

# FÜHRUNGS-AKADEMIE DER BUNDESWEHR

Bulletin 1/2021



**BUNDESWEHR**

# HYBRIDES DENKEN

## REFLEXIONEN ZUM 2. INNOVATIONSLABOR

### Vorwort

Die Corona-Krise hält unser Land weiterhin fest im Griff und bestimmt weite Teile unseres Lebens. Auch die Führungsakademie der Bundeswehr ist hiervon nicht ausgenommen und erfüllt ihren Ausbildungsauftrag in diesem Rahmen. Viele Veranstaltungen, vor allem mit externer Beteiligung, mussten abgesagt oder auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.

Auch wenn die digitale Lernplattform ILIAS sowie das darin enthaltene Videokonferenztool in vielen Bereichen Inhalte maßgeblich vorangebracht haben, zeigt sich aber die „alte Erkenntnis“, dass das persönliche Gespräch in vielen Themenfeldern nicht ersetzbar ist. Dazu gehört ganz sicher das Thema Ausbildung! Viel Wissen kann digital erworben und diskutiert werden. Aber überall dort, wo es um Persönlichkeitsprägung und -entwicklung oder um Führungsleistung in Form von schnellen und direkten Absprachen in einem Team geht, zum Beispiel bei Übungen, ist eine Videokonferenz nicht zielführend.



### „Verantwortbare Normalität“

Diese seit März 2020 gewonnenen Erkenntnisse sind in die laufende Ausbildung unter Corona-Bedingungen eingeflossen und tun es weiterhin. Ein ausgefeiltes Hygienekonzept bildet die Grundlage für unser Handeln: „Verantwortbare Normalität“ ist dabei unser Stichwort!

Nachdem der Internationale Generalstabs-/Admiralstabslehrgang (LGAI) im Juni 2020 wie geplant würdevoll und mit Abstand unter freiem Himmel verabschiedet wurde, verschaffte uns die seit Langem geplante Ausbildungsumstellung des LGAI mit neuem Lehrgangsbeginn zum Januar eines Jahres die dringend benötigte „Luft“, insbesondere mit Blick auf notwendige Hörsaalkapazitäten. Nur so konnte die Ausbildung der Lehrgänge General- und Admiralstabsdienst National (LGAN) in themenbezogenem steten Wechsel zwischen Präsenz und Distanz geleistet werden. Einige Module, vor allem aber der Basislehrgang Stabsoffiziere (BLS) konnten so infrastrukturell „COVID-19-gerecht“ in Vollpräsenz gestaltet werden.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem BLS. Laufbahnrelevanz und die persönliche Potenzialfeststellung der einzelnen Lehrgangsteilnehmenden für die Auswahlkonferenz zur Teilnahme an zukünftigen LGANs begründen dies. Seit August 2020 konnten wir ohne nennenswerte Einschränkungen und Erkrankungen zwei BLS-Durchgänge erfolgreich durchführen. Dies ist einer strengen Rahmensetzung und Einhaltung aller Hygieneregeln zu verdanken, vor allem aber dem Engagement, der Disziplin und der Selbstverantwortung jedes Einzelnen – sei es vor oder hinter dem Rednerpult.

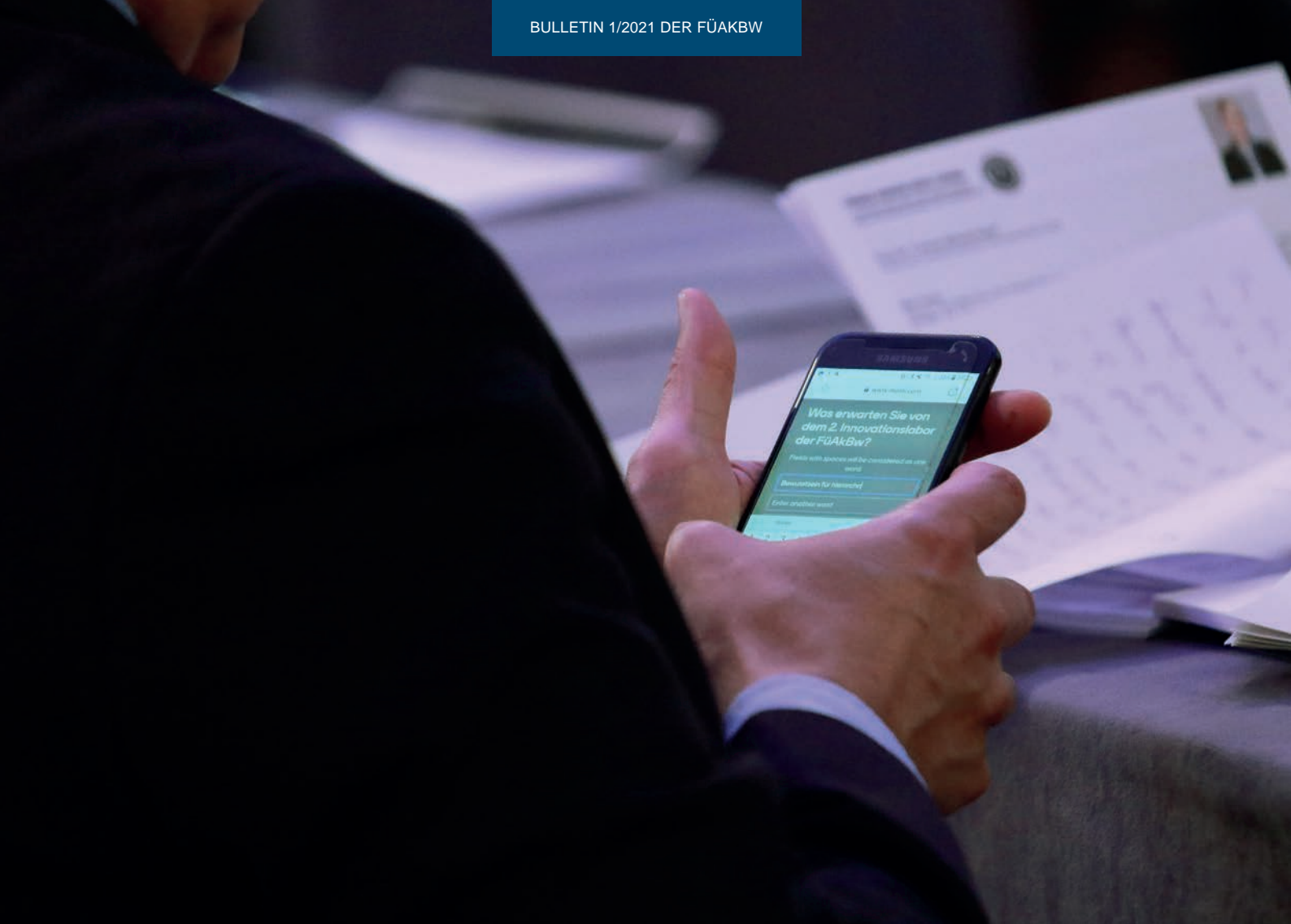
Dies ist ein eindeutiges Zeichen dafür, dass Ausbildung auch in diesen wahrlich besonderen Zeiten möglich ist. Darauf können wir alle stolz sein. Diesen Weg wollen wir in 2021, dann auch wieder mit dem LGAI, weiter beschreiten.

Auch neben dem Ausbildungsbetrieb gingen die Entwicklungen an der Führungsakademie weiter. So konnte Mitte Oktober 2020 ein weiterer Meilenstein für die zukünftige Struktur der Führungsakademie erreicht werden. In einer Besprechung mit den Vertretern der Abteilungen Führung Streitkräfte und Haushalt des BMVg wurden die Eckpunkte der zukünftigen Struktur digital erörtert und festgelegt, um im Jahr 2021 eine endgültige Gliederung einnehmen zu können. Viel Arbeit, die häufig nicht sichtbar ist, war für diesen Zwischenschritt notwendig. Aber auch hier ist die Führungsakademie auf einem guten Weg.

### COVID-19 als Chance

Die Corona-Krise wirkt im Bereich der Digitalisierung wie ein Katalysator – dies gilt auch und besonders für die Führungsakademie. Als außerordentlich wertvoll hat sich erwiesen, dass in diesen rasanten Zeiten auf die Erkenntnisse des seit 1,5 Jahren laufenden Projektes „Digitale Ausbildungsakademie“ zurückgegriffen werden konnte. Im Rahmen dieses Projektes fand im Oktober 2020 das 2. Innovationslabor statt, das im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtung stehen soll.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen  
das Autorenteam



## Ausgangslage

Das Bulletin 1/2021 der Führungsakademie der Bundeswehr (FüAkBw) reflektiert die Veranstaltung „2. Innovationslabor für neues Lernen“ am 28. und 29. Oktober 2020 aus der Sicht von fünf Prozessbegleitenden, die die Veranstaltung mit Ihrer Expertise vor Ort unterstützt haben. Ihre Aufgabe war es, den Projektgruppen einen Spiegel vorzuhalten und die 45 Projektideen kritisch zu hinterfragen. Die Prozessbegleitenden sind für unterschiedliche Organisationen außerhalb der Bundeswehr tätig. Welches Fazit ziehen sie für das 2. Innovationslabor? Welche Impulse konnten sie für ihre Organisationen mitnehmen?

Die Agenda Ausbildung und die daraus resultierende Fachstrategie „Militärische Aus-, Fort- und Weiterbildung in den Streitkräften und Übungswesen Bundeswehr“ waren Ausgangspunkt für die Fragestellungen „Wie verändert sich Führung in zunehmend komplexen und herausfordernden Situationen?“ und „Wie wirkt sich ein zunehmend digitalisiertes Umfeld auf Lehren und Lernen aus?“. Diese Fragen wurden nicht im kleinen Kreis an der FüAkBw, sondern im Rahmen des „1. Innovationslabors für neues Lernen“ im Juni 2019 mit einer breiten Öffentlichkeit aus Bundeswehr, Wirtschaft, Wissenschaft und anderen Institutionen

des öffentlichen Dienstes diskutiert. Aus dieser Veranstaltung ging das Projekt „Digitale Ausbildungsakademie für lebenslanges Lernen“ hervor, das auf zwei Jahre angelegt ist. Fünf Projektgruppen – Kultur, Organisation, Personal, Informationstechnologie und Infrastruktur – haben unter der Leitung der Fakultätsleiter der FüAkBw vielfältige Projektideen entwickelt. Ziel des 2. Innovationslabors war es, diese Ideen mit Expertinnen und Experten außerhalb der Akademie kritisch zu spiegeln und weiterzuentwickeln. Die Prozessbegleitenden haben den Austausch vor Ort unterstützt.

Die Lage COVID-19 hat dem Projekt „Digitale Ausbildungsakademie für lebenslanges Lernen“ eine unerwartete Dynamik verliehen, insbesondere im Hinblick auf das Thema Digitalisierung von Lehre und Ausbildung. Gleichzeitig wurden die Planung und Durchführung des 2. Innovationslabors vor große, allen voran technische Herausforderungen gestellt. Vor diesem Hintergrund war der Einsatz der Prozessbegleitenden besonders wertvoll.

## Das 2. Innovationslabor

Die optimale Rahmenbedingung für einen kritischen Diskurs ist die persönliche Begegnung vor Ort. Von dieser Überzeugung ausgehend, wurde das 2. Innovationslabor als Präsenzveranstaltung, zunächst für Juni 2020 und dann, aufgrund der Lage COVID-19, für Oktober 2020 ausgeplant. Fest stand von Planungsbeginn an, dass die Veranstaltung hybrid – mit Gästen vor Ort und als digitales Format – stattfindet.

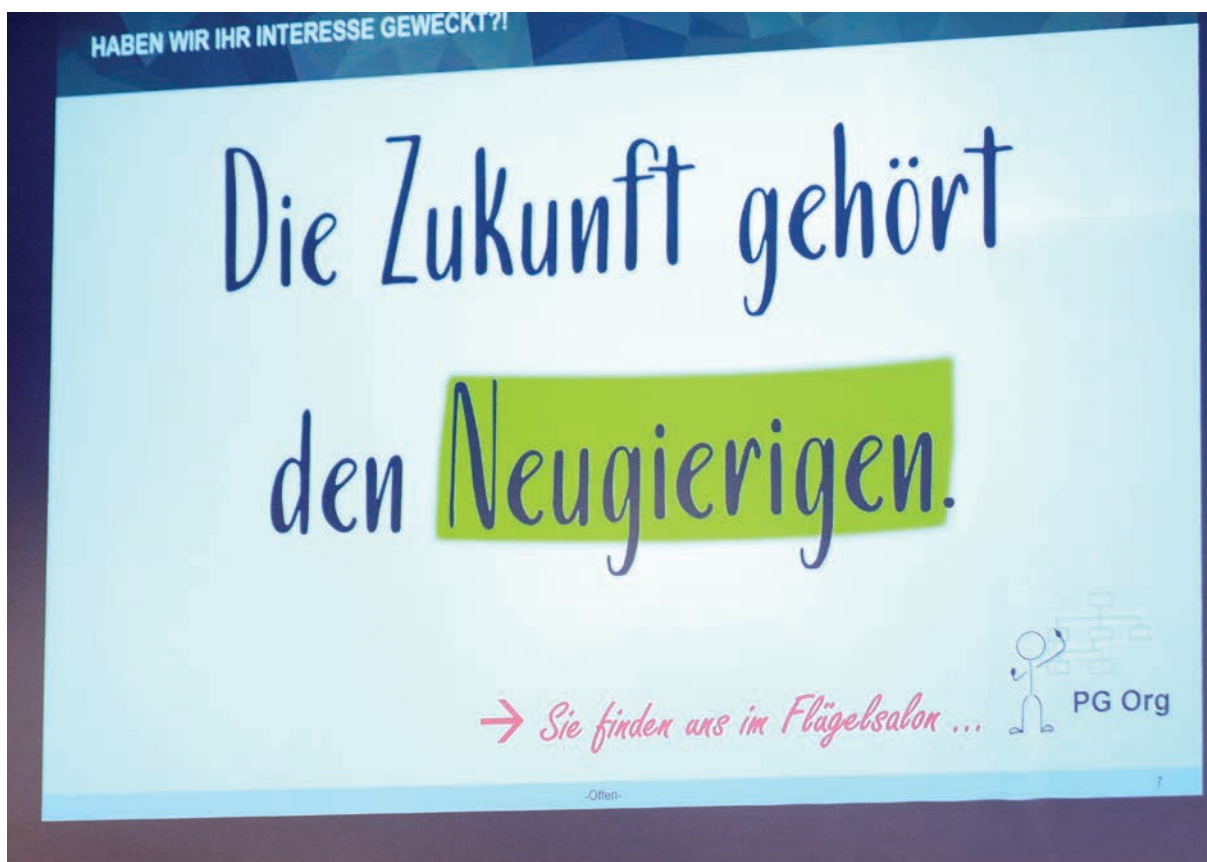
Um diese Anforderung und gleichzeitig die anspruchsvollen Hygienemaßnahmen zu erfüllen, wurde ein Veranstaltungsort gesucht, der sowohl die technischen als auch die hygienischen Ansprüche erfüllen konnte. Vor allem die Raumgrößen spielten eine zentrale Rolle. Das Privathotel Lindtner in Hamburg konnte die Kriterien erfüllen. Die Durchführung erfolgte von Mittwochmittag bis Donnerstagmittag. Insgesamt nahmen circa 140

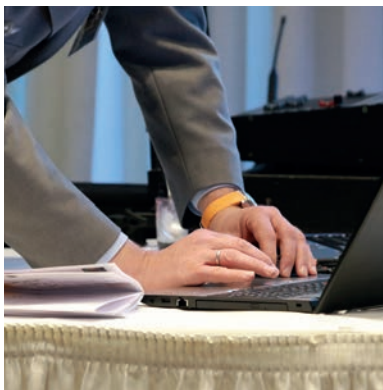
Personen an der Veranstaltung teil, davon 80 Personen ausschließlich online über die Lernmanagementplattform ILIAS. Die Veranstaltung war aufgeteilt in Plenumsphasen und Phasen der Workshoparbeit in den Projektgruppen. Dies erforderte eine intensive Vorbereitung aller Beteiligten.

Im Fokus der Veranstaltung standen die fünf Workshopphasen der Projektgruppen. Hier wurden die Projektideen in den jeweils 45-minütigen Workshops auf unterschiedliche Weise präsentiert und mit den teilnehmenden Gästen diskutiert. Die Prozessbegleitenden moderierten die Diskussionen, gaben Impulse, beobachteten und fassten Ergebnisse zusammen. Flankiert wurden die Workshopphasen durch Impulsvorträge und eine Podiumsdiskussion zum Thema „Lebenslanges Lernen – Wunsch oder Wirklichkeit?“. Impulse setzten beispielsweise Dr. Yvonne Zimmermann, Vorstandsvorsitzende der Akademie Deutscher Genossenschaften, mit ih-

rem Vortrag „Digitalisierung, Führung, Kultur: Erkenntnisse für erfolgreichen Wandel in Lehre und Ausbildung“ und Stephan Gut, Abteilungsleiter Bildungsmedien der Schweizerischen Bundesbahnen, mit der Vorstellung „Was steckt hinter virtuellem Lernen? Einblick in digitale Lern- und Arbeitswelten“.

Der gesamte Prozess des 2. Innovationslabors wurde durch den Graphic Recorder Tom Fiedler visualisiert. Anders als gewohnt, nahm er ausschließlich virtuell teil und erstellte seine Visualisierungen digital. Das Entstehen der Bilder konnte an einem Bildschirm verfolgt werden. Auch hier kamen wieder die Prozessbegleitenden ins Spiel: Sie „fütterten“ den Graphic Recorder in regelmäßigen Abständen auf einer kollaborativen Plattform mit Informationen. Ausführliche Berichte und konkrete Eindrücke erhalten Sie auf unserer Homepage [www.fueakbw.de](http://www.fueakbw.de) und bei ILIAS unter <https://fueak.hsu-hh.de>





Fazit der Prozessbegleitenden zu ihren Projektgruppen: Jeder der fünf Projektgruppen standen zwei Prozessbegleitende zur Seite. Nicht alle konnten vor Ort sein und haben online tatkräftig unterstützt. Welches Fazit ziehen sie für das 2. Innovationslabor? Welche Impulse konnten sie für ihre Organisationen mitnehmen? Fünf Prozessbegleitende spiegeln im Folgenden ihre Erfahrungen aus ihren Projektgruppen.

---

#### Prozessbegleiter der Projektgruppe Kultur

---

Professor Dr. Bernhard Ertl lehrt am Institut für Bildungswissenschaft an der Universität der Bundeswehr München, mit Schwerpunkt Lernen und Lehren mit Medien.

„Digitalisierung bedeutet weit mehr als nur einen Medienwechsel zu vollziehen. Sie bringt dann, aber auch nur dann, einen Mehrwert, wenn die zu digitalisierenden Prozesse neu gedacht werden und dabei auf die Potenziale der Digitalisierung ausgerichtet werden. Viele Präsenzformate, wie zum Beispiel Besprechungen oder Vorlesungen, lassen sich technisch inzwischen fast eins zu eins in die Virtualität übertragen, wobei sich dabei meist die technischen Rahmenbedingungen und die Ortsungebundenheit die Waage halten.“

Erfolgreiche Digitalisierung geht darüber hinaus und bringt die innovativen Anteile des Medienwechsels, wie etwa gemeinsame Arbeitsbereiche oder die Extraktion asynchroner Elemente, in solche Formate ein, sodass sich die gemeinsame Zeit in der Virtualität interaktiver und produktiver gestalten lässt.

Mich hat erstaunt, wie stark die Rolle des Mindset auch an der FÜAKBW diskutiert wird. Schon an der Universität der Bundeswehr München ist „Mindset“ ein großes Thema. Oft werden sowohl das Studium als auch Lehrgänge als ein Mittel zum Zweck angesehen, um bessere Chancen in der Organisation zu erreichen. Dabei wird übersehen, wie bedeutend ein Mindset als ‚lernende Person‘ für erfolgreiche Führungskräfte ist. Daher ist es essenziell, die Rolle der Bildung, des lebenslangen Lernens und des Kompetenzerwerbs in Zukunft noch deutlicher hervorzuheben.“

---

#### Prozessbegleiterin der Projektgruppe Organisation

---

Professorin Dr. Stephanie Birkner ist Geschäftsführerin der gemeinnützigen Gründungsinitiative ZUKUNFT. unternehmen.

„Das 2. Innovationslabor hat in meinen Augen gleich auf zwei Arten die Realisierung zentraler Entwicklungsschritte hin zur Verwirklichung der Vision einer digitalen Führungsakademie deutlich gemacht.

Zum einen, da die Veranstaltung, der aktuellen Krisensituation geschuldet, als Hybrid-Format ausgelegt werden musste. Das Team der FÜAKBW hat auf beeindruckende Art und Weise gezeigt, dass es möglich ist, Menschen in unterschiedlichen digitalen sowie Präsenzzräumen zu aktiven Diskussionen sowie gegenseitigen Lernprozessen anzuregen und diese entsprechend technisch gestützt zu begleiten sowie Inhalte auch für spätere Ansichten zu sichern. So wurde nicht nur darüber geredet, sondern aktiv gelebt, dass von und miteinander Lernen unabhängig von Zeit und Ort kein Wunsch, sondern bereits Wirklichkeit ist.

Zum anderen haben die Präsentationen der einzelnen Projektgruppen über die jeweils spezifischen Fokussierungsschritte hinaus auch wichtige Synergien sowie gemeinsame Herausforderungen und Chancen identifiziert. Ein für die weiteren Schritte der Digitalisierung der FÜAKBW hier zentral diskutierter Punkt: Technologien leisten einen wichtigen und zentralen Beitrag, um Bildungsstrukturen und -prozesse zu flexibilisieren und zu individualisieren.



Denn: Im Handlungs- und Erfolgsfokus der Digitalen Ausbildungsakademie stehen weiterhin die lernenden und lehrenden Menschen.

Ich persönlich nehme mit, dass im Zuge der Digitalisierung von Bildungseinrichtungen die (Weiter-)Entwicklung von Rollen und Funktionen der am Bildungsprozess beteiligten Personen nicht vernachlässigt werden darf. An diese ist geknüpft, welche Wert(e)vorstellungen, subjektiven Normen, aber auch erwarteten Verhaltensweisen Einfluss auf fachliche Lernfortschritte sowie persönliche Entwicklungsschritte des Führungskräftenachwuchses nehmen.“

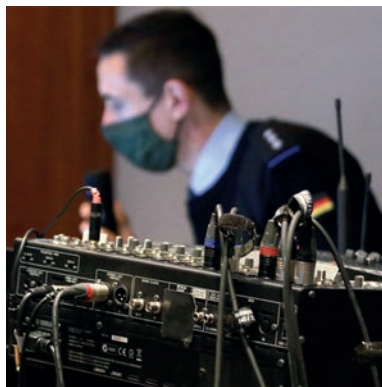
---

#### Prozessbegleiter der Projektgruppe Personal

---

Steffen Niemann ist Senior Expert Corporate Learning and Development bei der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg.

„Ein spannender Dialog über das richtige Thema. Im Hinblick auf einerseits veränderte Rahmenbedingungen von Bildung und andererseits auf gestiegene Ansprüche der Lehrgangsteilnehmenden an ihr eigenes Lernen und die eigene Entwicklung. Wichtig ist dabei, die Themen im Zusammenhang zu betrachten (Anforderungen an Lernbegleiter/-innen, Programme, Ausstattung, Infrastruktur).



Die Elemente wirken zusammen, müssen aufeinander aufbauen und in einem strategischen Prozess auch interaktiv weiterentwickelt werden.

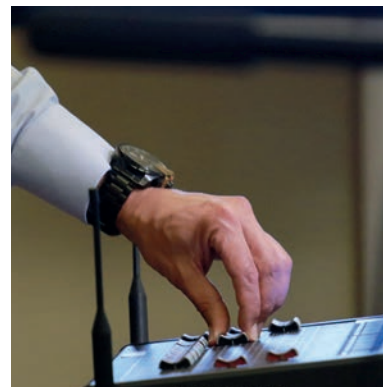
Die Form des Dialogs mit Beteiligten, Betroffenen und Externen zu einem Zukunftsbild ist ein guter Impuls für einen solchen Strategieprozess.“

---

#### Prozessbegleiterin der Projektgruppe Informationstechnologie

---

Dr. Sabine Huber ist Senior Account Executive bei Microsoft und fokussiert im Bereich Bundeswehr auf transformative Fort-, Aus- und Weiterbildung. „Der Diskurs und die gedankliche Auseinandersetzung mit Innovation erfordern Zeit und Raum. Ein persönlicher Kontakt zwischen Menschen befähigt diesen Diskurs. Digital ist nicht gleich in persona, Digital ergänzt aber gut und bildet zeitliche und räumliche Brücken. Dazu gehören Zuhören, Verstehen und Erörtern, um neue Wege aufzuzeigen und Hinderungsgründe zu identifizieren und zu adressieren. Lernen beruht auf dem Bildungsbegriff und Bildung ist Kultur: Das heißt, dass der institutionellen Lernkultur die Bedeutung des Fundaments von persönlicher Weiterentwicklung und Organisationsentwicklung zukommt. Digitalisierte Fort-, Aus- und Weiterbildungsangebote sind überfällig und zentral wichtig.



Erkenntnisse aus der Lehr-Lern-Forschung werden genutzt, um Präsenzlehre in zeitgemäßes digital gestütztes lebenslanges Lernen zu transformieren. Schlagworte sind hier: Lernbegleitung, Lerndiskurs, Nachfragen, Vergessen, Nachsehen, Verstehen, Verwenden im Sinne der kompetenzorientierten Ausbildung. Große Lehrereinheiten werden in orchestrierte Lernpuzzlestücke untergliedert, die individuell pro Lerner zusammengesetzt und jederzeit wieder aufgerufen werden können.

Ich nehme mit, dass der Austausch zum Themenfeld lebenslanges Lernen zwischen Institutionen zentral wichtig ist, um Synergien zu identifizieren und gemeinsam das Thema lebenslanges Lernen in der Gesellschaft und den Organisationskulturen auf neue Niveaus zu heben: Welche Vorbehalte bestehen hinsichtlich persönlich optimierter Lernangebote? Wie können wir gemeinsam dazu beitragen, Akzeptanz und Freude am fortwährenden Lernen zu etablieren? Welche zeitlichen und räumlichen Freiräume müssen geschaffen werden, damit Lernangebote als durch und durch positiv empfunden werden und die Freude an Neuem, am Erlernen von Neuem und Vertiefen von Bestehendem zu wecken?“



### Prozessbegleiter der Projektgruppe Infrastruktur

Oberstudienrat und Oberstleutnant der Reserve Lars Rinke unterrichtet am Gymnasium Nepomucenum in Coesfeld und ist ausgebildeter Schulbauberater.

„Die Gebäude der Führungsakademie sind nicht nur ihr äußeres Erscheinungsbild, sondern sie prägen auch wesentlich die Benutzer, durch die ihnen zur Verfügung gestellten Lern- und Arbeitsbedingungen. Die Bereitschaft, die Infrastruktur der FÜAKBw neu zu denken und zu planen, ist hoch und bei allen Beteiligten sehr positiv besetzt. Bei den vielen einzubindenden Prozessen muss gerade für die Infrastruktur der Kernprozess „Pädagogik und Didaktik“ besonders in den Fokus genommen werden.

Eine sogenannte Planungsphase null für den Akademieumbau bietet die Chance, alle Lehrenden, Lernenden und Mitarbeiter der FÜAKBw in den Innovationsprozess mit einzubeziehen. Diese Phase null kann der Auftakt für einen konkreten Akademieentwicklungsprozess sein, an dessen Ende die bestmögliche Lernumgebung für die Nutzer und Nutzerinnen steht, und als Vorbild für die gesamte Bundeswehr dienen.



Ich nehme aus der Veranstaltung mit, dass eine stabile Kommunikation via IT die Grundlage für alle Arten von modernen Arbeits- und Austauschprozessen, also auch für die Bildung, ist. Hier darf bei der Planung der Infrastruktur auf keinen Fall gespart werden. Die Führung einer Organisation bestimmt wesentlich die Geschwindigkeit von Innovationen und die Strahlkraft, die von Transformationsprozessen ausgeht. Pädagogik und Didaktik stellen hierfür die Grundlage dar.

Alle weiteren Prozesse müssen darauf ausgerichtet sein, diesen zu stärken. Das iLab [ein bereits im Bau befindlicher offener und kollaborativer Lernraum, der multifunktional und maximal motivierend im Stil des Design Thinking ausgestattet und eingerichtet wird] zeigt, dass man Gelegenheiten mutig, entschlossen und teilweise auch unkonventionell nutzen muss, um Neues erreichen und ausprobieren zu können.“

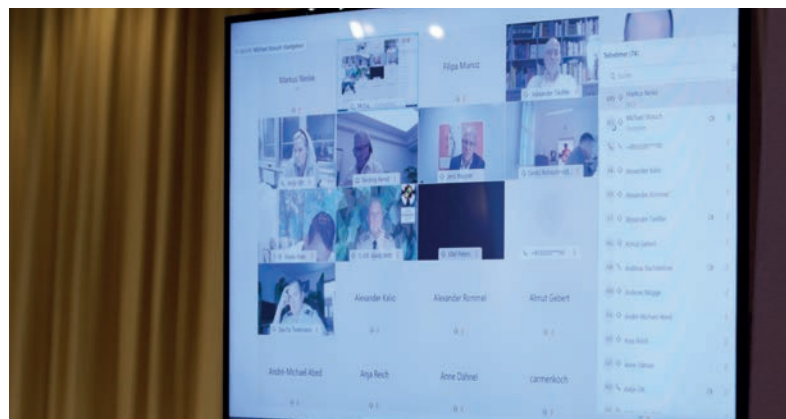


## Erkenntnisse

Die zentrale Erkenntnis des 2. Innovationslabors ist, dass die Veranstaltung im hybriden Format ein Erfolg war. Alle haben ihr Bestes gegeben. Trotz einiger Vorerfahrung ist das hybride Veranstaltungsformat noch immer ungewohnt. Auch die Technik hat uns gefordert. Das umfassende Hygienekonzept konnte seine Wirkung entfalten und hat allen Beteiligten Sicherheit und Struktur für den Ablauf gegeben. Auch wenn dieses Format sehr zielführend und gewinnbringend war, konnte der Austausch unter den Teilnehmenden nicht in der Tiefe und in dem Umfang wie gewünscht stattfinden. Die Technik nahm einen zentralen Stellenwert ein. Trotz guter Bandbreite gab es technische Aussetzer und Störungen, die im Laufe der Veranstaltung verringert werden konnten. Die optimale Rahmenbedingung für einen kritischen Diskurs ist die persönliche Begegnung. Diese Annahme wurde bestätigt. Für digitale Formate bedeutet das, möglichst kleine Gruppen für den Austausch zu planen. Erfahrung in der praktischen Umsetzung hilft, Diskussionen zu initiieren und in Gang zu halten.

Der Austausch zwischen den Prozessbegleitenden und den Projektgruppen wurde unterschiedlich intensiv geführt. Einen großen Mehrwert lieferten die Prozessbegleitenden durch ihre Impulse in den Workshops, in Pausengesprächen und in der Kommunikation mit dem Graphic Recorder.

Die hybride Durchführung erfordert einen hohen personellen und zeitlichen Aufwand, etwa in Form von Funktionspersonal, Kamerateams, Ton und Technik sowie Personal, das das Geschehen im Chat und in Wortmeldungen steuert und moderiert. Dies muss zeitgerecht beauftragt und eingewiesen werden.



Die Lernmanagementplattform ILIAS der FÜAkBw ermöglichte eine optimale Vorbereitung im Hinblick auf die Strukturierung der Online-Workshopgruppen, der Bereitstellung der Informationsmaterialien vor, während und nach dem 2. Innovationslabor. Der Mehrwert von Präsenzveranstaltungen, wie Pausengespräche, Netzworkebildung und der kritische Diskurs, fand nur in kleinem Rahmen statt. Wir hoffen auf das Jahr 2021, in dem vielleicht wieder ein anderer Austausch möglich sein wird.

## Nächste Schritte

Bis Ende 2020 wird entschieden, welche Projekte ab 2021 konkret ausgeplant und umgesetzt werden. Dazu

wird die weitere Projektarbeit in einem Workshop neu strukturiert.

Das Jahr 2021 bedeutet für das Projekt „Digitale Ausbildungsakademie“ die konkrete Umsetzung von einigen der vielen Projektideen. Das Jahr 2021 bedeutet auch, dass es für das Projekt auf die Zielgerade geht und die Ideensuche ihren Abschluss findet. Bis Ende des nächsten Jahres wird ein umfassendes Konzept mit konkreten Handlungsempfehlungen erstellt. Ziel ist es, dass die Erkenntnisse und Maßnahmen des Projektes möglichst große Strahlkraft in die Bundeswehr haben. Dies könnte ein Fokus des 3. Innovationslabors werden (auch wenn die Veranstaltung vielleicht einen anderen Namen bekommt).



Dann wird es darum gehen, Netzwerke zu bilden, Kooperationen einzugehen und Best Practices auszutauschen. Was heute schon feststeht: Diese Veranstaltung wird wieder im hybriden Format durchgeführt.

Parallel zum Projekt wird die Digitalisierung von Lehre und Ausbildung strukturiert und konzeptbasiert weiter umgesetzt.

---

#### Ausblick

---

Die Zukunftsfähigkeit der Ausbildung ist ein Thema, mit dem sich auch die FÜAKBw kontinuierlich und auf unterschiedlichen Ebenen beschäftigt. Mit dem Projekt „Digitale Ausbildungsakademie“ treten die Fragen zur Ausbildungskultur, zum lebenslangen Lernen und nicht zuletzt zur Attraktivität der Akademie für Lernende immer mehr in den Fokus. Die Antworten auf diese Fragen werden maßgeblich für die FÜAKBw sein, aber auch für das gesamte Ausbildungssystem der Bundeswehr. Deshalb wird das Jahr 2021 spannend und diskussionsreich.

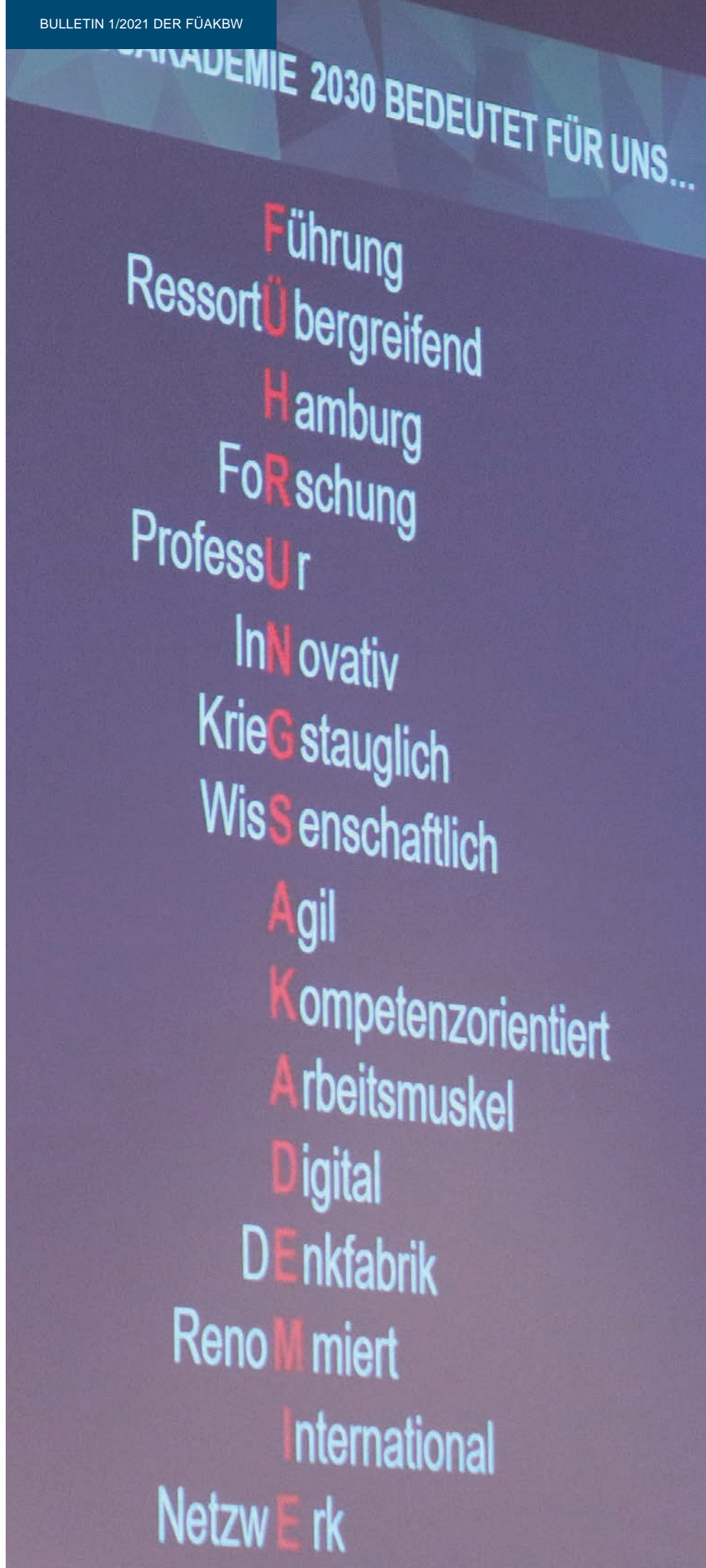
---

#### Autoren

---

Regierungsdirektorin Dorthe Kramer  
 Professor Dr. Bernhard Ertl  
 Professorin Dr. Stephanie Birkner  
 Steffen Niemann  
 Dr. Sabine Huber  
 Oberstudienrat Lars Rinke

Fotos: Bundeswehr/Lene Bartel



## IMPRESSUM

Herausgeber:  
Führungsakademie der Bundeswehr  
Clausewitz-Kaserne  
Manteuffelstraße 20  
22587 Hamburg

Kontakt:  
Führungsakademie der Bundeswehr  
Chef des Stabes  
Manteuffelstraße 20  
22587 Hamburg  
Tel.-Nr.: 040-8667-5401  
Tel. dienstl.: 90-7900-5401

E-Mail:  
[FueAkBwChdSt@bundeswehr.org](mailto:FueAkBwChdSt@bundeswehr.org)

Diese Publikation ist Teil der Informationsarbeit des Bundesministeriums der Verteidigung. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.



**BUNDESWEHR**