



Bundesministerium  
der Verteidigung

# DIVERSITÄTSSTRATEGIE

## des Geschäftsbereichs BMVg



BUNDESWEHR

## Inhalt

<b>1. VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>2. EINLEITUNG</b>	<b>7</b>
<b>3. AUSGANGSLAGE</b>	<b>7</b>
<b>4. VIELFALTSMANAGEMENT IM GB BMVG</b>	<b>8</b>
4.1. Herleitung und Rahmenbedingungen	8
4.2. Zielsetzung und Mehrwert	9
4.3. Leitsätze für die Gestaltung des Vielfaltsmanagements	9
<b>5. STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER UND MASSNAHMEN</b>	<b>10</b>
5.1. Diversitätsbewusste Organisations- und Führungskultur stärken	10
5.2. Vielfalt durch Personalmanagement gezielt fördern	11
5.3. Chancengerechtigkeit verwirklichen	12
5.4. Faire und respektvolle Arbeitsbedingungen aktiv gestalten	14
<b>6. AUSBLICK</b>	<b>15</b>

## 1. VORWORT

Die Bundeswehr steht in der Mitte der Gesellschaft. Unsere Soldatinnen und Soldaten verteidigen diese freie, demokratische und offene Gesellschaft. Es muss unser Anspruch sein, möglichst die gesamte Breite unserer Bevölkerung wieder zu spiegeln. Die Bundeswehr braucht die Unterstützung und den Rückhalt aller Bevölkerungsteile, um ihren Auftrag wirksam erfüllen zu können. Es macht sie gleichzeitig auch stärker, wenn in ihren Reihen Menschen mit vielfältigen Hintergründen dienen. Deshalb sind wir noch lange nicht am Ziel, wenn es beispielsweise um die Repräsentanz von Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder auch Menschen aus den Ostdeutschen Bundesländern - gerade in Führungspositionen - geht.

Gleichzeitig muss die Bundeswehr auch als Arbeitgeberin für alle Bereiche attraktiv sein um den dringend benötigten Aufwuchs zu stemmen. Unser Personalbedarf ist hoch, wir stehen in starker Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. Nur wenn wir es schaffen, für möglichst alle Menschen in Deutschland offen und glaubwürdig zu sein, werden wir genügend talentierte Menschen für uns gewinnen und halten können. Das ist auch gerade jetzt besonders wichtig, wo über den neuen Wehrdienst rege diskutiert wird und sich wieder mehr und mehr junge Menschen damit beschäftigen, ob die „Truppe“ eine Option für sie ist.

Für eine attraktive, einsatzbereite und durchhaltefähige Bundeswehr wollen und brauchen wir personelle Vielfalt und eine inklusive Organisations- und Führungskultur. Das ist kein Selbstzweck, sondern wir tun das aus Überzeugung und weil es notwendig ist. Es darf bei der Bundeswehr schlichtweg keine Rolle spielen, zu welchem Geschlecht man sich zugehörig fühlt, wer woran glaubt, wie alt man ist, wo die eigenen Wurzeln liegen, wen man liebt, ob man eine Behinderung hat oder nicht.

Mit der Diversitätsstrategie wird im gesamten Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) das Vielfaltsmanagement nunmehr nachhaltig und systematisch verankert. Gleichzeitig schaffen wir die Grundlage, um die enthaltenen Ziele/ Leitsätze zu erreichen und die einzelnen Handlungsfelder umzusetzen.

Bei der Umsetzung zähle ich auf Sie, denn diese Strategie muss mit Leben gefüllt werden. In der Führung, im Team oder im täglichen Miteinander, es kommt auf uns alle an. Und macht uns stärker und resilienter.

## 2. Einleitung

Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion sind Bestandteile der Bundeswehr und gewinnen durch die Diversifizierung der Gesellschaft zunehmend an Bedeutung für die Personalgewinnung, aber auch für die gesellschaftliche Integration der Bundeswehr<sup>1</sup>.

Die vorliegende Diversitätsstrategie beschreibt die strategischen Ziele des Vielfaltsmanagements für den Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung (GB BMVg), die sich daraus ergebenden Leitsätze und deren Umsetzung in einzelnen Handlungsfeldern. Damit wird der Rahmen für die Gestaltung und den Umgang mit Chancengerechtigkeit und Vielfalt gesetzt.

### Was ist die „Charta der Vielfalt“?

Die Charta der Vielfalt ist eine Arbeitgebendeninitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Sie wurde im Dezember 2006 von vier Unternehmen (Daimler, der BP Europa SE [ehemals Deutsche BP], der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom) ins Leben gerufen und wird von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration unterstützt. Mittlerweile haben mehr als 6.000 Unternehmen und Organisationen die Charta der Vielfalt gezeichnet. Die Bundeswehr ist seit Februar 2012 Unterzeichnerin der Charta der Vielfalt.

Die Vorgaben dieser Strategie folgen dabei den verfassungsrechtlichen und gesetzlichen Vorgaben für das militärische und zivile Personal sowie den aktuellen politischen und konzeptionellen Zielen der, mit den Strategisch-politischen Dokumenten „Nationale Sicherheitsstrategie“ und den „Verteidigungspolitischen Richtlinien 2023“ umgesetzten Zeitenwende. Sie richtet sich grundsätzlich an der Charta der Vielfalt<sup>2</sup>, der UN-Behindertenrechtskonvention<sup>3</sup> sowie der Personalstrategie der Bundeswehr<sup>4</sup> aus und orientiert sich am aktuellen Stand der Diversitätsstrategie der Bundesregierung.

## 3. Ausgangslage

Das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG) gewährleistet eine offene, freiheitliche und pluralistische Gesellschaft mit unterschiedlichen Ansichten, Lebensentwürfen, religiösen und weltanschaulichen Bekenntnissen und Interessen, unter ständiger Wahrung der Menschenwürde.

Die Bundeswehr verteidigt diese Werte, steht dafür ein und bekennt sich zu Chancengerechtigkeit und Vielfalt. Die Diversität, die unsere Gesellschaft prägt, ist dabei auch zentraler und integraler Bestandteil der Bundeswehr.

„Verteidigungsfähigkeit, personelle Vielfalt und gesellschaftliche Akzeptanz gehen Hand in Hand. Das Eine gelingt nicht ohne das Andere!“

Die Bundeswehr muss daher kontinuierlich entlang sich wandelnder gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen ausgerichtet werden, um die personelle Einsatzbereitschaft gewährleisten zu können. Die Auftragserfüllung und die Stärkung der Befähigung zu einer zeitgemäßen Landes- und Bündnisverteidigung stehen dabei im Fokus sämtlicher Planungen und Umsetzungen im GB BMVg. Eine abschreckungs- und verteidigungsfähige sowie im Einsatz wirksame<sup>5</sup> Bundeswehr ist Grundvoraussetzung für die Wahrung von Freiheit und Sicherheit Deutschlands. Dazu bedarf es verstärkter Anstrengungen, um ausreichend geeignetes Personal zu gewinnen und zu binden.

Die sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen, wie z. B. der demografische und gesellschaftliche Wandel, die Digitalisierung, die Globalisierung und der Fachkräftemangel, sind dabei stets zu berücksichtigen.

Sensibilität und das Bewusstsein für Diversität im dienstlichen und beruflichen Alltag sind Grundvoraussetzungen im Wettbewerb um die besten Talente im Wandel der Arbeitswelt. Der Mensch mit seiner Persönlichkeit, den unterschiedlichen individuellen Eigenschaften, Erfahrungen, Sichtweisen und Kompetenzen ist bei der Auftragserfüllung ein entscheidender Erfolgsfaktor.

1 „Verteidigungspolitische Richtlinien 2023“ VPR-001.

2 [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

3 Der GB BMVg erfüllt die Vorgaben der UN-Behindertenrechtskonvention, die Menschenrechte von Menschen mit Behinderung zu fördern, zu schützen und zu gewährleisten. Dies gilt für alle militärischen

4 Personalstrategie der Bundeswehr in der aktuell gültigen Fassung.

5 Vgl. VPR-001.

Die Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt erhöhen darüber hinaus die gesellschaftliche Akzeptanz der Bundeswehr insgesamt. Gelebte Vielfalt kann damit einen wesentlichen Beitrag zur personellen Einsatzbereitschaft leisten.

#### 4. Vielfaltsmanagement im GB BMVg

Vielfaltsmanagement ist als strategische und querschnittliche Daueraufgabe im GB BMVg fest verankert.

Es zeichnet sich durch einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess und stetigen Abgleich zwischen dem „Lagebild zur Vielfalt“ und der Bewertung des Ist-Standes in den identifizierten Handlungsfeldern aus.

Zentrale Elemente sind die Identifizierung und der Abbau von strukturellen Barrieren, die Ausschluss und Diskriminierung zur Folge haben können. Dadurch kann der wertschätzende Umgang miteinander gefördert und der Auftrag effektiv und besser erfüllt werden.

Es werden dazu grundsätzlich die folgenden Kerndimensionen der Vielfalt<sup>6</sup> betrachtet:

- Alter,
- Behinderung/geistige und körperliche Fähigkeiten,
- ethnische und kulturelle Zugehörigkeit,
- Geschlecht/Geschlechtsidentität,
- Religion und Weltanschauung,
- sexuelle Orientierung sowie
- Soziale Herkunft.

#### Kerndimensionen der Vielfalt

Der Vielfaltsbegriff umfassen individuelle, soziale und strukturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen und Gruppen. Eine Systematisierungsform im Vielfaltsmanagement sind daher die „Kerndimensionen der Vielfalt“. Welche Dimensionen in einer konkreten Situation betrachtet werden oder Einfluss nehmen, ist kontext-, situations- und zielabhängig. Wichtig ist, nicht nur eine Dimension in den Blick zu nehmen, sondern dimensionsübergreifend zu denken.

Chancengerechtigkeit und Vielfalt im Sinne dieser Strategie folgen einem dimensionsübergreifenden Ansatz

<sup>6</sup> Gemäß Charta der Vielfalt. Frei nach Gardenswartz und Rowe: „4 Layers of Diversity“.

mit Blick auf sämtliche o. a. Kerndimensionen der Vielfalt und deren Kombinationen.

Das Verständnis der Dimension „soziale Herkunft“ umfasst dabei sowohl den Bereich der Bildung als auch den der Beschäftigung. Die Bundeswehr bietet dazu im Einklang mit den rechtlichen und regelungsbedingten Vorgaben berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten und höhere Bildungsabschlüsse an.

#### 4.1. Herleitung und Rahmenbedingungen

Vielfaltsmanagement ist als Teil des Leistungsprozesses „Personal bereitstellen“ auch Teil des Hauptprozesses „Personal“ sowie unterschiedlicher weiterer Leistungsprozesse und damit ein wichtiges Instrument des Personalmanagements.

#### Vielfaltsmanagement

Im Allgemeinen beschreibt der Begriff Vielfaltsmanagement ein ganzheitliches Managementkonzept. Als solches ist es auf die Anerkennung und Wertschätzung aller Mitarbeitenden ausgerichtet – unabhängig von Persönlichkeitsmerkmalen, Lebensstilen oder -entwürfen (bspw. der Kerndimensionen der Vielfalt). Es umfasst alle Strategien, Maßnahmen und Instrumente, die Vielfalt in der Organisation fördern und gestalten.

Im Verständnis der Bundeswehr ist Vielfaltsmanagement die Summe aller Maßnahmen, auch über einzelne Fachlichkeiten (bspw. Personal, Beschaffung oder Organisation) hinaus, die zur Steigerung der Chancengerechtigkeit, Verbesserung der Vielfalt und Stärkung der Diskriminierungsprävention im GB BMVg beitragen.

In der Binnenwirkung geht es darum, Potenziale zu erkennen und lebensphasen- und chancengerecht zu fördern, Visibilität zu erzeugen, strukturelle Hürden zu erkennen und abzubauen sowie das Bewusstsein für Vielfalt im GB BMVg weiter positiv zu beeinflussen.

In der Außenwirkung geht es darum, Vielfalt aktiv zu gestalten und auch öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren. Das ist ein Schlüsselfaktor für die Personalgewinnung.

#### 4.2. Zielsetzung und Mehrwert

Die personelle Vielfalt der Gesellschaft muss in der Bundeswehr sichtbar sein, um die gesellschaftliche Akzeptanz zu stärken.

Stereotypen Vorstellungen soll vorgebeugt und Diskriminierung verhindert werden. Das sich daraus ergebende Vielfaltsmanagement berücksichtigt die unterschiedlichen Eigenschaften, kulturellen Hintergründe und individuellen Erfahrungen der militärischen und zivilen Angehörigen des GB BMVg, damit diese bestmöglich für die gemeinsame Auftragsbefreiung eingesetzt werden können.

**Ziel ist es, die Bundeswehr diversitätssensibel weiterzuentwickeln, um dadurch Chancengerechtigkeit nachhaltig zu erhöhen und Diskriminierung effektiv entgegenzuwirken.**

Deshalb ist das militärische und zivile Personal weiter zu befähigen, offen und handlungssicher mit den Aspekten von Vielfalt umzugehen, den positiven Umgang mit Vielfalt erlebbar zu gestalten und ein respektvolles, chancengerechtes sowie diskriminierungsfreies und wertschätzendes Arbeitsumfeld zu pflegen.

Diese Diversitätsstrategie soll den positiven Umgang mit Vielfalt nachhaltig in der Organisations- und Führungskultur festigen und die Attraktivität der Bundeswehr für die Gesellschaft und auch als Arbeitgeber für alle Bevölkerungsgruppen sichtbar machen.

#### 4.3. Leitsätze für die Gestaltung des Vielfaltsmanagements

Nachfolgende Leitsätze für die Gestaltung des Vielfaltsmanagements werden als Schwerpunkte im Rahmen der strategischen Ausrichtung des Vielfaltsmanagements vorgegeben:

1. Aus den Artikeln 3 und 33 des Grundgesetzes leitet sich das Ziel einer Arbeitsumgebung ab, in die sich alle Angehörigen der Bundeswehr vollwertig einbringen können, die faire Chancen zur uneingeschränkten Teilhabe an Funktionen, Prozessen und Karrieren bietet und in der Potenziale lebensphasen- und chancengerecht entwickelt werden. **Wir stellen unter Beachtung des Leistungsprinzips nach Artikel 33**

**Absatz 2 des Grundgesetzes chancengerechte und faire Entwicklungsmöglichkeiten sicher.**

2. Die Teilhabe aller gesellschaftlichen Gruppen ist ein zentraler Baustein für eine resiliente Demokratie. Diversere öffentliche Institutionen und Behörden erreichen die Menschen dieses Landes mit effektiven und effizienteren Maßnahmen, eine diversere Verwaltung leistet bessere und zielgruppengerechtere Arbeit. **Wir fördern daher den kameradschaftlichen und kollegialen Zusammenhalt durch gelebte Vielfalt und stehen für diese Werte ein.**



3. Ein bewusster und wertschätzender Umgang mit Chancengerechtigkeit und Vielfalt stärkt die Position der Bundeswehr als konkurrenzfähiger, moderner und attraktiver Arbeitgeber. **Wir bekennen uns sichtbar nach Innen und Außen zur Vielfalt.**

4. Die Bundesrepublik Deutschland fördert nach Art. 3 GG die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und erfüllt die Vorgaben aus den Gleichstellungsgesetzen und wirkt damit auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin. Frauen sind im GB BMVg in allen Ebenen unverzichtbarer Garant – sowohl für die Einsatzfähigkeit der Streitkräfte als auch für eine leistungsfähige Wehrverwaltung. **Wir steigern den Anteil von Frauen, insbesondere in den Streitkräften und in Führungspositionen aller Statusgruppen mit Blick auf die vorhandene Unterrepräsentanz.**

5. Die Vielfalt der ethnischen und kulturellen Zugehörigkeit der Angehörigen des GB BMVg garantiert ein breites Spektrum an Erfahrungen und unterschiedlichen Perspektiven. **Wir überprüfen und entwickeln**

unsere Instrumente für Bewerbungs- und Auswahlverfahren sowie zur zielgruppenorientierten Ansprache vor dem Hintergrund der sieben Kerndimensionen der Vielfalt fortlaufend weiter.

- Die Schaffung eines diskriminierungsfreien und respektvollen Arbeitsumfeldes ist vor allem eine Führungsaufgabe. Führungskräfte müssen handlungssicher im Umgang mit Chancengerechtigkeit und Vielfalt sein, deren Wert erkennen und den erforderlichen Veränderungsprozess aktiv mitgestalten. **Vielfaltsthemen sind für uns selbstverständliche, integrale Bestandteile der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie der Qualifizierung für das gesamte militärische und zivile Personal.**
- Die Sicherstellung eines insgesamt fairen bzw. guten und erlebbaren Diversitätsklimas<sup>7</sup> ist im GB BMVg Selbstverständnis und Auftrag zugleich. **Wir pflegen den offenen und respektvollen Umgang mit Vielfalt und stehen klar gegen Diskriminierung. Beides liegt in der individuellen Verantwortung, insbesondere aber in der Verantwortung der Führungskräfte, und ist deshalb Aufgabe des gesamten Personals**

## 5. Strategische Handlungsfelder und Maßnahmen

Aus der Zielsetzung des Vielfaltsmanagements und den daraus abgeleiteten Leitsätzen ergeben sich die folgenden vier strategischen Handlungsfelder und Maßnahmen.

### Kerndimensionen der Vielfalt

Der Vielfaltsbegriff umfassen individuelle, soziale und strukturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen und Gruppen. Eine Systematisierungsform im Vielfaltsmanagement sind daher die „Kerndimensionen der Vielfalt“. Welche Dimensionen in einer konkreten Situation betrachtet werden oder Einfluss nehmen, ist kontext-, situations- und zielabhängig. Wichtig ist, nicht nur eine Dimension in den Blick zu nehmen, sondern dimensionsübergreifend zu denken.

### 5.1. Diversitätsbewusste Organisations- und Führungskultur stärken

Im Sinne dieser Strategie wird unter Organisationskultur das werteorientierte Handeln im GB BMVg auf der Basis des GG verstanden, um das gemeinsame Ziel mit den Aufträgen, Menschen, Mitteln und aktuellen Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen. Organisationskultur unterliegt dabei einem beständigen Wandel.



**B**esonders Vorgesetzte und Führungskräfte müssen zum handlungssicheren Umgang mit personeller Vielfalt befähigt werden!<sup>8</sup>

Für militärisches Personal ist darüber hinaus die Innere Führung verpflichtende Grundlage des eigenen Handelns. Auch zivile Angehörige der Bundeswehr sind gehalten, ihr Handeln an den Grundsätzen der Inneren Führung auszurichten.<sup>9</sup>

Ein kompetenter Umgang mit Vielfalt und ein ausgeprägtes Diversitätsbewusstsein bilden in diesem Verständnis eine wichtige Basis im diskriminierungssensiblen Umgang miteinander für das gesamte militärische und zivile Personal.

Vorurteile oder Diskriminierung, bewusste und unbewusste „Denkschubladen“ („Bias“) sowie Stereotype sind zu überwinden.

Dafür sind visible Vorbilder sowie das praktische Handeln und Üben entscheidende Bausteine im Kompe-

tenzerwerb. Führungskräfte als Vorbilder stärken die Sensibilität für Vielfalt in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich. Dazu müssen sie handlungssicher im Umgang mit Vielfalt sein und den erforderlichen Veränderungsprozess aktiv gestalten.

Umgang mit Vielfalt/Inklusionskompetenz sind auch im Kompetenzmodell der Bundeswehr verankert und ein Beurteilungsmerkmal im Rahmen der Führungskompetenz.

Die Sensibilisierung für die Belange der Menschen mit jeweils unterschiedlichen Biografien, Lebenserfahrungen und Lebensmodellen ist wichtig, um den fairen Umgang mit Chancengerechtigkeit und Vielfalt schätzen zu lernen. Ein wertschätzendes Miteinander und die Bereitschaft zum Dialog liegen dabei auch in der individuellen Verantwortung jedes und jeder Einzelnen.

Zu einer Stärkung der Organisations- und Führungskultur gehört auch, dass die an den aufgezeigten Rahmenbedingungen orientierte „bestmögliche“ Förderung der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bzw. Dienst, unter Berücksichtigung der vorrangigen Handlungsmaxime der Verteidigungsfähigkeit, für alle Beschäftigten weiter fest verankert ist. Die verschiedenen gesetzlich vorgegebenen Instrumente zur Förderung der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bzw. Dienst müssen bei den Mitarbeitenden und den Führungskräften bekannt und akzeptiert sein.

**D**er Soldat wird erst dann ein Höchstmaß an abwehrbereiter Kriegstüchtigkeit entwickeln [...], wenn er sich aus staatsbürgerlicher Einsicht unterordnet und der Gemeinschaft gegenüber verantwortlich fühlt. Dies lässt sich nur dadurch erreichen, dass der Einzelne während des Dienstes das erlebt, was er notfalls verteidigen muss.<sup>10</sup>

### Maßnahmen zur Stärkung einer diversitätsbewussten Organisations- und Führungskultur

- Vorgesetzte handlungssicher im Umgang mit Vielfalt befähigen.
- Aktiv den positiven und authentischen Umgang mit Vielfalt nach dem „Top-Down-Prinzip“ einfordern und fördern.
- Ressortübergreifender<sup>11</sup> und externer Austausch zur Aufnahme von Impulsen und Ideen.
- Kooperationen auf internationaler Ebene im Hinblick auf „Best Practices“ intensivieren und nutzen.
- Fakultative Integration von Vielfaltsthemen in die gesellschaftswissenschaftlichen Anteile der jeweiligen Studiengänge an den Hochschulen der Bundeswehr.
- Bedarfsgerechte Erweiterung des Betreuungsangebotes für weitere Religions- und weltanschauliche Gemeinschaften.
- Bedarfsgerechte Erhebungen zu Vielfalt.

### 5.2. Vielfalt durch Personalmanagement gezielt fördern

Für die Stärkung der personellen Einsatzbereitschaft sind fokussierte Personalgewinnung, flexible Personalentwicklung und nachhaltige Personalbindung entscheidende Voraussetzungen.<sup>12</sup>

**Inbesondere für jüngere Menschen ist es heute selbstverständlich, dass Vielfalt und Chancengerechtigkeit auch im Berufsalltag gelebt werden.**

Personalwerbungs- und -gewinnungsmaßnahmen sind weiter darauf auszurichten, einen großen Kreis an potenziellen Bewerbenden anzusprechen. Die Vielfalt des militärischen und zivilen Personals muss daher Bestandteil in der Binnen- und Außenkommunikation sein.

<sup>10</sup> Wolf Stefan Traugott Graf von Baudissin

<sup>11</sup> Vgl. insbesondere die Arbeitsgruppe Personal in der digitalen Verwaltung unter Federführung des Bundesministerium des Innern und für Heimat, die Arbeitsgruppe Diversitätsstrategie der Bundesregierung unter Federführung des Bundesministerium des Innern und für Heimat und der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration und der Initiative Chef:innensache.

<sup>12</sup> Personalstrategie der Bundeswehr in der aktuellen Fassung.

<sup>7</sup> Gemäß Studie „Bunt in der Bundeswehr? Ein Barometer zur Vielfalt“.

<sup>8</sup> Weisung zur Einbindung der Vielfaltsthematik in die Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie in die Qualifizierung, 2023

<sup>9</sup> Allgemeine Regelung „Innere Führung – Selbstverständnis und Führungskultur“ A 2600/1, Nrn. 501 und 502.



Für die Attraktivität aus der Perspektive von Interessierten ist eine verstärkt aktive, regionalisierte und zielgruppenorientierte Personalansprache wesentlich, die ebenfalls die altersdifferenten Quereinsteigenden einbezieht und damit eine diversitätsoffene Stellenbesetzung gewährleistet.

Prozesse des Personalmanagements werden kontinuierlich auf mögliche systemische Barrieren hin analysiert. Maßnahmen und Formate tragen im Rahmen eines zielgruppenspezifischen, lebensphasen- und karrieremeilensteinorientierten Monitorings zur Begleitung und Optimierung des individuellen Personalentwicklungsprozesses bei.

**Die personelle Vielfalt der Gesellschaft muss sich auch in der Bundeswehr widerspiegeln. Das ist unser Selbstverständnis und fördert Resilienz sowie Akzeptanz.**

Auf entsprechende Personalentwicklungs- und Verwendungsaufbaukonzepte sowie den aktuellen Stand der Personalstrategie der Bundeswehr mit Bezug zu Vielfaltsthemen wird verwiesen.

#### Maßnahmen zur Förderung der Vielfalt durch Personalmanagement

- Öffentlichkeitswirksame Austauschformate und Workshops, um die Verankerung der Bundeswehr in der Gesellschaft sowie deren integrativen Charakter zu verdeutlichen und unbewusste Vorurteile und Prägungen/Vorbehalte in der Gesellschaft abzubauen.
- Lebensphasenorientierte Personalentwicklung im

<sup>13</sup> Gemäß VPR-001.

Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und mit dem Blick auf den Kernauftrag bzw. die Aufträge der Bundeswehr<sup>13</sup>.

- Handlungs- und entscheidungsleitend sind die individuelle Einsatzbereitschaft und die auf konkrete Verwendungen bezogene individuelle Eignung, Befähigung und fachliche Leistung. Damit sind entsprechend der jeweiligen Lebensphase Karriereoptionen aufzuzeigen und individuell abzustimmen.
- Gezielte Maßnahmen in Bereichen, in denen Frauen im GB BMVg unterrepräsentiert sind.
- Identifikation und bewusste Adressierung von weiteren unterrepräsentierten Zielgruppen, insbesondere Menschen mit Migrationsgeschichte.
- Prüfung der Einstellungs Voraussetzungen und ggf. der Laufbahn befähigung in allen Statusgruppen.
- Maßnahmen zur Stärkung und Förderung der Selbstkompetenz und Selbstverantwortung, um eigene Vorurteile zu reflektieren und zu überprüfen und damit den handlungssicheren Umgang mit Vielfalt im individuellen Verantwortungsbereich zu verbessern und mögliche Konfliktpotenziale zu reduzieren.

### 5.3. Chancengerechtigkeit verwirklichen

Chancengerechtigkeit versteht sich grundsätzlich übergreifend für alle Kerndimensionen der Vielfalt und ist ein Schwerpunkt der strategischen Weiterentwicklung und Nachhaltigkeitsarbeit in der Bundeswehr.

Die Bundeswehr stärkt eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung und flexibilisiert Karrierepfade. Chancengerechte Entwicklungsmöglichkeiten sowie Zugänge zu Karriereoptionen sind hierbei stets diskriminierungsfrei sicherzustellen.

Die Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Maßnahmen zur Beseitigung bestehender und zur Verhinderung künftiger Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts werden nach dem Bundesgleichstellungsgesetz und dem Soldatinnen- und Sol-

datengleichstellungsgesetz vorangetrieben. Dazu werden obligatorische Gleichstellungspläne erstellt, die durch weitere Maßnahmen zielgerichtet ergänzt werden können.

**Chancengerechtigkeit der Geschlechter ist bei uns selbstverständlicher Bestandteil des Arbeits- und Dienstalltages sowie von Entscheidungen zur Personalentwicklung.**

Weitere Ausgangspunkte sind geschlechterspezifische Lagebilder und (Ursachen-) Analysen, die Aufschluss über den Anteil von Frauen an Führungspositionen oder bei der Vergabe von Spitzenbeurteilungen geben.

Die Personalentwicklung folgt dem Grundsatz von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung. Idealtypisch werden dabei individuelle Lebensmodelle und sich verändernde Lebensphasen der Angehörigen des GB BMVg mit den dienstlichen/beruflichen Erfordernissen und Verpflichtungen, wo immer gesetzlich und regelungstechnisch möglich, in Einklang gebracht.

Auch dadurch sollen Chancengerechtigkeit sowie die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bzw. Dienst ermöglicht werden. Die Gewährleistung einer verlässlichen, nachhaltigen und gelebten Vereinbarkeit von

familiären/privaten und beruflichen/dienstlichen Verpflichtungen für alle Angehörigen der Streitkräfte und der Verwaltung, unabhängig von ihrem individuellen Status und Geschlecht, entlang der Handlungsmaxime der Verteidigungsfähigkeit bildet die gesellschaftliche und demografische Entwicklung in Deutschland in der Bundeswehr ab.

Hierzu dienen die Instrumente zur bedarfsorientierten Festigung sowie der Ausbau der vereinbarkeitsorientierten Dienst- und Arbeitskultur, die Nutzung der Digitalisierung für ortsunabhängiges und zeitflexibles Arbeiten und die gesicherte Unterstützung bei der Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen. Eine gelebte und umgesetzte Vereinbarkeitskultur ist eine Säule für die personelle Einsatzbereitschaft der Bundeswehr.

#### Maßnahmen zur Verwirklichung der Chancengerechtigkeit

- Chancengerechtigkeit der Geschlechter durch frühzeitige Begleitung und Unterstützung (bspw. Förderung durch Mentoring-Programme und Coaching) des militärischen und zivilen Personals über die gesamte Dienst-/Berufszeit fördern.
- Die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bzw. Dienst unter Beachtung geltender Gesetze, Erlasse und



Regelungen kontinuierlich entlang der Handlungsmaxime der Verteidigungsfähigkeit bewerten, ausrichten und an sich verändernde Gegebenheiten anpassen.

- Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen sowie Berücksichtigung der individuellen Bedarfe im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten und im Einklang mit dem zu erfüllenden Auftrag, ausgerichtet auf das Spannungsfeld „Auftrag“ und „Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bzw. Dienst“.
- Individuelle Lebensphasen des militärischen und zivilen Personals kontinuierlich durch geeignete Maßnahmen mit der Auftrags-/Aufgabenerfüllung der Bundeswehr in einen Ausgleich bringen.
- Bedarfsträgerforderungen und Dienstpostenbeschreibungen für militärisches Personal fortlaufend auf eine individuelle und chancengerechte Anpassung an die Bedarfe der jeweiligen Verwendung/Funktion, des Dienstpostens und des Verwendungs- aufbaus prüfen.
- Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Verwirklichung der Chancengerechtigkeit aus aktuellen empirischen Erkenntnissen, Studienergebnissen und Beschäftigtenbefragungen.

#### 5.4. Faire und respektvolle Arbeitsbedingungen aktiv gestalten

Abgeleitet aus der gesetzlichen Verpflichtung zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bzw. Dienst zielt diese Strategie auf eine faire Integration und Partizipation im dienstlichen Alltag ohne berufliche Nachteile ab.

**Die aktive Gestaltung eines Arbeitsumfeldes in dem das militärische und zivile Personal ihren Auftrag bestmöglich erfüllen kann ist auch Kerninteresse der Bundeswehr.**

Für eine möglichst starke Resilienz werden gesundheitsbezogene Maßnahmen wie alters- und altersgerechte sowie lebensphasenorientierte Rahmenbedingungen geschaffen.

Der offene und respektvolle Umgang mit Vielfalt sowie das aktive Engagement gegen Diskriminierung ist Aufgabe aller Angehörigen des GB BMVg und liegt in der jeweiligen individuellen Verantwortung. Von Vorgesetzten und Führungskräften wird zudem eine erlebbare, klare Vorbildrolle erwartet.

Veranstaltungen zum Themenbereich „Unconscious Bias<sup>14</sup>“ leisten dabei ihren Beitrag, um Vorgesetzte für die aktive Gestaltung eines fairen und respektvollen Arbeitsumfelds zu sensibilisieren.

Mit der Teilnahme an Aktionstagen wie beispielsweise dem Diversity Day der Charta der Vielfalt, „Orange The World“ von UN Women e. V. zum Tag der Beendigung von Gewalt gegen Frauen sowie am „Zero Discrimination Day“ zeigt sich die Bundeswehr als moderner, attraktiver Arbeitgeber, der ein klares Zeichen gegen Gewalt und jegliche Art von Diskriminierung setzt.

#### Maßnahmen zur aktiven Gestaltung fairer und respektvoller Arbeitsbedingungen

- Kontinuierliche Bewertung (z. B. regelmäßige bedarfsgerechte Umfragen, Analysen und Kennzahlenerhebungen) und Anpassung implementierter Maßnahmen.
- Erstellung von Handreichungen zur Anwendung einer sowohl geschlechtergerechten als auch einer diversitätssensiblen und inklusiven Sprache, damit sich diese in angemessener Weise im Dienst- und Berufsalltag wiederfindet.

## 6. Ausblick

Dem BMVg obliegt die Verantwortung, ein zielgerichtetes und aktives Vielfaltsmanagement im GB BMVg zu implementieren, das in Abstimmung mit den Fachreferaten durch Maßnahmen zu operationalisieren, zu evaluieren und kontinuierlich an die Bedarfe der Auftragserfüllung und der gesellschaftlichen Entwicklung anzupassen ist.



Das Referat Personal (P) III 4 ist fachbezogen durch die jeweils zuständigen Stellen bei der Erstellung und Änderung von strategischen Grundsatzpapieren einzubinden.

Im gesamten GB BMVg sind Vielfaltsthemen und -aspekte im Rahmen der jeweiligen Aufgabenerfüllung kontinuierlich einzubeziehen.

Das Fachkonzept „Vielfalt und Inklusion“ K-3101/2 ist im Zuge der Umsetzung und Operationalisierung dieser Strategie im Sinne einer Regelung zu überprüfen, evtl. zu aktualisieren und anzupassen.

Bei der Operationalisierung sind die „Verpflichtungen“ und „Empfehlungen“ aus der Diversitätsstrategie der Bundesregierung sowie die eventuellen gesetzlichen Verpflichtungen aus dem von der Bundesregierung angekündigten Partizipationsgesetz im Hinblick auf die ressortspezifischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

#### Impressum

##### Herausgeber

Bundesministerium der Verteidigung  
Referat für Chancengerechtigkeit und Vielfalt im GB  
BMVg (BMVg P III 4)  
Fontainengraben 200 - 53123 Bonn

##### Stand

Februar 2025

##### Layout/ Satz/ Druck

Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz  
und Dienstleistungen der Bundeswehr  
Referat DL I 4, Zentraldruckerei BAIUDBw  
Fontainengraben 200 - 53123 Bonn

##### Fotos

Bundeswehr

##### Mehr im Internet unter

[www.bmvg.de](http://www.bmvg.de)

[www.bundeswehr.de](http://www.bundeswehr.de)

Diese Publikation ist Teil der Informationsarbeit des Bundesministeriums der Verteidigung und unterliegt keinem Änderungsdienst.

Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

<sup>14</sup> Unbewusste Vorurteile.

