

Erich R. Unkrig

MILITÄRISCHE FÜHRUNG 3

Militärische Kompetenzen definiert

Inspirations by ILOS - Januar 2023



Kompetenzen sind wichtige Faktoren, um die Humanressourcen planen, steuern und effektiv einsetzen zu können. Kompetenzorientierung in der Bundeswehr bedeutet, individuelle verwendungs- und laufbahnrelevante Fähigkeiten, Fertigkeiten und Interessen zu identifizieren, gezielt zu fördern und Kompetenzentwicklung zu ermöglichen bzw. zu unterstützen. (BMVg 2013) Mit einem Kompetenzmodell können folglich die vielseitigen Anforderungen an das militärische und zivile Personal der Bundeswehr und die erforderlichen Qualifikationen abgebildet werden, die sich aus den rechtlichen Vorgaben, der Organisationskultur der Bundeswehr, den Grundsätzen zur Führung und Zusammenarbeit sowie den Anforderungen aus Einsatz, Grundbetrieb und Verwaltung ableiten.

Grundsätzliche Aussagen zu den Kompetenzen finden sich auch im „[Konzept Personalmanagement der Bundeswehr](#)“ (BMVg 2013). Die hierin formulierten Ziele sind vor allem,

- die Kompetenzen aller Bundeswehrangehörigen in einem zivil-militärisch gemeinsamen und ganzheitlichen Ansatz zu nutzen,
- die am Arbeitsmarkt verfügbaren Potenziale hinsichtlich militärischer und ziviler Anforderungsprofile der Bundeswehr zu analysieren,
- hinreichende Kapazitäten für gegebenenfalls erforderliche Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Bundeswehr zu schaffen,
- qualifiziertes Personal zu gewinnen,
- Bundeswehrangehörige langfristig zu binden.

Ergänzt wird dies in der Absicht, durch die Schaffung von Transparenz in relevanten Kompetenzen einen bundeswehrinternen und zugleich statusübergreifenden Arbeitsmarkt (Stichwort: „Binnenarbeitsmarkt Bw“) als eine zusätzliche Option für die personelle Bedarfsdeckung in kritischen Bereichen zu etablieren. (BMVg 2013)

Fachkompetenz umfasst Wissen und Fertigkeiten und äußert sich in der Fähigkeit, Aufgaben- und Problemstellungen eigenständig, fachlich angemessen, methodengeleitet zu erkennen und zu bearbeiten und das Ergebnis im Gesamtzusammenhang zu beurteilen. Sie orientiert sich an den Vorgaben des deutschen Qualifikationsrahmens (DQR). Dieser Qualifikationsrahmen ist die Grundlage für die Ausformulierung und Weiterentwicklung der Fachkompetenz.

- **Fachliches Wissen** schließt Systemverständnis als Kenntnis und Verständnis komplexer Organisationsstrukturen und deren prozessualer Abläufe mit ein.
- **Praktisches Können** meint zur Anwendung gebrachte fachliche Kenntnisse in Bezug auf Quantität, Qualität und Aktualität sowie die notwendigen angewandten Fähigkeiten.

Selbstkompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, eigenständig zu handeln, sich durchzusetzen, sich selbst realistisch einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln sowie eigene Begabungen, die Fähigkeit zur Selbstregulation und -motivation ebenso wie Leistungsvorsätze zu entfalten und in den beruflichen Kontext einzubringen. Komponenten sind

- **Belastbarkeit** = die physische und psychische Fähigkeit, Strapazen zu ertragen und Arbeitsaufkommen auch unter erschwerten Bedingungen zu bewältigen.
- **Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit** = die Fähigkeit, für das aktive Tun bzw. Unterlassen einzustehen, Pflicht aus eigenem Antrieb zu erfüllen, Termine, Zusagen und Vereinbarungen verbindlich und verlässlich einzuhalten, dabei glaubwürdig zu sein und zu handeln.
- **Lernbereitschaft, Lernfähigkeit und Leistungsmotivation** = das Engagement und die Initiative, fehlendes bzw. neues fachliches und methodisches Wissen, tätigkeitsspezifische Qualifikationen und Erfahrungen durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen oder auf anderen Wegen eigenständig zu erwerben. Dies schließt auch motiviertes informelles Lernen im Prozess der Arbeit im sozialen Umfeld ein.
- **Reflexionsfähigkeit** = die Bereitschaft, den eigenen Entwicklungsprozess aufgrund von Rückmeldungen aus der Umwelt im Hinblick auf die eigenen zur Anwendung kommenden Handlungs-routinen zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen.
- **Flexibilität** = die Fähigkeit, angemessen und zielorientiert auf wechselnde Aufgaben und in wechselnden Situationen zu agieren und zu reagieren.

Sozialkompetenz ist die Gesamtheit aller persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, individuelle Handlungsziele mit den Einstellungen, Werten und Zielen anderer Menschen zu verknüpfen und in diesem Sinne auf das Verhalten und die Einstellungen von Mitmenschen einzuwirken. Sie umfasst Fertigkeiten, die für die soziale Interaktion notwendig und nützlich sind. Dies schließt die Fähigkeit mit ein, konstruktiv, effektiv und bewusst zu kommunizieren, tolerant zu sein und einfühlsam zu handeln sowie mit Konflikten angemessen umzugehen. Komponenten sind

- **Kommunikations- und Informationsverhalten** = der Umgang mit Informationen, was sich vor allem im selbstständigen Sammeln zeigt, die Verarbeitung und Weitergabe im angemessenen und ebenengerechten Umfang von Informationen, um den Informationsfluss zu gewährleisten sowie in der dafür erforderlichen mündlichen und schriftlichen Ausdrucksfähigkeit, ggf. auch in einer Fremdsprache (i.d.R. Englisch).

- **Teamfähigkeit** = die Fähigkeit, sich auf andere Menschen einzustellen sowie mit ihnen fair und kameradschaftlich/kollegial gemeinsame Ziele zu definieren und zu erreichen. Dies bedeutet u.a., die eigenen Fähigkeiten konstruktiv einzubringen, Kompromisse lösungsorientiert zu schließen, Unterstützung zur Aufgabenerfüllung anzubieten und anzunehmen. Attribute der Teamfähigkeit sind auch die Fähigkeit angemessen zu beraten, sich loyal zu verhalten und Vertrauen herzustellen.
- **Konflikt- und Kritikkompetenz** = Fähigkeit, personen- und sachbezogene Kritik offen, konstruktiv und angemessen anzunehmen und auch so zu äußern.
- **Interkulturelle Fähigkeiten** = die individuelle Fähigkeit und Bereitschaft, sich im Bewusstsein der eigenen kulturellen Prägung mit anderen Kulturen, Religionen, Lebenswelten und deren Besonderheiten angemessen auseinanderzusetzen, entsprechende Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben sowie Verständnis und Sensibilität für fremde Werte, Ansichten und Handlungsweisen zu entwickeln, im Umgang mit Angehörigen anderer Kulturkreise erfolgreich in der Aufgabe und als Repräsentant der Bundeswehr aufzutreten bzw. auftragsimmanent unveränderliche Werte und Handlungsschemata in einem solchen Kontext angemessen zu transportieren.
- **Durchsetzungsfähigkeit** = in der Lage sein, eigene Ziele auch unter erschwerten Umständen – seien sie menschlicher oder sachlicher Natur – zu erreichen.
- **Überzeugungskraft** = durch persönliche Ausstrahlung und Argumentation andere für die eigene Position gewinnen. Dies schließt auch die Fähigkeit ein, andere Menschen durch Überzeugung und Anerkennung zum Mitgestalten der eigenen Arbeitsziele zu motivieren.

Methodenkompetenz ist die Fähigkeit zur Anwendung bestimmter Lern- und Arbeitsmethoden, insbesondere zur selbstständigen Erschließung unterschiedlicher Lern- und Wirklichkeitsbereiche. Sie umfasst die kognitiven Fähigkeiten zur selbstständigen Bewältigung komplexer Sachverhalte und zur kreativen Verknüpfung von Informationen und modernen Arbeitsmitteln. Komponenten sind

- **Analytische und intellektuelle Fähigkeiten sowie Problemlösungsfähigkeiten** = die Fertigkeit, Probleme in ihrer Komplexität zu erkennen, zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.
- **Planungs- und Organisationsfähigkeiten** = die Fertigkeit, Einzelheiten zu ordnen, zu gliedern, ggf. zu priorisieren und die Wechselwirkung untereinander festzulegen, um fokussiert, selbstständig und erfolgreich auf ein Ziel hinzuarbeiten bzw. dieses zu erreichen.
- **Konzeptionelle Fähigkeiten** = komplexe Sachverhalte vorausschauend erkennen, analysieren und bewerten, ganzheitliches Denken und Handeln, um so durch die eigene Vorstellungskraft sowie kreatives Einbeziehen gegebener Rahmenbedingungen weiterführende Perspektiven zu entwickeln.
- **Delegationsfähigkeit** = die Fähigkeit und Bereitschaft, auf Basis eines vertrauensvollen Verhältnisses, Aufgaben an Mitarbeitende zur eigenverantwortlichen Bearbeitung abzugeben.
- **Lehr- und Ausbildungsfähigkeit** = die Fähigkeit, Lehr- und Ausbildungsmethoden zielgruppen- und fachgerecht anzuwenden.

Führungs- und Managementkompetenz beinhaltet die Fähigkeit, die Organisationseinheit den aktuellen, relevanten Erfordernissen und Vorgaben entsprechend erfolgreich zu lenken, zu gestalten und weiter zu entwickeln. Komponenten sind

- **Entscheidungsfähigkeit und -bereitschaft** = im Stande sein, aktiv und selbstbestimmt alle unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten wahrzunehmen, dabei vorausschauend, zeitgerecht und angemessen auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren, um einen Auftrag oder eine Aufgabe zu erfüllen. Das schließt stets selbstständige, kreative Zielsetzungen ein.
- **Fordern und fördern** = sowohl die Talente als auch Potenziale der Mitarbeitenden zu erkennen und sie in ihrer Entwicklung zu fördern. Grundlage hierfür ist eine transparente Standortbestimmung und die Analyse des individuellen Entwicklungspotenzials.
- **Motivierungsfähigkeit** = das bewusste Einwirken auf den Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält.
- **Genderkompetenz** = die Fähigkeit, relevante Geschlechteraspekte zu erkennen und gleichstellungsorientiert umzusetzen sowie voranzutreiben.
- **Strategisches Denken und Handeln als auch Innovationsfähigkeit** = komplexe Situationen oder Sachverhalte systematisiert und strukturiert beschreiben und ihre Auswirkungen auf mögliche zukünftige Entwicklungen in einem Beziehungsgeflecht von möglichst vielen Einflussgrößen zu bewerten.
- **Vorausschauendes Denken und Handeln** = durch differenzierte Vorausplanung und zielgerichtetes Verhalten die Entwicklung eines Geschehens selbst zu beeinflussen und/oder eine Situation herbeizuführen. Dies umfasst auch die Fähigkeit, Chancen und Risiken zu erkennen und zu bewerten sowie in Entscheidungssituationen die Initiative zu ergreifen.
- **Engagement und Initiative** = auf fachlich-methodischem Wissen, Erfahrungen und Können beruhende Aktivität, die der Erreichung vorgegebener oder selbst gesetzter geistiger oder praktischer Ziele dient. Dabei handelt es sich immer um eine bewusste, sowohl fachliches als auch methodisches Wissen sowie Handlungsantrieb, -orientierung, -ausführung und -kontrolle als übergreifende Funktionseinheit zusammenschließende Aktivität.
- **Umgang mit Vielfalt (Inklusionskompetenz)** = bei Interaktionsbeziehungen zu anderen Menschen deren Verschiedenheit z.B. aufgrund von Geschlecht, ethnischer Herkunft/Nationalität (Migration), Alter (Demographie), Religion/Weltanschauung, sexueller Orientierung und Identität und familiärer Lebenssituation angemessen zu berücksichtigen, um diese Vielfältigkeit bewusst dahingehend zu nutzen, die eigenen Handlungsoptionen zu erweitern. Dazu gehört auch die Fähigkeit, den Ansatz von Vielfalt als Normalität zur diskriminierungsfreien Einbindung behinderter Menschen in den Arbeitsalltag umzusetzen und eine gegenüber dieser Personengruppe vorurteilsfreie sowie barrierefreie Arbeitsumgebung zu gewährleisten.

- **Veränderungskompetenz und -fähigkeit** = die Fertigkeit, Veränderungsbedarf zu erkennen, Veränderungsziele zu erarbeiten, Veränderungsprozesse zu gestalten und bis zum erwünschten Veränderungsergebnis zu lenken, das Ergebnis beizubehalten und es möglicherweise weiter zu verbessern.
- **Initiative** = die Fähigkeit zum aktiven – sachlichen, geistigen und handlungsmäßigen – Engagement für eine Aufgabe. Sie setzt zugleich die aktive Bindung daran und den persönlichen Einsatz dafür voraus. Ohne fremde Aufforderung oder Druck werden zweckmäßige Ziele formuliert und in Ergebnisse umgesetzt.
- **Ganzheitliches Denken** = Fähigkeit, auf der Grundlage soliden Wissens weitere Aspekte – beispielsweise ethische, politische, ökonomische, ökologische, juristische – in die eigenen Zielsetzungen und Entscheidungsfindungen einzubeziehen („Blick über den Tellerrand“).

Mehr zu dem Thema lesen Sie im März 2023 in:

Unkrig, E. (2023). Führung in der Bundeswehr: Umfeld, Bedingungen, Kompetenzen in Theorie und Praxis. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.). PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. Wolters Kluwer