

3.2. Diversität und Bundeswehr

SIMON BECKERT

Abstract

Die Innere Führung beschreibt das Selbstverständnis und die Führungskultur der Bundeswehr. Sie ist – als konsequente Lehre aus den verheerenden Folgen eines blinden Gehorsams des Militärs in der Zeit des Nationalsozialismus – auf die Entfaltung der Soldatinnen und Soldaten als selbstbestimmte, innerlich unabhängige und eigenverantwortliche Persönlichkeiten mit Treuepflicht gegenüber der verfassungsmäßigen Ordnung, Befehlsverantwortung und einer daraus abzuleitenden Remonstrationspflicht gegen unrechtmäßige Befehle ausgelegt. Die Soldatinnen und Soldaten folgen dem Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“ und sind demnach „verantwortungsbewusste Bürger“, „einsatzbereite Soldaten“ und „freie Persönlichkeiten“. Dieses Leitbild, verbunden mit den übrigen Grundsätzen der Inneren Führung, fördert und schützt Diversität innerhalb der Bundeswehr. Im Wettbewerb mit anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern – z. B. der Wirtschaft und des öffentlichen Dienstes – um hochqualifizierte Nachwuchskräfte konkurriert diese Führungskultur der Bundeswehr vor allem hinsichtlich der Attraktivität ihrer Personalgewinnung und -entwicklung. Es stellt sich somit die zentrale Frage, wie Innere Führung und Diversität in einem gemeinsamen Werte- und Systemverständnis noch stärker miteinander verbunden und in der Praxis umgesetzt werden können. Der Beitrag arbeitet am Beispiel der verschiedenen Etappen der Offiziersausbildung heraus, wie die Vermittlung der Inneren Führung für die „diversen“ Nachwuchskräfte bereits dort angelegt ist und durch innovative Bildungs-, Weiterbildungs- und Beratungsformate im Dienstalltag wirksam werden kann. Daraus ergeben sich nicht nur Ausstrahlungseffekte innerhalb, sondern vor allem auch außerhalb der Bundeswehr, um z. B. Quereinsteiger:innen in Mangelberufen wie Medizin oder Ingenieurwesen für die Bundeswehr zu gewinnen.

Schlagworte: Offiziersausbildung, Innere Führung, verantwortungsbewusster Staatsbürger, einsatzbereiter Soldat, freie Persönlichkeit, Diversity Management

The Inner Guidance describes the self-image and leadership culture of the German Armed Forces. It is designed – as a consistent lesson from the devastating consequences of blind obedience of the military during the National Socialist period – for the development of the soldier as a self-determined, inwardly independent and self-responsible personality with a duty of loyalty to the constitutional order, a responsibility to obey orders and an obligation to remonstrate against unlawful orders. The soldier follows the mission statement of the “citizen in uniform” and is therefore a “responsible citizen”, a “soldier ready for action” and a “free personality”. This mission statement, together with the other principles of Inner Guidance, promotes and protects

diversity within the German Armed Forces. In competition with other employers, e. g. business and the civil service, for highly qualified junior staff, this leadership culture of the German Armed Forces competes above all with regard to the attractiveness of its personnel recruitment and development. This raises the central question of how Inner Guidance and diversity can be linked even more closely in a common understanding of values and systems and how this can be put into practice. Using the various stages of officer training as examples, the article shows how the mediation of Inner Guidance for the “diverse” junior officers is already established there and how it can be made effective in everyday work life through innovative education, further training and counselling formats. This results not only in spillover effects within, but also outside the German Armed Forces, e. g. to attract career changers to the German Armed Forces in shortage occupations such as medicine or engineering.

Keywords: Officer training, Inner Guidance, responsible citizen, soldier ready for action, free personality, diversity management

„Die Menschen in der Bundeswehr sind Teil der Gesellschaft mit ihrer Vielfalt, aber auch mit ihren Interessengegensätzen und Konflikten. Damit steht auch die Bundeswehr selbst im Widerstreit der Meinungen und im Spannungsfeld unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Herkünfte. Der Inneren Führung entspricht es, dass die Angehörigen der Bundeswehr einander als Mitglieder einer freiheitlichen und pluralistischen Gesellschaft anerkennen und sich mit den gesellschaftlichen Entwicklungen auseinandersetzen. In einem offenen Dialog entsteht durch Vertrauen geprägte Kameradschaft.“

(Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr, Ziff. 313)

3.2.1. Innere Führung und Diversität

Die Bundeswehr verfügt über eine besondere Führungskultur und ein Selbstverständnis, welche durch die Innere Führung verwirklicht werden. Die Innere Führung gibt eine konsequente Antwort auf den Missbrauch von Macht in der Zeit des Nationalsozialismus („blinder Gehorsam“) und bindet die Bundeswehr in den freiheitlichen demokratischen Rechtsstaat ein, ohne dabei dem militärischen Auftrag entgegenzustehen. Eine solche Kultur, verstanden als sinnlich wahrnehmbarer Ausdruck von Werten und Normen, setzt voraus, dass man sich letzteren bewusst ist und sie entsprechend mit Leben füllt. Die Werte der Bundeswehr ergeben sich aus der verfassungsmäßigen Ordnung Deutschlands und aus ihrem Verteidigungsauftrag. Beispiele für Werte der Bundeswehr sind die Menschenwürde, Recht und Freiheit. Die Normen lassen sich aus der Zweckmäßigkeit militärischen Handelns ableiten. Typische Normen der Bundeswehr sind beispielsweise das Prinzip vom Führen mit Auftrag, das Verbot zur Planung von Angriffskriegen und die Grenzen von Befehl und Gehorsam. Die Summe an Werten und Normen ergibt eine Art „DNA“, die die Bundeswehr von vielen anderen Armeen der Welt und von deutschen Vorgängerarmeen unterscheidet.

Die Zentrale Dienstvorschrift zur Inneren Führung (BMVg 2018) bringt die verbindlichen Anteile dieser „DNA“ zum Ausdruck, prägt damit eine entsprechende Kultur und dient vor allem auch der Vergewisserung des eigenen Selbstverständnisses. Ein wichtiger Teil dieses Selbstverständnisses ist die Achtung von Diversität, die pluralistische Gesellschaften wie die Bundesrepublik Deutschland entscheidend prägt und erfolgreich macht. Deutschland hat dabei im militärischen Bereich Lehren vor allem aus skandinavischen Ländern aufgegriffen. Diese Pluralität und Diversität sind daher auch in der Bundeswehr verankert, die Soldatinnen und Soldaten dienen diesem vielfältigen Staat. Für sie gilt der Leitspruch: „Wir. Dienen. Deutschland.“. Nationale, aber auch internationale Rechtsnormen, wie beispielsweise die UN-Resolution 1325 (Vereinte Nationen 2000), fassen den Schutz von Diversität auch bei Kriegshandlungen in einen verbindlichen Rahmen.

Während die Förderung und der Schutz von Diversität über die Kompetenz der/des verantwortungsbewussten Staatsbürgerin/Staatsbürgers auf normativen Grundlagen bereits von Anfang an Teil der Nachwuchsentwicklung innerhalb der Bundeswehr waren, hatte das Bewusstsein für Vielfalt als militärischen Erfolgsfaktor vor dem Hintergrund des jahrzehntelangen Ost-West-Konfliktes noch keine so zentrale Bedeutung, wie dies heute der Fall ist. Die Erwartung eines konventionellen und nuklearen Szenarios bewegte sich vorrangig auf der Ebene strategischen und operativen Denkens (vgl. zur Entwicklung der Kriegsbilder auch Reichenberger 2018). Die taktische Ebene, und damit die/der individuelle Soldat:in, war dabei ein Faktor, der häufig eher als Zahl denn als Individuum betrachtet wurde.

Durch die neuen Friedensmissionen und Einsatzszenarien im Zuge der Beteiligung an Auslandseinsätzen änderte sich seit dem Ende des Ost-West-Konfliktes dieser Fokus. Individuelle Fähigkeiten (z. B. Fremdsprachkompetenz, interkulturelle Kompetenz) auf der taktischen Ebene werden seither als bedeutende Elemente für die Einsatzfähigkeit betrachtet. Die Bundeswehr entwickelte sich dabei teilweise sogar schneller und weiter als die Privatwirtschaft in Richtung Diversität. Laut Auskunft des Bundesamts für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) vom 05.06.2020 verfüge derzeit nur etwa ein Viertel der deutschen Unternehmen über eine Diversitätsrichtlinie analog zur Bundeswehr. Durch die erneut sehr rasche Lageänderung der letzten Jahre, die durch hybride Formen der Kriegsführung, die Bewältigung von Flüchtlingsströmen und die Notwendigkeit zur konventionellen Abschreckung geprägt war und ist, lässt sich ein neues Bewusstsein für den Erfolgsfaktor Vielfalt im militärischen Kontext beobachten. Die freie Persönlichkeit mit ihren individuellen Stärken wird zunehmend als ein zentrales „Element“ militärischer Wirksamkeit betrachtet. Man denke nur an die strategische Bedeutung, die beispielsweise einzelnen IT- oder Kommunikationsspezialisten und -spezialistinnen zukommen kann. Die Förderung von Vielfalt im Sinne einer freien Persönlichkeit wurde zuvor lange Zeit eher als Störfaktor im militärischen Bereich betrachtet. Die oftmals behauptete Trennung zwischen Einsatzbereitschaft im Dienst und persönlicher Freiheit außer Dienst bestimmte vielfach den Geist der Wehrpflichtarmee. Beides wurde gerne als Widerspruch angesehen, und so wurden, abgesehen von technischen Innovationen, Ent-

wicklungen in der Zivilgesellschaft ab den 60er-Jahren von vielen älteren und kriegserfahrenen Soldaten zunächst häufig als „unmilitärisch“ abgelehnt. Heute, nach der Aussetzung der Wehrpflicht und vor dem Hintergrund zunehmend komplexer Einsatzszenarien, erscheint die Vereinbarkeit der freien Persönlichkeit mit der/dem einsatzbereiten Soldatin/Soldaten weniger widersprüchlich. Die Förderung freier Persönlichkeiten trägt heute ganz entscheidend auch zur Erhöhung der Einsatzbereitschaft bei – sei es, weil es die Chancen auf qualifizierten Nachwuchs erhöht, sei es aber auch, weil heute ganz unterschiedliche Fähigkeiten und Ideen erforderlich sind, um allen potenziellen Herausforderungen von Gegenwart und Zukunft begegnen zu können.

Auch angesichts dieser äußeren Rahmenbedingungen hängt die Bundeswehr, und damit ihre Kultur, entscheidend von den Menschen ab, die ihr angehören. Somit nutzt sie die zahlreichen unterschiedlichen Potenziale ihrer Angehörigen, um den ebenso fassettenreichen Herausforderungen unserer Zeit begegnen zu können. Diese reichen von der Landes- und Bündnisverteidigung über die Abwehr von Gefahren im Cyber- und Informationsraum bis hin zur Seenotrettung oder zu Hilfeinsätzen in der aktuellen Corona-Pandemie. Die Bundeswehr kann ihren Auftrag nur erfüllen, wenn die ihr zugehörigen Menschen – seien sie soldatisch oder zivil – diesen überzeugt vertreten. Die Personalgewinnung und -entwicklung ist daher in zweifacher Hinsicht von strategischer Bedeutung für die Verwirklichung der gewünschten Führungskultur innerhalb der Bundeswehr.

Zunächst ist die quantitative Perspektive von zentraler Bedeutung. Personalvacanzen und die Frage nach der Einsatzbereitschaft gingen in den letzten Jahren immer wieder durch die Presse. Mit der Trendwende Personal (vgl. BAPersBw 2020) befindet sich die Bundeswehr trotz schwieriger Rahmenbedingungen bereits wieder im Aufwuchs. Gleichwohl steht die Bundeswehr in Konkurrenz zu anderen Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen des öffentlichen Dienstes und der Wirtschaft, gerade auch in Mangelberufen wie z. B. im Ingenieurwesen, der IT-Branche oder der Medizin. Dabei sind mehrere aktuelle Megatrends zu berücksichtigen. Zum einen wirkt sich der demografische Wandel hin zu einer alternden Gesellschaft aus, zum anderen ist eine Zunahme an kulturellen und religiösen Hintergründen durch verstärkte Zuwanderung zu erwarten. Schließlich führt der schnelle und sehr komplexe technologische Wandel dazu, dass immer höhere und unterschiedlichere Qualifikationen zur Erfüllung von Aufträgen, insbesondere auch im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung, erforderlich sind.

Die qualitative Perspektive der Personalgewinnung und -entwicklung fokussiert dagegen auf die Frage, mit welchen Einstellungen, Idealen und Zielen (angehende) Soldatinnen und Soldaten (aber auch zivile Beschäftigte) sich in die Bundeswehr einbringen wollen bzw. können. Wie kann es der Bundeswehr angesichts gelegentlicher Pressemeldungen zu extremistischen Vorkommnissen gelingen, ihrem Menschenbild der Inneren Führung weiterhin Ausstrahlungs- und damit dauerhaft Anziehungskraft zu verleihen?

Dies lässt sich insbesondere mit einem authentischen Vorbild erreichen, wie dieses vor allem in der Offiziersausbildung und der gelebten Führungskultur der Bun-

deswehr, in der sich die geschichtliche Tradition Deutschlands und der Diversitätsgedanke der Moderne verbinden, zum Ausdruck kommt. Diese greifen interdependent ineinander, stützen sich gegenseitig und bestärken sich in der glaubwürdigen Umsetzung. In diesen wechselseitigen Bezügen zwischen einer staatlichen Institution mit Tradition und Verteidigungsauftrag im Zeichen der Inneren Führung und einem modernen Arbeitgeber im Zeichen einer diversitätssensiblen Personalgewinnung und -entwicklung sind auch die folgenden Lagefeststellungen zu betrachten.

3.2.2. Zahlen, Daten und Fakten zum Nachwuchs- und Personalmangel in der Bundeswehr

Der Nachwuchs- und Personalmangel in der Bundeswehr ist, neben dem demografischen Wandel und der konjunkturellen Entwicklung, vor allem auch als Folge der Aussetzung der Wehrpflicht zu bewerten (vgl. Deutscher Bundestag 21.02.2011, 23.03.2011), die mit dem Wehrrechtsänderungsgesetz im Jahr 2011 beschlossen wurde. Durch diese Maßnahme fehlen der Bundeswehr die bis dahin automatisch zur Verfügung stehenden Rekruten. Seitdem entsteht ein unmittelbarer Wettbewerb mit anderen attraktiven Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern um qualifizierte und hochqualifizierte Fachkräfte in Deutschland. Der Bundeswehr gelingt es, durch die Impulse der Diversität trotz des Fachkräftemangels ihr Personal gegen den Trend zu rekrutieren. Die mit der Aussetzung der Wehrpflicht einhergehende Streitkräftereform sah zunächst vor, dass die Bundeswehr von 255.000 Soldatinnen und Soldaten auf 185.000 verkleinert werden sollte. Mit der ab 2016 folgenden Zielsetzung eines personellen Wiederaufwuchses befasst sich dagegen die Personalstrategie der Bundeswehr (vgl. BMVg 2016) mit ihren verschiedenen Maßnahmen und Programmen, wie z. B. die Agenda „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders“ (BMVg Juni 2014, 27.07.2017), die Verabschiedung eines Gesetzes zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr (BMJV 13.05.2015), die Einführung einer Arbeitgebermarke Bundeswehr, die Einrichtung eines Stabselements „Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion“ im BMVg oder auch die Agenda Rüstung und die Schaffung eines Organisationsbereichs Cyber- und Informationsraum (vgl. BMVg 2016, S. 25 ff.). Mit diesen Projekten ist die Trendwende Personal (vgl. BMVg Februar 2017) – respektive der mittelfristigen Personalplanungen 2017 und 2018 – zentrales Element, das 2019 nochmals nachjustiert wurde. Mit dem Gesetz zur nachhaltigen Steigerung der personellen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr sollen bis 2025 insgesamt 203.000 Soldatinnen und Soldaten in der Bundeswehr dienen (vgl. BMVg 17.05.2019). Dies ist den neuen sicherheitspolitischen Herausforderungen (vgl. Bundesregierung 13.07.2016), vor allem seit der russischen Besetzung der Krim und der Ostukraine ab dem Jahr 2014 geschuldet, die eine Rückkehr zur Schwerpunktbildung auf die Landes- und Bündnisverteidigung erforderlich macht. Dabei entsteht gemäß dem 61. Jahresbericht 2019 des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages derzeit eine neue Personallücke von ca. 20.000 unbesetzten Stellen innerhalb der Laufbahn der Unteroffizie-

rinnen und -offiziere sowie Offizierinnen und Offiziere (vgl. Deutscher Bundestag 28.01.2020, S. 8), wobei zu beachten ist, dass dieser Zahl auch Personen gegenüberzustellen sind, die außerhalb von festen „Stellen“ geführt werden.

Die bundeswehreigene Website „Zahlen, Daten und Fakten zur Bundeswehr“ (vgl. Bundeswehr 2020) verzeichnet aktuell (mit Stand April 2020) insgesamt ca. 265.000 militärische und zivile Beschäftigte bei der Bundeswehr. Davon sind ca. 184.000 Soldatinnen und Soldaten. Laut Auskunft des Bundesamts für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) vom 05.06.2020 sieht die Verteilung wie folgt aus: 53.937 Berufssoldatinnen und -soldaten (davon 3.731 weiblich), 121.284 Zeitsoldatinnen und -soldaten (davon 17.362 weiblich) und 9.268 Freiwillig Wehrdienstleistende. Letztere unterliegen jahreszeitlichen Schwankungen.

Soldatinnen und Soldaten auf Zeit, die die Bundeswehr nach ihrer zeitlich begrenzten Verpflichtung verlassen, erhalten in der Übergangsphase ihres Ausscheidens eine qualifizierte Berufsberatung und eine finanzielle Unterstützung durch den Berufsförderungsdienst (BFD), um an Weiterbildungen o. Ä. teilnehmen zu können. Auf diese Weise unterstützt die Bundeswehr diese Zeitsoldatinnen und -soldaten bei ihrem Wechsel in das zivile Berufsleben wie z. B. in andere Bereiche des Staatsdienstes oder in die Wirtschaft. Die Bewerbung zur Berufssoldatin bzw. zum Berufssoldaten erfolgt in der Regel im Laufe eines mehrjährigen Dienstes auf Zeit. Die Aufnahme in dieses Dienstverhältnis erfolgt auf der Grundlage der bis dahin vorliegenden Beurteilungen und Qualifikationen in Auswahlkonferenzen, die im Rahmen einer Bestenauswahl dem Bedarf der Bundeswehr die geeigneten Bewerber:innen gegenüberstellen.

12 % der militärischen Angehörigen der Bundeswehr und 38 % der zivilen Angehörigen sind weiblich. Der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages (vgl. Bartels 2019) führt aus, dass die Bundeswehr das Soldatinnen- und Soldatengleichstellungsgesetz (BMJV 27.12.2004), das einen Anteil von 15 % Soldatinnen vorsieht, auch nach 15 Jahren seines Inkrafttretens noch nicht erfüllt, vor allem wenn man dem Umstand Rechnung trägt, dass im Sanitätsdienst 40 % Soldatinnen tätig sind, in den anderen Bereichen der Bundeswehr aber nur durchschnittlich 8 % Dienst leisten. Der Frauenanteil in den verschiedenen Teilstreitkräften (TSK) bzw. Organisationsbereichen der Bundeswehr verhält sich gemäß der Bundeswehr-Website „Personalzahlen der Bundeswehr“ (vgl. Bundeswehr 2020) wie folgt: Heer 4.466, Luftwaffe 2.342, Marine 1.689, Streitkräftebasis 2.929, Sanitätsdienst 8.095, Cyber- und Informationsraum 1.273, Ministerium und andere Bereiche 1.994. 2.802 Soldatinnen und Soldaten sind derzeit in elf laufenden Auslandseinsätzen und drei weiteren Missionen und Unterstützungsleistungen der Bundeswehr engagiert, seit 1991 waren 450.000 Bundeswehrangehörige im Einsatz.

Der personelle Aufwuchs der Bundeswehr fokussiert neben Freiwillig Wehrdienstleistenden vor allem auf die Gewinnung junger Fachkräfte mit hohen Potenzialen, insbesondere in den Berufsfeldern der Medizin, des Ingenieurwesens und der Digitalisierung, gerade auch in der Laufbahngruppe der Offiziere. Dazu lancierte die Bundeswehr groß angelegte Werbekampagnen (vgl. Deutscher Bundestag 29.05.2019)

vor allem auch durch bundesweite Plakataktionen im öffentlichen Nahverkehr, an Bahnhöfen usw. Plakate zu Leitmotiven wie „Folge Deiner Berufung“ (#Offizier, #Führen, #Ausbildung und Studieren, #Teamgeist, #Kämpfen, #Extrem, #Retten, #Arzt, #Tech, #Miltech, #IT, #Coding) und „Mach, was wirklich zählt“ sollen bei Abiturientinnen und Abiturienten an die sinnstiftende Übernahme von Verantwortung in der Welt appellieren („Für Dich würde ich #kämpfen“, „Wie schweißt Du Freiheit und Sicherheit zusammen?“, „Was verschreibst Du bei verletzten Menschenrechten?“, „Komm mit mir die Welt #retten“, „Wir kämpfen auch dafür, dass Du gegen uns sein kannst“), aber auch die Bundeswehr als attraktiven Arbeitgeber mit modernen Führungsprinzipien und Fördermöglichkeiten für Frauen präsentieren („Wir entwickeln nicht nur Streit-, sondern auch Führungskräfte“, „Nicht jede Führungskraft befiehlt Schikane“, „Hier lernst Du den Unterschied zwischen Führen und Vorführen“, „Auch bei uns haben Frauen das letzte Wort: als Chefin“). Dabei verschieben sich die Akzente zunehmend vom ideellen und selbstlosen Einsatz für das Vaterland und die freiheitlichen Werte in der Welt hin zur beruflichen Selbstverwirklichung und Karriereentwicklung – vor allem auch als weibliche Führungskraft (vgl. auch Dorsch 2018). Diese Akzentverschiebung rückt damit auch das gesamtgesellschaftliche Thema Diversität in einen neuen Fokus, der bislang wenig mit der Kultur von Streitkräften in Verbindung gebracht wurde, zumal man diese ja häufig eher mit Homogenität, Uniformität und Zurückstellung persönlicher Interessen assoziiert hatte.

Die Laufbahngruppe der Offizierinnen und Offiziere stellt zur Etablierung und Durchsetzung dieser Akzentverschiebung eine zentrale Rolle dar, da diese u. a. als Führungskräfte einen prägenden Beitrag zum militärischen Dienst leisten. Offizierinnen und Offiziere in der Laufbahn der Offiziere des Truppendienstes verpflichten sich in der Regel auf 13 Jahre, im Fliegerischen Dienst auf 16 Jahre und in der Laufbahn der Offiziere des Sanitätsdienstes auf 17 Jahre. In diesem die frühen Erwachsenenjahre prägenden Zeitrahmen erfahren sie in der Bundeswehr ihre entscheidende Persönlichkeitsbildung und können diese entsprechend mit ihrer Tatkraft mitgestalten. Zudem ist damit die Möglichkeit angelegt, dass sie nach Bewährung in ein lebenslanges Dienstverhältnis als Berufssoldatinnen und -soldaten wechseln können, wobei sie dann als Stabs- und Generalstabsoffizierinnen und -offiziere noch mehr und längeren Einfluss auf die Organisation, die gelebte Führungskultur und den Geist der Bundeswehr nehmen können. Eine weitere entscheidende Rolle kommt den Unteroffizierinnen und -offizieren zu, die zwar über geringere Befehlsbefugnisse verfügen, jedoch häufig längere Stehzeiten an einem Ort, d. h. weniger häufigen Versetzungen unterliegen, und unmittelbaren Kontakt zu den Soldatinnen und Soldaten haben.

In dem in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung erschienenen Artikel „Die Personalmisere der Bundeswehr“ (Carstens 12.03.2020) wird vor diesem Hintergrund ein Schlaglicht auf die hohe Zahl der Studienabbrecher:innen an den zwei Bundeswehr-Universitäten in Hamburg und München geworfen, die nach der Gründungsidee des früheren Verteidigungsministers und Bundeskanzlers Helmut Schmidt die akademische Bildung der (angehenden) Offizierinnen und Offiziere verantworten: 254 Abbrecher:innen in 2018, 302 in 2019. Diese Zahlen beziehen sich gemäß der Antwort einer

Kleinen Anfrage des Deutschen Bundestages vom 06.03.2020 zur AGENDA Ausbildung auf die Studierenden bzw. Offiziersanwärter:innen, die ihr Studium ohne Bachelorabschluss an einer Bundeswehr-Universität frühzeitig beenden. Die bis zu 5.400 Studierenden an den zwei Bundeswehr-Universitäten Hamburg und München werden laut Auskunft des BAPerBw vom 05.06.2020 den 8.035 Soldatinnen und Soldaten des Bereichs Personal zugerechnet (Stand: April 2020). Die Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg (HSU/UniBw H) verzeichnet in der jüngsten Fassung ihres Informationsflyers (Stand: 31.12.2019) eine Studienerfolgsquote im Bachelor von 68 % (errechnet aus: Studienanfänger:innen mit Studienbeginn 2015: 536; Absolventinnen und Absolventen mit Studienbeginn 2015: 366) und im Master von 87 % (errechnet aus: Studienanfänger:innen mit Studienbeginn 2014: 422; Absolventinnen und Absolventen mit Studienbeginn 2014: 369). Die Studienerfolgsquoten bzw. -abbrüche werden allerdings nicht nach Studienfächern, Studiengängen oder Fakultäten differenziert, sodass sich das Scheitern der Studienabbrecher:innen nicht studienfach- oder studiengangsbezogen spezifizieren lässt.

Hier muss angemerkt werden, dass das Portfolio der Bundeswehr-Universitäten eine sehr große Bandbreite verschiedener Studienfächer und Studiengänge, die für den Offiziersberuf besonders relevant erscheinen (z. B. Pädagogik, Politikwissenschaften, Ingenieurwissenschaften), mit Ausnahme der Medizin, anbietet. Angehende Sanitätsoffizierinnen und -offiziere studieren an zivilen Universitäten, werden aber wie ihre an Bundeswehr-Universitäten studierenden Kameradinnen und Kameraden nach A 8 bis A 9 besoldet. Nach dreijähriger Dienstzeit und dem Erwerb eines ersten akademischen Abschlusses wie dem Bachelor folgt in der Regel eine Beförderung mit einer monatlichen Anfangsbesoldung nach A 10.

Die Website „Personalzahlen der Bundeswehr“ (vgl. Bundeswehr 2020) listet die Offizierinnen einschließlich der Anwärterinnen auf: 5.795 Offizierinnen, 7.986 Unteroffizierinnen mit Portepee¹ und 3.515 Unteroffizierinnen ohne Portepee, allerdings ohne diese ins Verhältnis zur Gesamtanzahl der Offiziere zu setzen.

Der Fokus auf die Dimension des Geschlechtes erklärt sich aus der Öffnung aller Laufbahngruppen und Werdegänge für Frauen seit dem Jahr 2001. Valide Zahlen zu anderen Dimensionen von Vielfalt sind aus unterschiedlichen, jedoch vor allem datenschutzrechtlichen Gründen derzeit noch kaum vorhanden. Die Erhebung von (insbesondere auch diversitätsbezogenen) Daten innerhalb der Bundeswehr wird zurzeit vor allem auch im Zuge der Auswertung der Studie „Bunt in der Bundeswehr. Ein Barometer der Vielfalt“ in Verantwortung des Stabselements „Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion“ im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) realisiert, die Studie soll voraussichtlich im 2. Quartal 2021 zur Verfügung stehen.

Darüber hinaus verzeichnet die Datenbank des Bereichs Innere und Soziale Lage (ISoLa), der beim Zentrum Innere Führung (ZInFü) institutionell verankert ist, u. a.

¹ Der Begriff bezieht sich auf Zeiten, in denen Unteroffiziere in herausgehobenen Positionen einen Säbel trugen. Heute zeigt es den Grad der Qualifizierung an, der in der Regel mit einem Meisterbrief verbunden ist. Die Besoldung bewegt sich zwischen A 5 und A 6 für Unteroffiziere ohne Portepee und A 7 und A 9 für Unteroffiziere mit Portepee.

Daten zu Mobbing, Diskriminierung, Verstößen gegen die sexuelle Selbstbestimmung, nicht natürlichen Todesfällen und andere meldepflichtige Ereignisse, aber auch positive Vorkommnisse wie Hilfsaktionen und soziales Engagement von Bundeswehrangehörigen. Diese internen Daten dienen als „Frühwarnsystem“ der regelmäßigen und anlassbezogenen Information des BMVg über Entwicklungen und Tendenzen, um daraus frühzeitigen Handlungsbedarf innerhalb der Bundeswehr ableiten zu können.

Für empirische Studien zur Einstellungs-, Meinungs- und Verhaltensforschung in der Bundeswehr ist eine Vorschrift zu beachten, nach der ein zeitaufwendiges Antrags-, Genehmigungs-, Registrierungs- und Publikationsverfahren nach vorgegebenen Kriterien erfolgen muss. Für weiterführende und umfassendere Analysen zur Thematik müsste dieser formale Weg innerhalb der Bundeswehr beschritten werden.

3.2.3. Bildungsziele und -etappen der Offiziersausbildung

Die Offiziersbewerber:innen werden in standardisierten Auswahlverfahren des Assessmentcenters für Führungskräfte der Bundeswehr des BAPersBw in Köln auf ihre psychische, physische und charakterliche Eignung zum/zur Offizier:in geprüft (vgl. BAPersBw 2020). In diesen Testverfahren wird auch die Bewährungswahrscheinlichkeit in möglichen Studienfächern bzw. Studiengängen ermittelt und ihnen ein „passfähiges“ Studium empfohlen. Neben der Eignung spielen die Bewerberwünsche sowie auch das Denken vom Bedarf der Bundeswehr her eine Rolle, z. B. im Bereich der Ingenieurwissenschaften, der Medizin oder des Bereichs Cyber.

Die Offizierslaufbahn gliedert sich in der Regel in vier bis fünf (Aus-)Bildungsabschnitte, die sich je nach Zuordnung zu den verschiedenen Uniformträgerbereichen unterscheiden bzw. bedarfsorientiert weiter ausdifferenzieren können. Die verschiedenen Etappen sind in der folgenden stark vereinfachten und beispielhaften Übersicht für Offizierinnen und Offiziere des Truppendienstes zusammengestellt:

Tabelle 1: Vereinfachte Beispielübersicht über die sukzessiven Etappen der Offiziersausbildung für Truppenoffiziere, u. a. nach Informationen gemäß BMVg Juli 2019.

1. Grundausbildung	<p>Ausbildungsstätten: Grundausbildungseinheiten an vielen Standorten (z. B. Marineunteroffizierschule in Plön)</p> <p>Formales Ausbildungsziel: Erreichen der rechtlichen und physischen Grundlagen für den Dienst als Soldat:in</p> <p>Ausbilder:innen/Lehrende: vor allem Unteroffizierinnen und -offiziere mit Portepe</p> <p>Zentrales Charakteristikum: Der Weg von der Zivilistin/vom Zivilisten zur Soldatin/zum Soldaten</p>	6 Monate
---------------------------	---	----------

(Fortsetzung Tabelle 1)

<p>2. Offizierslehrgang (in mehreren Etappen vor und nach dem Studium)</p>	<p>Ausbildungsstätten: Truppen- und Offizierschulen, u. a. Dresden (Heer), Flensburg (Marine) und Fürstenfeldbruck (Luftwaffe)</p> <p>Formales Ausbildungsziel: Erreichen der Eignung zur/zum Vorgesetzten sowie fachspezifische Qualifikationen (z. B. Navigation, Militärgeschichte, Wehrrecht)</p> <p>Ausbilder:innen/Lehrende: v. a. Stabsoffizierinnen und -offiziere und zivile Wissenschaftler:innen (z. B. Wetterkunde, Sicherheitspolitik, Fremdsprachen, Recht)</p> <p>Zentrales Charakteristikum: Der Weg von der/vom Untergebenen zur/zum Vorgesetzten</p>	1–2 Jahre
<p>3. Universitätsstudium</p>	<p>(Aus-)Bildungsstätten: Bundeswehr-Universitäten Hamburg (HSU/UniBw H) und München (UniBw M)</p> <p>Formales Ausbildungsziel: Erreichen eines akademischen Grads</p> <p>Ausbilder:innen/Lehrende: v. a. Universitätsprofessorinnen und -professoren sowie wissenschaftliche Mitarbeiter:innen, aber auch militärische Gruppenleiter:innen zur Begleitung der militärischen Ausbildung</p> <p>Zentrales Charakteristikum: Der Weg zur/zum akademisch gebildeten Offizier:in</p>	4 Jahre
<p>Erste Verwendungen als Offizier:in</p>	<p>Dienststätten: in der Regel Einsatz in verschiedenen Führungsverwendungen auf unteren Ebenen, dabei Leistungsfeststellungen anhand von Beurteilungen zur Führungsbefähigung usw.</p> <p>Ziel: Sammeln und Reflektieren konkreter Führungserfahrungen und Erfüllen des Auftrages</p> <p>Ausbilder:innen/Lehrende: Vorgesetzte und begutachtende Führungskräfte</p> <p>Zentrales Charakteristikum: Der Weg zur/zum erfahrenen Offizier:in</p> <p>... als Soldat:in auf Zeit/SaZ: Einsatz als Offizier:in; in der Phase des Ausscheidens aus der Bundeswehr Vorbereitung der zivilen Berufsfähigkeit (z. B. Weiterbildung im Rahmen des Berufsförderungsdienstes der Bundeswehr, BFD)</p> <p>... als Berufssoldat:in: Einsatz als Offizier:in auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen mit langfristiger Laufbahnperspektive</p>	6 Jahre
<p>4. Basislehrgang Stabsoffizier:in (u. a. nach Übernahme in ein Dienstverhältnis als Berufssoldat:in)</p>	<p>Ausbildungsstätte: Führungsakademie der Bundeswehr Hamburg (FüAkBw)</p> <p>Formales Ausbildungsziel: Erreichen der Eignung für Führungsaufgaben</p> <p>Ausbilder:innen/Lehrende: Stabsoffizierinnen und -offiziere und zivile Wissenschaftler:innen</p> <p>Zentrales Charakteristikum: Der Weg zur/zum Berufsoffizier:in</p>	3–6 Monate

(Fortsetzung Tabelle 1)

<p>5. Generalstabsoffizierslehrgang: Generalstabsdienst/Admiralstabsdienst National (LGAN) Generalstabsdienst/Admiralstabsdienst International (LGAI) (Auswahl deutscher und internationaler Stabsoffizierinnen und -offiziere zur Vorbereitung auf Karrierewege in Spitzenverwendungen)</p>	<p>Ausbildungsstätte: Führungsakademie der Bundeswehr Hamburg (FüAkBw)</p> <p>Formales Ausbildungsziel: Erreichen der Eignung für Führungsaufgaben</p> <p>Ausbilder:innen/Lehrende: v. a. Generalstabsoffizierinnen und -offiziere und zivile Wissenschaftler:innen</p> <p>Zentrales Charakteristikum: Der Weg zu Spitzenverwendungen in der Bundeswehr</p>	<p>2 Jahre</p>
--	---	----------------

Die Offizierinnen und Offiziere, die den Führungsnachwuchs der Bundeswehr stellen, müssen einem vielfältigen Kompetenzanforderungsprofil gerecht werden, das in den verschiedenen Etappen und Strängen der Offizierslaufbahn ausgebildet und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Dazu gilt es, dem Kompetenzanspruch einer Offizierin bzw. eines Offiziers wie der Offiziersausbildung insgesamt die Innere Führung mit dem Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“ zugrunde zu legen. Dieses umfasst drei Ausprägungen respektive universeller, systemischer und individueller Werte und damit verbundener Rollen und Kompetenzprofile.

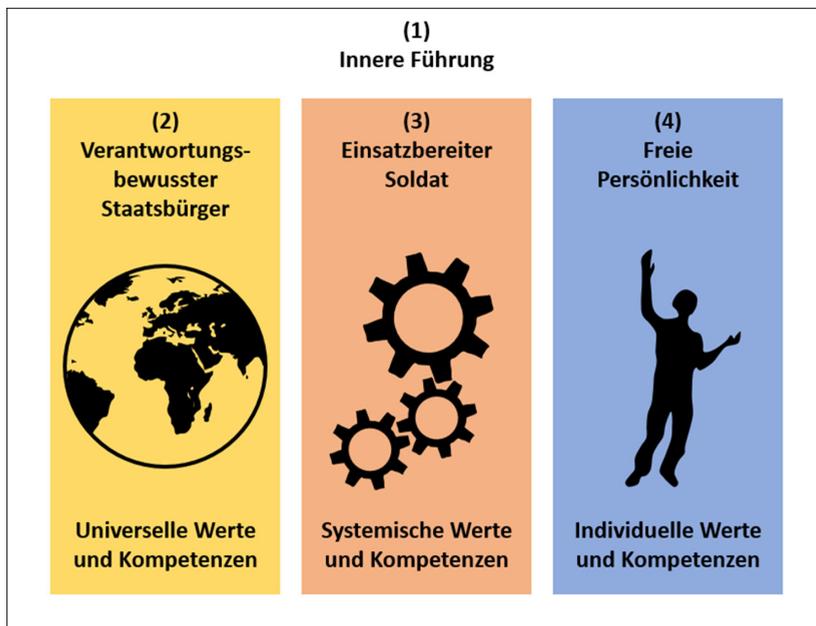


Abbildung 1: Innere Führung mit dem Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“

Die zentralen Rollen lassen sich daraus wie folgt ableiten: zunächst gilt es, die Innere Führung allgemein zu verinnerlichen. Aus dem Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“, das ein Teil der Inneren Führung ist, ergeben sich der „verantwortungsbewusste Staatsbürger“, der „einsatzbereite Soldat“ und die „freie Persönlichkeit“. Jede dieser Rollen lässt sich in Folge weiter kompetenzbezogen ausdifferenzieren. So ist die Befähigung zum „Führen mit Auftrag“ beispielsweise dem Wirken als „einsatzbereiter Soldat“ zuzuordnen.

(1) **Innere Führung**

Die zentrale „Selbstkompetenz“ einer Offizierin bzw. eines Offiziers ist die Verinnerlichung der Inneren Führung, die deren bzw. dessen Ethos und Handeln durchgehend und folgerichtig bestimmen soll. Die Innere Führung beschreibt das Selbstverständnis und die Führungskultur der Bundeswehr. Damit bietet sie eine konsequente Antwort auf den Missbrauch militärischer Macht durch den Nationalsozialismus, insbesondere im Zweiten Weltkrieg, und soll eine derartige Wiederholung aufgrund eines blinden Gehorsams ohne Selbstreflexion des eigenen Handelns und Übernahme persönlicher Verantwortung verhindern. Mit dieser Zielsetzung wird der soldatische Dienst heute an universelle Werte wie Menschenwürde, Freiheit, Demokratie, Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität und Frieden gebunden. Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr werden nicht nur „von außen“ geführt, sie führen sich selbst auch „von innen“ anhand dieses Wertekonsenses. Dies setzt ein sehr hohes Maß an Bildung – insbesondere Persönlichkeitsbildung – und Qualifikationen, aber vor allem auch die Bereitschaft zum Widerstand gegen unrechtmäßige Befehle auf allen Ebenen voraus. Die Ausübung militärischer Macht wird dabei durch klare rechtliche Vorgaben begrenzt, die jede und jeden persönlich in die Pflicht und Verantwortung nehmen. Dabei ist es das Ziel der Inneren Führung, den Einsatz der Bundeswehr zu legitimieren, die Soldatinnen und Soldaten in die Gesellschaft zu integrieren, diese für den Einsatz zu motivieren und die für den Erfolg des Einsatzes notwendige Innere Ordnung zu gestalten. Durch das Prinzip vom „Führen mit Auftrag“ werden Entscheidungen ebenengerecht getroffen, was entsprechend verantwortungsbewusste und qualifizierte Kompetenzträger:innen auf allen Ebenen erfordert.

Die hauptsächlichen Gestaltungsfelder der Inneren Führung sind die Menschenführung, die Politische Bildung und die Durchsetzung von Recht und Soldatischer Ordnung. Daneben befasst sich die Innere Führung mit Fragen der Dienstgestaltung und Ausbildung, der Informationsarbeit, der Organisation und Personalführung, der Fürsorge und Betreuung, der Vereinbarkeit von Familie und Dienst, der Seelsorge und Religionsausübung sowie der sanitätsdienstlichen Versorgung. In all diesen Gestaltungsfeldern müssen Soldatinnen und Soldaten entsprechende Kompetenzen erwerben. Das Selbstverständnis folgt dabei dem Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“, welches drei Ansprüche an Soldatinnen und Soldaten erhebt. Sie sollen verantwortungsbewusste Staatsbürger:innen, einsatzbereite Soldatinnen und Soldaten und freie Persönlichkeiten zugleich sein.

Diese Ansprüche und die damit verbundenen Kompetenzen werden in den verschiedenen Ausbildungsetappen der Offiziersausbildung mit unterschiedlichen

Schwerpunkten behandelt. Die Führungskultur und das Selbstverständnis der Bundeswehr (vgl. BMVg 2018) bilden die Grundlage für die Förderung und Wahrung von Diversität innerhalb der Bundeswehr und sind somit an eine moderne Personalentwicklung anschlussfähig.

(2) **Verantwortungsbewusster Staatsbürger**

Neben den rein militärischen Erfordernissen werden Rekrutinnen und Rekruten insbesondere während der Grundausbildung in ihrer Rolle als verantwortungsbewusste Staatsbürger:innen gestärkt. Dies erfolgt insbesondere durch den staatsbürgerlichen Unterricht, der auch für die weitere Dienstzeit gesetzlich vorgeschrieben ist (BMJV, Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten 26.11.2019). Die hierfür relevanten Gestaltungsfelder der Inneren Führung sind die Politische Bildung sowie das Recht und die Soldatische Ordnung.

Das Verständnis für Prinzipien des freiheitlichen demokratischen Rechtsstaats stärkt auch die Einsicht in die Notwendigkeit und den Gesamtkontext des soldatischen Dienstes. Militärische Macht wird so nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zur Bewahrung universeller Werte verstanden. Dies erhöht die Legitimation der Einsätze und die Motivation der Soldatinnen und Soldaten, die den Sinn ihres Dienstes demzufolge nicht nur aus materiellen Beweggründen ableiten. Zudem wird damit eine tragfähige Integration der Bundeswehr in die Gesellschaft erreicht, da sie sich als fester Bestandteil des Verfassungsstaates begreift und nicht als „Staat im Staate“. Die Einübung in die zivil-militärische Verständigung wird damit per se zum Auftrag.

Die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr verfügen über das aktive und passive Wahlrecht und können auch in ihren übrigen Rechten nur in begründeten Ausnahmen beschränkt werden. Sie sind demnach vollwertige Staatsbürger:innen. Dies wird u. a. auch durch die Gewährung von Beteiligungs- und Koalitionsrechten deutlich, die zu den Grundsätzen der Inneren Führung und damit zu den Alleinstellungsmerkmalen der Bundeswehr im Vergleich zu den meisten anderen Armeen der Welt zählen dürften.

Die Kompetenz, sich als verantwortungsbewusste:r Staatsbürger:in zu verhalten, betrachtet Diversität vor allem unter normativen Aspekten. Es geht nicht zuletzt um die Vermittlung eines Menschen- und Gesellschaftsbildes, in welchem Pluralismus durch Rechtsnormen gewünscht und geschützt ist.

(3) **Einsatzbereiter Soldat**

Der wichtigste Verfassungsauftrag der Bundeswehr ist die Landes- und Bündnisverteidigung. Diese setzt voraus, dass die in ihr dienenden Soldatinnen und Soldaten einsatzbereit sind. Die Herstellung und Aufrechterhaltung der Einsatzbereitschaft in Rückbindung an die systemischen Werte und Rahmenbedingungen ist daher ein Kernanliegen fast aller zentralen Ausbildungseinrichtungen der Bundeswehr. Die Einsatzbereitschaft kann dabei sehr unterschiedliche funktionale Kompetenzen erforderlich machen. Eine Soldatin der Gebirgsjägertruppe benötigt andere fachliche und körperliche Fähigkeiten und Eigenschaften als ein „Cyberkrieger“, eine Kommandantin eines U-Bootes oder ein Pilot. Die Vielfalt an verschiedenen – der jeweiligen Truppengattung und Aufgabe geschuldeten –

funktionalen Kompetenzprofilen ist enorm. Allen gemein ist jedoch die Forderung nach der Ausrichtung an soldatischen Tugenden, die sich aus den gesetzlichen Pflichten ergeben. Offizierinnen und Offiziere haben hierbei einen besonders herausgehobenen Anspruch, denn sie sollen in Haltung und Pflichterfüllung beispielgebend sein. Sie sollen Dienstaufsicht führen und sind für die Disziplin ihrer Untergebenen verantwortlich. Daneben sind sie u. a. auch zur Fürsorge für die ihnen anvertrauten Soldatinnen und Soldaten und zur Zurückhaltung bei politischen Äußerungen verpflichtet (BMJV, Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten 26.11.2019).

Die mit der Einsatzbereitschaft verbundenen Kompetenzen finden sich in allen Ausbildungsabschnitten der Offizierslaufbahn wieder. Auch während des Universitätsstudiums gibt es Raum für eine Steigerung der militärischen Einsatzbereitschaft, wobei insbesondere für Berufssoldatinnen und -soldaten in weiterführenden Verwendungen, beispielsweise im ministeriellen Bereich oder im Rüstungssektor, die akademischen Fähigkeiten einen zentralen Wert für die Einsatzbereitschaft haben. Die Innere Führung hat einen Einfluss auf die Sicherung der Einsatzbereitschaft, indem sie die Legitimation der Einsätze verdeutlicht, die Motivation der Soldatinnen und Soldaten erhöht, diese in die zu verteidigende Gesellschaft integriert und die notwendige innere Ordnung herstellt und aufrechterhält. Alle Gestaltungsfelder der Inneren Führung leisten hierbei einen bedeutenden Beitrag. Zu nennen wären hier beispielsweise die sanitätsdienstliche Versorgung, die Seelsorge und Religionsausübung oder die Menschenführung.

Die Kompetenz zur/zum einsatzbereiten Soldatin/Soldaten betrachtet Diversität vor allem unter Aspekten des Nutzens und des Mehrwerts für die Organisation. Es geht um die Vermittlung von Wissen und Erfahrung über Vielfalt als militärisches Erfolgsrezept. Hier treten beispielsweise Aspekte wie technische und taktische Vielfalt in den Vordergrund, aber auch der „Einsatzwert“ interkultureller Kompetenz oder der Meinungs- und Fähigkeitsvielfalt sind von Relevanz.

(4) **Freie Persönlichkeit**

Neben der Verantwortung als Staatsbürger:in und der Forderung nach der gewährleistetesten Einsatzbereitschaft gilt es letztlich auch, Kompetenzen als freie Persönlichkeit zu erwerben und zu kultivieren. Man kann sich individuell nur frei entwickeln und orientieren, wenn sich einem mehrere Entscheidungsoptionen erschließen lassen und einem die Möglichkeit gegeben ist, diese fundiert begründet und differenziert gegeneinander abzuwägen. Für die/den Offizier:in steht dieser Anspruch vor allem auch im Zusammenhang mit der akademischen Bildung, die sie oder er in der Regel an einer der beiden Bundeswehr-Universitäten erwirbt. Die damit verbundene persönliche Entfaltung in Auseinandersetzung mit der universitären Freiheit von Lehre und Forschung in einer zivil geprägten Studienumgebung wurde ebenfalls als Lehre aus dem Machtmissbrauch des Dritten Reichs gezogen. Die/der akademisch gebildete Offizier:in lässt eine höhere Resilienz gegenüber Tendenzen erwarten, die dem freiheitlichen demokratischen Rechtsstaat entgegenstehen. Die Universitäten der Bundeswehr sind dabei bewusst an zivile Standards angepasst. Die Lehre erfolgt durch zivile Pro-

fessorinnen und Professoren und ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen. Dadurch soll die/der Offizier:in dazu befähigt werden, Sachverhalte, Lageanalysen und Entscheidungsoptionen kriteriengeleitet und differenziert zu hinterfragen, zu analysieren und gegeneinander abzuwägen. Mit diesem Ziel übt er bzw. sie sich in wissenschaftliches und somit kritisches Denken ein, erlernt Forschungsmethoden und wendet diese exemplarisch zur Hypothesenbildung und Ableitung gesicherter bzw. begründeter Erkenntnisse an. Dieser Pfeiler der Offiziersausbildung bezieht auch den Erwerb einer fachwissenschaftlichen (Berufs-) Expertise ein, wofür die beiden Bundeswehr-Universitäten ein umfassendes Portfolio an Studiengängen – mit Ausnahme der Medizin – zur Verfügung stellen. Darüber hinaus zeichnet sich die universitäre Offiziersausbildung durch ein Intensivstudium in einem Trimestersystem von vier Jahren aus, in dem die (angehenden) Offizierinnen und Offiziere den Bachelor und den Master erwerben.

Die Integration der Offizierinnen und Offiziere in die Gesellschaft und die damit einhergehende Legitimation tragen wesentlich zur Realisierung eines authentischen Lebens der Werte bei, die von der Bundeswehr verteidigt werden sollen, was die Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl der Soldatinnen und Soldaten erhöht. Denn diese sollen die Werteordnung und die damit verbundenen Rechte und Freiheiten selbst schätzen und würdigen (lernen), um sie dann überzeugt und tapfer verteidigen zu können.

Die Innere Führung unterstützt die Entfaltung der freien Persönlichkeit u. a. durch die Gestaltungsfelder der Vereinbarkeit von Familie und Dienst, der Politischen Bildung, der Seelsorge und Religionsausübung sowie der Fürsorge und Betreuung. Die Kompetenz zur freien Persönlichkeitsentwicklung der Soldatin bzw. des Soldaten betrachtet Diversität somit vor allem unter individuellen Aspekten. Dabei werden weniger die gesellschaftlichen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen für Vielfalt fokussiert, sondern die ganz konkreten individuellen Werte, Ziele und Sinngebungen. Auf diese Weise soll das Verständnis dafür geweckt werden, dass gerade auch der militärische Dienst, der den Einsatz von Leib und Leben erforderlich machen kann, kein Selbstzweck ist und nicht der reinen Sicherung eines Kollektivs, sondern jedem einzelnen Individuum gilt. Dies wird auch durch die Wahrnehmung der Grenzen von Befehl und Gehorsam deutlich, mit der insbesondere auch die Wahrung der persönlichen Würde geschützt werden soll. Dies gilt auch im Umgang mit militärischen Gegnerinnen und Gegnern sowie Gefangenen.

Die zentrale Stätte für die konzeptionelle Weiterentwicklung und Vermittlung der Inneren Führung (vgl. ZInFü 01.08.2017, BMVg 10.07.2019) ist das Zentrum Innere Führung (ZInFü) in Koblenz, wenngleich die Innere Führung aufgrund ihrer übergreifenden Bedeutung für das Selbstverständnis und die Führungskultur in allen anderen Ausbildungseinrichtungen und Dienststätten der Bundeswehr gelehrt und gelebt werden soll. Bei der bestmöglichen Umsetzung unterstützt das ZInFü vor allem durch Weiterbildungsangebote und Beratungen im Konfliktfall.

3.2.4. Anforderungen und Formate der Personalentwicklung Innerer Führung

Der Erfolg der Offiziersausbildung und damit die individuelle Prägung der Offizierinnen und Offiziere hängt wesentlich vom beispielgebenden Verhalten der Lehrenden und Vorgesetzten ab. Darum ist es unabdingbar, dass sich die mit Lehr- und Führungsverantwortung in der Offiziersausbildung ausgestatteten Persönlichkeiten kontinuierlich selbst reflektieren, kollegiale Beratung erfahren (und geben) und sich im geschützten Rahmen weiterentwickeln können. Das ZInFü unterbreitet in Zuordnung zu den oben umrissenen Kompetenzanforderungen der angehenden Offizierinnen und Offiziere ein systematisches und teilweise verpflichtendes Weiterbildungsangebot für militärische Ausbilder:innen, Lehrende und Führungskräfte aller hierarchischen Ebenen, denen Offizierinnen und Offiziere in ihren verschiedenen Ausbildungsetappen anvertraut sind. Nicht berücksichtigt werden hier die zivilen Kräfte, wie beispielsweise die Professorinnen und Professoren, die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen und das Verwaltungspersonal etwa an den Bundeswehr-Universitäten Hamburg und München, aber auch die zivilen Ausbilder:innen an der Führungsakademie der Bundeswehr (FüAkBw) in Hamburg und am Bildungszentrum der Bundeswehr (BiZBw) in Mannheim.



Abbildung 2: Beispiele für Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung in verschiedenen Kompetenzbereichen der Inneren Führung

In Fortsetzung der obigen Darstellung werden in Zuordnung zu den genannten Anforderungsprofilen der Inneren Führung und insbesondere zum „verantwortungsbewussten Staatsbürger“, zum „einsatzbereiten Soldaten“ und zur „freien Persönlichkeit“ exemplarische (Weiter-)Bildungsformate des ZInFü herausgegriffen und in ihren Zielsetzungen wie Grundzügen umrissen.

Aus der großen Vielfalt der unterschiedlichen Angebote (vgl. Lehrgangskatalog des ZInFü 2019), die derzeit am ZInFü für verschiedene Dienstgradgruppen in der Bundeswehr vorgehalten werden, werden zunächst die im Soldatengesetz (vgl. BMJV, Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten 26.11.2019) verankerten Ausbildungsanteile wie z. B. der staatsbürgerliche und völkerrechtliche Unterricht herausgegriffen und durch den lebenskundlichen Unterricht ergänzend dargestellt. Daran schließen sich ausgewählte Beispiele an, die einen Einblick in die große methodische und didaktische Bandbreite der Angebote des ZInFü bieten, und zwar vom Erfahrungslernen an Lernorten über das Selbststudium auf einer digitalen Plattform bis hin zu individuellem Coaching durch besonders geschulte Teams.

(1) **Innere Führung**

Innere Führung mit Einheitsführerinnen und Einheitsführern²

Zur Entwicklung der übergreifenden Kompetenz „Innere Führung“ wird beispielsweise das Training „Innere Führung mit Einheitsführerinnen und Einheitsführern“ am ZInFü angeboten. Damit sollen Vorgesetzte wie z. B. Kompaniechefinnen und -chefs qualifiziert werden, die mit einer Disziplinarbefugnis ausgestattet worden sind bzw. werden sollen. Ziel ist dabei vor allem die Schaffung eines Bewusstseins für die besondere Verantwortung, die eine solche Funktion mit sich bringt. Damit ist der Anspruch verbunden, im Sinne der Inneren Führung vorbildlich aufzutreten und zu handeln. Das Training dauert etwa eine Woche und findet im Rahmen von Seminaren statt. Ähnliche Trainings werden auch für andere Führungsebenen wie Bataillonskommandeurinnen und -kommandeure sowie Kommandantinnen und -kommandanten angeboten.

Zentrale Inhalte sind hierbei u. a. Recht, Extremismusprävention und politische Bildung. Behandelt werden vor allem Herausforderungen aus der Truppenpraxis (z. B. die Anwendung des neuen Traditionserlasses). Durch die fortlaufende Einholung des Feedbacks bei den Teilnehmenden können auch aktuelle Herausforderungen für die Innere und Soziale Lage in der Truppe und die Wirksamkeit der Angebote des ZInFü abgefragt werden. Diversität wird in den Pflichtlehrgängen vor allem unter normativen Gesichtspunkten behandelt. Es geht somit um rechtliche Fragen, etwa zu Gleichstellung und Maßnahmen gegen Mobbing und Diskriminierung.

Spitzenpersonalcoaching

Für Spitzenkräfte der Bundeswehr etwa ab der Besoldungsstufe A 15 (z. B. Oberstleutnant in herausgehobener Führungsverwendung wie beispielsweise Bataillonskommandeur:in, Oberst, General) wird ergänzend zur Regelausbildung ein

2 In der Bundeswehr wird mit „Einheit“ die unterste militärische Gliederungsform und der kleinste Truppenteil bezeichnet (z. B. Kompanie, Batterie, Inspektion). Eine Kompaniechef:in ist beispielsweise ein:e Einheitsführer:in.

freiwilliges Coaching angeboten, bei dem es vor allem um die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens geht. Damit sollen in hoher Dienstverantwortung stehende Persönlichkeiten auf attraktive und der Bedeutung ihrer Funktion angemessene Weise weiter an die Wahrung der Grundsätze der Inneren Führung gebunden werden. Das Coaching erfolgt mit einem Team aus Psychologinnen und Psychologen, Coaches und erfahrenen militärischen Führungskräften und erstreckt sich über einen Zeitraum von etwa zwölf Monaten. Dabei ist auch ein 360°-Feedback vorgesehen, bei dem Führungskräfte u. a. von ihren Untergebenen und gleichgestellten Kolleginnen und Kollegen bewertet werden können. Gerade der Abgleich von Fremd- und Eigenwahrnehmung spielt hierbei eine besondere Rolle, da Führungskräfte in sehr hohen Positionen häufig kein objektives Feedback mehr über ihr Führungsverhalten erhalten können. Gleichzeitig werden sie über die neuesten Erkenntnisse von Führungs- und Organisations-techniken informiert. Gerade Aspekte im Umgang mit Diversität sind in diesen Bezügen von Bedeutung, da die Etablierung entsprechender Regelungen, Ansprechstellen und Verhaltensweisen erst nach und nach erfolgt und deren Akzeptanz häufig auch eine Generationenfrage ist. Durch das Coaching können hier auch bei Spitzenkräften mögliche Informationslücken und Defizite erkannt und aufgearbeitet werden. Aspekte von Diversität kommen hierbei aus unterschiedlichen Perspektiven zum Tragen. Zum einen müssen normative Grundlagen gelegt werden, zum anderen kann aber auch das Verständnis für den „Einsatzwert“ geweckt werden, den Vielfalt in militärischer und individueller Hinsicht bietet.

Digitales Portal Innere Führung

Digitale Informations- und Ausbildungsangebote für alle Angehörigen der Bundeswehr und zu allen Gestaltungsfeldern der Inneren Führung sind dem „Portal Innere Führung – Gute Führung von Anfang an vermitteln“ (PIF) zu entnehmen. Das PIF ist derzeit nur im internen Wissensmanagement der Bundeswehr abrufbar, weist aber mit über 180.000 Online-Besuchen im Jahr 2019 (Wiki-Service Bw 2020) bereits ein sehr hohes Interesse auf. Die Angebote richten sich an alle Dienstgradgruppen und können im Selbststudium und zur Vorbereitung auf Ausbildungen und Lehrgänge durch Vorgesetzte eingesetzt werden. Das PIF funktioniert dabei nach dem Prinzip eines „living documents“, welches zu den einzelnen Themen stets den aktuellen Stand abbildet und dazu zur Reflexion wie zur Diskussion einladen soll. Ebenso verhält es sich mit den dort platzierten digitalen Ausbildungsangeboten, die, zentral bereitgestellt, immer den neusten Stand des Wissens wiedergeben. Beispiele für solche Angebote sind Vorträge zu Landeskunde, Geschichte, Tradition und Ethik in grafisch ansprechender Aufbereitung, aber auch Links und Verweise auf weiterführende Anbieter:innen und Ansprechstellen. Angesichts der modernen Anforderungen an die Präsentation von Ausbildungsinhalten, welche zunehmend das Portal als „Bildungsportal der Bundeswehr“ prägen sollen, bietet das PIF eine erste digitale Infrastruktur und wird sukzessive zu einer umfassenden E-Learning-Plattform ausgebaut. Aspekte von Diversität werden dadurch abgebildet, dass Beiträge zu Gleichstellungsrecht,

aber auch Inhalte zur Nutzung von Vielfalt als militärischem Erfolgsmodell bereitgestellt werden.

(2) Verantwortungsbewusster Staatsbürger

Staatsbürgerlicher Unterricht

Zu den gesetzlich verpflichtenden Bildungsangeboten der Bundeswehr zählt der staatsbürgerliche Unterricht. Hierfür stehen unterschiedliche Beteiligungen und didaktische Methoden zur Verfügung. Verantwortlich für die Durchführung sind vor allem die Disziplinarvorgesetzten. Zur Teilnahme verpflichtet sind alle Soldatinnen und Soldaten, aber auch zivile Angestellte können daran teilnehmen, sofern der Dienst dies zulässt. Die Methoden reichen von regelmäßigen Vorträgen und Unterrichtsgesprächen, die durch die jeweiligen Vorgesetzten durchgeführt werden, bis hin zu Seminaren bei zivilen Bildungsträgern des „Netzwerks Politische Bildung in der Bundeswehr“ der Bundeszentrale für politische Bildung. Ergänzend können auch Lernorte im Rahmen von Exkursionen besucht werden, um diese in der Gruppe zu erleben und zu reflektieren (s. weiter unten stehend die Ausführungen zum „Lernort Berlin“). Auch externe Expertinnen und Experten wie z. B. Vertreter:innen aus Wirtschaft, Politik, Religion oder Gesellschaft werden mit Vorträgen und Erfahrungsaustausch einbezogen. Theaterinszenierungen und Buchvorstellungen werden ebenfalls integriert. Ziele sind die umfassende, erfahrungsbasierte und horizontenerweiternde Sensibilisierung der Teilnehmer:innen für Rechte und Pflichten als Staatsbürger:innen sowie für den Wertekonsens des freiheitlichen demokratischen Rechtsstaats und der Wissenszuwachs über die staatlichen Institutionen und demokratischen Verfahren. Diversität wird im staatsbürgerlichen Unterricht vor allem aus normativer Sicht behandelt. Es geht hierbei vorrangig um die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen eine pluralistische Gesellschaft gedeihen kann.

Lernspiel „ETHIXX“

Ein konkretes Angebot, welches für die Ausbildung im Rahmen der ethischen Bildung eingesetzt werden kann, ist das Brettspiel „ETHIXX“. Dieses wird von Ausbilderinnen und Ausbildern zur Gestaltung von Gruppenarbeiten verwendet. Aufgrund der spielerischen Elemente eignet es sich besonders für jüngere Zielgruppen. Die/der Ausbilder:in nimmt dabei nur eine moderierende Funktion ein und kann daher mehrere Gruppen betreuen. Diese erlernen spielerisch die für die Bundeswehr gültigen Werte und Normen und werden mit ethischen Dilemmasituationen konfrontiert. Vielfalt birgt auch Konflikte, die in schwierige ethische Fragestellungen münden können. Solche Lernangebote erlauben eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesem Aspekt.

„Lernort Berlin“

Eine andere exemplarische Methode ist der Besuch des „Lernorts Berlin“. Dieses Angebot richtet sich an Gruppen und wird zentral vor Ort betreut. Die teilnehmenden Soldatinnen und Soldaten aller Laufbahngruppen sollen dabei die Hauptstadt mit ihrer Geschichte und den zentralen politischen Organen und Institutionen vor Ort kennenlernen und differenziert reflektieren. Besuche im

Deutschen Bundestag, an den Erinnerungsorten der Berliner Mauer und am Holocaust-Mahnmal verdeutlichen eindrücklich prägende Ereignisse und Orte der deutschen Geschichte. Durch das unmittelbare Erleben dieser Eindrücke wird eine persönliche Betroffenheit erzeugt. Damit kann das Verständnis für die eigenen Verpflichtungen als Soldat:in im freiheitlichen demokratischen Rechtsstaat vertieft werden. Die Auseinandersetzung gerade auch mit dunklen Kapiteln der deutschen Geschichte eröffnet die Möglichkeit, sich mit Fragen der Diversität zu befassen. Dabei stehen Fragestellungen im Raum, die historische Entwicklungen in Beziehung zum Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt setzen. Die Verfolgung von Minderheiten in der Zeit des Nationalsozialismus kann hierbei beispielsweise zur Selbstreflexion herangezogen werden, um ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Minderheitenrechten zu schaffen.

(3) Einsatzbereiter Soldat

Völkerrechtlicher Unterricht

Zu den gesetzlich verpflichtenden Bildungsangeboten der Bundeswehr zählt auch der völkerrechtliche Unterricht. Dieser wird in der Regel von den Rechtsberaterinnen und -beratern der Bundeswehr durchgeführt und dient dazu, rechtliche Handlungssicherheit in Einsatzszenarien zu erlangen. Zielgruppe sind hierbei alle Soldatinnen und Soldaten. Weitere Trainingsangebote zu Rechtsthemen werden ebenfalls angeboten. Sie dienen vorrangig der Schulung von Führungskräften. Die Erhöhung der Handlungs- und Verhaltenssicherheit ist besonders wichtig in Einsatzsituationen, in denen schnelle Entscheidungen mit weitreichenden, teils tödlichen Folgen getroffen werden müssen. Der Rechtsschutz von Menschen in Krisen- und Kriegsbedingungen beinhaltet Fragestellungen zum Umgang mit Diversität. Der Schutz von Minderheiten und vielfältigen Lebens- und Glaubensformen hat auch in Einsatzszenarien Bestand.

Training „Lotsen für Einsatzgeschädigte“

Zu weiteren einsatzbezogenen Trainings gehört beispielsweise das Training für Lotsinnen und Lotsen, die sich um Einsatzgeschädigte kümmern. Dabei werden Soldatinnen und Soldaten im Umgang mit Einsatzrückkehrerinnen und -rückkehrern geschult, die körperlich verwundet oder traumatisiert wurden. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf Fürsorgemaßnahmen. Ähnlich verhält es sich bei Angeboten zur Trauerbewältigung oder zur allgemeinen und betrieblichen Gesunderhaltung. Diversität fließt hierbei vor allem unter dem Aspekt körperlicher und seelischer Beeinträchtigungen ein. Die Pflicht zur Fürsorge und Kameradschaft schützt gerade auch diejenigen, welche geschwächt und möglicherweise sogar versehrt aus einem Einsatz zurückkehren.

Aktionsprogramm „Legitimation von Einsätzen“

Eine besondere Methodik stellen sogenannte Aktionsprogramme in der Regel als Inhouse-Schulungen dar. Hierbei werden Einheiten in der Truppe von Ausbilderinnen und Ausbildern des ZInFü vor Ort besucht und zu bestimmten Themen geschult. Der Vorteil ist, dass die Vorgesetzten vor Ort von der Vorbereitung zeitlich entlastet werden, indem inhaltlich komplett entwickelte und mit Lehr- wie

Betreuungspersonal unterstützte Qualifizierungsangebote bereitgestellt werden. Ein Aktionsprogramm, welches beispielsweise der Erhöhung der Einsatzbereitschaft dient, befasst sich mit der Legitimation von Auslandseinsätzen der Bundeswehr. Die Erkenntnis, dass die eigenen Werte auch in Einsatzszenarien gültig sind, erhöht die Legitimation von Einsätzen und sensibilisiert für die Bedeutung des Schutzes von Diversität im Auslandseinsatz.

(4) **Freie Persönlichkeit**

Lebenskundlicher Unterricht

Der lebenskundliche Unterricht erfolgt durch die Vertreter:innen der Militärseelsorge. Er greift auch staatsbürgerliche Aspekte auf und befasst sich ebenfalls mit der Einsatzbereitschaft der Streitkräfte. Vorrangig dient er aber dazu, die individuelle Gewissensbildung freier Persönlichkeiten zu fördern und zu begleiten. Dabei werden vor allem ethische Aspekte thematisiert, die der Selbstreflexion dienen. Die Auseinandersetzung mit Diversität vollzieht sich hierbei in der individuellen Auseinandersetzung mit dem eigenen Glauben sowie den eigenen Wünschen, Sorgen und Werten.

Training „Im Team erleben“

Trainings wie „Im Team erleben“ bieten die Möglichkeit, auf die individuellen Interessen und Bedürfnisse von Teams einzugehen und diesen damit die Innere Führung in ungezwungener und zielgruppengerechter Form zu vermitteln. Die Trainings können flexibel für Gruppen von Soldatinnen und Soldaten gebucht werden, wobei sie in der organisatorischen Vorbereitung und Umsetzung vollständig durch das Personal des ZInFü getragen werden. Die individuelle Ausgestaltung berücksichtigt die freien Persönlichkeiten innerhalb des Teams und deren Interessen und Bedürfnisse. Dabei wird auch die Diversität in der Gruppe erfahrbar gemacht. Denn das Team lernt sich mit seinen Stärken und Schwächen besser kennen und handelt Konflikte und Missverständnisse miteinander aus.

Praxishilfe „Umgang mit Abhängigkeit und Sucht“

Praxishilfen und Handreichungen, die vom ZInFü zu verschiedenen Themen herausgegeben werden, bieten Hilfestellungen für ein eigenverantwortliches Leben, insbesondere wenn Krisensituationen im Leben überwunden werden müssen. So wird beispielsweise über die Risiken von Suchterkrankungen aufgeklärt, Hilfestellungen werden angeboten. Die Informationen und Themen werden regelmäßig an aktuelle Erfordernisse und gesellschaftliche Entwicklungen angepasst und zum Selbststudium und für Unterweisungen zur Verfügung gestellt. So sollen die Soldatinnen und Soldaten in ihrer freien Entwicklung bestärkt, aber auch für Risiken sensibilisiert und in Krisen fürsorglich begleitet werden. Das Verständnis für unterschiedliche Lebenswege mit möglichen Höhen und Tiefen stellt die persönliche Betroffenheit für Schicksale von Menschen in schwierigen Lebenssituationen, z. B. des Scheiterns oder schwerer Krankheit, her. Sich dieser Menschen in der Fürsorge anzunehmen und diese auf ihrem Weg aus der Krise zu begleiten, ist ebenfalls Ausweis einer diversitätssensiblen Umgebung.

Die Weiterbildungsangebote zur Inneren Führung richten sich zwar vorrangig an Soldatinnen und Soldaten, aber auch zivile Bundeswehrranghörige sind Zielgruppen der Inneren Führung (vgl. BMVg August 2018, Ziffer 502). Hierzu sollten auch die Professorenschaft, die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen, die sonstigen zivilen Ausbilder:innen und das Verwaltungspersonal der Bundeswehr-Universitäten, der Führungsakademie der Bundeswehr und des Bildungszentrums der Bundeswehr, einschließlich der dort wirkenden (auch zivilen) Gleichstellungsbeauftragten und Militärseelsorger:innen beider Konfessionen zählen. Insbesondere das Führungsverhalten von Professorinnen und Professoren, die den längsten Ausbildungsabschnitt der angehenden Offizierinnen und Offiziere gestalten und diese in einer entscheidenden Phase ihrer persönlichen Entwicklung begleiten, ist von zentraler Bedeutung, gerade weil diese Phase auch durch das Einüben in wissenschaftliches Denken und Arbeiten und die Auseinandersetzung mit einem zivil-militärischen Umfeld und möglicherweise widerstreitenden Meinungen („Freiheit von Forschung und Lehre“ trifft auf militärische Denk- und Handlungsstrukturen) geprägt ist. Damit stellt sich nicht zuletzt die Frage der Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung von Professorinnen und Professoren, deren Erfordernis zunehmend auch an zivilen Universitäten erkannt und mit verschiedenen Initiativen erprobt bzw. umgesetzt wird. Der erste hochschulpolitische Meilenstein hierfür bildete der Wettbewerb „Akademische Personalentwicklung“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, in dem hoch dotierte Preise bzw. Fördersummen für innovative Konzepte der Personalentwicklung von Führungspersonal an Hochschulen wie Professorinnen und Professoren, Dekaninnen und Dekanen sowie Hochschulleitungen ausgeschrieben wurden, die eine entsprechende Wirksamkeit und Nachhaltigkeit versprachen (vgl. Schlüter & Winde 2009). Aus Gründen der hochschulpolitischen Akzeptanz setzen diese Konzepte zumeist beim wissenschaftlichen Nachwuchs, also bei Promovierenden und Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern in weiteren wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen wie der Habilitation und der Juniorprofessur an. Das besondere Profil der Bundeswehr-Universitäten bietet in der Verschränkung von Wissenschafts- und Militärkultur für diesen Bereich zahlreiche (Weiter-)Entwicklungsmöglichkeiten eines reflektierten, verantwortungsvollen und diversitätssensiblen Führens und der differenzierten Auseinandersetzung damit, was nicht zuletzt für die zivil-militärische Verständigung inner- und außerhalb der Bundeswehr gewinnbringend wäre.

Das Desiderat guter Führung in Verbindung mit der Thematisierung von Personalgewinnung und -bildung mündet unmittelbar in Fragen der Qualität von Ausbildung und, bezogen auf den universitären Bildungsabschnitt der Offiziersausbildung, von Studium und Lehre. Hier stehen vor allem die Bewältigung möglicher Studienkrisen und die Vermeidung von Studienabbrüchen (vgl. Carstens 12.03.2020) im Fokus, aber vor allem auch die kompetenzorientierte, gleichermaßen wissenschafts- und praxisnahe Gestaltung von Bildungs- und Berufsbiografien innerhalb der Bundeswehr, die – z. B. nach einer Verpflichtung als Offizier:in auf Zeit (in der Regel 13 Jahre) – einen möglichst nahtlosen Übergang in die zivile Arbeitswelt und attraktive Positionen ermöglichen soll (vgl. auch die Erfahrungsberichte zu „Karrierewege[n] von Bun-

deswehroffizieren“ in Henke & Geest 2019). Hierzu wurde die AGENDA Ausbildung mit dem Anspruch, „die Ausbildung attraktiv, zeitgemäß, auftragsgerecht und vor allem zukunftsfest [zu] gestalten, um Soldatinnen und Soldaten mit durchaus hetero- generen Lebensläufen weiterhin effektiv und effizient auf ihre fordernden Aufgaben in Grundbetrieb und Einsatz vorzubereiten“ (vgl. Deutscher Bundestag 06.03.2020, S. 3, 4.), ins Leben gerufen. Diese setzt sieben Handlungsfelder als Aktionsprogramm bis Herbst 2021 (d. h. bis zum Abschluss der Legislaturperiode des 19. Bundestags; vgl. Deutscher Bundestag 06.03.2020) um: 1. Militärische Ausbildungskultur, 2. Offiziersausbildung, 3. Kompetenzorientierte Ausbildung, 4. Onboarding und Inprocessing, 5. Ausbildungssystematik, 6. Ausbildung Reserve, 7. Zivile Bildung und Qualifi- zierung. Die bereichsübergreifenden Anknüpfungspunkte und Zusammenhänge innerhalb der Bundeswehr, aber auch darüber hinaus sind offensichtlich.

Die Offizierslaufbahn bildet als ein zentrales Aktionsfeld der AGENDA Ausbil- dung (vgl. BMVg 27.09.2018; BwConsulting 15.04.2020) sämtliche Anforderungen der Personalgewinnung und -entwicklung in der Bundeswehr ab, die letztendlich immer wieder auf die Führungs- und Bildungskultur des „Bedarfsträgers“ selbst rückverwei- sen. Hier kommt der Anspruch der institutionellen Authentizität und Selbstreflexion, verbunden mit dem Streben nach einer ständigen organisationalen Weiterentwick- lung der Bundeswehr, zum Ausdruck.

3.2.5. Zukunftsperspektiven der Nachwuchsgewinnung und -entwicklung der Bundeswehr als „lernende Organisation“

Das institutionelle Selbst„bewusstsein“ rekurriert dabei zunächst auf das eigene Selbstverständnis zu „Innerer Führung und Diversität“, wie es in seinen verschiede- nen Wechselbezügen zwischen Tradition und Moderne, Ethos der Inneren Führung und Achtung vor Diversität (vgl. zu diesem Zusammenhang die Ausführungen von Dörfler-Dierken 2019, S. 231, den Art. 1 GG betreffend: „Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Ge- walt.“) bis hin zu dessen exemplarischer Umsetzung in Formaten der Weiterbildung und Beratung im vorliegenden Beitrag ausgeführt wurde. Dazu bedarf es eines Moni- torings, um zum einen die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Engagements im Zei- chen der Inneren Führung zu beurteilen und zum anderen frühzeitig Alarmsignale für ein erforderliches Eingreifen zu erkennen. Dies gilt z. B. auch für die Diagnostik einer „toxic leadership“ und damit die frühzeitige Wahrnehmung von Symptomen entsprechender Führungspersönlichkeiten und -kulturen (vgl. Janke 2017).

Das ZInFü vollzieht dieses Monitoring im Auftrag des BMVg sowohl durch insti- tutionalisierte Arbeitsbereiche als auch durch punktuelle bzw. bedarfsorientierte Pro- gramminitiativen. In institutionalisierter Hinsicht sind dies – auch als stellvertreten- der Kommandeur des Zentrums Innere Führung – der Beauftragte des General- inspektors für Erziehung und Ausbildung (BEAGenInsp), der sich durch Beobach-

tungsbesuche vor allem auch in den Ausbildungsstätten der Bundeswehr ein Bild von der Führungskultur der jeweiligen Einrichtungen macht, und der Bereich Innere und Soziale Lage (ISoLa) als „Frühwarnsystem“ der Bundeswehr für Führungsmissstände wie Mobbing und Diskriminierung in der Bundeswehr. Programme wie „Innere Führung – heute“ (vgl. BMVg 14.05.2019) zielen letztlich darauf, einen Abgleich zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Führungskultur in der Bundeswehr durchzuführen und Hemmnisse guter Führung zu identifizieren und möglichst zu beseitigen. In Kooperation mit dem Stabelement „Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion“ des BMVg wird aktuell im ZInFü die Zentrale Ansprechstelle für den Umgang mit Vielfalt (ZAVi) unter Einbeziehung der Expertisen der Vorgängereinrichtung, der Zentralen Ansprechstelle für Soldatinnen und Soldaten anderer Glaubensrichtungen (ZASaG), aufgebaut, die aufgrund von Hinweisen von Betroffenen das Sensorium des Zentrums Innere Führung für Handlungsbedarf in Führungsfragen vor allem in Bezügen mit Diversität innerhalb der Bundeswehr verstärkt.

Im ZInFü entfaltet sich, vermittelt über das Ziel und das Monitoring guter Führung in der Bundeswehr, zunehmend die Frage, wie die Qualitätsentwicklung einer Lehr- und Weiterbildungskultur innerhalb der Inneren Führung aussehen kann. Dazu gestaltet das ZInFü einen Prozess vom „Lehrgangshaus“ zum „Befähigungshaus“ (vgl. ZInFü 2019), um insbesondere auch den bildungspolitischen und didaktischen Ansprüchen der Kompetenzorientierung gerecht zu werden.

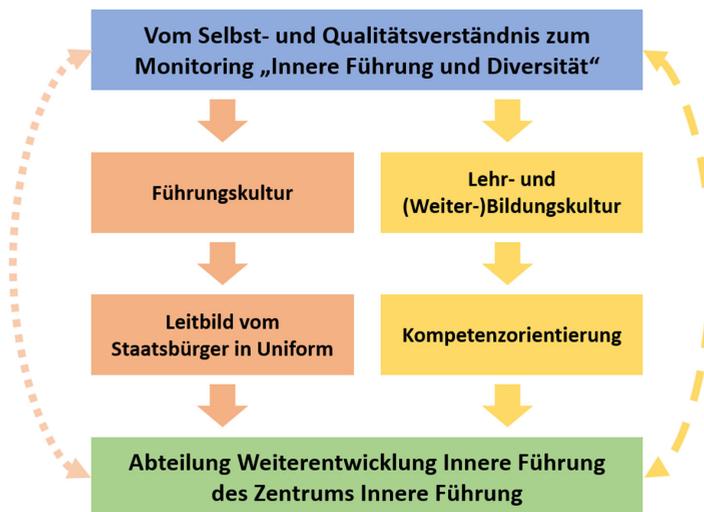


Abbildung 3: Vom Selbst- und Qualitätsverständnis zum Monitoring „Innere Führung und Diversität“

Eine besondere Rolle bei diesem Transformationsprozess innerhalb des ZInFü kommt dabei der Abteilung Weiterentwicklung Innere Führung zu, die sich in die zwei Aufgabenfelder – Konzeption und Weiterentwicklung sowie Operative Gestaltung – gliedert. Die institutionelle Klammer zur Gewinnung und Auswertung von Umsetzungserfahrungen und -effekten bildet die Abteilungsleitung, um die vielfälti-

gen Arbeitsbereiche wie politische, historische und ethische Bildung, interkulturelle Kompetenz und Menschenführung in Bezügen der Diversität für die erfolgreiche Realisierung und Weiterentwicklung der Inneren Führung innerhalb der Bundeswehr zur bestmöglichen Entfaltung und Wirksamkeit zu bringen.

Eine Beteiligung an einer Qualitätsoffensive Diversität ermöglicht der Abteilung Weiterentwicklung Innere Führung des Zentrums Innere Führung den Austausch, den Ideentransfer und die Netzwerkbildung mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Berufsfelder. Insbesondere zur Realisierung eines geschichtlich gewachsenen Führungskonzepts und zu dessen ständiger Aktualisierung und Anpassung in der Moderne kann sich die Abteilung einbringen.

Literatur

- Bartels, H.-P. (September 2019). Die Bundeswehr wird bunter. *Kompass. Die Zeitschrift des Katholischen Militärbischofs für die Deutsche Bundeswehr. Soldat in Welt und Kirche*, 05/2019, S. 13. Verfügbar unter https://www.katholische-militaerseeelsorge.de/fileadmin/kompass/ausgabe/2019_09/Kompass_09_2019.pdf (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) (Hg.) (2020). *Assessmentcenter für Führungskräfte der Bundeswehr*. Verfügbar unter <https://www.bundeswehr.de/de/organisation/personal/organisation-/bundesamt-fuer-das-personalmanagement-der-bundeswehr-/assessmentcenter-fuer-fuehrungskraefte-der-bundeswehr/> (Zugriff am: 25.08.2020).
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) (Hg.) (26.11.2019). *Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten*. Verfügbar unter <https://www.gesetze-im-inter.net.de/sgl/> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) (Hg.) (13.05.2015). *Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr (Bundeswehr-Attraktivitätssteigerungsgesetz – BwAttraktStG)*. Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr. 19, ausgegeben zu Bonn am 22.05.2015. Verfügbar unter https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?start=%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl115s0706.pdf%27%5D#__bgbl__%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl115s0706.pdf%27%5D__1586927410707 (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) (Hg.) (27.12.2004). *Gesetz zur Gleichstellung von Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr (Soldatinnen- und Soldatengleichstellungsgesetz – SGleiG)*. Verfügbar unter <https://www.gesetze-im-inter.net.de/sgleig/SGleiG.pdf> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) (Hg.) (o. J.). *Bunt in der Bundeswehr. Ein Barometer der Vielfalt (Arbeitstitel)*. Voraussichtliches Erscheinen: 2. Quartal 2021.
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) (Hg.) (10.07.2019). *Hohe Ehrung für einen der Väter der Inneren Führung*. (Symposium „Innere Führung – heute“ und Festakt zur Benennung des Hauptgebäudes des Zentrums Innere Führung zum „General Ulrich de Maizière-Campus“). Verfügbar unter <https://www.bmvg.de/de/aktuelles/festakt-zentrum-innere-fuehrung-69426> (Zugriff am: 24.08.2020).

- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) (Hg.) (17.05.2019). *Wachsen mit System*. Verfügbar unter <https://www.bmvg.de/de/aktuelles/bundeswehr-personaltagung-47602> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) (Hg.) (14.05.2019). *Innere Führung: Vom Wort zur Tat*. Verfügbar unter <https://www.bmvg.de/de/aktuelles/innere-fuehrung-vom-wort-zur-tat-45932> (Zugriff am: 25.08.2020).
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) (Hg.) (27.09.2018). *Neue militärische Ausbildungskultur (AGENDA Ausbildung)*. Pressemitteilung. Verfügbar unter <https://www.bmvg.de/de/aktuelles/neue-militaerische-ausbildungskultur-28074> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) (Hg.) (August 2018). *Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur*. Zentrale Dienstvorschrift A-2600/1. Berlin.
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) (Hg.) (27.07.2017). *Aktiv. Attraktiv. Anders*. Verfügbar unter <https://www.bmvg.de/de/themen/personal/aktiv-attraktiv-anders--14354> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundesministerium der Verteidigung (Hg.) (Februar 2017). *Fragen und Antworten zur Trendwende Personal*. Berlin. Verfügbar unter <https://www.bmvg.de/resource/blob/12484/eef7b8acdfc92601f6fe9609e9188f7/b-06-01-01-download-1-trendwende-personal-data.pdf> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) (Hg.) (November 2016). *Personalstrategie der Bundeswehr*. Berlin. Verfügbar unter <https://www.bmvg.de/resource/blob/25896/62cd3f6219693559a1cb4228315fe17/b-06-01-01-download-3-trendwende-personal-data.pdf> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) (Hg.) (Juni 2014). *Die Agenda Attraktivität*. Verfügbar unter: <https://www.bmvg.de/de/themen/personal/die-agenda-attraktivitaet-12464> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundesregierung (Hg.) (13.07.2016). *Weißbuch zur Sicherheitspolitik und zur Zukunft der Bundeswehr*. Berlin. Verfügbar unter <https://www.bmvg.de/resource/blob/13708/015be272f8c0098f1537a491676bfc31/weissbuch2016-barrierefrei-data.pdf> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundeswehr (Hg.) (Juni 2020). *Personalzahlen der Bundeswehr*. Verfügbar unter <https://www.bundeswehr.de/de/ueber-die-bundeswehr/zahlen-daten-fakten/personalzahlen-bundeswehr> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Bundeswehr (Hg.) (Juli 2019). *Wir entwickeln nicht nur Streit-, sondern auch Führungskräfte. Mach, was wirklich zählt. Karriere als Offizier (m/w/d). Ihr Einstieg mit (Fach-)Abitur oder Studienabschluss*. Berlin. Verfügbar unter <https://www.bundeswehrkarriere.de/blueprint/servlet/blob/168496/a3d170fa3fd540ec762580b38d4aeb88/broschuere-offiziere-data.pdf> (Zugriff am: 25.08.2020).
- BwConsulting (Hg.) (15.04.2020). *AGENDA Ausbildung*. Verfügbar unter <https://www.bwconsulting.de/agenda-ausbildung/> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Carstens, P. (12.03.2020). *Die Personalmissere der Bundeswehr*. *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)*, *FAZ.NET*. Verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/personalmissere-bundeswehr-nur-bedingt-einsatzbereit-16674580.html> (Zugriff am: 24.08.2020).

- Deutscher Bundestag, 19. Wahlperiode (Hg.) (06.03.2020). *Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Dr. Marie-Agnes Strack-Zimmermann, Alexander Graf Lambsdorff, Grigorios Aggelidis, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der FDP*. Drucksache 19/16617 – Stand der Agenda Ausbildung bei der Bundeswehr. Verfügbar unter: <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/176/1917686.pdf> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Deutscher Bundestag, 19. Wahlperiode (Hg.) (28.01.2020). *Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2019 (61. Bericht)*. Berlin. Verfügbar unter <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/165/1916500.pdf> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Deutscher Bundestag, 19. Wahlperiode (Hg.) (29.05.2019). *Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Ulla Jelpke, Dr. André Hahn, Gökay Akbulut, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE*. Drucksache 19/9632. – Umfang von Werbemaßnahmen der Bundeswehr im Jahr 2018. Verfügbar unter <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/19/105/1910515.pdf> (Zugriff am: 25.08.2020).
- Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode (Hg.) (23.03.2011). *Beschlussempfehlung und Bericht des Verteidigungsausschusses (12. Ausschuss) zu dem Gesetzentwurf der Bundesregierung. Drucksache 17/5239*. – Drucksache 17/4821 – Entwurf eines Gesetzes zur Änderung wehrrechtlicher Vorschriften 2011 (Wehrrechtsänderungsgesetz 2011 – WehrRÄndG 2011) Verfügbar unter <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/052/1705239.pdf> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode (Hg.) (21.02.2011). *Drucksache 17/4821. Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Änderung wehrrechtlicher Vorschriften 2011. (Wehrrechtsänderungsgesetz 2011 – WehrRÄndG 2011) (Gesetz zur Aussetzung der Wehrpflicht)*. Verfügbar unter <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/048/1704821.pdf> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Dörfler-Dierken, A. (2019). *Frauen in den Streitkräften. Problemfeld: Sexuelle Belästigung*. In U. Hartmann & C. von Ros (Hg.), *Jahrbuch Innere Führung 2019. Bundeswehr im Aufbruch. Hindernisse von den verteidigungspolitischen Vorstellungen der AfD bis zu den sicherheitspolitischen Meinungen in der Zivilgesellschaft*, S. 224–248. Berlin: C. Hartmann Miles-Verlag
- Dorsch, A. (20.09.2018). *#retten #kämpfen #führen. Imagewechsel der Bundeswehr-Rekrutierungskampagne*. IMI (Informationsstelle Militarisierung e. V.) – Analyse. Nr. 23/2018. Verfügbar unter <http://www.imi-online.de/download/IMI-Analyse2018-23-Berufekampagne.pdf> (Zugriff am: 24.08.2020).
- Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg (HSU/UniBw H) (Hg.) (31.12.2019). *Zahlen, Daten, Fakten 2020*. Verfügbar unter https://www.hsu-hh.de/wp-content/uploads/2020/08/leporello_zahlen-daten-fakten_2020.pdf (Zugriff am: 25.08.2020).
- Henke, J. & Geest, D. (Hg.) (2019). *Karrierewege von Bundeswehr-Offizieren. Absolventen beider Bundeswehr-Universitäten geben Einblicke in ihren beruflichen Alltag*. Norderstedt: Books on Demand.
- Janke, R. (2017). *Toxic leaders – auch in der Bundeswehr?* In: U. Hartmann & C. von Rosen (Hg.), *Jahrbuch Innere Führung 2017. Die Wiederkehr der Verteidigung in Europa und die Zukunft der Bundeswehr*, S. 189–207. Berlin: Carola Hartmann Miles-Verlag.

- Reichenberger, F. (2018). *Der gedachte Krieg. Vom Wandel der Kriegsbilder in der militärischen Führung der Bundeswehr im Zeitalter des Ost-West-Konflikts*. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Schlüter, A. & Winde, M. (Hg.) (2009). *Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive*. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. (Reihe Positionen).
- Vereinte Nationen (Hg.) (2000). *Resolutionen und Beschlüsse des Sicherheitsrats*. Verfügbar unter https://www.un.org/depts/german/sr/sr_00/sr1325.pdf (Zugriff am: 24.08.2020).
- Wiki-Service Bw (Hg.) (2020). *IF-Report 2020*. (Intranet der Bundeswehr).
- Zentrum Innere Führung (Hg.) (2020). *Portal Innere Führung – Gute Führung von Anfang an vermitteln (PIF): Plattform zum internen Wissensmanagement*. (Intranet der Bundeswehr).
- Zentrum Innere Führung (ZInFü) (Hg.) (2019). *Lehrgangskatalog 2019*. (Portal Innere Führung, PIF). (Intranet der Bundeswehr).
- Zentrum Innere Führung (ZInFü) (Hg.) (01.08.2017). Die Geschichte des Zentrums Innere Führung. Koblenz. Verfügbar unter <https://www.bmvg.de/resource/blob/14000/f7651df2ed6676d75be6e3ce49b585f5/b-01-02-01-download2-data.pdf> (Zugriff am: 24.08.2020).

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Innere Führung mit dem Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“	97
Abb. 2	Beispiele für Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung in verschiedenen Kompetenzbereichen der Inneren Führung	102
Abb. 3	Vom Selbst- und Qualitätsverständnis zum Monitoring „Innere Führung und Diversität“	110

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Vereinfachte Beispielübersicht über die sukzessiven Etappen der Offiziersausbildung für Truppenoffiziere, u. a. nach Informationen gemäß BMVg Juli 2019.	95
--------	--	----

Autor

Fregattenkapitan Simon Beckert ist Dezernent im Bereich Konzeption und Weiterentwicklung der Abteilung Weiterentwicklung Innere Führung im Zentrum Innere Führung der Bundeswehr in Koblenz.