



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Vorgaben	5
Zweck und Ziel der AGENDA Ausbildung	10
Handlungsfelder	14
Militärische Ausbildungskultur	14
Führungsnachwuchsausbildung	15
Kompetenzorientierte Ausbildung	16
„Onboarding“ und „Inprocessing“	17
Ausbildungssystematik der Streitkräfte	19
Ausbildung der Reserve	20
Zivile Bildung und Qualifizierung in sieben spezifischen Unterhandlungsfeldern	21
Umsetzung.....	23

Vorwort

Die Bundeswehr ist eine Armee im Einsatz und hat sich gegenüber ihren Verbündeten stets als ein verlässlicher und leistungsfähiger Partner erwiesen. Die Dynamik sicherheits- und verteidigungspolitischer Entwicklungen erfordert eine professionelle, einsatzbereite und zuverlässige Bundeswehr. Um das hohe Leistungsniveau der Aufgabenwahrnehmung, die nach Charakter und Intensität variieren kann, halten zu können, bedarf es der Fähigkeit, sich den stetig verändernden Gegebenheiten anpassen zu können.

Die Aufgaben der Bundeswehr sind vielfach nicht vergleichbar mit denen anderer Arbeitgeber. Sie fordern die Soldaten und Soldatinnen sowie zivilen Angehörigen der Bundeswehr in außergewöhnlichem Maße und definieren ein einzigartiges Anforderungsprofil und Selbstverständnis für die Angehörigen der Bundeswehr.

Einsatzbereit zu sein bedeutet die Befähigung und den Willen jeder und jedes Einzelnen, im Einsatz zu bestehen. Aus diesem Grund fokussiert die AGENDA Ausbildung auf militärische Ausbildungen in der Bundeswehr, aber daneben notwendigerweise auch auf den wichtigen und erforderlichen Beitrag der zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Ausbildung und Qualifizierung für zivile Aufgabenfelder sowie die personalstrategische Weiterentwicklung von Bildung und Qualifizierung unter Einbeziehung der Bedarfsträgerseite und ist Teil einer modernen, nachhaltigen und demografiefesten Personalpolitik. Es ist die Pflicht aller Vorgesetzten, Verantwortlichen und Entscheidungsträger, die Männer und Frauen, die sich bewusst für den Dienst in der Bundeswehr entschieden haben, auf ihre Aufgaben bestmöglich vorzubereiten.

Insgesamt sieht sich die militärische Ausbildungsorganisation¹ wie die zivile Bildungs- und Qualifizierungslandschaft in der Bundeswehr mit komplexen Herausforderungen konfrontiert:

- sie stehen für den „ersten Eindruck“, der bleibt; denn sie sind überwiegend die ersten, mit der die Männer und Frauen direkt bei Dienstantritt in Berührung kommen;

¹ Ausbildungsorganisation umfasst alle Planungs-, Steuerungs-, Koordinierungs- und Kontrollinstanzen der Ausbildung sowie die Ausbildungslandschaft.

- sie sind Schlüsselfaktoren für das Gelingen der Trendwende Personal; denn sie müssen den nachhaltigen Aufwuchs quantitativ und qualitativ schultern können sowie die neuen Soldaten und Soldatinnen sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fachlich, sozial und kulturell integrieren; sie sind maßgebliches Element der Leistungsprozesse „einsatzbereite Kräfte bereitstellen“ und „Personal bereitstellen“;
- sie sind das entscheidende Instrument für das Herstellen und Halten der personellen Einsatzfähigkeit und -bereitschaft der Streitkräfte und der unterstützenden Bereiche; denn sie zeichnen bei sich stetig verändernden sicherheits- und verteidigungspolitischen, technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dafür verantwortlich, dass das Personal der Bundeswehr über bedarfsgerechte Kompetenzen verfügt;
- sie sind ein wesentlicher Garant für fortlaufend qualitätsgesicherte Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Bundeswehr für das gesamte Dienst- und Berufsleben.

Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, muss Ausbildung und Qualifizierung auf der Grundlage eines wertschätzenden Miteinanders gleichermaßen zukunftsorientiert, modern, attraktiv, bedarfsorientiert und bürokratiearm konzipiert und täglich praktiziert werden. Sie muss methodisch geschickt, motivierend und wertegebunden, unter Beachtung unserer rechtsstaatlichen Rahmenbedingungen, zum physisch und psychisch robusten, durchhaltefähigen, handwerklich gut geschulten Soldaten führen, der in internationalem und nationalem Rahmen in schwieriger Umgebung und in entbehnungsreichem Einsatz besteht. Ausbildung muss für die Menschen in der Bundeswehr relevant sein, auf die Erfüllung ihres Auftrages vorbereiten und ihnen dabei Sicherheit und Vertrauen in das eigene Können vermitteln.

Um den schwankenden Bedarfen eines „atmenden Personalkörpers“ auf Dauer genügen zu können, muss sie flexibel strukturiert ausgestattet werden; qualifiziertes Ausbildungspersonal muss hinreichend verfügbar sein.

Die AGENDA Ausbildung greift diese Herausforderungen auf. Sie stellt die heutige militärische Ausbildungsorganisation, deren Ausbildungsinhalte und deren Methodik und Didaktik in den Streitkräften und für die Streitkräfte auf den Prüfstand. Sie identifiziert Veränderungsbedarfe und stößt, wo erforderlich, Maßnahmen an bzw. setzt neue Impulse, die sich im täglichen Dienstbetrieb auswirken. Gleichermäßen

greift sie die identifizierten Handlungsfelder der zivilen Ausbildungs- und Qualifizierungslandschaft auf.

In Ableitung des Koalitionsvertrages der Bundesregierung vom 14. März 2018 ist die AGENDA Ausbildung neben den bereits in der Umsetzung befindlichen Trendwenden „Personal“², „Material“ und „Finanzen“ ein weiterer, wesentlicher Gestaltungsbereich, um die Bundeswehr als adaptionfähige Organisation mit Blick auf die heutigen und künftigen Aufgaben zielgerichtet weiterzuentwickeln.

Im Zuge der Umsetzung der AGENDA Ausbildung wird es auch deshalb darauf ankommen, eine abgestimmte Ausgestaltung der Schnittstellen mit den bereits initiierten Weiterentwicklungsprozessen, wie beispielsweise den Programmen „Strategieprogramm 2025“ und „Agenda Attraktivität und Artikelgesetz“ im Rahmen der Personalstrategie der Bundeswehr, zu erreichen.

Die Bundeswehr begleitet die Umsetzung der AGENDA Ausbildung kommunikativ nach innen und nach außen. Die Fortschritte der AGENDA werden dem parlamentarischen Raum im Rahmen regelmäßiger Berichterstattungen, den Angehörigen der Bundeswehr durch eine kontinuierliche begleitende Information mithilfe der bundeswehreigenen Medien und der Öffentlichkeit über die bewährten Kanäle der externen Kommunikation zeitnah, umfassend und transparent vermittelt.

Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Vorgaben

Die gegenwärtige militärische Ausbildungslandschaft³ und Ausbildungssystematik resultieren maßgeblich aus den Rahmenbedingungen der ersten Dekade dieses Jahrhunderts. Dabei waren eine Reihe unterschiedlicher Faktoren wesentliche Treiber einer umfassenden Weiterentwicklung der Ausbildung, die in diesem Zeitraum folglich auch zu organisatorischen Änderungen führten:

- Die zunehmende Belastung durch Einsatzverpflichtungen in Stabilisierungsoperationen brachte die „Truppe“ – zusammen mit den permanent

² Das strategische Handlungsfeld „Personal“ zielt mit der eingeleiteten Trendwende Personal auf den weiteren personellen Aufwuchs der Bundeswehr sowie die Positionierung der Bundeswehr als attraktiver, wettbewerbsfähiger und qualifizierender Arbeitgeber ab.

³ Ausbildungslandschaft umfasst alle militärischen Dienststellen und Organisationselemente in den Streitkräften, die gemäß ihrer jeweiligen Soll-Organisation zur Durchführung von militärischer Ausbildung beauftragt sind.

hohen Ergänzungs- und Ausbildungsbedarfen einer Wehrpflichtarmee – an den Rand des Machbaren.

- Aus der Aufstellung der Streitkräftebasis im Jahr 2000 als neuem Organisationsbereich, in dem Angehörige aller Teilstreitkräfte nach Abschluss ihrer Ausbildung gemeinsam und möglichst einheitlich vorbereitet ihren Dienst im Grundbetrieb und in streitkräftegemeinsamen Einsätzen leisten sollten, resultierte ein umfangreicher organisationsbereichs-übergreifender Koordinierungs-, Harmonisierungs- und Anpassungsbedarf.
- Die Umsetzung des Bologna-Prozesses machte die Vereinheitlichung des Studienbeginns und der Verlängerung der Studiendauer im Ausbildungsgang der Offiziere des Truppendienstes erforderlich.

Alle Faktoren in ihrer Summe erforderten es, die Truppe von der Durchführung der Offizierausbildung – vornehmlich der Heeresuniformträger – zu entlasten, den Ausbildungsgang in der Laufbahn der Offiziere des Truppendienstes zu harmonisieren (Studienbeginn und Anpassung Verpflichtungszeiten) und in der Folge insbesondere für Heeresuniformträger den Ausbildungsgang substantiell anzupassen.

Die „Führungsnachwuchsausbildung“ findet heute weitestgehend in Form von aneinander gereihten, einzelnen Lehrgängen an zentralen Ausbildungseinrichtungen bzw. Schulen statt.⁴

Mit Blick auf die zweite Dekade dieses Jahrhunderts steht die Bundeswehr vor neuen strategischen Herausforderungen:

- Die deutlichen Umfangsreduzierungen der Bundeswehr insgesamt, die Aussetzung der verpflichtenden Einberufung zum Grundwehrdienst und die damit einhergehende Professionalisierung führten zu einer Reduzierung der Ausbildungsumfänge in der Ausbildungslandschaft. Die Umsetzung der Trendwende Personal, verbunden mit dem demografischen Wandel in Deutschland, erfordert eine höhere Flexibilität und verbesserte Reaktionsfähigkeit in der militärischen Ausbildung, daneben aber auch in der Ausbildung des Zivilpersonals und der gesamten Qualifizierungslandschaft.
- Die sicherheits- und verteidigungspolitischen Entwicklungen zur Mitte dieses Jahrzehnts mündeten einerseits in der Erkenntnis, dass die Fähigkeit zur Landes-

⁴ In Marine und Luftwaffe durchläuft die „Crew“ weitestgehend geschlossen die Ausbildung inkl. gemeinsamer Elemente der Sozialisation.

und Bündnisverteidigung im Rahmen der Grundaufstellung der Streitkräfte neu zu akzentuieren ist und auch der Umfang der Streitkräfte (inklusive ihrer Reservistendienst Leistenden) diesen neuen Anforderungen gerecht werden muss. Andererseits wuchs das Erfordernis einer verstärkten Kooperation in den bestehenden Bündnissen sowie in bi- und multinationalen Partnerschaften, um auch bei begrenzten Ressourcen gemeinsam und glaubwürdig den veränderten Herausforderungen begegnen zu können. Diesen muss sich auch die Ausbildung stellen.

Die in der ersten Dekade richtigerweise getroffenen Entscheidungen wirken sich heute im Lichte der veränderten Rahmenbedingungen derart aus, dass ein Gegensteuern erforderlich ist:

- Durch die Zentralisierung der militärischen Ausbildung wird, insbesondere für Heeresuniformträger, die Identifikation und Bindung mit der zukünftigen „militärischen Heimat“ – also Aufgabenbereich/Truppengattung bzw. Fähigkeit und Einheit – derzeit nur eingeschränkt erreicht.
- Eine militärische Sozialisation, Bindung und Prägung gelingt im Rahmen der Laufbahnausbildung nur eingeschränkt. Die Gelegenheit, bereits früh Kompetenzen als militärischer Führer bzw. militärische Führerin zu entwickeln und als Führungskraft Erfahrungen aus der Praxis zu gewinnen, ist in allen militärischen Organisationsbereichen zu schaffen.
- Die nahezu vollständige Durchführung der Laufbahnausbildung an zentralen Ausbildungseinrichtungen birgt das Risiko der „Verschulung“ und einer möglichen Überfrachtung – mit im Schwerpunkt theoretischen Anteilen – da die direkte Rückkopplung zur Relevanz von Ausbildungsanteilen und zu den Rahmenbedingungen „vor Ort“ bzw. „in der Truppe“ nicht durchgängig gelingt.
- Zugleich bietet eine Zentralisierung zwar eine Professionalisierung der Ausbildung bei einem effizienten Ressourceneinsatz, ist dabei aber auf einen personalstrukturell „eingeschwungenen Zustand“ ausgerichtet. Die sich in der Folge ergebende „stehende“ Ausbildungsorganisation führt zu einer wenig flexiblen Struktur, die jedoch insbesondere in Zeiten des Wachstums den Anforderungen gerecht werden muss.
- Die Einsätze der letzten Jahrzehnte erforderten einen hohen Ressourceneinsatz und die volle Konzentration auf diese Aufgaben, jedoch sind mittlerweile alle im Weißbuch 2016 beschriebenen Aufgaben der Bundeswehr als gleichrangig

anzusetzen. Die dabei im Rahmen des Weißbuch 2016 aufgezeigte, stärkere Akzentuierung der Landes- und Bündnisverteidigung trägt den Veränderungen im sicherheits- und verteidigungspolitischen Umfeld Rechnung.

- Die Ausbildung der Reservistendienst Leistenden wird folglich ein deutlich stärkeres Gewicht erhalten. Das Schaffen einer adäquaten Ausbildungsorganisation, die diesbezügliche Bedarfe decken kann, war bisher nicht erforderlich. Im Zuge der Neufassung der Konzeption der Reserve als Strategie der Reserve werden auch in der Ausbildungsorganisation flexible Neuansätze erforderlich.
- Die demographischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen, in Verbindung mit dem besonderen Anforderungsprofil des Soldatenberufs, führen sowohl zu einer deutlich schmaleren Basis, aus welcher der künftige militärische Nachwuchs gewonnen werden kann, als auch zu veränderten Kompetenzprofilen, die die Männer und Frauen mitbringen. Insbesondere körperliche Leistungsfähigkeit und Robustheit können heute nicht mehr in bisherigen Maßstäben vorausgesetzt, sondern müssen deutlich stärker als zuvor erst entwickelt werden.
- Durch die permanent stärker werdende Verflechtung in bi- und multinationalen Kooperationen erwachsen zusätzliche Aufgaben, die künftig nicht mehr allein im Rahmen freier Kapazitäten innerhalb der Ausbildungslandschaft zu bewältigen sein werden. Es ist daher erforderlich, auch adäquate Ausbildungsstrukturen zu schaffen.
- Im steigenden Wettbewerb um die „klügsten Köpfe“ und „geschicktesten Hände“ hat durch die Erwartungshaltung der Bewerber und Bewerberinnen für den militärischen Dienst der Erwerb beruflicher Qualifikationen, die auch zivilberuflich anerkannt sind, einen noch höheren Stellenwert erlangt. Gleichmaßen bedarf die zivile Bildungs- und Qualifizierungslandschaft der Weiterentwicklung, um den Anforderungen aus der Altersstruktur des Zivilpersonals gerecht zu werden, einen stärkeren Beitrag zur Regeneration von Fachkräften für alle Statusgruppen durch zivile Ausbildung zu leisten, sich den Anforderungen des bundeswehrgemeinsamen Personalkörpers bei der Wahrnehmung ziviler Aufgaben zu stellen und die Veränderung der Arbeits- und Bildungswelt strategisch aufzugreifen.

- Heutige und folgende Generationen von Soldaten und Soldatinnen sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen werden mehr und mehr aus jungen Menschen bestehen, die umgeben von modernen Kommunikationstechnologien aufgewachsen sind und dadurch eine eigene Form und Fähigkeit der Kommunikation und Vernetzung erlernt haben. Diese Männer und Frauen erwarten moderne Möglichkeiten zur Vernetzung ebenso wie eine breite, transparente und offene Informationsbereitstellung vor allem mit modernen Tools und Plattformen sowie die Weiterentwicklung aller Curricula mit Blick auf diese digitalen Informationsressourcen.
- Die aufgrund der verpflichtenden Einberufung zum Wehrdienst gleichmäßige, quartalsbezogene Auslastung der militärischen Ausbildungslandschaft hat sich mit Aussetzen dieser Verpflichtung spürbar verändert. Das Bewerbungskommen an freiwillig Wehrdienstleistenden ist in der zweiten Jahreshälfte deutlich stärker als in der ersten. Die vor dem Hintergrund der Einberufung zum verpflichtenden Wehrdienst geschaffene Ausbildungsorganisation muss deshalb auf das schwankende Bewerbungskommen noch stärker ausgerichtet werden und insgesamt flexibler werden.

Zweck und Ziel der AGENDA Ausbildung

Die AGENDA Ausbildung

- gibt Impulse zu einer übergreifend verbindenden, militärischen Ausbildungskultur,
- ist Ausgangspunkt für die Gestaltung und Ausrichtung einer zukunftsfähigen, auftragsgerechten, flexiblen, zeitgemäßen, bürokratiearmen und damit attraktiven Ausbildung in den Streitkräften und für die Streitkräfte,
- initiiert eine umfassende Evaluation, Überprüfung und Weiterentwicklung der militärischen Ausbildungslandschaft in der Bundeswehr,
- nimmt die Erkenntnisse aus sicherheits-, verteidigungs-, militär-, gesellschafts-, rüstungs- und rüstungskontrollpolitischen Entwicklungen sowie die durch die Konzeption der Bundeswehr und das Fähigkeitsprofil der Bundeswehr operationalisierten Aufgaben der Bundeswehr und den stetig zunehmenden Verpflichtungen in bi- und multinationalen Kooperationen auf,
- nimmt Impulse aus den vorstehenden Entwicklungen und Trends auf und bringt diese in die Weiterentwicklung der Ausbildung in der Bundeswehr zielorientiert ein,
- schafft Grundlagen für eine individuelle und zielgerichtete Gestaltung der Ausbildung in den Streitkräften, die sich stärker als bisher und dort wo erforderlich und zielführend an der Lebenswirklichkeit in der Bundeswehr orientiert und
- nimmt die Weiterentwicklung der zivilen Bildungs- und Qualifizierungslandschaft auf.

Im Rahmen der AGENDA Ausbildung gilt es, vorrangig für die Ausbildung von Soldatinnen und Soldaten nachfolgende Ziele zu erreichen. Bei der weiteren Operationalisierung dieser Ziele ist grundsätzlich auf die Auswahl zweckmäßiger Messgrößen der erfolgreichen Umsetzung zu achten.

- Die Ausbildung in den Streitkräften und für die Streitkräfte im Rahmen des Leistungsprozesses „einsatzbereite Kräfte bereitstellen“ deckt alle Bedarfe und berücksichtigt alle Erfordernisse, die sich insoweit aus den Aufgaben der Bundeswehr, dem daraus abgeleiteten Fähigkeitsprofil der Bundeswehr und den zunehmenden Verpflichtungen in Bündnissen sowie bi- bzw. multinationalen Kooperationen ergeben.

- Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Bundeswehr als ein leistungsfähiger und attraktiver Arbeitgeber wird durch die Gestaltung einer modernen, kompetenzorientierten und zukunftsfähigen Ausbildung, Bildung und Qualifizierung maßgeblich gestützt.
- Sie wird durch eine übergreifende militärische Ausbildungskultur den sicherheitspolitischen, gesellschaftlichen und soziokulturellen Entwicklungen sowie der Konzeption der Inneren Führung umfassend Rechnung tragen.
- Aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen zur Anpassung der hier betroffenen militärischen Strukturen, Ausbildungssystematiken und Inhalten stehen im Einklang mit den Aufgaben im Rahmen der Landes- und Bündnisverteidigung, Einsatz- und einsatzgleichen Verpflichtungen sowie Missionen, den Zielen und Maßnahmen der Trendwende Personal und der Agenda Deregulierung sowie den sonstigen Verpflichtungen im Rahmen des Betriebes Inland sowie von bi- und multinationalen Kooperationen.

Die AGENDA Ausbildung adressiert mehrere Handlungsfelder:

- Sie wird Vorgaben für eine militärische **Ausbildungskultur** als integralem Bestandteil der Führungskultur in der Bundeswehr formulieren und Impulse für eine Implementierung setzen.
- Sie analysiert und passt die **Führungsnachwuchsausbildung** in den Streitkräften an.
- Die Umstellung in den Streitkräften auf eine **Kompetenzorientierte Ausbildung** passt die Didaktik und Methodik an die zivile schulische und berufliche Bildung an und trägt zur stärkeren Individualisierung sowie zur Relevanz und Anwendbarkeit (Praxistauglichkeit) der Ausbildung bei. Die Ausbildung wird stärker selbstgesteuert gestaltet und mit der künftigen Aufgabenwahrnehmung verknüpft. Führungs- und Fachverantwortung wird von Beginn an erlebt, eine bessere Balance zwischen lehrgangsgebundener Ausbildung und Truppenausbildung erreicht und eine verbesserte Fehlertoleranz implementiert.

- Sie untersucht Möglichkeiten zur Synchronisierung und Verbesserung des **Onboardings & Inprocessings**⁵, um für den militärischen Dienst geworbenes Personal zu binden.
- Die **Ausbildungssystematik zum Herstellen und Halten der Einsatzbereitschaft** sowie die **Ausbildung der Reserve** wird untersucht. Hier gilt es, die wieder stärkere Akzentuierung der Landes- und Bündnisverteidigung sowie die stetig zunehmenden Verpflichtungen im Rahmen von Bündnissen und bi- bzw. multinationalen Kooperationen mit einer dazu erforderlichen Ausbildungssystematik zu hinterlegen.
- Die **zivile Bildungs- und Qualifizierungslandschaft** als Grundlage für Einstellung und Personalentwicklung der zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird an die Herausforderungen und Trends der sich verändernden Arbeitswelt angepasst.

Darüber hinaus sind Bildung und Qualifizierung seit jeher eng verwoben mit militärischer Aus-, Fort- und Weiterbildung und regelmäßig mit der „Zivilberuflichen Aus- und Weiterbildung der SaZ im Rahmen der militärfachlichen Ausbildung“ integraler Bestandteil der Ausbildung und Qualifizierung des militärischen Personals. Auf dieser Grundlage sind Verschränkungen von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen mit den relevanten Bedarfsträgerforderungen der Organisationsbereiche zu optimieren. Zivilberuflich verwertbare Kompetenzen sollen in einem Bildungspass greifbar gemacht werden.

Die durch den Generalinspekteur der Bundeswehr im August 2017 angewiesene Untersuchung der militärischen Ausbildungslandschaft und -systematik befindet sich mit der „Offensive Ausbildung“ in der Umsetzung. Die „Offensive Ausbildung“ adressiert bereits eine Vielzahl der genannten Rahmenbedingungen. Dort wurden und werden u.a. Handlungsempfehlungen entwickelt, welche die Trendwende Personal wirkungsvoll unterstützen, die Sozialisation durch und Bindung an die Truppe fördern, die Ausbildungsorganisation stärken sowie die Ausbildungssystematik im bisherigen Rahmen optimieren sollen. Sie stellt aber bisher nicht umfassend die Ausbildungsorganisation selbst auf den Prüfstand.

⁵ Onboarding berücksichtigt Maßnahmen von Einplanung bis zum Dienstantritt, Inprocessing bezeichnet alle Maßnahmen der Sozialisation des Soldaten bzw. der Soldatin.

Die Inhalte aus den begonnenen Analysen sind im Rahmen der AGENDA Ausbildung grundsätzlich fortzuführen und somit in diese zu integrieren. Gleiches gilt für die laufende Untersuchung der Ausbildung der Offiziere des Truppendienstes. Das in der Pilotierung befindliche „Qualitätsmanagement für die militärische Ausbildung“ kann den Zweck und das Ziel der AGENDA Ausbildung unterstützen und ist im weiteren Fortgang, wo immer möglich und zweckmäßig, in die Handlungsfelder einzubeziehen.

Handlungsfelder

Militärische Ausbildungskultur

Eine attraktive und vielseitige Ausbildung ist Kennzeichen moderner und zukunftsfähiger Arbeitgeber, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten einräumen. Die Bundeswehr verfügt über ein umfangreiches Aus- und Weiterbildungsangebot, das zeitgemäß und konkurrenzfähig ist und den Vergleich mit zivilen Angeboten nicht scheuen muss.

Die militärische Ausbildungskultur verwirklicht die Grundlagen und Grundsätze der Inneren Führung. Sie ist damit Teil der Führungskultur der Bundeswehr.

Um ein positives und durchgängig wertschätzendes, motivierendes Umfeld in der Ausbildung in der Bundeswehr zu fördern, ist es erforderlich, eine Ausbildungskultur der Streitkräfte zu implementieren, welche das Zusammenwirken zwischen allen Beteiligten (Ausbildende, Soldaten und Soldatinnen in Ausbildung, Planende, Organisierende etc.) verbessert und so die Attraktivität sowie auch die Effizienz der Ausbildung steigert. Die bereits initiierte Einführung der Kompetenzorientierten Ausbildung wird zum integralen Baustein dieser Ausbildungskultur.

Die Ausbildungskultur der Streitkräfte soll individuell fordern, aber nicht überfordern, Potenziale nutzen und entwickeln, qualifizieren, jedoch keine verfrühte Auslese vornehmen, Teilhabe und Kritik fördern, Fehlertoleranz sowie Freiräume im Rahmen des Führens mit Auftrag ermöglichen und offenhalten sowie die Leistungsbereitschaft fördern.

Die Ausbildungskultur in den Streitkräften wirkt nach innen und außen; sie stärkt die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber und ist Kern der AGENDA Ausbildung. Ihre nachhaltige Etablierung trägt zu einem wertschätzenden Umfeld und zu einem motivierenden Führungsverhalten bei.

Kern einer zu implementierenden Ausbildungskultur wird es sein, ein entsprechendes Bewusstsein zu etablieren.

Den Ausbildern und Ausbilderinnen kommt dabei eine entscheidende Rolle zu, die es zu stärken und weiterzuentwickeln gilt. Eine entsprechende, an streitkräftegemeinsamen Standards orientierte Qualifizierung und Professionalisierung des Ausbildungspersonals schafft dabei die Basis, auf welcher sie bedarfsgerecht und

zielgerichtet für ihre Aufgaben als Führende. Erziehende und Auszubildende vorbereitet werden.

Eine Fokussierung auf das Ausbildungspersonal alleine würde jedoch zu kurz greifen. Das Bewusstsein ist auf allen militärischen Führungsebenen zu etablieren. Auch die Rahmenbedingungen müssen betrachtet werden. So gilt es, die bereits laufenden Bestrebungen zu einer angemessenen personellen, infrastrukturellen und materiellen Ressourcenausstattung der Ausbildungsorganisation fortzusetzen.

Erfolgsquoten in der lehrgangsgebundenen Ausbildung können im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements ein Indikator dafür sein, wie sehr es gelingt, Potenziale zu entwickeln. Daher gilt es diese weiterhin konsequent im Blick zu behalten und dort, wo erforderlich, nachzusteuern.

Führungsnachwuchsausbildung

Die handlungsorientierte Ausbildung der Unteroffiziere, Feldwebel und Offiziere legt die Grundlagen für die personelle Einsatzbereitschaft der Streitkräfte. Es kommt darauf an, die Ausbildung des militärischen Führungsnachwuchses dergestalt anzupassen, dass diese sich noch stärker an den Rahmenbedingungen des Truppenalltags im Betrieb Inland, im Einsatz und auch an den Anforderungen der Landes- und Bündnisverteidigung ausrichtet.

Die Bindung des Führungsnachwuchses an die Truppe ist zu erhöhen. Den Männern und Frauen ist eine „militärische Heimat“ zu bieten, mit der sie sich identifizieren und die sich um sie kümmert. Dort können sie das Gelernte in der Praxis anwenden und dürfen Fehler machen. So können sie die eigene Führungskompetenz entwickeln. Die Führungsnachwuchsausbildung ist daher zielgerichtet anzupassen.

Dazu wird insbesondere die Ausbildung der Heeresuniformträger zu untersuchen und wo geboten anzupassen sein, um dort eine stärkere Truppengattungsbindung unter anderem durch eine Dezentralisierung der Ausbildung zu erreichen.

Die Untersuchung und Anpassung der Ausbildung der Offiziere des Truppendienstes wird, unter gleichberechtigter Berücksichtigung aller Bedarfsträgerforderungen, im Fokus stehen. Die dazu bereits laufende Untersuchung wird inhaltlich zu erweitern und zeitlich anzupassen sein. Auswirkungen auf die Ausbildung der Offiziere des Militärfachlichen Dienstes werden mit zu betrachten sein.

Anpassungen des Laufbahnrechts für Offiziere des Militärfachlichen Dienstes gilt es dabei auch in deren Ausbildung zu berücksichtigen.

Die Trendwende Personal erfordert einen zügigen Aufwuchs an qualifiziertem und hoch motiviertem Führungspersonal. Daher gilt es, das Potenzial von gedienten und ungedienten Bewerbern und Bewerberinnen, Seiteneinsteigern und Seiteneinsteigerinnen mit zivilen Berufs- und Hochschulabschlüssen⁶ für eine zielgerichtete und schnell wirksame Personalbedarfsdeckung noch stärker zu nutzen. Die militärische Ausbildung dieser Seiten- und Quereinsteiger ist daher konsequent streitkräftegemeinsam weiter zu entwickeln und bedarfsgerecht anzupassen. Geplante Änderungen des Laufbahnrechts sind zu berücksichtigen und organisatorische Voraussetzungen zu schaffen.

Die bereits eingeleiteten Maßnahmen zur Personalbindung von geeigneten Offizieranwärtern und Offizieranwärterinnen, Offizieren des Truppendienstes, die ein Studium ohne Abschluss beendet haben, gilt es konsequent weiter zu verfolgen.

Kompetenzorientierte Ausbildung

Das übergeordnete Ziel der in die Streitkräfte zu implementierenden Kompetenzorientierten Ausbildung ist, die Lernenden praxis- und handlungsorientiert auf ihre Tätigkeiten an ihren Arbeitsplätzen und im Einsatz vorzubereiten und die Voraussetzungen für den Erwerb der dafür erforderlichen aufgabenbezogenen Kompetenzen zu schaffen. Kompetenzorientierte Ausbildung kann damit auch einer Verschulung von Ausbildung entgegenwirken.

Die Implementierung kompetenzorientierter Ausbildung ist gleichermaßen logische und notwendige Konsequenz aus der Umsetzung eines kompetenzorientierten Personalmanagements auf Basis der konsequenten Anwendung des Kompetenzmodells der Bundeswehr. Die Entwicklung von Kompetenzen erfolgt über erworbenes Wissen, persönliche Erfahrungen in konkreten Handlungssituationen und deren Reflexion unter Einbeziehung von Normen und Werten. Kompetenzorientierte Ausbildung stärkt somit auch Führungsverhalten und Handlungssicherheit.

Wesentlich für die kompetenzorientierte Ausbildung ist der Wechsel der Perspektive. Zukünftig wird das Ergebnis einer Ausbildung in den Fokus genommen, nicht mehr die

⁶ Analog gilt dies auch für Bewerber und Bewerberinnen mit sonstigen zivilen Befähigungen gem. §27(1)(2) SLV i.V.m. A-1340/49 Ziff. 1109.

Vielzahl von Lernzielen und Unterrichtsstunden, die bisher als Qualitätsmaßstab der Ausbildung dienten. Kompetenzorientierte Ausbildung misst den Wert der Ausbildung am Nutzen und der Relevanz für die Auftragserfüllung und hat damit weitreichendes Potenzial zur Entfrachtung von Ausbildungsinhalten, stellt die Anschlussfähigkeit an das zivile Berufsumfeld (Schule/ Arbeitsmarkt) her und leistet so auch einen Beitrag zur Steigerung der Attraktivität.

Kompetenzorientierte Ausbildung ist aber nicht nur der Anschluss an die gelebte Realität in der beruflichen Bildung, sondern trägt in entscheidender Weise zur stärkeren Individualisierung und Praxistauglichkeit der Ausbildung bei. Sie bindet die Auszubildenden von Beginn an aktivierend und konstruktiv auf Augenhöhe in das Ausbildungsgeschehen mit ein und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Ausbildungskultur.

Die Implementierung kompetenzorientierter Ausbildung in die Streitkräfte ist ein komplexer Prozess. Sie erfolgt mittel- bis langfristig und erfordert, neben der Umstellung der Didaktik und Methodik, absehbar eine Anpassung und Veränderung der organisatorischen, infrastrukturellen, technischen, materiellen sowie personellen Rahmenbedingungen.

Insbesondere die bestehenden Instrumente zu ihrer strukturellen und organisatorischen Ausgestaltung sind mit Blick auf die Anforderungen, die sich aus der Kompetenzorientierung und schwankenden Bedarfen (Stichwort: atmender Personalkörper) ergeben, zu analysieren. Die materielle und infrastrukturelle Ausstattung, u.a. auch mit methoden-adäquater, zeitgemäßer Ausbildungs- und Informationstechnologie, muss zeitgleich erfolgen, um das angestrebte Bild der Bundeswehr als moderner Arbeitgeber zu untermauern.

„Onboarding“ und „Inprocessing“

Die Trendwende Personal sieht einen erheblichen personellen Aufwuchs der Bundeswehr vor, um Aufgaben adäquat abzubilden und Strukturen zu stärken und zukunftsfähig aufzustellen. Zur Unterstützung der Trendwende Personal ist es unter den Rahmenbedingungen des demographischen Wandels daher unerlässlich, möglichst viele geeignete Bewerber und Bewerberinnen bereits frühzeitig vor einem Eintritt in die Bundeswehr nachhaltig an die Bundeswehr zu binden und diese auch nach der Einstellung in der Bundeswehr zu halten.

Dazu ist eine ganzheitliche Sichtweise erforderlich, die bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Bewerbung und Einplanung einsetzt und deutlich über die Phase des Dienstantritts hinausreicht. Das Kontinuum Personalgewinnung und -bindung ist möglichst „verlustarm“ zu gestalten.

Dieser Prozessschritt des „**Onboarding**“ der Geworbenen bezieht sich auf Maßnahmen, die im Zeitraum von der Einplanung im Karrierecenter der Bundeswehr/ Assessmentcenter für Führungskräfte der Bundeswehr bis zum Dienstantritt als Soldat oder Soldatin Bindungswirkung entfalten. So erhält der persönliche Kontakt des zukünftigen Arbeitgebers zur neuen Mitarbeiterin oder zum neuen Mitarbeiter einen besonderen Stellenwert. Dieser ist aufgrund der gestiegenen Erwartung der Bewerber und Bewerberinnen, frühzeitig, transparent und flexibel mit dem zukünftigen Arbeitgeber kommunizieren zu können, stärker in den Fokus gerückt. Diese Schnittstelle ist im Rahmen der AGENDA Ausbildung entsprechend auszugestalten.

Die in diesem Zusammenhang bereits aufgesetzten Pilotprojekte eines webbasierten Bewerberbindungsportals und weitere Maßnahmen der Abteilung Personal und der Personalgewinnungsorganisation der Bundeswehr sollen daher mit geeigneten Maßnahmen der AGENDA Ausbildung verknüpft und weiterentwickelt werden.

Das „**Inprocessing**“ bezieht sich auf den Zeitraum des Dienstantritts und der sich daran anschließenden ersten sechs Dienstmonate. Es umfasst alle Maßnahmen, die darauf zielen, eine Reduzierung der Anzahl von Soldaten und Soldatinnen zu erreichen, die ihren Dienst abbrechen und die Bundeswehr aus eigenem Entschluss wieder verlassen. Ziel muss es sein, dass nach Dienstantritt möglichst wenige Soldaten und Soldatinnen in den ersten Tagen, Wochen und Monaten ihren Dienst vorzeitig beenden.

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Inprocessing ist, dass die Zusagen gegenüber den Bewerbern und Bewerberinnen, die zuvor durch die Personalgewinnungsorganisation sowie im Rahmen des Onboardings getätigt wurden, authentisch den aktuellen Gegebenheiten der Streitkräfte im Arbeits- und Dienstalltag entsprechen und somit auch durch das Ausbildungssystem eingelöst werden können.

Es kommt darauf an, die für den militärischen Dienst Gewonnenen über den gesamten Prozess von der Attraktivität der Bundeswehr zu überzeugen und diese als einen modernen, am Menschen interessierten Arbeitgeber zu präsentieren.

Das Ausbildungssystem muss gerade in den ersten Monaten der Grundausbildung noch stärker die Soldaten und Soldatinnen bei ihren vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten abholen. Die Ausbildung ist daher so auszugestalten, dass, wo möglich und zielführend, flexibel und differenziert auf individuell vorhandenen Potenzialen aufgebaut werden kann.

Insbesondere im Bereich der Robustheit und Leistungsfähigkeit haben sich die Abholpunkte bei den Bewerbern und Bewerberinnen deutlich verändert. Um eine Überforderung bereits in den ersten Ausbildungsabschnitten zu vermeiden ist zu prüfen, wie ggf. bereits vor dem Eintritt in die Bundeswehr (Onboarding) aber auch im Rahmen der Grundausbildung, fußend auf einer bereits im Vorfeld durchgeführten Leistungsdiagnostik (z.B. im Rahmen des Einstellungsprozesses), eine physische Ausbildungsfähigkeit festgestellt und erste Maßnahmen zu deren Entwicklung abgeleitet werden können. Aufgrund der großen Heterogenität bei den Soldaten und Soldatinnen, ungewohnten Belastungen und hoher Belastungsdichte infolge sportlichen Trainings und fordernder militärischer Ausbildung ist gerade in der Grundausbildung eine professionellere Organisation und Durchführung im Ausbildungsgebiet Körperliche Leistungsfähigkeit zu gewährleisten. Überforderungen – aber auch Unterforderungen – die zu einem vorzeitigen Verlassen der Bundeswehr führen, könnten damit reduziert werden.

Als ein Indikator eines erfolgreichen Onboardings und Inprocessings kann die Anzahl derer, die den Dienst in den ersten sechs Monaten aus eigenem Entschluss beenden, betrachtet werden. Da eine Vielzahl von Faktoren, die oftmals außerhalb der Einwirkungsmöglichkeiten der Bundeswehr liegen, auf diese Entscheidung Einfluss haben, können die ergriffenen Maßnahmen gleichwohl nur einen Teilbeitrag zu einer stärkeren Personalbindung leisten.

Bereits laufende Untersuchungen zur Verringerung von Abbrecherquoten sind in die AGENDA Ausbildung zu überführen. Wechselwirkungen mit dem Handlungsfeld „militärische Ausbildungskultur“ sind zu berücksichtigen.

Ausbildungssystematik der Streitkräfte

Die Ausbildungssystematik der Streitkräfte legt im Rahmen des Leistungsprozesses „einsatzbereite Kräfte bereitstellen“ Inhalte fest und setzt verbindliche Ausbildungsstandards um, die zu vorgegebenen Zeitpunkten zu erreichen sind.

Die im Weißbuch 2016 beschriebenen Aufgaben der Bundeswehr (mit einer Refokussierung auf Landes- und Bündnisverteidigung sowie der zunehmenden Einbindung von Fähigkeiten der Bundeswehr in Bündnisverpflichtungen und der steigenden Bedeutung von bi- und multinationalen Kooperationen) setzen Rahmenbedingungen, die eine inhaltliche Kalibrierung der Vorgaben für das Erreichen und Halten der Einsatzbereitschaft der Streitkräfte erfordern.

Daher sind die einsatzlandunspezifischen Ausbildungsanteile zu überprüfen und so anzupassen, dass die veränderten Rahmenbedingungen sowie die sich daraus ergebende Neuakzentuierung der Aufgaben der Bundeswehr berücksichtigt werden.

Die militärischen Ausbildungsinhalte sind, ausgehend von einer aufgaben- und bedarfsgerechten Erarbeitung eines neuen „Zielbildes“ von land-, luft- und seebasierten sowie Cyber-Operationen, anzupassen.

Bereits angestoßene Untersuchungen der Ausbildungssystematik zum Herstellen und Halten der Einsatzbereitschaft sind daher im Rahmen der AGENDA Ausbildung als eigenständiges Handlungsfeld fortzuführen.

Ausbildung der Reserve

Die Reserve der Bundeswehr leistet einen wichtigen Beitrag zur Aufgabenerfüllung der Bundeswehr im Rahmen der Sicherheitsarchitektur. Die Beiträge der Reserve leiten sich aus den Aufgaben der Bundeswehr und ihrem Fähigkeitsprofil ab.

Die Reserve befähigt die Streitkräfte zum Aufwuchs im Rahmen der Landes- und Bündnisverteidigung. Reservistendienst Leistende tragen weiterhin wesentlich zur Erhöhung der personellen Einsatzbereitschaft der Streitkräfte im Betrieb Inland wie auch im Ausland bei. Darüber hinaus unterstützen sie durch Hilfeleistungen und Schutz der Bevölkerung im Rahmen einer gesamtstaatlichen Sicherheitsvorsorge.

Dabei können eine Vielzahl von Aufgaben, wie die umfassende Befähigung zur Landes- und Bündnisverteidigung, die Verstärkung des Heimatschutzes, die Unterstützung von Einsätzen und des Betriebes Inland sowie eine Mittlerfunktion in die Gesellschaft durch die Reserve erbracht werden. Diese Aufgaben werden in einer Strategie der Reserve mit den erforderlichen Vorgaben hinterlegt und dienen dann als Leitlinien für eine auftrags- und bedarfsgerechte Ausbildung der Reserve.

Zivile Bildung und Qualifizierung in sieben spezifischen Unterhandlungsfeldern

Bildung und Qualifizierung sind wesentliche Eckpfeiler der Personalgewinnung, Personalentwicklung und Personalbindung. Die individuellen Fähigkeiten sind von direktem Mehrwert für die Auftragserfüllung der Bundeswehr und sind wesentliche Elemente einer umfassenden Kompetenzentwicklung von Soldaten und Soldatinnen sowie zivilen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Die strategische Weiterentwicklung der zivilen Bildungs- und Qualifizierungslandschaft der Bundeswehr erstreckt sich in diesem Kontext auf:

- Es ist darzustellen, wie der Beitrag der zivilen dualen Berufsausbildung der Bundeswehr zur Sicherung des Fachkräftebedarfs auf die aktuell zu erreichende Größe von 1.350 Ausbildungsplätzen pro Jahr nachhaltig und bedarfsgerecht erreicht wird, um die Basis und Möglichkeiten für ein sich anschließendes Beschäftigungs- oder Dienstverhältnis als Beamter, Beamtin, Soldat, Soldatin, und Arbeitnehmer und Arbeitnehmerin weiter zu stärken.
- Die weiterkonzipierte zivile Führungskräftefortbildung ist umzusetzen. Die inhaltliche Ausgestaltung der Führungskräftefortbildung basiert aufgabenbezogen auf dem zivilen Führungsverständnis der Bundeswehr und steht im Einklang mit den Vorgaben der zivilen Personalentwicklungskonzeptionen. Die Anteile des bundeswehrgemeinsamen Dachs der Führungskräftefortbildung und deren Ausrichtung, die bereits in enger Kooperation zwischen dem Bildungszentrum der Bundeswehr und der Führungsakademie der Bundeswehr entstanden sind, sind dabei inhaltlich unverändert in das Modell zu integrieren.
- Das Potenzial der Bundeswehrfachschulen, als bundeseinheitliches Schulsystem in Trägerschaft des BMVg, ist zur Stärkung der Demografiefestigkeit zu untersuchen und konsequent auszugestalten. Die bereits angestoßenen Piloten zur Schaffung der schulischen Voraussetzungen für einen Laufbahnwechsel geben diesbezüglich wesentliche Impulse. Zur weiteren Erschließung der darin liegenden Potenziale (u.a. zur Attraktivitätssteigerung und zum personellen Aufwuchs) sind Möglichkeiten, das System der Bundeswehrfachschulen als „Bildungsbegleiter“ während des gesamten Personallebenszyklus zu stärken, zu untersuchen.
- Die Verfahren und die inhaltliche Ausgestaltung der „Zivilberuflichen Aus- und Weiterbildung der SaZ im Rahmen der militärfachlichen Ausbildung“ werden

überprüft und in erforderlichem Umfang optimiert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die ZAW vorrangig dem Ziel dient, die Auftragserfüllung und Effektivität der SaZ auf ihren militärischen Dienstposten zu verbessern; die über die ZAW vermittelten zivilberuflichen Aus- und Fortbildungen sollen gleichzeitig aber auch zu einer späteren erfolgreichen Wiedereingliederung in den zivilen Arbeitsmarkt beitragen und dadurch die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber erhöhen.

- Zivilberufliche Kompetenzen in militärischen Ausbildungen, militärischen Prüfungen und Verwendungen sollen auf Grundlage eines abgestimmten Verfahrens durch die Dokumentation in einem „Bildungspass“ individuell greifbar gemacht werden. Eine Vielzahl von Qualifikationen stellt einen greifbaren Mehrwert zur Qualitätssicherung, zur Nutzung vorhandener Potentiale und für die Attraktivität dar. Möglichkeiten zur weitergehenden Umsetzung von ziviler Zertifizierung militärischer Ausbildung werden dazu untersucht.
- Zukunftsfähige rollen- und levelbezogene Fachqualifizierungen im Laufe des Dienstlebens sind Voraussetzungen in relevanten Karrieremodellen sowie für Seiteneinsteiger und Seiteneinsteigerinnen in zivile Laufbahnen. Hierin liegt ein Potenzial, welches z.B. durch eine passgenaue Qualifizierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auszuschöpfen ist.
- Strategische Bildung und Qualifizierung muss prägende Trends und Best Practices der Stakeholder des Bildungssystems und der Industrie, der Wirtschaft und des Handwerks untersuchen, deren mögliche Relevanz für die Bundeswehr bewerten und unter Einbeziehung der Bedarfsträger über die Anwendungsmöglichkeiten entscheiden. Das Bildungs- und Qualifizierungsportfolio und dessen strategische Weiterentwicklung sind nach innen und außen werbewirksam zu kommunizieren.

Umsetzung

Das Bundesministerium der Verteidigung setzt die AGENDA Ausbildung unmittelbar nach ihrer Veröffentlichung um. An die einzelnen Handlungsfelder sind klare, messbare Vorgaben und Zielsetzungen zu legen, die zu begleiten und zu evaluieren sind. Diese münden dann in konkrete Projektaufträge der Verantwortlichen an die zuständigen ministeriellen Referate. Somit wird für alle Beteiligten ein Höchstmaß an interner wie externer Transparenz und Verbindlichkeit geschaffen.

Die AGENDA Ausbildung ist ein Kernprojekt der Leitung und auf drei bis vier Jahre angelegt⁷. Ein Meilensteinplan wird den Projektfortschritt dokumentieren, ein Wirkungscontrolling der Verantwortlichen begleitend aufgesetzt.

Wegen des vielschichtigen, interdisziplinären und organisationsbereichsübergreifenden Charakters mit verschiedenen Verantwortlichkeiten erfordert die AGENDA die enge Zusammenarbeit innerhalb des Bundesministeriums der Verteidigung und mit dem nachgeordneten Bereich. Die Ausgestaltung einer gegebenenfalls erforderlichen Sonderorganisation und Bewertung der erforderlichen Ressourcen erfolgt unter Berücksichtigung der fachlichen Bedarfe durch das Referat Organisation in Zusammenarbeit mit den Abteilungen Personal, Haushalt und Controlling sowie weiteren Bedarf tragenden Abteilungen. Die Steuerung erfolgt dann im Rahmen einer Koordinierungsgruppe auf Ebene der Abteilungsleitungen des Bundesministeriums der Verteidigung, welche regelmäßige Leitungsberichte erarbeitet und erforderliche Leitungsentscheidungen herbeiführt.

⁷ Initiierung und Umsetzung einzelner Handlungsfelder (wie z.B. die Implementierung kompetenzorientierter Ausbildung) können abweichende Zeiträume beanspruchen.