



Martin Elbe und Gregor Richter (Hrsg.)

---

# Personalmanagement in der Bundeswehr

Strategien, Zielgruppen, Kompetenzen



Berliner  
Wissenschafts-Verlag



## Personalmanagement in der Bundeswehr

---

# **Sozialwissenschaftliche Studien des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr**

Herausgegeben vom  
Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften  
der Bundeswehr

Band 19

Martin Elbe und Gregor Richter (Hrsg.)

---

# Personalmanagement in der Bundeswehr

Strategien, Zielgruppen, Kompetenzen



Berliner  
Wissenschafts-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist unzulässig und strafbar.

© 2019 BWV | BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,  
Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin,  
E-Mail: [bwv@bwv-verlag.de](mailto:bwv@bwv-verlag.de), Internet: <http://www.bwv-verlag.de>

Redaktion: ZMSBw, Potsdam, Fachbereich Publikationen (0830-01)

Projektkoordination: Annabel Franceschini

Lektorat: Michael Thomae

Grafiken: Carola Klinke, Bernd Nogli

Umschlagabbildung: picturealliance/dpa/Maurizio Gambarini

Druck: Memminger MedienCentrum, Memmingen

Gedruckt auf holzfreiem, chlor- und säurefreiem, alterungsbeständigem Papier.

Printed in Germany.

ISBN Print 978-3-8305-3963-6

ISBN E-Book 978-3-8305-4125-7

## **Inhalt**

Vorwort.....	7
Zum Verhältnis von Militär und Personalmanagement <i>Gregor Richter und Martin Elbe</i> .....	9
<b>I Personalstrategie</b>	
Personalstrategische Grundzüge der Bundeswehr 2018 <i>Frank Reiland</i> .....	19
What's different? Internationaler Vergleich militärischer Personalstrategien <i>Franz Kernic</i> .....	37
<b>II Sozialisation und Personalbindung</b>	
Karrieren und Übergänge: Betriebliche Sozialisation in der Bundeswehr <i>Martin Elbe</i> .....	65
Mannschaftsdienstgrade: Eine besondere Zielgruppe des Personalmanagements? <i>Gregor Richter</i> .....	93
<b>III Lernkultur und Kompetenzen</b>	
Kulturelle Komplexität: Neue Rahmenbedingungen und ihre Implikationen für das Personalmanagement der Bundeswehr <i>Sonja A. Sackmann</i> .....	113

---

Herausforderungen beim „Heißen Betrieb“. Zum Umgang mit Ungewissheit durch Improvisation <i>Fritz Böhle</i> .....	129
Kompetenzmanagement für die Bundeswehr – Situationen der Verunsicherung als Chance für die Kompetenzentwicklung von Offizieren <i>Rafaëla Kraus, Tanja Kreitenweis und Martin Rost</i> .....	141
Autorinnen und Autoren .....	159

## Vorwort

Mit der Aussetzung der Wehrpflicht im Jahr 2011 hat die Bundesrepublik Deutschland einen Weg eingeschlagen, den die Mehrheit der westlichen und europäischen Staaten bereits beschritten hat: Die Streitkräfte sollen überwiegend auf *professionelle* Soldatinnen und Soldaten gründen. Zwar bleibt weiterhin der Aspekt des Dienstes an der Gesellschaft erhalten, er wird nun aber durch die Perspektive einer spezifischen Arbeitsbeziehung ergänzt und vielfach neu geprägt.

Dieser veränderten Beziehung zwischen den Soldatinnen und Soldaten und dem Arbeitgeber Bundeswehr gilt in den letzten Jahren eine verstärkte Aufmerksamkeit, die sich nun auch wissenschaftlich niederschlägt. Im Herbst 2017 fand am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr in Potsdam eine Tagung zum „Personalmanagement in der Freiwilligenarmee Bundeswehr“ statt, aus der sich der vorliegende Band entwickelt hat.

Ich danke dem Forschungsbereich Militärsoziologie für die Realisierung des Gesamtprojekts und den beiden Organisatoren der Tagung, Prof. Dr. Martin Elbe und Dr. Gregor Richter, die als Herausgeber das vorliegende Werk zusammengestellt und betreut haben, sowie der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF) für die Unterstützung der Tagung.

Dem Band wünsche ich viel Erfolg und eine breite Rezeption in Bundeswehr, Wissenschaft, Wirtschaft und Öffentlichkeit.

Dr. Jörg Hillmann  
Kapitän zur See und Kommandeur des  
Zentrums für Militärgeschichte und  
Sozialwissenschaften der Bundeswehr



## Zum Verhältnis von Militär und Personalmanagement

*Gregor Richter und Martin Elbe*

Für die Militärsoziologie in Deutschland haben die zahlreichen Wandlungsprozesse von Struktur, Auftrag und gesellschaftlicher Einbindung der Streitkräfte in den letzten 25 Jahren zu veränderten Arbeits- und Forschungsschwerpunkten geführt. Neben Einsatzbedingungen und Strukturwandel stellt insbesondere die Transformation der Bundeswehr von einer Wehrpflichtarmee in eine Freiwilligenarmee ein dynamisches Forschungsfeld dar, das theoretische Bezüge in der Arbeits- und Organisationssoziologie, aber auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Managementlehre findet.

Die Praxis der Personalarbeit in den Streitkräften versucht die Herausforderungen durch neue Konzepte des Personalmanagements zu bewältigen. Hier haben verschiedene Veränderungsansätze und Gestaltungskonzepte Anwendung gefunden, die es empirisch zu erforschen und theoretisch zu reflektieren gilt. Mit der Einbindung der Attraktivitätsagenda (BMVg 2014) in eine grundlegende Personalstrategie (BMVg 2016) versucht das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) für sich und den nachgeordneten Bereich eine einheitliche und stringente Personalpolitik zu realisieren, die trotz schwieriger Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung und -bindung eine dauerhaft tragfähige Ausrichtung des Personalsektors als zentraler Ressource der Streitkräfte zu realisieren vermag. Nach den Grundlagen der Personalführung für Soldaten (ZDv A-1340/23, S. 7) umfassen die Aufgaben militärischer Personalführung:

- „– die Personalplanung,
- die Personalbedarfsdeckung [...],
- die Personalsteuerung,
- die individuelle Verwendungsplanung einschließlich der Steuerung von Aus- und Fortbildung,
- die Personalbearbeitung,
- das personelle Berichtswesen.“

Diese Aufgabenbeschreibung entspricht der üblichen Funktionsbeschreibung des Personalmanagements, womit der militärische Begriff der „Personalführung“ weit über die zivile Begriffsverwendung hinausgeht. Im zivilen und auch wissenschaftlichen Kontext ist mit Personalführung die zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung von Individuen und Gruppen gemeint (auch Mitarbeiterführung), wofür in mili-

tärischer Diktion der Begriff „Menschenführung“ verwendet wird. Die Führungspraxis ist weder im Zivilen noch im Militärischen im engeren Sinne Teil der Personalarbeit, sondern den Linienvorgesetzten vorbehalten.

Im Rahmen des Personalmanagements der Streitkräfte werden die Arbeitsbeziehung zwischen individuellen Organisationsmitgliedern und der Gesamtorganisation aus Managementsicht thematisiert. Dies betrifft einerseits nicht zuletzt die Vertragsgestaltung soldatischer Arbeitsverhältnisse und Karriereplanung sowie die spezifische Ausgestaltung der Personalentwicklung im Rahmen der militärischen Aus- und Weiterbildung, andererseits das zivilberuflich orientierte Bildungsangebot des Berufsförderungsdienstes während und nach der Verpflichtungsdauer für Soldaten auf Zeit (SaZ).<sup>1</sup>

Für die wissenschaftliche Ausarbeitung eines Ansatzes des Personalmanagements der Bundeswehr bedarf es einer entsprechenden theoretischen Absicherung, da Individuen als Soldaten und Soldatinnen und als zivile Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Bundeswehr spezifischen und vielfach sogar einzigartigen Anforderungen ausgesetzt sind. Während im anglo-amerikanischen Raum zahlreiche Publikationen das Themenfeld des Personalmanagements im Militär erschließen (in den Grundlagen z.B. Dertouzos/Garber 2006; Robbert et al. 1997), finden sich in Deutschland hierzu bisher nur veröffentlichte Diplomarbeiten (Sommerer 2012; Müller 2003), Aufsatzsammlungen zur Professionalisierung (BPB 2011; Hagen 2006; Kümmel/Collmer 2005) oder Beiträge in Sammelwerken, die sich im weiteren Sinne mit dem Thema „Streitkräftemanagement“ beschäftigen (Kern/Richter 2014).

Obwohl Dienstvorschriften (in Deutschland ehemals die Reihe 20 der Zentralen Dienstvorschriften, ZDv; insbesondere ZDv 20/1, seit 2015 A-1340/23 „Personalführung für die Soldatinnen und Soldaten“; in den USA die AR 600-Reihe, insbesondere AR 600-8 „Military Human Resources Management“) dieses Handlungsfeld mit hohem Detaillierungsgrad regeln und auch bedarfsorientiert weiterentwickeln (z.B. zur „Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften“; A-2640/22 oder im Rahmen einer neuen Arbeitszeitregelung<sup>2</sup>), ist

- 
- 1 Zum Berufsförderungsdienst vgl. Rost (2015); zur Ausgestaltung der Vertragsverhältnisse vgl. Elbe in diesem Band sowie das Beispiel der Karriereentwicklung von ehemaligen Offizieren im zivilen Bereich (Elbe 2018).
  - 2 Mit dem Inkrafttreten der Arbeitszeitverordnung Soldatinnen und Soldaten (SAZV) wurde die Arbeitszeit bei der Bundeswehr an die EU-Arbeitszeitrichtlinie angepasst und darf nun als wöchentliche Arbeitszeit 48 Stunden im Jahresschnitt (einschließlich Überstunden) nicht überschreiten. Allerdings gelten für einzelne Ausbildungsvorhaben, Einsätze oder Katastrophenhilfe Ausnahmen, die den Dienstbetrieb sicherstellen sollen (Grimm 2015).

die wissenschaftlich orientierte Auseinandersetzung zum Personalmanagement der Streitkräfte in Deutschland immer noch als eher defizitär zu bezeichnen.

Dies kann allerdings nicht generell für die Personalforschung zum Militär unterstellt werden, die ihre Schwerpunkte eher in der Militärsoziologie als in der Personalmanagementlehre findet. In der internationalen Militärsoziologie stellt der Bereich „Recruitment and Retention“ (Personalgewinnung und Personalbindung) einen wichtigen Forschungsbereich dar. Dies zeigt sich u.a. in zahlreichen Artikeln der führenden amerikanischen Fachzeitschrift „Armed Forces & Society“, die in ihrem Archiv 387 Artikel, in denen Personalgewinnung thematisiert wird, sowie 288 Artikel zum Thema Personalbindung aufführt.<sup>3</sup> Das europäische Pendant „Res Militaris“ publizierte 2017 in nur einem Jahr zwei Schwerpunktheft mit 15 Fachartikeln zu diesem Themenfeld.<sup>4</sup>

Damit werden Rekrutierung und Mitarbeiterbindung als zentrale Themenfelder des Personalmanagements im Militär gekennzeichnet. Dies entspricht einerseits dem internationalen militärsoziologischen Forschungsstand, es stellt aber andererseits die Unterschiede in der fachdisziplinären Forschungstradition heraus. Die Themenfelder Personaleinsatz (mit den Aspekten Führung und Motivation) Personalentwicklung, Personalverwaltung und Personalfreisetzung werden durchaus auch behandelt, nur eben nicht unter dem Etikett „Personal“, wie dies in der Betriebswirtschafts- oder Managementlehre üblich ist. Auch hier ist die Diagnose des Themenfeldes „Personalmanagement des Militärs“ wieder dahingehend zu stellen, dass die Einzelthemen zwar untersucht und gestaltet werden, es aber kaum eine einheitliche thematische Perspektive hierzu gibt.

Aus theoretischer Sicht und aufgrund der demographischen, strukturellen und politischen Veränderung, die das Personalmanagement der Bundeswehr betreffen (abnehmende Rekrutierungsbasis, Aussetzung der Wehrpflicht und Neuausrichtung der Bundeswehr, zunehmende Anforderungen in Auslandseinsätzen und in der Bündnisverteidigung), ist es somit umso mehr angezeigt, die Grundlagen von Personalentscheidungen und generell die der Personalpolitik der Bundeswehr kritisch zu überprüfen. Mit den Ansätzen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Attraktivitätssteigerung (BMVg 2014) wurden Maßnahmen zur personenbezogenen Struktur- und Kulturanpassung inklusive begleitender Evaluierungen (Richter 2016) eingeleitet. Allerdings gibt es hinsichtlich der theoriegeleiteten Reflexion und der theoriegestützten Konzeption deutlichen Entwicklungsbedarf. Hierzu sol-

3 Vgl. hierzu <<http://journals.sagepub.com/action/doSearch?AllField=recruitment&SeriesKey=afsa>>, letzter Zugriff 8.6.2018; sowie <<http://journals.sagepub.com/action/doSearch?AllField=retention&SeriesKey=afsa>>, letzter Zugriff 8.6.2018.

4 Vgl. <<http://resmilitaris.net/index.php?ID=1025494>>, letzter Zugriff 8.6.2018; sowie <<http://resmilitaris.net/index.php?ID=1025992>>, letzter Zugriff 8.6.2018.

len in den nächsten Jahren sowohl theoretische als auch empirische Forschungsarbeiten zukunftsweisende und belastbare Erkenntnisse bringen, wobei Theoriearbeit und empirische Forschung zu verschränken wären.

Ein längerfristig angelegtes Forschungsprojekt zum Personalmanagement in den Streitkräften sollte dabei mit einer Erhebung vorhandener Ansätze unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven auf das Forschungsfeld gestartet werden. Hierzu bietet sich das Format der dokumentierten wissenschaftlichen Tagung an. Um das Forschungsfeld zu öffnen, wurde mit einer Tagung mit dem Schwerpunkt der Personalproblematik der Bundeswehr begonnen. Weitere Forschungsschritte hin zu einer umfassenden evidenzbasierten Theorie des Personalmanagements der Streitkräfte sollen folgen und sowohl einen eigenständigen wissenschaftlichen Beitrag leisten als auch auf lange Sicht die internationale Perspektive stärker integrieren. Eine Personaltheorie der Streitkräfte ist dabei immer an einem konkreten Gegenstand (dem Militär) orientiert und muss konsequent den Anwendungsbezug herstellen.

Das Forschungsfeld Personalmanagement sollte durch die Tagung am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) die notwendigen Anregungen für weitere Forschungsaktivitäten erhalten. Hierzu plante und organisierte der Forschungsbereich Militärsoziologie eine Veranstaltung mit Spezialisten aus Wissenschaft und Praxis. Für die Bearbeitung des Themenfeldes aus verschiedenen Blickwinkeln wurde ein für die wissenschaftliche Verortung notwendiger Abstraktionsgrad eingenommen. Das Motto der Veranstaltung „Auftrag Lernen!“ stellte das Thema von vornherein unter die Perspektive einer kompetenzorientierten Personalpolitik, die nicht nur einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung und der Schaffung einer prinzipiellen Lernkultur im Rahmen der Organisationsentwicklung verpflichtet ist, sondern darüber hinaus auch dem zivil-militärischen Austausch. Es sind die Übergänge vom zivilen (Berufs-)Leben in den Soldatenberuf wie auch die Rückkehr von Soldaten auf Zeit (SaZ) nach Ende ihrer Dienstzeit in zivile Berufe zu gestalten (z.B. Marr 2002), aber ebenso mögliche Formen des Austausches im Rahmen des Corporate Citizenship, das für die Bundeswehr unter dem Postulat des Soldaten als „Staatsbürger in Uniform“ (z.B. auch für Reservisten) eine besondere Bedeutung hat. Neben dieser unabdingbaren Perspektive des lebenslangen Lernens als Grundlage der Gestaltung der Erwerbsbiographie hat das (Weiter-)Lernen desgleichen eine besondere Bedeutung für die Ausgestaltung der individuellen betrieblichen Sozialisation (Elbe 2016) und damit für die Anreizorientierung und die Personalbindung.

Dem zivilen wie militärischen Personal der Bundeswehr in seiner Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen und in seinen jeweils unterschiedlichen Sozialisationskontexten gerecht zu werden, stellt eine besondere Herausforderung

dar. Ein Lösungsansatz ist eine Differenzielle Personalwirtschaft (Morick 2002; Elbe 2016), die aus lern- und sozialisationsorientierter Perspektive abgestimmte Angebote zu Kompetenzeinsatz und -entwicklung macht. Den Themen der Kompetenzentwicklung und der lernförderlichen Arbeitsgestaltung ist die Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF) seit über 25 Jahren in besonderem Maß verpflichtet. Im Rahmen der ABWF realisierte Forschungsprogramme, Konferenzen und Publikationen (in mehreren Reihen, z.B. ABWF 2007) machen diese zu einem für das Motto „Auftrag Lernen!“ herausragenden Akteur, der als Kooperationspartner in die Veranstaltung mit eingebunden werden konnte.

Mit dieser Anlage der Tagung konnte eine Annäherung an das Problemfeld des Personalmanagements in der Bundeswehr einerseits praxisorientiert, andererseits aber mit der notwendigen Perspektivenvielfalt und theoretischen Fundierung erfolgen. Dies wurde sichergestellt durch a) die Auswahl der Themenfelder, die neben Wissenschaft, Politik und Strategie insbesondere die Funktionen des Personalmanagements (Beschaffung, Einsatz, Verwaltung und Entwicklung, einschließlich Freisetzung) abdecken; b) die Auswahl der angefragten Referenten und des Kooperationspartners (diese besitzen für den jeweiligen Bereich eine herausgehobene Expertise); und c) die unterschiedliche theoretische Fundierung der einzelnen Teilgebiete (die Referenten kamen aus den Bereichen Management, Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Geschichte sowie aus dem BMVg mit seinem nachgeordneten Bereich). Die Tagung bot eine erweiterte Reflexionsplattform, die die empirischen Forschungsprojekte des ZMSBw zum Bereich Personal ergänzt und sie in einen breiteren thematischen und personellen Kontext stellt. Hierdurch können die Herausforderungen, mit denen das Personalmanagement in der Freiwilligenarmee Bundeswehr konfrontiert wird, und die Ansätze zu deren Bewältigung wissenschaftlich fundiert dargestellt und eingeordnet werden.

Im Anschluss an die zweitägige Tagung, die am 16./17. November 2017 in Potsdam stattgefunden hat, werden nun mit dem vorliegenden Band zentrale Beiträge in ausgearbeiteter Form der Öffentlichkeit zugänglich gemacht und damit ein Grundstein für die Entwicklung einer Theorie des Personalmanagements des Militärs in Deutschland gelegt.

*Frank Reiland* macht den Aufschlag. Er sieht die Kernaufgabe des Personalmanagements der Bundeswehr darin, die personelle Bedarfsdeckung sicherzustellen, d.h. ausreichend qualifiziertes Personal im erforderlichen Umfang zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar zu haben, um Aufgaben im In- und Ausland erfüllen zu können. Die Bundeswehr steht dabei vor vielfältigen demographischen, gesellschaftlichen und kulturellen Herausforderungen, gilt es doch, sich auf einem dynamischen Arbeitsmarkt im Wettbewerb um geeignetes Personal zu behaupten.

Gleichzeitig ist mit der Trendwende „Personal“ ein seit Ende des Kalten Krieges zu verzeichnender Schrumpfungsprozess der Bundeswehr eingeleitet worden. Der Autor zeigt die grundlegenden Eckpunkte für die aktuelle Personalstrategie der Bundeswehr (Stand 2018) als Antwort auf diese Herausforderungen auf.

*Franz Kernic* betrachtet aus militärsoziologischer Perspektive die Thematik militärischer Personalstrategien in einem internationalen Vergleich. In seiner Analyse geht es ihm darum aufzuzeigen, in welcher Weise sich Streitkräfte in ihrem jeweiligen Selbstverständnis und Handeln hinsichtlich der unterschiedlichen Felder militärischer Personalarbeit konstituieren. Vergleichsgegenstand sind die Strategien Deutschlands, der Schweiz, Österreichs, Finnlands, Schwedens und Dänemarks. Im Gesamtzusammenhang des Tagungsbandes kommt dem Beitrag das Verdienst zu, das Verhältnis von Personalstrategie und konkreter Praxis, d.h. dem Personalmanagement, zu klären. Die Analyse zeigt, dass oftmals trotz ähnlicher militär- und verteidigungspolitischer Grundausrichtung nicht unerhebliche Unterschiede zwischen den Personalstrategien der untersuchten Länder festgestellt werden können.

*Martin Elbe* fokussiert auf den Soldatenberuf und dessen unterschiedliche Modellierungen in der internationalen Militärsoziologie. Sein Thema sind insbesondere die betriebliche Sozialisation und die Karrierewege von Soldaten und Soldatinnen. Er untersucht den Zusammenhang von betrieblicher Sozialisation und Berufentscheidungen sowie sich ergebende Karrieremuster und damit verbundene Bildungsanforderungen im Rahmen der Personalentwicklung. Der Autor kann auf empirische Befunde aus aktuellen Befragungsstudien des ZMSBw zurückgreifen. Die sozialisationstheoretische Perspektive zeigt dabei klar die Notwendigkeit eines Personalmanagements für die Bundeswehr auf, das sich, um die personalpolitischen Herausforderungen meistern zu können, am Prinzip einer Differenziellen Personalwirtschaft ausrichten sollte.

*Gregor Richter* beschäftigt sich mit einer Zielgruppe, der in der Personalforschung des Militärs und der Bundeswehr bisher eher wenig Aufmerksamkeit zuteil wurde: Mannschaftsdienstgrade.<sup>5</sup> Ausgehend von einer repräsentativen bundeswehrinternen Personalbefragung, die 2016 durchgeführt wurde, werden die Einstellungen dieser Gruppe zum Arbeitgeber Bundeswehr dargestellt und die Gründe identifiziert, die für oder gegen eine längerfristige Bindung an die Bundeswehr sprechen. Wie für andere Zielgruppen mehrfach gezeigt werden konnte, gilt auch für Mannschaften, dass die Bereitschaft zur Weiterverpflichtung vor al-

---

5 Der Beitrag basiert auf einem Vortrag, der auf dem Workshop „Messen, Beurteilen, Entscheiden 2018: Mannschaften“ am 28.2.2018 am ZMSBw gehalten wurde. Er wurde wegen der thematischen Nähe in diesen Band aufgenommen.

lem davon abhängt, dass gute Weiterbildungsmöglichkeiten, attraktive Laufbahnoptionen und eine Identifikation mit den Organisationszielen der Bundeswehr gewährleistet sind.

*Sonja A. Sackmann* beginnt ihren Beitrag mit der Diagnose, dass die neue Auftragslage der Bundeswehr und die neuen Einsatzbedingungen besondere Anforderungen an die multikulturelle Kompetenz der Soldaten und Soldatinnen stellen. Die Akteure sind mit fremden Sprachen, neuen rechtlichen, kulturellen und ethnischen Rahmenbedingungen im Einsatzland konfrontiert. Dies alles hat Implikationen für das Personalmanagement in der Bundeswehr: Hierzu gehört etwa die Ausbildung von „Interkultureller Intelligenz“ als Voraussetzung für die Anpassungsfähigkeit im multikulturellen Kontext. Die in der Bundeswehr institutionalisierten Aus- und Weiterbildungsprogramme bieten bereits heute vielfältige Möglichkeiten, die für Auslandseinsätze erforderlichen Fähigkeiten auf dem Gebiet der Multikulturalität aufzubauen; sie gilt es entsprechend weiterzuentwickeln.

*Fritz Böhle* bezieht sich in seinem Beitrag auf neuere Forschungsansätze, die sich mit den Spezifika von Einsatzorganisationen befassen. Zentrales Merkmal von Einsatzorganisationen, zu denen auch die Bundeswehr zählt, ist das Handeln unter Ungewissheit – ein Aspekt, der in klassischen, an Max Weber orientierten Organisationsmodellen noch wenig systematische Berücksichtigung findet, und wenn, dann allenfalls im Sinne von Unsicherheitsreduktion. Der Autor widmet sich der musikalischen Improvisation, einer Metapher, mit der das Zusammenspiel von planmäßig-objektivierendem und erfahrungsgeleitet-subjektivierendem Handeln aufgezeigt werden kann. Letzterem kommt in der militärischen Organisation beim Kampfeinsatz oder kampffählichen Einsätzen eine zentrale Bedeutung zu, weshalb das Verständnis seiner Funktionsweise im „heißen“ Aggregatzustand unter Umständen überlebenswichtig sein kann.

*Rafaela Kraus, Tanja Kreitenweis und Martin Rost* schließen mit ihrem Beitrag den Band. Im Rahmen einer qualitativen Studie in der Bundeswehr untersuchen sie, inwieweit das Kompetenzmanagement in Ausbildungs- und Einsatzsituationen für die eigene Kompetenzentwicklung genutzt werden kann. Somit steht auch dieser Beitrag unter dem Eindruck einer Verschiebung des Anforderungsprofils von Soldaten und Soldatinnen in einer Bundeswehr unter Einsatzbedingungen. Dem Kompetenzmanagement als einem Handlungsfeld des Personalmanagements der Bundeswehr kommt dabei eine immer wichtiger werdende Aufgabe zu. Hierzu wird das jüngst von der Bundeswehr entwickelte Kompetenzmodell dargestellt, eingeordnet und bewertet.