

Oberstleutnant Dr. Uwe Ulrich

Umgang mit Vielfalt in der Bundeswehr – Verständnis, Entwicklung und Perspektiven.

Einleitung

Vielleicht nicht zufällig wurde am 1. Mai dieses Jahres im Bundesministerium der Verteidigung auf Initiative von Frau Ministerin Dr. Ursula von der Leyen das „Stabselement Chancengerechtigkeit“ um das Thema „Vielfalt und Inklusion“ erweitert – eine weitere Wegmarke in der Entwicklung eines strategisch verstandenen Diversity Managements in der Bundeswehr.

Wie geht die Bundeswehr mit der Frage „Gestaltung von Vielfalt“ um? Wie nimmt sie als Organisation das Thema „*Diversity Management*“ wahr? Welche Herausforderungen und Chancen ergeben sich hieraus für die Bundeswehr? Was ist seit Februar 2012 nach der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt durch die Bundeswehr umgesetzt worden?

Rahmenbedingungen

Der sicherheitspolitische Rahmen veränderte sich ganz entscheidend nach dem Ende des Kalten Krieges, der Wiedervereinigung Deutschlands und der Beteiligung der Bundeswehr an weltweiten Einsätzen zur Eindämmung von Krisen, Konflikten oder Terror. Gesellschaftliche Entwicklungen wie z.B. der demographische Wandel oder die Fortentwicklung der Geschlechterrollen, aber auch die Aussetzung der Verpflichtung, Grundwehrdienst leisten zu müssen, und die sich dadurch verschärfende Konkurrenz der Bundeswehr zur Wirtschaft beeinflussten und beeinflussen auch jetzt die Positionierung der Bundeswehr in der Gesellschaft nachhaltig.

Zudem rücken (sozio-)kulturelle Aspekte auf verschiedenen Ebenen und aus unterschiedlichen Perspektiven in den Fokus der Öffentlichkeit. Begriffe wie *Interkulturelle Kompetenz* oder *Diversity Management* bestimmen seit geraumer Zeit die Diskussion. Wie stellt sich nun die Bundeswehr dieser Entwicklung?

Kernbegriffe und deren Funktions- und Bedeutungszusammenhänge

Die *Innere Führung*, als Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr, ist eine dynamische Konzeption, die bewusst diskursiv angelegt ist. Die „Grundsätze der Inneren Führung“ und deren Ziele sind konstitutiv an die Freiheitliche Demokratische Grundordnung und das Grundgesetz gebunden.

Das militärische Aufgabenspektrum ist breiter und die daraus abzuleitenden Fähigkeiten von Soldaten sind vielfältiger geworden. Die Bildung stabiler, eigenständiger, reflektierter Persönlichkeiten in der Bundeswehr ist wichtiger denn je. Beispielsweise Interkulturelle Kompetenz auf der Individualebene und Diversity Management auf der Organisationsebene können im Rahmen der Inneren Führung genau dazu wesentlich beitragen.

Interkulturelle Kompetenz wird in der Bundeswehr als eine individuelle Fähigkeit des angemessenen Umgangs mit dem (kulturellen) Anderssein verstanden, die auf den Ebenen Individuum, Organisation und Gesellschaft zur Wirkung kommt.

Das Erlernen interkultureller Kompetenz trägt dazu bei, (Selbst-)Vertrauen, innere Balance, Mut und Offenheit zu entwickeln – Fähigkeiten, die in einem stabilen soldatischen Persönlichkeitsprofil kaum zu entbehren sind. Interkulturelle Kompetenz ist auch auf der Organisationsebene relevant, strategisch bedeutend bei der Frage der Zielsetzung eines Einsatzes ebenso wie bei der Operationsplanung und deren Umsetzung bis hin zur taktischen Ebene. Auf gesellschaftlicher Ebene kann Interkulturelle Kompetenz als ein Bildungsziel insbesondere mit innen- und sicherheitspolitischer Relevanz verstanden werden und findet zunehmend Berücksichtigung.

Wenn in der Bundeswehr von Vielfalt („Diversity“) die Rede ist, dann geht es um Soldatinnen und Soldaten, zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Junge und Alte, Erfahrene und weniger Erfahrene, Menschen mit und ohne gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Gläubige und Nichtgläubige, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, Menschen unterschiedlicher sozialer Herkunft und sexueller Orientierung sowie Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen. Alle diese Menschen tragen mit ihren unterschiedlichen Ausgangspositionen und ihrem Potenzial zur Erfüllung des vielfältigen Auftrages der Bundeswehr bei. Dieser Auftrag erfordert und erzeugt/induziert soziokulturelle Vielfalt – gleichsam in einem Zuge. In diesem inklusiven Verständnis wird jeglicher Form von Ausgrenzung aufgrund von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität eine deutliche Absage erteilt.

In einem solchen Arbeitsumfeld ist es gelebte Normalität, verschieden zu sein. Leistungen, Fähigkeiten und vielfältige Kompetenzen werden geschätzt und honoriert, Hürden und Barrieren in den Köpfen abgebaut und ein tolerantes Betriebsklima in Kameradschaft und Kollegialität geschaffen.

Diversity Management zielt in der Bundeswehr auf einen ganzheitlichen Umgang mit soziokultureller Vielfalt, der für die angemessene Erfüllung des Auftrages der Bundeswehr in der Zukunft unabdingbar sein wird. Es geht um den wertschätzenden, gleichzeitig systematischen Umgang mit Vielfalt.

Der politische Wille zur Umsetzung ist evident, bietet dies doch für die Bundeswehr die Chance, weiterhin in der Mitte einer pluralistischen Gesellschaft integriert zu bleiben, als

zukunftsorientierter Arbeitgeber Vielfalt wertzuschätzen und darüber hinaus eine zeitgemäße Rolle der Bundeswehr mitzugestalten.



Diversity Management is ... (Taylor Cox)

... „**planning and implementing organizational systems and practices to manage people so ...**

... **that the potential advantages of diversity are maximized**

- Kostenreduzierung
- Effiziente Markterschließung
- Kundennähe / -zufriedenheit
- Mitarbeiterbindung
- System-Flexibilität / Anpassungsfähigkeit
- Optimiertes Marketing / Öffentlichkeitsarbeit
- Bessere Problemlösungen (Kreativität / Innovation)
- Breitere Wissens- und Erfahrungsbasis
- Entscheidungsalternativen durch unterschiedliche Perspektiven
- Lebendige Organisationskultur
- Verbesserte Zusammenarbeit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Besseres Personalmarketing
- Erfüllung rechtlicher Rahmenbedingung
- Verbesserte Beschäftigungsstruktur
- ...

... **while its potential disadvantages are minimized.”**

- Verminderte Effizienz
- Soziale Reibungsverluste
- Unterschiedliche Werte, Prioritäten etc. können Spannungen Stress, lange Entscheidungswege oder Konflikte bedingen (Fragmentierte Unternehmenskultur)
- Stereotypisierungen / Misstrauen können zur Bildung von Untergruppen und gegenseitigen Abwertungen führen (Soziale Desintegration)
- Sprachbarrieren und andere Kommunikationsprobleme
- Hohe Anforderungen an die Kompetenz des (Führungs-)personals (Lokomotions- und Kohäsionsfunktion von Führung!)
- Längere Anlaufphasen sowie Investitionen einplanen (Netzwerktreffen, Mentoring, Coaching, Training etc.)
- ...

Entwicklung und aktuelle Umsetzung

In vielen der zehn Gestaltungsfeldern der Inneren Führung – die in ihren Grundsätzen und Zielen seit den Anfangstagen der Bundeswehr gilt – konnten Maßnahmen und Projekte zur Gestaltung der Vielfalt realisiert werden.

Die Zentrale Koordinierungsstelle Interkulturelle Kompetenz am Zentrum Innere Führung konzertiert seit 2009 die Ausbildungslandschaft der Bundeswehr zu dieser Thematik. Sie stellt Informationen und Ausbildungsmittel zentral bereit, bildet Multiplikatoren aus und führt im Rahmen der Netzwerkarbeit nationale und internationale Akteure unterschiedlicher Ressorts zusammen – sei es in Fragen der Ausbildung oder der Einsatzberatung.

Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Februar 2012 war ein Schritt hin zu einem strategischen Diversity-Verständnis. Zwischenzeitlich konnten weitere strategische Maßnahmen realisiert werden, u.a.:

1. Mit der Teilkonzeption für das Personalmanagement der Bundeswehr wurde 2013 der konzeptionelle Rahmen für ein modernes und zukunftsfähiges Personalmanage-

ment der Bundeswehr geschaffen – einschließlich des Ansatzes „Vielfalt anzunehmen und zu nutzen“.

2. In 2014 wurden an der Führungsakademie der Bundeswehr Symposien und Werkstattseminare durchgeführt.
3. Anfang Juni 2015 fand die internationale Konferenz „Diversity & Inclusion in armed forces (DIAF) 2015“ in Abstimmung mit „Women in International Security (WIIS.de)“ und „Deutscher.Soldat e.V.“ unter Schirmherrschaft der Bundesministerin der Verteidigung statt.
4. Ende Juni 2015 erfolgte dann ebenfalls unter Schirmherrschaft der Bundesministerin der Verteidigung an der Universität der Bundeswehr in Hamburg eine „Fachtagung und wissenschaftliches Vernetzungstreffen der Diversity-Forschenden aus Deutschland, Österreich und der Schweiz“.
5. Am 1. Mai 2016 wurde das bereits im Vorjahr eingerichtete Stabselement „Chancengerechtigkeit im Geschäftsbereich des BMVg“ um die Themen „Vielfalt und Inklusion“ erweitert. Dort werden zukünftig in zentraler Verantwortung die strategischen Ziele zur Diversity-Thematik für die Bundeswehr in breiter Beteiligung formuliert, konzipiert und die Umsetzung koordiniert.

Schlussbetrachtungen und Ausblick

Vielfalt und Inklusion sind nicht erst seit 2012 mit Zeichnung der Charta der Vielfalt Themen für die Bundeswehr und sie werden sich auch zukünftig weiter dynamisch entwickeln. Am Ende dieser Entwicklung wird idealtypisch eine durchgehende, ganzheitliche Berücksichtigung von Vielfalt auf allen Ebenen der Bundeswehr und des Bundesministeriums der Verteidigung stehen.

Es wird für die Bundeswehr darauf ankommen, den eingeschlagenen Weg hin zu einem „Strategischen Diversity Management“ weiter zu verfolgen. Dies ist insgesamt keine leichte Aufgabe – das ist offensichtlich. Sie kann nur dann dauerhaft und erfolgreich gelöst werden, wenn es gelingt, sie „top down“ strategisch anzugehen, eng mit „bottom up“ Prozessen (z.B. Empfehlungen aus Workshops oder Lehrgängen) zu verknüpfen und koordiniert im Geschäftsbereich umzusetzen. Mit der prominenten Institutionalisierung der Themen Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion im Bundesministerium der Verteidigung, verbunden mit dem Willen und dem Auftrag, den Umgang mit der Vielfalt in der Bundeswehr zu gestalten, ist ein weiterer bedeutender Schritt in Richtung eines strategischen Diversity Managements in der Bundeswehr getan.

Literatur

Kümmel, Gerhard (Hrsg.): Die Truppe wird bunter: Streitkräfte und Minderheiten, Baden-Baden 2012.

Illauer, Ralf & Stiffel, Hartmut & Ulrich, Uwe: Im stetigen Wandel. Der Umgang mit Vielfalt in der Bundeswehr. In: if Zeitschrift für Innere Führung. 1/2014, S. 16 ff.

Ulrich, Uwe: (Inter-)kulturelle Kompetenz und Diversity Management – Beiträge zur Weiterentwicklung der Inneren Führung? In: Bach, Alois und Sauer, Walter (Hrsg.): „Schützen – Retten – Kämpfen – Dienen für Deutschland“. Juni 2016 (Im Druck).

Onlinequellen

1. http://www.fueakbw.de/news/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=280&cHash=6960dc63b9ec3ceecdc471174732c0f4
2. http://www.fueakbw.de/news/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=372&cHash=0e1eb7261a7e0bf4db4d3ba401fe0a32
3. http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYuxDslwDET_yE4kkICNqAMsDCy0bGkbRUZNXBmnLHw8ycCd9IZ7OnxibfYbRa_E2S_Y4zDRafzAmLYILy5SV0iU6a1BqCR8tM8cYOlctFDVqgM4pUFVhZdmiki1QDNOBjbOWPNP_Z77J273PaHXXd1d1xTOv8Ax1su_Q!!/
4. <https://web.hsu-hh.de/fak/geiso/fach/hrm-pol/dokumentation-der-fachtagung-und-wissenschaftliches-vernetzungstreffen-der-diversity-forschenden-aus-d-a-ch-juni-2015>

Autor

Oberstleutnant Dr. Uwe Ulrich ist Dozent an der Führungsakademie der Bundeswehr.

Kontakt: uwe1ulrich@bundeswehr.org

Redaktion

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

newsletter@b-b-e.de

www.b-b-e.de