

Videospiele

Wie Gaming Feindbilder
schürt und Hass sät

Indopazifik

Die Luftwaffe zeigt Flagge
im Fernen Osten

Kuba-Krise

Die Welt stand nicht so nah am
Dritten Weltkrieg wie gedacht

Israel unter Beschuss

Raketen aus dem Gaza-Streifen bedrohen das Land.
Das Abwehrsystem Iron Dome schützt die Menschen.

4 119 07 80 11 50 4 50 11 10

reser vistenvei parrnd.de — Wir sind die Reserve



Foto: Benjamin Vorhöber

Wiebke Köhlers Herz brennt für die Bundeswehr. Sie hat über ihre Erfahrungen mit der Truppe ein Buch geschrieben, das den Titel „Antreten! Wiebke will zum Bund trägt. Darin beschreibt sie ihre Erlebnisse bei dem Versuch, Reserveoffizieranwärter zu werden

Das Nadelöhr Karrierecenter

Wiebke Köhler ist eine Macherin. Als Managerin arbeitete sie 14 Jahre in der Champions League der Unternehmensberatungen, bei McKinsey & Co. und Roland Berger. Sie beriet Dax-Konzerne im Bereich Marketing, in strategischen Fragen, war Konzernvorstand Personal für eine der größten Versicherungsunternehmen des Landes und ihr Herz brennt für die Bundeswehr. Seit einigen Jahren verfolgt sie einen Traum: Reserveoffizier der Bundeswehr werden. Auf ihrem Weg in die Bundeswehr hat die Unternehmensberaterin einiges erlebt, vor allem wie schwer sich die Streitkräfte bei der Rekrutierung von notwendigen fachlich hoch qualifizierten Quereinsteigern tun.

„Im Herzen bin ich Soldat“, sagt Wiebke Köhler. Sie will unbedingt Reserveoffizier der Bundeswehr werden. Es ist kein leichtes Unterfangen, wie sie später feststellen muss. Aber was führt die Top-

Managerin zu den Streitkräften? Von der Bundeswehr sei sie schon immer fasziniert gewesen, sagt Köhler. Nach dem Abitur wagte sie einen ersten Blick hinter die Kulissen. Wiebke Köhler schaut sich in der heute ehemaligen Bose-Bergmann-Kaserne die Ausbildung der Soldaten an. Lautstarke und raue Befehle, körperliche Anstrengung bis an die Grenze – sie begreift, dass es kein reiner Spaß sein muss, Soldat zu werden. Einige Jahre später trifft Wiebke Köhler ein zweites Mal auf die Bundeswehr. Diesmal arbeitete sie als Strategieberaterin an einer Studie zum Thema Führungsverhalten in Grenzbereichen.

Daraus entsteht später das Buch „Führen im Grenzbereich“. Sie interviewt dazu Führungskräfte beim Kommando Spezialkräfte (KSK) und weitere Führungsoffiziere der Bundeswehr im Heer, der Marine, der Sanität und im

Organisationsbereich Cyber- und Informationsraum (CIR). Während dieser Gespräche legen mehrere Generale ihr nahe, sich als Reserveoffizier bei der Bundeswehr zu bewerben. Denn Wiebke Köhlers Wissen über Führungs- und Managementprozesse könne sicherlich gut verwendet werden, hieß es. Die Unternehmensberaterin ist sofort Feuer und Flamme. Sie begibt sich auf einen Weg, den sie hinterher in ihrem Buch „Antreten! Wiebke will zum Bund“ festhält. Darin schildert sie ungeschminkt, was sie als Quereinsteigerin, die eine Laufbahn als Reserveoffizieranwärter anstrebt, erlebt hat. „Das Buch ist eine Liebeserklärung an die Soldaten und all die Leute in der Bundeswehr, die ich bisher kennenlernen durfte“, sagt Köhler. Für das bürokratische System der Bundeswehr hat sie weniger warme Worte übrig, insbesondere wenn es darum

geht, hoch qualifizierte Quereinsteiger in die Bundeswehr zu bekommen.

Nicht zuletzt seit dem Angriffskrieg Russlands in der Ukraine nimmt die Bedeutung der Reserve in den Streitkräften zu. Schon nach der völkerrechtswidrigen Annexion der Krim durch Russland hat allmählich ein Umdenken im Bereich Sicherheit und Verteidigung eingesetzt. Die Bundeswehr konzentriert sich seitdem wieder stärker auf die Aufgabe Landes- und Bündnisverteidigung. Die 2019 erlassene Strategie der Reserve gibt das Ziel vor. Es besteht in einer aufwuchs- und durchhaltefähigen Reserve. Das beinhaltet gut ausgebildetes und fachlich qualifiziertes Personal. Hier sind nicht nur militärische Fähigkeiten, sondern auch ziviles Fachwissen und Expertise gefragt. Insbesondere die militärischen Organisationsbereiche Cyber- und Informationsraum und Sanitätsdienst benötigen herausragend qualifiziertes (IT) oder (medizinisches) Personal. Die Streitkräfte haben sich eine Personalstärke von 203.000 Männern und Frauen zum Ziel gesetzt. Gegenwärtig fehlen rund 20.000 Soldatinnen und Soldaten. Reservistinnen und Reservisten könnten diese Lücke schließen.

Aber Teil des Reservisten-Systems der Bundeswehr zu werden, ist nicht leicht. Dabei fängt es für die Unternehmensberaterin vielversprechend an. Eines ihrer Interviews für die Führungskräfte-Studie führt Köhler mit Generalmajor André Bodemann. Der Kommandeur des Zentrums Innere Führung bietet ihr an, Führungskräfte in seinem Bereich zu unterrichten. Der General sei bereit gewesen, für diese Tätigkeit extra einen Reservisten-Dienstposten zu schaffen, quasi auf Wiebke Köhler zugeschnitten.

Die Hamburgerin begibt sich auf die Reise. Auf dem Programm steht der Assessment-Prozess, den Interessenten für eine Reserveoffizieranwärter-Laufbahn in einem der Karrierecenter der Bundeswehr durchschreiten müssen. Der Einstellungstest bereitet Wiebke Köhler keine Probleme. Allerdings wird die medizinische Untersuchung zum unüberwindbaren Nadelöhr.

Das System schlägt sich selbst

„Was ich beim Amtsarzt im Karrierecenter erlebt habe, ist unfassbar“, schildert Wiebke Köhler. Bei der medizinischen Untersuchung habe man ihr gesagt, sie sei nicht tauglich genug, wegen eines Kreuzbandrisses vor zehn Jahren. „Das wird ein unmöglicher Fall“, hieß es nach der Musterung mit dem Ergebnis Tauglichkeitsgrad (T) 3. Obwohl Wiebke Köhler mit T 3 für den Stabsdienst, also für eine Lehrtätigkeit am Zentrum Innere Führung, geeignet wäre, lehnte das für den Heranziehungsbescheid zuständige Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) sie ab. Köhler zitiert die Begründung der Behörde: Man könne eine T 3 gemusterte Person nicht denjenigen Kandidaten vorziehen, die T 1 und T 2 gemustert wären. Aus einer juristischen Sichtweise mag das stimmen. Mit einem anderen Blickwinkel ist diese Vorgehensweise allerdings schwer nachvollziehbar, meint Wiebke Köhler. Somit könne es passieren, dass ein Kandidat mit einer geringeren fachlichen Qualifikation den Dienstposten bekommt. Köhler kritisiert, dass Kriterien wie berufliche Qualifikation und Führungsexpertise kaum in die Bewertung einfließen oder erst gar nicht als Maßstab herangezogen werden. „Das System schlägt sich hier selbst“, sagt Köhler und fügt hinzu: „Ich mache das nicht fürs Geld oder die Karriere. Ich mache es freiwillig.“ Das Paradoxe: Mit Wiebke Köhler als Reservistin hätte die Bundeswehr eine hochqualifizierte Fachkraft im Bereich Führungsmangement.

Wenn die Streitkräfte sie außerhalb eines Wehrdienstverhältnisses engagieren würden, würde ein hohes Honorar für ihre Tätigkeit anfallen. Das Beispiel von Wiebke Köhler zeigt, wie schwerfällig und unflexibel die Bundeswehr gegenüber ungedienten Quereinsteigern ist. Sie sagt, von acht weiteren Kandidaten, die mit Wiebke Köhler an dem Tag das Assessment Center durchliefen, haben alle das Verfahren bestanden, aber nur einer von ihnen wurde in die Reserve aufgenommen. Um solchen „Exoten“ bessere Chancen zu geben, ihr

freiwilliges Engagement sinnstiftend für die Bundeswehr einbringen zu können, schlägt Wiebke Köhler vor, einen neuen Karrierepfad einzuführen: Senior-Advisor-Posten, so ähnlich wie es bei den amerikanischen Streitkräften üblich ist.

Klarere Kommunikation notwendig

Zudem müsse eine andere Kommunikation her, sagt die Managerin, die sich beim Rekrutieren von sogenannten Senior Hires, also Führungskräfte in Spitzenpositionen, auskennt. „Es ist keine klare Kommunikationsstrategie erkennbar. Man hört immer: ‚Die Reserve ist wichtig.‘ Gleichzeitig stellen sich Offiziere hin und sagen das Gegenteil, sodass man das Gefühl bekommt, man werde tatsächlich nicht gebraucht“, schildert Köhler. Sie plädiert dafür, die Anforderungen an die Reservisten und an Reserveoffizierlaufbahnen klar zu formulieren. Dazu gehöre dann auch, die beruflich-fachlichen Qualifikationen sowie die echte Managementenerfahrung mit den Führungskompetenzen stärker als Bewertungsmaßstab einzubeziehen. Zudem schlägt sie vor, die bürokratischen Prozesse zu vereinfachen. Kandidaten ohne langen Atem würden schnell die Lust verlieren. Das seien keine guten Voraussetzungen dafür, für hochqualifiziertes Personal attraktiv zu sein.

Mehr Offenheit wünscht sich Wiebke Köhler aber nicht nur von der Bundeswehr. Aus ihrer Sicht könnte auch die Wirtschaft offener gegenüber Soldatinnen und Soldaten sein. Unternehmen wüssten häufig nicht viel mit Ex-Bundeswehr-Angehörigen anzufangen, weil der soldatische Lebenslauf zu unverständlich ist. Dabei würde es Sinn machen, einige Tätigkeiten zu übersetzen, zum Beispiel was es bedeutet, Führungsverantwortung auf Gruppen-, Zug- und Kompanieebene oder höher übernommen zu haben. Führen mit Auftrag wird bei der Bundeswehr gelebt. Davon kann sich die Wirtschaft aus Köhlers Sicht viel abschauen. „Der Witz ist, dass viele Manager denken, Führen mit Auftrag käme aus der digitalen Szene. Aber de facto ist es ein militärisches Prinzip“, sagt Wiebke Köhler. B. Vorhöfner