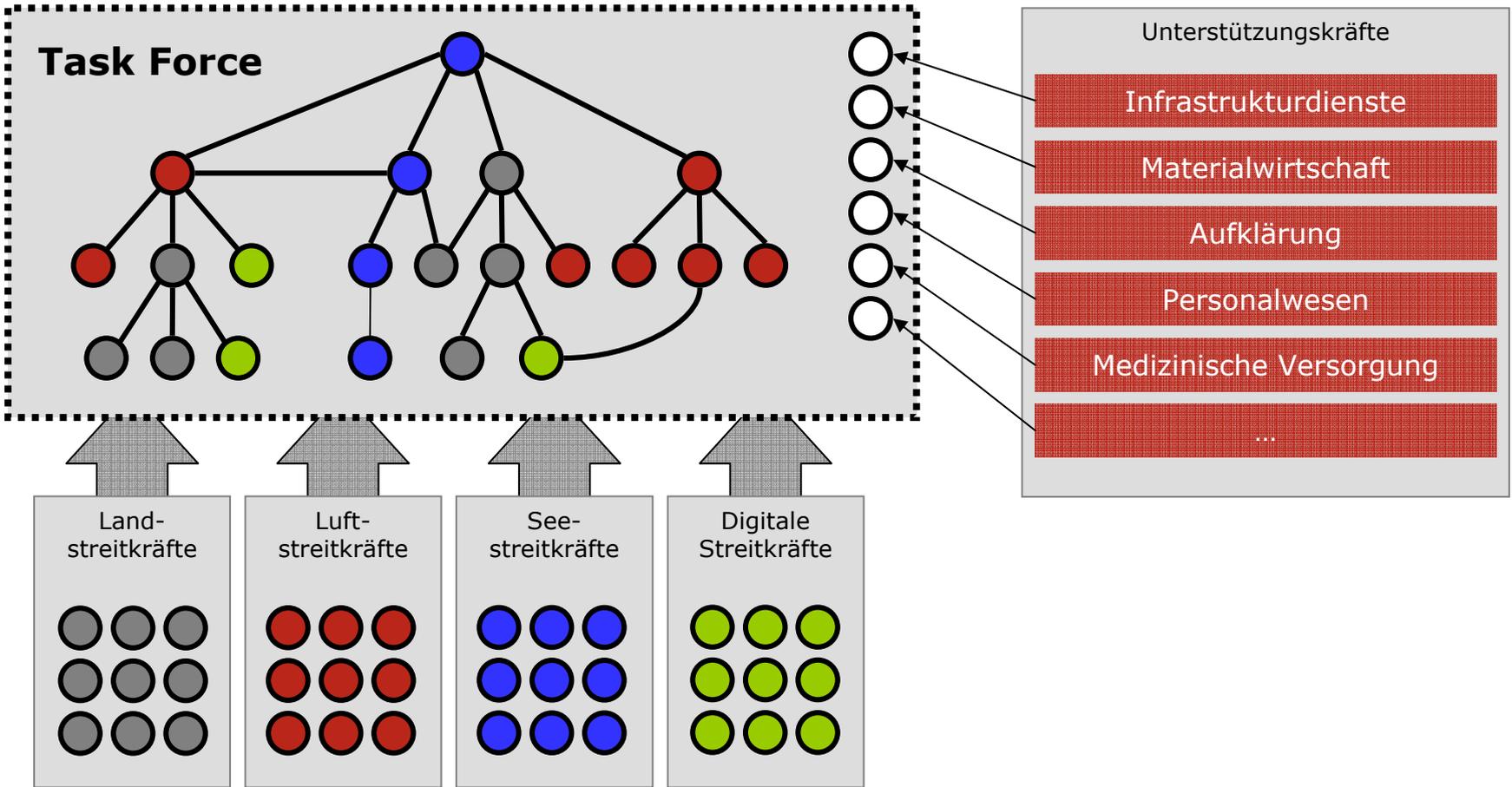
# Aufbrechen der althergebrachten Gliederung des Militärs



# Für konkrete Aufträge werden Teams bzw. Task Forces gebildet



# In der Praxis werden sich die Teams aus mehreren spezialisierten Pools rekrutieren

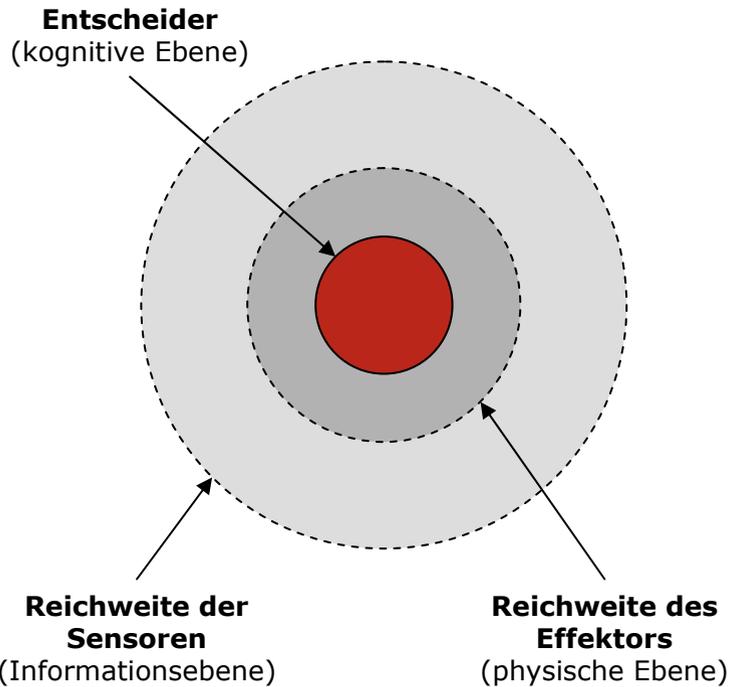


# Gliederung

1. Veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen
2. Organisatorische Neugestaltung
- 3. Vernetzung**
4. Führung und Entscheidung
5. Neuausrichtung der Beschaffung
6. Anforderungen an die Menschen in der neuen Organisation
7. Literaturverzeichnis

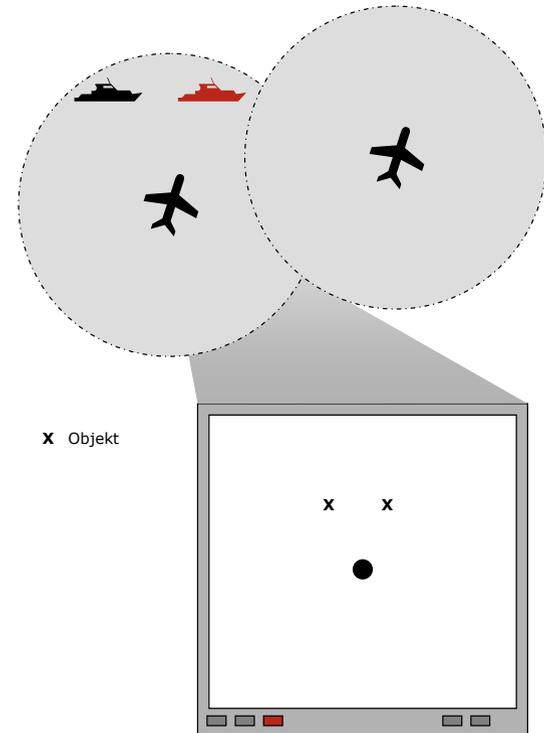
# Vernetzung erhöht die Leistungsfähigkeit und Schnelligkeit des Einzelnen (1/2)

## Handlungsebenen des Einzelnen



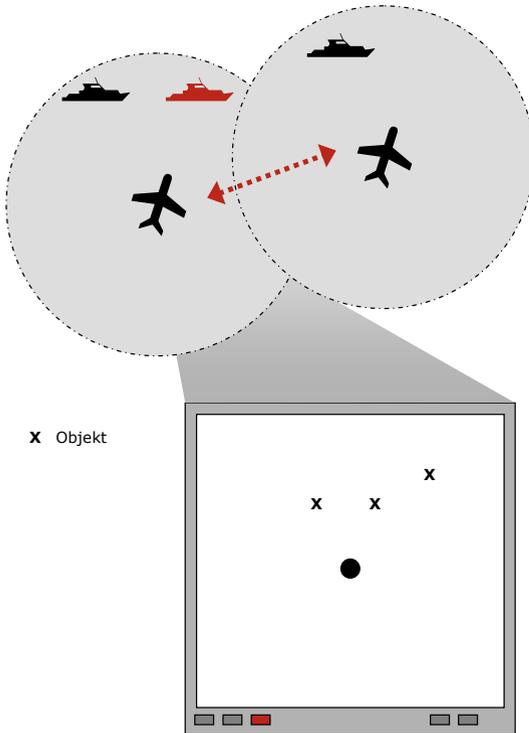
Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Alberts (2000), S. 95

## Alleine kann der Einzelne nur innerhalb der Reichweite seiner Sensoren und Effektoren handeln

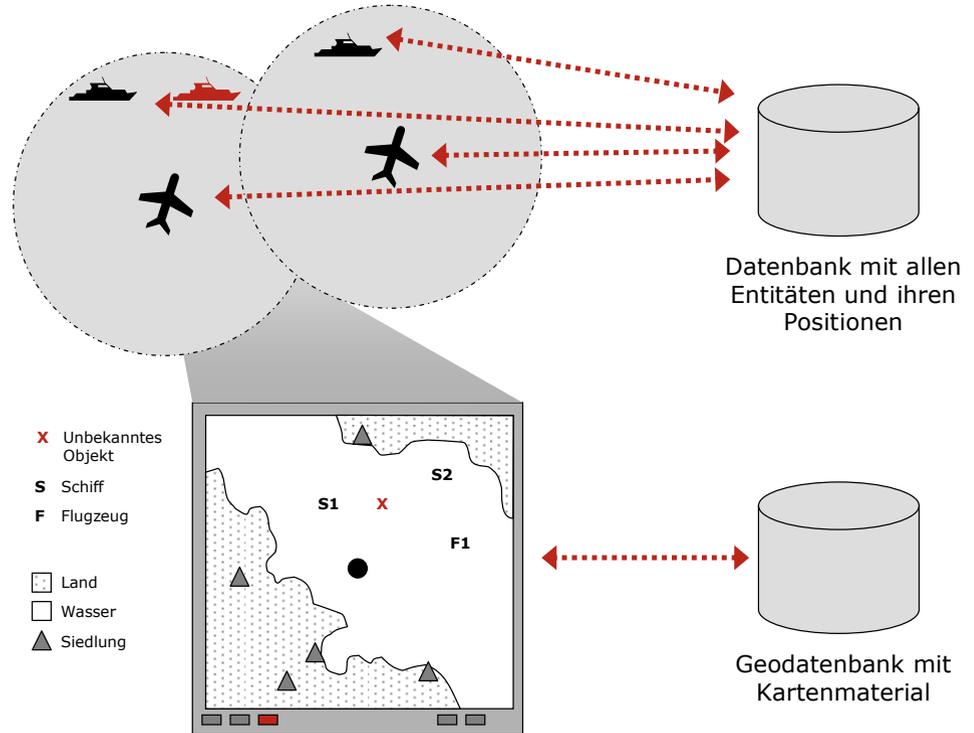


# Vernetzung erhöht die Leistungsfähigkeit und Schnelligkeit des Einzelnen (2/2)

Durch die Vernetzung untereinander lassen sich die Reichweiten erhöhen



Eine vollständige Vernetzung integriert weitere Datenquellen und verknüpft die daraus gewonnenen Informationen zu einem Gesamtbild



# Gliederung

1. Veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen
2. Organisatorische Neugestaltung
3. Vernetzung
- 4. Führung und Entscheidung**
5. Neuausrichtung der Beschaffung
6. Anforderungen an die Menschen in der neuen Organisation
7. Literaturverzeichnis

# Der Übergang von Befehls- zur Auftragstaktik fördert die Handlungsautonomie des Einzelnen

- > von Moltke: *„Gehorsam ist Prinzip, aber der Mann steht über dem Prinzip“*.
- > Führung bedeutet in diesem Fall die Vorgabe von Zielen und die Absteckung eines Handlungsrahmens
- > Der Einzelne erhält die notwendigen Informationen und Mittel, um innerhalb des ihm vorgegebenen Handlungsrahmens eigenständig handeln zu können (*Management by Objectives*).

# Gliederung

1. Veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen
2. Organisatorische Neugestaltung
3. Vernetzung
4. Führung und Entscheidung
- 5. Neuausrichtung der Beschaffung**
6. Anforderungen an die Menschen in der neuen Organisation
7. Literaturverzeichnis

# Veränderter Bedarf und beschränkte Haushaltsmittel erfordern eine Neugestaltung der Beschaffung

- > Senkung von Lagerbeständen durch bedarfsorientierte Beschaffung
- > Vermehrte Beschaffung auf dem freien Markt
- > Standards statt Insellösungen
- > Konsequentes Verfolgen einer Plattformstrategie für möglichst viele Systeme und Lösungen
- > Nutzen von Skalenvorteilen durch internationale Zusammenarbeit bei der Beschaffung

# Gliederung

1. Veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen
2. Organisatorische Neugestaltung
3. Vernetzung
4. Führung und Entscheidung
5. Neuausrichtung der Beschaffung
- 6. Anforderungen an die Menschen in der neuen Organisation**
7. Literaturverzeichnis

# Die Mitglieder der zukünftigen Streitkräfte entsprechen keinesfalls mehr dem alten Zerrbild des stupiden Befehlsempfängers

- > Hoch qualifizierte Aufgaben erfordern hoch qualifizierte Mitarbeiter:
  - Hohe Spezialisierung
  - Bereitschaft zum beständigen Lernen, Innovationsfähigkeit
  - Verantwortungsbereitschaft und Eigeninitiative
  - Sozialkompetenz und Teamfähigkeit
  - Fähigkeit zu holistischem Denken
  - Risikobereitschaft
  - Bereitschaft zu längerfristigen internationalen Missionen
  
- > Das Militär steht im Wettbewerb mit der freien Wirtschaft um die besten Köpfe

# Gliederung

1. Veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen
2. Organisatorische Neugestaltung
3. Vernetzung
4. Führung und Entscheidung
5. Neuausrichtung der Beschaffung
6. Anforderungen an die Menschen in der neuen Organisation
- 7. Literaturverzeichnis**

# Literaturverzeichnis (1/5)

Alberts (2000)	<i>Alberts, David S.; Garstika, John J.; Stein, F. P.:</i> Network Centric Warfare – Developing and Leveraging Information Superiority. Washington D.C.: DoD C4ISR Cooperative Research Program (CCRP), 2000
Alberts (2001)	<i>Alberts, David S.; Garstika, John J.; Hayes, Richard E.; Signori, David A.:</i> Understanding Information Age Warfare. Washington D.C.: DoD C4ISR Cooperative Research Program (CCRP), 2001
Alberts (2003)	<i>Alberts, David S., Hayes, Richard E.:</i> Power to the Edge – Command..., Control... in the Information Age. Washington D.C.: DoD Command and Control Research Program, 2003
Aust (2003)	<i>Aust, Stefan; Schnibbn, Cordt:</i> Irak – Geschichte eines modernen Krieges. Hamburg: SPIEGEL-Buchverlag, 2003
Bauer (2003)	<i>Bauer, Friedericke:</i> Zahlreicher, anspruchsvoller, gefährlicher. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1. Oktober 2003, Nr. 228, Seite 5
Bauer (2004)	<i>Bauer, Thomas:</i> Die Europäische Verteidigungsagentur, in: Soldat und Technik, Ausgabe Dezember 2004, S. 72-76
Bea (2001)	<i>Bea, Franz Xaver; Haas Jürgen:</i> Strategisches Management. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2001
Becker (2001)	<i>Becker, Hubert:</i> Logistik – Ein Überblick. Homepage. Private Homepage von Hubert Becker, URL: <a href="http://home.t-online.de/home/becker2/logivorl.htm">http://home.t-online.de/home/becker2/logivorl.htm</a> , Stand, 28.06.2001 [Zugriff 26.01.2005]

Boog (1986)	<i>Boog, Horst; Broucek, Peter; Heinsius, Paul; Hülsemann, Diether; Hummelberger, Walter; Petter, Wolfgang; Rohde, Horst; Seibert, Jakob; Stumpf, Reinhard:</i> Die Bedeutung der Logistik für die militärische Führung von der Antike bis in die neueste Zeit. Herford, Bonn: Verlag E.S. Mittler & Sohn GmbH, 1986
Borchert (2004)	<i>Borchert, Heiko; Eggenberger, René:</i> Rollenspezialisierung und Ressourcenzusammenlegung – Wie Europas sicherheitspolitische Fähigkeiten gestärkt werden können, in: Ehrhart, Hans-Georg; Schmitt, Burkard: Die Sicherheitspolitik der EU im werden. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2004
Budäus (1997)	<i>Budäus, Hasso:</i> Neue Wege im Rechnungswesen und Controlling öffentlicher Einrichtungen, in: Coenenberg, Adolf G.; Baum, Heinz. G.; Heinhold, Michael; Steiner, Manfred: Controlling öffentlicher Einrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997
Carr (2003)	<i>Carr, Nicholas G.:</i> IT Doesn't Matter. Harvard Business Review, Reprint R0305A, May 2002
Clausewitz (2004)	<i>von Clausewitz, Carl:</i> Vom Kriege. Hamburg: Rohwohlt Taschenbuch Verlag, 2004
Clavell (1999)	<i>Clavell, James:</i> Sunzi – Die Kunst des Krieges. München: Droemersch Verlagsgesellschaft, 1999
Davis (2003)	<i>Davis, Joshua:</i> "If We Run Out of Batteries, This War is Screwed." Homepage des WIRED magazine, Issue 11.06 - June 2003. URL: <a href="http://www.wired.com/wired/archive/11.06/battlefield_pr.html">http://www.wired.com/wired/archive/11.06/battlefield_pr.html</a> [Zugriff 02.11.2003]

# Literaturverzeichnis (2/5)

Dittgen (1996)	<i>Dittgen, Herbert</i> : Das Dilemma der amerikanischen Außenpolitik: Auf der Suche nach einer neuen Strategie, in: Dittgen, Herbert; Minkenberg, Michael: Das amerikanische Dilemma – Die Vereinigten Staaten nach dem Ende des Ost-West-Konflikts. Paderborn: Ferdinand Schöningh, 1996
DLA (2003)	History of the Defense Logistics Agency. Homepage der Defense Logistics Agency, 2003. URL: <a href="http://www.dla.mil/history/history.htm">http://www.dla.mil/history/history.htm</a> [Zugriff 26.01.2005]
DOD (2001)	Department of Defense: Network Centric Warfare – Report to Congress. Washington D.C.: Department of Defense, 2001
EB (2003)	Encyclopædia Britannica: Logistics. Homepage des Encyclopædia Britannica Premium Service, 2003. URL: <a href="http://www.britannica.com/eb/article?eu=118858">http://www.britannica.com/eb/article?eu=118858</a> [Zugriff 22.12.2003]
Ehrmann (2001)	<i>Ehrmann Harald; Olfert, Klaus (Hrsg.)</i> : Logistik. Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 1995
Erwin (2003)	<i>Erwin, Sandra I.</i> : 'No Single Solution' for Army's Info-Tech Problems. Homepage des National Defense Magazine, Juli 2003. URL: <a href="http://www.nationaldefensemagazine.org/article.cfm?Id=1147">http://www.nationaldefensemagazine.org/article.cfm?Id=1147</a> [Zugriff 02.11.2003]
Europa Glossar (2005)	SCADPlus Glossar. Homepage der Europäischen Union, URL: <a href="http://europa.eu.int/scadplus/leg/de/cig/g4000.htm">http://europa.eu.int/scadplus/leg/de/cig/g4000.htm</a> [Zugriff 27.03.2005]

Europäische Union (2003)	Enlargement Information Unit: Die Erweiterung der Europäischen Union. Brüssel: Erweiterungsinformationszentrum, 2003
Europäischer Rat (11.12.1999)	Europäischer Rat (Helsinki) 10. und 11. Dezember 1999. Europäischer Rat, 11.12.1999, URL: <a href="http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/00300-r1.d9.htm">http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/00300-r1.d9.htm</a> (Stand: 11.12.1999)
FAZ (1993)	Frankfurter Allgemeine Zeitung: Der Vertrag von Maastricht tritt in Kraft, 01.11.1993, Nr. 254/44, S. 1
Follath (2003)	<i>Follath, Erich; Spörl, Gerhard</i> : Der entfesselte Gulliver. DER SPIEGEL, 12/2003, S. 116-125
Gnesotto (2004)	<i>Gnesotto, Nicole</i> : Die Sicherheits- und Verteidigungspolitik der EU. Paris: Institut für Sicherheitsstudien der Europäischen Union, 2004
Gottschald (2001)	<i>Gottschald, Marc</i> : Die GASP von Maastricht bis Nizza. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2001
Gutenberg (1961)	<i>Gutenberg, Erich</i> : Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion. Berlin, Göttingen, Heidelberg: Springer Verlag, 1961
Gutenberg (1962)	<i>Gutenberg, Erich</i> : Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band, Der Absatz. Berlin, Göttingen, Heidelberg: Springer Verlag, 1962
Heinrich (2002)	<i>Heinrich, Lutz J.</i> : Informationsmanagement. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2002
Hinterhuber (2003)	<i>Hinterhuber, Hans H.</i> : Leadership. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt und Medieninformationen GmbH, 2003

# Literaturverzeichnis (3/5)

Inacker (2003)	<i>Inacker, Michael</i> : Der neue Krieg. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 19.01.2003, Nr. 3, S. 3
ISS-EU (2004)	Institute for Security Studies: European defence – A proposal for a White Paper. Paris: Institut für Sicherheitsstudien der Europäischen Union, 2004
ITU (1999)	Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector. Homepage der International Telecommunication Union (ITU), 30.07.2004 URL: <a href="http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/KeyTelecom99.html">http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/KeyTelecom99.html</a> [Zugriff: 13.03.2005]
Jablonski (2004)	<i>Jablonski, Stefan</i> : Script E-Business Integration II, Kapitel 13, Sicherheit. Vaduz, Fachhochschule Liechtenstein, 2004
Kamp (2004)	<i>Kamp, Karl-Heinz</i> : Europäische „Battle Groups“ – ein neuer Schub für die ESVP? Analysen und Argumente aus der Konrad-Adenauer Stiftung, 15/2004 vom 15. Dezember 2004
Krcmar (2003)	<i>Krcmar, Helmut</i> : Informationsmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2003
Kreft (2002)	<i>Kreft, Michael</i> : Die Europäische Integration als Sicherheitsinstitution. Osnabrück: Der Andere Verlag, 2002
Marret (2004)	<i>Marret, Jean-Luc</i> : The Long Threat: Terrorism and Transnational Jihadism, in: Ehrhart, Hans-Georg; Schmitt, Burkard: Die Sicherheitspolitik der EU im werden. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2004

Miltech (2004)	The World Defence Almanac 2003-04. Koblenz: Military Technology, Wehr & Wissen Verlagsgesellschaft mbH, 2004
Ministère des Affaires étrangères (04.12.1998)	Declaration Franco-Britannique sur la defense europeene. Ministère des Affaires étrangères, 04.12.1998, URL: <a href="http://www.france.diplomatie.fr/actual/evenements/stmalo2.html">http://www.france.diplomatie.fr/actual/evenements/stmalo2.html</a> (Stand: 04.12.1998) [Zugriff: 07.01.2005]
Müller-Brandeck-Bocquet (2002)	<i>Müller-Brandeck-Bocquet, Gisela</i> : Europäische Außenpolitik. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2002
Nassauer (2004)	<i>Nassauer, Ottfried</i> : Sicherheitspolitik für eine neue Weltordnung? Europäische Versuche und amerikanische Antworten, in: Ehrhart, Hans-Georg; Schmitt, Burkard: Die Sicherheitspolitik der EU im werden. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2004
NATO (1949)	Der Nordatlantikvertrag. NATO Official Homepage, 24.08.1949, URL: <a href="http://www.nato.int/docu/other/de/treaty-de.htm">http://www.nato.int/docu/other/de/treaty-de.htm</a> [Zugriff: 24.01.2005]
NATO (2001)	NATO Handbook. Brüssel: NATO Office of Information and Press, 2001
Neujahr (2004)	<i>Neujahr, Martin</i> : NCW und das neue operative Umfeld, in: Borchert, Heiko: Vernetzte Sicherheit – Leitidee der Sicherheitspolitik im 21. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn: Verlag E.S. Mittler & Sohn, 2004
Olfert (2003)	<i>Olfert, Klaus; Steinbruch, Pitter A.</i> : Organisation. Ludwigshafen (Rhein), Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2003

# Literaturverzeichnis (4/5)

Ortner (2003)	<i>Ortner, Erich</i> : Vertiefung Systementwicklung I. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt, Fachbereich 1, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik I, 2003
Picot (2001)	<i>Picot, Arnold; Reichwald Ralf; Wigand, Rolf T.</i> : Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2001
Quinlan (2001)	<i>Quinlan, Michael</i> : European Defense Cooperation – Asset or Threat to NATO? Washington, D.C.: Woodrow Wilson Center Press, 2001
Rötzer (2004)	<i>Rötzer, Florian</i> : Die Europäische Union auf der Suche nach einer Definition des Terrorismus. Homepage von Telepolis – Magazin der Netzkultur, 27.11.2001, URL: <a href="http://www.telepolis.de/r4/artikel/11/11216/1.html">http://www.telepolis.de/r4/artikel/11/11216/1.html</a> [Zugriff: 01.01.2005]
Schake (2003)	<i>Schake, Thomas</i> : Informationsmanagement, Vorlesungsscript im Master-Studiengang Wirtschaftsinformatik WS 2003/04. Vaduz: Fachhochschule Liechtenstein, 2003
Schmidt (2002)	<i>Schmidt, Günther</i> : Prozeßmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2002
Schneiderhahn (2005)	<i>Schneiderhahn, Wolfgang</i> : Ziel der Transformation der Bundeswehr ist die Verbesserung der Einsatzfähigkeit, in: Europäische Sicherheit, Februar 2005, 54. Jahrgang, 2005
Seefeldt (2003)	<i>Seefeldt, Katja</i> : "Lost like a motherfucker". Homepage von Telepolis – Magazin der Netzkultur, 27.05.2003. URL: <a href="http://www.telepolis.de/deutsch/spezial/irak/14878/1.html">http://www.telepolis.de/deutsch/spezial/irak/14878/1.html</a> [Zugriff 14.01.2004]

Solana (2003)	<i>Solana, Javier</i> : Ein sicheres Europa in einer besseren Welt – Europäische Sicherheitsstrategie. Brüssel: Europäischer Rat, 12. Dezember 2003
Statistisches Bundesamt (2004)	<i>Statistisches Bundesamt</i> : Informationstechnologie in Unternehmen – Ergebnisse für das Jahr 2003. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt – Pressestelle, 2004
Strässle (1998)	<i>Strässle, Paul Meinrad</i> : Logistik Historie – Zukunft. Bern: Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport, Untergruppe Logistik, Abteilung Logistik-Konzeption und -Führung, 1998
The White House (1999)	A National Security Strategy for a New Century. Washington D.C.: The White House, 1999
The White House (2002)	The National Security Strategy of the United States of America, September 2002. Washington D.C.: The White House, 2002
Theile (2004-1)	<i>Theile, Burkhard</i> : Transformation – Veränderte Streitkräfte und neue Rüstungstechnik, in: Borchert, Heiko: Vernetze Sicherheit – Leitidee der Sicherheitspolitik im 21. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn: Verlag E.S. Mittler & Sohn, 2004
Theile (2004-2)	<i>Theile, Burkhard; Norbert Härle</i> : Streitkräftetransformation aus der Sicht der Rüstungsindustrie, in: Borchert, Heiko: Potentiale statt Arsenalen – Sicherheitspolitische Vernetzung und die Rolle von Wirtschaft, Wissenschaft und Technologie. Hamburg, Berlin, Bonn: Verlag E.S. Mittler & Sohn, 2004
Thommen (2003)	<i>Thommen J.-P.; Achleitner, A.-K.</i> : Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2003

# Literaturverzeichnis (5/5)

United Nations (1945)	Regionales Informationszentrum der UNO: Charta der Vereinten Nationen, Amtliche Fassung der Bundesrepublik Deutschland, BGBl. 1973 II S. 431. URL: <a href="http://www.runic-europe.org/german/charta/charta.htm">http://www.runic-europe.org/german/charta/charta.htm</a>
United Nations (2004)	High-level Panel on Threats, Challenges and Change: A more secure world: Our shared esponsebility. New York: United Nations Department of Public Information, 2004
Vukovic (2003)	<i>Vukovic, Dusko</i> : Kampf gegen Gesetzlosigkeit und Anarchie. Homepage von Stern.de, 17.12.2003, URL: <a href="http://www.stern.de/politik/ausland/index.html?id=509793&amp;eid=509766">http://www.stern.de/politik/ausland/index.html?id=509793&amp;eid=509766</a> (Stand: 17.12.2003)
Wetzel (2003)	<i>Wetzel, Hubert</i> : US-Truppen kämpfen um Nachschub. Homepage der Financial Times Deutschland, 01.04.2003. URL: <a href="http://www.ftd.de/pw/in/1048931529644.html">http://www.ftd.de/pw/in/1048931529644.html</a> [Zugriff 02.11.2003]
Wikipedia (2005)	Wikipedia. URL: <a href="http://de.wikipedia.org/">http://de.wikipedia.org/</a> [Zugriff 27.03.2005]
Willhardt (2003)	<i>Willhardt, Alexander B.</i> : Netstructuring in der Automobilindustrie – Bauplan für die Zukunft einer sich vernetzenden Branche. Frankfurt: Cell Consulting AG, 2004
Wissen (2005)	Wissen.de. URL: <a href="http://www.wissen.de/c/homepage.html">http://www.wissen.de/c/homepage.html</a> [Zugriff 05.04.2005]

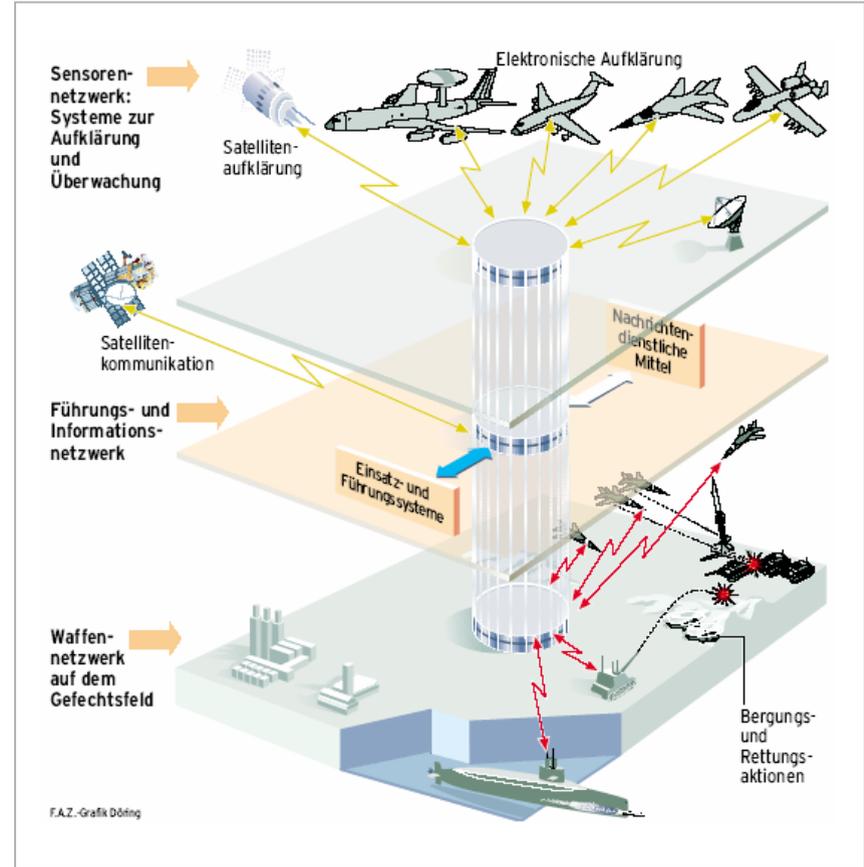
Wunder (2004)	<i>Wunder, Michael; Schade, Ulrich</i> : Ontologiebasierte Interoperabilität, in: IT-Report 2004, Wehrtechnischer Report 2004. Bonn, Frankfurt: Report Verlag GmbH, 2004
zur Mühlen (2004)	<i>Zur Mühle, Tobias</i> : EUROPA Info-online. URL: <a href="http://userpage.fu-berlin.de/~tmuehle/europa/glossar/glossarindex.htm">http://userpage.fu-berlin.de/~tmuehle/europa/glossar/glossarindex.htm</a> [Zugriff: 18.12.2004]

# Backup

# Beispiele für die Vernetzung von Entitäten untereinander

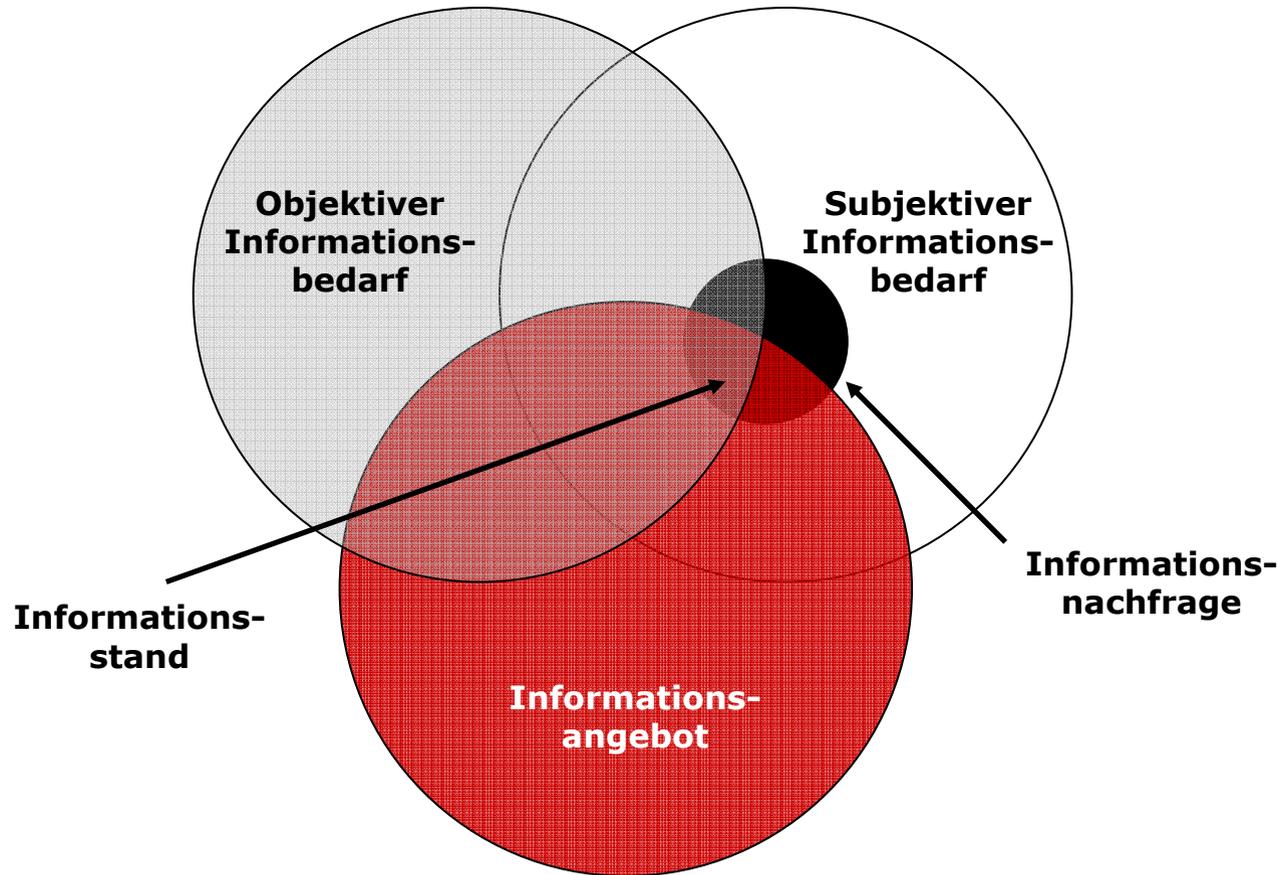


Quelle: SPIEGEL Verlag



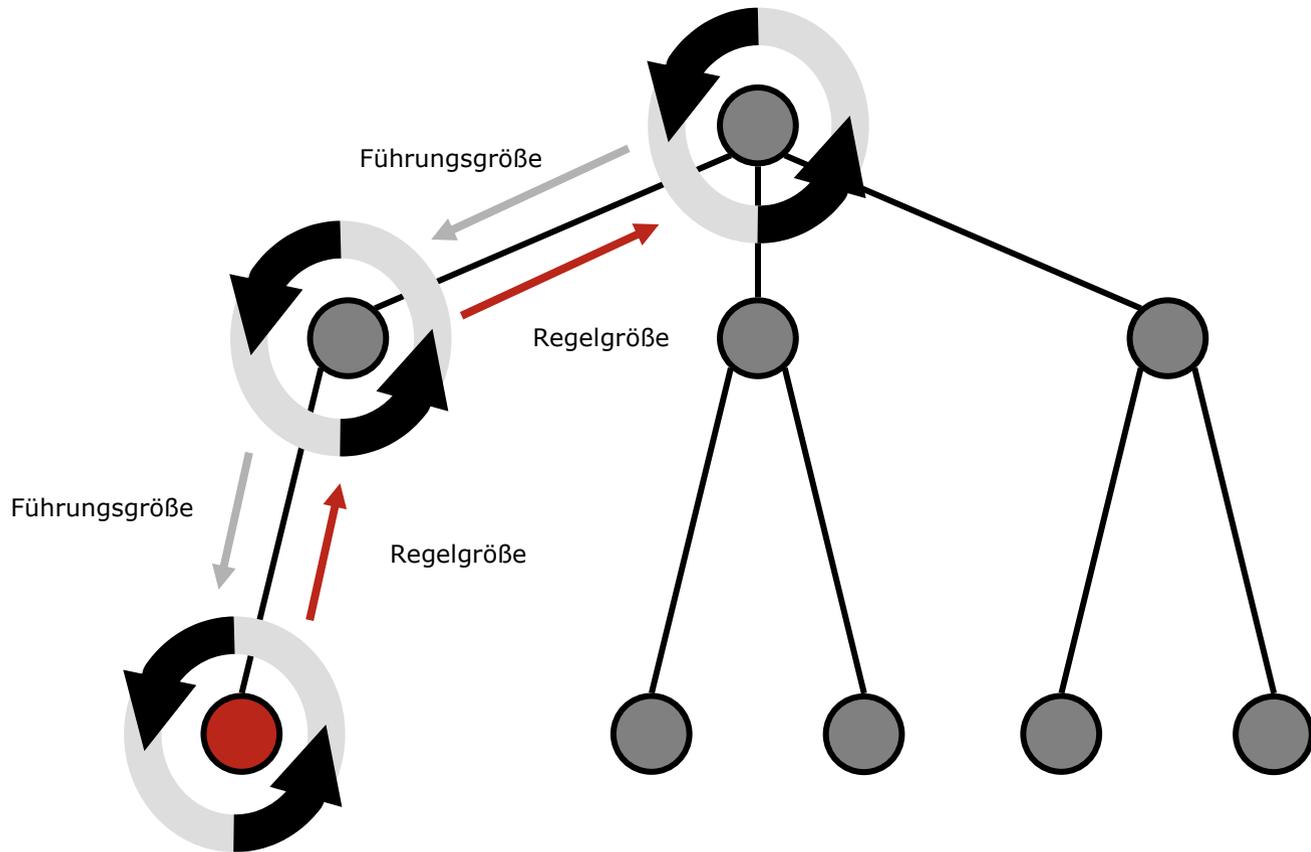
Quelle: Inacker (2003)

# Abweichung zwischen subjektivem und objektivem Informationsbedarf und dem Informationsangebot



Quelle: Eigene Darstellung; Krcmar (2003), S. 50

# Führung in einer komplexen Organisation ist keine hierarchische Einbahnstraße



Quelle: Eigene Darstellung

# Gegenüberstellung von althergebrachter Befehls- taktik und neuer Auftragstaktik

	<b>Befehlstaktik</b>	<b>Auftragstaktik</b>
<b>Vorherrschende Form der Anordnungen</b>	Befehle, Anweisungen	Rahmenbedingungen
<b>Führungsanspruch</b>	nach Rang	nach Kompetenzen
<b>Entscheidungsfindung</b>	Linienfunktion	Dezentrale Eigenverantwortung
<b>Informationsallokation</b>	agglomeriert	verteilt
<b>Vorherrschender Informationsverlauf</b>	Vertikal entlang der Weisungskette	Horizontal und unabhängig von Hierarchien
<b>Informationsmanagement</b>	<i>Push</i>	<i>Post, Pull</i>
<b>Informationsquellen</b>	Monopolistisch; Informationstiefe verringert sich entlang der Weisungskette	Eklektisch; variable Informationsquellen
<b>Organisationsprozesse</b>	Vordefiniert, sequentiell	Dynamisch, simultan

Quelle: Eigene Darstellung, orientiert an Alberts (2003), S. 218

# Beispiel für einen modularen Konstruktionsansatz im Schiffbau



Quelle: Blohm + Voss