

„Personalentwicklung und Vorbereitung von militärischem und zivilem Personal der Bundeswehr auf Führungsfunktionen“

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
„Aus einer Hand“ – Das Personalmanagement der Bundeswehr	2
Die idealtypische Offizierkarriere: vom Rekruten zur Führungsperson	2
Gestaltung des Verwendungsaufbaus von militärischen Führungskräften	4
Instrumente der militärischen Personalentwicklung	5
Weiterbildung von militärischen Führungskräften	5
Personalentwicklungskonzeption für Beamtinnen und Beamte der Bundeswehr	7
Karriereentwicklung zur Herstellung von Verwendungsbreite und Verwendungstiefe	7
Developmentcenter	8
Weitere Aspekte der zivilen Personalentwicklung.....	8
Das P.U.L.L.-Programm (Permanent Upgrade of Lifetime Leadership).....	8
Die weitere Lehrgangslandschaft.....	9
Führungsverhalten in der dienstlichen Regelbeurteilung.....	10
Fazit	10

Einleitung

Am 15. Juni 2025, dem ersten nationalen Veteranentag, sprach Verteidigungsminister Boris Pistorius in Berlin davon, dass „der Staat“ ein Gebilde sei, das sich nicht selbst verteidigen könne. „Der Staat braucht Menschen, die das tun [...], für sich und alle anderen, die in diesem Staat leben“¹. Diese Menschen sind bereit, Gefahr für Leib und Leben in Kauf zu nehmen – das sehen wir täglich auf den Gefechtsfeldern weltweit. Hier Soldatin oder Soldat zu sein, stellt bereits härteste Anforderungen. Doch wie sieht es bei den Offizierinnen und Offizieren aus? Wie werden Kompanieführerinnen und -führer ausgebildet, um unter Feuer den Überblick zu behalten und sachgerechte Entscheidungen treffen zu können? Was muss eine Generalstabsoffizierin oder ein Generalstabsoffizier lernen, um Hunderte oder gar Tausende zu befehligen? Für die Bundeswehr wollen wir im Folgenden die grundsätzliche Führungskräfteentwicklung betrachten. Dabei weist die Bundeswehr eine Besonderheit auf: die im Artikel 87 des Grundgesetzes festgeschriebene Trennung der zivilen Wehrverwaltung von den Streitkräften.² Auch innerhalb der zivilen Wehrverwaltung ist die Führungskräfteentwicklung ein essenzieller Bestandteil für Beamte des gehobenen und höheren Dienstes. Für den militärischen und zivilen Bereich gelten unterschiedliche Prinzipien der Personalführung und -entwicklung, auch wenn es sicherlich viele Schnittmengen gibt. Daher beleuchten wir, wie die Bundeswehr diese Herausforderung löst.

„Aus einer Hand“ – Das Personalmanagement der Bundeswehr

Die Bundeswehr verfügt sowohl über militärische als auch zivile Führungskräfte und muss mithin beide Personalkörper verbinden. Seit 2013 wird das militärische und zivile Personal durch das Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr, kurz BAPersBw, zentral geführt und entwickelt. Die etwa 4.600 Mitarbeitenden im Amt sowie die knapp 3.000 Mitarbeitenden in den nachgeordneten Karrierecentern leisten jeden Tag einen unverzichtbaren Beitrag zur personellen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr (Zahlenangaben Stand März 2025)³. Die sieben Abteilungen des BAPersBw sind neben der Personalgewinnung auch für grundsätzliche Verwaltungsaufgaben verantwortlich. Eine Abteilung führt die Reservisten und drei Abteilungen sind für die Führung des aktiven Personals zuständig: die „Personalführung Offiziere“, die „Personalführung Unteroffiziere/Mannschaften“ sowie die „Personalführung Zivilpersonal“. Zunächst legen wir den Fokus auf die Abteilung „Personalführung Offiziere“ und hier im Speziellen auf die Führung und Entwicklung von Offizieren des Truppendienstes (OffzTrD).

Die idealtypische Offizierkarriere: vom Rekruten zur Führungsperson

OffzTrD sind überwiegend wohl diejenigen, an die die meisten Menschen außerhalb der Bundeswehr denken, wenn sie den Begriff „Offiziere“ hören. Sie werden zum Beispiel Kompaniechefs, Pilotin oder Kommandanten auf Schiffen und Booten. Von Beginn an werden OffzTrD als militärische Führungspersonen in den Teilstreitkräften (Heer, Luftwaffe, Marine, Cyber- und Informationsraum) und als Ausbilderin oder Ausbilder ihres anvertrauten Personals geschult. Hierzu durchlaufen sie nahezu jede Ebene der militärischen Hierarchie. So erlangen

¹ Boris Pistorius, Rede anlässlich des Veteranentags am 15. Juni 2025

² Deppenheuer in: Dürig/Herzog/Scholz, Grundgesetz-Kommentar, Werkstand: 105. EL August 2024; Baldus in: v. Mangoldt/Klein/Starck, Kommentar zum Grundgesetz

³ Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr. [online] URL: <https://www.bundeswehr.de/de/organisation/personal/bundesamt-fuer-das-personalmanagement-der-bundeswehr-> [Stand 04.09.2025]

sie schrittweise eine Kompetenz, um fachlich und mit Blick auf ihr Führungskönnen ihre Aufgaben bestmöglich wahrnehmen zu können. Ihnen kommt insbesondere eine Vorbildfunktion zu, und zwar sowohl als militärische Anführer als auch als Staatsbürger in Uniform. Im Rahmen politischer Bildung lernen sie, für die freiheitliche demokratische Grundordnung sowie für deren Werte und Normen einzutreten. Zudem ist es für das militärische Führungsverständnis unentbehrlich, eine moralische Urteilsfähigkeit und mentale Widerstandsfähigkeit zu entwickeln, um unter Gefährdung der eigenen körperlichen und psychischen Unversehrtheit handlungs-, entscheidungs- und führungsfähig zu sein.

Der Kernauftrag der Abteilung der „Personalführung Offiziere“ des BAPersBw ist es, diejenigen, die sich dieser anspruchsvollen Tätigkeit stellen, über einen gezielten Verwendungsaufbau so zu entwickeln, dass sie zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle sind, um für die Sicherheit der Bundesrepublik zu wirken. Hierbei greift die Abteilung auf einen geschlossenen Personalkörper aus Offizieren im Status Soldatin oder Soldat auf Zeit (SaZ) und Berufssoldatin oder Berufssoldat (BS) zurück. Ein Offizier im Status SaZ verpflichtet sich freiwillig für eine begrenzte Zeit, in der Regel mindestens 13 Jahre, zum Wehrdienst und scheidet nach Ablauf dieser Zeit aus⁴. Im Gegensatz dazu dienen BS, die im Rahmen der Bestenauslese nach Art. 33 Absatz 2 des Grundgesetzes in einem Auswahlverfahren betrachtet und ausgewählt wurden, auf Lebenszeit. Die Abteilung hat die Personalführungsverantwortung für alle Offizieranwärterinnen und -anwärtern (OA), OffzTrD bis zu den Stabsoffizieren (StOffz) der Besoldungsgruppe (BesGr.) A16 und für Offiziere des Militärfachlichen Dienstes (OffzMilFD). OffzTrD nehmen generell Leitungs- und Steuerungsaufgaben wahr. Nach der Übernahme zum BS wechseln sie in die Ebene der StOffz, vergleichbar vom gehobenen in den höheren Dienst, und können sodann in zugeordneten Kompetenzbereichen, in Fach-/ und Projektkarrieren, als klassischer Truppenführer, bis hin zu Spitzenverwendungen, ihren weiteren Karriereweg beschreiten⁵. Die Laufbahn OffzMilFD hingegen ist eine professionalisierte Laufbahn im gehobenen Dienst bis zur BesGr. A13gZ. Im Gegensatz zu OffzTrD, die primär zu Führungskräften entwickelt werden, konzentrieren sich OffzMilFD auf spezifische fachliche Aufgaben, wie zum Beispiel die Leitung technischer Werkstätten oder als Personaloffizier in einem Panzerbataillon.

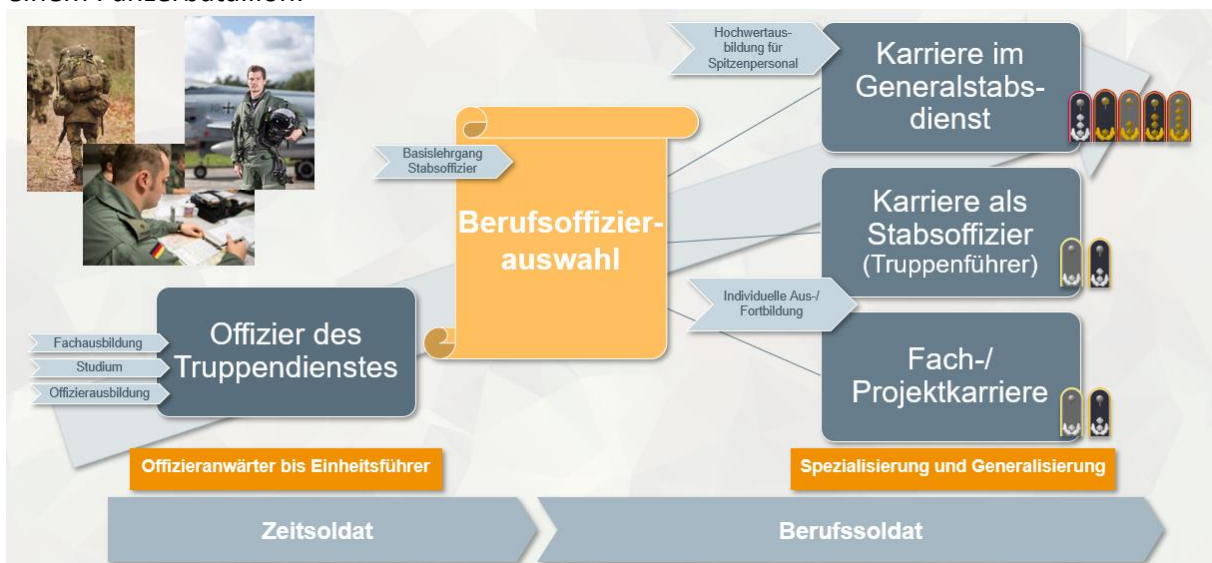


Abb. 1: „militärische Personalentwicklung“. Grafik: Bundeswehr/BAPersBw III

⁴ Allgemeine Regelung (AR) A-1420/13 (Berufungserlass)

⁵ AR A-1340/24 (Verwendungsaufbau der Offizierinnen und Offiziere des Truppendienstes)

Innerhalb des stringenten Aufwuchses besitzt dieser geschlossene Personalkörper eine gewisse Durchlässigkeit. Das BAPersBw erkennt früh das Potenzial eines jeden Soldaten: Beispielsweise können leistungsstarke SaZ zum BS ernannt werden, wenn das Eignungs- und Leistungsbild dahingehend übereinstimmt. Dem vorangestellt besteht auch die Chance, innerhalb des Bewerbungsprozesses eine Zusage als Berufsoffizieranwärterin oder -anwärter zu erhalten. Dies bietet jungen Menschen bereits frühzeitig eine zukunftsorientierte, langfristige berufliche Bindung und den Karriereaufstieg in der Bundeswehr. Zudem können OffzMilFD in die Laufbahn OffzTrD wechseln, um somit beruflich und persönlich weiter gefördert zu werden⁶. Festzuhalten bleibt, dass eine Neuausrichtung des Verwendungsaufbaus durch eine stringente Begleitung und Förderung der Offiziere jederzeit realisierbar ist. Dazu greift das BAPersBw nicht nur auf eigene Informationen zurück. Viel bedeutsamer ist die enge Verzahnung mit den Verbänden und Einheiten in der Fläche. Über rechtlich klar geregelte und nachprüfbare militärische Beurteilungen aus der Truppe kann das BAPersBw Leistungsträger identifizieren und gezielt für die passende Verwendung entwickeln⁷.

Neben dieser Durchlässigkeit innerhalb des Systems besteht auch die Möglichkeit, sich als sogenannte Seiteneinsteigende oder Wiedereingestellte (diese standen bereits in einem militärischen Dienstverhältnis) für einen Dienst in der Bundeswehr (erneut) zu verpflichten⁸. Der (Wieder-) Einstellungsdienstgrad hängt hier von den Qualifikationen ab, die die Bewerbenden mitbringen.

Gestaltung des Verwendungsaufbaus von militärischen Führungskräften

Wie beschrieben ist das Anforderungsprofil an OffzTrD sehr vielseitig. Das bedeutet, dass der jeweilige Verwendungsaufbau zielgerichtet und gleichzeitig auch flexibel sein muss, um im Dialog mit den OffzTrD stets die jeweils beste Einsatzmöglichkeit zu finden. Die „Personalführung Offiziere“ begleitet ihre Geführten beginnend mit der Laufbahnausbildung als Offizieranwärterin und -anwärter, im Anschluss während der akademischen Ausbildung, über die spätere Koordination der militärischen Fachausbildung bis hin zur Führungskräfteentwicklung von Spitzenpersonal⁹.

OffzTrD erlangen für die Entwicklung ihrer Führungsexpertise das theoretische Handwerkszeug auf Laufbahn- und Verwendungslehrgängen. Innerhalb der Basisqualifizierung werden zu Beginn grundlegende militärische Fähigkeiten vermittelt. Das grundlegende militärische Spektrum reicht dabei von der Ausbildung an Waffen und Systemen bis hin zum Gefechtsdienst und natürlich Formaldienst, hier im Besonderen das Befehligen von Formationen. Zudem wird das soldatische Selbstverständnis im Offizierlehrgang geprägt, u. a. in der Vorgesetztenausbildung zur Inneren Führung oder aber auch im Rechtsunterricht. Der Offizierlehrgang orientiert sich an der jeweiligen Teilstreitkraft und befähigt mit dem erfolgreichen Bestehen der Laufbahnprüfung zum Tragen des Offizierpatents. Im Anschluss folgt idealtypisch ein Kompaktstudium an einer der beiden Universitäten der Bundeswehr, dass grundsätzlich mit dem Masterabschluss endet. Nach abgeschlossener Basisqualifizierung und Spezialisierung in einem Werdegang werden SaZ zunächst in mehreren Verwendungen in der Truppe eingesetzt, bis zur Ebene der Einheitsführung. Bei denjenigen, die es schaffen, BS zu werden, erweitert sich das Anforderungsspektrum. War vorher die fachliche Tätigkeit, etwa als Uboot-Wachoffizier, im Fokus, wird die Personalentwicklung ab dann für ein breiteres

⁶ AR A-1340/24

⁷ AR A-1340/50 (Beurteilungen der Soldatinnen und Soldaten)

⁸ AR A-1340/24

⁹ AR A-1340/24

Aufgabenportfolio hin ausgerichtet. Unter Berücksichtigung der erworbenen Befähigungen wird der streitkräfte- und bundeswehrgemeinsame Bezug ausgebaut. Dabei rücken konzeptionelles Arbeiten und mehrdimensionale Herausforderungen, die sich zugleich über die Dimensionen Luft, Wasser, Land, aber auch über den Cyber-Informationsraum erstrecken können, in den Vordergrund. Offizieren mit Spitzenpotenzial, das heißt mit erkennbarer Eignung für die Förderung in Dienstgrade der BesGr. B, wird gesondert die Möglichkeit geboten, an Hochwertlehrgängen im In- und Ausland, zum Beispiel an der deutschen Generalstabs-/Admiralstabsdienstausbildung (LGAN/LGAI), teilzunehmen. Aus diesen Offizieren speist sich später in aller Regel die Generalität der Bundeswehr¹⁰.

Instrumente der militärischen Personalentwicklung

Dieses Kapitel befasst sich mit den Instrumenten, die die Abteilung „Personalführung der Offiziere“ nutzt, um Potenziale zu erkennen, zu fördern und zu entwickeln. Militärische Führungskräfte müssen sich – wie übrigens zivile Beamtinnen und Beamte auch – der gesetzlich verankerten Bestenauslese stellen. Hierzu gibt es bundeswehrgemeinsame und durch die Teilstreitkräfte separat formulierte Anforderungen. Diese sind in einem Verwendungsaufbaukonzept und spezifischen Bereichsvorschriften hinterlegt¹¹. Dabei unterscheiden sich die Anforderungen an einen Infanterieoffizier naturgemäß von denen einer Hubschrauberpilotin¹². Im Rahmen von verschiedenen Auswahl- und Verwendungsplanungsverfahren werden die Mindeststandards, die Werdegang spezifischen Kriterien und natürlich die Leistungsbeurteilungen für die Eignungsfeststellung transparent und juristisch belastbar angewendet. Diese Verfahren finden u. a. Anwendung bei der Übernahme zum BS, bei der Auswahl für die Generalstabs-/Admiralstabsdienstausbildung oder aber auch beim Laufbahnwechsel von OffzMilFD in die Laufbahn der OffzTrD¹³.

Während sich der Verwendungsaufbau von OffzTrD grundsätzlich am Werdegang orientiert, treten ab der Ebene StOffz als weiteres Planungs- und Steuerungselement die bundeswehrgemeinsamen Kompetenzbereiche ergänzend hinzu. Diese führen Anforderungen und erforderliche Qualifikationen sowie personengebundene Eigenschaften und Interessen für bestimmte Verwendungsbereiche zusammen¹⁴. Besonders starke Truppenführer werden etwa im Kompetenzbereich „Führung und Einsatz“ verortet. Stark IT-fachlich orientiertem Personal wird hingegen regelmäßig der Kompetenzbereich „Führungsunterstützung“ zuerkannt.

Neben klassischen Führungskarrieren gibt es für die Personalentwicklung auch Fach- und Projektkarrieren¹⁵, zum Beispiel für die Informationsarbeit oder bei der Mitwirkung von Rüstungsprojekten. Diese Karrieremodelle dienen dazu, sich an neuen Arbeitsformen und projektorientierten Abläufen auszurichten. Insbesondere Spezialisten sollen hierdurch attraktivere Karrieremöglichkeiten eröffnet werden.

Weiterbildung von militärischen Führungskräften

Wie zuvor erwähnt, gewinnt ab der Ebene StOffz der fähigkeitsorientierte und streitkräftegemeinsame Bezug eine höhere Bedeutung. Der Basislehrgang Stabsoffizier (BLS) an der Führungskräfteakademie der Bundeswehr (FüAkBw) bereitet die Offizierinnen und

¹⁰ AR A-1340/24

¹¹ AR A-1340/24

¹² AR A-1300/38 (Personelle Bedarfsträgerforderungen für militärisches Personal)

¹³ AR A-1340/24

¹⁴ AR A-1340/24

¹⁵ AR A-1340/24

Offiziere auf diese Aufgaben vor, vermittelt die Grundlagen der Stabsarbeit und die für das militärische Handeln in der ersten Verwendung als StOffz erforderlichen Kompetenzen. Ebenso wird das bereits vorhandene Wissen über nationale, internationale und zivilmilitärische Zusammenhänge und Abhängigkeiten vertieft. Die Ausbildung beinhaltet neben fachspezifischen militärischen Themen auch moderne Führungs- und Managementmethoden, wie z. B. Zeit- und Projektmanagement oder Kommunikationstechniken, die auf bewährten zivilen Standards beruhen. Zudem setzen sich die Teilnehmenden mit gesellschaftlichen Entwicklungen auseinander¹⁶.

Für identifiziertes Spitzenpersonal werden Hochwertlehrgänge im In- und Ausland zur weiteren Förderung angeboten. Die Investition in eine derartige Akademieausbildung sowie der anschließende Verwendungsaufbau auf unterschiedlichen Führungsebenen legen den Grundstein für Spitzenverwendungen, beispielsweise innerhalb des Bundesministeriums der Verteidigung, aber auch in Kommandeursverwendungen auf Brigade- oder Divisionsebene. Zum LGAN an der FüAkBw werden die leistungsstärksten BS sowie Beamtinnen und Beamte des höheren Dienstes ausgewählt und zugelassen. Am Lehrgang nehmen zudem auf Einladung der Bundesrepublik Deutschland Offiziere aus den bestehenden Militärbündnissen teil. Hierbei lernen die Führungskräfte Planungen auf verschiedenen Ebenen und geben zweckmäßige Analysen und Empfehlungen zu sicherheitspolitischen Fragestellungen ab. Der Lehrgang beinhaltet Führungspraktika in anderen Behörden, Ressorts oder Unternehmen der freien Wirtschaft, in denen alternative Methoden der Entscheidungsfindung und Menschenführung aufgezeigt werden¹⁷. Daneben besteht für ausgewählte StOffz die Möglichkeit zur Teilnahme am LGAI (Lehrgang Generalstabs-/Admiralstabsdienst International) an der FüAkBw. Dieser Lehrgang leistet einen essenziellen Beitrag zum weltweiten Ansehen der Bundeswehr und ist für deutsche und internationale Teilnehmende konzipiert. Das wichtigste Ziel des Lehrgangs ist der Ausbau eines internationalen Netzwerks auf der obersten militärischen Führungsebene¹⁸.

¹⁶ YNSIDE Artikel „Basislehrgang Stabsoffizier“ aus 2020

¹⁷ YNSIDE Artikel „Generalstabs-/ Admiralstabsdienst National“ aus 2020

¹⁸ YNSIDE Artikel „Generalstabs-/Admiralstabsdienst International“ aus 2020

Personalentwicklungskonzeption für Beamtinnen und Beamte der Bundeswehr

Nach dem Blick auf die militärische Seite folgt nun der Blick auf die zivilen Führungskräfte der Bundeswehr. Sie sind Teil der im Grundgesetz festgelegten zivilen Wehrverwaltung. Die Wehrverwaltung dient den Aufgaben des Personalwesens und der unmittelbaren Deckung des Sachbedarfs der Streitkräfte¹⁹. Dabei beruht sie im Gegensatz zu den deutschen Streitkräften nicht auf dem Prinzip von Befehl und Gehorsam, sondern ist den allgemeinen Regeln des öffentlich-rechtlichen Verwaltungshandelns unterworfen. Um den Bedarf an vielseitig und flexibel einsetzbaren Beamten für die zivile Wehrverwaltung zu decken, werden obligatorische Vorgaben zur Personalentwicklung durch fakultative Angebote ergänzt²⁰. Das Kernstück dieser Maßnahmen ist die Personalentwicklungskonzeption der Bundeswehr²¹, die gegenwärtig noch um ein Developmentcenter zur individuellen Potentialanalyse ergänzt wird. Die Maßnahmen zur zivilen Personalentwicklung zielen darauf, die Kompetenzen der Beamtinnen und Beamten zielstrebig zu entwickeln und deren Motivation zu steigern. Sie optimieren den Einsatz geeigneten Personals und leisten somit einen aktiven Beitrag zum Aufwuchs der Bundeswehr²². Die nachfolgenden Betrachtungen gelten der Karriereentwicklung der rund 29.000 Beamten in der Bundeswehr, z. B. eingesetzt als Referatsleitende oder Projektleitende auf Kommando- oder Ämterebene.

Karriereentwicklung zur Herstellung von Verwendungsbreite und Verwendungstiefe

Kernpunkte der zivilen Personalentwicklung sind die Herstellung von Verwendungsbreite als auch von Verwendungstiefe im Rahmen eines strukturierten Verwendungsaufbaus. Hierzu sollen die Beamten der Laufbahngruppen des gehobenen und höheren Verwaltungsdienstes verschiedene Verwendungen durchlaufen, um sich so für die nächste Karrierephase zu qualifizieren (Karrierephasenmodell). Unterschieden wird dabei in Einstiegsphase, Aufbauphase, Weiterentwicklungsphase und Spitzenentwicklungsphase.

Um dabei den Erwerb und die Vertiefung von Fachwissen zu gewährleisten, dauert eine Verwendung in der Regel mindestens zwei Jahre²³, kann in sehr komplexen, zumeist technischen Bereichen aber auch vier Jahre betragen. Derart bedingt längere Verwendungszeiten werden durch eine geringere Anzahl an geforderten Verwendungen für die jeweilige Karrierephase kompensiert.

¹⁹ Depenheuer in: Dürig/Herzog/Scholz, Grundgesetz-Kommentar, Werkstand: 105. EL August 2024; Baldus in: v. Mangoldt/Klein/Starck, Kommentar zum Grundgesetz

²⁰ Allgemeine Regelung (AR) A-1340/16 (Personalentwicklung für Beamtinnen und Beamte in der Bw)

²¹ K - 9000/027 (Konzept für die Personalentwicklung in der Bundeswehr), AR A-1340/16 und AR A1-1340/16-5000 (Durchführungsbestimmungen zur Personalentwicklung)

²² AR A-1340/16

²³ AR A-1340/16

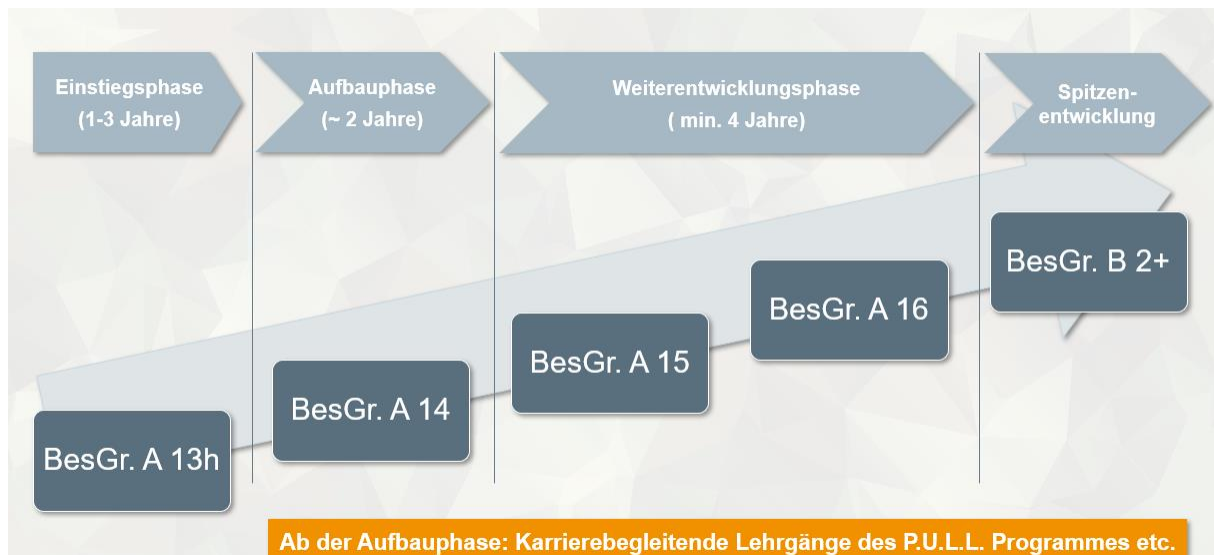


Abb. 2: „Karrierephasenmodell (Bsp.: Laufbahn des höheren nichttechnischen Dienstes)“.

Grafik: Bundeswehr/ BAPersBw V

Developmentcenter

Unabhängig von der generellen Befähigung der Beamten für die Aufgaben ihrer Laufbahn sind die individuellen Potentiale meist sehr unterschiedlich verteilt. Ausgeprägte Fachkompetenz, aber auch organisatorische und planerische Kompetenz können maßgebende Charaktereigenschaften sein, während kommunikationsstarke Generalisten es geschickt verstehen, Arbeitsaufgaben und Menschen zusammenzuführen. Um den unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen besser gerecht zu werden, implementiert die Bundeswehr derzeit ein Developmentcenter. Beamte des gehobenen und höheren Dienstes erhalten so künftig die Gelegenheit, eine individuelle Potentialanalyse erstellen zu lassen. Auf Grundlage der Ergebnisse können Möglichkeiten für eine weitere berufliche Entwicklung sowie für den weiteren Kompetenzaufbau identifiziert und umgesetzt werden.

Weitere Aspekte der zivilen Personalentwicklung

Da die Beschäftigten der Bundeswehr neben ihrem Dienst zumeist auch im privaten Umfeld Verantwortung tragen, ist die aktive Förderung der Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Dienst, sei es in Bezug auf die individuelle berufliche Karriere, die Bereitstellung von familienfreundlich konzipierten Arbeits-, Bildungs- und Qualifizierungsangeboten, die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen, integrierter Bestandteil der Personalentwicklung²⁴. Zur Sensibilisierung aller Angehörigen der Bundeswehr wird die Thematik zielgruppengerichtet in Lehrgängen verankert.

Das P.U.L.L.-Programm (Permanent Upgrade of Lifetime Leadership)

Alle Beamten mit Führungsverantwortung sind für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen vorgesehen, die sie – aufbauend auf dem Gerüst des bereits durchlaufenen Lehrgangsportfolios – mit Inhalt und praktischer Umsetzung einer wertschätzenden Führungskultur vertraut machen²⁵. Dazu wurde das stufenweise, lebensphasenorientierte

²⁴ AR A-1340/16

²⁵ AR A-1340/16

Führungskräfteprogramm P.U.L.L. aufgelegt, dass zumeist in einwöchigen Lehrgängen angeboten wird.

Dienstjunge zivile Führungskräfte durchlaufen das Lehrgangsmodul Leadership I. Ziel des Trainings ist es, den Teilnehmenden das erforderliche Rüstzeug an die Hand zu geben, um die spezifischen Führungssituationen in einer digitalisierten Arbeitswelt erfolgreich gestalten zu können. Entscheidend ist die praktische Anwendung des Gelernten: In spezifischen Kommunikations-, Kollaborations- und Führungsszenarien wird gelernt, wie agile Lösungsansätze für den täglichen Umgang mit den Mitarbeitenden Anwendung finden²⁶. Darauf aufbauend kann das Modul Leadership II absolviert werden, dass Führungskompetenzen wie Agiles Arbeiten, Transformationale Führung sowie Führen im digitalen Zeitalter thematisiert. Der Erwerb dieser Kompetenzen soll zu einer effektiveren Zusammenarbeit im Team und einer Steigerung der Mitarbeitermotivation befähigen. Das Themenfeld Digitalisierung ist auch in diesem Kontext prominent platziert²⁷. Erfahrenen Führungskräften wird im Modul Leadership III veranschaulicht, welche Herausforderungen durch aktuelle Trends – z. B. Digitalisierung sowie demografischer und gesellschaftlicher Wandel – den Arbeitsalltag beeinflussen. Die Schwerpunkte liegen u. a. im ressortübergreifenden Meinungsaustausch, der Teamentwicklung und Feedbackkultur²⁸.



Abb. 3: P.U.L.L.-Programm und weiterführende Lehrgangsangebote. Grafik: Bundeswehr/BiZBw

Die weitere Lehrgangslandschaft

Neben der obligatorisch vorgesehenen Führungskräftefortbildung wird den zivilen Führungskräften ein breit gefächertes Portfolio an Lehrgängen und Schulungen angeboten, welche sie nach ihrem individuellen Bedarf in Anspruch nehmen können. Das Schulungsangebot umfasst neben spezifischen Fachkenntnissen z. B. auch Schulungen zur Verbesserung des streitkräftegemeinsamen Denkens oder zu Besonderheiten bei Verwendungen im Ausland. Da die Bundeswehr in eine internationale Sicherheitsarchitektur eingebunden ist, gehört neben der Vermittlung interkultureller Kompetenz auch ein umfangreiches Angebot zur Erlangung von vertieften Sprachkenntnissen zum Weiterbildungsangebot der Bundeswehr – für zivile Führungskräfte, aber auch für Offiziere,

²⁶ Personalentwicklungslehrgänge ab BesGr. A 14 am Bildungszentrum der Bundeswehr (BiZBw)

²⁷ Personalentwicklungslehrgänge ab BesGr. A 16 am BiZBw

²⁸ Personalentwicklungslehrgänge ab BesGr. B 3 am BiZBw

die ein Sprachleistungsprofil Englisch vorweisen müssen. Flankierend bieten auch die Dienststellen, bei denen Beamte beschäftigt sind, individuelle Qualifizierungsmaßen (I.Q.) an, mit denen besondere, speziell in den Beschäftigungsdienststellen auftretende Schulungsbedarfe passgenau bedient werden. Dazu wird zum einen Expertise aus der Wirtschaft eingekauft, zum anderen bieten erfahrene Beschäftigte der Dienststellen Schulungen mit Fach- und Erfahrungswissen aus erster Hand an.

Führungsverhalten in der dienstlichen Regelbeurteilung

Die Führungskompetenz wird regelmäßig evaluiert und einem Leistungsvergleich unterzogen, um die Leistungsbereitschaft der zivilen Führungskräfte zu fördern und Beförderungsentscheidungen transparent zu machen. Auf diese Weise wird nicht nur die Befähigung der Beamten stetig verbessert, sondern auch die Akzeptanz der Führungskräfte gestärkt und die Zufriedenheit im gesamten Personalkörper gesteigert. Dazu werden turnusmäßig dienstliche Beurteilungen erstellt, die die Grundlage für Beförderungsentscheidungen nach der Bestenauslese bildet²⁹.

Fazit

Auf den ersten Blick sind die militärischen und zivilen Führungskräfte der Bundeswehr strikt voneinander getrennt. Militärische Führungspersonen müssen in Gefechtssituationen bestehen können. Sie müssen ihnen anvertrautes Personal in Lebensgefahr ebenso motivieren können, wie im Friedens- und Ausbildungsbetrieb. Zugleich sind sie selbst Geführte, zum Teil mit Familie oder ähnlichen sozialen Verantwortlichkeiten. Daher zielt die militärische Personalentwicklung zunächst darauf ab, militärische Profis für konkrete Aufgaben bis zur Einheitsführung auszubilden. Erst danach werden Stabsoffiziere stärker dahin entwickelt, den Rahmenbedingungen der heutigen volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt gerecht zu werden. Für zivile Führungskräfte erscheint die Bundeswehr ein völlig anderer Arbeitgeber zu sein, da sie keinen Kampfauftrag haben. Gleichwohl bekennen sie sich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, verfassungs- und gesetzestreuem Verhalten und leben eine Führungskultur, die von Wertschätzung, Vertrauen und Respekt geprägt wird. Trotz unterschiedlicher rechtlicher Rahmenbedingungen für Beamte und Soldaten erhalten beide Statusgruppen die Möglichkeit zur Teilnahme an bundeswehrgemeinsamen Lehrgängen, um das gegenseitige Verständnis zu stärken³⁰. Zudem leisten viele Zivilangehörige der Bundeswehr auch Reservistendienst, in welchem sie zumindest zeitweise den Status und die Verantwortlichkeiten der militärischen Seite erleben. Für die militärische Seite hingegen sind Tätigkeiten in zivil geprägten Bereichen, wie etwa dem BAPersBw, gute Gelegenheiten, um tieferes Verständnis in der Zusammenarbeit mit Beamten zu erlangen. Die Schnittmengen sind demnach größer, als es zunächst scheint.

Die besondere Stärke der Bundeswehr liegt darin, dass sie trotz der unterschiedlichen Blickwinkel und Herangehensweisen ein statusgruppenübergreifendes, gemeinsames Führungsverständnis besitzt, welches speziell zum Nutzen unserer Sicherheit ausgebildet und entwickelt wird. Interkulturelle Kompetenz, moralische Urteilsfähigkeit und eine wertschätzende Kommunikation werden u. a. in den bundeswehrgemeinsamen Führungskräftenmodulen abgebildet und reflektiert. Der sachgerechte Umgang mit Kritik, eine

²⁹ AR A-1340/83 (Dienstliche Beurteilung des Zivilpersonals)

³⁰ Bundeswehrgemeinsames Führungskräfte modul 5020 (ab BesGr. A 14/EG 14) Themenauswahl: „Stärken der Bundeswehrgemeinsamkeit, Steigern des Verständnisses und der Akzeptanz einer gemeinsamen Führungs- und Organisationskultur, Steigern des Verständnisses über bundeswehrgemeinsames Personalmanagement, u.a.“

aktive Kommunikation zu Fehlern und eine angemessene Würdigung besonderer Leistungen wirkt sich auf alle Führungskräfte innerhalb der Bundeswehr aus und leistet somit einen wichtigen Beitrag zur personellen Einsatzbereitschaft und zur Auftragserfüllung der Bundeswehr.

Autorenverzeichnis „Digitales Buch-Beitrag BAPersBw“

Korvettenkapitän Paulina Neumann

Paulina Neumann ist seit 2023 als Personalstabsoffizier im Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr, Abteilung III, tätig. Sie arbeitete seit 2018 in verschiedenen Bereichen und Positionen des Organisationsbereiches Personal. Zuvor wurde sie als Offizier der Deutschen Marine, u. a. als Brückenwachoffizier auf Schiffen und Booten, eingesetzt.

Im Rahmen der Offizierlaufbahn studierte Paulina Neumann an der Jade Hochschule in Elsfleth Nautik (B.Sc.). (60 Wörter)

Oberregierungsrat (ORR) Ass. jur. Björn Brinken

ORR Brinken gehört der Bundeswehr seit 2019 an. Vor seinem Übertritt in den öffentlichen Dienst war er über 15 Jahre als Rechtsanwalt mit einem Tätigkeitsschwerpunkt im Arbeitsrecht tätig. Seine Erstverwendung erfolgte im Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) als Referent für die Prozessführung im Arbeits-, Tarif-, und Sozialversicherungsrecht. Seit 2021 verantwortet er als Fachreferent den beamtenrechtlichen Grundsatz für die zivile Personalführung im BAPersBw.