



# JAHRESBERICHT

ZENTRUM INNERE FÜHRUNG

# 2021

WIR. DIENEN. DEUTSCHLAND.



BUNDESWEHR



# JAHRESBERICHT

ZENTRUM INNERE FÜHRUNG

# 2021



**BUNDESWEHR**

## Vorwort des Kommandeurs

Am 1. Oktober 2021 konnte das Zentrum Innere Führung (ZInFü) seinen fünfundsechzigsten Gründungstag feiern. Damit steht das Zentrum seit sechseinhalb Jahrzehnten für die Weiterentwicklung sowie Vermittlung der Führungskultur der Bundeswehr und leistet damit seinen Beitrag zur Einsatzbereitschaft. Aus eher bescheidenen Anfängen 1956 ist inzwischen ein Kompetenzzentrum entstanden, das heute jährlich mehr als 250 unterschiedliche Trainings, Seminare und Informationsveranstaltungen anbietet und damit jährlich rund 12.000 Soldatinnen und Soldaten sowie zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundeswehr als Multiplikatoren der Inneren Führung erreicht.<sup>1</sup> Von der lehrgangsgelinkten Weiterbildung in Koblenz und am Standort Strausberg bei Berlin reicht das Angebot über Ausbildungsunterstützung durch moderne Aktionsprogramme und mobile Teams bei der Truppe vor Ort, einsatzvorbereitende Ausbildung sowie Führungskräftecoachings bis hin zu Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung des Rechtspflegepersonals der Bundeswehr. Hinzu kommen vielfältige Produkte, digital und analog aufbereitet, die den Vorgesetzten helfen sollen, eigene attraktive Aus- und Weiterbildung auf den Themenfeldern der Inneren Führung zu gestalten.

Dies entspricht dem Rollenverständnis des ZInFü! Denn wir sehen uns ganz wesentlich als Unterstützer und Leistungserbringer für die Truppe. Leider scheinen aber unsere Angebote noch immer nicht hinreichend bekannt zu sein. So zeigen sich Trainingsteilnehmende oder auch Teilnehmende an unseren vielfältigen Veranstaltungen oftmals überrascht, welche umfangreiche Sammlung an Handreichungen, Musterunterrichts, Trainingsboards, Informationsbroschüren und weiteren Angeboten beispielsweise im Portal Innere Führung (PIF) zu finden sind, oder dass mit dem Aktionsprogramm „Modernes Führen“ und unseren Mobilien Trainingsteams (MTT) attraktive Formate bestehen, mit denen die Truppe vor Ort bei eigener Aus- und Weiterbildung zu Themen der Inneren Führung unterstützt werden kann. Hier wünschen wir uns mehr Werbung und Nachfrage durch die Vorgesetzten in Verbänden, Einheiten und Dienststellen. Aber auch wir am ZInFü prüfen weitere Möglichkeiten, unsere Angebote noch aktiver und prominenter an die Truppe zu richten.

Ein Schwerpunkt des laufenden wie auch des kommenden Jahres sind die Arbeiten am Projekt „Weiterentwicklung Innere Führung“. Zwar ist die Weiterentwicklung der Konzeption der Inneren Führung ein Kernauftrag des ZInFü und dauerhaft angelegt, jedoch erfordern die Entwicklungen seit 2008 (Erscheinungsjahr der aktuell gültigen Vorschrift A-2600/1 „Innere Führung – Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr“) eine Fortschreibung. Aufbauend auf einer Bedarfsanalyse für die Weiterentwicklung, die Ende 2020 BMVg FüSK III vorgelegt wurde, hat das Projekt in diesem Jahr spürbar Fahrt aufgenommen. Den Organisationsbereichen und Dienststellen im Aufgabenverbund Innere Führung wurde dazu im Rahmen der 80. Direktorenkonferenz am 4. November 2021 vorgetragen (zum Projekt selbst mehr in den Abschnitten 3.1 und 4.1). Der Aufgabenverbund wird auch weiterhin über die Fortschritte informiert bzw. in die Arbeiten einbezogen werden.

---

<sup>1</sup> Durchschnittliche Werte vor Beginn der Corona-Pandemie.

So wie die Innere Führung insgesamt unterliegt auch das Angebot des ZInFü an Trainings und Produkten einer ständigen Evaluation mit dem Ziel, den Bedarf von Bundeswehr und Streitkräften in der Lehre abzubilden. So haben wir Zwei-Tage-Seminare für die Ebenen A16/B3 und B6+ eingeführt, um auch dem militärischen und zivilen Spitzenpersonal aktuell zu den Themen „Umgang mit Konflikten und Fehlern“ sowie „Führen im digitalen Umfeld und Führen auf/trotz Distanz“ eine kompakte Weiterbildungsmöglichkeit anzubieten. Darüber hinaus wurde das gesamte Trainingsangebot einer kritischen Bewertung unterzogen und geprüft, ob Trainings eigenen Qualitätskriterien in ausreichendem Maß entsprechen, sich beispielsweise tatsächlich an Multiplikatoren der Inneren Führung richten oder zur Verbesserung der individuellen Führungskompetenz beitragen. Trainings, die diese und weitere Kriterien nicht erfüllen, werden abgegrenzt und so Ressourcen gewonnen, die in neue Trainings mit höherer Relevanz für Bundeswehr und Streitkräfte reinvestiert werden können.

Auch im Jahr 2022 wird das Thema Extremismusprävention seinen hohen Stellenwert behalten. Zusätzlich wollen wir ein stärkeres Augenmerk auf die Notwendigkeit von frühzeitiger Persönlichkeitsbildung und soldatischer Erziehung legen, die neben Führung und Ausbildung die „Rollentrias“ der militärischen Vorgesetzten ausmacht.



André Bodemann  
Generalmajor

## Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort des Kommandeurs .....  | 3         |
| <b>1 Das Zentrum Innere Führung: Rückblick 2021 .....</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1 2021 – Das zweite Jahr unter Pandemiebedingungen .....   | 6         |
| 1.2 Statistik: Lehrgänge im Corona-Jahr .....  | 6         |
| 1.3 Sachstand der Peer- und Moderatorenausbildung für die Streitkräfte .....   | 7         |
| 1.4 Diversity Management .....   | 8         |
| 1.5 Relaunch der „IF – Zeitschrift für Innere Führung“ und<br>zusätzliche digitale Angebote.....                                     | 9         |
| 1.6 Angebote für die Truppe.....   | 10        |
| <b>2 Erkenntnisse aus der Sensorik ZInFü .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>3 Innere Führung 2021: Schwerpunkte .....</b>   | <b>12</b> |
| 3.1 Projekt Weiterentwicklung Innere Führung .....   | 12        |
| 3.2 Anpassung von Trainings am Beispiel der Zentralen Führerausbildung .....   | 13        |
| 3.3 Verstetigung des Fortbildungsangebots für Personal der Rechtspflege<br>im Themenbereich „Verfassungstreue und Extremismus“ ..... | 14        |
| 3.4 Coaching-Angebot des ZInFü.....  | 14        |
| <b>4 Innere Führung 2022: Ausblicke .....</b>  | <b>15</b> |
| 4.1 Projekt Weiterentwicklung Innere Führung – way ahead .....   | 15        |
| 4.2 Persönlichkeitsbildung und Rollentrias.....  | 16        |
| 4.3 Harmonisierung und Standardisierung von Inhalten – Aufgabenverbund<br>und Ausbildertagung Innere Führung.....                    | 16        |
| 4.4 Angebote des ZInFü für die Universitäten und Ausbildungseinrichtungen<br>der Bundeswehr .....                                    | 17        |
| Impressum.....   | 18        |

# 1 Das Zentrum Innere Führung: Rückblick 2021

## 1.1 2021 – Das zweite Jahr unter Pandemiebedingungen

Auch 2021 hat die Corona-Pandemie den Dienstbetrieb am ZInFü wesentlich geprägt. Gingen die Planungen für den Lehrbetrieb stationär und mobil sowie für die Coaching-Maßnahmen zunächst noch von der Annahme aus, dass 2021 wieder mit einer „normalen“ Lage zu rechnen sei, wurden aufgrund der sogenannten zweiten und dritten Pandemiewelle Anpassungen erforderlich. Wie im Jahr zuvor waren die Trainingsangebote zu priorisieren und Schwerpunkte zu bilden (siehe unter 1.2). Das auf die Belange des ZInFü abgestimmte und der jeweiligen Lage angepasste Hygienekonzept hat sich nach wie vor bewährt und mit dazu beigetragen, dass der Auftrag weitestgehend erfüllt werden konnte und gleichzeitig der Fürsorge und dem Schutz der Angehörigen des Hauses sowie auch der Trainingsteilnehmerinnen und Trainingsteilnehmer bestmöglich Rechnung getragen wurde.

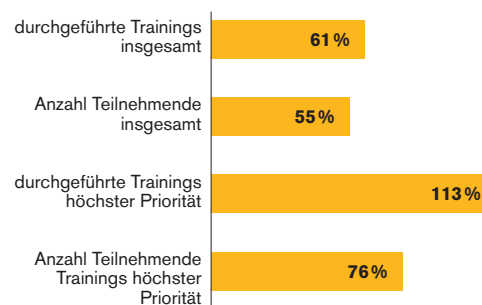
Daneben befanden sich von Weihnachten 2020 bis Ende Juni 2021 hinweg insgesamt 60 Freiwillige des ZInFü mit unterschiedlich langen Stehzeiten in drei Amtshilfeeinsätzen in Koblenz und der näheren Umgebung. So unterstützten Mannschaftsdienstgrade, Unteroffiziere und Offiziere sowie zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Test- und Impfzentren sowie in einem Altenpflegeheim. Hinzu kam der Einsatz von Rechtsdozenten der Abteilung Recht zur Bearbeitung von Amtshilfeersuchen bei KdoSKB/KdoTerrAufgBw. Diese Einsätze waren auf die Erfordernisse des Grundbetriebs und des Lehrauftrags abzustimmen. Für eine Dienststelle mit 221 Dienstposten stellte dies durchaus eine Herausforderung dar.

Dank der Amtshilfeeinsätze konnten die Angehörigen des ZInFü jedoch auch von den großzügigen Impfangeboten des Landes Rheinland-Pfalz profitieren, was aktuell eine über rund 95-prozentige Impfquote (Erst- und Zweitimpfung) beschert hat. Hinzu kommt eine derzeit bereits hohe Quote an Auffrischungsimpfungen von rund 60 Prozent.

## 1.2 Statistik: Lehrgänge im Corona-Jahr

Neben den pandemiebedingt dauerhaft limitierten Hörsaalstärken führten die ebenfalls durchgängig reduzierten Kapazitäten bei den Unterkünften sowie in der Truppenküche und Betreuungseinrichtungen zu Einschränkungen im Trainingsbetrieb des Jahres 2021.

Pandemiebedingt konnte das ZInFü daher an den Standorten Koblenz und Straußberg lediglich 61 Prozent der vorgegebenen Trainings durchführen. Dies waren in absoluten Zahlen 151 Trainings mit 1.750 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Auch in 2021 erfolgte daher eine Priorisierung der Trainings. In Bezug auf Trainings höchster Priorität<sup>2</sup> wurde das Angebot wiederum verstärkt, um



**Ist-Quoten für Trainings und Teilnehmende**  
Quelle: ZInFü Abt FÜ Plg-Ausb-AW-IAMS

<sup>2</sup> Trainings mit höchster Priorität sind: Innere Führung (InFü) mit BtlKdr/Kdt, InFü mit EinhFhr, InFü mit KpFw, InFü mit KSK, Einweisungslehrgang für RB/RL, EinwLehrg WDA, Wehrecht für LehrOffz

allen – insbesondere gemäß der Vorgaben des BAPersBw – für das Jahr geplanten Personen einen Trainingsplatz bieten zu können. Anstatt der ursprünglich geplanten 40 Trainings höchster Priorität mit bis zu 820 Teilnehmenden, wurden sogar 45 Trainings höchster Priorität angeboten, mit denen nun immerhin 621 Teilnehmende erreicht werden konnten. Das Ergebnis hätte sogar noch besser ausfallen können, wenn alle zu den Trainings Kommandierten jeweils auch zum Training erschienen wären. So waren beispielsweise die Trainings „Innere Führung mit Kompaniefeldwebeln“ in 2021 nur mit knapp 50 Prozent der möglichen Teilnehmendenzahl besetzt. Hier sieht das ZInFü insgesamt zukünftig einen deutlichen Nachsteuerungsbedarf durch BAPersBw bzw. durch die Teilstreitkräfte (TSK) und (militärischen) Organisationsbereiche (OrgBer) in der konsequenten Lehrgangsbeschickung.

Als Reaktion auf die pandemiebedingten Einschränkungen von in Präsenz durchführbaren Trainings hat das ZInFü vermehrt Elemente digitaler Lehre eingesetzt. So wurde das stark nachgefragte „Handlungstraining Wehrrecht für Disziplinarvorgesetzte und Personaloffiziere“ in zehn Durchgängen im WebEx-Format durchgeführt. Damit hat das ZInFü durchgängig zur Verbesserung der Handlungssicherheit bei der Bearbeitung disziplinar- oder beschwerderechtlicher Sachverhalte und damit zur Einsatzbereitschaft beigetragen.

In der Gesamtbetrachtung für das Jahr 2021 kann festgestellt werden, dass das ZInFü mit Schwerpunktsetzung auf die Anzahl der angebotenen Trainings höchster Priorität den andauernden Herausforderungen der Pandemie effektiv begegnen und seinen Auftrag im Rahmen des Möglichen auch erfüllen konnte.

### 1.3 Sachstand der Peer- und Moderatorenausbildung für die Streitkräfte

Dem ZInFü obliegt in der Ausbildung von Moderatoren für die Einsatznachbereitung<sup>3</sup> und Peers<sup>4</sup> eine besondere Verantwortung. In der Moderatorenausbildung ist das ZInFü bislang die einzige beauftragte Ausbildungseinrichtung, in der Ausbildung der Peers in der Bundeswehr die einzige TSK- und OrgBer-übergreifende Ausbildungsstätte.

Beiden Ausbildungen ist gemein, dass sich die Zahl der angebotenen Trainings an festen Schlüsseln gemäß der ministeriellen Vorgaben BMVg P III 5 bzw. FüSK III 2 ausrichtet und die erworbene Qualifikation mit der Zeit aufgefrischt werden muss. Die Zahl der Peers folgt einem Personalschlüssel für die Gesamtstärke der Bundeswehr.<sup>5</sup> Die der Moderatoren orientiert sich an einem numerischen Anhalt für die jährliche Zahl der Soldatinnen und Soldaten, die in Einsätze gehen.<sup>6</sup>

Der durch die TSK und Mil OrgBer geäußerte Bedarf an Trainings ist allerdings regelmäßig höher als der gemäß Schlüssel errechnete Bedarf und das damit durch das ZInFü bereitzustellende Trainingsangebot. Bei den Peers ergibt sich unter anderem ein zusätzlicher, über die ministeriellen Vorgaben hinausgehender Bedarf, da die Wahrnehmung

3 (Militärische) Bundeswehrangehörige, die ausgebildet sind, als Teil eines Fachteams mit Personal des Psychologischen Dienstes und des Sozialdienstes der Bundeswehr sowie Sportfachpersonal, Einsatznachbereitungsseminare (ENS) durchzuführen.

4 Bundeswehrangehörige mit einer Ausbildung als Unterstützungspersonal im Bereich der Notfallpsychologie und Psychologischen Krisenintervention.

5 Derzeit zwei Peers pro 1.000 Dienstposten, wobei strukturelle Besonderheiten grundsätzlich berücksichtigt werden, ein abweichender Bedarf aufgrund einheits- oder verbandsspezifischem Auftrags hingegen nicht. Das heißt: Die Dienstposten bspw. eines Amtes werden grundsätzlich einem Kampfverband oder einer Ausbildungseinrichtung gleichgestellt.

6 Ausgehend von 2.500 Soldatinnen und Soldaten in Einsätzen und einsatzgleichen Verpflichtungen entsteht bei regulärer Einsatzdauer ein Bedarf von 7.500 ENS-Plätzen; die Vorschrift sieht acht bis 15 Teilnehmende pro ENS-Gruppe vor, mindestens sind also 500 Mal pro Jahr Moderatoren im ENS gefordert.

der Funktion Peer freiwillig ist und aufgrund der damit einhergehenden Belastung nur selten laufbahnlang ausgeübt wird. Immer wieder muss jedoch auch betont werden, dass es sich bei den Peers nicht um „leistungsgesteigerte“ Vertrauenspersonen handelt und diese einer adäquaten und standardisierten Ausbildung bedürfen. Bei Moderatoren in der Einsatznachbereitung fehlen oftmals unter anderem ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich des ministeriell vorgegebenen Konzepts und ein zutreffendes Lagebild der dabei zur Verfügung stehenden militärischen Moderatoren. Aus Sicht der Truppe wird entgegen des ministeriell vorgegebenen Konzepts argumentiert, dass bei einem bedarfsdeckenden Einsatz von „fremden“ Moderatoren aus anderen Verbänden oder gar einer anderen TSK/einem anderen OrgBer diese die Einsatzrealität des Verbands nur bedingt nachempfinden und somit nur bedingt zu einem erfolgreichen Abschluss des Einsatzes beitragen können. Aus Sicht des ZInFü ist der Einsatz dieser „fremden“ Moderatoren hingegen sinnvoll, da aufgrund der fehlenden eigenen persönlichen Betroffenheit ein notwendiger emotionaler Abstand des Moderators gewährleistet werden kann, was den Erfolg der Moderation begünstigt.

Um die – unabhängig von der Argumentation der Truppe – gegenüber dem Soll gesteigerte Nachfrage und das – durch die Corona-Pandemie eingeschränkte – Trainingsangebot besser in Waage zu bringen, untersucht das ZInFü in der Folge Möglichkeiten, wie nicht nur ein besseres Lagebild zur Zahl der tatsächlich verfügbaren Peers und Moderatoren entstehen, sondern auch das Trainingsangebot erhöht werden kann.

#### 1.4 Diversity Management

Die Bundeswehr vereint unterschiedlichste Persönlichkeiten mit verschiedensten Lebensentwürfen für ein gemeinsames Ziel: Gelebte Vielfalt in den Köpfen der Menschen zu verankern, sie strategisch und nachhaltig zu etablieren, ist eine richtungweisende Aufgabe, die durch die Abteilung Weiterentwicklung des Zentrums Innere Führung mit der Zentralen Ansprechstelle für den Umgang mit Vielfalt (ZAVi) für die Bundeswehr entwickelt und in eine breite Öffentlichkeit getragen wird. Aus der Sensorik des ZInFü (siehe auch Abschnitt 2) geht hervor, dass Vielfalt in der Truppe längst als selbstverständlich angesehen und gelebt wird. Andererseits führt die ständige Überbetonung einzelner Dimensionen von Diversität, wie z.B. die zuweilen medienwirksam geführte Transgenderdebatte, zu Unverständnis und Ablehnung. Dies schadet nach Meinung der Mehrzahl der Trainingsteilnehmerinnen und -teilnehmer diesem wichtigen Thema mehr als dass es nützt.

Im Umgang mit Vielfalt stehen oft potentiell marginalisierte Gruppen im Zentrum der Betrachtung und der avisierten Maßnahmen. Antidiskriminierung und Gleichstellung sind das Ziel (Managing Diversity). Dieser sozio-moralische Ansatz legt elementare Grundlagen, sichert aber noch nicht den Nutzen von Vielfalt. Um von der Vielfalt der Potentiale zu profitieren, bedarf es eines ganzheitlichen und systemischen Ansatzes (Diversity Management). Diesem Ansatz folgend, hat ZAVi in 2021 vielfältige Angebote entwickelt und zur Verfügung gestellt, die im Zusammenhang mit dem 9. Deutschen Diversity Day auch über die Internet- und Intranetseiten der Bundeswehr beworben wurden. Schwerpunkt waren hierbei die „Unconscious Bias“, also kognitive Verzerrungen, die ein unvoreingenommenen Umgang mit Menschen erschweren:

- Webinar zum 9. Deutschen Diversity Tag am 18. Mai 2021 mit 350 Teilnehmerinnen und Teilnehmern,



- Zweitätiges Seminar (online) „Inclusive Leadership/Unconscious Bias“ für Führungskräfte am 3. und 10. September 2021,
- Bereitstellung eines Erklärvideos „Unconscious Bias“ im Format „Simple Show“ im Intranet der Bundeswehr am 6. Oktober 2021,
- Beginn der Trainerausbildung von Fachkräften der Abteilung Weiterentwicklung zu „Inclusive Leadership/Unconscious Bias“ im Dezember 2021.

Weiterhin wurde das Thema „Diversity Management“ für die Trainings am Zentrum sowie für die zielgruppenspezifische Ausbildung (bei Bedarf) in der Bundeswehr entwickelt und implementiert. Zu weiteren Einzelthemen im Umgang mit Vielfalt erfolgte eine Bereitstellung von Produkten im PIF. Darüber hinaus ist vorgesehen, in der Ausgabe 2|22 der IF Vielfalt und Diversität als Leitthema zu behandeln.

### **1.5 Relaunch der „IF – Zeitschrift für Innere Führung“ und zusätzliche digitale Angebote**

Seit dem vergangenen Jahr gibt der Kommandeur ZInFü die „IF – Zeitschrift für Innere Führung“ heraus. Die Herausgeberschaft hat das ZInFü vom damaligen Presse- und Informationsstab übernommen. Mit der Übernahme dieser Aufgabe ging auch die inhaltliche und gestalterische Weiterentwicklung der Zeitschrift einher, die in Zusammenarbeit mit der Agentur Ideenhaus und der Redaktion der Bundeswehr umgesetzt wurde.

Der Relaunch der IF im April 2021 hatte zum Ziel, die Zeitschrift für ihre Leserinnen und Leser mit einem zeitgemäßen, durch starke Fotos, Grafiken und Karten angereicherten Design noch attraktiver zu gestalten und dabei inhaltlich Beiträge zu aktuellen Fragen der Inneren Führung sowie aus den Bereichen Sicherheitspolitik, Gesellschaft und Zeitgeschichte zu präsentieren. Die IF beinhaltet dabei auch Beiträge, die nicht unbedingt die Auffassung des Herausgebers widerspiegeln. Damit möchte das ZInFü bewusst zur Diskussion über diese Themen anregen. Titel wie „Resilienz“, „Fehlerkultur“ oder „Persönlichkeitsbildung“ behandeln zudem nicht nur den Kern der Inneren Führung, sondern geben gleichzeitig Impulse für den Berufsalltag junger und erfahrener Führungskräfte der Bundeswehr.

Um die IF überall verfügbar zu machen, steht die Zeitschrift nicht nur auf der Website des ZInFü, sondern auch über die „BetreuungsMedien – Streitkräfte“ (BeM-SK/ Connect-D 3) im Einsatz und in einsatzgleichen Verpflichtungen, im Intranet und zukünftig im Extranet zum Download zur Verfügung. Begleitet wird das Angebot auf der Website von exklusiven digitalen Zusatzinhalten: Weiterführende Texte zu neuen Blickwinkeln oder persönliche Interviews zu Titelthemen und Hörfassungen einzelner Artikel, die auch per QR-Code im Heft aufgerufen werden können, sind dabei nur ein Teil. Über die IF hinaus bieten multimediale Online-Dossiers wie „Unbekannte Kameraden“ oder „Resilienz“ einen vielseitigen Umgang mit aktuellen Fragen der Inneren Führung, die neben anderen Angeboten regelmäßig auch über den BwMessenger-Kanal „Innere Führung“ direkt auf das Smartphone oder den PC gespielt werden.

Auf diesen Wegen wirbt das ZInFü auch gezielt um Feedback aus der Truppe, um nicht nur die medialen Angebote noch besser auf deren Bedarf hin auszurichten. Eine Evaluierung der Akzeptanz und der „Wirkung“ der IF erfolgt in 2022.

## 1.6 Angebote für die Truppe

Der Bereich Operative Gestaltung der Abteilung Weiterentwicklung hat auch 2021 verschiedene Produkte zur Unterstützung von Lehre und Ausbildung in der Truppe erstellt. Diese stehen im Intranet-Portal PIF zur Verfügung und werden kontinuierlich auf ihre Aktualität hin überprüft.

### **Einige Beispiele seien hier exemplarisch genannt:**

Um ethischen Begrifflichkeiten der A-2600/1 Innere Führung gerecht zu werden und sie zu erläutern, veröffentlichte die Zentrale Ansprechstelle für militärische Ethikausbildung eine Arbeitshilfe „Basiswissen Ethische Bildung“.

Die ZAVi veröffentlichte ein Arbeitspapier zum Thema „Orthodoxes Christentum“, das besonders Vorgesetzten notwendige Hintergrundinformationen für den Dienstalltag geben soll. Dieses reiht sich ein in die Veröffentlichungen beispielsweise über das Judentum und andere Glaubensrichtungen.

Die erstmals 2007 veröffentlichte Handreichung „Dienstaufsicht in den Streitkräften“ wurde grundlegend überarbeitet und aktualisiert, um Vorgesetzte aller Ebenen dabei zu unterstützen, „das Privileg und die Pflicht zur Dienstaufsicht“ angemessen ausüben zu können. Neben der im vergangenen Jahrzehnt eingetretenen Veränderungen im Dienstalltag von Soldatinnen und Soldaten sowie Vorgesetzten spielte bei der Entwicklung der Neuauflage u. a. auch der Erkenntnisgewinn aus den Seminaren, Coachings und anderen Veranstaltungen des ZInFü eine wesentliche Rolle.

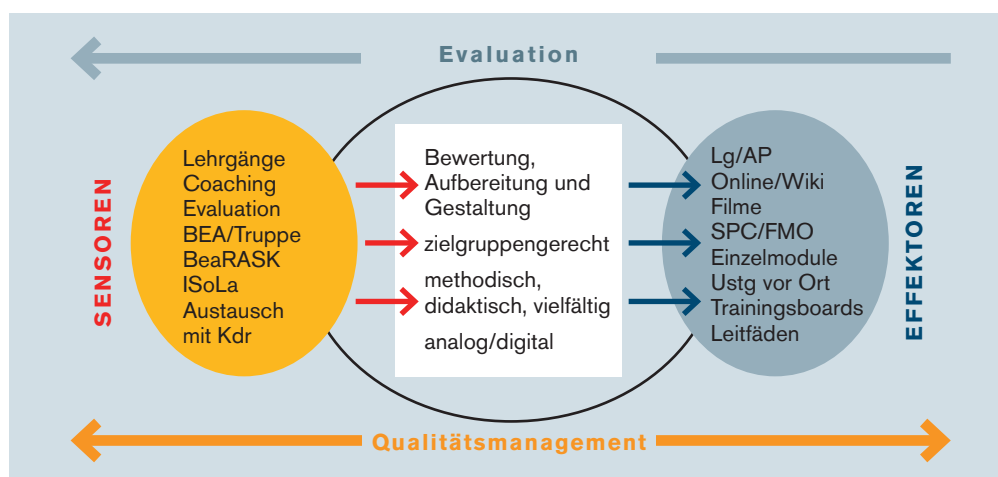
Die „Handlungshilfe zum Umgang mit Lebenskrisen, Suizidversuch und Suizid in der Bundeswehr“ soll in einem besonders belastenden Thema Hilfestellung geben. Führungskräfte erhalten zum einen Hilfestellungen für den schlimmsten Fall, um nach einem Suizid oder Suizidversuch bestmöglich für Hinterbliebene oder mittelbar betroffene Kameradinnen und Kameraden da zu sein. Die Handlungshilfe gibt aber auch Hinweise, wie Lebenskrisen frühzeitig erkannt werden können, wie bestmöglich mit Betroffenen umgegangen werden kann und welche Hilfsangebote es in der Bundeswehr gibt.

Mit den Mobilien Trainingsteams (MTT) bietet der Bereich Aus- und Fortbildung des ZInFü der Truppe Aus- und Weiterbildungen zu den Themengebieten der Inneren Führung vor Ort und digital. Die MTT behandeln vorwiegend Themen, die direkt aus der Weisung für die politische, historische, interkulturelle und ethische Bildung des BMVg entwickelt werden. In diesem Jahr haben MTT deutschlandweit zur Bundestagswahl und auf Nachfrage aus der Truppe zu „Verschwörungserzählungen“ ausgebildet, wobei der Einsatz digitaler Ausbildungsmittel die Interaktion mit den Teilnehmenden deutlich fordert und Inhalte stärker als in einer gewöhnlichen politischen Bildung vermittelt.

Neben dem Aktionsprogramm „Modernes Führen“, das militärischen und zivilen Führungskräften der Bundeswehr bis zur Ebene A15 neue Perspektiven von moderner Menschenführung aufzeigt, bietet das ZInFü mit den Seminaren für die Ebene A16/B3 und B6+ auch Personal in Spitzenpositionen gezielte und kompakte Weiterbildungsmöglichkeiten über einen Zeitraum von zwei Tagen an. Die hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden zeigt, dass auch hohe Truppenführer durch Interaktion, Reflexion und vor allem den unmittelbaren Austausch mit anderen Führungskräften und erfahrenen Trainerinnen und Trainern profitieren.

## 2 Erkenntnisse aus der Sensorik ZInFü

Die Weiterentwicklung von Trainings, Coaching-Angeboten oder auch die Erstellung von Ausbildungshilfsmitteln, Informationsbroschüren, Handreichungen und sonstigem Unterstützungsmaterial muss sich neben gesetzlichen und ministeriellen Vorgaben sowie aktuellen Trends und Ereignissen vor allem auch an Interesse und Bedarf der Truppe ausrichten. Denn nur so kann Praxisbezug und tatsächlicher Nutzen für die Aufgabe hergestellt werden. Was bewegt die Bataillonskommandeure und Bataillonskommandeurinnen sowie die Einheitsführer und Einheitsführerinnen in der Verwendung? Auf welchen Feldern der Inneren Führung werden Defizite gesehen und womit kann das ZInFü unterstützen, um diesen Defiziten zu begegnen? Diesen und ähnlichen Fragen stellt sich die Sensorik des ZInFü und trägt so zu einem Stimmungs- und Lagebild bei, auf das die Konzeption und Weiterentwicklung sowie die operative Gestaltung der Inneren Führung aufsetzen können. Seien es die Rückmeldungen der Trainingsteilnehmerinnen und -teilnehmer, die Erkenntnisse des Beauftragten des Generalinspektors für die Erziehung und Ausbildung (BEAGenInsp) oder des Beauftragten für die Rechtsausbildung in den Streitkräften (BeaRASK), Trends aus den Coachings, das Meldewesen Innere und Soziale Lage (ISoLa) oder die umfangreichen Gesprächsrunden und Gedankenaustausche, die Kdr ZInFü mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Pflichtlehrgänge führt: Sie alle geben wertvolle Rückschlüsse darauf „wo der Schuh drückt“, was besonders bewegt und wo vor allem Handlungsbedarf gesehen wird: Führen mit Auftrag, Vertrauen als Kernbestand guten Führens, Umgang mit Fehlern und Konflikten oder auch erlebte Dienstaufsicht sind dabei immer wiederkehrende Themen. Der ZInFü-interne Regelkreis sowie das 2020 eingeführte und weiterentwickelte Qualitätsmanagement mit der Evaluierung von Trainings bieten den Rahmen, diese wertvollen Hinweise zu erheben und daraus zu folgernde Maßnahmen zu entwickeln.



Sensorik ZInFü mit internem Regelkreis und Qualitätsmanagement.<sup>7</sup> Quelle: ZInFü

Auch künftig muss die Sensorik weiter ausgebaut und weiterentwickelt werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollten zudem wesentlich in die bewertete Lagebeurteilung und die daraus abzuleitenden Empfehlungen für die militärische Führung und politische Leitung des BMVg einfließen sowie in der Folge die Vermittlung und operative Gestaltung der Inneren Führung am Haus bestimmen.

<sup>7</sup> Lg = Lehrgänge; AP = Aktionsprogramm Modernes Führen; WIKI = WikiServiceBw (hier derzeit v.a. das Portal Innere Führung); SPC = Spitzenpersonalcoaching; FMO = Führungskräftecoaching/Moderation und Mediation/Orientierung (s. Abschnitt 3.4); Trgboards = Trainingsboards (s. Abschnitt 1.6).

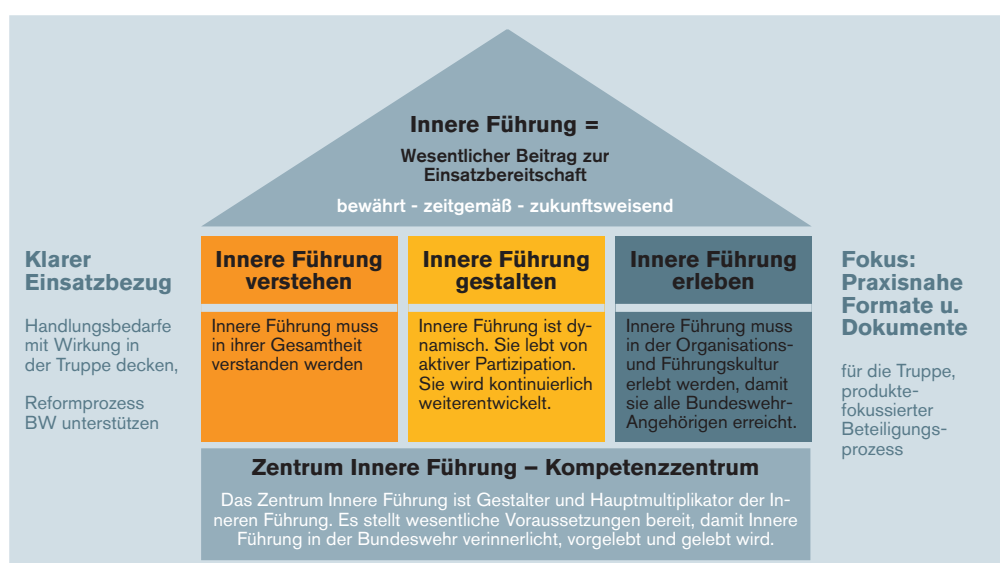
### 3 Innere Führung 2021: Schwerpunkte

#### 3.1 Projekt Weiterentwicklung Innere Führung

Die Innere Führung hat einen zeitlosen und anerkannten Kernbestand. Gleichfalls ist sie dynamisch angelegt. Sie soll aktuelle und absehbare Entwicklungen in und für die Bundeswehr antizipieren und integrieren. Sie ist offen für Zukunftsthemen. Gesellschaftliche, technologische, sicherheitspolitische und andere Veränderungen sind neu dazu zu denken. Hier seien beispielhaft nur die Cyber-Thematik, die zunehmende Digitalisierung und der veränderte Personalkörper der Mannschaften nach Aussetzung der Wehrpflicht genannt.

Auf der Basis des Auftrags des Generalinspektors, „die Innere Führung fit für das 21. Jahrhundert zu machen“, hat der Kommandeur des ZInFü 2021 gemeinsam mit BMVg FüSK III das Projekt „Weiterentwicklung Innere Führung“ auf den Weg gebracht, um Bewährtes zu stärken, Vernachlässigtes wiederzubeleben und Neues voranzutreiben. Sponsor und damit Auftraggeber des mehrjährigen Weiterentwicklungsprozesses ist der Generalinspekteur.

Die strategische Projektausrichtung und -steuerung liegen in Verantwortung des Kommandeurs ZInFü als Projektverantwortlichem, in enger Abstimmung mit dem ministeriellen Federführer BMVg FüSK III 3 im Rahmen eines Projektsteuerungsboards. Zur operativen Ausgestaltung des Projekts wurde eine Projektorganisation aufgesetzt, mit der Projektleitung im ZInFü und festgelegten Zielbildverantwortlichen. Bei dem Projekt berät und unterstützt BwConsulting maßgeblich, insbesondere in den Bereichen Projektmanagement und -design, Operationalisierungsmethodik sowie Change- und Partizipationsmanagement. Das Projekt verfolgt in enger Abstimmung mit dem grundsätzlich im ZInFü verorteten Weiterentwicklungsauftrag verschiedene definierte Zielbilder. Sie wurden im Frühjahr dieses Jahres im Rahmen einer gemeinsamen Auftaktklausur, unter Berücksichtigung der sogenannten „Bedarfsanalyse“ des Jahres 2020, als Projektaufträge entwickelt. Mit ihnen soll einerseits das „Kompetenzzentrum“ ZInFü als feste Basis mit Multiplikatorenfunktion weiter gestärkt werden. Sie sollen andererseits insbesondere darauf hinwirken, Innere Führung mit deutlicherem Praxis- und Einsatzbezug noch besser „verstehen, gestalten und erleben“ zu können. Bei den Maßnahmen und Formaten, die aus dem Projekt hervorgehen, stehen daher aus Sicht des ZInFü die Soldatinnen und Soldaten im Mittelpunkt der Weiterentwicklung.



Zu aktuellen und kommenden Schwerpunkten des Projektes Weiterentwicklung Innere Führung finden regelmäßige Dialoge der Leitung des ZInFü und des Projektteams mit unterschiedlichen Interessensgruppen im Geschäftsbereich BMVg und darüber hinaus statt. Dieses Jahr wurde zudem ein Konzept eines systematischen Partizipationsprozesses entwickelt. Dieser Prozess kann als stärker operative Ergänzung des Regelkreises InFü zunächst im ZInFü mit dem Qualitätsmanagement so synchronisiert werden, dass im Rahmen des Dreiklangs „Innere Führung verstehen, gestalten und erleben“ ein möglichst unmittelbarer Teilhabeprozess für Soldatinnen und Soldaten zur thematischen Mitgestaltung der Inneren Führung in Gang kommt. Dies gilt beiderseits sowohl für sogenannte „bottom-up“- als auch „top-down“-Prozesse.

Ebenfalls unter Beteiligung von Angehörigen des ZInFü wurde das praktische Erleben von Innerer Führung in unterschiedlichen Gruppen von Bundeswehrangehörigen reflektiert und erste Implikationen für Medien- und Formatangebote abgeleitet.

### **3.2 Anpassung von Trainings am Beispiel der Zentralen Führerausbildung**

Das ZInFü führt als Teil der Einsatzvorbereitung die Trainings „Zentrale Führerausbildung“ durch. Die einwöchigen Trainings – deren Zielgruppe maßgeblich aus Offizieren bis zur Dotierungshöhe A16 besteht – befassten sich (bis Ende April 2021) mit dem Einsatz in Afghanistan und mit den beiden Einsätzen in Mali.

Im Schwerpunkt behandeln die Trainings Fragen der politischen, rechtlichen und ethischen Legitimation der Einsätze, die durch die Kenntnis des Mandats alleine nicht abgedeckt werden. Zivile und militärische Fachreferenten richten den Fokus auf den vernetzten Ansatz, die Sicherheitslage und aktuelle politische Entwicklungen im Einsatzgebiet, um so Ursachen, Hintergründe und Lösungsmöglichkeiten der mehrdimensionalen Konflikte durchdringen zu können.

Regelmäßige Evaluationen belegen, dass für die Teilnehmenden der durchweg hohe Mehrwert der Zentralen Führerausbildung zur Vorbereitung auf den jeweiligen Einsatz in der Aktualität und den verschiedenen Sichtweisen der Akteure liegt. Der auf hohem Niveau stattfindende Austausch mit den Experten und die Möglichkeit einer offenen Diskussion im geschützten Raum haben großen Anteil am Erfolg des Trainings.

Dieser in den Evaluationen immer wieder beschriebene Mehrwert kann aus hiesiger Sicht durch die dienstpostenunabhängige einsatzlandspezifische Ausbildung (DPU ELSA) oder durch die digitale Einsatzvorbereitung allein nicht erreicht werden. Mit ihrer intensiven Befassung der Frage nach dem „Warum“ trägt die Zentrale Führerausbildung damit zur Einsatzbereitschaft vor allem des Führungspersonals in den Einsätzen bei.

Nach Beendigung des Afghanistaneinsatzes hat das ZInFü die Absicht, die einsatzgleiche Verpflichtung enhanced Forward Presence (eFP) Battlegroup Litauen in die Zentrale Führerausbildung aufzunehmen. Wesentliches Ziel ist es, den Trainingsteilnehmenden als Multiplikatoren die Unverzichtbarkeit dieser einsatzgleichen Verpflichtung im Rahmen der Landes- und Bündnisverteidigung einsichtig und verständlich zu machen. Ein thematisch breit aufgestelltes Training, welches die Teilnehmenden unter anderem auch im Umgang mit falschen bzw. irreführenden Nachrichten sensibilisiert, wird die Resilienz der Truppe stärken.

Mit gleicher Begründung wird aktuell geprüft, auch ein Angebot für die Very High Readiness Joint Task Force (VJTF) in der Zentralen Führerausbildung abzubilden. Je nach Bedarf sind für das ZInFü auch andere, gezielte Angebote für die Truppe (z.B. für die Besatzung von Fregatten bei besonderen Vorhaben) im Rahmen freier Kapazitäten oder besonderer Priorisierungen denkbar.

### **3.3 Verstetigung des Fortbildungsangebots für Personal der Rechtspflege im Themenbereich „Verfassungstreue und Extremismus“**

Der Bereich „Zentrale Ausbildungseinrichtung für die Rechtspflege der Bundeswehr“ (ZAR) hat im Jahr 2020 für Angehörige der Rechtspflege einen Pilotlehrgang „Fortbildung Wehrrecht“ angeboten und den Schwerpunkt auf die Thematik „Verfassungstreue und Extremismus“ unter disziplinar-, dienst- und strafrechtlichen sowie nachrichtendienstlichen Gesichtspunkten gelegt.

Dieses Angebot ist gerade bei erfahrenen Angehörigen der Rechtspflege der Bundeswehr aufgrund der großen praktischen Herausforderungen mit diesen Themen auf große Akzeptanz gestoßen.

Die ZAR hat vor diesem Hintergrund in diesem Jahr einen weiteren Pilotdurchgang dieses Lehrgangs angeboten, die Themen aktualisiert und den Kreis der unterrichtenden Experten weiter gezogen. Neben eigenem Personal, Angehörigen der Abteilung Recht im BMVg, des Bundeswehrdisziplinaranwalts beim Bundesverwaltungsgericht oder des Bundesamtes für den Militärischen Abschirmdienst, haben auch die Zentrale Ansprechstelle Cybercrime Nordrhein-Westfalen sowie das Kompetenzzentrum gegen Extremismus des Innenministeriums in Baden-Württemberg mitgewirkt.

Dieser Ansatz der Vorstellung und Diskussion von für die tägliche Aufgabenerfüllung der Rechtspflege der Bundeswehr wichtigen aktuellen Entwicklungen des Wehrrechts soll auch im kommenden Jahr fortgeführt werden. Damit wird ein wichtiger Beitrag zur Einsatzbereitschaft der Streitkräfte geleistet. Denn einsatzbereite Streitkräfte setzen Rechts- und Verfassungstreue voraus.

### **3.4 Coaching-Angebot des ZInFü**

Das vom ZInFü in der Bundeswehr angebotene Coaching ist ein etabliertes und bei den Führungskräften nach wie vor gefragtes Instrument der Führungskräfteentwicklung zur Weiterentwicklung des individuellen Führungsverhaltens im Sinne „Guten Führens“. Coaching trägt unverändert zur Verbesserung der Führungs- und Organisationskultur und in der Folge zur Effektivität und Effizienz in der Auftragsdurchführung bei. Während der Pandemie hat sich dabei ein zusätzlicher Bedarf nach „digitalen“ Coaching-Angeboten entwickelt.

Die in der Folge durch den Bereich Coaching neu konzipierten und angebotenen digitalen Formate erfüllten diese große Nachfrage der Führungskräfte, ihre individuellen Themen auch ohne physische Präsenz von Coaches bearbeiten zu können. Auf Grundlage der bereits aufgenommenen Evaluation prüft das ZInFü nun, in welcher geeigneten Form solche digitalen Angebote auch zukünftig erfolgreich in den Coaching-Programmen platziert werden können.

Ein weiterer Bedarf hat sich durch deutlich vermehrte Anfragen von Dienststellenleiterinnen und Dienststellenleiter insbesondere höherer Kommandobehörden ergeben, bei der Bewältigung von besonderen Konfliktsituationen zu unterstützen. Daher wurde das bisherige Konzept der Führungsbegleitung in militärischen Organisationen (FMO) inhaltlich, zeitlich differenziert und bedarfsgerecht angepasst. Im Sinne einer Auftrags-, Bedarfs- und Angebotsklärung werden die Module der FMO – hier: Führungskräftecoaching, Moderation (Konflikt-) und Mediation sowie Orientierung (Team-) – einzeln oder auch aufeinander aufbauend angeboten. FMO trägt nun dazu bei, die Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte zu erhöhen, aktuelle Führungsthemen zu bearbeiten und Ressourcen zur Bewältigung dieser Themen zu stärken.

Im Rahmen der kontinuierlichen wissenschaftlichen Begleitung der Coaching-Programme des ZInFü wurde die Evaluation der Wirksamkeit aller Maßnahmen fortgesetzt. Sämtliche zur Evaluation eingesetzten Methoden und Verfahren wurden weiterentwickelt und (soweit zulässig) digitalisiert. Überdies konnte mit spezifischen Analysen zu den einzelnen OrgBer der Bundeswehr ein essentieller Beitrag zum Regelkreis aus Sensoren und Effektoren des ZInFü geleistet werden.

## **4 Innere Führung 2022: Ausblicke**

### **4.1 Projekt Weiterentwicklung Innere Führung – way ahead**

Bezugnehmend auf die Vorarbeiten zum Projekt Weiterentwicklung Innere Führung (Abschnitt 3.1) wird auch 2022 dieses Thema den inhaltlichen Arbeitsschwerpunkt für das ZInFü darstellen. Dies wird durch die im Koalitionsvertrag formulierte Absicht der neuen Bundesregierung („Die Innere Führung wollen wir stärken“ und „Maßnahmen der Politischen Bildung werden wir zeitgemäß ausgestalten und ausbauen“) untermauert. Alle laufenden und weiteren Maßnahmen, die sich aus dem Projekt Weiterentwicklung Innere Führung heraus ergeben, stehen aktuell noch unter dem Vorbehalt der Entscheidungen der neuen politischen Leitung des BMVg.

Aus Sicht des ZInFü gilt es, den originären Zusammenhang zwischen Einsatz und Einsatzbereitschaft sowie Innerer Führung noch mehr als bisher herauszustellen und spürbar für die Truppe zu vermitteln. Im Fokus der Weiterentwicklung stehen die Soldatinnen und Soldaten.

Dazu sollen im Handlungsfeld „Innere Führung verstehen“ im Schwerpunkt – unter dem Arbeitsbegriff eines neuen „Handbuchs Innere Führung“ – praxisorientierte Formate für die Truppe erarbeitet werden. Dies soll, wie auch die dazugehörige Entwicklung eines Grundverständnisses Innere Führung, im Dialog mit den Organisationsbereichen und Teilstreitkräften erfolgen.

Im Handlungsfeld „Innere Führung gestalten“ soll unter anderem eine Ausweitung und Intensivierung systematischer Partizipation erfolgen. Dazu gilt es zunächst, sukzessive die TSK, OrgBer und Ausbildungseinrichtungen, überall dort wo Multiplikatoren im Sinne der Inneren Führung agieren, einzubinden. Für den Beirat für Fragen der Inneren Führung ist dies schon jetzt der Fall.

Seinem Anspruch folgend, ein anerkanntes, richtungsweisendes, einsatz- und praxisbezogenes Kompetenzzentrum sowie der Ausbildungspartner und Dienstleister im Zusammenhang mit allen Fragen der InFu und ihrer Weiterentwicklung zu sein, sollen am ZInFu unter anderem Kompetenzen und Fähigkeiten in der konzeptionellen und gestalterischen Umsetzung des Regelkreises InFu gestärkt werden. Das attraktive Arbeits- und Lernumfeld ZInFu soll hierzu weiter ausgebaut werden. Unter anderem ist vorgesehen, das in der Pandemielage 2020/21 ad hoc erforderliche, mit Blick auf die zukünftige Arbeitswelt kulturell, methodisch, organisatorisch und technisch noch bewusster zu gestaltende hybride Angebot des ZInFu zu eruieren und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln.

#### **4.2 Persönlichkeitsbildung und Rollentrias**

Schon in der Himmeroder Denkschrift von 1950 heißt es zu Beginn des Kapitels V über das „Innere Gefüge“: „Ebenso wichtig wie die Ausbildung des Soldaten ist seine Charakterbildung und Erziehung“. Der Soldatenberuf ist kein Beruf wie jeder andere. An das Soldatsein sind besondere Anforderungen gestellt, physisch, psychisch wie charakterlich. Aus den Gesprächen mit den Lehrgangsteilnehmenden sowie aus den Beobachtungsbesuchen des BEAGenInsp erstreckt sich die Erkenntnis, dass zahlreiche junge Menschen jedoch nur noch wenig von diesen besonderen Anforderungen des soldatischen Dienstes wissen. Sie verfügen zudem über Defizite in Bezug auf Kenntnisse über politische und historische Zusammenhänge, ethische Grundlagen und die Bedeutung von Gesetzes- und Verfassungstreue. Verbunden mit mangelnder Resilienz gegenüber Fake News und extremistischen Tendenzen mündet dies in Handlungsunsicherheit und Fehlverhalten. Hier gilt es frühzeitig im Rahmen einer gesamtheitlichen Persönlichkeitsbildung und soldatischen Erziehung anzusetzen sowie aktiv Orientierung zu bieten, um die aktuelle Schere zwischen den besonderen Anforderungen des Soldatenberufs und dem heutigen Abholpunkt mit festzustellender geringerer Prägung der jungen Menschen zu verkleinern. Die soldatische Erziehung nimmt somit wesentlichen Einfluss auf Haltung und Verhalten von Soldatinnen und Soldaten, trägt zu deren Persönlichkeitsbildung und -entwicklung bei und fördert somit das auf den Werten des Grundgesetzes beruhende soldatische Selbstverständnis. Die Rolle der militärischen Vorgesetzten als Führer, Ausbilder und Erzieher ist daher ganzheitlich zu sehen. Nach hiesiger Bewertung und basierend auf der eigenen Sensorik wurde jedoch in der jüngeren Vergangenheit aus verschiedenen Gründen der Erziehungsauftrag durch die Vorgesetzten nicht genug beachtet. Der Stellenwert dieser wichtigen Aufgabe „soldatische Erziehung“ muss daher wieder gestärkt werden.

Das ZInFu wird daher im kommenden Jahr in den eigenen Trainings stationär und mobil – insbesondere in den Trainings „Innere Führung mit BtlKdr, EinhFhr und KpFw“ – dem Thema soldatische Erziehung deutlich mehr Raum und Bedeutung geben. In der IF 1|22 wird der Dreiklang von Führung – Ausbildung – Erziehung als Kernaufgabe militärischer Vorgesetzter in den Fokus gestellt. Das ZInFu erhofft sich von der Leserschaft rege Diskussionsbeiträge.

#### **4.3 Harmonisierung und Standardisierung von Inhalten – Aufgabenverbund und Ausbildertagung Innere Führung**

Eingebettet in den Regelkreis Innere Führung sind im Aufgabenverbund Innere Führung die Dienststellen der Bundeswehr zusammengeführt, welche die Inhalte und Gestaltungsfelder der Inneren Führung im Sinne der Zentralen Dienstvorschrift A-2600/1 „Innere



Führung Selbstverständnis und Führungskultur“ bearbeiten oder wesentliche Beiträge zu den Aufgaben und Gestaltungsfeldern leisten können. Dabei übernimmt das ZInFü eine leitende und koordinierende Funktion. Wichtige Elemente dieses Regelkreises sind die InFü-Ausbildertagung und die Direktorenkonferenz, um ebenengerecht einen Austausch von Informationen innerhalb des Aufgabenverbundes sicherzustellen und zu fördern.

Ein wesentlicher Diskussionspunkt bei der diesjährigen Direktorenkonferenz war die Harmonisierung und Standardisierung von Themen der Inneren Führung am Beispiel der Einheitsführertrainings an den Truppschulen der TSK und OrgBer. Beschlossen wurde, dass das ZInFü in Zusammenarbeit mit dem Streitkräfteamt (SKA) bis zur nächsten InFü-Ausbildertagung im Sommer 2022 unter Einbeziehung aller TSK und OrgBer gemeinsame Abholpunkte definiert, dabei aber auch Spezifika berücksichtigt. Ziel in den kommenden Jahren ist es, Aktualität und Konformität in Lehre und Ausbildung sicherzustellen, Redundanzen zu vermeiden und den Ausbildungseinrichtungen somit Freiräume für andere Ausbildungsthemen sowie eine eigenverantwortliche Ausgestaltung der Curricula zu verschaffen. Die in der InFü-Ausbildertagung vorgestellten Ergebnisse werden dann jeweils im Rahmen der Direktorenkonferenz 2022 beschlossen und umgesetzt.

#### **4.4 Angebote des ZInFü für die Universitäten und Ausbildungseinrichtungen der Bundeswehr**

Wie schon im Vorwort bemerkt, besteht auf der Basis der Gespräche mit den Lehrgangsteilnehmenden und der Truppe insgesamt der Eindruck, dass die verschiedenen Unterstützungsprodukte und „Dienstleistungen“ des ZInFü in der Truppe noch nicht hinreichend bekannt sind. Eine wesentliche Adressatengruppe stellen die Trainingsteilnehmer und -teilnehmerinnen an den Ausbildungseinrichtungen (Truppschulen) sowie die studierenden Offizieranwärterinnen und -anwärter sowie Offizierinnen und Offiziere an den Universitäten der Bundeswehr dar. Denn diese künftigen militärischen Vorgesetzten sind auch die künftigen Multiplikatoren der Inneren Führung in Bundeswehr und Streitkräften. Sobald die pandemiebedingten Einschränkungen nicht mehr gelten bzw. die Rahmenbedingungen dies ermöglichen, beabsichtigt das ZInFü daher beginnend im Laufe des nächsten Jahres aktiv auf die Ausbildungseinrichtungen und die beiden Universitäten der Bundeswehr zuzugehen und vor Ort über eigene Angebote und Leistungen zu informieren. Darüber hinaus wird ZInFü sein Angebot hinsichtlich digitaler Inhalte deutlich erweitern. In einem ersten Schritt werden hierzu alle neuen digitalen Angebote sowie ausgewählte bestehende Inhalte und Unterstützungsangebote auf die Plattform „Neues Portal Innere Führung“ migriert. Mit diesem Schritt ist es nun endlich möglich, ohne vorherige Registrierung auf die vielfältigen Inhalte und Unterstützungsangebote des ZInFü zuzugreifen. Ferner erweitert das ZInFü ab 2022 seine Fähigkeiten um das Thema Fernlernen und virtuelle Weiterbildungsangebote und baut ein eigenes Lernmanagementsystem für diese Formate auf.

## IMPRESSUM

Herausgeber:  
Zentrum Innere Führung  
Von-Witzleben-Str. 17  
56076 Koblenz

Kontakt:  
[ZInFueChdSt@bundeswehr.org](mailto:ZInFueChdSt@bundeswehr.org)



**Verteiler extern (AufgVbu InFü):**

BMVg FÜSK III  
BMVg FÜSK III 3  
KdoH  
KdoLw  
MarKdo  
KdoSKB  
KdoSanDstBw  
KdoCIR  
SKA Abteilung Ausbildung Streitkräfte  
FüAkBw  
BIZBw  
BAPersBw  
UniBw HH HSU Ltr StudBer  
UniBw M Ltr StudBer

**sowie**

15. Beirat für Fragen der Inneren Führung  
Freundeskreis ZInFü.

**intern:**

Verteiler A  
ZMSBw  
MHM





**BUNDESWEHR**