

# BUNDESWEHR IN DER ZEITENWENDE

## **Boris Pistorius im Interview**

Der Bundesminister der Verteidigung über den Um- und Aufbruch – und wie die Bundeswehr als Arbeitgeber alle Menschen mitnimmt.

## **Flexibilität und Weiterbildung**

Barbara Wittmann, Deutschland-Chefin des Business-Netzwerks LinkedIn, hält Weiterbildung für unverzichtbar, um Personal dauerhaft zu binden.

# INWISIER

Arbeitgeber Bundeswehr  
Ausgabe 19/20 | Sommer 23



BUNDESWEHR

# Liebe Leserinnen und Leser!

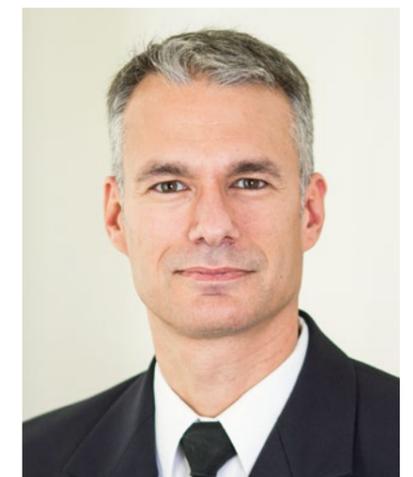
Seit über einem Jahr führt Russland einen erbitterten Angriffskrieg gegen die Ukraine – mit Folgen auch für Deutschland, Europa und die Welt. Das Bild der Bundeswehr in der Gesellschaft hat sich in dieser Zeit in zweifacher Hinsicht gewandelt: Auf der einen Seite wird die Notwendigkeit unserer Streitkräfte deutlicher gesehen als zuvor. Auf der anderen Seite sieht die Öffentlichkeit aber auch unsere Ausrüstungsdefizite und weitere Herausforderungen, die bewältigt werden müssen, um die Bundeswehr wieder fit zu machen.

IM VISIER geht der Frage nach, wie es einer Großorganisation wie der Bundeswehr gelingt, sich auf Veränderungen einzustellen. Wir müssen in der Zeitenwende hungrig nach Verbesserung sein. Und wir benötigen auf allen Ebenen eine moderne Führung, die Eigenverantwortung und Initiative fördert. Die Menschen in der Bundeswehr sind motivierter denn je, sich mit voller Kraft auf ihrem Dienstposten, an ihrem Arbeitsplatz für Sicherheit, Frieden und Freiheit einzusetzen.

Doch wie sieht es mit dem beruflichen Nachwuchs aus? Wie gewinnt die Bundeswehr gerade jetzt junge Menschen für eine Ausbildung oder einen Beruf bei den Streitkräften? Indem sie informiert, erklärt und dabei auch offen auf die Risiken und Gefahren des Soldatenberufs eingeht. Indem sie die vielfältigen attraktiven Ausbildungsmöglichkeiten und Jobperspektiven aufzeigt, ob für eine militärische Laufbahn oder eine zivile Karriere. Dafür sind die Menschen in der Bundeswehr authentische Botschafterinnen und Botschafter.

Ihr  
David Helmbold, Kapitän zur See

**KAPITÄN ZUR SEE**  
**DAVID HELMBOLD**  
// ARBEITGEBERMARKE  
BUNDESWEHR





06

#Zeitenwende

**Bundeswehr im Um- und Aufbruch**

Die Fokussierung auf die Landes- und Bündnisverteidigung erfordert Veränderungen auf allen Ebenen – und ein verändertes Mindset.

14

#Gastbeitrag

**Campino, die Zeitenwende und ein Plädoyer für mehr Resilienz**

Eine Einordnung von Botschafter Ekkehard Brose, Präsident der Bundesakademie für Sicherheitspolitik.

22

#Führung

**Verantwortung und Eigeninitiative**

Was bedeutet Führungsfähigkeit in der Krise? Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Führung aus? Brigadegeneral Frank Pieper im Gespräch.

10

#Politik

**„Wir müssen Fahrt aufnehmen“**

Boris Pistorius, Bundesminister der Verteidigung, erläutert, was Menschen in der Bundeswehr motiviert und wie man die Zeitenwende gemeinsam stemmen kann.

17

#Psychologie

**Resilienz in der Krise**

Patrick Hattenberg betreute die Bundeswehrangehörigen der eFP-Mission in Litauen.

26

#Digitalisierung

**Härtetest**

Der Stab Test und Versuch testet digitale Technologien und Systeme für die Dimension Land.



30

#Military Fitness

**Vorbereitung auf den Einsatz**

Military Fitness verbindet sportliches Grundagentraining und militärische Ausbildung.



46

#Karriere

**Waffensystemoperateur**

Hauptmann Christian C. steuert die Kamertechnik der Drohne Heron. Ein Berufsporträt.



55

#Employer Branding

**Wie bewirbt man sich bei der Bundeswehr?**

Die Videos der How-to-Kampagne 2023 lüften den Vorhang zu Assessments und Einstellungstests.

34

#Ausbildung

**Schritt halten mit technischem Fortschritt**

Oberleutnant Jürgen D. über einheitliche Lehrpläne in Europa und neue Berufsbilder in der Luftfahrttechnik.

49

#Seiteneinstieg

**Attraktive Alternative für Ärztinnen und Ärzte**

Der Arbeitgeber Bundeswehr hat viel zu bieten: Ein Quereinstieg ist ein Gewinn für beide Seiten.

56

#Im Gespräch mit ...

**„Flexibilität und Weiterbildung sind die wichtigsten Trends“**

Barbara Wittmann, Deutschland-Chefin von LinkedIn, über das Business-Netzwerk, Innovationen und Trends im Recruiting.

# UMBRUCH UND AUFBRUCH

Der seit über einem Jahr andauernde russische Angriffskrieg gegen die Ukraine hat die europäische Sicherheitsarchitektur und die Bundeswehr vor neue Herausforderungen gestellt. Welche strukturellen und organisatorischen Veränderungen braucht die Truppe, um kaltstartfähig zu sein? Während die Bundeswehr über einen längeren Zeitraum verstärkt auf ein internationales Krisenmanagement ausgerichtet wurde, fokussiert sie sich seit einigen Jahren wieder auf die Landes- und Bündnisverteidigung. Gedacht werden muss der „Worst Case“, der Spannungs- und Verteidigungsfall.



Die Verteidigung von Sicherheit und Frieden im Bündnis definiert die Rahmenbedingungen für weitreichende Veränderungen in der Bundeswehr heute und in den kommenden Jahren. So hat die NATO schon vor dem russischen Angriff auf die Ukraine Teile ihrer Schnellen Eingreiftruppe in erhöhte Alarmbereitschaft versetzt. Damit müssen die rund 50.000 Männer und Frauen der NATO Response Force (NRF) deutlich schneller marschbereit sein. Ein knappes Drittel der Kräfte stellt Deutschland. Auch auf struktureller Ebene hat die Bundeswehr auf die neue sicherheitspolitische Lage reagiert: Dazu hat im Juni dieses Jahres im Bundesministerium der Verteidigung ein neuer Planungs- und Führungsstab seine Arbeit aufgenommen. Dieser wird als Informations-Hub der Leitung fungieren und die ressortübergreifende Zusammenarbeit verbessern. Eine strategisch wichtige Anpassung der Führungsstrukturen an die neue sicherheitspolitische Situation war bereits im Herbst 2022 erfolgt: mit der Einrichtung des Territorialen Führungskommandos in Berlin, das sämtliche Einsätze der Bundeswehr im Inland, vom Heimatschutz über den Host Nation Support bis hin zum Krisenfall, koordiniert. Auf die Führungsstrukturen, die sich bei subsidiären Unterstützungsleistungen nach Artikel 35 des Grundgesetzes, etwa bei Naturkatastrophen oder wie zuletzt in der Coronapandemie, bewährt haben, kann die Bundeswehr nun auch in einem etwaigen Bündnisfall zurückgreifen. Hier koordiniert das Territoriale Führungskommando unter anderem das Zusammenziehen und die Verlegung eigener Kräfte.

Die Bundeswehr ist im Um- und Aufbruch: von der Führung der Teilstreitkräfte, die jetzt die neue NATO-Strategie umsetzen, bis in die Teams und zu jeder und jedem Einzelnen in der Truppe. Schnelle Alarmierung und Verlegung müssen geübt werden, überall in der Bundeswehr. „Jede Aufgabe ist wichtig, jede und jeder trägt am eigenen Platz dazu bei, unseren Auftrag und unsere Aufgaben bestmöglich zu erfüllen“, sagt Boris Pistorius, Bundesminister der Verteidigung. Im Interview mit IM VISIER erklärt er, dass die Bundeswehr besonders in herausfordernden Zeiten wie diesen ein attraktiver Arbeitgeber sein muss (s. Seite 10 ff.). „Wir müssen nicht nur junge Menschen für die Bundeswehr interessieren, sondern auch das Potenzial derjenigen, die in der Lebensmitte stehen, umfassend ausschöpfen, durch lebenslanges Lernen und Maßnahmen der Personalbindung“, so Pistorius.

## DIGITALISIERUNG UND FÜHRUNGSKULTUR

Dass das gewandelte sicherheitspolitische Selbstverständnis in Deutschland auch das geistige Rüstzeug der Streitkräfte betrifft, erläutert Ekkehard Brose, Präsident der Bundesakademie für Sicherheitspolitik in Berlin, in seinem Gastbeitrag (s. Seite 14 ff.). Die Forderung von Bundeskanzler Olaf Scholz nach einem veränderten Denken, „gepaart mit Zutrauen und Risikobereitschaft“, dürfe keine Leerformel bleiben. Wenn die Herausforderung Zeitenwende gemeistert werden soll, braucht es Mut zu Entscheidungen und eine Fehlerkultur, die Initiative zulässt, postuliert Brose. Das Leitbild des Staatsbürgers und der Staatsbürgerin in Uniform und die Führungsphilosophie der Bundeswehr gäben genau dafür den Raum.

Experte für Führung in der Bundeswehr ist Brigadegeneral Frank Pieper. Digitalisierung und Leadership ist eines der zentralen Themen, die er in seiner Funktion als Direktor Strategie und Fakultäten der Führungsakademie der Bundeswehr

in Hamburg vorantreiben will. Digitale Technologien erhöhen die Einsatzbereitschaft der Truppe, gleichzeitig erzeugt die digitale Welt Inspirationen und Ansätze für ein neues Führungsverständnis in der Bundeswehr. Beides hält Pieper für wichtige Voraussetzungen für die Armee, die reaktionsschneller und einsatzbereiter werden soll (s. Seite 22 ff.).

Ebendiese digitalen Kommunikationstechnologien testet der Stab Test und Versuch deshalb im niedersächsischen Munster auf ihre Praxistauglichkeit (s. Seite 26 ff.). Der Stab wird in verschiedene Phasen des Beschaffungsprozesses eingebunden – damit die Soldaten und Soldatinnen selbst ihre Erfahrungen und Bewertungen für eine neue Ausrüstung und neue Systeme einbringen können. „Die Soldaten und Soldatinnen wissen am besten selbst, welchen Anforderungen die künftige Ausstattung standhalten muss und ob sie einen Mehrwert bietet“, erklärt der stellvertretende Kommandeur des Stabes, Oberstleutnant Jörg B. So wird beispielsweise das Battle Management System, das in der Schnellen Eingreiftruppe der Bundeswehr, der VJTF 2023 unter deutscher Führung, bereits genutzt wird, in Munster geprüft und weiter feinjustiert. Denn: Wichtiges Etappenziel beim Großprojekt „Digitalisierung Landbasierter Operationen“ ist die Ausstattung der schnell verlegfähigen Heeresdivision, die die Bundeswehr 2025 in der NATO bereitstellen wird, mit einer digitalen Basisfunktionalität. Viel Arbeit für den Versuchsstab in Munster, der parallel zum wachsenden Aufgabenspektrum und -umfang personell verstärkt werden soll. Besonders IT-Expertise wird künftig in dem Systemzentrum am Standort Munster gesucht, sowohl für militärische als auch für zivile Kräfte.

## RESILIENZ ALS WICHTIGE RESSOURCE

Als Arbeitgeber hat die Bundeswehr eine besondere Fürsorgepflicht. Die Soldaten und Soldatinnen werden für die Landes- und Bündnisverteidigung intensiv ausgebildet – in einer sicherheitspolitischen Lage, die sich seit dem russischen Angriff auf die Ukraine im Februar 2022 zugespitzt hat. Mehr denn je sind sich heute die Bundeswehrangehörigen, deren Familien und die Gesellschaft bewusst, was der Beruf des Soldaten oder der Soldatin bedeutet. Eine exzellente Ausbildung und Vorbereitung senken das Sicherheitsrisiko und stärken das Selbstbewusstsein und die Resilienz als wichtige Ressourcen in krisenhaften Situationen. Unmittelbar nach dem Ausbruch des Krieges in der Ukraine hat die Bundeswehr Truppenpsychologe Patrick Hattenberg ins litauische Rukla entsandt, um die Bundeswehrsoldaten und Bundeswehrsoldatinnen der eFP-Mission vor Ort zu betreuen. „Sie waren nicht nervös, aber die Situation hat sie beschäftigt, das war deutlich zu spüren“, berichtet Hattenberg. „Befindet sich der Soldat oder die Soldatin im Einsatz, befinden sich auch immer die Familien ‚im Einsatz‘.“ „Am Ende ist es nicht die konkrete Situation, die uns belastet, sondern das, was wir daraus machen und wie wir damit umgehen“ (s. Seite 17 ff.).

## FACHKRÄFTE UND AUSBILDUNG

Für die Zeitenwende braucht die Bundeswehr neue Strukturen und Fähigkeiten für die Landesverteidigung und Sicherung der NATO-Außengrenzen, aber auch, um neuen hybriden Bedrohungen und asymmetrischen Gefahren begegnen zu können. Mit dem Sondervermögen ist ein wichtiger Schritt getan, um die Ausstattung der Truppe zu verbessern. Gut ein Fünftel

davon fließt in Digitalisierung und die Verbesserung von Führungsfähigkeiten, vornehmlich im Heer und bei den landbasierten Kräften. Doch die Zeitenwende braucht auch das Personal, das die Technik bedient. Das spiegelt sich auf der Karriereseite der Bundeswehr wider. Gesucht werden Absolventen und Absolventinnen der MINT-Fächer, zum Beispiel Maschinenbauer, Bauingenieure, Luft- und Raumfahrttechniker, Elektrotechniker oder Informatiker. Auch Cyber- und IT-Spezialistinnen und -Spezialisten sind begehrt in der Truppe, gefolgt von Kräften und Spezialisten für Sanitätsdienst, Marine, Logistik und Spezialeinheiten wie die ABC-Abwehr.

Dem Fachkräftemangel begegnet die Bundeswehr vor allem mit eigener Ausbildung. Als einer der größten Ausbilder und Arbeitgeber in Deutschland investiert die Bundeswehr in die Menschen, die ihr angehören und die sich, mehr denn je, mit dem Auftrag und den Aufgaben der Streitkräfte identifizieren. Die Bundeswehr bietet ihnen eine sichere Perspektive, eine ausgewogene Work-Life-Balance, vielfältige Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten sowie einen Beruf, der sinnstiftend ist.



Kampfschwimmer seilen sich aus dem Spezialkräftehelikopter H145M auf das Flugdeck einer Fregatte ab.



Übung Wettiner Schwert: Soldaten und Soldatinnen überwachen die Überquerung der Elbe mit Hilfe einer Fähre aus Schwimmschnellbrücken Amphibie M3 des Deutsch-Britischen Pionierbrückenbataillons 130 im Rahmen der Stand-up-Phase für die Schnelle Eingreiftruppe der NATO.



**„ES KOMMT  
JETZT AUF JEDEN  
EINZELNEN AN“**

**BUNDESMINISTER DER VERTEIDIGUNG  
BORIS PISTORIUS IM INTERVIEW.**

**Herr Minister, Sie stehen mehr als 264.000 Menschen in der Bundeswehr vor – was sind Ihre wichtigsten Botschaften und Erwartungen?**

Russland führt seit über einem Jahr einen verheerenden und menschenverachtenden Krieg gegen die Ukraine. Die Sicherheit in Europa, die für uns so wichtig ist, ist dadurch gefährdet wie seit langem nicht mehr. Für mich sind die Freiheit und die Sicherheit der Menschen in Deutschland und auch unsere Bündnisverpflichtungen von zentraler Bedeutung. Dieser Aufgabe widme ich mich mit ganzer Kraft und persönlichem Einsatz. Bei meinem Amtsantritt habe ich gesagt, ich stehe voll und ganz hinter der Bundeswehr. Das werde ich einlösen. Mir ist klar, nur so kann ich auf motivierte und leistungsbereite Bundeswehrangehörige setzen, ob militärisch oder zivil, ob Mann oder Frau, Beamter oder Tarifangestellte. Jede Aufgabe ist wichtig, jede und jeder trägt an ihrem und seinem Platz dazu bei, unseren Auftrag und unsere Aufgaben bestmöglich zu erfüllen.

Ich bin stolz darauf, Teil dieses großen Teams zu sein, und werde alles dafür tun, damit wir in entscheidenden Fragen wie Ausrüstung, Material und Personal vorankommen. Wir müssen jetzt Fahrt aufnehmen.

**Wie begegnen Ihnen die Menschen in der Bundeswehr, wie erleben Sie die Motivation in der Truppe?**

Ich bin gerade dabei, mir persönlich ein Lagebild zu machen. Das geht nicht am Schreibtisch im Ministerium. Nach wie vor besuche ich Standorte und Dienststellen, höre zu, frage, wo es hakt, was gut läuft und was wir verändern müssen. Was ich vor Ort sehe und erfahre, beeindruckt mich: Soldaten und Soldatinnen, die neugierig, motiviert und engagiert sind. Ich erlebe Menschen, die alles geben, damit es rundläuft in ihrem Bereich, die einen starken inneren Kompass haben, sich ihrer Verantwortung bewusst sind. Darunter sind auch die vielen zivilen Bundeswehrangehörigen, die sich in den Dienst der Truppe stellen und sich mit ihren Fähigkeiten und ihrer Erfahrung voll einbringen.

Wir müssen in den kommenden Monaten und Jahren in unterschiedlichen Disziplinen bestehen, im Sprint genauso wie im Marathon. Deshalb brauche ich alle Talente. Zum einen benötigen wir Abhilfe bei den Ausstattungsdefiziten, beispielsweise bei Ausrüstung und Munition. Zum anderen liegen Aufgaben vor uns, die nicht in den nächsten Wochen und Monaten bewältigt werden können. Hier meine ich langfristige Rüstungsprojekte und auch strukturelle Weichenstellungen. Dafür brauchen wir einen langen Atem. Unser gemeinsamer Kraftakt folgt einem Ziel: Die Truppe muss das bekommen, was sie zur Erfüllung ihres Auftrags benötigt.



**Truppenbesuch bei der Marine:  
Boris Pistorius im Gespräch mit  
dem Kommandeur des 1. Uboot-  
geschwaders, Lars Gößing.**

**Ausrüstung und Material sind essenziell, aber was ist, wenn Personal fehlt, um das Gerät zu bedienen? Wie kann die Bundeswehr Fähigkeitslücken schließen und zugleich wieder aufwachsen?**

Wir müssen die beeindruckende Vielfalt an beruflichen Perspektiven und die Motivation der Menschen für ihren Job in der Bundeswehr nach außen tragen. Wir haben da enorm viel vorzuzeigen, was viele noch nicht wissen. Und jetzt muss das auch im Kontext der Zeitenwende neu gedacht werden. Das gilt für eine erfolgreiche Arbeitgeberkommunikation und für die Personalgewinnung gleichermaßen.

Es geht übrigens nicht nur um Personalgewinnung, sondern auch um Personalbindung. Demografischer Wandel, chronischer Fachkräftemangel und ein harter Wettbewerb am Arbeitsmarkt machen deutlich: Wir müssen nicht nur junge Menschen für die Bundeswehr interessieren, sondern auch das Potenzial derjenigen, die in der Lebensmitte stehen, umfassend ausschöpfen. Das geht nur über ständige Weiterbildung und Maßnahmen der Personalbindung.

Es geht an der Realität vorbei anzunehmen, ein Mehr an Werbung schafft automatisch mehr Bewerbende. Nein, wir müssen Arbeitsprozesse für jedes Lebensalter überprüfen und anpassen. Das betrifft beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle für diejenigen, die sich gerade in der Rushhour des Lebens befinden und ihre Familie managen. Oder für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Eltern pflegen. Also unterm Strich: interessante Jobs, gute Kommunikation, flexible Modelle, konstante Weiter- und Fortbildung für alle. So nehmen wir alle mit, und die Bundeswehr verliert nicht den Anschluss.

**Der Arbeitgeber Bundeswehr muss sich im Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte weiterhin attraktiv aufstellen, gesellschaftlichen Veränderungen gerecht werden und auf die Bedürfnisse der Generation Z eingehen, die jetzt auf den Arbeitsmarkt gelangt. Wie gelingt das?**

Indem wir erst einmal zuhören. Wie denkt die Generation Z? Tickt die Zielgruppe überhaupt einheitlich? Was erwartet sie von einem Arbeitgeber? Was ist ihr wichtig? Und wie passt das zur Bundeswehr? Wir bieten Sinnstiftung, Qualifizierung, berufliche Perspektiven, einen sicheren Job, aber auch Kameradschaft. Bei uns wird niemand alleingelassen. Das sind positive Attribute, mit denen wir punkten können. Selbstverständlich gehören zum Militär auch Hierarchie und Disziplin, ohne die geht es nicht. Ich lade jeden interessierten

jungen Menschen ein, sich selbst ein Bild von uns zu machen, die Bundeswehr kennenzulernen, ob beim Besuch einer Karrieremesse, bei einem Praktikum, beim Besuch von Veranstaltungen wie dem Tag der Bundeswehr oder bei der Teilnahme an der Bundeswehr Olympix.

**Wie gelingt es in einer Zeit des Umbruchs, alle Menschen in der Bundeswehr in der Transformation mitzunehmen, ihnen Orientierung zu geben, sowohl zum „Was“ und „Warum“ als auch zum „Wie“ der Veränderungen?**

Mich interessiert, wo es ruckelt in der Bundeswehr, aber auch, worauf die Soldaten und Soldatinnen, die zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stolz sind. Ich sehe meine Verantwortung darin, klar zu kommunizieren, Vertrauen aufzubauen und ansprechbar zu sein für Impulse, aber auch für Sorgen und Nöte. Auch unsere Führungskräfte sind hier in der Pflicht. Sie setzen die Veränderungen vor Ort und in den Einheiten um. Das geht nicht von oben herab, sondern mit einer positiven Feedbackkultur und einer guten Teamarbeit. Die Führungskräfte müssen offen sein für die vielen guten Ideen, die die Menschen in der Bundeswehr haben. Mit einem klaren Ziel vor Augen darf man auch mal um die Ecke denken.

**In Europa herrscht Krieg – gute oder schlechte Zeiten für den beruflichen Nachwuchs, sich für eine Karriere in der Bundeswehr zu entscheiden?**

Sich für das Gemeinwesen zu engagieren, seinen Mitmenschen zu dienen, auch wenn es nicht bequem oder sogar gefährlich ist – das ist immer eine wichtige und verdienstvolle Aufgabe. Davon lebt unsere offene, freie Gesellschaft: Und das verschafft denjenigen, die dienen, auch berufliche Erfüllung. In Krisenzeiten wird die Notwendigkeit dieser großen Leistung sogar noch wichtiger und die Aufmerksamkeit wird größer. Mir ist wichtig, dass alle, die sich für die Bundeswehr entscheiden, sichergehen können, dass sie in ihrem Dienst nie alleingelassen werden. Als Parlamentsarmee ist die Bundeswehr im Grundgesetz verankert. Regierung, Parlament, Ministerium, Kameraden und Kameradinnen und viele, viele Menschen im Land sind nah dran an der Bundeswehr. Man schützt und stützt sich gegenseitig. Die Bundeswehr braucht immer Menschen, die sich mit Auftrag und Aufgaben der Streitkräfte identifizieren können. Aber das ist eine Entscheidung, die nur jeder und jede für sich selbst prüfen und frei treffen kann. Dafür bietet die Bundeswehr Beratung an. Wir stehen jederzeit bereit, um Fragen zu beantworten.



**Bundesminister der Verteidigung, Boris Pistorius, sitzt im Cockpit des Transportflugzeugs Airbus A400M vom Lufttransportgeschwader 62 beim Überflug während des Antrittsbesuchs bei der Luftwaffe, am 11.05.2023.**



**Verteidigungsminister Boris Pistorius unterhält sich mit Soldaten während seines Truppenbesuches an der Infanterieschule in Hammelburg, am 16.05.2023.**



**Boris Pistorius und NATO-Generalsekretär Jens Stoltenberg beim Besuch der multinationalen Übung „Air Defender 2023“ am 20.06.2023.**

# CAMPINO, DIE ZEITENWENDE UND EIN PLÄDOYER FÜR MEHR RESILIENZ

**Botschafter Ekkehard Brose ist Präsident der Bundesakademie für Sicherheitspolitik (BAKS). Zuvor war er Beauftragter für Zivile Krisenprävention und Stabilisierung im Auswärtigen Amt und von 2014 bis 2016 Botschafter im Irak. Der Beitrag gibt seine persönliche Meinung wieder.**

Wie einschneidend ein weltpolitisches Ereignis ist, lässt sich oftmals auch an Fußnoten ablesen. Eine solche war die Meldung vom Mai 2022, dass Campino, der Frontmann der Toten Hosen, heute seinen Wehrdienst nicht mehr verweigern würde. „Wir können es uns nicht leisten, völlig wehrlos gegenüber Despoten zu sein“, so wird er zitiert.

Die Eskapaden eines amerikanischen Präsidenten Trump hatten uns bereits gelehrt, dass wir Europäer gut beraten wären, „unser Schicksal wirklich in unsere eigene Hand“ zu nehmen, wie Bundeskanzlerin Merkel schon 2017 feststellte. Mit dem 24. Februar 2022 wurden vermeintliche Gewissheiten nun aber nicht nur in Frage gestellt, sondern gänzlich über Bord geworfen. Russlands Krieg gegen die Ukraine bedeutet fürwahr eine Zeitenwende – in Deutschland wurde der Begriff zum Wort des Jahres 2022 erhoben. Der



Frieden in Europa wurde seit über 30 Jahren vor allem mit der Macht des Rechts verteidigt; Sicherheit haben wir lange versucht mit Russland zu organisieren. Putin hat diesen positiven Ansätzen schroff die Tür gewiesen und stattdessen den Nachbarstaat Ukraine mit einem imperialen Eroberungskrieg überzogen, der den Rest Europas in Angst und Schrecken versetzt.

Ich habe keinen Zweifel daran, dass die Zeitenwende in Deutschland ernst gemeint ist und ernst genommen wird. Mit der Rede von Bundeskanzler Scholz wenige Tage nach der russischen Invasion ist eine grundlegende gesellschaftliche und politische Umorientierung eingeleitet worden. Diese praktisch umzusetzen, bedarf allerdings konsequenter Arbeit und eines langen Atems. Das ist vor allem insofern problematisch, als für die Ukrainerinnen und Ukrainer jeder Tag menschliche Opfer kostet. Der deutsche Flugabwehrpanzer Gepard und das Flugabwehrsystem IRIS-T retten täglich Leben. Die gelieferten Kampfpanzer Leopard und Schützenpanzer Marder werden der Ukraine helfen, sich besser zu verteidigen und auch besetzte Gebiete zu befreien. Die große Aufmerksamkeit, die international auf den Entscheidungen der Bundesregierung lastet, ist ein Spiegel der herausgehobenen Bedeutung, die Deutschland in der Gruppe der westlichen Unterstützer der Ukraine, in der NATO und in der EU angesichts dieser Lage zukommt. Das kollektive staatliche In-Deckung-Gehen hinter unserer Geschichte ist passé, gleichwohl – und gerade weil – wir uns zur Verantwortung für ebendiese Geschichte bekennen. Die Lieferung deutscher Waffensysteme an die Ukraine bedeutet nicht, wie manche behaupten, eine Eskalation oder Ausweitung des Konflikts – sie hilft einem angegriffenen europäischen Staat, sich zu verteidigen und damit auch unsere Werte und letztlich unsere Sicherheit zu schützen.

Die von Deutschland immer wieder geäußerte Ambition, sicherheitspolitisch mitgestalten und führen zu wollen, wird zu Recht eingefordert. Dazu passt, dass die Ampelkoalition bereits in ihrem Koalitionsvertrag die Erarbeitung einer Nationalen Sicherheitsstrategie verabredet hatte. Diese wird die neue sicherheitspolitische Landschaft reflektieren und der deutschen Sicherheitspolitik Rahmen und Richtung weisen. Sie wird jedoch nicht alle Fragen beantworten können. Welches sind die entscheidenden Bedingungen, damit die Zeitenwende in Deutschland gelingt und sich als dauerhafte sicherheitspolitische Ertüchtigung von Staat und Gesellschaft erweist?

Das Sondervermögen für die Bundeswehr als eine zentrale Konsequenz aus der Zeitenwende ist wichtig – es kompensiert im Wesentlichen aber Versäumnisse der Vergangenheit. Dies wird schon daran deutlich, dass nun mehrere, teils über Jahrzehnte geplante Beschaffungsprozesse wie zum Beispiel

für Kampfflugzeuge und Transporthubschrauber endlich mit Finanzmitteln unterlegt sind und im Kauf des Geräts münden. Die Beschaffung von dringend benötigtem Material und dringend benötigter Ausrüstung für unsere Soldaten und Soldatinnen ist allerdings auch über das Sondervermögen hinaus eine bleibende Aufgabe. Die Messlatte liegt hoch: Es geht darum, den Gesamtzusammenhang von der Definition des Bedarfs über die Beauftragung bis zu den industriellen Strukturen der Bedarfsdeckung ins Visier zu nehmen und den Prozess effektiver zu gestalten.

Entscheidend für die Umsetzung der Zeitenwende wird nicht allein die Beschaffung militärischen Geräts sein. Die Zeitenwende muss in den Köpfen der Menschen, in unserer Gesellschaft ankommen. Was die Aussage Campinos nur anekdotisch andeutet, zeigt sich im Großen auch in den Studien der Bevölkerungseinstellung zu Sicherheit und Verteidigung, die das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr in Potsdam regelmäßig erhebt: Der Angriff Russlands wird eindeutig als eine Bedrohung für Frieden und Sicherheit in Europa und Deutschland wahrgenommen, der Einsatz der Bundeswehr zum Schutz der NATO-Ostflanke erhält steigenden Zuspruch, und fast 60 Prozent der Befragten sprechen sich für höhere

Verteidigungsausgaben und eine größere Truppenstärke der Bundeswehr aus. Russlands Krieg gegen die Ukraine beschäftigt die Deutschen, ruft die Relevanz verteidigungsbereiter Streitkräfte in Erinnerung und führt zu einem deutlich gesteigerten Informationsbedürfnis. Die Bundeswehr tut gut daran, ihre bestehenden Medien, Funktionsträger und Formate zu nutzen, um darauf einzugehen – von den Social-Media-Kanälen über die Jugendoffiziere bis zur dienstlichen Informationsveranstaltung für zivile Führungskräfte.

Das gewandelte sicherheitspolitische Selbstverständnis Deutschlands betrifft auch das geistige Rüstzeug der Streitkräfte selbst. Bei der Bundeswehrtagung 2022 hat Bundeskanzler Scholz betont, dass es „auf allen Ebenen in der Bundeswehr“ eines veränderten Denkens bedarf, „und zwar gepaart mit Zutrauen und Risikobereitschaft“. Das darf keine Leerformel bleiben. Wenn die Herausforderung Zeitenwende gemeistert werden soll, braucht es Mut zu Entscheidungen und eine Fehlerkultur, die Initiative zulässt. Vor kurzem hat die Bundesakademie für Sicherheitspolitik 30 Fachleute gefragt, was aus ihrer Sicht jetzt wichtig sei für die deutsche Sicherheitspolitik. Eine Antwort ist mir besonders in Erinnerung: „Einen Wandel hin zu einer offenen Kultur des fundierten, kritischen Widerspruchs mit Mut zur Erneuerung“, fordert eine Thinktank-Kollegin, Sarah Bressan. Das Leitbild des Staatsbürgers und der Staatsbürgerin in Uniform und die Führungsphilosophie der Bundeswehr geben genau dafür den Raum – haben Sie Mut, ihn auch zu nutzen.

**„Resilienz wird zu einem Garant für unser Leben in Freiheit und Sicherheit und damit zu einem Schlüsselbegriff der Zeitenwende.“**

Wir müssen uns in Deutschland darauf einstellen, auf absehbare Zeit im Fokus einer konkreten, von Russland ausgehenden Bedrohung zu leben. Auch andere autoritäre Mächte entwickeln zunehmend Bedrohungspotenzial. Bereichen wie dem Cyberraum, Energie, Ernährung und Gesundheit kommt unter diesen Bedingungen eine neue Bedeutung zu. Resilienz – die Fähigkeit eines Systems, eines Menschen, ja eines ganzen Staates, nach einem Schadensereignis ein Mindestmaß an Funktionstüchtigkeit zu erhalten – wird zu einem Garant für unser Leben in Freiheit und Sicherheit und damit zu einem Schlüsselbegriff der Zeitenwende. Cyberabwehr und eine widerstandsfähige Stromversorgung sind heute nicht weniger wichtig als eine leistungsfähige Luftraumverteidigung. Unter dem Eindruck des russischen Angriffs, der Auswirkungen der Pandemie und der anhaltenden Folgen des Klimawandels rückt all das stärker ins politische Bewusstsein. Die Bundeswehr zeigt tagtäglich, dass sie zur Resilienz in Deutschland viel beiträgt – mit der Fähigkeit zur Abwehr äußerer Bedrohungen ebenso wie in der Amtshilfe, etwa gegen das Coronavirus oder gegen Hochwasser. Der Platz der Bundeswehr ist mitten unter uns.

Zu den Bedingungen eines Gelingens der Zeitenwende zählt schließlich politische Geschlossenheit, das sprichwörtliche „Ziehen an einem politischen Strang“. Die Bereitschaft der Bevölkerung, eine veränderte Sicherheitspolitik mitzutragen, erscheint derzeit besonders groß. Die Verankerung sicherheitspolitischen Interesses und Urteilsvermögens in Gesellschaft und Politik wird dauerhaft vor allem dann gelingen, wenn alle wesentlichen Interessengruppen an ihr teilhaben.

**„Wenn die Herausforderung Zeitenwende gemeistert werden soll, braucht es Mut zu Entscheidungen und eine Fehlerkultur, die Initiative zulässt.“**

Gerade weil die Zeitenwende einen vieldimensionalen politischen Prozess des Wandels bedingt, muss sie eingebettet sein in ein breites Verständnis von Sicherheit. An der BAKS pflegen wir dieses Verständnis seit 30 Jahren. Aus Erfahrung wissen wir: Das ist kein Selbstläufer, vielmehr bedürfen vernetztes Denken und gemeinsames Handeln beständiger Ermutigung. Nur so entsteht die geforderte Sicherheitspolitik „aus einem Guss“. In besonderem Maße gilt das auch für effektive strategische Kommunikation. Nur aus der engen Zusammenarbeit in der Regierung und der Einbeziehung des Parlaments kann ein tragendes Narrativ unserer Sicherheitspolitik entstehen, das nach innen bindet und uns nach außen führungsfähig macht.



## DIE BUNDESAKADEMIE FÜR SICHERHEITSPOLITIK

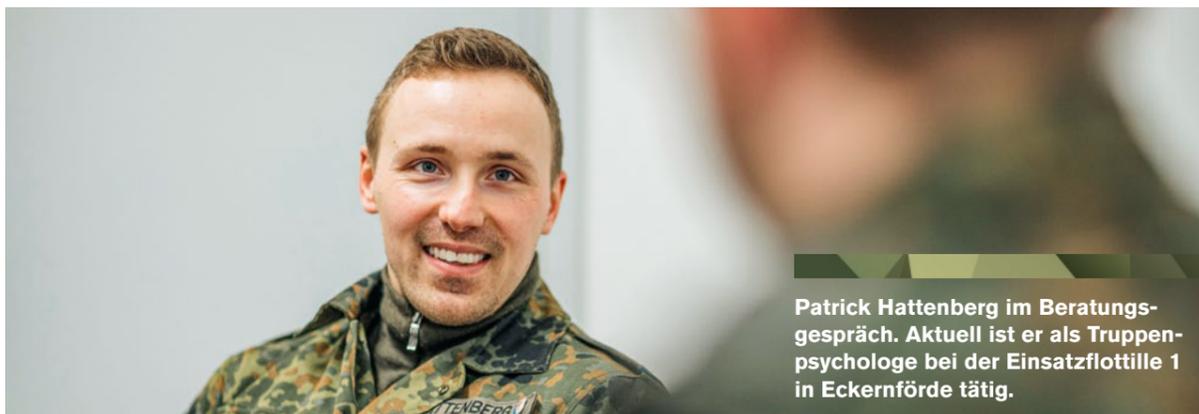
Die Bundesakademie für Sicherheitspolitik (BAKS) ist die zentrale, ressortübergreifende Weiterbildungsstätte der Bundesregierung für Sicherheitspolitik in Berlin. Sie fördert ein umfassendes Verständnis für die langfristigen sicherheitspolitischen Ziele Deutschlands und die Praxis der Vernetzten Sicherheit. Politisch geführt wird die Bundesakademie durch den Bundessicherheitsrat als Kuratorium unter Vorsitz des Bundeskanzlers, unterstützt durch einen Beirat. Organisatorisch gehört sie als selbstständige Dienststelle zum Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung. Die Akademie gliedert sich in die drei Bereiche Lehre, Fachtagungen und Öffentlicher Diskurs sowie das Kompetenzzentrum Strategische Vorausschau. Das Seminarprogramm ist auf die Weiterbildung von Spitzenpersonal aus Bund und Ländern sowie Führungskräften aus Wissenschaft, Wirtschaft und gesellschaftlichen Organisationen ausgerichtet.

## RESILIENZ IN DER ZEITENWENDE

**„ES IST KEIN ZEICHEN VON SCHWÄCHE, RAT BEIM TRUPPENPSYCHOLOGEN EINZUHOLEN“**

*In herausfordernden Zeiten ist eine belastbare Psyche keine Selbstverständlichkeit, konstatiert Patrick Hattenberg, Truppenpsychologe bei der Bundeswehr. Vier Monate lang betreute er die in Litauen stationierten Bundeswehrsoldaten und Bundeswehrsoldatinnen. Nach dem russischen Angriff auf die Ukraine sorgten sich vor allem auch deren Familien zu Hause.*





Patrick Hattenberg im Beratungsgespräch. Aktuell ist er als Truppenpsychologe bei der Einsatzflottille 1 in Eckernförde tätig.

**Herr Hattenberg, Sie waren der erste Truppenpsychologe, der dauerhaft vor Ort zu den Soldaten und Soldatinnen nach Rukla entsendet wurde, die dort an der Ostflanke der NATO Präsenz und Abwehrbereitschaft signalisieren. Wie kam es dazu?**

Als sich die Panzergrenadierbrigade 41 „Vorpommern“ auf die Mission enhanced Forward Presence (eFP) vorbereitete, war es für Truppenpsychologiefeldwebel Helge Labs und mich keine Frage, dass wir mitgehen und „unsere Jungs und Mädels“ nicht alleinlassen. Wir haben die Soldaten und Soldatinnen auch zu Hause in Neubrandenburg betreut und kannten sie deshalb gut. Wir waren immer für sie da, ob für die Mannschaften oder die Offiziere. Die Brigade ist im Januar 2022 nach Litauen verlegt worden, genau in der Phase, in der die Lage an der Grenze zur Ukraine durch den Aufmarsch russischer Streitkräfte immer bedrohlicher wurde. Vor diesem Hintergrund empfanden wir es als eine sehr sinnvolle Entscheidung, die Truppenpsychologie als Instrument der Führungsberatung in Zeiten politischer Spannungen vor Ort zu haben.

**Mit dem russischen Angriff auf die Ukraine empfangen auch die Soldaten und Soldatinnen in Litauen eine veränderte Bedrohungslage. Wie war Ihr Eindruck?**

Als wir eintrafen, war das Stimmungsbild angespannt. Auch wenn der russische Aufmarsch an der Grenze zur Ukraine bereits seit längerem zu beobachten war, war der Angriff am 24. Februar 2022 doch wie ein Paukenschlag für uns alle. In Litauen war die Bedrohung gefühlt nahe und real. Niemand hatte wirklich mit einem Krieg mitten in Europa gerechnet, und niemand wusste, was in den kommenden Wochen passieren würde. Unsere Soldaten und Soldatinnen in Litauen waren nicht nervös, aber die Situation hat sie sehr beschäftigt, das war deutlich zu spüren.

**Was waren häufig geäußerte Sorgen und Probleme?**

Neben der Sicherheitslage sind es vor allem der Alltag und die Trennung von zu Hause, die die Menschen belasten. Viele lassen Familien, Kinder, Eltern zurück und können bei Problemen zu Hause nicht persönlich da sein und unterstützen. Befindet sich der Soldat oder die Soldatin im Einsatz, befinden sich auch immer die Familien „im Einsatz“. So können auf beiden Seiten Überforderungsgefühle und beispielsweise Gefühle von Hilflosigkeit entstehen. In der Kaserne in Rukla leben die Soldaten und Soldatinnen auf engem Raum, mit eingeschränkter Privatsphäre und eingeschränktem Bewegungsradius in der Umgebung. Als kurz nach dem Kriegsausbruch in der Ukraine die Verstärkungskräfte in Litauen eintrafen, wurde es schlagartig noch einmal voller. Eine große Anzahl Soldaten und Soldatinnen musste über einen längeren Zeitraum in großen Zelten leben. Das macht etwas mit den Soldaten und Soldatinnen und deren Psyche. Auch zwischenmenschliche Konflikte fallen plötzlich mehr ins Gewicht. Auf der anderen Seite durfte ich aber auch ganz berührende kameradschaftliche und zwischenmenschliche Begegnungen erleben. Menschen, die vorher nicht gut miteinander auskamen, wurden zu engen Kameraden und Kameradinnen.

**Wie sah Ihr Angebot vor Ort konkret aus?**

Eigentlich haben wir alles das angeboten, was wir auch in der Heimat machen: Einzelgespräche mit den Soldaten und Soldatinnen, Beratung und Sensibilisierung der Führungskräfte, Gruppenunterricht in „psychologischer Erster Hilfe“ und Resilienz oder zum Ausbau der psychischen Fitness, aber auch Entspannungstechniken. Über Erlebnisse oder Probleme zu reden entlastet. Und manchmal sind es auch kleine Dinge, die helfen, etwa ein kleines Handbuch: ein praktischer Leitfaden mit Anregungen zum Umgang mit schwierigen Situationen und zum Entspannen. Entspannung ist eine wichtige Komponente, um psychischen Problemen vorzubeugen, ob es nun eine Stunde Sport ist oder einfach nur eine bewusste Kaffeepause. Sich selbst etwas Gutes tun, Abstand gewinnen im Rahmen der Möglichkeiten ist sehr viel wert. Vor allem war uns wichtig, einfach da zu sein und Menschen zueinanderzubringen.



Die Bundeswehrosoldaten der eFP-Mission in Litauen: Die psychologische Betreuung vor Ort soll auch den Zusammenhalt stärken.

**Werden die Angebote angenommen?**

Sehr gut sogar. Was auch zeigt: Heutzutage gilt es nicht mehr als Zeichen von Schwäche, Rat beim Truppenpsychologen einzuholen. Als Truppenpsychologe im Einsatz bin ich Teil der Truppe: Jeder kennt dich und du kennst jeden. Und ich therapiere ja keine psychisch kranken Menschen, sondern ich berate präventiv und Sorge mit dafür, dass jeder und jede seinen und ihren Dienst zufrieden und motiviert ausüben kann. Mit unseren Angeboten erreichen wir alle, vom regulären Schützen bis hin zur Einsatzführung. Für mich war es erfüllend, wenn es den Kameraden und Kameradinnen durch unsere Beratungsleistung besser ging.

**Wie haben die Angehörigen der Soldaten und Soldatinnen zu Hause und auch Ihre Familie auf die Geschehnisse in der Ukraine reagiert?**

Die Soldaten und Soldatinnen konnten gut mit der Situation umgehen. Übung und Ausbildung haben sie auf derartige Situationen gut vorbereitet. In der Heimat sah das teilweise ganz anders aus. Aufgrund der fortgesetzten Berichterstattung und starken medialen Präsenz des Krieges verspürten viele Angehörige in Deutschland große Angst. Dies hat Einzelne emotional mehr belastet als ihre Aufgabe vor Ort. Das zeigt mir auch, was die berufliche Motivation unserer Soldaten und Soldatinnen ausmacht: Sie dienen nicht bei der Truppe, weil sie die Menschen, die als „Gegner“ oder „Gegnerin“ vor ihnen stehen, hassen, sondern weil sie die lieben und schützen wollen, die zu Hause auf sie warten. Auch meine Frau hatte Schwierigkeiten, weil sie mit unserem fünf Monate alten Baby alleine war. Das ist ganz normal und menschlich. Wichtig ist, dass man unter Kameraden und Kameradinnen und mit der eigenen Familie darüber redet. Das bringt uns zusammen und macht uns durch die soziale Unterstützung belastbarer.

**Wie ging es Ihnen persönlich vor Ort?**

Der Einsatz hat mich sehr berührt und sehr gefordert. Wir haben oft von 5:00 Uhr früh bis 23:00 Uhr spät gearbeitet, und das an sechs bis sieben Tagen in der Woche. Wir waren immer ansprechbar für alle. So ein Pensum kann man nur für eine begrenzte Zeit leisten. Trotzdem ging es uns gut, denn wir haben die Zusammenarbeit mit den Soldaten und Soldatinnen als sehr sinnstiftend und befriedigend erlebt. Die Zeit in Litauen hat uns auch als Betreuer-Team und Kameraden und Kameradinnen noch enger zusammengeschweißt. Ich habe meine Frau und meinen kleinen Sohn sehr vermisst. Die ganze Zeit über hatte ich, sozusagen für meine eigene Resilienz, ein Babysöckchen von meinem Sohn als meinen kleinen „Seelenröster“ in der Uniformtasche. Das mich daran erinnert hat, für wen ich das alles mache. Vielen Kameraden und Kameradinnen hat genau das geholfen: dass ihr Truppenpsychologe die gleichen Probleme und Gefühle hat wie jeder oder jede andere auch. Am Ende ist es ja nicht eine konkrete Situation, die uns belastet, sondern immer das, was wir daraus machen und wie wir damit umgehen.

# „KAMERADSCHAFT MACHT UNS WIDERSTANDSFÄHIG“

Von Patrick Hattenberg, Truppenpsychologe



Resilienz, die psychische Widerstandsfähigkeit, ist auch oder gerade beim Militär ein wichtiges psychologisches Konstrukt. Nur wer widerstandsfähig ist, kann auch in Krisen oder in Extremsituationen, wie in einem Einsatz, klar denken und handeln, ohne dass Ängste, Sorgen oder Gedanken lähmen. Zur Veranschaulichung stelle ich gerne einen Vergleich mit der Muskelkraft an: Nur ein beanspruchter Muskel kann wachsen. Wenn ich versuchen würde, ohne Training ein Gewicht von 120 Kilogramm beim Bankdrücken zu heben, würde ich mich wahrscheinlich verletzen. Genauso ist es mit der Resilienz. Wenn uns Angst oder Stress in einer Krise lähmen, sind wir handlungsunfähig. Stattdessen gut vorbereitet und gemeinsam eine Krise zu überstehen, stärkt die Widerstandskraft der Gruppe und des Einzelnen oder der Einzelnen.

Als verantwortungsbewusster Dienstherr schafft die Bundeswehr auf der Organisationsebene wichtige Rahmenbedingungen für die Resilienz ihrer Angehörigen. Dazu zählen eine passende, verlässliche Ausrüstung, Material, aber auch realitäts- und gefechtsnahe Ausbildung und ebensolche Übungen. Auf der Teamebene ist die Führungskultur entscheidend: Je besser die Verbindung zwischen der militärischen Führung und den ihr unterstellten Soldaten und Soldatinnen ist, desto widerstandsfähiger sind auch ganze Züge oder Kompanien. Als Truppenpsychologe stehe ich deshalb im Dienstalltag zu Hause vor allem den Führungskräften beratend zur Seite.

Jeder und jede Einzelne kann etwas dafür tun, die individuelle Resilienz zu stärken. Wenn Soldaten und Soldatinnen handlungsunfähig sind, kann dies lebensgefährlich sein. Insofern ist eine gute Einsatzvorbereitung elementar, um in der Krise jederzeit aktiv handeln zu können. „Wisse, warum“ ist hierzu eine wirksame Formel: Wer versteht, warum er etwas tut, wer

einen Sinn in seiner Tätigkeit sieht, macht seine Arbeit gerne, mit Überzeugung und Motivation. Allein dadurch ist man belastbarer, kreativer und durchhaltefähiger als Menschen, die in ihrer Arbeit keinen Sinn finden. Sich selbst Ziele zu setzen und diese in kleinen Schritten anzugehen, ist eine weitere Ressource zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit. Dies können Karriereziele sein, sportliche Ziele oder kleine Alltagsherausforderungen wie eine gesündere Ernährung. Wir fühlen uns selbstwirksam und selbstbewusst, wenn wir eigene Ziele erreichen. In Krisenzeiten kann ich darauf zurückgreifen: Statt mich als Opfer einer Situation zu sehen, handele ich eigeninitiativ und wirksam. Dieser einfache Perspektivwechsel ermöglicht uns, unsere Widerstandsfähigkeit deutlich zu erhöhen. Selbstwirksamkeit ist der Begriff, der diese Fähigkeit beschreibt. Selbstbestimmt Verantwortung zu übernehmen, ist ein wesentlicher Bestandteil psychischer Belastbarkeit.

Für die Menschen in der Bundeswehr, die gemeinsam schwierige Situationen meistern müssen, sind Kommunikation und Kameradschaft zentrale Aspekte. Die Gemeinschaft von Kameraden und Kameradinnen macht uns widerstandsfähig. Menschen sind soziale Wesen. „Reden und zuhören“ ist deshalb für uns unerlässlich. Wenn wir Menschen an unserer Seite haben, denen wir uns mit unseren Sorgen und Nöten anvertrauen können, fühlen wir uns nicht allein gelassen. Ein bekanntes Sprichwort bringt dieses psychologische Phänomen ganz einfach auf den Punkt: Geteiltes Leid ist halbes Leid. Oder vielleicht sogar gar kein Leid mehr. Kameradschaft in der Bundeswehr ist etwas Einzigartiges und geht weit über Kollegialität oder Teamgeist hinaus. Wenn es darauf ankommt, sind wir füreinander da. Das stärkt uns im Einzelnen, im Team und in der gesamten Organisation und macht uns widerstandsfähig.

## DAS PSYCHOSOZIALE NETZWERK DER BUNDESWEHR

Beratung und Unterstützung bei persönlichen und familiären Problemen bekommen Soldaten und Soldatinnen beim Sozialdienst der Bundeswehr, dem Sanitätsdienst, dem Psychologischen Dienst der Bundeswehr oder der Militärseelsorge. Auf Standortebene arbeiten Fachleute als „Psychosoziales Netzwerk“ zur Unterstützung der Bundeswehr-

angehörigen und ihrer Familien zusammen. Das Psychosoziale Netzwerk fasst die verschiedenen psychologischen, medizinischen, seelsorgerischen und sozialen Fachkompetenzen vor Ort zusammen und berücksichtigt dabei die lokalen Bedingungen, Einflüsse sowie die Bedürfnisse eines jeden Einzelfalls.



## DEMONSTRATION DER BÜNDNISSOLIDARITÄT: ENHANCED FORWARD PRESENCE (eFP)

Die Mission enhanced Forward Presence ist ein Zeichen der Rückversicherung der osteuropäischen Staaten und von Bündnissolidarität. Beschlossen wurde die Mission im Juli 2016 auf dem NATO-Gipfel in Warschau; die NATO-Staaten Polen, Litauen, Lettland und Estland fühlten sich wegen der Annexion der Krim 2014 und der fortgesetzten Destabilisierung der Ukraine durch Russland zunehmend bedroht. Anfang 2017 hatte die NATO mit der Verlegung von Truppen nach Polen und in die drei baltischen Staaten begonnen. Seit fünf Jahren führt Deutschland als Rahmennation das multinationale NATO-Bataillon in Litauen.

Nach dem Überfall Russlands auf die Ukraine wurde die dortige Battlegroup um rund 350 Soldaten und Soldatinnen zusätzlich verstärkt. Sie ist in Rukla stationiert und besteht derzeit aus rund 1.600 Soldaten und Soldatinnen, davon rund 1.000 aus der Bundeswehr. Hinzu kommen im Wechsel Soldaten und Soldatinnen aus Belgien, Luxemburg, den Niederlanden, Norwegen, Tschechien, Frankreich und Kroatien. Die Kontingente werden halbjährlich ausgetauscht.

# POWER TO THE EDGE



Digitalisierung im Heer.

**Flache Hierarchien und eine agile Führung wie in einem Start-up? Für Brigadegeneral Frank Pieper, Direktor Strategie und Fakultäten an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg, eröffnet die Digitalisierung neue Perspektiven. Als ehemaliger Chief Digital Officer des Heeres weiß der 59-Jährige, wovon er spricht: Digitale Technologien versetzen die Truppe in die Lage, ihren Auftrag besser und effizienter auszuführen. Zugleich bietet die Digitalbranche Ansätze und Methoden für ein neues Führungsverständnis bei den Streitkräften. Ein Interview über Führung, Digitalisierung und Zeitenwende.**

## #DIGITALISIERUNG



**„DIE DIGITALISIERUNG BRINGT UNS ENORME VORTEILE, UM EFFIZIENTER UND AGILER ZU WERDEN – AUF DEM GEFECHTSFELD UND IN UNSEREM FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS.“**

**General Pieper, welche Erfahrungen und Erkenntnisse aus Ihrer Zeit als Chief Digital Officer Heer konnten Sie in die Führungskräfteausbildung integrieren?**

Mir ist wichtig, bei den angehenden General- und Admiralstabsoffizieren noch vorhandene Vorbehalte gegenüber Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz abzubauen. Der Einsatz der neuen Technologien ist für die Bundeswehr keine Frage des „Ob“, sondern des „Wie“, um zukunftsfähig zu sein. Dabei geht es vor allem um die Digitalisierung der Streitkräfte für unseren Kernauftrag, für den Einsatz und das Ausschöpfen der Vorteile digitaler Technologien. Ich komme beispielsweise gerade von einer Konferenz über die Militarisierung des Weltraums, ein aktuelles und zukunftsweisendes Thema, das unsere Spitzenführerkräfte, unabhängig davon, wo sie später eingesetzt werden, auf dem geistigen Radar haben müssen. Die digitale Führungsfähigkeit und das konsequente Ausnutzen digitaler Möglichkeiten auf dem Gefechtsfeld sind inzwischen eine Schlüsselqualifikation für uns geworden. Was wir den Lehrgangsteilnehmenden darüber hinaus vermitteln, ist die Agilität der Digitalisierungsbranche und Start-up-Welt. Mit Methoden von Google & Co. können wir unser Führungsverständnis erweitern und lernen, agiler und flacher zu führen. Das Spektrum reicht von innovativen Formen des Brainstormings und Serious Gaming bis hin zu Methoden wie Scrum\* oder der „Objectives and Key Results“-Methode (OKR)\*\*, mit der Ziele gemeinsam definiert werden und die eine große Verbundenheit in den Teams schafft.

**Wie passt das zusammen: hierarchische Befehlsstrukturen in den Streitkräften auf der einen, agile Führungsmethoden auf der anderen Seite?**

Indem wir differenzieren. Und für jede Situation, für jede Herausforderung die jeweils angemessenen Methoden anwenden. Daher geben wir unseren künftigen Führungskräften Methoden und Tools an die Hand, mit denen sich verkrustete Strukturen aufbrechen lassen. Was spricht dagegen, die Morgenlage in der Kaserne nicht nur unter drei Leuten des Führungsteams abzuhalten, sondern sie per Livestream in die Kompanie oder Abteilung zu übertragen? Das bringt einen klaren Zeitvorteil und minimiert Informationsverluste. Dies ist nur ein Beispiel dafür, wie wir in Friedenszeiten im Grundbetrieb effizienter werden können. Flachere Hierarchien erlauben uns, ergebnisorientierter zu werden, mehr

auf die Expertise und Impulse der Menschen einzugehen, unabhängig davon, um welchen Dienstgrad, um welche Besoldungs- oder Tarifgruppe es sich handelt. Auch bei der Bundeswehr muss es mehr um Inhalte und Geschwindigkeit gehen. Moderne Führung verlangt die Soldaten und Soldatinnen mit ihren Ideen einzubinden und mitzunehmen. Aber: Im Gefecht brauchen wir nach wie vor Hierarchien, schnelles Handeln und vor allem Vertrauen in die Entscheidungen der Vorgesetzten. Neue Führungsansätze im Vorfeld des Einsatzes können maßgeblich dazu beitragen, Vertrauen im Team aufzubauen und wichtige Grundlagen zu legen. An der Führungsakademie vermitteln wir daher beide Ansätze, klassische und agile Führung. Das dient der Sache, ist aber durchaus ein hoher Anspruch.

**Digitale Technologien erlauben eine deutlich verbesserte, schnellere Kommunikation in modernen Gefechtsszenarien. Wie verändert das Führung an sich?**

In einem Gefecht addieren sich viele Ereignisse und Schauplätze zu einer komplexen Gesamtlage. Dieser Komplexität können wir mit den Vorteilen der Digitalisierung und der Vernetzung begegnen, weil wir nicht mehr sequenziell agieren – also nacheinander bzw. aufeinander folgend –, sondern parallel. Die digitale Kommunikationstechnik erlaubt Lagebilder in Echtzeit, über die alle verfügen, vom Gefechtsstand bis zu den Einheiten an der Front. So entsteht ein „gläsernes Gefechtsfeld“, das die traditionelle Auftragstaktik und Führung mit dem Grundsatz „Power to the Edge“ so richtig zur Geltung bringt: Eine Infanterieführerin oder ein Infanterieführer an der Front, also im Edge-Bereich, verfügt über alle Informationen, die für die eigene Entscheidungen erforderlich sind. Diese reichen von Daten auf der Augmented-Reality-Brille über Satellitenbilder bis hin zu Informationen aus der Drohnenaufklärung. Grundsätzliches kann sie oder er dann selbstständig entscheiden, während sich Kompanie-, Bataillons- oder Brigadeführung auf kritischere Situationen konzentrieren können. Ein weiterer Grundsatz der Digitalisierung ist das potenzielle Überspringen von Hierarchieebenen in der Führung, genannt „Cutting of the Middleman“. Ich betone, das ist nicht unser primäres Ziel, aber wenn es die Situation im Gefecht erfordert, können wir es tun. So kommen wir in der Zukunftswelt an. Und so schaffen wir technisch die Möglichkeiten, um die Zeitlinien des Gegners zu unterlaufen und schneller zu sein.

\*Scrum (Englisch für „Gedränge“) ist ein Vorgehensmodell für das Projekt- und Produktmanagement nach agilen Prinzipien und hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung. Der Begriff „Scrum“ stammt aus dem Rugby: Er beschreibt einen Spielzug, bei dem sich zwei Mannschaften kreisförmig aufstellen und versuchen, den Gegner abzurängen. Scrum gilt als Gegenentwurf zur Befehls- und Kontroll-Organisation, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genaue Arbeitsanweisungen erhalten. Stattdessen baut Scrum auf interdisziplinär besetzten Entwicklungsteams, die zwar eine klare Zielvorgabe erhalten, für die Umsetzung jedoch allein zuständig sind.

\*\*Bei Objectives and Key Results (OKR) handelt es sich um ein Managementsystem, das auf Zielen (Objectives) und Schlüsselergebnissen (Key Results) basiert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei in die Formulierung von Unternehmenszielen einbezogen.

## #FÜHRUNG IN DER ZEITENWENDE



„EGAL, WIE HERAUSFORDERND DIE LAGE IST: DER MILITÄRISCHE FÜHRER ODER DIE MILITÄRISCHE FÜHRERIN MUSS TEIL DER LÖSUNG SEIN UND NICHT TEIL DES PROBLEMS.“

**Die Bundeswehr refokussiert sich auf die Landes- und Bündnisverteidigung. Ändert dies die Leitplanken der Führungskräfteentwicklung an der Führungsakademie der Bundeswehr?**

Inhaltlich ändert sich tatsächlich wenig. Was taktische Aufgabenstellungen, Führungsprozesse und Tools angeht, haben wir das Thema Landes- und Bündnisverteidigung in der Ausbildung nie vernachlässigt und immer parallel zu den Stabilisierungsmissionen im internationalen Krisenmanagement im Blick gehabt und ausgebildet. Hier geht es eher darum, in den Bereich „Multi Domain Operations“ vorzustoßen. Wo wir allerdings nachlegen wollen, ist beim Thema Persönlichkeitsentwicklung, also der individuellen Fähigkeit, sich auf permanent wechselnde Lagen und Veränderungen der strategischen Ausrichtung einstellen zu können. Dazu vermitteln wir nicht nur Wissen, sondern vor allem Kompetenzen wie Flexibilität, Authentizität und Resilienz. Das schon angesprochene Einbinden aller Teammitglieder und das Wissen um den notwendigen Respekt, unabhängig von sexueller Identität, Herkunft oder Hautfarbe, sind ein weiterer wichtiger Baustein. An erster Stelle steht dabei für mich die Fähigkeit zur Selbstreflexion: Jede Einzelne, jeder Einzelne muss wissen, wer sie bzw. er ist, und sich der eigenen Biografie stellen. Nur so kann man auch verstehen, wie man unter starker Belastung reagiert. Dazu gehören auch die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und die Frage nach dem Fremd- und Selbstbild, um mit sich selbst im Reinen zu sein.

**Was ist das Ziel dieser kompetenzbasierten Ausbildung an der Führungsakademie?**

Unser Ziel ist das, was ich als die „dynamisch-robuste Führungspersönlichkeit“ bezeichne, die in jeder noch so unübersichtlichen oder volatilen Lage ruhig, konzentriert und handlungsfäh bleibt. Ein militärischer Führer oder eine militärische Führerin muss Teil der Lösung sein und nicht Teil des Problems. Wir bewegen uns in den kommenden Jahren auf neue Herausforderungen zu: Ab 2025 werden wir erheblich mehr Soldaten und Soldatinnen in Stunden- und Tagesbereitschaft haben. Das hat noch einmal eine ganz andere Dimension als in Zeiten des Kalten Krieges. Für Familien bedeutet das eine starke Belastung, was uns allen bewusst sein sollte. Die Zeitenwende ist das Großprojekt der gesamten Bundeswehr, bei der ganz viele Räder ineinandergreifen müssen: Von der Personal- und Führungskräfteentwicklung bis zur Familienbetreuung müssen wir vieles neu denken. Was für das Führungspersonal der Bundeswehr immer hinzukommt, ist die Werteorientierung, die sich aus dem Grundgesetz ergibt, wie die freiheitliche demokratische Grundordnung, der Einsatz für Frieden, Freiheit, Sicherheit und auch gelebte Werte wie Kameradschaft, Loyalität und Vielfalt. Das ist ganz entscheidend und der vielleicht größte Unterschied zwischen der militärischen Führungskraft und dem Manager oder der Managerin in der Wirtschaft.

## DIE FÜHRUNGS-AKADEMIE DER BUNDESWEHR

Seit 1957 werden militärische Spitzenkräfte an der Führungsakademie der Bundeswehr (FüAkBw) in Hamburg auf ihre Aufgaben in den Streitkräften, in der NATO, der Europäischen Union und in den Vereinten Nationen vorbereitet. Kernaufgabe der FüAkBw ist die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Offizieren aus dem In- und Ausland. Das Lehrgangsangebot richtet sich an militärische und zivile Führungskräfte. An der Führungsakademie befinden sich ständig mehr als 600 Lehrgangsteilnehmende, davon rund 100 ausländische Offiziere aus etwa 50 Nationen. Pro Jahr bildet die Führungsakademie über 3.000 Lehrgangsteilnehmende in den verschiedenen Lehrgängen und Seminaren aus. Längster und zugleich anspruchsvollster Lehrgang ist die zweijährige Ausbildung zum Generalstabs-/Admiralstabsoffizier.

## #FÜHRUNG UND ANSPRUCH



„EINE GUTE FÜHRUNGSKRAFT IST POSITIV GEGENÜBER MENSCHEN EINGESTELLT UND BEREIT, SICH AUF SIE EINZULASSEN. DAS KANN MAN NICHT ERLERNEN.“

**Wie menschlich und nahbar sollten oder dürfen militärische Führerinnen und Führer sein, besonders in extremen oder belastenden Situationen?**

Ein militärischer Führer bzw. eine militärische Führerin muß in hohem Maße empathisch sein. Er oder sie kennt das Team genau und spürt Veränderungen im Verhalten oder in der Motivation. Wer empathisch ist, ist automatisch menschlich und nahbar. Wie gut einem dies gelingt, ist nicht nur eine Charaktersache, sondern auch eine Frage der richtigen Form der Ansprache. Dazu vermitteln wir die passenden Gesprächstechniken und psychologischen Modelle. Aber es gibt eine Sache, die man meines Erachtens nicht erlernen kann, die eine Frage des Charakters ist: Eine gute Führungskraft ist positiv gegenüber Menschen eingestellt und bereit, sich auf sie einzulassen.

**Bundeskanzler Olaf Scholz hat gefordert, dass die Bundeswehr auf allen Ebenen mutiger und risikobereiter werden muss. Ist das nur eine Frage der Ausstattung oder auch des Mindsets?**

Für mich ist das eher eine Frage des Individuums. Dazu eine persönliche Geschichte: Als ich 1999 im Einsatz in Mazedonien und im Kosovo war, wurde unser Fahrzeug immer wieder aus dem Hinterhalt angegriffen. Von Brücken aus wurden große Steine an Seilen gezielt auf die Windschutzscheiben unserer Fahrzeuge geschleudert. Ein junger Offizier meiner Abteilung hat eigeninitiativ große Mengen an Schutzfolie gekauft und dann die Fenster der Fahrzeuge gesichert. Das ist die Initiative und Eigenverantwortung, die ich bei unseren Offizieren sehen will. Und glauben Sie mir, ich habe in ebendiesem Einsatz auch genügend Negativbeispiele erlebt. Der geschilderte Vorfall zeigt, dass wir insgesamt eine Führungs- und Fehlerkultur brauchen, die eigenverantwortliches Verhalten auch ermutigt. Am Ende des Tages hängt vieles von der Person selbst ab. Die Grenzen des eigenen Handelns muss man sich auch bei der Bundeswehr nicht zu eng gezogen vorstellen.

**Wie nehmen wir jetzt alle Menschen in der Bundeswehr in der Zeitenwende mit? Was bedeutet dies im Hinblick auf den beruflichen Nachwuchs?**

Wir werden die Zeitenwende nur schaffen und alle Menschen mitnehmen, die schon dabei sind, und die, die wir gewinnen wollen, indem wir endlich einen glaubwürdigen Plan für die vollständige Ausstattung der Truppe mit Material vorlegen. Und wenn wir einen glaubwürdigen Plan für die Digitalisierung und die Technologisierung haben. Es geht nicht nur um Stiefel und Socken, sondern um modernste Geräte und Waffensysteme, die wir für die Bewältigung unserer Aufgaben benötigen. Nur so schaffen wir nach innen und nach außen Vertrauen und gewinnen an Attraktivität.

Was den beruflichen Nachwuchs angeht: Für die Zeitenwende brauchen wir nicht nur die besten Köpfe und Talente, sondern die allerbesten. Die Bundeswehr muss so attraktiv sein, dass eine Karriere bei der Armee in höchstem Maße erstrebenswert ist und damit ein lebenslanger Respekt einhergeht. Wir müssen die Botschaften klar formulieren: Macht etwas, das nicht jeder macht, das nicht jeder kann, das außergewöhnlich ist. Wer im Alter von 20 Jahren nur an seinen Bausparvertrag und seine Work-Life-Balance denkt, ist bei uns nicht richtig. Denn wir suchen engagierte und eigenverantwortliche Menschen, die bereit sind, Herausforderungen anzunehmen, die risikofreudig sind und sich für den Schutz und die Verteidigung ihrer Mitmenschen mit ganzer Kraft und mit dem Wissen um die Gefahren einsetzen. Das ist ein Unterschied zu den Trainees und Nachwuchsführungskräften in der Spitzenförderung von Industrie und Wirtschaft: Dieser Dienst an der Gesellschaft und einmal im Leben nicht ausschließlich in der Ich-AG unterwegs zu sein, gleichzeitig am obersten Limit körperlich und geistig gefordert zu werden, Stolz auf sein Team zu empfinden und Kameradschaft zu erfahren, das können nur die Bundeswehr und andere Organisationen der gesamtstaatlichen Risikovorsorge bieten.

## DIGITALISIERUNG

# WAS MACHT EIGENTLICH ...

# DER STAB TEST UND VERSUCH?

**Digitale Technologien unterstützen die Truppe dabei, ihren Auftrag besser zu erfüllen. Vorab müssen diese aber den Praxistest bestehen: Erfüllen sie ihren Zweck? Sind sie sicher und robust genug für das Gefecht? Der Stab Test und Versuch in Munster testet neue Technologien und Systeme für die Dimension Land unter möglichst realistischen Einsatzbedingungen im Gelände.**

Bis 2025 soll die Heeresdivision für das New Force Model der NATO mit einer digitalen Basisfunktionalität ausgerüstet sein. Deshalb wird Tempo gemacht, auch beim Stab Test und Versuch. Knapp über 100 Soldaten und Soldatinnen, viele mit IT-Hintergrund, testen im niedersächsischen Munster unter anderem neue digitale Funksysteme für das Heer auf ihre Praxistauglichkeit. Dazu gehört auch das sogenannte Battle Management System, das Lageinformationen, zum Beispiel Blue Force Tracking\*, nahezu in Echtzeit bereitstellt und damit schnellere taktische Entscheidungen sowie die Kommunikation in der Dimension Land und mit den alliierten Streitkräften erlaubt. Ab 2024 werden dafür bis zu 9.000 Fahrzeuge des Heeres und weiterer Organisationsbereiche mit der notwendigen Hardware ausgestattet. „Wir testen hier alle Hard- und Softwarekomponenten, die zu dem System gehören, Funkgeräte, Schnittstellen zur Einbindung analoger Systemanteile, PCs und Server auf Herz und Nieren“, erläutert der stellvertretende Kommandeur des Stabes, Oberstleutnant Jörg B.

\*Durch Satellitennavigation unterstützte Einsatzführung. „Blue“ (Deutsch „Blau“) steht für eigene und befreundete NATO-Kräfte.



## GETESTET UND FÜR GUT BEFUNDEN

Dazu nimmt die Testtruppe die Ausstattung buchstäblich auseinander, montiert beispielsweise Funkgeräte in einem ersten Schritt probeweise in verschiedene Fahrzeugtypen und setzt sie in einsatzähnlichen Szenarien starker Belastung aus. Für die Überprüfung der Testaufbauten ist ein amtlich anerkannter Sachverständiger regelmäßig auf dem Übungsplatz. Abschließend erfolgt dann die Überprüfung in der jeweiligen Zielplattform. In Munster steht dem Stab ein Fuhrpark von rund 40 teilweise gepanzerten Fahrzeugen für landbasierte Operationen zur Verfügung, vom Kampfpanzer Leopard, dem Schützenpanzer Puma, GTK Boxer über das Transportfahrzeug Dingo bis zum IT- und Server-Truck. „Viele Hard- und Softwaretests finden im Gelände statt, so real und praktisch wie nur eben möglich“, so Jörg B.

Bei den Tests greifen die Tester und Testerinnen in Munster auf standardisierte Prüfverfahren und bewährte Methoden aus Industrie und Forschung zurück, also „Best Practices aus dem Testbetrieb für Produktinnovationen“, so Oberstleutnant B.: „Wir stellen damit sicher, dass unsere Tests neutral, transparent und reproduzierbar sind.“ Mittelfristig könnten die Verfahren nach ISO-Standard\*\* zertifiziert werden. „Darüber hinaus spielen vor allem die eigenen praktischen Erfahrungen der Testerinnen und Tester aus Übung und Einsatz eine zentrale Rolle“, unterstreicht Jörg B., „im besten Fall sind es ‚alte Hasen‘ mit Einsatzerfahrung. Die Soldaten und Soldatinnen wissen selbst am besten, welchen Anforderungen die künftige Ausstattung standhalten muss, ob sie einen Mehrwert bietet oder wie Vorserienprodukte für das Militär nutzbar gemacht und modifiziert werden können.“

\*\*ISO steht für die International Standards Organization, die internationale Vereinigung von Normungsorganisationen mit Sitz in Genf. Sie erarbeitet weltweit gültige Normen für Industrieunternehmen.



Digitalfunk im Test.



Der Stab Test und Versuch in Munster ist dem Amt für Heeresentwicklung unterstellt. Dieses definiert, was die Truppe aktuell und künftig an Ausstattung benötigt. Die Beschaffung erfolgt anschließend über das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw).

## SYSTEME FÜR DEN EINSATZ FEINJUSTIEREN

Nicht selten sind es Details, die die Funktionalität beeinflussen, sagt Oberstleutnant B.: Wenn etwas in den Fahrzeugen zusätzlich eingebaut werden soll, muss sichergestellt sein, dass es das Ein- und Aussteigen und die Arbeit der Soldaten und Soldatinnen nicht behindert. Neben der eigentlichen Software des Battle Management-Systems und den notwendigen Funkübertragungssystemen werden auch die Energieversorgung der Geräte, Reichweite und Datenbandbreite und die Battle Management-Software verschiedenen Stresstests unterzogen. Ist das System resilient, in jeder Situation abhörsicher beziehungsweise störresistent und funktioniert die Verschlüsselung von Daten und Sprache? Nach der Testauswertung und Evaluation ist die Arbeit nicht abgeschlossen: Die Teams in Munster, meist unter der Projektleitung eines Stabsoffiziers, formulieren den Testbericht und bewerten technische Lösungen und Maßnahmen zur Verbesserung der Funktionalitäten.

## TECHNOLOGIE UND TAKTIK

Selbst Einsatzgrundsätze werden überprüft und, falls sinnvoll, werden Anpassungen empfohlen. Was dies für den Digitalfunk etwa bedeutet, erklärt Oberstleutnant B.: Weil sich das digitale Funknetz ständig synchronisiert und damit im Hintergrund Signale versendet, könnten die Nutzerinnen und Nutzer leichter von einem potenziellen Feind aufgeklärt oder gestört werden. „Wir fragen uns also, ob alle Funkgeräte im Einsatz ‚always on‘ sein müssen oder zu welchem Zeitpunkt sie ein- und ausgeschaltet werden können. Eine weitere Option wäre, im Netz viele weitere Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu imitieren, damit die wirklichen Nutzerinnen und Nutzer im Gewirr der Funksignale deutlich schwerer zu tracken sind.“ Der Schutz der Soldaten und Soldatinnen, auch im Hinblick auf die Landes- und Bündnisverteidigung sowie zunehmende asymmetrische und hybride Kriegsführung, habe oberste Priorität. Ein weiterer Aspekt: Neue Technologien, die in Munster getestet werden, haben langfristig eventuell Auswirkungen auf die Ausbildung im Heer. In einem definierten Feedbackprozess werden Neuerungen an die Truppenschulen kommuniziert.

Erst nachdem neue Ausrüstung und neue Technologien die Einsatzprüfung bestanden haben, gehen sie in die Nutzungsphase in der Truppe. Das Ziel: den Spagat zwischen immer kürzeren Innovationszyklen, Einsatzreife und Beschaffung zu meistern, den Prozess insgesamt zu beschleunigen und den Soldaten und Soldatinnen die Ausrüstung an die Hand zu geben, die sie zur Durchführung ihres Auftrags benötigen.



## DROHNEN, DIGITALISIERUNG UND KI

Der Stab Test und Versuch wurde vor rund drei Jahren eingerichtet, um die Soldaten und Soldatinnen frühzeitig in die Beschaffung neuer digitaler Ausstattung und Software einzubinden. Inzwischen nutzt der Stab seine Teststrukturen für weitere unterschiedliche Produkttests. Für das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw) testen die Soldaten und Soldatinnen auf Antrag in der Analysephase noch vor der Beschaffung Prototypen und Vorserienprodukte oder erstellen Nutzungsstudien. Ganze Drohnenschwärme steigen dazu in den Himmel über dem Truppenübungsplatz in Munster, damit deren Sensoren für die Zielerkennung überprüft werden können. Eine andere Gruppe testet neue ABC-Schutzanzüge für die Soldaten und Soldatinnen im Gelände und auf der Hindernisbahn auf Zuverlässigkeit, Materialsicherheit und Tragekomfort. „Früher haben dies teilweise auch externe Institute, die Wehrtechnischen Dienststellen oder die Truppe aus dem Heer gemacht. Heute haben wir mit dem Stab eine eigene Expertise aufgebaut“, so Jörg B. Ein aktuelles Projekt ist die Testung eines unbemannten Bodenfahrzeuges für verschiedene Nutzungen im Heer. Das ferngesteuerte oder autonom nutzbare Kettenfahrzeug „Themis“ könnte künftig unter anderem dem Transport von Verwundeten, der Aufklärung oder dem Munitionstransport dienen.



In Munster erprobt der Stab Test und Versuch neue Technologien im gesamten Fähigkeitsspektrum. Sie müssen gefechtsfeldtauglich und sicher sein.

Erprobung des unbemannten, bodengebundenen Fahrzeugs „Themis“ auf dem Truppenübungsplatz Lehnin.

## SYSTEMZENTRUM DIGITALISIERUNG LAND

Der Stab Test und Versuch soll ab Ende 2024 um das Drei- bis Vierfache an Personal aufwachsen, so Leiter Oberstleutnant B. In Munster entsteht, bis zu einer endgültigen Standortentscheidung, damit künftig das neue Systemzentrum „Digitalisierung Dimension Land“, in dem Expertinnen und Experten aus allen militärischen Organisationsbereichen der Streitkräfte arbeiten sollen: einsatzerfahrene Soldaten und Soldatinnen aus den Bereichen Kommunikation und IT sowie aus zahlreichen Truppengattungen der Dimension Land, wie beispielsweise Aufklärung, ABC-Abwehr, Sanität, Objektschutz, elektronische Kampfführung oder Kampftruppe, sowie zivile Ingenieurinnen und Ingenieure und IT-Fachleute. Treiber der Entwicklung ist die Digitalisierung im Heer, die bis in die 2030er Jahre vollzogen werden soll.

## MILITARY FITNESS

# TRAIN AS YOU FIGHT

**Sport und Bundeswehr sind untrennbar, denn der Beruf des Soldaten beziehungsweise der Soldatin erfordert physische und psychische Belastbarkeit. Mit wachsenden Anforderungen an die Truppe ist auch die Sportausbildung professionalisiert worden. Military Fitness verbindet sportliches Grundlagentraining und militärische Ausbildung.**

Nach der Theorie geht es raus auf den Sportplatz: Für die rund 20 Teilnehmenden des Lehrgangs zum „Trainer Militärische Fitness“ hat Truppenfachlehrer Hauptmann Darren J. an der Sportschule der Bundeswehr im westfälischen Warendorf ein Zirkeltraining vorbereitet, das es in sich hat. „Ein Parcours ist besonders geeignet, um die körperliche Fitness zu überprüfen, aber auch um Zusammenarbeit und Teamgeist in der Gruppe zu stärken“, erklärt der studierte Sportwissenschaftler. Pro Jahr führt die Sportschule der Bundeswehr neben weiteren Übungs- und Fachsportleiterkursen bis zu 15 Lehrgänge in Military Fitness durch. Schon immer wurde bei der Bundeswehr regelmäßig Sport getrieben, gelaufen, geschwommen, geturnt. „Doch eine direkte Einbindung sportwissenschaftlicher Grundsätze gab es in dieser Form nicht. Die notwendigen Bewegungsformen wurden im Gefechtsdienst selber durchgeführt, möglicherweise im Vorfeld aber nicht ausreichend trainiert, um diese auch unter Belastung optimal darzustellen“, erzählt der ehemalige Fallschirmjäger.

### Trainieren für den Ernstfall

2010 wurde die Lücke mit dem Military-Fitness-Konzept für alle Soldaten und Soldatinnen geschlossen. „Damit haben wir das Rad nicht neu erfunden, aber die Sportausbildung und militärische Anforderungen zusammengebracht“, erläutert Oberst Rüdiger Jorasch. Seit 2021 ist der ausgebildete Tornado-Pilot Kommandeur der Sportschule Warendorf und damit Vorgesetzter des rund 100-köpfigen Ausbildungspersonals. „Ziel ist es, die Soldaten und Soldatinnen für den Einsatz fit und leistungsfähig zu machen. Während einer hohen körperlichen Belastung müssen sie kognitiv und koordinativ handlungsfähig bleiben und militärische Grundfertigkeiten erfüllen können.“ Im Idealfall bildeten das allgemeine Sporttraining, Military Fitness und die militärische Ausbildung einen Dreiklang für die optimale Einsatzvorbereitung. Die Schwerpunkte setzten die Sportverantwortlichen in den Streitkräften dezentral und eigenverantwortlich.

„Military Fitness ist kein sinnloser Drill, sondern ein systematisches Training für jeden Soldaten und jede Soldatin“, ergänzt Darren J. Eine Sportschützin oder ein Sportschütze beispielsweise ließe sich mit dem Soldaten oder der Soldatin, der oder die im Gefecht schießen muss, nicht vergleichen. Neben Konzentrationsfähigkeit und Präzision komme im Gefecht eine hohe körperliche und psychische Anspannung hinzu. „Wir versuchen in der Military Fitness Belastungen, die sich nahe

Military Fitness verbindet Sport und militärische Ausbildung.

am Gefechtsdienst orientieren, darzustellen. Dabei haben wir immer die Möglichkeit, Belastungen individuell zu steuern. So könnte man ein Gefechtsschießen durch Vorbelastung mit anschließenden Schieß- oder Wurfübungen kombinieren.“ Eine weitere Komponente des Trainings ist die Nutzung der militärischen Ausrüstung als Ergänzung: Feldanzug, Gefechtsanzug, Schutzweste, Gefechts Helm und Übungswaffen ersetzen herkömmliches Sport- und Fitnessgerät.

Unter dem Motto „Train as you fight“ sehe das Konzept der Military Fitness keinen festen Katalog an Standard-Übungen vor, sondern liefere Anregungen für strukturierte und zielgerichtete Workouts, so Darren J. „Was trainiert wird, ist abhängig vom jeweiligen Anforderungsprofil der Soldaten und Soldatinnen“, erklärt der 30-Jährige. Eigenständig ein passendes Sportprogramm für die Soldaten und Soldatinnen anbieten zu können, ist Fokus der Trainerausbildung in Warendorf: „Military Fitness ist vieles, von der Wirbelsäulengymnastik für die LKW-Fahrerin oder den Lkw-Fahrer über den Kraft- und Ausdauersport für die Soldaten und Soldatinnen einer Kampfeinheit bis zu Selbstverteidigung und Schießübungen für die Fernmeldetechnikerin oder den Fernmeldetechniker oder die Truppenärztin oder den Truppenarzt.“ Darüber hinaus werden Übungsreihen für Regeneration und Entspannung vermittelt. „Eine zunehmend wichtige Komponente, um in krisenhaften Momenten und unter hoher Belastung Stress abzubauen und mental fit zu bleiben“, betont Darren J. Seit einiger Zeit organisiert die Sportschule der Bundeswehr den jährlich stattfindenden Military Fitness Cup der Bundeswehr, der gleichzeitig die einzige offizielle Sportmeisterschaft der Bundeswehr unter der Schirmherrschaft des Verteidigungsministeriums darstellt. „Mit dem Event wollen wir die Motivation, körperliche Leistungsfähigkeit zu trainieren, erhöhen und in der Breite ein Bewusstsein für den Stellenwert von Military Fitness schaffen.“

Beim beruflichen Nachwuchs müsse die Bundeswehr mit einem differenzierten Ansatz erhebliche Leistungsunterschiede ausgleichen, erklärt Oberst Rüdiger Jorasch. In der jungen Generation gebe es neben extrem bewegungsaffinen jungen Männern und Frauen auch immer mehr junge Menschen, die – begünstigt zuletzt durch die Corona-Pandemie – wenig bis keinen Sport treiben. Bereits in der Grundausbildung müsse die Bundeswehr auf diese Entwicklung eingehen. Auch der wachsende Frauenanteil in der Bundeswehr spiele eine Rolle

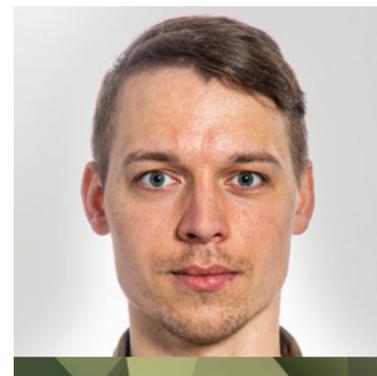
für die Weiterentwicklung der Trainerausbildung. Beim Basis-Fitness-Test zum Beispiel, den alle Soldaten und Soldatinnen einmal jährlich absolvieren müssen, gelten für Soldatinnen bei gleichen Mindestleistungen andere Bewertungsparameter als für ihre Kameraden. Grundsätzlich stelle kein Arbeitgeber seinen Beschäftigten eine vergleichbare hochwertige Sportinfrastruktur mit eigenen Sport- und Schwimmhallen sowie Kraft- und Fitnessräumen bereit wie die Bundeswehr ihren Angehörigen. In Sachen Sport komme den Führungskräften in den Kompanien und Einheiten eine besondere Rolle zu: „Wir wollen das Bewusstsein schärfen, dass auch bei knappen zeitlichen Ressourcen neben der Übung an den Waffensystemen der Sport eine unverzichtbare Komponente der Ausbildung ist“, stellt Oberst Rüdiger Jorasch fest. „Da gibt es kein Entweder-oder.“

Für die flächendeckende Ausübung von Military Fitness bildet die Bundeswehr an der Sportschule Soldaten und Soldatinnen sowie zivile Beschäftigte zunächst zu nebenamtlichen Übungsleitern bzw. Übungsleiterinnen aus, die die Trainingseinheiten persönlich anleiten. „Das ist effizienter als jede Fitness-App“, betont Oberst Jorasch. Der Betreuungsschlüssel sieht mindestens einen Trainer bzw. eine Trainerin für je 20 Soldaten und Soldatinnen vor. Darüber hinaus sind knapp 50 hauptamtliche Trainerinnen und Trainer aktiv, darunter einige ehemalige Leistungssportler und -sportlerinnen der Sportförderung der Bundeswehr. Um das Training der körperlichen Leistungsfähigkeit auf dem neuesten Stand von Wissenschaft und Forschung zu gewährleisten, arbeitet die Sportschule eng mit dem Dezernat Sport des Streitkräfteamtes in Bonn zusammen, das die Richtlinien für die Lehrinhalte vorgibt, und auch mit dem Institut für Sportwissenschaft an der Universität der Bundeswehr München.

Hauptauftrag sei es, das Training der körperlichen Leistungsfähigkeit am Fähigkeitsprofil der Bundeswehr für ihre Aufgaben heute und morgen auszurichten, fasst der Kommandeur zusammen. Eine Expertin oder ein Experte für Cyberabwehr etwa brauche ein Grundlevel an Fitness, ein Gebirgsjäger eines NATO-Bataillons hingegen ein Maximum an körperlicher Widerstandskraft, auch unter extremen Bedingungen oder großer Anspannung. In der Zeitenwende gelte es, so Oberst Jorasch, in der gesamten Truppe ein gewisses Fitnesslevel zu gewährleisten. „Auch das bedeutet Kaltstartfähigkeit.“



**Oberst Rüdiger Jorasch,**  
Kommandeur der Sportschule  
der Bundeswehr in Warendorf.



**Hauptmann Darren J.,**  
Truppenfachlehrer an der Sportschule  
der Bundeswehr in Warendorf.



**Trainieren unter Einsatzbedingungen:**  
Statt Sportgeräten werden Teile der  
militärischen Ausrüstung genutzt.



**Soldaten und Soldatinnen müssen**  
körperlich leistungsfähig sein.



**Military Fitness:**  
Leistungsfähigkeit  
und Kameradschaft  
fördern.

# NEUE TECHNOLOGIEN, NEUES LERNEN

Wie verändert der technologische Fortschritt die Ausbildung in der Bundeswehr? Wie wirken sich Digitalisierung und Automatisierung aus? Über angepasste Lehrpläne, Ausbilderinnen und Ausbilder auf der Schulbank und neue Berufsbilder hat sich IM VISIER mit Ausbilder Oberleutnant Jürgen D. vom Technischen Ausbildungszentrum der Luftwaffe Abteilung Süd in Kaufbeuren unterhalten.



Oberst Martin Langer, Kommandeur und Leiter des Technischen Ausbildungszentrums der Luftwaffe Abteilung Süd in Kaufbeuren.



Oberleutnant Jürgen D., Ausbilder und Hörsalleiter des Technischen Ausbildungszentrums der Luftwaffe Abteilung Süd in Kaufbeuren.

Mit kontrollierten Handgriffen lösen Mechaniker die Befestigung des Cockpits. Die jungen Techniker arbeiten konzentriert, kein Fremdkörper liegt auf dem Boden des Hangars. Die Halle gehört zum Campus des Technischen Ausbildungszentrums der Luftwaffe Abteilung Süd in Kaufbeuren: Hier im Allgäu bildet die Bundeswehr seit Jahrzehnten sämtliches Personal in der Luftfahrzeugtechnik aus. Heute steht für die angehenden Luftfahrzeugtechniker die Wartung des Schleudersitzes auf dem Ausbildungsplan; nach wenigen Minuten ist die Dachklappe des Kampffjets geöffnet. „Für die praktischen Übungen haben wir hier Original-Luftfahrzeuge in aktuellem technischen Bauzustand für die Ausbildung stehen, drei Tornados und drei Eurofighter“, erklärt Oberleutnant Jürgen D., Hörsalleiter in Kaufbeuren. Seit sechs Jahren ist er am Ausbildungszentrum tätig – und weiß, dass technologische Produkt- und Entwicklungszyklen in immer kürzeren Abständen erfolgen. Gestern gelernt, morgen nicht mehr gültig? So extrem sei es nicht, sagt der Ausbilder, dennoch vollzögen sich technische Innovationen in immer kürzeren Zeitabständen. Herkömmliche Unterteilungen wie „altes oder neues Modell“ existierten nicht mehr: „Was die Luftfahrzeugtechnik anspruchsvoll macht, ist, dass die Steuerungs- und Waffensysteme kontinuierlich weiterentwickelt werden.“

## Komplexe Technologien

Von Entwicklern und Rüstungsindustrie erhalten die Flugzeuge und Hubschrauber ständig Software- und Hardware-Upgrades. Außerdem liefern die fliegenden Verbände der Streitkräfte Austausch, Erfahrungswerte oder Hinweise auf Störfaktoren oder Zwischenfälle, die technische Anpassungen erforderlich machen. Eine Herausforderung für das Lehrpersonal in Kaufbeuren, denn für den Wissenstransfer in die Lehre sind sie hauptverantwortlich. „Lehrpläne, Lern- und Lehrmaterialien werden fortwährend überprüft und angepasst“, erklärt D., selbst gelernter Avioniker für den Eurofighter und staatlich geprüfter Elektrotechniker. „Grundlegende Aufgaben in der Mechanik, wie der Wechsel einer Batterie oder der Reifen, bleiben natürlich gleich. Aber beispielsweise die Software des Bordcomputers auf Fehler auszulesen wird immer komplexer.“ Steigende IT-Anteile, vor allem beim Eurofighter, machen das Aufgabenspektrum des Avionikers bzw. der Avionikerin, der Fachleute für die elektronischen Systeme des Luftfahrzeugs, ständig breiter. Der Kampffjet vom Typ Eurofighter verfügt über komplexe Flugsteuerungssysteme, die eine Vielzahl unterschiedlicher Computer- und Subsysteme umfassen. Oberleutnant Jürgen D.: „Insbesondere mit dem Gedanken an die Flugsicherheit ist es auch für die Ausbilderinnen und Ausbilder essenziell, sich permanent fortzubilden und auf neuestem Stand zu sein.“ Dazu sei das Ausbildungszentrum gut vernetzt – mit der Truppe, Forschungseinrichtungen, Institutionen der Flugsicherheit und den Entwicklern der Jets, zum Beispiel Airbus. Von dem regelmäßigen Austausch profitieren alle. Die Entwicklerfirmen nutzen beispielsweise die in Kaufbeuren stationierten Flieger zur Erprobung neuer technischer Bauteile oder neuer Software. „Noch bevor eine Modifikation des Waffensystems eingeführt wird, sind wir schon im Bilde“, erläutert er.

### Modulare Ausbildung nach europäischen Standards

In der Zwischenzeit haben die Auszubildenden ihre praktische Unterrichtseinheit im Hangar beendet, weiter geht es mit Theorie im Hörsaal. Auf dem Stundenplan stehen Fächer wie Elektronik, Informationstechnologie, Programmieren. Vor vier Jahren hat das Ausbildungszentrum in Kaufbeuren die sogenannte modulare Ausbildung eingeführt, auch, um der wachsenden Komplexität der Waffensysteme gerecht zu werden. Verschiedene Fachausbildungen und technische Gewerke wurden zu zwei Berufsbildern – Mechaniker und Avionikerinnen – zusammengefasst. „Ein angehender Mechaniker lernt allein deshalb heute viel mehr als noch vor einigen Jahren“, erläutert D. „Zum Beispiel muss er auch Elektrik, Digitaltechnik oder Aerodynamik belegen, um ein tieferes Verständnis für Abläufe und Zusammenhänge zu erwerben.“ Hauptgrund der reformierten Ausbildung ist die multinationale Zusammenarbeit der Bundeswehr in Europa. „Unsere Ausbildungsmodule sind an die der zivilen Luftfahrt in Europa angeglichen worden und dienen als Grundlage für die ‚Deutschen Military Airworthiness Requirements‘ (DEMAR)“, erklärt Oberst Martin Langer, Kommandeur und Leiter des Ausbildungszentrums, „die Abschlüsse werden durch die Europäische Agentur für Flugsicherheit (Englisch: European Union Aviation Safety Agency, EASA) anerkannt.“ Eine absolute Notwendigkeit, betont er: „Wir sind in der Luftwaffe in multinationalen Verbänden tätig und auch in der Entwicklung und Zusammenarbeit mit der Rüstungsindustrie multinational aufgestellt.“ Auch Fremdsprachenkenntnisse werden deshalb in der Techniker Ausbildung zunehmend wichtiger: Zwingend ist gutes bis sehr gutes Englisch, aber auch Französisch wird immer häufiger gebraucht.

Eine Schlüsselrolle nehmen die Themen Sicherheit und Fehlerkultur ein, so Oberst Langer weiter. „In technisch anspruchsvollen Bereichen wie der Luftfahrzeugtechnik, vor allem in der Flugsteuerung oder in sensiblen Bereichen der Flugsicherheit, ist und bleibt der Mensch eine wichtige Größe – und kritische zugleich.“ „Human Factors“, der Sammelbegriff für alle psychischen, kognitiven und sozialen Einflussfaktoren im Mensch-Maschine-System, ist ein Kurs, den die Auszubildenden schon in der technischen Grundlagenausbildung belegen müssen.

### Neues Lernen: Virtual Reality und 3D-Simulation

„Wissen Sie, wie man einen Kampffjet startet?“, fragt Ausbilder Jürgen D. und schmunzelt. Vor lauter blinkenden Anzeigen und Reglern im Cockpit sehe ein Neuling den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Abhilfe schafft in der Avioniker-ausbildung in Kürze eine neue Virtual-Reality-Anwendung:

Durch eine VR-Brille bekommen die Trainingsteilnehmenden im virtuellen Cockpit sämtliche Bedienelemente, Kontroll- und Warnleuchten und Anleitungen angezeigt.

Längst haben moderne Lehrmittel wie Smartboards, 3D-Simulationen und Virtual-Reality-Technologien in die Hörsäle und Werkstätten in Kaufbeuren Einzug gehalten. Nicht als Selbstzweck, sondern dort, wo sie Sinn machen und einen Mehrwert bieten, betont Jürgen D.: „In der Grundlagenausbildung zum Beispiel eignen sich 3D-Simulationen hervorragend dazu, etwa die Funktionsweise eines Triebwerks zu erklären.“ Während in der Halle am Flugzeug vielleicht nur zwei oder drei Personen gut sehen könnten, erlaubten die Simulationen der ganzen Klasse eine optimale Sicht in das Innenleben der Jets. Bauteile können aus allen Perspektiven betrachtet, auseinandergenommen und wieder zusammengesetzt werden, und das beliebig oft. Auch für das Erlernen komplexer technischer Zusammenhänge setzen die Ausbilderinnen und Ausbilder in Kaufbeuren dreidimensionale Lernumgebungen ein: „Damit kann ich Stromkreisläufe, Hydrauliksysteme oder die Flugsteuerung simulieren“, so D. Ein Klick, und die Auszubildenden sehen, wie sich Flugsteuerflächen bewegen oder Klappen an den Tragflächen öffnen. Abhängigkeiten zu verstehen, sei für die Berufe in der Luftfahrzeugtechnik, die ständig auf Neues reagieren müssten, elementar. Die angehenden Technikerinnen und Techniker bei der Bundeswehr werden deshalb von Beginn an geschult, eigenständig Ursachenforschung zu betreiben oder neues technisches Wissen zu erlernen. „Später, bei der täglichen Arbeit im fliegenden Verband, steht auch keiner oder keine mehr neben der Technikerin oder dem Techniker, die oder der die technischen Anweisungen erläutert.“

### High-Tech und lebenslanges Lernen

„Am Ende ist die Praxis durch keine Simulation oder VR-Welt zu ersetzen“, schließt D. Zu Anschauungszwecken entwickelt und fertigt eine eigene Lehrmittelwerkstatt „auf Bestellung“ analoge Bauteile oder Modelle für die Ausbildung – Unikate aus Holz, Metall oder Kunststoff, auch aus dem 3D-Drucker. Und: Geübt werden müsse beinahe alles am Luftfahrzeug selbst. Für das nachhaltige „Begreifen“ müsste nicht nur der Kopf, sondern auch die Hände benutzt werden, so D., sei es beim Lösen größerer Bauteile, „wo auch mal eine Schraube festsitzt“, oder bei feinmotorischen Tätigkeiten, oft auch geduckt oder liegend am oder unter dem Luftfahrzeug. Die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen – im Gleichschritt mit dem rasanten technischen Fortschritt – schließe Lernende wie Lehrende ein, die sich kontinuierlich neues Know-how aneignen müssen. Jürgen D.: „Das macht unsere Arbeit in diesem technologisch anspruchsvollen Umfeld so spannend.“



In Kaufbeuren werden angehende Fluggerätmechaniker und Fluggerätmechanikerinnen sowie Avioniker und Avionikerinnen ausgebildet.



### DAS TECHNISCHE AUSBILDUNGSZENTRUM DER LUFTWAFFE ABTEILUNG SÜD

Das Technische Ausbildungszentrum der Luftwaffe Abteilung Süd führt die Ausbildung des zukünftigen luftfahrzeugtechnischen Personals der Luftwaffe, der Marine, des Heeres und weiterer Organisationsbereiche am Fliegerhorst Kaufbeuren durch. Auch für Fort- und Weiterbildung sowie Spezialisierung ist die Lehrstätte verantwortlich. Rund 150 Soldaten und Soldatinnen sind als Lehrende verschiedenster Fachrichtungen tätig. Täglich sind rund 400 Bundeswehrangehörige für die Trainings vor Ort.

### Die modulare, kompetenzorientierte Ausbildung umfasst folgende Fachbereiche:

|  |                                    |  |   |  |   |
|--|------------------------------------|--|---|--|---|
| Luftfahrzeugtechnik für Tornado und Eurofighter  | Flugausrüstung und Rettungssysteme | Waffen- und Munitionstechnik fliegender Waffensysteme                          | Elektronischer Kampf fliegender Waffensysteme | Management menschlicher Einflussgrößen (Trainerlehrgang Human Factors) | Computer-gestützte technische Betriebsführung |
| Fachliche Grundlagenausbildung der Luftfahrzeugtechnik gemäß EASA (European Union Aviation Safety Agency) und DEMAR (Deutsche Military Airworthiness Requirements) | Moderne Ausbildungstechnik         | Kabel-/Stecker-instandsetzung/Löten (Electrical Wiring Interconnection System) | Technisch-Logistisches Luftfahrzeug-Englisch  | Radargeräte-technik und Radarelektronik                                |   |



# VIRTUAL REALITY UND MEHR

Die Wehrtechnische Dienststelle für Waffen und Munition, kurz WTD 91, untersucht unterschiedlichste Übungsszenarien in der virtuellen Realität. Inwieweit können diese das reale Training ersetzen oder ergänzen? Aktuelles Leuchtturmprojekt ist die Erprobung eines Handlungstrainers für Spezialisierte und Spezialkräfte. Dazu hat die WTD 91 im niedersächsischen Meppen das größte Virtual-Reality-System der Bundeswehr aufgebaut. Seit rund 20 Monaten arbeitet die Bundeswehr hier gemeinsam mit Soldaten und Soldatinnen an der künstlichen Welt, in der gefahrlos der Orts- und Häuserkampf geübt werden kann.



## DREI FRAGEN AN ... FRANK J.

*Frank J. ist Sachgebietsleiter für Virtual, Augmented und Mixed Reality in der WTD 91. Außerdem ist er als Projektleiter für Truppenübungsplätze zuständig, auf denen die ersten digital vernetzten Schießbahnen entstehen sollen.*



### #1

**Herr J., wo wird VR-Technologie in der Bundeswehr eingesetzt?**

VR-Technologien kommen bereits seit über zehn Jahren bei der Bundeswehr zum Einsatz. Die Anwendungsmöglichkeiten für virtuelle Technologien sind vielfältig, vom taktischen Vorgehen, der Einsatzvorbereitung, dem Reaktions-training, der Vermittlung von Ausbildungsinhalten bis zur Lagebesprechung ist vieles möglich. Schon heute werden VR- und AR-Technologien in allen Teilstreitkräften zur Vermittlung von Lerninhalten verwendet. Auch im Forschungsbereich sind die Technologien stark vertreten. Es ist abzusehen, dass hier in den kommenden Jahren weitere Rüstungsprojekte entstehen. In Anwendungsfeldern der Augmented Reality wird die Technologie in Verbindung mit Künstlicher Intelligenz ihr volles Potenzial entfalten. Die Anreicherung der Realität kann vielfältig genutzt werden; Zusatzinformationen könnten beispielsweise in das Gesichtsfeld einer Panzerfahrerin und in das eines Chirurgen eingeblendet werden.

### #2

**Was sind die Vorteile von VR, vor allem für die Ausbildung?**

VR ermöglicht das gefahrlose Einüben zahlreicher Situationen, vor allem solcher, die ein hohes Gefährdungspotenzial aufweisen beziehungsweise schwierig nachgestellt werden können, zum Beispiel die Konfrontation mit einem Sprengstoffattentäter. Ein weiterer Vorteil ist der schnelle Wechsel der Trainingsumgebungen: So kann man etwa mit einem Klick von einem Indoor-Geiselszenario in ein Sniper-Szenario wechseln, in der ein Heckenschütze aus einem Versteck heraus auf Menschen schießt. Einer der größten Benefits der virtuellen Technologien ist die Möglichkeit der Analyse, da alle Bewegungen und Interaktionen aufgezeichnet werden. Die Ausbilder können aus jeder Position Fehler direkt aufzeigen und Korrekturen vornehmen. Durch die unmittelbare Wiederholung der Situation wird das richtige Vorgehen effizient erlernt. VR ist zudem ressourcenschonend, auch der personelle Aufwand kann deutlich reduziert werden, da VR-Avatare reale Personen ersetzen. Grundsätzlich gilt, dass wir den Mehrwert, aber auch die Grenzen jeder VR-Anwendung genauestens analysieren. Nur weil vieles technisch möglich ist, ist VR nicht automatisch die geeignetste Technologie für jeden denkbaren Anwendungsfall.

### #3

**Wie werden die Soldaten und Soldatinnen an Erprobung und Entwicklung beteiligt?**

Bestes Beispiel ist der virtuelle Handlungstrainer. In den sich wiederholenden Versuchs- und Entwicklungsprozess wurden die Spezialisierten Kräfte und Spezialkräfte der Bundeswehr von Beginn an eingebunden. In Probandenuntersuchungen haben Testanwenderinnen und Testanwender ihr Feedback eingebracht und neue Entwicklungsschritte validiert, bis für alle das Endergebnis zufriedenstellend ausfiel. Eine solche Vorgehensweise schließt Fehlentwicklungen nahezu aus. Für den Prototyp des virtuellen Handlungstrainers konnten wir damit schlussendlich eine extrem hohe Akzeptanz erreichen. Alle Probanden sind vom Mehrwert für die Truppe absolut überzeugt. Aktuell erstellt die Truppe einen Forderungskatalog, um noch in 2023 die Beschaffungsiniziative einzuleiten.



Bei Virtual-Reality-Anwendungen schaut man durch eine Virtual-Reality-Brille und blickt in eine dreidimensionale, virtuelle Umgebung. Für den Anwender bzw. die Anwenderin entsteht ein sehr hohes Präsenzepfinden. Augmented-Reality bezeichnet eine computerunterstützte Wahrnehmung bzw. Darstellung, welche die reale Welt um virtuelle Aspekte erweitert. Dabei können mittels Bildern über die Datenbrille auch weitere Sinnesorgane angesprochen werden, zum Beispiel durch Geräusche, Musik oder haptische Wahrnehmungen. Mixed Reality ist die Kombination beider Technologien. Mit spezieller Ausrüstung wird der virtuelle Einsatz noch realistischer, in der Fachsprache spricht man von „Immersion“: Man taucht so tief in die virtuelle Umgebung ein, dass sie diese tatsächlich als real empfinden.

Zur VR-Ausrüstung gehören mehrere aktive Tracker für das Full Body Tracking. Die Tracker werden an den Händen, Füßen, am Kopf und am Rücken getragen. Ein sogenanntes Head-Mounted Display, ein visuelles Ausgabegerät, das am Kopf getragen wird, liefert Bilder oder Videos sowie akustische Signale. Die Übungsbewaffnung im virtuellen Handlungstrainer besteht aus einem mit Gasdruck betriebenen Gewehr G36 oder der Pistole P8. Bei Schüssen im virtuellen Gefecht wird der Rückstoß simuliert. Wird der Avatar einer Teilnehmerin oder eines Teilnehmers getroffen, wird dies mit Hilfe einer Spezialweste durch Vibration körperlich spürbar.

Gemeinsames Training in der virtuellen Welt: Im rund 200 Quadratmeter großen Handlungstrainer können bis zu vier Soldaten und Soldatinnen üben. Um das immersive Erlebnis zu steigern, stehen Wind-, Geruchs- und Wärmequellen zur Verfügung. 96 Kameras lokalisieren die exakte Position der Trainierenden und der Waffen, mehrere Rechner übertragen die Daten in das Gesamtsystem.

Blick durch die VR-Brille: So sieht der Soldat oder die Soldatin die virtuelle Umgebung, hier das Dach eines Hauses, auf dem der Nahkampf trainiert wird. Von einer Sekunde auf die andere können die Auszubildenden vom Dach in die Räume wechseln, ein großer Vorteil, um Abläufe zu automatisieren.

## WEHR- TECHNISCHE DIENSTSTELLE FÜR WAFFEN UND MUNITION

Die Wehrtechnische Dienststelle für Waffen und Munition (WTD 91) in Meppen ist das Technologiezentrum für Waffen und Munition der Bundeswehr. Die WTD 91 untersucht, erprobt und bewertet Waffen und Waffensysteme, Munition, Raketen, Lenkflugkörper, Drohnen, akustische Apparaturen, optische und optronische Aufklärungs- und Feuerleitgeräte sowie meteorologische und geodätische Geräte. Am Standort im niedersächsischen Meppen stehen dazu unter anderem Schießstände, Labore, Werkstätten, Munitions- sowie Beobachtungsbunker, ein Umweltsimulator sowie ein eigener Flugplatz zur Verfügung. Über zehn Fachbereiche verteilt – darunter zum Beispiel die Ballistik, Akustik oder Simulationstechnik – arbeiten aktuell mehr als 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, rund ein Viertel davon Naturwissenschaftler und Ingenieurinnen. Dabei deckt das hochqualifizierte Personal unterschiedliche Fachrichtungen wie Maschinenbau, Physik, Elektrotechnik und Elektronik, Informatik und Informationstechnologie, Chemie, Luft- und Raumfahrt sowie Vermessungswesen ab. Als Ausbildungsadresse bietet die WTD 91 knapp 30 Berufsausbildungsplätze in den Bereichen Chemie, Industriemechanik, Mechatronik, Tischlerei sowie Elektronik für Geräte und Systeme.

## Informationsarbeit der Bundeswehr



Jugendoffizierin Kapitänleutnant Annika S.



Die Jugendoffiziere und Jugendoffizierinnen sind ein wichtiges Bindeglied zwischen Bundeswehr und Gesellschaft.



Jugendoffizier Hauptmann Stefan G.

# SICHERHEITS- UND VERTEIDIGUNGSPOLITIK ZUM ANFASSEN

**Die Jugendoffiziere der Bundeswehr informieren über eine ganze Bandbreite an sicherheitspolitischen Themen. Von ihren Begegnungen, kontroversen Diskussionen und Aha-Momenten berichten eine Jugendoffizierin und ein Jugendoffizier in IM VISIER.**

Heute geht es um die NATO – auf den Vortrag an der Universität Freiburg hat sich Hauptmann Stefan G. intensiv vorbereitet. Nach seiner militärischen Ausbildung, Hochschulstudium und mehrjähriger Berufserfahrung hat sich der 32-Jährige für die Aufgabe in der Öffentlichkeitsarbeit beworben, seit sechseinhalb Jahren ist er als Jugendoffizier tätig. Die Präsentation für seinen Vortrag hat er selbst erstellt, routiniert erläutert er die Strukturen des Verteidigungsbündnisses, stellt sich auf die Fragen seiner Zuhörerinnen und Zuhörer ein. Mit unterschiedlichen Menschen jeden Alters ins Gespräch zu kommen, bezeichnet seine Kameradin Kapitänleutnant Annika S. als ihren größten Antrieb. Kürzlich hat die junge Frau mit einer Gruppe die Marine in Norddeutschland besucht. Die Erwachsenen, teils auch mit skeptischer Haltung gegenüber der Bundeswehr, seien am Ende von der Arbeit der Soldaten und Soldatinnen sehr beeindruckt gewesen. „Wenn die Teilnehmenden während einer gemeinsamen Bildungsreise eine neue Perspektive erhalten oder sich erstmals intensiver mit der Bundeswehr auseinandersetzen, habe ich alles richtig gemacht“, sagt sie.

### Keine Karriereberatung

Annika S. und Stefan G. sind zwei der 94 Jugendoffiziere der Bundeswehr. Ihr Angebot richtet sich an ein breites Publikum, beispielsweise an Lehrende und Lehramtsanwärterinnen und -anwärter, Journalistinnen und Journalisten, Vereine, Auszubildende, Studierende, jedoch in erster Linie an Schülerinnen und Schüler der Klassen neun bis 13. Ebenso facettenreich ist ihr Repertoire an Vorträgen, Workshops, Exkursionen und Podiumsdiskussionen. Fakt ist: Eine Karriereberatung an Schulen durch Jugendoffiziere findet

nicht statt. Bei Fragen zu Ausbildung und Berufsmöglichkeiten in der Bundeswehr verweisen sie an die Karriereberatung der Bundeswehr. „Es gibt hier ganz klare Zuständigkeiten“, unterstreicht Hauptmann Stefan G. „Für das Recruiting sind allein die ausgebildeten Karriereberaterinnen und -berater der Bundeswehr da, wir für das Thema Sicherheits- und Verteidigungspolitik. Das erklären wir vor allem bei Vorträgen in Schulen oft direkt zu Beginn der Unterrichtsstunde, damit es keine Missverständnisse über unseren Auftrag gibt.“

### Kontroverse Diskussion zulassen

Zu Vorträgen im Schulunterricht der Klassen neun bis 13 kommen die Jugendoffiziere und Jugendoffizierinnen ausschließlich auf Einladung der Lehrkräfte und mit Zustimmung der Schulleitung. Als Fachleute für Sicherheitspolitik sind sie Gäste in Politik-, Geschichts- oder Ethik-Stunden. „Im Vorgespräch mit den Lehrkräften werden die Themen und Inhalte der Vorträge oder Workshops inhaltlich festgelegt und eingegrenzt“, erläutert Hauptmann Stefan G. „Die Verantwortung für den Unterricht und die Lernziele tragen die Lehrkräfte.“ Von seinen Schulbesuchen bleiben ihm viele Momente nachhaltig in Erinnerung. Besorgte Fragen der Jugendlichen zum Krieg in der Ukraine oder die Politikstunde, in der ein Schüler in der Klasse von seiner Flucht vor dem IS aus dem Irak berichtete. Vorab hatte sich Hauptmann G. mit dem Lehrer besprochen, ob es für den Jungen zumutbar sei, vielleicht sogar ein Bedürfnis, das Erlebte zu teilen. „Mit Jugendlichen zusammentreffen zu dürfen, spiegelt das große Vertrauen wider, das uns entgegengebracht wird und dessen wir uns auch bewusst sind.“

An die rund 70-minütigen Vorträge schließen sich planmäßig Frage- und Diskussionsrunden für die Schülerinnen und Schüler an. „Wir wollen nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch zur Meinungsbildung beitragen“, erklärt Hauptmann Stefan G. Die didaktischen Grundsätze dazu liefern unter anderem das sogenannte Münchner Manifest und der Beutelsbacher Konsens. In Beutelsbach wurden 1976 bei einem Treffen der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg mit Didaktikerinnen und Didaktikern unterschiedlicher parteipolitischer Couleur und unterschiedlicher Konfessionen die Grundsätze für die politische Bildung in der Bundesrepublik Deutschland festgelegt: „Im Kern geht es darum, niemandem unsere Meinung aufzuzwingen und eine kontroverse Diskussion zuzulassen“, fasst Hauptmann Stefan G. zusammen. „Die Schülerinnen und Schüler lernen zu argumentieren, aber auch gegensätzliche Positionen ohne Aggression auszuhalten.“

Dass es im Unterricht nicht immer nur ernst zugehen muss, ist Kapitänleutnant Annika S. wichtig. „In einer entspannten Atmosphäre trauen sich die jungen Leute eher, Fragen zu stellen und ihre Meinung zu äußern.“ Dazu gehöre auch eine altersgerechte Sprache, die auf Bundeswehr-Abkürzungen und interne Begriffe verzichtet, ergänzt Hauptmann Stefan G., der wie alle Jugendoffiziere bei seinen Besuchen Uniform trägt. Auch eine ablehnende Haltung gegenüber der Bundeswehr sei in Ordnung, unterstreicht Kapitänleutnant Annika S. Im Diskurs liegt ein weiterer wichtiger Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit: Fragen und Einstellungen tragen die Jugendoffiziere in die Truppe zurück, auch Themenvorschläge oder kritisches Feedback aus Vereinen, Hochschulen oder von Medienschaffenden. Auf diese Weise fungieren sie auch als Korrektiv des Selbstbildes der Bundeswehr in der Demokratie.

### Blick über den Tellerrand

„Internationale Politik ist gar nicht so einfach!“ Aha-Erlebnisse, aber auch fordernde Momente bietet Jugendlichen das mehrtägige Planspiel „Politik und Internationale Sicherheit“

(POL&IS), das zu den häufig nachgefragten Angeboten der Jugendoffiziere zählt. Übernachtet wird in der Jugendherberge, diskutiert auf internationalem Parkett: Bei der moderierten Simulation schlüpfen die Teilnehmenden in die Funktionen von Staatsoberhäuptern, Ministerinnen und Ministern oder vertreten die Interessen von Naturschützerinnen und Naturschützern sowie Menschenrechtlerinnen und Menschenrechtler. Zuletzt habe er mit Schülerinnen und Schülern einer Oberstufe über Umweltverschmutzung und Klimawandel debattiert, erzählt Hauptmann Stefan G. „Schnell wird klar, dass komplexe globale Probleme nur ressort- und länderübergreifend betrachtet werden können.“ Frustrationstoleranz zu erlernen, gehöre auch dazu. Auch Kapitänleutnant Annika S. führt das Planspiel regelmäßig mit Schulklassen und Studierenden durch und engagiert sich in einer Projektgruppe, die die Simulation weiterentwickelt und mit aktuellen Themen wie Energiepolitik anreichert.

### Umfassende Ausbildung

Voraussetzung für die Ausbildung zur Jugendoffizierin oder zum Jugendoffizier ist eine abgeschlossene Offiziersausbildung bei der Bundeswehr und damit ein abgeschlossenes Hochschulstudium plus mehrjährige Berufserfahrung. Einige der jungen Offiziere können bereits aus eigener Erfahrung von Auslandseinsätzen berichten. Wichtig sei ihm dabei, dass die Auslandseinsätze grundsätzlich der vorherigen Zustimmung des Deutschen Bundestages bedürfen, so Hauptmann Stefan G. Wie er durchlaufen die Jugendoffiziere und Jugendoffizierinnen der Bundeswehr eine intensive Ausbildung, bevor sie eigenverantwortlich tätig werden. Zur Vorbereitung auf die Referententätigkeit gehören Lehrgänge, Medientrainings und eine zweiwöchige Auslandsreise. Teil des Jobs sei selbstverständlich, sich selbstständig über aktuelle sicherheitspolitische Ereignisse auf dem Laufenden zu halten. Hauptmann Stefan G.: „Bevor es zum Vortrag oder auf Exkursion geht, gehört der Blick aufs Handy und die neuesten Schlagzeilen immer dazu, um auf Fragen vorbereitet zu sein.“

Zum Angebot der Jugendoffiziere gehören auch ein- und mehrtägige Exkursionen für Gruppen oder Schulklassen, zum Beispiel zum Internationalen Gerichtshof in Den Haag, zum Deutschen Bundestag in Berlin, zum NATO-Hauptquartier in Brüssel oder zum Besuch in der Kaserne in der Region.



Planspiel POL&IS: internationale Politik verstehen und gestalten.

## DAS ANGEBOT DER JUGENDOFFIZIERE

Seit 1958 bildet die Bundeswehr Jugendoffiziere aus. Als hauptamtliche Referenten und Referentinnen für Sicherheits- und Verteidigungspolitik arbeiten sie eng mit den für Bildung zuständigen Ministerien, Ämtern und Behörden der Bundesländer zusammen. Ihre politische Bildungsarbeit bewegt sich innerhalb des gesetzlichen Rahmens, der im März 1977 durch eine Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts bestätigt wurde. Er sieht vor, dass die Öffentlichkeitsarbeit von Regierung und gesetzgebenden Körperschaften notwendig ist, um einen Beitrag zur Information und politischen Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger zu leisten.

- Vorträge mit unterschiedlichen, auch tagesaktuellen Themenschwerpunkten aus der Außen- und Sicherheitspolitik
- Seminarfahrten im In- und Ausland mit unterschiedlichen Inhalten/Schwerpunkten
- Podiumsdiskussionen
- Simulationen: Politik und Internationale Sicherheit (POL&IS), Konfliktplanspiel (KPS)
- Truppen- und Kasernenbesuche für Schulklassen und Gruppen
- Weiterbildungen für (angehende) Lehrkräfte sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren
- Teilnahme an Messen und Informationsveranstaltungen

## BEUTELSBACHER KONSENS

Der Beutelsbacher Konsens ist das Ergebnis einer Tagung der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg im Jahr 1976. Didaktikerinnen und Didaktiker unterschiedlicher parteipolitischer und konfessioneller Bindung formulierten Grundsätze für die politische Bildung mit den Schwerpunkten Überwältigungsverbot, Kontroversitätsgebot und dem Prinzip der Schülerorientierung.

1. Das Überwältigungsverbot verpflichtet Lehrende, Schülerinnen und Schülern nicht ihre Meinung aufzuzwingen. Stattdessen sollen sie sie in die Lage versetzen, sich mit Hilfe des Unterrichts eine eigene Meinung zu bilden.
2. Das Gebot der Kontroversität zielt ebenfalls darauf ab, die freie Meinungsbildung zu ermöglichen. Die oder der Lehrende muss ein Thema kontrovers darstellen und diskutieren können, wenn es in der Wissenschaft oder Politik kontrovers erscheint.
3. Das Prinzip der Schülerorientierung soll Schülerinnen und Schüler einladen, die politische Situation der Gesellschaft und die eigene Position zu analysieren und sich aktiv am politischen Prozess zu beteiligen.

## Beruf im Fokus: Waffensystemoperator

# AUFKLÄRUNG AUS DER LUFT

*Drohnen werden in der Bundeswehr zur Erstellung eines Lagebildes immer wichtiger; sie dienen dem Schutz, der Aufklärung und Überwachung. Hauptmann Christian C. bedient bereits seit einigen Jahren die komplexe Radar- und Kamertechnik an Bord der Heron-Drohne: IM VISIER gibt einen Einblick in die Arbeit eines Waffensystemoperators der Luftwaffe.*

Vor dem Start der Heron-Drohne herrscht höchste Konzentration: Nachdem Bodenpersonal und Technikerinnen oder Techniker die Drohne aus dem Hangar auf dem israelischen Luftstützpunkt nahe Tel Aviv gefahren haben, vergewissern sich Waffensystemoperator Christian C. und der Drohnenpilot gemeinsam, ob die Maschine startklar ist, inspizieren die technischen Systeme, treffen letzte Absprachen mit den Technikerinnen und Technikern. Dann nehmen die beiden in der Bodenkontrollstation Platz. „Wie in der bemannten Luftfahrt müssen wir uns als Team voll aufeinander verlassen können“, erklärt Hauptmann Christian C. Bei Starts und Landungen der Drohne assistiert er dem Piloten als Co-Pilot, auch dann, wenn während des Flugs schlechte Sichtverhältnisse oder unerwartete Ereignisse auftreten. Sobald die Heron, auf Deutsch „Reiher“, ihre Flughöhe erreicht hat, steuert Hauptmann C. die Aufklärungstechnik an Bord: mehrere um 360 Grad dreh- und schwenkbare Hightech-Kameras, die er per Joystick und Tastatur bedient.

Seit 2010 setzt die Bundeswehr die allwetterfähige Heron-Drohne zu Aufklärungszwecken ein. Dank ihrer langen Flugdauer kann sie Konvois begleiten oder Objekte aus der Luft aufklären. „Mit der Drohne verfügen wir über einen wirkungsvollen Schutz für unsere Soldaten und Soldatinnen am

Boden“, sagt Hauptmann C., der mit der Aufklärungseinheit der Luftwaffe mehrere Missionen in Afghanistan und Mali begleitete. „Auch unter extremen Wetterbedingungen, bei großer Hitze oder Nebel beispielsweise, ist auf das Heron-System Verlass.“ Neben der israelischen Luftwaffe und der Bundeswehr nutzen acht weitere Staaten die Drohnen vom Typ Heron. „Mit Hilfe der Kameras erhalten wir Bilder in Echtzeit und können rechtzeitig auf Gefahren hinweisen“, so der 37-Jährige. „Wir erkunden die Routen für geplante Patrouillen, holen Wetterdaten ein oder beobachten Gebäude oder verdächtige Bewegungen von Fahrzeugen oder Personen.“

Verständnis für komplexe technische Systeme zum einen, physische und psychische Belastbarkeit zum anderen sind die Voraussetzungen, die die Drohnenpilotinnen Drohnenpiloten und Systemoffiziere der Bundeswehr in einem anspruchsvollen Auswahlverfahren unter Beweis stellen müssen. Bei Hauptmann C. liegt dies nun knapp acht Jahre zurück. Gegen rund 200 Bewerberinnen und Bewerber setzte sich der gebürtige Chemnitzer durch. „Bei den Tests werden beispielsweise Fähigkeiten wie räumliches Vorstellungsvermögen und Konzentrationsfähigkeit getestet“, erzählt er. Auch ein „Langeweile-Toleranz-Test“ gehöre dazu:

*Hauptmann Christian C.: Weil die Drohne vom Typ Heron TP mit Raketen ausgestattet werden kann, wurde sein Beruf vor kurzem in „Weapon Systems Operator“, also Waffensystemoperator, umbenannt.*



Hauptmann Christian C.

Dabei müssen die Soldaten und Soldatinnen, die Drohnen steuern, minutenlang mit den Augen einem hin- und her springenden Punkt auf einem Bildschirm folgen, ohne die Konzentration zu verlieren. „Bei einem Flug der Heron beobachten wir auch über viele Stunden hinweg teilweise monotone Situationen am Bildschirm. Das kann anstrengend sein“, sagt er.

Schon als Schüler hatte Hauptmann Christian C. den Wunsch, zur Luftwaffe zu gehen. Nach einem Umweg – auf Rat seiner Eltern absolvierte er nach dem Fachabitur eine Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann – verfolgt C. seinen Traum zielstrebig. 2009 tritt der damals 24-Jährige in die Offizierlaufbahn ein. Nach der Grundausbildung beim Heer wechselt er zur Luftwaffe und wird am Flugabwehrsystem Patriot ausgebildet. Mit der Drohne Heron 1 hat er inzwischen mehr als 1.400 Flugstunden absolviert und bildet seit einigen Jahren selbst den fliegerischen Nachwuchs aus. „Es macht mir großen Spaß, mein Wissen über diese komplexe Technologie weiterzugeben und in einem internationalen Team und Umfeld zu arbeiten“, sagt er. Dass Frieden und Sicherheit keine Selbstverständlichkeiten seien, sei vielen Menschen in Deutschland erst mit dem Krieg in der Ukraine bewusster geworden. „Die gesellschaftliche Relevanz meines Berufes motiviert mich sehr.“

Wie alle Drohnenpiloten und Waffensystemoperatoren der Heron-Drohne reist auch Hauptmann Christian C. regelmäßig für Fortbildungen und Übungsflüge von Jagel in Schleswig-Holstein nach Tel Aviv, wo die von Israel geleaserten Drohnen der Bundeswehr stationiert sind. Jüngst hat er

dort die mehrwöchige Weiterbildung für den Nachfolger von Heron 1 absolviert: die fast doppelt so breite und viermal so schwere Heron TP, die 2020 für die Bundeswehr beschafft wurde. Theorie, Taktik, Flüge im 3D-Simulator sowie praktische Übungsflüge gehören dazu.

Seit rund zwei Jahren bildet die Bundeswehr in Kooperation mit dem israelischen Militär und dem Entwickler der Drohne Soldaten und Soldatinnen an der Heron TP aus. Weil diese künftig auch mit Waffen ausgestattet werden könnte, steigen die Anforderungen an die komplexe Tätigkeit von Hauptmann Christian C. weiter. Für ihn ist der Dienst an der Waffe jedoch nicht neu: „Schon in der Flugabwehrstaffel habe ich Waffensysteme bedient“, sagt er. „Ich bin mir meiner großen Verantwortung als Soldat jederzeit bewusst.“ Die Drohneinsätze dienen der Sicherheit der Soldaten und Soldatinnen. Auch bei Übungsflügen müsse jederzeit die Sicherheit der Zivilbevölkerung gewährleistet sein, unterstreicht Hauptmann C. Befürchtungen, dass mit den Drohnen künftig Künstliche Intelligenz selbstständig über den Waffeneinsatz entscheiden könnte, seien unbegründet. Sämtliche Einsätze der Bundeswehr finden im Bündnis statt, jeder taktische Auftrag, den der sogenannte Mission Commander der Aufklärungstruppe entgegennimmt, sei mit den verantwortlichen Befehlshabenden beispielsweise der NATO abgestimmt. Vor und während des Fluges ist die Crew ständig mit der Einsatzleitung in Kontakt. Kaum ein Waffensystem werde von so vielen Menschen kontrolliert wie eine Drohne, bilanziert Hauptmann Christian C.: „Die Heron ist zwar unbemannt, aber nicht autonom.“

## HERON 1 UND HERON TP

*Heron 1 ist die mit Abstand am meisten eingesetzte Drohne der Bundeswehr. Im Juni 2018 beschloss der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestags die Anmietung von fünf Heron TP. Auch diese werden derzeit als Aufklärungsdrohnen eingesetzt. Unter dem Eindruck des russischen Überfalls auf die Ukraine beschloss der Deutsche Bundestag im April 2022 den gesetzlichen Rahmen für eine mögliche Bewaffnung deutscher Drohnen.*



*Erst Fernsehkorrespondentin, dann Chirurgin: Ihr Medizinstudium konnte Oberstabsarzt Constanze W. mit Nachschichten im Fernsehstudio finanzieren. Am Bundeswehrkrankenhaus vereint sie wieder beide Professionen. Seit einigen Jahren ist die Ärztin neben dem Dienst auf der Station auch als Presseoffizierin tätig. Als erfahrene Journalistin berät sie die Leitung der Klinik in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, begleitet Interviews oder TV-Dreharbeiten im Krankenhaus.*

### Seiteneinstieg im Sanitätsdienst

# ATTRAKTIVE ALTERNATIVE

Die Bundeswehr bildet ihr medizinisches Fachpersonal nicht nur selbst aus. Auch über den Seiteneinstieg eröffnen sich für Ärztinnen und Ärzte im Sanitätsdienst attraktive Karrierepfade. Was neben Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen bei der Bundeswehr noch überzeugt, zeigen zwei Erfahrungsberichte.

Medizinisches Fachpersonal wird in Deutschland dringend gesucht und umworben. Diese Erfahrung machte auch Dr. Constanze W., heute Oberstabsarzt am Bundeswehrkrankenhaus in Hamburg: Nach ihrem Medizinstudium hatte sie gleich mehrere Jobangebote auf dem Tisch – und entschied sich schließlich für die Stelle bei der Bundeswehr. „Ich wollte ursprünglich Kinderchirurgin werden, weil mich das Allgemeinchirurgische begeistert hat“, erzählt sie. „Eine Berührung mit der Bundeswehr oder dem Bundeswehrkrankenhaus hatte ich erst am Ende meines Studiums. Da hier die Allgemeinchirurgie samt sehr guter Fortbildungen angeboten wurde, habe ich mich für das Bundeswehrkrankenhaus Hamburg entschieden.“ An vielen zivilen Krankenhäusern sei es üblich, sich auf ein chirurgisches Spezialgebiet festzulegen. Die Bundeswehr hingegen bilde Operateure und Operateurinnen breiter aus, nicht zuletzt mit Blick auf die Versorgung der Soldaten und Soldatinnen im Einsatz.

Die fachliche Perspektive stand auch für Oberfeldarzt Nicolay Z. bei seinem Wechsel zur Truppe im Vordergrund. Das Bundeswehrzentralkrankenhaus in Koblenz bot ihm in seinem Fachgebiet optimale Entwicklungsmöglichkeiten; menschlich passte es auch: „Die Chemie mit dem Leiter der Abteilung stimmte sofort“, erinnert sich der 44-Jährige, heute Oberarzt in der Klinik für Allgemein-, Viszeral- und Thoraxchirurgie.

„Vor allem die umfassenden Fort- und Weiterbildungen, die die Klinik und der Sanitätsdienst der Bundeswehr ermöglichen, haben mich damals überzeugt“, sagt er. Ebenso die hochmoderne Ausstattung – zum Beispiel mit dem Da-Vinci-Operationssystem, einem Roboter für computergestützte, minimalinvasive Operationen, der deutschlandweit nur wenigen Kliniken zur Verfügung steht. Auch das Angebot an Online-Workshops, OP-Videos sowie die Fachbibliothek seien einzigartig.

Fünf Bundeswehrkrankenhäuser betreibt der Sanitätsdienst der Bundeswehr insgesamt. Angehörige der Bundeswehr werden hier genauso wie zivile Patientinnen und Patienten ambulant und stationär behandelt; die Kliniken in Hamburg, Berlin, Westerstede, Koblenz und Ulm sind damit auch fester Bestandteil in der Gesundheitsversorgung der Bevölkerung. Die Bundeswehr zählt zu den größten Arbeitgebern für Medizinerinnen und Mediziner in Deutschland. Insgesamt arbeiten knapp 20.000 Menschen im Sanitätswesen. Dazu gehören etwa 3.300 Sanitätsoffiziere, zwei Drittel davon sind Ärztinnen und Ärzte. Dass approbierte Medizinerinnen und Mediziner wie Oberfeldarzt Nicolay Z. und Oberstabsarzt Constanze W. über den Seiteneinstieg eintreten, ist nicht selten. Wie in vielen Bereichen herrscht auch im Gesundheitswesen ein Mangel an Fachkräften. Dies betrifft auch das Sanitätswesen

der Bundeswehr. Mit Quer- und Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteigern versucht die Bundeswehr zusätzlich Personal zu gewinnen. Zwar bildet die Bundeswehr im Rahmen der Offizierlaufbahn selbst Ärztinnen und Ärzte aus, den Bedarf an medizinischem Nachwuchs kann sie damit jedoch nicht mehr decken. Auch durch Teilzeit, Eltern- oder Pflegezeit, Einsatz- und Übungsverpflichtungen sowie Aus- und Weiterbildungen entstehen Lücken in der Personaldeckung. Im vergangenen Jahr beispielsweise stellte die Bundeswehr 37 approbierte Ärztinnen und Ärzte ein. Neben der fachlichen Qualifikation zählt für sie die Bereitschaft, an den Einsätzen der Bundeswehr teilzunehmen. An der Sanitätsakademie in München holen die Wieder- und Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger im Sanitätsdienst eine verkürzte militärische Grundausbildung nach. „Im Extremfall muss ich mich als Arzt im Einsatz mit der Waffe selbst verteidigen können“, erklärt Oberfeldarzt Nicolay Z.

Nach mehrjähriger Berufstätigkeit als geschäftsführender Oberarzt an einem zivilen Krankenhaus in Bad Soden „Arzt in Uniform“ zu werden, sei für ihn ein wichtiger Schritt in seiner Karriere gewesen, sagt Nicolay Z. Als 18-jähriger Abiturient hatte er sich für den Zivildienst im Krankenhaus entschieden: „Das war eine bewusste Wahl für den Beruf, nicht grundsätzlich gegen den Wehrdienst“, betont er rückblickend. Besonders unter dem Eindruck der Terroranschläge in New York, die er während eines Besuchs bei Verwandten in Kanada miterlebte, und einer veränderten weltpolitischen Sicherheitslage wuchs seine Offenheit für die Bundeswehr. Heute arbeitet der Mediziner aus Überzeugung bei der Truppe: „Die Bundeswehr leistet Enormes für die Gesellschaft. Ich freue mich, als Spezialist weiter meinen Beruf ausüben zu können und ihn in den Dienst der Bundeswehr zu stellen.“ Seinen ersten Auslandseinsatz absolvierte Oberfeldarzt Nicolay Z. im afrikanischen Dschibuti. Gemeinsam mit Kameradinnen und Kameraden des französischen Militärs arbeitete er sechs Wochen in einem internationalen Team. „Wir hatten dort eine fantastische Ausstattung, in der medizinischen Versorgung vor Ort war alles möglich. Eine sehr wertvolle Erfahrung“, bilanziert er.

## VOM JOURNALISMUS ZUR MEDIZIN

Dass sie mit ihrer Verpflichtung neben dem Beruf der Ärztin auch den der Soldatin ergreifen würde, hat Seiteneinsteigerin Dr. Constanze W. sorgfältig abgewogen: „Ich habe mich intensiv damit auseinandergesetzt, ob ich das machen will, und für mich mit einem klaren ‚Ja‘ beantwortet.“ Im Gegenzug, betont sie, habe sie sich mit dem Arbeitgeber Bundeswehr für eine fundierte Aus- und Fortbildung entschieden, an der nicht gespart wird. Kürzlich hat sie ihre Verpflichtung bis 2027 verlängert. Der erste Einsatz ist für Ende 2023 geplant. Wohin es gehen wird, ist noch nicht ganz sicher, aber was der Ernstfall bedeuten kann, habe der Angriff Russlands auf die Ukraine allen sehr deutlich vor Augen geführt. „Für Familie und Freunde ist der Einsatz, aufgrund der Angst und Ungewissheit, meistens schwieriger als für diejenigen, die in den Einsatz gehen“, sagt sie.

Im Alter von 30 Jahren entschied sich die Wahlhamburgerin ihren Job als Nachrichtenredakteurin bei RTL nur noch zu 50 Prozent auszuüben und sich für das Medizinstudium einzuschreiben. Keine Spätberufung, wie sie bekräftigt: „Ich hatte schon als Schülerin Interesse an beiden Berufen, habe mich aber dann nach dem Abitur für den Journalis-



Oberstabsarzt Constanze W.

*Schätzt die gute und breite Ausbildung bei der Bundeswehr: Aktuell ist die 41-Jährige in ihrer fachärztlichen Ausbildung für ein Jahr in der Truppenversorgung eingesetzt – ein obligatorischer, temporärer Dienst für jede Bundeswehrärztin und jeden Bundeswehrarzt jeder Disziplin.*



Oberfeldarzt Nicolay Z.

*Medizin auf Spitzeniveau: Für Nicolay Z. bot das Bundeswehrkrankenhaus beste Voraussetzungen für seine fachliche Entwicklung. Inzwischen gehört die klinische Ausbildung des beruflichen Nachwuchses zu seinen Aufgaben.*

mus entschieden. Und ich habe in diesem Job immer sehr gerne gearbeitet.“ Gleichzeitig habe sie der Gedanke, Ärztin zu werden, nie losgelassen, auch ihre Mutter sei Chirurgin gewesen. „Die Medizin hat mich immer fasziniert. Vor allem den humanitären Aspekt empfinde ich persönlich als sehr erfüllend – das hat auch den Ausschlag für den Neustart gegeben“, sagt sie. Den ersten Kontakt zur Bundeswehr knüpft Constanze W. bereits im Studium: Die Ausbildungsblöcke Anästhesie und Innere Medizin absolviert sie am Bundeswehrkrankenhaus in Hamburg. Mit ihrem Abschluss in der Tasche kehrt sie 2020 dorthin zurück. Neben der beruflichen Perspektive überzeugen sie das Arbeitsklima und das Team. „Ich habe die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen, militärisch wie zivil, als sehr angenehm erlebt“, sagt sie. „Wir konnten uns viel Zeit für die Menschen nehmen, das habe ich als sehr humanitär und wertvoll empfunden.“

Eine Erfahrung, die auch Oberfeldarzt Nicolay Z. macht: „Der Qualitätsstandard ist hoch, gleichzeitig stehen wir bei der Versorgung der Patientinnen und Patienten nicht so immens unter wirtschaftlichem Druck wie so manche zivile Krankenhäuser“, sagt er. Und ergänzt: „Ich habe das Gefühl der Zusammengehörigkeit nirgendwo anders so intensiv erlebt wie bei der Bundeswehr. Man achtet einfach aufeinander.“ Dass man im zivilen Bereich unter Umständen mehr verdienen kann, bewertet der Familienvater nach langjähriger Berufstätigkeit differenziert. „Dafür steht man dort auch viele Nächte im OP. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für mich bei der Bundeswehr deutlich besser.“



Da-Vinci-Operationssystem am Bundeswehrzentral-krankenhaus Koblenz.

## SEITENEINSTIEG BEI DER BUNDESWEHR: SO GEHT'S

Über den Seiteneinstieg Fachkräfte zu gewinnen, ist für die Bundeswehr in verschiedenen Bereichen mit Personalmangel unverzichtbar. Von den rund 11.600 Bewerberinnen und Bewerbern im Jahr 2021 stellte die Bundeswehr mehr als 1.000 als Seiteneinsteigerinnen bzw. Seiteneinsteiger ein, davon 514 als Fachunteroffiziere und 446 in den Laufbahnen der Feldweibel sowie 73 in den Laufbahnen der Offiziere. Von den Offizieren beispielsweise begannen 37 im Sanitätsdienst und 25 im Truppendienst. Voraussetzung neben dem abgeschlossenen Studium und der deutschen Staatsbürger-

schaft ist die Bereitschaft, sich bundesweit versetzen zu lassen und an Auslandseinsätzen der Bundeswehr teilzunehmen. Der Soldatenberuf ist mit besonderen Herausforderungen verbunden. Darum stehen auch für Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger zu Beginn des Bewerbungsprozesses ein ausführliches Beratungsgespräch sowie ein Gesundheitstest.

Das durchschnittliche Gehalt für Ärztinnen und Ärzte in der Laufbahn der Offiziere (Seiteneinstieg) liegt zwischen 3.450,- und 4.469,- Euro netto. Die Dienstzeit wird individuell vertraglich geregelt, in der Regel dauert sie mindestens ein Jahr.

### BEISPIELE FÜR GESUCHTE FACHKRÄFTE FÜR DEN SEITENEINSTIEG:

- Ärztin/Arzt (m/w/d) für Humanmedizin in der Laufbahn der Offiziere
- Informations- und Telekommunikationstechniker/Informations- und Telekommunikationstechniker (m/w/d) in der Laufbahn der Offiziere
- Geoinformationsspezialistin/Geoinformationsspezialist (m/w/d) in der Laufbahn der Offiziere
- IT-Schwachstellenanalytikerin/IT-Schwachstellenanalytiker (m/w/d) in der Laufbahn der Offiziere

- IT-Sicherheitsberaterin/IT-Sicherheitsberater (m/w/d) in der Laufbahn der Offiziere
- IT-Sicherheitsexpertin/IT-Sicherheitsexperte (m/w/d) in der Laufbahn der Offiziere
- IT-Softwareentwicklerin/IT-Softwareentwickler (m/w/d) in der Laufbahn der Offiziere

Offene Stellenangebote für Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger unter:  
[www.bundeswehrkarriere.de](http://www.bundeswehrkarriere.de)

# „DEUTSCHLAND BRAUCHT EINE STARKE BUNDESWEHR“

Im Mai 2023 hat die Arbeitgebermarke Bundeswehr eine neue Imagekampagne ausgerollt. Der Ukraine-Krieg und die veränderte sicherheitspolitische Lage in Europa wirken sich auch auf die Arbeitgeberkommunikation aus.

Mit der Leitfrage „Was zählt?“ macht die Image- und Personalkampagne auf die Zeitenwende in der Sicherheitspolitik aufmerksam. „Was zählt, wenn die Welt um uns herum rauer wird, wenn unsere Freiheit auf dem Spiel steht oder wenn Sicherheit plötzlich wieder das Thema ist?“ lauten beispielsweise die Slogans, die auf die Notwendigkeit einer starken Bundeswehr hinweisen. Die Fragen werden von prägnanten und emotionalen Motiven begleitet und liefern in der Wort-Bild-Kombination schlüssige Antworten: Soldaten und Soldatinnen aus verschiedenen Bereichen der Truppe zeigen offen und selbstbewusst ihren Beruf und ihre Fähigkeiten. Sie stehen für Sicherheit und schaffen Vertrauen in die Bundeswehr.

## Neuinterpretation des Markendesigns

Als Teil der Arbeitgeberkommunikation der Bundeswehr ruft die Kampagne dazu auf, den Aufbruch mitzugestalten, und ermutigt Menschen, sich bei den Streitkräften zu engagieren. Die Spruchmotive erscheinen in veränderter optischer Gesamtwirkung vor hellem Hintergrund und vermitteln Klarheit. Die starke Identifikationsfläche des Arbeitgeberpolygons in der Schriftgestaltung bleibt erhalten.

## Crossmediale Kampagne

Um die Menschen in Deutschland flächendeckend zu erreichen, wurde die Kampagne im Frühjahr 2023 national ausgespielt – an vielfältigen Touchpoints, auf Social-Media-Kanälen und auf Out-of-Home-Werbung, an strategisch wichtigen Standorten in ganz Deutschland.

Uniform Resource Locators (URL) und QR-Codes führen zu digitalen Angeboten. Hier informieren in weiteren Kurzvideos Bundeswehrangehörige über ihre tägliche Arbeit und die vielfältigen Karriereoptionen bei der Bundeswehr.



Out-of-Home-Werbung für die Imagekampagne.





# KEIN EVENT MEHR VERPASSEN

## Eventkalender auf Facebook und Instagram komplettiert Info-Angebot

**Alle Termine auf einen Blick: Der Instagram- und Facebook-Kanal „BundeswehrEvents“ bietet einen umfassenden Veranstaltungskalender in den sozialen Medien.**

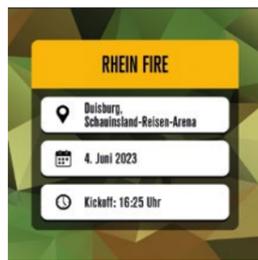
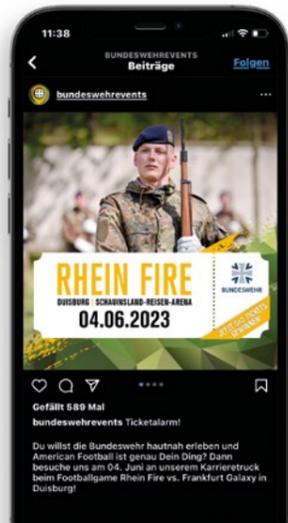
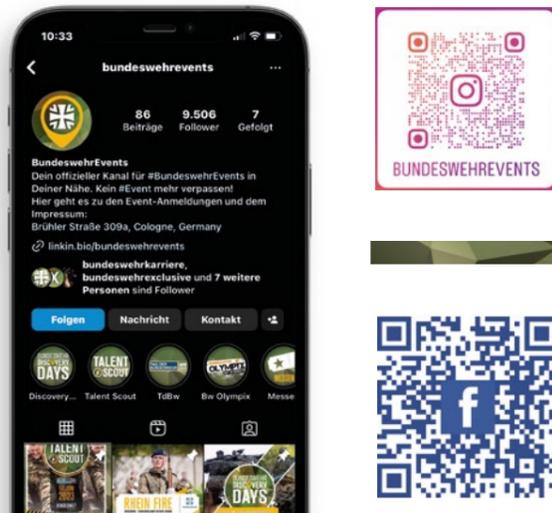
Jährlich nimmt die Bundeswehr bundesweit an mehr als 2.500 Recruiting-Veranstaltungen teil, einen Großteil davon richtet sie selbst aus. Einen Überblick über bevorstehende Events finden potenzielle Bewerberinnen und Bewerber seit Ende 2022 auch auf Instagram und Facebook. Unter dem Motto „Kein Bundeswehr-Event in deiner Nähe mehr verpassen“ macht der Kanal „BundeswehrEvents“ vor allem auch regionale Formate bekannt.

Längst sind Großveranstaltungen wie der „Tag der Bundeswehr“, der Girls' Day oder der Sportwettbewerb Bundeswehr Olympix für die Social-Media-Community, die die Aktivitäten der Bundeswehr verfolgt, ein Begriff. Was jedoch fehlte, war eine Übersicht auch über kleinere, regionale Informationsveranstaltungen, Messen oder Berufsorientierungstage. Einen Mehrwert bietet der neue Kanal damit insbesondere für junge Interessentinnen und Interessenten, die nach Ausbildungsmöglichkeiten oder Jobs in Heimatnähe suchen.

Auf den BundeswehrEvents-Kanälen finden die Abonnentinnen und Abonnenten neben klassischen Präsenzveranstaltungen auch die Online-Recruiting-Events der Bundeswehr. Eine wöchentliche Magazinsendung dient der Ankündigung und Vorberichterstattung zu ausgewählten Formaten. Live-Berichte, Fotos, Videos und Storys liefern Live-Eindrücke von vor Ort.

### Customer Journey: vom Erstkontakt bis zur Bewerbung

Mit dem Event-Kanal hat die Bundeswehr ihr Social-Media-Ökosystem weiter differenziert und komplettiert. Die Arbeitgebermarke Bundeswehr begleitet den gesamten Entscheidungsprozess bei der Berufswahl: YouTube-Serien auf Bundeswehr Exclusive und Social-Media-Inhalte wecken Interesse, die virtuelle Karrierekaserne bietet Einblicke in Berufswelten und den Online-Stärkentest BerufeRadar. Auf Messen, Karrieretagen und Infoveranstaltungen haben Interessierte die Gelegenheit, sich im persönlichen Kontakt über Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten bei der Bundeswehr zu informieren. Aktuelle Stellenangebote und Bewerbungsmöglichkeiten werden auf bundeswehrkarriere.de veröffentlicht.



# BEWERBEN BEI DER BUNDESWEHR

## Eine neue Social-Media-Kampagne beantwortet Fragen rund um den Bewerbungsprozess

**Informieren, Transparenz schaffen, Hemmschwellen abbauen: Mit einer Social-Media-Kampagne öffnet die Arbeitgebermarke Bundeswehr die Blackbox zum Thema Bewerbung bei den Streitkräften. Das Format: sogenannte Shorts, Kurzvideos auf dem YouTube-Kanal Bundeswehr Exclusive, die unter anderem über Kontaktmöglichkeiten, Einstellungsvoraussetzungen und Eignungstest aufklären.**

Deshalb beantworten die Videos zahlreiche Fragen zu Einstellungsvoraussetzungen, Dos and Don'ts im Bewerbungsverfahren, Abläufen im Assessment-Center oder es gibt Vorbereitungshinweise etwa für den CAT-Test, einen Computer-assistierte Test. Auf zwei ausführliche Einstiegsvideos folgen 21 YouTube-Shorts, die auf bestimmte Fragen eingehen und in jeweils 60 Sekunden die wichtigsten Antworten oder Schritte der Testverfahren auf den Punkt bringen. Hier stehen auch beispielsweise ein Arzt für die medizinischen Tests, ein Psychologe und ein sogenannter Prüffizier der Bundeswehr Rede und Antwort.

Gewusst wie: In den YouTube-Shorts erklären eine Karriereberaterin und ein Karriereberater gemeinsam mit weiterem Fachpersonal anschaulich und gut verständlich, wie der Einstieg in eine militärische oder zivile Karriere bei der Bundeswehr funktioniert. Die Möglichkeiten für eine militärische oder zivile Ausbildung, Laufbahn und Karriere bei den Streitkräften sind vielfältig; die Vorbereitungsmöglichkeiten und der Prozess der militärischen Einplanung bzw. der zivilen Einstellung sind vielen nicht bekannt.

Mit der Kampagne geht die Bundeswehr gezielt auf Wünsche aus der Netz-Community ein. So erfahren Interessierte kompakt und informativ, was sie bei den Auswahlverfahren zu erwarten haben, wie sie sich gezielt darauf vorbereiten können und welche Wege es in die Bundeswehr gibt. Die Kampagne, die im Frühjahr 2023 auf YouTube ausgespielt wird und auf Instagram, Facebook, Snapchat und TikTok beworben wird, richtet sich an alle Interessierten, die sich gerade über Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten bei der Bundeswehr informieren: ob Schulabgänger, Absolventen, Studierende oder Menschen, die einen Jobwechsel anstreben.



# „Flexibilität und Weiterbildung sind die HR-Trends der nächsten Jahre“



**Barbara Wittmann**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
LinkedIn Deutschland und  
Country Managerin DACH

*Soziale Netzwerke werden als Plattform für Jobsuche und Recruiting immer wichtiger. Wie das Business-Netzwerk LinkedIn Unternehmen und Arbeitssuchende zueinander bringt, erläutert Barbara Wittmann im Interview mit IM VISIER.*

## Frau Wittmann, weltweit hat LinkedIn inzwischen knapp 875 Millionen Mitglieder. Was unterscheidet LinkedIn von anderen Karrierenetzwerken und was macht es so erfolgreich?

Mit Blick auf den Fachkräftemangel wird es für Arbeitgeber in den kommenden Jahren zunehmend wichtiger, auch im Ausland geeignete Mitarbeitende zu suchen. Als globale Plattform bietet LinkedIn ihnen diese Option – und natürlich auch Jobsuchenden, die sich weltweit umsehen wollen. Darüber hinaus können sich Mitglieder bei LinkedIn über neue Trends informieren, berufliche Kontakte knüpfen und pflegen, Branchen-News verfolgen oder bei Fragen Unterstützung durch ihr Netzwerk finden – lokal oder global.

## Gibt es neue Services und Funktionen bei LinkedIn?

Zuletzt haben wir neue Features für die interne Mobilität vorgestellt, um Mitarbeitende langfristig in den jeweiligen Unternehmen binden zu können. Recruiterinnen und Recruiter können sich bei Stellenanzeigen auf LinkedIn jetzt per Spotlight qualifizierte interne Kandidatinnen und Kandidaten anzeigen lassen. Wir entwickeln unsere Produkte zudem kontinuierlich weiter, um Unternehmen zu helfen, eine diverse Belegschaft aufzubauen. Mit Hilfe sogenannter Diversity Nudges und entsprechenden Filtern können Recruiterinnen und Recruiter bei der Talentsuche die Unausgewogenheit in Bezug auf das

Geschlecht der Kandidatinnen und Kandidaten innerhalb eines Talentpools ausgleichen.

Um Arbeitnehmende in ihrer individuellen beruflichen Entwicklung noch stärker zu unterstützen, haben wir unser Lern- und Weiterbildungsangebot LinkedIn Learning erweitert. Mitglieder können konkrete Ziele angeben und erhalten maßgeschneiderte Empfehlungen für ihre berufliche Weiterentwicklung. Zudem haben wir sogenannte Role Guides entwickelt, die Fähigkeiten für bestimmte Aufgaben aufzeigen.

## Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Recruiting-Trends in den kommenden Jahren?

Weiterbildung und Flexibilität sind zwei große Trends. Die Fort- und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewinnt derzeit aufgrund des Fachkräftemangels massiv an Bedeutung, um Personal zu binden und mögliche Skill-Lücken zu schließen. Aus LinkedIn-Daten wissen wir, dass Mitarbeitende, die intern die Position gewechselt haben, nach einem Jahr Unternehmenszugehörigkeit mit einer um zehn Prozentpunkte höheren Wahrscheinlichkeit bei ihrem Arbeitgeber bleiben als diejenigen, die ihre Stelle nicht gewechselt haben.

Neben Möglichkeiten, sich innerhalb des Unternehmens weiterzuentwickeln, legen Jobsuchende großen Wert auf

Flexibilität und eine gute Work-Life-Balance. Unternehmen sollten sich deshalb Gedanken machen, in welchem Rahmen Flexibilität bei ihnen möglich ist und welche Prozesse oder Systeme angepasst werden müssen.

## Inwieweit ist der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting hilfreich, um passende Kandidatinnen und Kandidaten zu finden?

Mit Hilfe von HR Analytics können Unternehmen ihre Personalplanung strategischer gestalten, indem sie zum Beispiel die Personalpolitik ihrer Wettbewerber analysieren. Auch im Bewerbungsprozess kann KI nützlich sein und gleichzeitig für mehr Chancengleichheit sorgen. Denn bei der automatisierten Vorauswahl spielt Unconscious Bias keine Rolle mehr. Statt Herkunft oder Aussehen sind Fähigkeiten und Erfahrungen ausschlaggebend. Natürlich sind die Möglichkeiten von Künstlicher Intelligenz begrenzt, doch sie kann im Recruiting eine hilfreiche Ressource sein, solange man sie richtig einsetzt.

## Von Ihnen stammt die Aussage: „Arbeitgeber müssen einzelne Talente offensiv umwerben.“ Wie setzen Sie das bei LinkedIn konkret um?

Wir legen Wert auf eine transparente und klare Kommunikation während des Recruiting- und Bewerbungsprozesses. Wahrscheinlich hat es jede bzw. jeder schon einmal selbst erlebt: Nach der Bewerbung gab es keine Rückmeldung oder nach dem Bewerbungsgespräch wurde man im Unklaren über die nächsten Schritte gelassen. Wir versuchen, das aus Respekt zu vermeiden und unser Interesse an den Bewerbenden zu unterstreichen. Gleichzeitig verfolgen wir einen Skills-first-Ansatz. Wir stellen uns die Frage: Welche Fähigkeiten bringt jemand mit und wie stimmen diese mit den Anforderungen der Stelle überein? Die Stationen des Lebenslaufs spielen dabei weniger eine Rolle als konkrete Erfahrungen oder erreichte Resultate. Besonders wichtig ist es sich zu überlegen, welche Fähigkeiten auch erworben werden können, entweder durch „Learning by Doing“ oder durch gezielte Kurse. Durch die kurze Halbwertszeit des Wissens ist die kontinuierliche Weiterbildung ohnehin ein Muss für die Zukunft.

## Sie betonen, dass es für Unternehmen jetzt darum geht, ihre Arbeitgebermarke zu stärken und ihre Unternehmenskultur sichtbar(er) zu machen. Warum sind diese Aspekte gerade im Hinblick auf die Generation Z so relevant?

Die Generation Z setzt bei der Wahl ihres Arbeitgebers andere Prioritäten als vorangegangene Generationen. Ganz oben steht die Suche nach einer sinnstiftenden Tätigkeit, die mit den persönlichen Werten übereinstimmt. Auch achtet sie stärker auf Rahmenbedingungen und Arbeitsumfeld, also darauf, wie Arbeit und Privatleben miteinander in Einklang gebracht werden können.

Beobachtungen aus der Kindheit, wie die Eltern gearbeitet haben, der Umgang mit Überstunden, Urlaub oder auch die Beziehung zu den Vorgesetzten spielen für junge Menschen durchaus eine Rolle. Arbeit soll Teil des Lebens sein, aber nicht das ganze Leben ausmachen. Dessen müssen sich Unternehmen bewusst sein, wenn sie für die Generation Z

attraktiv sein wollen, und die entsprechenden Aspekte ihrer Unternehmenskultur stärker nach außen tragen – diese sollten natürlich der Realität entsprechen. Andernfalls suchen sich die gerade eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell wieder eine neue Herausforderung.

## Lassen sich Ihrer Meinung nach auch bei der Bundeswehr neue Formen der Zusammenarbeit und Führungsstile realisieren, etwa Compassionate Leadership?

Grundsätzlich empfehle ich jeder Organisation, unabhängig ob Großkonzern, Mittelständler oder auch Bundeswehr, einen demokratischen Führungsstil. Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass alle Hierarchien wegfallen müssen. Es geht um ein positives Miteinander und eine Atmosphäre, in der sich alle wertgeschätzt fühlen. Das erfordert von Führungskräften einige Anstrengungen, aber wer diesen Wandel der Arbeitswelt verpasst, wird über kurz oder lang die Folgen spüren. Was jede Führungskraft sofort umsetzen kann, ist, proaktiv und regelmäßig Feedback einzuholen. Um auch schwierige Themen adressieren zu können, eignen sich anonymisierte schriftliche Verfahren. Aber es sollte auch im persönlichen Gespräch möglich sein, über Herausforderungen zu sprechen.

## Jobprofile wie IT Security Managerin oder Manager, Big-Data-Analystin oder Analyst oder Software-Ingenieurin oder Ingenieur zeigen, wie die Digitalisierung unsere Arbeitswelt verändert. Was ist heute wichtiger, Fachwissen oder Soft Skills?

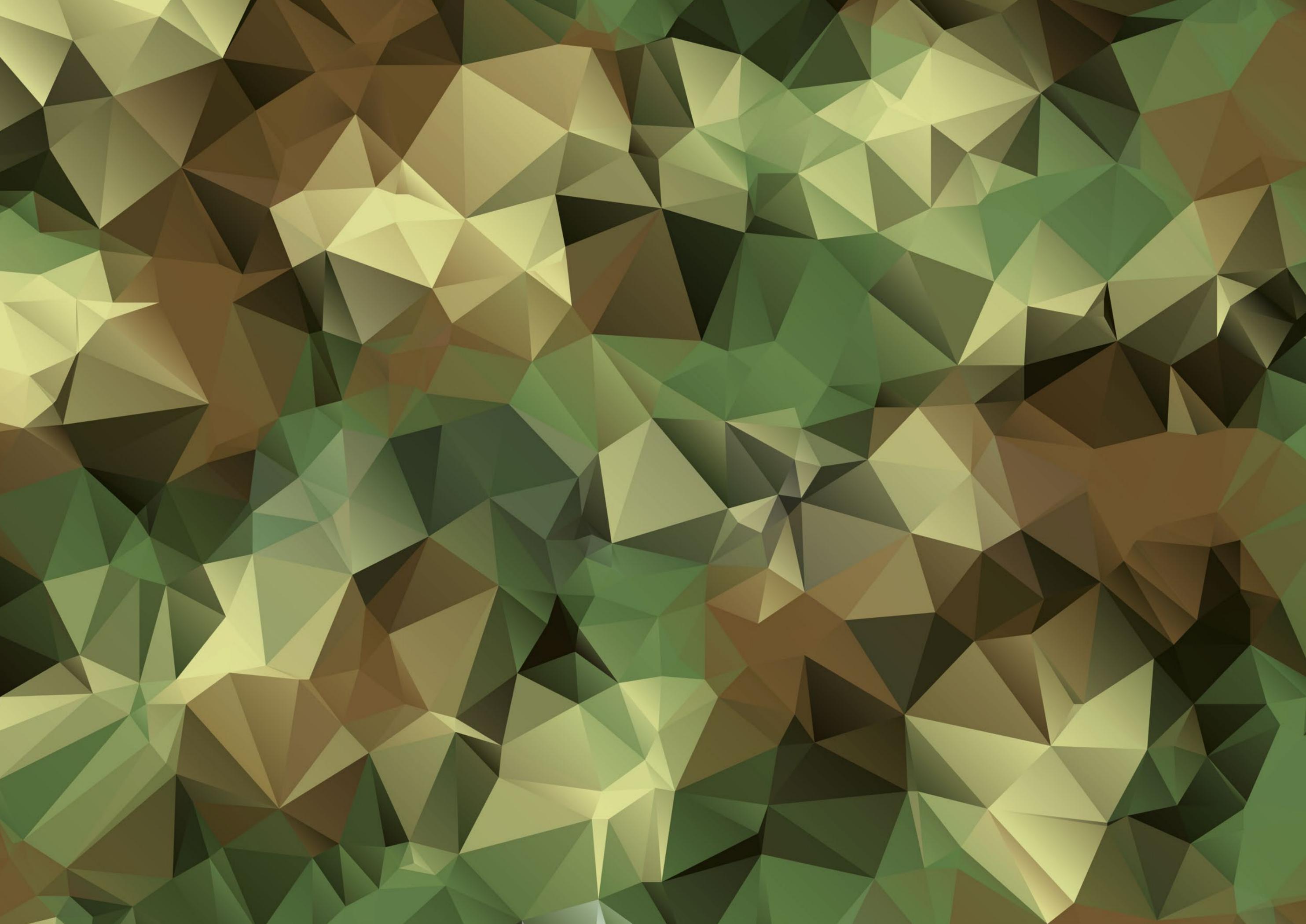
Fachwissen ist weiterhin ein wichtiger Faktor, um einen Job gut erledigen zu können. Aber: Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Prozesse werden digitaler, Wissen verändert sich fortlaufend und muss aktualisiert werden. Wir müssen flexibel und in der Lage sein, alte Gewohnheiten loszulassen. Unternehmen müssen kontinuierlich analysieren, welche

Fähigkeiten ihre Beschäftigten benötigen, um wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben. Fähigkeiten wie Technologie-Kompetenz, analytisches Denken und aktives Lernen sowie soziale Skills wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, emotionale Intelligenz und Empathie werden zunehmend wichtiger. Unternehmen sollten Reskilling und Upskilling zu einem zentralen Bestandteil ihrer HR-Strategie und Personalentwicklung machen.

## Was begeistert Sie persönlich an Ihrem Job?

Mir macht es unglaublich großen Spaß, bei LinkedIn zu arbeiten. Wir sind sehr nahe dran an hochspannenden Entwicklungen, die den Arbeitsmarkt und damit uns alle betreffen. Ich selbst nutze LinkedIn jeden Tag, um mich auf dem Laufenden zu halten, lese die Daily News unseres Redaktionsteams, Beiträge von Top Voices oder Analysen zum Arbeitsmarkt. Die Vision von LinkedIn, allen Beschäftigten weltweit neue berufliche Möglichkeiten zu eröffnen, im deutschsprachigen Raum umzusetzen, ist für mich nach über sechs Jahren immer noch genauso spannend wie am ersten Tag. Unser Team ist mittlerweile auf über 240 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewachsen. Das zeigt, wie wichtig die Themen rund um den Arbeitsmarkt geworden sind, nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch bei öffentlichen Auftraggebern und Arbeitgebern wie der Bundeswehr.

**„Wir müssen in der Lage sein, alte Gewohnheiten loszulassen.“**



## **IHRE MEINUNG INTERESSIERT UNS!**

Wie gefällt Ihnen diese Ausgabe von **IM VISIER**? Haben Sie Fragen, Anregungen oder auch Themenwünsche für unser Arbeitgebermagazin? Wir freuen uns über Ihr Feedback an:  
[imvisier@bmvg.bund.de](mailto:imvisier@bmvg.bund.de)

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber:**

Bundesministerium der Verteidigung  
Stab Informationsarbeit  
Michael Stempfle (V. i. S. d. P.)  
Stauffenbergstraße 18  
10785 Berlin

### **Kontakt:**

Arbeitgebermarke Bundeswehr  
Stab Informationsarbeit  
Bundesministerium der Verteidigung  
Stauffenbergstraße 18  
10785 Berlin

**Telefon: 030 1824-0**

**E-Mail: [imvisier@bmvg.bund.de](mailto:imvisier@bmvg.bund.de)**

Bildnachweis: BMVg, Bundeswehr  
sowie mit freundlicher Genehmigung  
von Ekkehard Brose, BAKS

Konzeption/Gestaltung:  
Castenow, Düsseldorf  
Druck: Bonifatius GmbH Druck –  
Buch – Verlag, Paderborn  
Stand: Juni 2023

Diese Publikation ist Teil der Informationsarbeit des Bundesministeriums der Verteidigung. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.



**BUNDESWEHR**