

Die Reserve ist immer mitzudenkenmachen!

Durch das ehrenamtliche Engagement des Hauptmanns d.R. Marcello Camerin für Solidarität mit der Bundeswehr lernten er und Oberstleutnant Kai-Alexander Hoberg, Kommandeur Bataillon Elektronische Kampfführung 932, sich in 2019 kennen. Der angeregte Austausch über die Herausforderung „Führen im digitalisierten Umfeld“ mündete rasch in eine vereinbarte Reservedienstleistung im EloKaBtl 932. Der Kommandeur zielte mit dem Wirtschaftswissenschaftler auf einen bewussten Perspektivwechsel ab, um sein Offizierkorps für moderne Führungsaufgaben noch besser aufzustellen.

Der Presseoffizier des Verbandes hat die beiden Akteure zu ihren Motiven und Zielen befragt:

Herr Hauptmann Camerin, in welchem Bereich des EloKaBtl 932 haben Sie Ihre Wehrübung durchgeführt und wie kam es eigentlich dazu?

In der ersten Wehrübung war ich im Bataillon Elektronische Kampfführung 932 (EloKaBtl 932) direkt bei Kommandeur, Oberstleutnant Hoberg, eingesetzt. Hier unterstützte ich das Führungskorps, das für den Elektronischen Kampf und Fernmeldeaufklärung mit den ortsfesten Anlagen sowie mobil in den Einsatzgebieten der Bundeswehr verantwortlich ist. Durch die Spezialisierung haben die Soldaten des Bataillons eine verhältnismäßig hohe Einsatzbelastung zu bewältigen und sie gehören zu den schnellen Einsatzkräften der Bundeswehr. Thematisch kam der Kontakt durch eine Übergabe einer Gelben Schleifen zustande, bei der der Kommandeur mich persönlich kennenlernte. Bereits im vergangenen Jahr merkte er zu meinem Portfolio an, dass ihn als Kommandeur gerade umtreibt, wie er sein Führungskorps "fit" für 'Führung im digitalisierten Umfeld' machen kann und er sich über Anregungen und Impulse freuen würde. Da ich u.a. auch an einem Forschungsprojekt im Kontext Arbeit 4.0 mitgewirkt habe und eine gesamtstrategische Sicht eingenommen werden sollte, erachtete ich es als sehr wichtig und spannend, in ein Bataillon des Cyber- und Informationsraums für zwei Wochen im April einzutauchen.

Was waren dort Ihre Aufgaben?

Konkret war geplant, die bereits außerhalb der Reservedienstleistung erstellte Auftragsklärung konzeptionell zu vertiefen

und die geplanten Workshopelemente methodisch und didaktisch vorzubereiten sowie dem Kommandeur als kritischer Counterpart zur Verfügung zu stehen. Da Umfang, Anspruch und Hingabe immer größer wurden, haben wir entschieden im Juni nochmals einen Wehrübungszeitraum zu nutzen. So konnten als Datenbasis neben Metastudien auch über ein Dutzend Behavioral Interviewings im Verband durchgeführt und ausgewertet werden. Darüber hinaus wurden auch die individuellen digitalen Kompetenzen als Status Quo erfasst. Mit meinem ersten Vertretungsbefehl als Kompaniechef der 1. Kompanie während der zweiten Wehrübung konnte ich darüber hinaus die Kompanie(n) und Züge deutlich besser kennen- und einschätzen lernen. Erfahrungen im Truppenalltag, die auch dem ersten Workshop zugutegekommen sind.

Am 09. Juli startete die Führungskräftetagung mit einer Tagesveranstaltung „Führen im digitalisierten Umfeld“, bei der sich das Offizierkorps u.a. mit der entwickelten (Digital) Vision und Mission des Kommandeurs, der Digitalen Transformation, einem Digital Mindset und einem Operationsplan (Führungsleistung) auseinandersetzte. Von generischen Gemeinsamkeiten bis hin zu konkreten Zielen und Maßnahmen. Mit diesen Workshop-Ergebnissen erarbeite ich nun Leitsätze zu der Thematik, welche wiederum auf Kompanie- und Zugführerebene in weiteren Workshops abstrahiert werden können. Vom Wissen zum Handeln. Dabei sind gemeinsame Überzeugungen das Fundament! Aufgrund meines beruflichen Backgrounds habe ich viele Einblicke in Digitalisierungsbestrebungen anderer Organisationen. Der Kommandeur und ich hatten auch einen regen Austausch über die verschiedenen



Seitenwechsel: Kai-Alexander Hoberg, Oberstleutnant und Kommandeur EloKaBtl 932 in häuslicher Quarantäne und Reserveoffizier Marcello Camerin im Bataillon vor Ort.

digitalen Möglichkeiten, der wegen der Corona-Krise allerdings „verdreht“ war. Ich saß im April in Uniform im Bataillon und der Kommandeur zivil im Homeoffice, da er sich wochenweise mit seinem Stellvertreter, Oberstleutnant Renkl, vor Ort abgewechselt hat, um eine Führungsreserve zu bilden.

„Die Führungskraft nimmt eine Vorbildfunktion ein, indem sie Werte, Normen und Ziele in besonderer Weise repräsentiert und mitprägt. Dies gilt auch für die Arbeit 4.0 und der damit verbundenen Digitalstrategie.“

Marcello Camerin

Herr Camerin, welche persönlichen Eindrücke haben Sie mitgenommen?

Durch die Corona geschuldeten Umstände konnte ich im April im Verhältnis nur einen sehr kleinen Teil des Bataillons kennenlernen. Zu Beginn wurde ich vom stellvertretenden Bataillonskommandeur, Herrn Oberstleutnant Renkl, sehr wertschätzend aufgenommen und in einem Lagevortrag zur Unterrichtung (LVU) eingewiesen. Mit dem Team, das vor Ort war, hatte ich ebenfalls gute Gespräche. Unter anderem über die Behavioral Interviewings (N=17), aber auch bzgl. einer Studie „Digitale Kompetenzen“ (N=115), welche ich anhand eines Fragebogensystems repräsentativ ausgewertet habe. So konnte ich die digitalen Kompetenzen des Bataillons schwarz auf weiß darlegen. Darüber hinaus habe ich im Juni viele spannende konzeptionelle Ansätze überdenken können. Dabei ist mir erneut deutlich geworden, wie wichtig und notwendig eine Vernetzung der Digitalisierungsbestrebungen über alle Bereiche der Bundeswehr hinweg ist. Eine zentrale Fragestellung wird sein: Wie gestaltet sich Führung 4.0 und eine Zusammenarbeit in Zukunft eingebettet in den bestehenden Leitbildern und Führungsgrundsätzen der Bundeswehr, wie z.B. der Inneren Führung? Dabei stellen Zustände der zwangsdigitalisierten Umstände, insbesondere „Führen auf Distanz“ und „Wechselnde Führung in virtuellen Teams“, eine neue Herausforderung dar. In dem Workshop wurde noch einmal deutlich: Battle Management System (BMS) ist das eine, der Grundbetrieb das andere. Aber für beides gilt: Bisher haben wir uns um soziale und personale Identitäten gekümmert. Nun ist eine virtuelle Identität wichtiger denn je.



Aufmerksames Plenum



„Digital“ trotz Stromausfall



Einführende Worte durch Kdr EloKaBtl 932, OTL Hoberg (l.) und den vortragenden Dozenten, Hptm d.R. Camerin (r.)

Welche besondere Erkenntnis ziehen Sie aus dem Workshop?

Ausgehend von der Kultur der Inneren Führung und den Digitalisierungsbestrebungen aus dem Heer, wo eine zentrale Fragestellung ist, wie auf dem Gefechtsfeld von morgen gekämpft wird, erachte ich es als essentiell, bei Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und SoldatenInnen einhergehend ein digitales Mindset zu fördern. Eine besondere Rolle kommt dabei dem Offizierskorps zu: Die Führungskraft nimmt eine Vorbildfunktion ein, indem sie Werte, Normen und Ziele in besonderer Weise repräsentiert und mitträgt. Dies gilt auch für die Arbeit 4.0 und der damit verbundenen Digitalstrategie. Zudem ist es in Zeiten der voranschreitenden Digitalisierung von großer Bedeutung, die Soldaten im digitalen Umfeld mit Struktur zu führen und Qualität sowie Vertrauen zu steuern: denn in der Digitalkultur gehen soziokulturelle Muster vor technischen Mustern. Unser größtes Problem sind wir dabei selbst und damit sind wir auch gleichzeitig die Lösung! Darüber hinaus wurde mit der Führungskräfte tagung auch der „3a“ des Generalsinspektors General Zorn Rechnung getragen: Gutes Führen – stärken!

„Die größte Beschleunigung von Arbeitsprozessen 4.0 erreicht man über die Arbeitskultur - und die wird von den Verantwortlichen und ihren Persönlichkeiten geprägt!“

Marcello Camerin

Neben Veränderungen von internen Abläufen und Strukturen durch die digitale

Transformation sehe ich auch die Tendenz, externe Aktivitäten vor dem Hintergrund einer exponentiellen Entwicklung der Digitalisierung weiter zu entwickeln. Entsprechende Prozesse haben sich durch die Corona-Pandemie merklich verstärkt. Im Fokus steht zwar weiterhin der physisch greifbare Auftrag, neben der Kommunikation werden allerdings auch die Rahmenbedingungen, z.B. durch die zunehmende Verwendung von Apps, vermehrt digitaler. Noch mehr als ein Update in Technologien brauchen wir heute ein Update im Denken! Dieser Trend wird sich auch nach der Corona-Pandemie weiter fortsetzen. Aus meiner Sicht sind da gehypte Buzzwords wie 'Agility' gar nicht notwendig bzw. müssen „nur“ übersetzt werden. Denn wenn es darauf ankommt, z.B. bei der Umsetzung des Kernauftrages in einem Einsatz, ist die Bundeswehr sehr beweglich. Dabei müssen Soldaten seit jeher 'Sprints' (nach iterativ wechselnden Lagen) und schnelle Entscheidungen umsetzen.

Was motiviert Sie grundsätzlich zu einer Wehrübung?

Jede Institution und insbesondere als Unternehmer benötige ich ein gutes Fundament. Angefangen von einem Finanzkonzept bis hin zu einem geordneten Wertesystem, um mit allen Stakeholdern gewinnbringende Projekte umzusetzen. Man stelle sich aber alles ohne die tragende Säule in sich vor: Der Sicherheit! Verteidigt durch unsere parlamentarische Bundeswehr möchte ich gerne meinen Beitrag dazu leisten. Auch über mein Engagement für den von mir (mit)gegründeten gemeinnützigen Förderverein Division Schnelle Kräfte (DSK). Grundsätzlich hatte ich mich bewusst für die Laufbahn des Reserveoffiziers entschieden. Neben dem



Gruppenarbeit

Interesse für militärische Themen und Freude an der soldatischen Gemeinschaft war mein Wille ausschlaggebend, etwas für unser Land leisten zu wollen. Das schöne ist nun, dass ich meine zivile Expertise wunderbar in der Bundeswehrgemeinschaft einbringen kann. Funktionieren doch viele Teilbereiche wie ein Unternehmen. Beispielsweise Einkauf, Personalwesen, Logistik, Versorgung, Marketing, Auftrags-, Prozess-, Projekt- und Innovationsmanagement.



Hptm d.R. Camerin (v.r.) gibt Impulse

Herr Oberstleutnant Hoberg, was hat Sie motiviert diese Zusammenarbeit mit dem Reserveoffizier Marcello Camerin anzustreben?

Ich wäre heute nicht Kommandeur, wenn mir die Reserveoffizierlaufbahn seinerzeit als Wehrpflichtiger nicht den Einstieg in den Offizierberuf geebnet hätte. Von daher spricht mir die neue Strategie der Reserve aus dem Herzen, wenn Sie auffordert, die Reserve immer mitzudenken. Wir haben in meinem Verband Aufgaben, die ohne regelmäßige Unterstützung der Reserve mitnichten in der geforderten Qualität zu erfüllen wären. Gerade bei der Refokussierung auf Landes- und Bündnisverteidigung (LV/BV), ist die Kompetenz „alter Haudegen“ von höchstem Wert. LV/BV ist heute aber kein Kalter Krieg 2.0, sondern ein hybrides Szenario in einer digitalisierten Umwelt; „copy/paste“ des 20. Jahrhunderts wird unsere Sicherheit in Zukunft nicht gewährleisten! Es braucht also Kreativität und neue Impulse. Externe

Perspektiven bereichern dabei immer. Ein Reservist mit dieser Leidenschaft für die Bundeswehr, wie Hptm Camerin sie an den Tag legt, hat mich beeindruckt. Ich glaube sogar, dass wir beide bei unserem ersten Treffen noch gar nicht wussten, was wir gemeinsam machen wollten, aber definitiv, dass wir etwas gemeinsam bewegen wollten. Ich denke, uns beide trägt das Credo: durch Leidenschaft über Vision zur Substanz.

Als EloKaBtl und damit Kampfverband im Cyber- und Informationsraum (CIR) sollte Digitalisierung doch eigentlich ein alter Hut sein. Warum jetzt?

Die Bundesregierung hat die Elektronische Kampfführung im Februar jüngst zur nationalen Schlüsseltechnologie erklärt. Sicher nicht, weil wir in den deutschen Streitkräften darin bereits weltweit führend wären, sondern weil hier erheblicher Nachholbedarf in der Rüstung besteht. Kurze Innovationszyklen sind da nicht immer mit unseren Beschaffungsprozessen im Einklang. Aber viel wichtiger ist, dass gar nicht die Technik, sondern der Mensch im Fokus der digitalen Transformation stehen muss. Als CIR-Streitkräfte bringen wir dieses Mindset natürlich auch mit. Teilweise kommt bereits auch moderne IT auf der Bataillonsebene an, aber eben nicht flächendeckend. Das darf aber nicht als Grund erhalten, weiter auf analoge Führungsverfahren zu bauen. Das mag jetzt mit den COVID-19-Erfahrungen als Binse erscheinen, aber als wir das Projekt starteten, war Corona noch außerhalb jeglicher Vorstellung und ich entsinne mich gut, wie ich ungläubig angeschaut wurde, weil ich im Sommer 2019 einem Kompaniechef einen Monat mobiles Arbeiten genehmigte – ein Tabubruch! Das hat mir bestätigt: Es geht nicht um die Technik, sondern um den allgemein akzeptierten Umgang damit – Digitalkultur!

EloKaBtl 932

Auftrag

Mit rund 700 Soldatinnen und Soldaten sowie zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nimmt das Bataillon Elektronische Kampfführung 932 die Aufgaben der Fernmelde- und Elektronischen Aufklärung sowie des Elektronischen Kampfes wahr. Das Hauptaugenmerk liegt dabei derzeit auf landbasierten Operationen und der Bereitstellung schneller Kräfte. Hierbei ist der Verband in den Bereichen der Elektronischen Gegenmaßnahmen und Aufklärung Zellularer Netze hoch spezialisiert. Hinzu kommt eine luftlandefähige Komponente für den Elektronischen Kampf zur Nahunterstützung im Einsatz. Mit diesen Fähigkeiten ist das Bataillon in der Lage, die Operationsführung eigener Kräfte durch Informationsgewinnung nachhaltig zu unterstützen sowie die gegnerische Operationsführung durch Gegenmaßnahmen zu erschweren.

Seit 1996 stellt der Verband durchgängig Soldatinnen und Soldaten für Einsätze der Bundeswehr ab und ist regelmäßiger Truppensteller für einsatzgleiche Verpflichtung von NATO (North Atlantic Treaty Organization) und EU (Europäische Union). So ist der Verband derzeit der Leitverband für die Task Force Elektronischer Kampf im Rahmen der Very High Readiness Joint Task Force der NATO Response Force, im Zuge derer binnen weniger Tage eine weltweite Verlegebereitschaft zu halten ist. Aufs Engste mit der Zivilgesellschaft am Standort verbunden, pflegt das Bataillon langjährige Partnerschaften zur Stadt Frankenberg (Eder) sowie mit seinen Einsatzkompanien zu den Gemeinden Burgwald, Hallenberg, Frankenau und Vöhl.

In Zahlen:

ca. 680 Angehörige | 1.5.1962 Aufstellung | 120 Soldatinnen und Soldaten im Einsatz |

Gehen Sie jetzt als „erster Digitalisator“ im Bataillon voran?

Keinesfalls! Erstens gilt es anzuerkennen, dass mit der Digitalisierung die Innovationskraft vom Militär zum zivilen Sektor gewandert ist. Daher schätze ich die externe Kompetenz auch so. Zweitens ist ein weiterer Digitalisierungs-Hype fehl am Platz, weil wir angesichts der technischen Ausstattung ein gesundes Erwartungsmanagement betreiben müssen. Drittens verkennt der Begriff der Digitalisierung allein, dass das Analoge viele erhaltenswerte Vorteile bietet. Und viertens weiß ich im dritten Jahrzehnt meiner Führungserfahrung, dass eine Kultur wächst und nicht befohlen werden kann. Ich muss das auch gar nicht, weil wir so viele pfiffige Köpfe im Bataillon haben, die nur darauf warten, ihre Ideen digitalisieren zu dürfen. Der Aufruf des Generalinspektors, sich dem Auftrag mit Elan, Tatkraft, Kreativität und Entscheidungsfreude zustellen, setzen wir nun einfach mutig um - #MACHEN.

Worin sehen Sie dabei die größten Herausforderungen?

Ganz klar am Menschen und damit in der Führung. Als ich hier die Verantwortung übertragen bekam, erkannte ich, dass mein „Werkzeugkasten“ Führung nur aus analogen Methoden bestand.

Kommunikative Missverständnisse im Mailverkehr, zeitfressende Höflichkeitsfloskeln, Verantwortung mit der „Sendetaste“ temporär verlagern können, mehrfach-redundante, aber mäßig synchronisierte Kommunikationskanäle, ausufernde/absichernde Kopieadressaten... damit war mein Führungsverständnis Truppe nicht kompatibel und meine Führungskompetenz rasch an Grenzen gekommen.

Und dann CORONA... Mitte März musste ich als Verdachtsfall in die häusliche Quarantäne und die Auflockerung meines Bataillons im quasi-Krisenmodus aus der Distanz führen. Natürlich werden dabei die Vorteile des Digitalen schnell eingängig, aber die Unersetzlichkeit manch analoger Gepflogenheiten eben auch. Ich musste schmerzlich erfahren, wie mein Urprinzip der Menschenführung nicht mehr griff:



Vorstellung der Arbeitsergebnisse



Vorstellung der Vision des Kdr EloKaBtl 932

Einem Vertrauten tief in die Augen schauen und einfach mal zuhören. So „verlor“ ich in der Krise einen Offizier, weil ich dessen dauerhafte Überlastung in häuslicher Arbeitsumgebung nicht „gespürt“ habe. Seither steht für mich fest: Der Mensch verdient die Symbiose aus Vorteilen des Digitalen und Bewährtem des Analogenen. Das ist meine 3a für den Führungskulturwandel im Bataillon.

Wie treiben Sie diese Digitalkultur konkret voran?

Gar nicht! Ich stoße sie nur an. Die Kultur muss durch die Truppe selbst geprägt werden, die sie dann ja auch langfristig lebt. Ich gebe meinem Führungspersonal nur den Rückhalt, die Dinge mutig anzugehen. Dabei habe ich meine Ansprüche an diese Kultur und was sie leisten können deutlich in einer Vision und Mission formuliert. Meine Truppe braucht kein weiteres Leitbild an der Wand, sondern eine Zielsetzung zur Hand. Die darf aber nicht willkürlich nach meinem persönlichen Gusto sein, sondern soll sachfundiert aus den konkreten Umständen auf unserem Kasernenhof abgeleitet sein. Deshalb hat mich der Ansatz von Hptm d.R. Camerin überzeugt, der die Dinge ganzheitlich angeht und bis zu konkreten Umsetzungen begleitet. Herr Camerin hat die Thematik nicht nur aufgegriffen und konzeptionell aus- und vorbereitet, sondern begleitet das Bataillon mit der Auswertung des Workshops verbunden mit sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen. Mit seiner transdisziplinären Herangehensweise schafft er es

auch in beeindruckend inspirierender Weise die Soldaten auf jeder Ebene zielgruppengerecht abzuholen. Um dies ungeschönt zu fördern, haben wir ihn sogar zuvor als verantwortlichen Kompaniechef eingesetzt. Dazu habe ich ihm die Ergebnisse eines älteren Screenings im Zuge des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an die Hand gegeben, in der Führungs- und Kommunikationsdefizite im Verband angeführt wurden. In Verbindung mit seinen Erhebungen und Interviews im Bataillon haben wir nun eine substantielle Datenbasis. Damit bleibt der Ansatz „Gutes Führen – stärken“ bei uns nicht auf Gesprächsrunden und Powerpoint beschränkt, sondern findet ganz konkrete Ansatzpunkte in der Praxis.

Ich freue mich, dass Hptm d.R. Camerin die Projektergebnisse in weiteren Workshops mit uns vertieft. Vielleicht hat Hptm Camerin ja auch mitgenommen, dass eine Wehrübung bei uns auch für weitere seiner Mitarbeiter eine Sache gegenseitiger Bereicherung wäre. Dann wäre sogar ein erster Schritt für das Pilotprojekt "Bundeswehr und Wirtschaft" hier in Hessen konkret beschrritten.

„Handlungssicherheit im digitalen Miteinander bedingt analoges Vertrauen.“

**Kai-Alexander Hoberg,
Oberstleutnant und
Kommandeur**

**#organisationsentwicklung #leadership
#moderneführung #demut #haltung
#werte #motivation #mehrwert
#digitaltransformation #designthinking
#wirdienen #bundeswehr**

Weiterführende Informationen

Kai-Alexander Hoberg



Oberstleutnant Hoberg ist seit April 2019 Kommandeur des EloKaBtl 932 in Frankenberg (Eder), wo er 1996 als Wehrpflichtiger in die Bundeswehr eintrat. Nach zahlreichen deutschlandweiten Führungs- und Lehrverwendungen in der EloKa folgten nach der Generalstabsausbildung Verwendungen im Militärischen Nachrichtenwesen, der Abteilung Politik im BMVg, der Führungsakademie der Bundeswehr, am Genfer Zentrum für Sicherheitspolitik sowie im Kommando Strategische Aufklärung. Er erinnert sich gut, wie er 1999 stolz seine erste Powerpoint-Folie für den Tageslichtprojektor ausgedruckt hat (schwarz/weiß).

Marcello Camerin

In den vergangenen Jahren hat Marcello Camerin als aktiver Reservist regelmäßig seine soldatischen Kenntnisse und Fähigkeiten auf Stand gebracht. Dabei konnte der Hauptmann der Reserve auch stets seine über 25-jährige beruflichen Erfahrungen in die Reservedienstleistungen einbringen. Der derzeit im Kommando Heer beorderte Reservist (ZAngel / Ctrlg., Stv. SgLtr) hat dort u.a. eine Ref.-Leitlinienentwicklung durchgeführt und im BAIUDBw u.a. Ausbildungskonzepte geschrieben, Führungskräfte trainings für Abteilungsleiter und Teams (A15-B6) konzeptionell vorbereitet, geleitet und mit Mitarbeitern operationalisiert sowie im BMVg für ein Referat die Vision-Entwicklung begleitet und ausgearbeitet. Dennoch waren die zurückliegenden Wehrübungen im EloKaBtl 932 sicher etwas Besonderes, in diesen herausfordernden Covid-19 Zeiten.

Wirtschaftswissenschaftler Marcello Camerin ist neben seiner Lehrtätigkeit an diversen Universitäten und (Handwerks-)Akademien selbst auch Value Forschungspartner des Instituts für Betriebsführung (Itb) und erfolgreicher Unternehmer. Mit seiner mehr als 25-jährigen Erfahrung in Management und Leadership gibt er als Auditor und Coach nützliche (unternehmerische) Impulse, vor allem in den Themen Unternehmensführung, -strategie, Projekt-, und Innovationsmanagement, Personalführung sowie Persönlichkeitsentwicklung.



#wirdienen #bundeswehr