



Bundesministerium  
der Verteidigung

# „Agenda Vielfalt“

Diversity Management im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung,  
Leistungsbilanz



BUNDESWEHR



# „Agenda Vielfalt“

Diversity Management im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung,  
Leistungsbilanz





# *Inhalt*

Vorwort .....	7
Ausgangslage & Zielsetzung .....	8
Die „Agenda Vielfalt“ .....	10
Fokus: Dimensionsübergreifende Perspektive .....	12
Fokus: Geschlecht & Geschlechtsidentität. ....	14
Fokus: Sexuelle Orientierung .....	18
Fokus: Religion & Weltanschauung .....	22
Fokus: Behinderung. ....	24
Fokus: Ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit .....	28
Fokus: Alter. ....	32
Fazit & Ausblick .....	36
Leistungsbilanz – Ziele & Operative Maßnahmen Vielfalt .....	38



# Vorwort

*Liebe Leserinnen und Leser,  
liebe Soldatinnen und Soldaten,  
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,*

Vielfaltsmanagement ist für den Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung (GB BMVg) wie auch für den gesamten öffentlichen Dienst eine nachhaltige Zukunftsaufgabe. Als einer der größten Arbeitgeber in Deutschland mit hohem personellem Regenerationsbedarf sind wir spürbar mit den Auswirkungen des demografischen und gesellschaftlichen Wandels konfrontiert.

***Die deutsche Gesellschaft wird immer bunter und vielfältiger. Die Bundeswehr sieht Vielfalt als Chance. Wir fördern eine vielfaltsbewusste und tolerante Führungs- und Organisationskultur.***

Vielfalt und Inklusion sind Teil der freiheitlich demokratischen Grundordnung, für deren Werte der GB BMVg ausdrücklich einsteht.

Eine vielfältige Bundeswehr trägt zur Auftrags-erfüllung und personellen Einsatzbereitschaft der Streitkräfte bei. Vielfaltsmanagement ist eine Führungsaufgabe und stellt als Teil des Personalmanagements die Weichen für die Zukunft.

Die Heterogenität der militärischen und zivilen Mitarbeitenden mit ihrem Können, ihren Talenten und ihrem Erfahrungswissen erkennen wir als Gewinn, weil sie Dinge aus verschiedenen Perspektiven sehen lässt und unterschiedliche Ideen und Lösungsansätze entwickeln kann. Dies gilt auch beim Herstellen und Halten der

Verteidigungsbereitschaft, im multinationalen Aufgabenspektrum und in den Beiträgen zum Internationalen Krisenmanagement.

Wir sind ein moderner, attraktiver und vor allem diversitätsbewusster Arbeitgeber. Dies wird in unserer internen Leistungsbilanz zur Umsetzung von Diversität beschrieben. Die formulierten Ziele und Maßnahmen werden wir entlang der sicherheitspolitischen und gesellschaftlichen Entwicklungen kontinuierlich anpassen und weiterentwickeln.



*Generalleutnant Klaus von Heimendahl  
Abteilungsleiter Personal*



# Ausgangslage & Zielsetzung





*Die Grundlagen für eine leistungsfähige und moderne Bundeswehr in der Zeitenwende ruhen auf einem Fundament, das nicht nur militärische Exzellenz, sondern auch gesellschaftliche Werte einschließt. Die Vielfalt, die unsere Gesellschaft prägt, hat auch in der Bundeswehr einen zentralen Platz. Ein gutes Diversitätsklima und gelebte Vielfalt machen uns als Arbeitgeber attraktiver und sind deshalb auch strategische Zukunftsfaktoren für die personelle Einsatzbereitschaft der Bundeswehr.*

Diversität unterliegt den dynamischen gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen. Unsere strategischen und operativen Ziele und Maßnahmen sind an die aktuellen Entwicklungen anzupassen.

Das Inklusions- und Diversitätsklima wurde 2019 in der Studie „Bunt in der Bundeswehr?“ empirisch untersucht. Insgesamt bestätigte die Studie dazu faire Verhältnisse in der gesamten Bundeswehr. Nachsteuerungsbedarf wurde mit Blick auf die Gruppe der Frauen, Menschen mit Behinderung und Intersexuelle gesehen.

Das wertschätzende Klima gilt es daher kontinuierlich zu stärken und weiter voran zu bringen, um unsere strategischen Ziele in den Aufgabebereichen „Personal“ sowie „Bundeswehr und Gesellschaft“ zu erreichen. Auf dieser Basis haben wir in einer umfassenden internen Analyse mit dem Arbeitsbegriff „Agenda Vielfalt“ eine Reihe von Zielen und Maßnahmen für eine weitere diversitätsbewusste Ausrichtung der Bundeswehr entwickelt.

---

# *Die „Agenda Vielfalt“*

---



## *Die „Agenda Vielfalt“ ist eine Leistungsbilanz der Maßnahmen für Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion im GB BMVg mit Fokus auf den Grundbetrieb.*

In einem ganzheitlichen Ansatz haben eine Vielzahl von ministeriellen Akteurinnen und Akteuren gemeinsam die Rahmenbedingungen für Vielfalt in der Bundeswehr auf der Maßnahmenebene beleuchtet und methodisch aufbereitet.

Die Agenda orientiert sich an den strategischen und konzeptionellen Grundlagen im GB BMVg wie beispielsweise dem Weißbuch der Bundesregierung von 2016 und der Personalstrategie der Bundeswehr. Im Fokus stehen dabei sechs Kerndimensionen der Vielfalt: Geschlecht und Geschlechtsidentität, sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung, Behinderung, ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit sowie Alter.

Die Themenbereiche wurden in der Agenda unter folgenden Gestaltungsfeldern erfasst:

- Organisations- und Führungsphilosophie,
- Personalmanagement,
- Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf bzw. Dienst in der Bundeswehr,
- Sensibilisierung und Abbau von Vorurteilen,
- Information und Kommunikation sowie
- Rahmenbedingungen.

Insgesamt ist die „Agenda Vielfalt“ ein Basisdokument, in dessen Gestaltungsfeldern 30 Ziele formuliert und in 73 Maßnahmen untergliedert sind.

Alle Maßnahmen, die in der Leistungsbilanz dargestellt sind, befinden sich in unterschiedlichen Phasen der Umsetzung.

---

# Fokus: Dimensionsüber- greifende Perspektive

---

*Die „Agenda Vielfalt“ hat den Trend zu einer zunehmend dimensionsübergreifenden Betrachtung aufgenommen und konzentriert sich auf die personelle Vielfalt der Mitarbeitenden.*

## *Vielfalt ganzheitlich betrachten*

Wir wollen in der „Agenda“ die Vielfalt in all ihren Ausprägungen in den Vordergrund stellen. Die Vielfaltsdimensionen werden dabei nicht losgelöst voneinander, sondern querschnittlich betrachtet, denn wir alle sind vielfältig, haben u.a. eine Geschlechtsidentität, eine kulturelle Zugehörigkeit, eine Religion oder Weltanschauung.

Für mehrere Vielfaltsdimensionen sind gleichlautende Maßnahmen formuliert worden, die übergreifend in den Gestaltungsfeldern zusammengefasst und zugeordnet wurden.

20 Ziele sind dimensionsübergreifend und verteilen sich auf die Gestaltungsfelder der sechs Kerndimensionen. Diesen Zielen sind 52 Maßnahmen zugeordnet. Exemplarisch wird im Folgenden je Gestaltungsfeld eine Zielbeschreibung mit beispielhaften Maßnahmen vorgestellt, die in der Leistungsbilanz zu finden ist.

## *Vielfalt ist Teil der Organisations- und Führungskultur in der Bundeswehr*

Mit der Inneren Führung verfügen wir bereits über eine diversitätssensiblen Organisations- und Führungsphilosophie. Als Unterzeichner der „Charta der Vielfalt“ beteiligt sich der GB BMVg aktiv u.a. mit Veranstaltungen und Aktionen am Deutschen Diversity-Tag und anderen Thementagen. Mit dieser Beteiligung unterstreichen wir unser klares Bekenntnis zu Vielfalt.

Das Personalmanagement der Bundeswehr ist diversitätssensibel gestaltet und inkludiert ein Diversity Management als Führungsaufgabe. Die Personalgewinnung spricht die Zielgruppen, aus denen geeignetes Personal für die Bundeswehr rekrutiert werden kann, auf individuelle Art und Weise an. In der Personalentwicklung identifizieren wir die vielseitigen Stärken und Kompetenzen der Beschäftigten mit dem Ziel, diese in jeder Lebensphase zu berücksichtigen.

Wir verbessern kontinuierlich die Rahmenbedingungen in unterschiedlichen Bereichen. Wir berücksichtigen beispielsweise Vielfaltsaspekte in Stellenausschreibungen, gestalten faire Auswahlverfahren, stellen abwechslungsreiche Verpflegung bereit und treiben aktiv die Digitalisierung des Stabs- und Verwaltungshandelns voran. Wir beziehen Vielfaltsaspekte in unsere Regelungen und Dokumente ein.

### *Gesellschaftliche Entwicklungen berücksichtigen*

Eine Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf bzw. Dienst ist ein attraktives Merkmal für einen modernen Arbeitgeber. Dazu untersuchen wir die gesellschaftlichen Entwicklungen und Arbeitsmärkte, neue Arbeitsweisen im Hinblick auf Digitalisierung und Globalisierung und berücksichtigen diese in unseren Vorgaben und Arbeitsprozessen. Wo dies möglich ist, haben wir bereits flexible, ortsunabhängige Arbeitsmodelle.

Die Fähigkeit, mit gesellschaftlicher und arbeitsplatzbezogener Vielfalt vorurteilsfrei umzugehen, sie wertzuschätzen und positiv in den Arbeitsprozess einzubeziehen, gehört zu den wesentlichen Kompetenzen der Angehörigen des GB BMVg. Hierzu erfolgt eine Implementierung von Vielfaltsthemen in die Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Qualifizierung.

### *Vielfalt des Personals sichtbar machen*

Wir setzen auf diversitätsorientierte Informations- und Kommunikationsarbeit nach innen und außen. Mit Hilfe von Bildern und Berichterstattungen ist die personelle Vielfalt der Bundeswehr gezielter sichtbar zu machen. Wir wollen damit einen Beitrag zum Abbau stereotyper Vorstellungen von der Bundeswehr leisten und als Arbeitgeber möglichst viele gesellschaftliche Gruppen ansprechen.

Die (Vor-)Bilder sind dabei verschieden. Sie zeigen u.a. Junge oder Alte, Zivile oder Militärische bzw. Menschen unterschiedlichen Geschlechts. Sie alle stehen mit ihrer Authentizität und ihren Fähigkeiten bereit, den gemeinsamen Auftrag der Bundeswehr zu erfüllen.

In den sechs Vielfaltsdimensionen sehen wir die Herausforderungen und formulieren unsere Ziele als Handlungsmaxime.



---

# *Fokus: Geschlecht & Geschlechtsidentität*

---





*Einer unserer wichtigsten Leitwerte ist die Gleichberechtigung der Geschlechter, denn diese ermöglicht uns einen vorurteilsfreien Umgang miteinander. Wir akzeptieren und respektieren alle Menschen unabhängig von ihrer Geschlechtsidentität. Frauen sind in der Bundeswehr unverzichtbar; wir müssen deshalb mehr Frauen für die Bundeswehr gewinnen und die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen weiter steigern.*

Der wertschätzende Umgang mit allen Geschlechtern und Geschlechtsidentitäten erhöht die Zufriedenheit der Angehörigen des GB BMVg und beugt Diskriminierung vor. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um u.a. mehr Frauen zu gewinnen und an die Bundeswehr zu binden.

### **Geschlechtsidentität im Wandel**

Geschlechtsidentität bezieht neben weiblichen und männlichen auch trans- und intersexuelle Menschen ein. Seit 2018 können Intersexuelle, die körperlich nicht eindeutig dem männlichen oder weiblichen Geschlecht zuzuordnen sind, einen eigenen Geschlechtseintrag „divers“ wählen.

Wir haben in vier Gestaltungsfeldern jeweils Ziele formuliert und diese mit elf Maßnahmen hinterlegt. Dies unterstreicht nachdrücklich, dass wir das in der Studie „Bunt in der Bundeswehr?“ belegte Diskriminierungsrisiko für Frauen und Intersexuelle ernst nehmen und gegensteuern.

### **Steigerung des Anteils von Frauen**

Chancengerechtigkeit ist eine strategische Daueraufgabe und ein Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsarbeit im GB BMVg. Die Erhöhung des Frau-

enanteils in den Streitkräften liegt im Fokus der operativen Maßnahmen.

Wir fördern institutionell und konsequent die Gleichberechtigung von Frauen und Männern im GB BMVg. Wir sprechen Frauen im Zusammenwirken mit den Gleichstellungsbeauftragten gezielt an, eröffnen ihnen Karriereoptionen in visiblen Funktionen und unterbreiten ihnen spezielle Angebote, wie Mentoring- bzw. Coachingprogramme, Masterclass- und Netzwerkveranstaltungen.

### **Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf bzw. Dienst**

Die Vereinbarkeit von Familie und Privatleben einerseits und dem Beruf bzw. Dienst in der Bundeswehr andererseits ist ein wesentlicher Faktor für eine vielfältige Bundeswehr. Wir entwickeln uns dazu stetig am Puls der Zeit und bauen vereinbarkeitsförderliche Maßnahmen konsequent und bedarfsgerecht aus. Fortbildungsangebote, beispielsweise für Eltern und Beschäftigte, die Angehörige pflegen, werden stärker online und interaktiv angeboten.

Kinderbetreuungsangebote, flexible Arbeits- und Werdegangsmodelle – wie das ortsunabhängige

Arbeiten und stärker an die individuellen Lebensphasen angepasste Werdegänge – bewerten wir als erfolgreiche Wege der Umsetzung. Gleiches gilt für Vorgesetztenschulungen zu den Themen der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf bzw. Dienst mit dem Ziel der Stärkung des Selbstverständnisses und der Führungskultur.

Wir bieten allen Geschlechtern ein offenes und tolerantes Arbeitsumfeld. Dies schließt auch die trans- und intersexuellen Angehörigen im GB BMVg ein. Mit einem Interessenverein für inter- und transsexuelle Bundeswehr-Angehörige stehen wir im konstruktiven Dialog, schaffen bundeswehrinterne Handlungsleitlinien und passen diese an die weitere Entwicklung an.

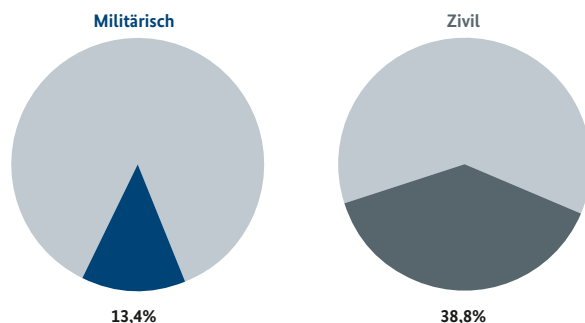
### *Frauen in Führungspositionen*

Ausgehend von den gleichstellungsgesetzlichen Vorgaben, den Inhalten des Weißbuchs 2016 und den Vereinbarungen des Koalitionsvertrags der Bundesregierung verpflichtet sich das BMVg den Frauenanteil in Führungspositionen merklich zu erhöhen und dafür ein chancengerechtes Umfeld zu schaffen.

Eine Vielzahl an Maßnahmen fokussieren auf die Verpflichtung der Vorgesetzten, die mit einer stringenten Berücksichtigung der Leistungen von Frau-

en in den Beurteilungen sowie mit gezielter Weiterentwicklung und Förderung, viel bewirken können und damit die gesetzlichen Zielvorgaben verantwortungsbewusst aktiv erfüllen.

ANTEIL FRAUEN IN DER BUNDESWEHR



ANTEIL FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DER BUNDESWEHR

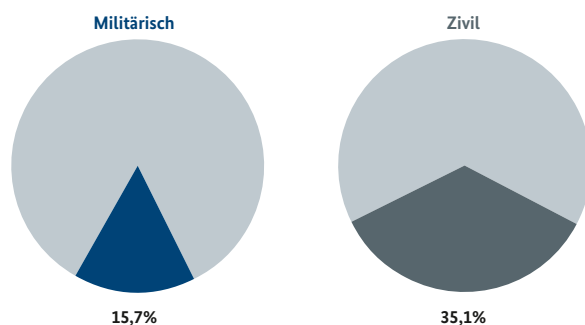


Abb. 1: BMVg P I 1 zum Stichtag 31.12.2023





---

*Fokus:  
Sexuelle Orientierung*

---



*Wir bieten ein offenes Arbeitsumfeld und stellen die Gleichbehandlung Aller, unabhängig von der sexuellen Orientierung, sicher. Vorurteilen und Diskriminierung treten wir aktiv entgegen.*

Die sexuelle Orientierung definiert, zu welchem Geschlecht sich ein Mensch emotional und/oder sexuell hingezogen fühlt. Ob heterosexuell, schwul, lesbisch, bi-, pan- oder asexuell, alle sind gleichermaßen in der Bundeswehr willkommen.

### **Sexuelle Orientierung – ein Querschnitt der Gesellschaft?**

Die Erhebung von Daten für diese Dimension ist besonders schützenswert, sie werden nicht systematisch erfasst. Im Rahmen der Studie „Bunt in der Bundeswehr?“ wurden im Jahr 2019 erstmalig empirische Daten zur sexuellen Orientierung erhoben.

Der große Anteil der Angehörigen des GB BMVg ist heterosexuell. Andere Lebensweisen wie beispielsweise homo-, bi-, pan- oder asexuell sind - ebenso wie in der übrigen Bevölkerung in Deutschland - auch vertreten.

### **Rechtlicher Schutz gegen Benachteiligung**

Die Gesetze zur Gleichbehandlung verbieten Benachteiligungen und diskriminierende Verhaltensweisen mit Bezug auf sexuelle Orientierung und andere Vielfaltsdimensionen. Sie etablieren

einen besonderen Schutz im Zusammenhang mit einem Beschäftigungs- oder Dienstverhältnis.

Wir gestalten diese rechtlichen Vorgaben aktiv im Alltag der Bundeswehr aus. Allen Menschen im GB BMVg ist ohne Vorbehalte oder Vorurteile zu begegnen. Niemand soll aus Angst vor Karriereachteilen die eigene sexuelle Orientierung im Arbeitsumfeld verschweigen müssen.

Viele Ziele und Maßnahmen, die die sexuelle Orientierung einbeziehen, sind dimensionsübergreifend angelegt und ergeben sich aus der Leistungsbilanz.

Wir haben mit der Einrichtung der Ansprechstelle „Diskriminierung und Gewalt in der Bundeswehr“ eine wichtige Stelle für aktive und ehemalige, zivile und militärische Angehörige des GB BMVg geschaffen, die Mobbing, Diskriminierung, körperliche oder seelische Gewalt innerhalb des GB erfahren haben. Das gilt auch im Zusammenhang mit Benachteiligungen aufgrund der sexuellen Orientierung oder Geschlechtsidentität. Damit haben wir strukturell ein Angebot in der Bundeswehr geschaffen, welches außerhalb von Hierarchien eine direkte Ansprechbarkeit gewährleistet.

### Rehabilitierung Homosexueller als Neubeginn

Das „Gesetz zur Rehabilitierung der wegen einvernehmlicher homosexueller Handlungen, wegen ihrer homosexuellen Orientierung oder wegen ihrer Geschlechtsidentität dienstrechtlich benachteiligten Soldatinnen und Soldaten“ ist ein Beitrag zur Aufarbeitung der Vergangenheit der Bundeswehr. Die systematische Benachteiligung dieser Gruppe wurde anerkannt und die Betroffenen können auf Antrag entschädigt werden.

### Toleranter Umgang mit sexuellen Orientierungen

Die Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Qualifizierung der Angehörigen des GB BMVg zur Vielfalt ist ein geeignetes Mittel, einen Beitrag zum Abbau von stereotypen Denkmustern, Vorurteilen und Vorbehalten zu homo-, bi- oder transsexuellen Menschen zu leisten.

Eine klare und respektvolle Haltung von Führungskräften und Angehörigen führt diesen Kulturwandel aktiv fort. Der Dialog mit Betroffenen und Interessenvereinen ist etabliert und der Umgang mit sexueller Orientierung wird im GB BMVg zeitgemäß gestaltet.

#### SEXUELLE ORIENTIERUNG IN DER BUNDESWEHR

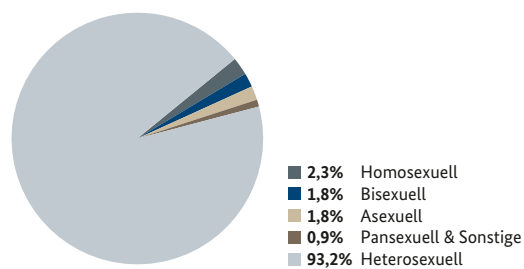


Abb. 2: Studie „Bunt in der Bundeswehr?“, Ergebnis der Beschäftigtenbefragung zu Diversität und Inklusion, 2019, Bonn, Streitkräfteamt







---

*Fokus:  
Religion &  
Weltanschauung*

---



*Wir nehmen die Menschen mit ihren unterschiedlichen Religionen und Weltanschauungen wertschätzend wahr. Dem militärischen Personal wird im Rahmen der Auftragserfüllung die Ausübung ihrer Religion ermöglicht.*

Mit Blick auf die im Grundgesetz garantierte Religionsfreiheit begegnen wir den verschiedenen Religionen und Weltanschauungen mit Wertschätzung. Sie ermöglicht den militärischen Angehörigen des GB BMVg die Ausübung ihrer Religion während des Dienstes, sofern die Auftragserfüllung nicht eingeschränkt wird.

### **Innere Führung und freie Ausübung der Religion**

Die Studie „Bunt in der Bundeswehr?“ ergab unter den ca. 13.000 Teilnehmenden, dass über die Hälfte der zivilen und militärischen Befragten sich einer christlichen Glaubensgemeinschaft zuordnen. Weitere 38,5 Prozent bezeichneten sich als konfessionslos.

Auch diese Vielschichtdimension findet sich in mehreren Zielen und Maßnahmen wieder. Mit der Inneren Führung verfügen wir über eine Organisations- und Führungsphilosophie, die mit dem Gestaltungsfeld der Inneren Führung „Seelsorge und Religionsausübung“ für militärisches Personal auf den Umgang mit der Gesamthematik eingeht.

Wir informieren und sensibilisieren, um die Kenntnisse über die unterschiedlichen Religionen und Weltanschauungen zu verbessern und damit mögliche Vorurteile abzubauen.

### **Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen**

Die wachsende Pluralität zeigt sich in der Vielzahl der Religionen und Weltanschauungsgemeinschaften.

Den unterschiedlichen religiösen Überzeugungen begegnen wir unter anderem mit der Militärseelsorge für militärisches Personal. Dazu sind wir im Dialog mit Kirchen und Religionsgemeinschaften.

Eine zunehmende Säkularisierung breiter Bevölkerungsgruppen hat als gesellschaftliche Entwicklung auch die Bundeswehr erreicht. Diese wird bei der Persönlichkeitsbildung berücksichtigt.

#### **RELIGIONEN & WELTANSCHAUUNGEN IN DER BUNDESWEHR**

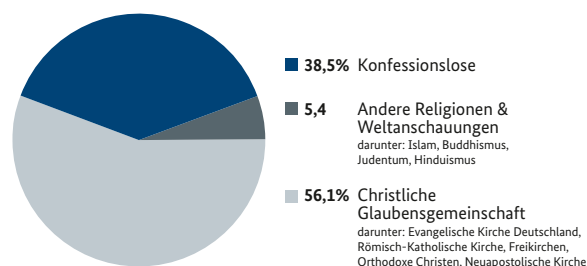


Abb. 3: Quelle Studie „Bunt in der Bundeswehr?“, Ergebnis der Beschäftigtenbefragung zu Diversität und Inklusion, 2019, Bonn, Streitkräfteamt



---

# *Fokus: Behinderung*

---



## *Wir bieten Menschen mit Einschränkungen berufliche Teilhabe und behindertengerechte Arbeitsbedingungen. Inklusion ist Anspruch unserer Führungs- und Organisationskultur.*

Im GB BMVg arbeiten seit Jahrzehnten Menschen mit und ohne Behinderung sowie mit unterschiedlich ausgeprägten körperlichen und geistigen Fähigkeiten ganz selbstverständlich zusammen und erfüllen gemeinsam den Auftrag.

### **Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention**

Mit dem hauseigenen Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention verpflichten wir uns seit November 2014 dem Ziel der Inklusion behinderter Menschen. Damit wurde ein Paradigmenwechsel von bevormundender Fürsorge zur Teilhabe vollzogen. Die Ergebnisse der „Evaluationsstudie zur Umsetzung des hauseigenen Aktionsplans“ von 2018 haben uns gezeigt, dass die Bundeswehr auch für schwerbehinderte Menschen ein attraktiver Arbeitgeber ist.

Die Fortschreibung des Aktionsplans ist eines der laufenden Hauptprojekte zum Thema Behinderung.

### **Behinderungsbedingte Vielfalt darstellen und fördern**

Der Anteil der Schwerbehinderten und diesen gleichgestellten Behinderten im GB BMVg be-

trägt bei den zivilen Beschäftigten rund 10 Prozent. Damit wird der gesetzlich geforderte Mindestanteil von 6 Prozent deutlich übertroffen. Zudem sind rund 1.400 Soldatinnen und Soldaten schwerbehindert oder gleichgestellt. Das entspricht einem Anteil von rund 0,8 Prozent am militärischen Personalkörper.

Für das militärische Personal gelten spezielle Regelungen wegen der besonderen körperlichen Anforderungen an den soldatischen Beruf und für die im Dienst oder im Einsatz Geschädigten.

Im Personalmanagement richten wir gemeinsam mit den Einsatzgeschädigten und ihren Angehörigen den Fokus auf die Fähigkeiten und Kompetenzen, damit Inklusion gut gelingen kann. Für die Behandlung von seelischen Verwundungen bei Einsatzgeschädigten, beispielsweise posttraumatische Belastungsstörungen, halten wir zusätzlich unterstützende Angebote bereit.

### **Wertschätzung und Zugehörigkeit als Garant für Inklusion**

Wir stärken die Teilhabe mit verbesserten Rahmenbedingungen für die Betroffenen. Eine grundsätzliche digitale Barrierefreiheit, eine Aus-

weitung der Digitalisierung von Aus- und Fortbildungsangeboten oder die Einrichtung von speziellen Inklusionsdienstposten tragen spürbar zur Inklusion von behinderten Menschen bei und erkennen ihre Fähigkeiten und Leistungen ausdrücklich an.

Wir wollen im Rahmen des übergreifenden Ansatzes der Informations- und Kommunikationsarbeit den respektvollen Umgang mit behinderten Menschen stärker sichtbar und erlebbar machen. Die Ausrichtung der Invictus Games 2023 in Düsseldorf mit den teilnehmenden ein- satzgeschädigten Angehörigen des GB BMVg

bleibt ein starkes Signal für Bundeswehr und Gesellschaft.

Insgesamt stehen Aspekte der Bewusstseinsbildung und der Barrierefreiheit im Mittelpunkt dieser Vielfaltsdimension. Dies deckt sich mit dem identifizierten Handlungsbedarf aus der Studie „Bunt in der Bundeswehr?“. Alle Maßnahmen zielen auf eine breite Wirkungsentfaltung in der Arbeitswelt, um so die Inklusion zu stärken.

#### ANTEIL SCHWERBEHINDERTE IN DER BUNDESWEHR

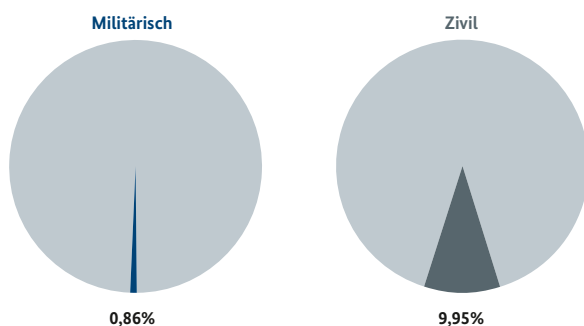


Abb. 4: BMVg P I 1, Stand 31.12.2023, sowie P III 1 zum Anteil schwerbehinderter ziviler Beschäftigter nach dem Sozialgesetzbuch IX, Stand 31.12.2023



▼ Das Hilfsmittel OrCam MyEye liegt auf dem IT-Arbeitsplatz eines sehbeeinträchtigten Mitarbeiters.



---

*Fokus:  
Ethnisch-kulturelle  
Zugehörigkeit*

---



## *Bei uns dienen und arbeiten Menschen verschiedener Ethnien und Kulturen. In diesem Wissen bauen wir strukturelle Hindernisse ab und schaffen die organisatorischen Rahmenbedingungen für eine ethnische und kulturelle Vielfalt.*

Die Bevölkerung Deutschlands wird durch Zuwanderung seit Jahrzehnten heterogener. Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf den demografischen Wandel in Deutschland ist die Erhöhung des Anteils an Menschen mit Migrationshintergrund bzw. Einwanderungsgeschichte für uns von großer Bedeutung.

Die Studie „Bunt in der Bundeswehr?“ belegt einen Anteil von 8,9 Prozent Menschen mit Migrationshintergrund im GB BMVg. Wir wollen Menschen mit Migrationshintergrund eine stärkere Partizipation im öffentlichen Dienst ermöglichen. Der Schnitt in der zivilen Bundesverwaltung liegt bei 12 Prozent. Wir sehen daher noch Steigerungspotential.

### ***Ansprache und Gewinnung von Menschen mit Migrationsgeschichte***

Bei der Betrachtung der Vielfaltsdimension ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit werden viele ganzheitliche Ziele adressiert. Wir beteiligen uns am Diversity Tag, berücksichtigen bei unseren Bewerbungs- und Auswahlverfahren Aspekte der Kulturabhängigkeit und Chancengerechtigkeit.

Wir wollen das Personalmanagement optimieren und haben dazu ein konkretes Ziel hinterlegt. Die

Beteiligung am externen Projekt „Vielfalt im Amt“ gemeinsam mit anderen Ressorts und der Deutschlandstiftung Integration ist ein wichtiger Schritt, um unsere Prozesse im Hinblick auf Bewerbende mit Migrationshintergrund für die Verwaltung zu optimieren und diese noch gezielter anzusprechen.

Wir tauschen uns dazu auch anhaltend in Netzwerken des Bundes, beispielsweise im Ressortarbeitskreis der Beauftragten für Migration und Integration, oder mit anderen Stellen des öffentlichen Dienstes sowie mit Interessenverbänden aus.

Weitere Initiativen im Personalmanagement sollen den toleranten, interkulturell kompetenten Umgang und das wertschätzende Miteinander von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund in der Bundeswehr fördern.

### ***Interkulturell kompetenter Umgang im Grundbetrieb und Einsatz***

Bezogen auf die Einsatzfähigkeit der Streitkräfte und den Schutz des militärischen Personals berücksichtigen wir bereits heute die Aspekte vielfältiger ethnisch-kultureller Hintergründe. Wir gestalten die interkulturelle Bildung im GB BMVg im Grundbetrieb, aber auch in Vorbereitung für den Einsatz.

Die Verstärkung der interkulturellen Öffnung der Bundeswehr und der Verwaltung ist eine wichtige Aufgabe. Dafür ist ein kultursensibles Personalmanagement zu fördern.

Alle Menschen bringen mit ihrer jeweiligen Geschichte unterschiedliche Erfahrungen, Perspektiven und Lösungsansätze ein. Das macht uns stärker.

**ANTEIL PERSONEN MIT MIGRATIONSHINTERGRUND  
IN DER BUNDESWEHR IM VERGLEICH ZUR BUNDESVERWALTUNG**

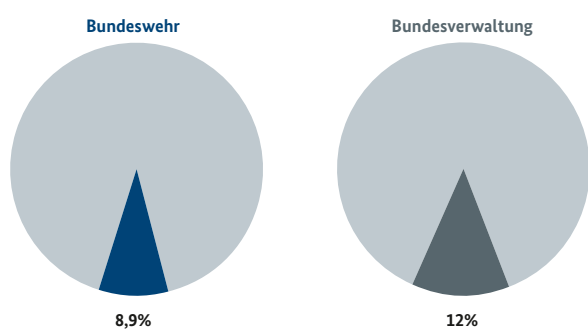


Abb. 5: Quellen: Studie „Bunt in der Bundeswehr?“, Ergebnis der Beschäftigtenbefragung zu Diversität und Inklusion, 2019, Bonn, Streitkräfteamt und Dr. Andreas Ette „Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung“, Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden, 2020







---

# *Fokus: Alter*

---





*Wir schätzen Erfahrung, Wissen und Können aller Beschäftigten unabhängig von deren Alter und setzen diese gewinnbringend ein. Wir flexibilisieren Karrierepfade, um unabhängig von der jeweiligen Lebensphase chancengerechte Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen und zu gewährleisten.*

Als einer der größten Arbeitgeber in Deutschland beschäftigen wir in allen Statusgruppen alle erwerbsfähigen Altersgruppen.

Die personelle Vielfalt umfasst jugendliche Auszubildende, erfahrene Beamtinnen, Beamte und Tarifbeschäftigte ebenso wie dienstjunge Freiwilligen Wehrdienst Leistende, Soldatinnen auf Zeit und Soldaten auf Zeit sowie ältere Berufssoldatinnen und -soldaten und Reservedienst Leistende mit Einsatzerfahrung.

Das Lagebild zu demografischen Daten wie beispielsweise der über 51-Jährigen bildet eine wichtige Grundlage für unsere Maßnahmen und Planungen zum Regenerationsbedarf. Hierbei ist eine Balance zwischen dem Erfordernis von individueller Einsatzfähigkeit beispielsweise des militärischen Personals und der Realität des Arbeitsmarktes herzustellen.

### ***Generationsübergreifende Zusammenarbeit als Chance und Erfolgsfaktor***

Gerade in altersgemischten Teams können neben generationsunabhängigen Faktoren unterschiedliche Werte, Einstellungen sowie Führungs- und Arbeitsstile aufeinandertreffen.

Diese heterogene Zusammensetzung ist in ihren Lösungsansätzen variabler und kann in der Regel erfolgreicher sein. Wir betrachten daher grundsätzlich gemischte Teams als Chance für die bestmögliche Auftragserfüllung.

### ***Transfer von Wissen und Erlernen von Fähigkeiten***

Wir stellen als ganzheitlich wirkende Rahmenbedingungen den Wissenstransfer bei Personalwechseln sicher, fördern das lebenslange Lernen und berücksichtigen als moderner Arbeitgeber bei der Digitalisierung des Stabs- und Verwaltungshandelns auch die Belange älterer Menschen.

In der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Qualifizierung reflektieren wir auf die Art des Umgangs miteinander, sensibilisieren gegen mögliche Vorurteile und Vorbehalte und fördern so den gegenseitigen Respekt.

Wir begreifen den Bereich der Gesunderhaltung, der nicht erst im fortgeschrittenen Lebensalter wichtig wird, als wesentlich für die Leistungserbringung. Prävention ist auch hier ein Ziel zur Verbesserung und Erhaltung der psychischen und physischen Fitness.

### Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensphasen

Die Angehörigen des GB BMVg haben unterschiedliche Bedürfnisse in verschiedenen Lebensphasen. Diese wollen wir berücksichtigen. Als fürsorglicher Arbeitgeber schaffen wir Rahmenbedingungen, damit die familiären Verpflichtungen und privaten Belange der Beschäftigten in den jeweiligen Lebensphasen mit den beruflichen und dienstlichen Erfordernissen angemessen in Einklang gebracht werden können.

Wir entwickeln unsere Personalführung in Richtung einer Lebensphasenorientierung weiter. Wir

bieten zum Beispiel hinsichtlich Karriereoptionen unterstützend ein Mentoringprogramm an und führen jährlich ein „Radar“ für Offizierinnen des Truppendienstes als Instrument des lebensphasen- und karriere-meilensteinorientierten Monitorings durch.

#### ANTEIL PERSONEN ÜBER 51 JAHRE ALT IN DER BUNDESWEHR

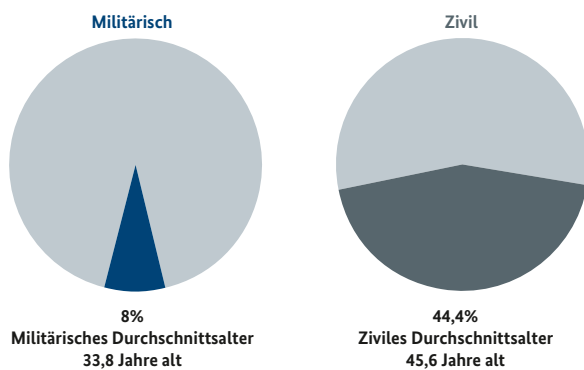


Abb. 6: BMVg P I 1, Stand 31.12.2023



---

# *Fazit & Ausblick*

---



*Die „Agenda Vielfalt“ ist eine Leistungsbilanz und verdeutlicht, dass wir Diversität mit einer Vielzahl an Zielen und Maßnahmen fördern und aktiv gestalten.*

Wir bekräftigen damit die Bedeutung von Vielfalt auch für eine zukunftsfähige, moderne und attraktive Bundeswehr und wollen den bisherigen Weg zu einem diversitätsbewussten Arbeitgeber nachhaltig sichern. Das wollen wir nicht nur nach innen, sondern auch nach außen kommunizieren.

#### ***Diversitätsbewusstes Handeln als Erfolgsfaktor der Zukunft***

Die Ausrichtung der „Agenda Vielfalt“ hat die Schwerpunkte für das Diversity Management in der Bundeswehr gesetzt. Wir gestalten unser Handeln als Arbeitgeber entlang der strategischen und operativen Ziele und überprüfen kontinuierlich unsere zukunftsorientierte Sicht auf Vielfalt.

#### ***Diversity Management ständig optimieren***

Studien und Beschäftigtenbefragungen geben uns die Möglichkeit, unsere strategische Ausrichtung und den Erfolg von operativen Maßnahmen zu überprüfen und darauf basierend die Ziele und Maßnahmen weiterzuentwickeln. Dazu gehört auch die Einbeziehung der sicherheitspolitischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, die mit Blick auf die personelle Einsatzbereitschaft ausgewertet werden müssen. Der aktive Aus-

tausch mit Gremien, Verbänden und Vereinen hat für uns hierbei einen hohen Stellenwert.

#### ***Wertschätzendes und respektvolles Miteinander***

Vielfaltskompetenz ist relevant und künftig durch alle Angehörigen des GB BMVg stärker zu berücksichtigen. Ergänzend dazu erfordert eine weiter zunehmende Heterogenität des Personals einen kooperativen und vielfaltsbewussten Führungsstil.

Ein guter Umgang mit Vielfalt erfordert ein entsprechendes Bewusstsein und eine respektvolle Haltung. Wir arbeiten vertrauensvoll zusammen, leben Kameradschaft bzw. Kollegialität und erfüllen den Auftrag, unabhängig von persönlichen Prägungen und individuellen Unterschieden. Für unsere gemeinsamen Ziele arbeiten wir „heute“ wertschätzend miteinander und geben diese Haltung „morgen“ weiter.

#### ***Vielfalt als Teil unserer gemeinsamen Werte***

Vielfalt ist Teil unserer gesellschaftlichen Wertevorstellung. Unser Auftrag ist es, für den Schutz der gemeinsamen Werte unserer Gesellschaft einzutreten, sie im Inneren der Bundeswehr zu leben, zu festigen und konkret auszugestalten.

---

*Leistungsbilanz –  
Ziele & Operative  
Maßnahmen*

---

# Organisations- und Führungsphilosophie

## Dimensionsübergreifend

### Z3 – Wir beteiligen uns aktiv an Kultur-, Themen- und Diversitätsveranstaltungen

M1 – Regelmäßige Teilnahme Diversity Tag

M2 – Teilnahme an Veranstaltungen Warrior Care

M3 – Ausrichtung und Teilnahme Invictus Games

### Z5 – Unsere Führungskräfte stehen für Diversitätsthemen und chancengerechten Umgang ein, um diverse Teams zu fördern

M1 – Fortbildung für Leitungs-/Führungspersonal

M2 – Weiterentwicklung eines kooperativen und vielfaltsbewussten Führungsstils

M3 – Angebot eines karrierebegleitenden Aus-, Fort-, und Weiterbildungscurriculums

M4 – Projektierung eines Bottom-Up-Führungskräftefeedbacks (Agenda Ausbildung)

M5 – Bewertung und Durchsetzung des Vielfaltsgedankens bei der Beurteilung von Führungskräften

### Z6 – Wir distanzieren uns von Diskriminierung, Bevorzugung und Benachteiligung

M1 – Angebot einer Ansprechstelle 'Diskriminierung und Gewalt in der Bundeswehr'

M2 – Sanktionierung von Fehlverhalten und Diskriminierung

M3 – Bereitstellung der Handreichung „Chancengerecht und vielfaltsbewusst beurteilen“

### Z19 – Wir leben "Innere Führung" als Selbstverständnis und Führungskultur

M1 – Konzeption „Innere Führung - Selbstverständnis und Führungskultur“ (A-2600/1) umsetzen, vorleben und weiterentwickeln

M2 – Erläuterung der „Inneren Führung“ als Selbstverständnis

M3 – Persönlichkeitsbildung

## Dimension:

### Geschlecht und Geschlechtsidentität

### Z21 – Wir fördern institutionell die Gleichberechtigung von Frauen und Männern auf allen Ebenen

M1 – Einrichtung einer „Initiative für nachhaltige Gleichstellung“

M2 – Aufstellung von Gleichstellungsplänen

M3 – (Weiter-) Entwicklung des Coaching Programms „Referenta“

M4 – Durchführung von Netzwerk- und „Come Together“-Veranstaltungen

# Personalmanagement

## Dimensionsübergreifend

### Z29 – Wir pflegen ein vielfaltsbewusstes Personalmanagement

M1 – Orientierung der Verwendungs- und Karriereplanung an den Lebensphasen

M2 – Berücksichtigung des Vielfaltsgedankens in Stellenausschreibungen

M3 – „Radar“ für Offizierinnen des Truppendienstes (als Instrument des lebensphasen- und karrieremeilensteinorientierten Monitorings)

## Dimension: Geschlecht und Geschlechtsidentität

### Z14 – Wir setzen uns selbstverpflichtende Ziele

M1 – Weiterentwicklung von Zielgrößen und Kennzahlen im Hinblick auf Frauen

M2 – Mentoring-Programm nutzen

## Dimension: Ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit

### Z30 – Wir engagieren uns aktiv bei externen Projekten und Initiativen

M1 – Beteiligung am Projekt „Vielfalt im Amt“ der Deutschlandstiftung Integration

## Dimension: Behinderung

### Z26 – Wir unterstützen und fördern Einsatzgeschädigte und deren Angehörige

M1 – Förderung der Kommunikation und des Austauschs zum Thema „Umgang mit Einsatzschädigung“ (u.a. durch Vortragsleistungen in Fort- und Weiterbildungen) und bezieht die Öffentlichkeit durch öffentlichkeitswirksame Informationsarbeit mit ein



## Vereinbarkeit Privatleben und Beruf

### *Dimensionsübergreifend*

#### **Z9 – Wir fördern die Vereinbarkeit von Arbeitszeit mit individuellen Bedürfnissen**

M1 – Aktive Förderung von Elternzeit und Teilzeit für Väter

M2 – Angebot von Sabbaticals

#### **Z12 – Wir fördern Leistungskultur durch moderne Arbeitsmodelle**

M1 – Ausbau flexibler Arbeitsmodelle

M2 – Bewerbung des flexiblen Arbeitszeitmodells

### *Dimension:*

### *Geschlecht und Geschlechtsidentität*

#### **Z13 – Wir sind ein familienfreundlicher Arbeitgeber**

M1 – Angebote wie digitale Aus-/Fortbildung, KiTa-Kapazitäten, Splitting/Sharing bereitstellen und bewerben

M2 – Agile Gestaltung des Verwendungsaufbaus für Zivilpersonal

## Sensibilisierung und Abbau von Vorurteilen

### *Dimensionsübergreifend*

**Z1 – Wir stärken die Vielfaltskompetenz durch Qualifikation und Sensibilisierung aller Bundeswehr-Angehörigen**

M1 – Vermittlung von Vielfaltsthemen für alle durch Aus-, Fort- und Weiterbildung

M2 – Anlassbezogene Diversitätstrainings und Workshops

**Z2 – Wir schaffen bei Bundeswehr-Angehörigen einen wertschätzenden, diversitätsbewussten und vorurteilsfreien Umgang miteinander**

M1 – Vermittlung und Vorleben eines Verhaltenskodex („Code of Conduct“)

M2 – Verbesserung einer Speak-Up Kultur

**Z15 – Wir bauen Bildungs- und Trainingsformate und Methodik vielfaltsbewusst aus**

M1 – Weiterentwicklung eines Diversitätsmoduls im Bildungscampus

M2 – Entwicklung von Online Angeboten zum Themenkomplex „Bias und Stereotype“ (z.B. Trainingsboard)

# Information und Kommunikation

## Dimensionsübergreifend

### Z4 – Wir ermöglichen und unterstützen Diversitätsnetzwerke

M1 – Angebot von Netzwerken für Frauen

M2 – Angebot von weiteren Netzwerken (Religion, Generation, LSBTIQ\*) sowie von Communities of Practice

### Z7 – Wir präsentieren uns in der Personalwerbung als diverser und vielfaltsbewusster Arbeitgeber

M1 – Bewusst vielfaltsoffene Gestaltung der Personalwerbung

M2 – Verankerung von Zielgruppenorientierung und crossmedialen Kampagnen

M3 – Nutzung moderner und passender Werbeformate

M4 – Förderung der Vielfalt in der Karriereberatung

### Z16 – Wir schaffen Transparenz über Aspekte von Diversität und Zufriedenheit

M1 – Datenerhebung mittels Puls-Checks und Beschäftigtenbefragungen

M2 – Erhebung von statistischen Lagebildern

### Z27 – Wir präsentieren uns als vielfaltsbewusster Arbeitgeber in der Binnen- und Außenkommunikation

M1 – Durchführung von regelmäßigen Werbekampagnen

M2 – Sichtbarkeit von Role Models für interne und externe Kampagnen

M3 – Regelmäßige Berichterstattung außerhalb der Bundeswehr über Erfolge in der Inklusion behinderter Menschen

M4 – Mitgliedschaft im Netzwerk „Initiative Chefsache“

### Z28 – Wir fördern Dialog und Diskussion mit Verbänden und Interessenvereinen

M1 – Bedarfsorientierter Austausch mit Interessenvereinen (QueerBw e.V., Deutscher Soldat e.V.)

M2 – Durchführung eines sicherheitspolitischen Dialogs mit Kirchen und Religionsgemeinschaften

M3 – Bekenntnis zur „Charta der Vielfalt“

# Rahmenbedingungen

## Dimensionsübergreifend

### Z8 – Wir schaffen eine Willkommenskultur

M1 – Weiterentwicklung des OnBoarding-Angebots für Zivilpersonal (z.B. Peer Groups)

### Z10 – Wir bieten chancengerechte Bewerbungs- und Auswahlverfahren unabhängig vom individuellen Hintergrund

M1 – Regelmäßige Überprüfung systemischer Hürden in Bewerbungs- und Auswahlverfahren

M2 – Berücksichtigung von Aspekten der Kulturabhängigkeit

### Z11 – Wir berücksichtigen Vielfaltsaspekte in unseren Dokumenten und internen Regelungen

M1 – Anpassung der Vorgaben und Dokumente im Personalmanagement (gemäß aktueller Gesetzeslage)

M2 – Erlass vielfaltsspezifischer Vorschriften (z.B. Jugendliche in der Bundeswehr)

M3 – Fachkonzept „Vielfalt und Inklusion“

### Z18 – Wir fördern die Digitalisierung und befähigen alle Altersgruppen

M1 – Vermittlung digitaler Kompetenzen

M2 – Digitalisierung des Stabs- und Verwaltungshandelns

### Z22 – Wir beziehen bei der Auftragserfüllung der Bundeswehr bei Infrastruktur, Bekleidung und persönlicher Ausrüstung sowie Verpflegung Vielfaltsaspekte ein

M1 – Vielfaltsaspekte werden bei Infrastrukturmaßnahmen mitbetrachtet

M2 – Vielfaltsaspekte werden im Rahmen des Auftrags der Bundeswehr bei Bekleidung und persönlicher Ausrüstung sowie Verpflegung mitbetrachtet



*Dimension:*  
*Religion & Weltanschauung*

**Z25 – Wir bieten unseren militärischen Mitarbeitenden sowie deren Angehörigen seelsorgerische Begleitung**

M1 – Pluralität der Militärseelsorge und eines seelsorgerischen Betreuungsangebotes für militärisches Personal

M2 – Vielfaltsaspekte werden bei Infrastrukturmaßnahmen für die Militärseelsorge mitbetrachtet

*Dimension:*  
*Alter*

**Z17 – Wir unterbreiten Angebote zur mentalen und physischen Gesunderhaltung**

M1 – Angebot eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

*Dimension:*  
*Geschlecht und Geschlechtsidentität*

**Z23 – Wir leben einen wertschätzenden Umgang mit transsexuellen Menschen**

M1 – Weiterentwicklung eines „Leitfadens zum Umgang mit transgeschlechtlichen Menschen“

M2 – Wegweiser „Geschlechtsangleichende Maßnahmen bei Transsexualismus“ für den Truppenärztlichen Dienst

*Dimension:*  
*Sexuelle Orientierung*

**Z24 – Wir fördern die Interessen homosexueller Menschen**

M1 – Rehabilitation homosexueller Soldaten und Soldatinnen, die wegen ihrer homosexuellen Orientierung oder wegen ihrer Geschlechtsidentität dienstrechtlich benachteiligt wurden

*Dimension:*  
*Behinderung*

**Z20 – Wir fördern die Inklusion von Menschen mit Behinderung**

M1 – Fortschreibung und Umsetzung des Aktionsplans zur UN-Behindertenrechtskonvention

M2 – Einrichtung von Inklusionsdienstposten für schwerbehinderte Menschen

M3 – Herstellung der digitalen Barrierefreiheit gemäß der Barrierefreie Informationstechnik Verordnung (BITV 2.0)

M4 – Durchführung von Informationsveranstaltungen und Herausgabe regelmäßiger Newsletter

M5 – Ausbau von Ausbildungsangeboten (nicht i.R.d. militärischen Ausbildung)

## Notizen



## Notizen





## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium der Verteidigung (BMVg)  
P III 4  
Fontainengraben 150  
53123 Bonn

### Gestaltung, Satz und Druck

Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz  
und Dienstleistungen der Bundeswehr  
DL I 4, Zentraldruckerei BAIUDBw  
Fontainengraben 200  
53123 Bonn  
Intranet: zentraldruckerei.iud

### Stand

Februar 2024

### Studienergebnisse

Die Studienergebnisse beziehen sich auf Dr. M. Wanner, Prof. Dr. A. Dörfler-Dierken, Dr. M. Thureau, Ergebnisse der Bundeswehrbefragung 2018 zum Thema Inklusion, Potsdam, ZMSBw; „Bunt in der Bundeswehr?“, Ergebnis der Beschäftigtenbefragung zu Diversität und Inklusion, 2019, Bonn, Streitkräfteamt, Fragebogenerhebung mit 13.512 ausgefüllten Fragebogen mit repräsentative Daten; Dr. Andreas Ette, Prof. Dr. Norbert F. Schneider „Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung“, Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung, Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Berlin, und Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden, 2020.

Die Schwerbehindertenquote errechnet sich nach dem Sozialgesetzbuch IX.

### Hinweis

Die Broschüre ist Teil der Informationsarbeit der Bundeswehr. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

## Bildnachweise

### Titelseite

Daniela Hebbel / Bundeswehr

### Seite 8

Torsten Kraatz / Bundeswehr

### Seite 10 und 21

Andrea Bienert / Bundeswehr

### Seite 14

Anne Weinrich / Bundeswehr

### Seite 18 und 22

Tom Twardy / Bundeswehr

### Seite 24

Sebastian Wilke / Bundeswehr

### Seite 27 und 31

Darius Retzlaff / Bundeswehr

### Seite 28

Jessica Schlag / Bundeswehr

### Seite 32

Jana Neumann / Bundeswehr

### Seite 35

Jonas Weber / Bundeswehr

### Seite 17

PAO EFP / Bundeswehr





**BUNDESWEHR**