



- 1780001-V232 -

Frau Vorsitzende  
des Verteidigungsausschusses  
des Deutschen Bundestages  
Dr. h.c. Susanne Kastner, MdB  
Platz der Republik 1  
11011 Berlin

**Christian Schmidt**

Parlamentarischer Staatssekretär  
Mitglied des Deutschen Bundestages

HAUSANSCHRIFT Stauffenbergstraße 18, 10785 Berlin  
POSTANSCHRIFT 11055 Berlin

TEL +49 (0)30-18-24-8030

FAX +49 (0)30-18-24-8040

E-MAIL [BMVgBueroParlStsSchmidt@bmvg.bund.de](mailto:BMVgBueroParlStsSchmidt@bmvg.bund.de)

DATUM Berlin, *7. Februar* 2011

**Deutscher Bundestag**  
Verteidigungsausschuss

Ausschussdrucksache  
**17(12)528**

**08.02.2011 - 17/1456**

**5420-32**

Sehr geehrte Frau Vorsitzende,

mit beiliegender Anlage übersende ich Ihnen das mit Beschluss des Verteidigungsausschusses vom 26. Oktober 2010 (Ausschussdrucksache 17(12)447) angeforderte „Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr“.

Das Maßnahmenpaket ist eine Zusammenstellung von über 80 einzelnen Maßnahmen, um die personelle Einsatzbereitschaft der Bundeswehr - mit Blick auf den demografischen Wandel und den sich verschärfenden Wettbewerb um geeignetes Personal mit der Wirtschaft - auch künftig sichern zu können. Das Maßnahmenpaket ist zunächst jedoch lediglich als Grundlage für die weitere Arbeit der fachlich zuständigen Referate zu verstehen.

Die Maßnahmen sollen - abhängig von gesetzgeberischem Handlungsbedarf, von Ressortabstimmungen oder sonstigen Abstimmungen - zur Entscheidungsreife gebracht werden.

Die Frage der Finanzierbarkeit ist - je nach Erreichen der Haushaltsreife einer jeweiligen Maßnahme - Gegenstand des Haushaltsvollzugs 2011 bzw. der Anmeldung zum Regierungsentwurf des Bundeshaushaltes 2012 und des 45. Finanzplans oder zukünftiger Haushalte.

Mit freundlichen Grüßen

Staatssekretär  
Fü S I 1 – Az 09-01-00

Berlin, 5. Januar 2011  
APP 8120/9447  
FAX 2305/9502

Innenverteiler I

nachrichtlich:

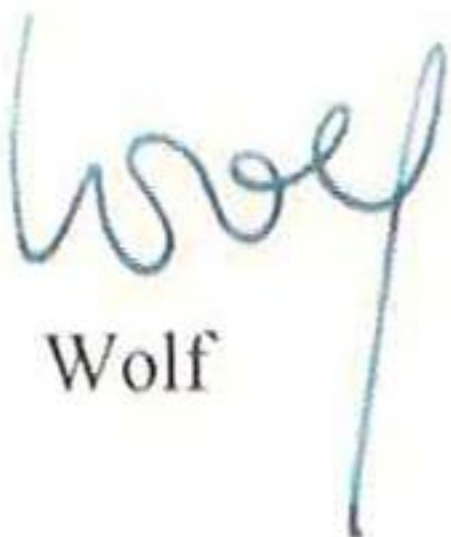
Militärische Gleichstellungsbeauftragte  
des Bundesministeriums der Verteidigung

Zivile Gleichstellungsbeauftragte  
des Bundesministeriums der Verteidigung

- BETREFF **Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr;**  
hier: Inkraftsetzung
- BEZUG 1. Koalitionsvertrag WACHSTUM. BILDUNG. ZUSAMMENHALT zwischen CDU, CSU und FDP für die  
17. Legislaturperiode
2. GenInsp/Fü S I 1 - Az 09-01-00 vom 7. Juni 2010

Hiermit erlasse ich das Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr.

Dieses Maßnahmenpaket ersetzt das Ganzheitliche Konzept zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in den Streitkräften (Bezug 2).

  
Wolf

**Maßnahmenpaket**

**zur**

**Steigerung der Attraktivität**  
**des Dienstes in der Bundeswehr**

## Maßnahmenpaket

### zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr

Vorbemerkung .....	2
1. Einleitung .....	3
2. Attraktivität.....	5
2.1. Ansehen der Bundeswehr als Organisation und als Arbeitgeber .....	6
2.1.1. Innere Führung .....	8
2.1.2. Personalgewinnung und -bindung .....	9
2.1.3. Personalmanagement .....	12
2.1.4. Weitere personelle Aspekte .....	13
2.2. Bundeswehr als Ausbildungsinstitution .....	19
2.2.1. Ausbildungsangebote .....	19
2.2.2. Studienangebote .....	20
2.2.3. Ausbildung mit dem Ziel der Höherqualifizierung .....	21
2.2.4. Fortbildung Lebensälterer .....	21
2.2.5. Nutzung ziviler Qualifikationen .....	21
2.2.6. Zivilberufliche Nutzung militärischer Qualifikationen .....	22
2.2.7. Übernahme von Auszubildenden .....	24
2.3. Materielle und soziale Rahmenbedingungen.....	25
2.3.1. Materielle Rahmenbedingungen.....	26
2.3.2. Soziale Rahmenbedingungen .....	30
3. Zusammenfassung und Ausblick.....	35

### **Vorbemerkung**

Gewinnung, Bindung und Entwicklung geeigneten Personals sind wesentliche Grundlagen für den Erfolg einer Organisation. Erfolgreiche Personalgewinnung und -bindung setzen auf einem zunehmend schwierigeren Arbeitsmarkt – ein hohes Maß an Arbeitgeberattraktivität voraus. Umfassende Information, zielgruppenorientierte Ansprache, bedarfs-, eignungs- und leistungsgerechte Auswahl, zeitgerechte Einstellung, qualifizierte Ausbildung, aufgabenbezogene Qualifizierung und zielgerichtete Entwicklung geeigneten Personals müssen daher im Mittelpunkt personalstrategischer Überlegungen und Maßnahmen des Dienstherrn/Arbeitgebers stehen. Die Beantwortung der Fragen, welche Rahmenbedingungen aus Sicht der potenziellen zukünftigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als attraktiv im Hinblick auf eine Bewerbung bzw. Bindung an die jeweilige Organisation angesehen werden und wie die jeweilige Organisation in der Wahrnehmung von außen bewertet wird, bestimmt maßgeblich die zukünftige qualitative und quantitative personelle Ausstattung der Organisation.

Für Arbeitssuchende sind darüber hinaus häufig die Berichte der Angehörigen einer Organisation über deren Arbeitsbedingungen und dabei insbesondere über die sogenannten „weichen Faktoren“, wie das Arbeitsklima in der Organisation und der Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, für deren Berufswahl von Bedeutung.

## 1. Einleitung

Die Bundeswehr steht bei der Personalgewinnung und -bindung militärischen und zivilen Personals wie andere Personal suchende Organisationen und Unternehmen vor großen Herausforderungen, die aufgrund der besonderen Anforderungen an die verschiedenen Statusgruppen über die anderer Mitbewerber hinausgehen. Nicht nur aufgrund der demographischen Entwicklung und der dadurch verschärften Konkurrenzsituation mit anderen Arbeitgebern musste sich die Bundeswehr in den letzten Jahren verminderten Jahrgangsstärken sowie verstärkt aufgetretenen Abwanderungen von Spezialistinnen und Spezialisten stellen. Mangelnde körperliche Leistungsfähigkeit als gesamtgesellschaftliches Problem verschärft zudem insbesondere im Bereich der Soldatinnen und Soldaten zusätzlich die vorhandenen Herausforderungen einer quantitativ wie qualitativ hinreichenden Personalbedarfsdeckung der Streitkräfte. Vor allem durch den hohen Anteil an Soldatinnen und Soldaten auf Zeit und dem daraus resultierenden hohen jährlichen Regenerationsumfang unterscheidet sich der Arbeitgeber Bundeswehr deutlich von den Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt, darunter auch anderen öffentlichen Arbeitgebern wie Zoll oder Polizei.

Die bevorstehende Neuausrichtung der Bundeswehr und die damit voraussichtlich einhergehende deutliche Umfangsreduzierung stellen gerade für den Übergang eine erhebliche Herausforderung an das Personalmanagement dar, die in engem Zusammenhang mit Attraktivitätsfragen steht. Dabei muss zur kontinuierlichen Sicherstellung der Aufgabenerfüllung durch die Bundeswehr, insbesondere ihrer Einsatzverpflichtungen, gewährleistet sein, dass auch während der Einnahme neuer Bundeswehrstrukturen bedarfsorientiert und kontinuierlich regeneriert wird. Die Verbreitung des Eindruckes, der „Arbeitgeber Bundeswehr stellt nicht mehr ein“, kann langfristig zu Verdrängungsmechanismen auf dem Personalmarkt führen, eine Abstumpfung der Instrumente hervorrufen und somit die Einsatzbereitschaft gefährden.

Grundsätzlich sind attraktivitätssteigernde und -erhaltende Maßnahmen notwendig, um die Auswirkungen der sich verändernden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen und der Einsatzrealität auf den Dienst in der Bundeswehr zu kompensieren. Am Erhalt und der Steigerung der Attraktivität des Dienstes wird daher seit Bestehen der Bundeswehr kontinuierlich gearbeitet. Attraktivitätssteigerung ist somit nichts Neues und auch kein allein stehendes Ziel, sondern als Teil des Transformationsprozesses der Bundeswehr eine Daueraufgabe.

Mit Blick auf die demographischen Herausforderungen der Zukunft in Verbindung mit der absehbaren, in Teilbereichen bereits bestehenden Verknappung der Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt und dem aus Arbeitgebersicht resultierenden „Wettbewerb um die geschicktesten Hände und klügsten Köpfe“ werden die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs für und die Bindung von gewonnenem Personal an die Bundeswehr von strategischer Bedeutung sein. Vor diesem Hintergrund wird der Faktor Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen.

### **Zielsetzung des Maßnahmenpaketes**

Es sind Maßnahmen zu entwickeln, die zu einer Attraktivitätssteigerung der Bundeswehr im sich verschärfenden Wettbewerb um qualifiziertes Personal führen und der qualitativ hochwertigen Aufgabenerledigung und damit der personellen Einsatzbereitschaft dienen. Neben kurz- und mittelfristig wirkenden Maßnahmen ist dabei insbesondere auf Nachhaltigkeit, eine langfristige Perspektive zur Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung abzustellen. Die personelle Einsatzbereitschaft und somit die Aufgabenerfüllung durch Fachkräfte der Bundeswehr ist auch in Zukunft zu sichern.

## 2. Attraktivität

Unter Attraktivität ist in diesem Zusammenhang die von der Bundeswehr ausgehende Anziehungskraft als Arbeitgeber auf Bürgerinnen und Bürger, Soldatinnen und Soldaten sowie zivile Beschäftigte der Bundeswehr zu verstehen. Das Ausmaß der Attraktivität beruht auf subjektiven Einschätzungen sowie der Bundeswehr zugesprochenen Werten und wird daher individuell unterschiedlich bewertet. Je positiver oder vorteilhafter der Arbeitgeber Bundeswehr eingeschätzt wird, desto größer die Chance, in der vergleichenden Gesamtbetrachtung mit anderen Organisationen oder Arbeitgebern bestehen und sich durchsetzen zu können.

Die Attraktivität der Bundeswehr als eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalbedarfsdeckung und damit als Grundlage für die Einsatzfähigkeit der Bundeswehr beruht im Wesentlichen auf drei Säulen:

- dem Ansehen der Bundeswehr als Organisation und als Arbeitgeber für militärisches und ziviles Personal unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Teilbereiche der Bundeswehr mit identitäts- und imagebildendem Charakter, dem Ansehen des Soldatenberufes und der zivilen Berufsbilder / Berufsfelder in der Bundeswehr (Ansehen der Bundeswehr als Organisation und als Arbeitgeber),
- der Bereitstellung von aus Sicht der Bewerberinnen und Bewerber interessanten / lohnenden Arbeitsplätzen verbunden mit einem umfangreichen Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebot (Bundeswehr als Ausbildungsinstitution) sowie
- den materiellen und sozialen Rahmenbedingungen des Dienstes für Soldatinnen, Soldaten, zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren persönliches Umfeld (materielle und soziale Rahmenbedingungen).



## 2.1. Ansehen der Bundeswehr als Organisation und als Arbeitgeber

Das Ansehen einer Organisation bzw. Berufsgruppe in der Gesellschaft als Ganzes aber auch seiner unterschiedlichen Teilbereiche, welche in der Öffentlichkeit mit einem eigenen Image wahrgenommen werden, ist ein maßgeblicher Faktor für die Berufswahl junger Menschen und hat somit auf die Möglichkeiten und Grenzen der Personalgewinnung und -bindung erheblichen Einfluss. Dieses Ansehen wird sowohl durch die Einstellung der Gesellschaft zu einer bestimmten Berufsgruppe als auch durch die Berufsgruppe selbst und deren Angehörige, die als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren positiv wie negativ wirken können, geprägt.

Beide Perspektiven unterliegen einer Wechselwirkung. Sie wirken sowohl in die Bundeswehr als auch in die Gesellschaft hinein und prägen das Ansehen der Bundeswehr und ihrer Teilbereiche, des Soldatenberufes und einer zivilberuflichen Tätigkeit in der Bundeswehr.

Attraktivität kann einerseits auf die Bundeswehr als Ganzes unmittelbar bezogen sein. Andererseits - und dieser Aspekt ist angesichts der Notwendigkeit, auch künftig im Wettbewerb qualifiziertes Personal gewinnen und binden zu können von primärer Bedeutung - ist Attraktivität stets laufbahn- bzw. verwendungsbezogen zu betrachten und damit auch dementsprechend spezifiziert zu analysieren.

### *Maßnahme 1*

Im Sinne eines bundeswehrgemeinsamen Ansatzes für die Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr ist der Attraktivitätsbegriff systematisch zu analysieren. Für die Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr absolut und im Vergleich zur Attraktivität anderer Arbeitgeber ist ein Erklärungsmodell zu entwickeln.

Hierbei kann auf bereits vorliegende, aktuelle Studienergebnisse zurückgegriffen werden, die sich intensiv mit Fragen der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr befassen.

### *Maßnahme 2*

Um vergleichend abschätzen zu können, wie sich die Attraktivitätsbewertung innerhalb der Bundeswehr und in der Gesellschaft verändert, um dann ggf. Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung treffen zu können, ist mit sozialwissenschaftlichen Methoden ein Attraktivitätsindex für den Dienst in der Bundeswehr zu entwickeln. Die Attraktivität der Bundeswehr ist jährlich zu untersuchen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Im Rahmen der nichttechnischen Forschungs- und Studienplanung der Bundeswehr ist bereits für 2010 / 2011 eine entsprechende verwendungs- / laufbahnspezifische Attraktivitätsstudie gebilligt und zur Durchführung angewiesen worden (SKZ UM 20U\_020).

Im Kern geht es bei der Steigerung des Ansehens der Bundeswehr um die Beantwortung der Frage, was getan werden muss, damit Soldatinnen und Soldaten, zivile Mitarbeiterinnen und zivile Mitarbeiter der Bundeswehr ihren Beruf mit besonderer Überzeugung ausüben und dies auch positiv nach außen vertreten. Überdies ist die Frage zu beantworten, wie hierdurch in der Gesellschaft die Bereitschaft und der Wille zum Dienst in der Bundeswehr stärker entwickelt werden können. Medien dominieren dabei bereits heute die gesellschaftliche Wahrnehmung der Bundeswehr. Für eine große Mehrheit der Bevölkerung ist die Bundeswehr im Alltag sehr selten oder gar nicht mehr präsent. In Folge der anstehenden Strukturanpassung wird die Präsenz der Bundeswehr in der Gesellschaft und hierdurch die Chance, z.B. durch Soldatinnen und Soldaten sowie zivile Mitarbeiterinnen und zivile Mitarbeiter als Träger von Werten und Normen persönlich kenntnis-, sinn- und wertvermittelnd zu agieren, weiter vermindert. Medien und Medienbilder werden somit weiter an Bedeutung für die gesellschaftliche Wahrnehmung der Bundeswehr gewinnen. Aus der möglichen Aussetzung der Pflicht zum Ableisten des Grundwehrdienstes würde ein weiterer Verlust an Aufmerksamkeit und Möglichkeit zur Kommunikation resultieren. An Stelle des authentischen Erlebens tritt noch stärker als heute die Wahrnehmung einer „medialen“ Wirklichkeit, deren Ausgestaltung Einfluss auf Wissensstand und Einstellungen der Bevölkerung hat, ohne dass diese mediale Wirklichkeit „vollständig“ durch die Bundeswehr gestaltet werden kann.

### *Maßnahme 3*

Basierend auf dem derzeit hohen gesellschaftlichen Grundvertrauen in die Bundeswehr ist das Informations- und Dialogangebot der Bundeswehr in Massenmedien, der Gesellschaft und sozialen Netzwerken mit dem Ziel deutlich stärkerer Kenntnis, Sinn- und Wertvermittlung sowie Imagebildung und –steigerung zu intensivieren. Hierzu sollte u.a. das (kostenintensive) Medium Fernsehen stärker als bisher genutzt werden. Inhaltlich sind hierbei insbesondere im ersten Schritt Ziele, Normen und Werte der Bundeswehr sowie der Sinn soldatischen Dienens und die Möglichkeiten, dieses auch in der heutigen Zeit mit individuellen Werten zu vereinbaren, in den Mittelpunkt zu stellen. Im zweiten Schritt ist die Umsetzung der identifizierten attraktivitätssteigernden Maßnahmen intern / extern zu kommunizieren. Ein entsprechendes Kommunikationskonzept befindet sich aktuell in Erarbeitung.

### *Maßnahme 4*

Analog des in der Wirtschaft praktizierten Ansatzes eines „Employer Branding“ ist auch für die Bundeswehr eine entsprechende ganzheitliche Organisations- und Arbeitgebermarke mit visueller Identität zu entwickeln und zielgerichtet zu kommunizieren.

**Maßnahme 5**

Als zusätzliche Möglichkeit, die Bundeswehr als Organisation und Arbeitgeber authentisch zu erleben und Arbeitsplätze zielgerichtet darzustellen, ist, analog der marktüblichen Rekrutierungspraxis, ein Praktikantenprogramm zu implementieren.

**2.1.1. Innere Führung**

Der militärische wie der zivile Dienst in der Bundeswehr sind an die Werte und Normen des Grundgesetzes gebunden. Regelungen zur Verwirklichung dieses Anspruchs für den militärischen Teil der Bundeswehr enthält die Konzeption der Inneren Führung. Das Handeln der zivilen Angehörigen der Bundeswehr berührt vielfach die Rechte und Pflichten der Soldaten und Soldatinnen. Damit bestimmen auch sie die innere Verfassung der Streitkräfte wesentlich mit und sind deshalb gehalten, ihr Handeln in gleicher Weise an den Grundsätzen der Inneren Führung auszurichten. Die Grundsätze und Ziele der Inneren Führung bilden damit das feste Koordinatensystem für den Dienst in der Bundeswehr und bestimmen das Selbstverständnis der Soldatinnen und Soldaten. Sie sind Leitlinie für die Führung von Menschen und den richtigen Umgang miteinander. Beide Bereiche der Bundeswehr sind auch dadurch miteinander verbunden, dass die Bundeswehrverwaltung wesentlichen Anteil daran hat, die Innere Führung mit ihren Gestaltungsfeldern wirksam werden zu lassen.

Die Bundeswehr gewinnt ein positives Image und steigert ihre Attraktivität durch die lebendige Ausgestaltung der hauptsächlichen Gestaltungsfelder (wie Menschenführung oder Politische Bildung und Recht) sowie durch die konsequente Berücksichtigung der weiteren Gestaltungsfelder der Inneren Führung, beispielsweise durch die Überzeugung von der Richtigkeit des eigenen Auftrages, das ausgewogene Verhältnis von Auftrag und Mitteln, ein transparentes und modernes Personalmanagement, die Vereinbarkeit von Familie und Dienst sowie das Erleben der Werte und Normen des Grundgesetzes im täglichen Dienst.

Die Konzeption der Inneren Führung ist in der Bundeswehr fest verankert und wird bejaht. Sie kann nur als ganzheitlicher Ansatz funktionieren und dann als eine wesentliche Ausgangsbasis genutzt werden, um eine positive Prägung und Kommunikation im Sinne einer ganzheitlichen Organisations- und Arbeitgebermarke zu befördern. Die Anwendung der Inneren Führung darf allerdings nicht durch zunehmende Auftragsdichte, zu hohes Tempo oder zu knappe Ressourcenlage an ihre Grenzen geführt werden. Tendenzen, die zu einer dauerhaften Überforderung führen, muss entgegengewirkt werden.

**Maßnahme 6**

Die Gestaltungsfelder der Inneren Führung müssen in allen Bereichen konsequent und beständig an den sich wandelnden politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen gemessen und daran angepasst werden. Das Verständnis der Inneren Führung muss als die wesentliche Grundlage im Sinne einer ganzheitlichen Organisations- und Arbeitgebermarke gestärkt werden.

**2.1.2. Personalgewinnung und -bindung**

Die Bundeswehr darf im Wettbewerb um geeignetes Personal mit konkurrierenden Arbeitgebern nicht nur reagieren. Sie muss aktiv positive Anreize für die Personalgewinnung und -bindung schaffen und somit negativen Entwicklungen frühzeitig entgegenwirken. Dazu müssen gesellschaftliche Entwicklungen und Strömungen sowie sonstige sich auf die Bundeswehr potenziell negativ auswirkende Faktoren frühzeitig erkannt und ggf. notwendige Maßnahmen zur Verbesserung von Rahmenbedingungen für die Bundeswehr aktiv und zu einem frühen Zeitpunkt identifiziert und umgesetzt werden. Objektive, grundlegende und aktuelle Daten über Wege und Bedingungen der Berufsfindung, -entscheidung und -entwicklung sind weitere wichtige Grundlagen für die Lagefeststellung.

In die Überlegungen zur Verbesserung der Personalgewinnung und -bindung sind grundsätzlich alle Laufbahnen und Statusgruppen einzubeziehen. Für die Streitkräfte sind vorrangig die Mannschaftslaufbahnen sowie - vorbehaltlich einer entsprechenden Entscheidung - dabei der Freiwillige Wehrdienst (FWD) besonders zu berücksichtigen. Im zivilen Bereich liegt der Fokus aufgrund des allgemeinen Fachkräftemangels auf der Gewinnung technischer Nachwuchskräfte.

**Maßnahme 7**

Um sich auch zukünftig wettbewerbsfähig und damit erfolgreich als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt zu positionieren, hat die Bundeswehr ein aus Sicht der Bewerberinnen und Bewerber attraktives – aber auch umsetzbares – Ausbildungs- und Arbeitsplatzangebot zur Verfügung zu stellen. Dieses ist ständig weiter zu entwickeln und mit den Instrumenten des Personalmarketings erfolgreich in die Zielgruppen zu kommunizieren. Die Berufszufriedenheit aktiver Angehöriger der Bundeswehr sowie die berufswahlbezogenen Motivstrukturen externer und interner personalwerblicher Zielgruppen, deren Informationsverhalten sowie Einstellungen und Meinungen relevanter Multiplikatoren (Eltern, Lehrer) sind hierzu weiterhin als Grundlage beständiger Optimierung kontinuierlich zu erforschen.

Im Zuge der notwendigen Anstrengungen zur personellen Bedarfsdeckung als eine strategische Herausforderung der Zukunft bedarf es einer adäquaten IT-Unterstützung eines modernen, an den Erwartungen der Zielgruppe orientierten Bewerbungsverfahrens und Abläufe bei der Personalgewinnung, um keine qualifizierten Bewerberinnen und Bewerber unnötig zu verlieren. Hierzu sind die erforderlichen IT-Funktionalitäten („Talentmanagement“) in Teilprojekten jeweils mit Realisierungsanteilen unter dem Schlagwort „E-Recruiting“ neu auszuplanen. Ohne diese Realisierungsanteile kann das Modernisierungspotenzial mittels elektronischer Unterstützung eines ansprechenden und zeitgemäßen Bewerbungs- und Auswahlverfahrens nicht erschlossen werden. Hieraus resultieren Nachteile im Wettbewerb um qualifiziertes Personal sowie das Risiko, dass sich junge und gut qualifizierte Menschen u.a. gegen die Bundeswehr entscheiden, weil Bewerbungs-, Auswahl- und Entscheidungsprozesse zu langwierig sind.

#### ***Maßnahme 8***

Realisieren der nicht mehr im Finanzrahmen SASPF enthaltenen SASPF - Teilprojekte Personalgewinnung IV, V, VI zur vollen Ausschöpfung des Bewerberpotentials.

Von besonderer Bedeutung für die Personalgewinnung und -bindung ist eine moderne Personalentwicklung in der Bundeswehr, die neben der leistungs-, bedarfs- und eignungsgerechten Stellen-/Dienstpostenbesetzung auch zur Realisierung einer chancen-, leistungs- und eignungsgerechten Karriere des/der Einzelnen beiträgt.

#### ***Maßnahme 9***

Es ist für den militärischen Bereich eine „Einzelkonzeption Personalentwicklung“ zu erstellen, die transparent und nachvollziehbar die grundlegende Systematik sowie die Zuständigkeiten bei der Personalentwicklung darstellt, zu Verwendungsaufbaukonzepten sowie zum zielgerichteteren Einsatz des Personals bei gleichzeitig verbesserter Vereinbarkeit von Familie und Dienst führt und für Soldatinnen und Soldaten gleichberechtigte Entwicklungs- und Qualifizierungschancen in den jeweiligen Laufbahnen aufzeigt.

Für den zivilen Bereich werden die bereits vorhandenen Personalentwicklungsinstrumente bedarfsgemäß weiterentwickelt und gegebenenfalls ergänzt.

Demographie sowie Transformations- und Einsatzerfordernisse haben bereits heute einen deutlich höheren Bedarf an personalwerblichen Maßnahmen zur Folge, der nur mit hinreichenden Ressourcen dauerhaft gedeckt werden kann. Die aktuell zur Personalwerbung eingesetzten Mittel und Verfahren sind sozialwissenschaftlich belegt, zielgruppenorientiert, qualitativ hochwertig und im Vergleich konkurrenzfähig sowie, in Abhängigkeit von der Wettbewerbsfähigkeit des zu vermarktenden Produktes, auch geeignet, kurzfristig messbare Erfolge zu erzielen. Insbesondere die Fähigkeit, mit Wehrdienstberatung (WDBer) und zentralem Messe- und Eventmarketing flächendeckend persönlich zu informieren und zu beraten, ist im sich intensivierenden Wettbewerb um qualifiziertes Personal ein strategischer Vorteil. Erhalt und gezielter Ausbau dieser

nachgewiesen wirksamen Fähigkeiten erfordern kurz- und mittelfristig erhebliche Investitionen, um die hohe qualitative Wirkung der Personalgewinnung im Kontext des Personalmanagements zu erhalten.

#### *Maßnahme 10*

Zur Sicherstellung der konkurrenzfähigen Positionierung des Arbeitgebers Bundeswehr auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt sowie zur Nachwuchsgewinnung ist eine mit entsprechenden personellen und materiellen Ressourcen ausgestattete Personalgewinnungsorganisation bereit zu stellen. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Wehrdienstberatung im Aufgabenbereich der personalwerblichen Kommunikation heute regelmäßig einziger regionaler Ansprechpartner der Bundeswehr für die Zielgruppe sowie für Multiplikatoren aus Bildung, Politik, Wirtschaft und Verwaltung ist. Durch eine entsprechend attraktive und sachgerechte Dienstpostenausstattung muss junges, qualifiziertes, zum eigenständigen Agieren befähigtes und kommunikativ geeignetes Personal durch Aufzeigen auch langfristiger attraktiver individueller Karriereperspektiven für eine Tätigkeit in der Personalgewinnungsorganisation gewonnen und gehalten werden.

Insbesondere partiell deutlich rückläufige Schüler- und Absolventenzahlen allgemein- und berufsbildender Schulen bewirkten auch in der zurückliegenden Wirtschafts- und Finanzkrise eine weitere Entspannung auf dem Ausbildungsmarkt sowie dem Arbeitsmarkt für unter 20jährige. Eine Intensivierung des Wettbewerbs um diese qualifizierten jungen Menschen ist die Folge. Im Ergebnis der Studie „Bewerberbindung“ des SWInstBw liegen aktuell Schwächen der militärischen Personalgewinnungsorganisation der Bundeswehr in Wartezeiten sowie den Entfernungen zu den Büros der WDBer. Eine Ausweitung mobiler Fähigkeiten ist diesbezüglich geeignet, bestehende Defizite zu minimieren und die Präsenz der WDBer in der Fläche sowie die Bewerberfreundlichkeit zu erhöhen.

#### *Maßnahme 11*

Die Deckung des Einstellungsbedarfs, insbesondere für den technischen Verwaltungsdienst, wird sich auch künftig aufgrund der demographischen Entwicklung und des Fachkräftemangels als sehr problematisch darstellen. Mit dem personalwerblichen Konzept zur nachhaltigen Steigerung des Bekanntheitsgrades des zivilen Arbeitgebers Bundeswehr – Rüstungsbereich (PersKonRü) existiert ein zeitgemäßes Instrumentarium, welches nicht nur die angestrebte Steigerung des Bekanntheitsgrades in den Zielgruppen und in der Bevölkerung und die Gewinnung qualifizierter Bewerbungen ermöglicht, sondern aufgrund seines modularen Aufbaus flexibel an künftige personalwerbliche Aufgaben angepasst werden kann. Dieses Konzept gilt es umzusetzen.

**Maßnahme 12**

Ausschreibungen sind auf eine stärkere Identifikation der Bewerberinnen und Bewerber mit dem jeweiligen Dienstpostenprofil auszurichten.

**Maßnahme 13**

Die Prozessabläufe bei der Personalgewinnung sind zur Verkürzung der Einstellungsverfahren und somit zur Erhöhung der Erfolgsquote bei der Einstellung zu straffen.

**2.1.3. Personalmanagement**

Personalmanagement betrifft jeden Angehörigen der Bundeswehr, hat erhebliche Auswirkungen und ist von zentraler Bedeutung.

Die Belange der „geführten Soldatinnen und Soldaten“ – u.a. die bedarfs- und laufbahnorientierte Verlängerung von Verwendungszeiten, die Etablierung regelmäßiger Personalgespräche zur aktiven Laufbahnberatung mit Informationen und Einbindung des Betroffenen zum weiteren individuellen Verwandaufbau, die Realisierung von Langfristplanungen und die Realisierung eines regionalen Verwandaufbaus – sind mit den Belangen der Organisation besser zu verknüpfen. Dazu bedarf es eines Personalentwicklungskonzeptes, dessen Umsetzung durch die Personalführung und der Bereitstellung hinreichender Ressourcen.

**Maßnahme 14**

Die Transparenz von Personalentscheidungen ist weiter zu verbessern.

Die individuelle Beratung ist zu intensivieren. Hierzu ist absehbar die Anzahl des in der Personalführung eingesetzten Personals zu erhöhen (Personalbemessungsschlüssel Personalführer/Geführte).

Im Ergebnis der in 2008/2009 durchgeführten Attraktivitätsstudie der Fa. Accenture wurde die Schaffung einer zentralen Steuereinheit „Personal“ vorgeschlagen, welche alle Maßnahmen des Personalmanagements bündelt.

**Maßnahme 15**

Aufbau- und ablauforganisatorisch ist eine „zentrale Steuereinheit“ Personal für die Bundeswehr zu implementieren.

**Maßnahme 16**

Erhalt einer attraktiven Dienstpostenausstattung zur Personalgewinnung und -bindung.

**Maßnahme 17**

Individuelle Interessen und persönliche Rahmenbedingungen werden im Rahmen bestehender Möglichkeiten bei der Verwendungsplanung berücksichtigt. Dies betrifft den beruflichen Bereich, also das Interesse an Transparenz der administrativen Planung, der eigenen mittelfristigen Planbarkeit und der weitgehenden Regionalisierung bei der Dienstpostenbesetzung sowie die Berücksichtigung sozialer und gesundheitlicher Aspekte. Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Dienst wird angestrebt. Eine ausgeglichene „Work-Life-Balance“ wird für die Beschäftigten immer wichtiger. Persönliche Potenziale sollen erkannt, beruflich genutzt und ausgebaut werden. Der Leitgedanke des lebenslangen Lernens soll durch Maßnahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung während der aktiven Dienstzeit unterstützt werden.

**2.1.4. Weitere personelle Aspekte**

Allein angesichts der demographischen Entwicklung wird künftig zur Sicherstellung der Personalbedarfsdeckung und damit dem Erhalt der Einsatzbereitschaft der Bundeswehr die Erschließung neuer Potenziale zur Personalgewinnung erforderlich werden. Die zu erwartende Modifikation der Bedarfsvorgaben hin zu mehr Mannschaften in einigen Bereichen macht neben der gezielten Steigerung der Attraktivität dieser Laufbahn u.a. auch eine Intensivierung der personalwerblichen Präsenz im Segment gering Qualifizierter erforderlich. Personen mit Migrationshintergrund gewinnen angesichts ihres demographischen Anteils sowie charakteristischer Merkmale<sup>2</sup> als mögliche Zielgruppe für die Personalgewinnung bedarfsbezogen an Bedeutung. Inländer mit Migrationshintergrund (ohne Deutsche Staatsbürgerschaft) können bereits heute in ein Arbeitsverhältnis im öffentlichen Dienst des Bundes und in einzelnen Bundesländern in den öffentlichen Dienst eingestellt werden.

**Maßnahme 18**

Bestehende Regelungen sind so zu erweitern, dass Inländer bei entsprechender Eignung, Befähigung und Leistung auch ohne deutsche Staatsbürgerschaft regelmäßig in die Streitkräfte eingestellt werden können.

---

<sup>2</sup> Migrationshintergrund führt selbst bei vergleichbarem sozialen Status in allen Stufen des Bildungssystems zu Benachteiligungen. Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund besuchen häufiger niedriger qualifizierende Schularten und verlassen häufiger eine allgemeinbildende Schule, ohne den Hauptschulabschluss erworben zu haben.



Studienerkenntnisse zeigen laufbahnübergreifend den Bedarf an einer früheren Zusage der Übernahme in das Dienstverhältnis eines Berufssoldaten bzw. einer Berufssoldatin.

***Maßnahme 19***

Laufbahnübergreifend sind grundsätzlich Möglichkeiten zu schaffen, früher in den Status eines Berufssoldaten bzw. einer Berufssoldatin übernommen werden zu können, um gezielt bereits erkennbares Spitzenpotenzial an die Streitkräfte zu binden. Mit dieser Maßnahme werden die Bedarfsträgervorgaben nicht in Frage gestellt.

Die Mobilitätsbereitschaft junger Menschen variiert.

***Maßnahme 20***

Unterkünfte, vor allem in Ballungsgebieten, sind insbesondere für Mannschaften zur Verfügung zu stellen oder deren Unterbringung ist finanziell zu unterstützen.

Die derzeit gültigen Grundlagen sehen die Bereitstellung von Unterkunft / Wohnraum nur für kasernenpflichtige Soldatinnen und Soldaten vor.

***Maßnahme 21***

Es sind die rechtlichen Voraussetzungen für die Unterbringung von Mannschaften unabhängig vom Lebensalter zu schaffen. Sofern sich daraus negative Auswirkungen auf die Regeneration in anderen Laufbahnen mit einem vergleichbaren Besoldungsniveau ergeben sollten, ist eine Einbeziehung dieser Laufbahnen in diese Maßnahme zu prüfen.

Die Ausschöpfung des in den Streitkräften vorhandenen Potenzials für eine Verpflichtung als Soldatin auf Zeit oder als Soldat auf Zeit (SaZ) ist in den letzten Jahren verbessert worden. Gleichwohl bestehen weitere Optimierungsmöglichkeiten.

***Maßnahme 22***

Es ist verstärkt vorzusehen, qualifizierten und bewährten Soldatinnen und Soldaten bedarfsorientiert zu ermöglichen, aus den Laufbahnen der Mannschaften bzw. der Fachunteroffiziere in eine Feldwebel- oder Offizierlaufbahn zu wechseln und aktiv ein entsprechendes Angebot zu machen. Gleiches gilt für den Laufbahnwechsel der Beamtinnen und Beamten. Ein konditionierter (an den Erwerb höherer schulischer / beruflicher Bildung gekoppelter) Aufstieg in höhere Laufbahnen ist als Instrument interner Personalgewinnung und -bindung vorzusehen. Die Ausgestaltung der Laufbahnen Msch (SaZ), Uffz AllgFD sowie der Fw-Laufbahnen muss hinsichtlich des Anpassungsbedarfes untersucht werden. Die Möglichkeiten zum Laufbahnwechsel sind zu erhöhen und konzeptionell so auszugestalten, dass sich die hierdurch erforderlichen Ausbildungen auf ein notwendiges Minimum reduzieren.

**Maßnahme 23**

Die bisherigen Mannschaftslaufbahnen sind mit dem Ziel der Erhöhung der Attraktivität neu zu gestalten.

Studienerkenntnisse zeigen, dass in den personalwerblichen Zielgruppen Bedarf an zeitlich flexiblen Verpflichtungszeiten besteht, die von den derzeit definierten Regelverpflichtungszeiten abweichen.

**Maßnahme 24**

Die derzeitigen Regelverpflichtungszeiten sind zu flexibilisieren und bis zu einer Dauer von 25 Jahren zu verlängern.

**Maßnahme 25**

Dienstpostenbeschreibungen und Personalbegriffe sind klar zu formulieren, ausreichend abzugrenzen und zu überprüfen, um durch Vermeiden überzogener Anforderungen die Potenzialausschöpfung zu verbessern.

Der Ergänzungsbedarf der Streitkräfte ist mit Blick auf die Demographie zu senken. Das gelingt auch mit Soldatinnen und Soldaten auf Zeit, die den Streitkräften nach ihrer Ausbildung auf Dienstposten tatsächlich länger als bisher zur Verfügung stehen.

**Maßnahme 26**

Die Verwendungsdauer der Soldatinnen und Soldaten auf Zeit ist durch Flexibilisieren von Maßnahmen der Berufsförderung (vor allem Verlagern von Leistungen aus der aktiven Dienstzeit in die Zeit nach Dienstzeitende sowie Kapitalisierungsmöglichkeiten von Berufsförderungsleistungen) zu erhöhen.

Die Soldatenlaufbahnverordnung und die Bundeslaufbahnverordnung beinhalten bereits ein umfangreiches Spektrum von Möglichkeiten auch für Seiteneinsteiger und Seiteneinsteigerinnen bzw. Einstellungen mit höherem Dienstgrad.

**Maßnahme 27**

Das Spektrum an Möglichkeiten des Seiteneinstiegs und des Wiedereinstiegs in die Bundeswehr sowie des Wechsels zwischen den Statusgruppen gilt es unter Ausnutzung aller rechtlichen Möglichkeiten zu erweitern, um noch mehr Flexibilität und Attraktivität zu erreichen und so rascher auf kurzfristig auftretende Herausforderungen reagieren zu können.

**Maßnahme 28:**

Die derzeit noch vorhandene rechtliche Begrenzung von Verpflichtungszeiten bei Soldatinnen bzw. Soldaten auf Zeit ist von 20 auf 25 Jahre anzuheben. Die derzeit noch vorhandenen Altershöchstgrenzen für die Verpflichtung von Soldatinnen bzw. Soldaten auf Zeit sind abzuschaffen. Die Höchstaltersgrenzen für den Einstieg in militärische Laufbahnen sind anzuheben. Die hierzu im BMVg bereits abgestimmten Änderungen rechtlicher Bestimmungen sind nach Ressortabstimmung und ggf. Gesetzgebungsverfahren so zügig wie möglich in Kraft zu setzen.

Vor allem die bisherigen, auf längere Zeit angelegten Dienstverhältnisse führen zu geschlossenen Personalsystemen. Das erschwert flexiblere Reaktionen. Auf einen geänderten Bedarf auf Seiten des Dienstherrn lässt sich kaum reagieren. Ebenso lässt sich der Wunsch von Beamtinnen oder Beamten bzw. von Soldatinnen oder Soldaten, ihr Dienstverhältnis vorzeitig zu beenden und in der zivilen Wirtschaft zu arbeiten, kaum realisieren. Wesentliches Hemmnis sind die mit einem Berufswechsel verbundene Inkaufnahme der Nachversicherung in der gesetzlichen Rentenversicherung.

**Maßnahme 29**

Die Mitnahmefähigkeit von Versorgungsanwartschaften – mit ausdrücklichem Zustimmungsvorbehalt des Dienstherrn – ist zur flexibleren Gestaltung von bislang auf längere Zeit angelegten Dienstverhältnissen einzuführen („Portabilität“).

Im Rahmen der Informationsarbeit des BMVg und der Bundeswehr wird über die Entscheidungen und Absichten des BMVg sowie über Auftrag, Aufgaben und Einsätze der Bundeswehr informiert und dabei auch das Interesse am Dienst in der Bundeswehr gestärkt. Marketingmaßnahmen zum Zwecke der zivilen und militärischen Bedarfsdeckung sowie deren Kommunikation sind nicht Teil der Informationsarbeit. Die Gestaltung von Marketingmaßnahmen orientiert sich vorrangig an den Interessen, Bedürfnissen und aktuellen Trends in den Zielgruppen der Personalwerbung (ziv/mil), berücksichtigt das Corporate Design der Bundeswehr und entspricht in ihren Aussagen der Informationsarbeit des BMVg.

Die einzelnen Maßnahmen der Informationsarbeit werden lageabhängig und bezogen auf den konkreten Anlass durch den Pr-/InfoStab festgelegt. Dazu bedient sich die Informationsarbeit eines umfangreichen, abgestimmten Instrumentenmixes, der die Medien der Truppeninformation und mögliche Maßnahmen der Informationsarbeit sinnvoll verknüpft. Übergeordnetes und langfristiges Ziel der Informationsarbeit bleibt das Anstoßen einer breiten gesellschaftlichen Debatte über die sicherheitspolitische Positionierung Deutschlands und die Rolle der Bundeswehr im Rahmen der Sicherheitspolitik.

**Maßnahme 30**

Die Informationsarbeit nutzt alle relevanten Kommunikationskanäle, ohne die Möglichkeit der Ansprache auf persönlichem Wege aufzugeben, um das Interesse am Dienst in der Bundeswehr zu fördern. Der Bereich der Informationsarbeit muss dafür über ausreichende Ressourcen verfügen.

**Maßnahme 31**

Das Internet (z.B. YouTube) ist gezielt zur Kommunikation in die Zielgruppen sowohl der Informationsarbeit als auch der personalwerblichen Kommunikation so einzusetzen, dass einerseits durch knappe, wissensvermittelnde Bewegtbildbeiträge (sog. Erklärstücke) Auftrag und Aufgaben der Bundeswehr allgemeinverständlich deutlich werden und andererseits allgemeines Interesse am Dienst in den Streitkräften geweckt wird.

Die Beiträge werden in Eigenproduktion realisiert. Der Bedarf liegt bei ca. 500 Eigenproduktionen pro Jahr. Dazu ist entsprechendes Fachpersonal (sowohl technisch als auch redaktionell) in ausreichender Zahl und die notwendige und sachgerechte Infrastruktur vorzuhalten.

Die Berufsbilder der zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Bundeswehrverwaltung, die regelmäßig als wehrübende Soldatinnen und Soldaten den Einsatzkontingenten angehören, um im Auslandseinsatz Unterstützungsaufgaben wahrzunehmen, haben sich geändert. Eine Verwendung in der Bundeswehrverwaltung unterscheidet sich insofern von der in anderen Verwaltungen des Bundes. Bereits im Zuge des Einstellungsverfahrens erklären Bewerberinnen und Bewerber schriftlich ihre Bereitschaft zur Teilnahme an Auslandseinsätzen der Bundeswehr.

**Maßnahme 32**

Die Bedeutung der Einsatzerfahrung für die zivilen Führungskräfte der Bundeswehr ist im Personalentwicklungskonzept angemessen zu berücksichtigen. Die im Rahmen der Teilnahme an Einsätzen erbrachten Leistungen werden bei Beurteilungen berücksichtigt.

Starke Personalabgänge machen den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung besonders wichtig.

Die dauerhaft verlässliche und qualitativ hochwertige Aufgabenerledigung hängt in hohem Maße von der Erhaltung des Wissens erfahrener Beschäftigter ab. Studien zeigen, dass mit der Zurruesetzung einer / eines Beschäftigten ein Drittel des Wissens, das sie / er im Laufe ihres / seines Erwerbstätigenlebens angesammelt hat, verloren geht.

Mit einem rechtzeitigen und nachhaltigen Generationenmanagement gilt es, die effektive Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung für den Wissenstransfer zu sichern und Potentiale zu erschließen.

### ***Maßnahme 33***

Es ist ein tragfähiges und nachhaltiges Generationenmanagement zu entwickeln.

Die wachsenden Anforderungen an Bürgernähe, Servicequalität, Wissensvernetzung und Transparenz bieten auch neue Chancen für Innovation in der Verwaltung.

Gefragt sind strukturelle Veränderungen, die die anforderungsgerechte und zukunftsorientierte Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung gewährleisten.<sup>3</sup>

### ***Maßnahmen 34***

Effiziente Verwaltungsstrukturen mit eindeutiger Verantwortungskompetenz sowie ein durchlässiges und attraktives Laufbahnrecht der Bundesbeamten schaffen.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Wesentliche Ziele werden in dem vom Bundeskabinett am 18. August 2010 beschlossenen Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“ vorgegeben.

<sup>4</sup> vgl. Entwurf der Neufassung des bayerischen Beamten-, Laufbahn- und Besoldungsrechts sowie Laufbahndurchlässigkeit bei den Länderpolizeien

## **2.2. Bundeswehr als Ausbildungsinstitution**

Ausbildung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sind Handlungsfelder mit maßgeblicher, attraktivitätssteigernder Relevanz, die zukünftig noch intensiver betrachtet werden müssen. Angesichts des bereits in der Wirtschaft festzustellenden Fachkräftemangels kommt hierbei dem gezielten Ausbau bestehender Fähigkeiten der Bundeswehr, benötigte Fachkräfte mit eigenen Kräften und Mitteln zu qualifizieren, besondere Bedeutung zu.

Für die militärische Personalgewinnung kommt der Attraktivität von Verwendungsaufbaukonzepten, den (zivil-) beruflichen Perspektiven und den Entwicklungsmöglichkeiten bei der Berufswahl junger Menschen eine zunehmende Bedeutung zu.

Attraktive Aus-, Fort- und Weiterbildung ist ein bewährter und unverzichtbarer Teil des Arbeitgebers Bundeswehr; sie hat heute und noch vermehrt in der Zukunft überragende Bedeutung für das Personalmanagement der Bundeswehr.

Die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Bundeswehr verfolgt zwei generelle Ziele:

1. Aus-, Fort- und Weiterbildung deckt zunächst den Bedarf der Bundeswehr nach fachlicher und allgemeinmilitärischer Qualifikation.
2. Mit einer attraktiven Aus-, Fort- und Weiterbildung spricht der Arbeitgeber Bundeswehr geeignete Bewerberinnen und Bewerber an, gewinnt sie und bindet sie an den Arbeitgeber Bundeswehr.

Zugleich ist jedoch ein angemessenes Verhältnis zwischen der Ausbildungsdauer und der Verwendbarkeit auf dem Dienstposten herzustellen.

### **2.2.1. Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote**

Neue Ausbildungsmethoden sind nicht nur unter dem Aspekt der Wissensvermittlung zu betrachten. Moderne Verfahren, wie die gezielte Nutzung aktueller Informations-, Kommunikations- und Ausbildungstechnologien – Simulatoren, Simulationssysteme, Fernausbildung – ermöglichen neue Wege der Wissensvermittlung und -aufnahme. Das Erreichen zusätzlicher Qualifikationen, die nicht zwingend für die Wahrnehmung der Dienstposten bezogenen Aufgaben erforderlich sind, aber in Bezug auf ihre allgemeine Weiterbildung von Vorteil sind, standen bislang nicht im Fokus. Allein von der demographischen Entwicklung ausgehend, ist eine Modifikation dieses Ansatzes erforderlich. Die Verknüpfung zivilberuflich nutzbarer schulischer oder beruflicher Aus-, Fort- und Weiterbildung mit einem ggf. zeitlich befristeten Dienstverhältnis ist künftig ein wesentliches Attraktivitätsmerkmal.

Die Vielseitigkeit der Aufgaben in der Bundeswehrverwaltung spiegelt sich in einer Fülle von beruflichen Möglichkeiten wider. Die Möglichkeiten einer Berufsausbildung in der Bundeswehrverwaltung umfassen die Spannbreite von gewerblich-technischen Berufen bis hin zu Verwaltungs-, Heil- und Pflegeberufen und dem Erwerb von Studienabschlüssen. Diese Angebotsvielfalt von Berufsausbildungen ist entsprechend auch personalwerblich darzustellen.

Angesichts der demographischen Entwicklung sowie der anstehenden strukturellen Anpassungen der Bundeswehr werden künftig verstärkt auch junge Menschen mit unterdurchschnittlicher schulischer Bildung bzw. ohne Schulabschluss personalwerblich anzusprechen sein. Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten sowie Angebote schulischer / beruflicher Aus-, Fort- und Weiterbildung sind wichtige Aspekte für die Berufsentscheidung junger Menschen.

#### ***Maßnahme 35***

Möglichkeiten zum Erwerb einer ersten bzw. höherwertigen schulischen/beruflichen Qualifikation (z.B. in Verbindung mit einer konditionierten Zusage zur Zulassung in eine höherwertige Laufbahn oder mit einer konditionierten Vereinbarung über eine längere Verpflichtungszeit) sind dienstposten-, laufbahn- und verwendungsunabhängig zu schaffen. Sie sollen auch darauf abzielen, Beamtinnen und Beamten das Aufsteigen oder den Wechsel in andere Laufbahnen zu erleichtern. Hierzu sind losgelöst von originär militärischen Erfordernissen gezielt Ausbildungsangebote zu schaffen. Ein besonderes Augenmerk ist auf fremdsprachliche Qualifikationen zu richten, die bei der Bundeswehr erworben werden können.

#### ***Maßnahme 36***

Politische Bildung ist auch zur Vermittlung des Sinns von Auslandseinsätzen zu intensivieren.

#### ***Maßnahme 37***

Moderne und attraktive Methoden der Politischen Bildung als Gestaltungsfeld der Inneren Führung sind weiter zu entwickeln, um auch auf diesem Feld einen Impuls zur Vermittlung des Kernauftrags der Bundeswehr durch die Soldatinnen und Soldaten und die zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundeswehr zu geben, die als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in die Öffentlichkeit wirken.

### **2.2.2. Studienangebote**

Ein wesentlicher Attraktivitätsfaktor im Ausbildungsangebot der Bundeswehr ist das Studium. Durch Umstellung der Studienordnung der beiden Universitäten der Bundeswehr im Rahmen des „Bologna-Prozesses“ auf Bachelor- und Masterstudiengänge erfolgte eine Anpassung der Studienangebote an die der zivilen Hochschulen, was die Attraktivität fördert.

Mittels des eingerichteten technischen Bachelor-Studiengangs „Wehringenieur“ wird die Bedarfsdeckung auch der Bundeswehrverwaltung im Bereich der Ingenieure und Ingenieurinnen im Rahmen eines bundeswehrgemeinsamen Ansatzes gezielt unterstützt.

**Maßnahme 38**

Das Studium ist weiter zu entwickeln (Studienrichtungen, ggf. Schaffung völlig neuer Studienangebote) und als ein entscheidendes Attraktivitätsmerkmal nach außen entsprechend deutlicher darzustellen. Dabei ist den Möglichkeiten, die der Bologna-Prozess bietet (z.B. Bepunktung von beruflichen Tätigkeiten insbesondere bei technischen Tätigkeiten) mehr Raum zu geben. Zudem sind die Dauer und der Zeitpunkt des Studiums zu flexibilisieren. Es ist außerdem zu untersuchen, inwieweit und unter welchen Voraussetzungen ein Erststudium, ein Post-Graduate-Studium oder ein Mid-Career-Studium für die Gewinnung und Bindung auch von Soldatinnen und Soldaten anderer Laufbahnen sowie für zivile Mitarbeiterinnen und zivile Mitarbeiter der Bundeswehr ermöglicht werden sollte.

**2.2.3. Ausbildung mit dem Ziel der Höherqualifizierung**

Im Hinblick auf die durch die Erhöhung der Lebensarbeitszeit längere Dienstzeit bis zum Eintritt in die Rente / den Ruhestand muss ein attraktiver Arbeitgeber auch Möglichkeiten zur weiteren Qualifizierung eröffnen.

**Maßnahme 39**

Berufsbegleitende Qualifikationen sind zu erhalten und zu verbessern (z.B. berufsbegleitende Masterstudiengänge).

**2.2.4. Fortbildung Lebensälterer**

Aufgrund der Erhöhung des Renten- / Pensionseintrittsalters muss sich die Fortbildung in ihrer Methodik am jeweiligen Alter der Beschäftigten orientieren.

**Maßnahme 40**

Ein erweitertes Fortbildungsangebot, das als Zielgruppe Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen mit langer Berufserfahrung hat, ist zu entwickeln.

**2.2.5. Nutzung ziviler Qualifikationen**

Die Neuordnung der Laufbahnen der Unteroffiziere fördert die stärkere Nutzung von im Zivilleben erworbenen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten und erhöht die Einstellungsmöglichkeiten mit höherem Dienstgrad bei entsprechender beruflicher Qualifikation.



**Maßnahme 41**

Die „Zivilberufliche Aus- und Weiterbildung der Soldatinnen auf Zeit und Soldaten auf Zeit im Rahmen der militärfachlichen Ausbildung“ (ZAW) der Unteroffiziere dient der militärischen Auftragserfüllung. Es gilt diese bedarfs- und marktgerecht weiter zu entwickeln. Im Zuge der Weiterentwicklung ist eine flexible Anwendung von ZAW-Maßnahmen und eine Verknüpfung mit berufsfördernden Maßnahmen zu prüfen.

**Maßnahme 42**

Es ist ein Qualifizierungsangebot für schulisch / beruflich geringer Gebildete (Mannschaftslaufbahnen) zur zivilberuflichen Reintegration und zum Aufstieg in eine höhere Laufbahn zu entwickeln.

**Maßnahme 43**

Zur raschen Integration von berufserfahrenen Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteigern in die Streitkräfte ist ein Ausbildungskonzept zu entwickeln. Dieses umfasst deren Qualifikation auf allgemeinmilitärischem Gebiet und die fachliche Anpassung an die Erfordernisse der berufsbezogenen Verwendung in den Streitkräften. Das gilt in ähnlicher Form auch für Reservistinnen und Reservisten. Auch im Beamtenbereich sind die Möglichkeiten des Seiteneinstiegs zu verbessern.

**2.2.6. Zivilberufliche Nutzung militärischer Qualifikationen**

Aus dem aktiven Dienst ausscheidende SaZ werden in ihrem persönlichen Umfeld positiv über die Streitkräfte berichten (Säule „Ansehen der Bundeswehr“), wenn ihre Eingliederung in die zivile Berufswelt aufgrund der in den Streitkräften erworbenen Qualifikation reibungsfrei und für sie lohnenswert gelingt.

Dabei ist davon auszugehen, dass eine berufliche Qualifikation, die länger als vier Jahre lang nicht mehr ausgeübt wurde, auf dem zivilen Arbeitsmarkt de facto keine Anerkennung findet.

**Maßnahme 44**

Die Bundeswehr muss schon beim Berufseinstieg konkurrenzfähige sowie arbeitsmarktorientierte Ausbildungsangebote für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber unterbreiten. Diese sollten möglichst mit den jeweils individuellen Wünschen zusammenpassen sowie (hinsichtlich der beruflichen Reintegration) auf Erfordernisse des Arbeitsmarktes abgestimmt sein. Das wird nur über ein sehr vielfältiges und höchst flexibles Angebot erreicht werden können, das ständig weiter zu entwickeln ist.

Das Leistungsspektrum der Berufsförderung bietet auch weiterhin ein den Anforderungen der Wirtschaft Rechnung tragendes Bildungsangebot. Die Streitkräfte und der Berufsförderungsdienst (BFD) arbeiten auch in Zukunft eng bei der Unterstützung ausscheidender Soldatinnen und Soldaten zusammen, um deren zivilberufliche Qualifizierung und Aufnahme einer zivilberuflichen Tätigkeit zu unterstützen; hierbei ist es ständige Aufgabe, Optimierungspotenzial zu identifizieren und umzusetzen. Die Kooperation der Bundeswehr, insbesondere des BFD, mit der Wirtschaft im Bereich beruflicher Qualifizierung und Beschäftigung trägt dazu bei, die Dienstzeit weiter zu einem wertvollen Baustein für die zivile Karriere auszubauen und dadurch indirekt die Attraktivität des Dienstes zu steigern und somit auch die Rahmenbedingungen für die Personalgewinnung zu verbessern.

Auf der Grundlage des gemeinsamen Verständnisses, den SaZ nach Ableistung der Dienstzeit optimale Integrationsmöglichkeiten in das zivile Erwerbsleben zu eröffnen, werden der BFD und die Streitkräfte nachhaltige Netzwerke und Kommunikationsplattformen mit Unternehmen der Wirtschaft sowie mit Kammern, Verbänden und der Arbeitsverwaltung pflegen und ausbauen.

#### *Maßnahme 45*

Die vielfältigen Kooperationsformen zwischen der Bundeswehr und zivilen Bereichen sind zielgerichtet fortzuentwickeln. Die Leistungen des BFD sind auf der Grundlage militärischer Bedarfsträgerforderungen noch weiter zu flexibilisieren.

Maßnahmen, die einen Übergang zwischen militärischen und zivilen Berufsmöglichkeiten in beide Richtungen erlauben, ermöglichen Flexibilität und sind damit für den Arbeitgeber Bundeswehr, aber auch für ungediente Bewerberinnen und Bewerber, Wiedereinstellerinnen und Wiedereinsteller sowie ausscheidende Soldatinnen und Soldaten von Vorteil.

#### *Maßnahme 46*

Die Qualifizierungsmaßnahmen der Bundeswehr sind ständig auf Kompatibilität zur Wirtschaft zu überprüfen. Eine entsprechende zivile Anerkennung von Abschlüssen und Verwendungen ist anzustreben, damit diese ausscheidenden Bundeswehrangehörigen beim Übertritt in das zivile Berufsleben zugute kommen können.

#### *Maßnahme 47*

Freie zivile Dienstposten sind auszuschreiben. Insbesondere bei Kontingentdienstposten und aufgrund von Fachkräftemangel länger vakanten Dienstposten sollte die Gruppe ausscheidender SaZ verstärkt betrachtet werden. In diesem Zusammenhang gewinnen die Zusammenarbeit zwischen den Personalarbeitenden Dienststellen und dem BFD sowie Aspekte der Binnenwerbung zunehmend an Bedeutung.

**Maßnahme 48**

Soldatinnen und Soldaten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Qualifikationen außerhalb des dienstlichen Rahmens erreichen („Selbstqualifikation“), sind zu unterstützen und – soweit möglich – dienstlich zu fördern. Ein besonderes Augenmerk ist auf fremdsprachliche Qualifikationen zu richten, die auch bei der Bundeswehr erworben werden können. Dafür sind notwendige Freiräume in der Dienstgestaltung zu schaffen.

Ergebnisse der Attraktivitätsstudie zeigen, dass Mannschaften und Unteroffiziere o.P. im Zuge ihrer zivilberuflichen Reintegration tendenziell weniger berufliche Erfahrung zuerkannt bekommen als Feldwebel und Offiziere. Mannschaften und Unteroffiziere o.P. haben in der zivilberuflichen Reintegration eher Schwierigkeiten als Feldwebel oder Offiziere.

**Maßnahme 49**

Berufsförderungsansprüche für Dienstverhältnisse mit geringerer zeitlicher Verpflichtungszeit zur gezielten zivilberuflichen Qualifizierung sind auszuweiten.

**2.2.7. Übernahme von Auszubildenden**

Vor dem Hintergrund des hohen Altersdurchschnitts des zivilen Personals der Bundeswehr ist die Schaffung einer ausgewogenen Altersstruktur zur Unterstützung einer verstärkten Einsatzorientierung der Bundeswehr unabdingbar. Daher ist im Rahmen der zivilen Nachwuchsgewinnung zur Deckung des Personalbedarfs in Mangelberufen und zur allgemeinen Personalregeneration die Übernahme von leistungsstarken Auszubildenden nach erfolgreichem Ausbildungsabschluss in unbefristete Arbeitsverhältnisse dringend erforderlich.

**Maßnahme 50**

Zur langfristigen Bindung der Auszubildenden muss schon zu Ausbildungsbeginn - bei Erfüllung bestimmter leistungsbezogener Kriterien und Mobilität - eine Garantie zur Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis abgegeben werden können.

### 2.3. Materielle und soziale Rahmenbedingungen

Neben materiellen Konditionen haben soziale Rahmenbedingungen in den letzten Jahren für die Attraktivität eines Berufes zunehmend an Bedeutung gewonnen. Geänderte Lebensentwürfe sowie Berufsverständnisse folgender Generationen sind dafür maßgebend. Der traditionelle Familienbegriff hat sich in weiten Teilen des gesellschaftlichen Lebens verändert. Frauen stehen heute sehr viel stärker im Berufsleben als früher und tragen ganz wesentlich zum Familieneinkommen bei. Neben der Ehe gehören eheähnliche Partnerschaften zur Normalität. Die Zahl der Alleinerziehenden steigt stetig. Der individuelle Anspruch auf Selbstverwirklichung bei gleichzeitig hoher Flexibilität der Lebensplanung und einem insgesamt höheren Lebensstandard in einer „Erlebnis- und Konsumgesellschaft“ überlagert traditionelle Wertesysteme. Die Verfügbarkeit und die Nutzung vielfältiger Optionen für eine bewusst veränderte Lebensweise haben auch die Ansprüche an die sozialen und materiellen Rahmenbedingungen eines Berufes erhöht.

Ein Arbeitgeber, der auf die Vielfalt von individuellen Lebensgewohnheiten seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeht, dem Vereinbarkeit von Familie und Beruf/ Dienst sowie gleichberechtigte Entwicklungschancen wichtig sind, der „Work-Life-Balance“ sowie die Lebensmittelpunkte seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt, hält in Bezug auf Attraktivität mit anderen Arbeitgebern besser stand.

Soziale und materielle Rahmenbedingungen müssen stimmen, um quantitativ und qualitativ hinreichenden Nachwuchs zu gewinnen und Soldatinnen und Soldaten ebenso wie zivile Mitarbeiterinnen und zivile Mitarbeiter langfristig an die Bundeswehr zu binden.

Spezifische Belastungen, wie zum Beispiel im Zusammenhang mit Auslandseinsätzen, müssen angemessen kompensiert werden. Dazu gehören auch die finanzielle Komponente in Form des Auslandsverwendungszuschlages (AVZ), Maßnahmen während des Einsatzes und der Einsatznachbereitung und die Gewährung von Urlaub im Anschluss an den Auslandseinsatz gemäß der Sonderurlaubsverordnung. Dieses bestehende Maßnahmenpaket wird als nicht ausreichend bewertet, die Belastungen durch Auslandseinsätze hinreichend zu kompensieren.

#### *Maßnahme 51*

Es ist zu untersuchen, wie eine gleichmäßigere Belastung aller Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr durch die Auslandseinsätze der Bundeswehr erreicht werden kann, um die individuelle Belastungen zu reduzieren und darüber eine höhere Berufszufriedenheit zu erreichen.

**Maßnahme 52**

Gerade mit Blick auf die zunehmende Einsatzhäufigkeit ist insbesondere für das durch Einsätze hoch belastete Personal ein Ausgleich in Form von dienstfreier Zeit zu prüfen. Es sind auch Dienstzeitmodelle zu untersuchen, die diesem Anspruch Rechnung tragen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass besondere zeitliche Beanspruchungen im Auslandseinsatz mit der Gewährung des AVZ vollumfänglich abgegolten werden.

**Maßnahme 53**

Weitere präventive Maßnahmen im Rahmen der Vor- und Nachbereitung von Auslandseinsätzen sind zu prüfen, um physischen und psychischen Belastungen durch Teilnahme an Auslandseinsätzen adäquat zu begegnen (u.a. sogenannte Präventivkuren).

**Maßnahme 54**

Die Einsatzbelastung ist auf ein angemessenes Maß auszurichten. Pausen zwischen den Einsätzen sind grundsätzlich planbar und verlässlich zu gewährleisten.

**Maßnahme 55**

Soldatinnen und Soldaten sowie zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderen Auslandseinsätzen benötigen Rechtssicherheit. Dazu gehören auch Justizbehörden, die in der Lage sind, möglicherweise verwirklichte Tatbestände vor dem Hintergrund der besonderen Umstände in einem Einsatz zutreffend zu würdigen. Von daher ist die Einführung eines besonderen Gerichtsstandes für die Behandlung von möglichen Straftaten durch Angehörige deutscher Auslandskontingente zu begrüßen.

**2.3.1. Materielle Rahmenbedingungen**

Mit Blick auf die Besoldung der Angehörigen der Bundeswehr ist festzustellen, dass die Beförderungs- und Einweisungslage trotz aller Anstrengungen seit Jahren insgesamt sehr angespannt ist. Strukturgerechte Haushaltsstellen/Planstellenausstattungen würden wesentlich zur Berufszufriedenheit und damit zur Motivationssteigerung beitragen. Nicht selten kommt es heute vor, dass Soldatinnen und Soldaten oder Beamtinnen und Beamte Dienst auf tätigkeitsentsprechend dotierten Dienstposten leisten, eine adäquate Bezahlung aber nicht bzw. erst deutlich zeitversetzt erfolgen kann, da der Mangel an Planstellen eine Beförderung oder Einweisung in die Besoldungsgruppe des Dienstpostens nicht zulässt.

**Maßnahme 56:**

Die Haushaltsstellen/Planstellenausstattung ist so zu verbessern, dass die nach dem jeweils gültigen Personalstrukturmodell (mil) bzw. der im Rahmen der Zielstruktur (ziv) eingerichteten Dienstposten und der Ausbildungsumfang vollumfänglich mit entsprechenden Haushaltsstellen/Planstellen abgedeckt werden können.

Das in der Bundeswehr vorhandene Personal ist aufgrund von Umstrukturierungen und Personalreduzierungen seit Jahrzehnten in weiten Teilen weder mit der vorgegebenen Organisationsstruktur noch mit der vorgegebenen Personalstruktur kongruent. Der Personalabbau führte insbesondere im Bereich der Tarifbeschäftigten der unteren Entgeltgruppen zu Überhängen, welche die für die Besetzung von höherqualifizierten Dienstposten und Regeneration des zivilen Personalkörpers erforderlichen Haushaltsmittel voraussichtlich auch in Zukunft binden werden.

Im Zuge einer Neuausrichtung hat ein hoher Besetzungsstand der in Zukunft noch vorhandenen Dienstposten und die Wiederherstellung einer ausgewogenen Alterstruktur eine hohe Priorität. Aufgrund der zunehmenden Aufgabenverdichtung wirken sich Vakanzen bei einem stark reduzierten und überalterten Personalkörper besonders gravierend aus. Des Weiteren ist wichtig, den Personalkörper im Sinne der Einsatzorientierung flexibler zu gestalten. So werden die Motivation, die Perspektiven und die Bindung insbesondere der Lebensjüngeren erhalten. Aufgaben sind strukturgerecht wahrzunehmen, Überhänge und langjährige Vakanzen müssen vermieden werden.

**Maßnahme 57**

Bis zur endgültigen Einnahme der neuen Strukturen sind Haushalts- /Planstellen auch für strukturelle Überhänge in der erforderlichen Dotierung bereitzustellen (Supplementärstellenkegel).

Zum personellen Umbau sind grundsätzlich mehrere unterschiedliche und sich ergänzende Maßnahmen zur Anwendung zu bringen. Dabei sind Maßnahmen, die das Ansehen des Arbeitgebers Bundeswehr in der Öffentlichkeit beeinträchtigen könnten, nicht zielführend. Ein sozialverträglicher Personalabbau kann wie bisher durch reguläre Altersfluktuation, Nutzung von Vorruhestandsregelungen und „Job to Job“ Vermittlung von Überhangpersonal zu anderen Arbeitgebern unterstützt werden. Für den Personalabbau bei Tarifbeschäftigten erscheint dafür die Verlängerung des bis zum 31. Dezember 2010 noch geltenden Tarifvertrages sinnvoll.

Abhängig von der Entscheidung und konkreten Ausplanung der neuen Bundeswehrstruktur wird zu prüfen sein, inwieweit weitere und welche Maßnahmen in welcher Kombination miteinander erforderlich sind. In diese Prüfung sollten grundsätzlich folgende weiteren Möglichkeiten einbezogen werden:

- Die mit dem Dienstrechtsneuordnungsgesetz erfolgte Heraufsetzung des durchschnittlichen Zurruhestellungsalters könnte ausgesetzt oder zeitlich begrenzt sogar herabgesetzt werden, um einen Personalabbau im militärischen Bereich zu

beschleunigen und die Regeneration nicht unterhalb des künftigen Zielumfanges absenken zu müssen, was Vakanzen zur Folge hätte.

- Die Regelungen zur Umwandlung des Dienstverhältnisses eines Berufssoldaten bzw. einer Berufssoldatin in das Dienstverhältnis einer Soldatin auf Zeit bzw. eines Soldaten auf Zeit könnte so verändert werden, dass auch dann eine Umwandlung ermöglicht wird, wenn die Dienstzeit von 20 Jahren überschritten wurde. Die Begrenzung könnte auf 25 Jahre angehoben werden.
- Die Regelungen des ersten Gesetzes zur Änderung des Personalanpassungsgesetzes könnten bis zum Abbau eines Personalüberhanges – ggf. in leicht modifizierter Form – fortgeschrieben werden.

#### ***Maßnahme 58***

In Abhängigkeit der künftigen Ausplanung der Zielstruktur im Zuge der Neuordnung der Bundeswehr ist ein Maßnahmenpaket zum personellen Umbau als zweckmäßiger Mix mehrerer unterschiedlicher und sich ergänzender, sozialverträglicher Instrumente zu entwickeln. Dieses ist dann in Form eines Reformbegleitgesetzes umzusetzen.

Das Einkommen ist ebenfalls ein wesentlicher Faktor für die Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr.

Langfristig behalten sich die Streitkräfte die Forderung nach einer modifizierten Besoldung vor, die den Besonderheiten und Belastungen des Soldatenberufs umfassend Rechnung trägt.

Aktuell ist das Besoldungsgefüge der Bundeswehr nur unzureichend in der Lage, flexibel auf Marktentwicklungen zu reagieren und berufliche Fähigkeiten der Soldatinnen / Soldaten marktgerecht zu entlohnen.

In bestimmten Bereichen (z.B. bei den Spezial- und spezialisierten Kräften, besonders einsatzbelasteten Verwendungen, Laufbahnen des technischen Dienstes, Informationstechnik, technische Instandsetzung, ingenieurnahe Tätigkeiten, klinisch-ärztliche und truppenärztliche Tätigkeiten) bestehen bereits heute personelle Engpässe. Weitere sind absehbar, wenn Zulagen nicht angepasst werden oder ausbleiben. Die meisten Stellen- und Erschwerniszulagen im Besoldungsbereich sind seit nahezu 20 Jahren nicht erhöht worden. Möglichkeiten der Gewährung von Zulagen sowie von Prämien zur Personalgewinnung und Personalbindung sind ebenfalls zu betrachten.

#### ***Maßnahme 59***

Die in der Vergangenheit nicht an die Erhöhung des Grundgehalts angepassten Stellen- und Erschwerniszulagen im Besoldungsbereich sind zu erhöhen und zu dynamisieren. Ggfs. sind Stellen- und Erschwerniszulagen neu einzuführen und neu zu strukturieren (z.B. fähigkeits- und qualifikationsorientierte Anpassung der Zulagen Fliegerischer Dienst).

**Maßnahme 60:**

Die Erhöhung der Erschwerniszulage für Minentaucher (über 50 % personelle Unterdeckung) ist im Sinne der bereits im Haus abgestimmten Ressortforderung durchzusetzen.

**Maßnahme 61:**

Eine Stellenzulage für Luftfahrzeugführer für unbemannte Großluftfahrzeuge (RPA<sup>5</sup>) ist einzuführen.

**Maßnahme 62**

Eine angemessene finanzielle Abgeltung für ärztliche Sonderdienste von Sanitätsoffizieren in Bundeswehrkrankenhäusern ist zu schaffen.

**Maßnahme 63**

Zugunsten des BMVg ist eine Verordnungsermächtigung in das Bundesbesoldungsgesetz aufzunehmen, um auf kurzfristig auftretende Personallageänderungen durch Vergabe von Prämien zur Personalgewinnung und zur Personalbindung rasch reagieren zu können.

**Maßnahme 64**

Für bereits jetzt mit großen Personaldefiziten belastete Mangelfachgebiete sind kurzfristig Prämienzahlungen auf Basis der in Maßnahme 63 einzuführenden Rechtsgrundlage zu realisieren und/oder Verpflichtungszuschläge einzuführen. Dabei sind insbesondere Regelungen zugunsten der Bedarfsdeckung mit Mannschaften zu treffen.

Zunehmende Auftragsdichte führt nicht selten zu überproportionaler zeitlicher Belastung. Es entspricht militärischer Führungsverantwortung, die besonderen zeitlichen Belastungen auf das notwendige Maß zu beschränken und für geregelten Dienst sowie vorrangig planbare Freizeit als Ausgleich für die dienstlichen Belastungen zu sorgen. In vielen Bereichen der Streitkräfte und der Bundeswehrverwaltung ist das nicht möglich. Hier ist alternativ ein finanzieller Ausgleich zu gewähren.

**Maßnahme 65**

Das gegenwärtige pauschale Dienstzeitausgleichssystem ist attraktiv zu gestalten. Die gegenwärtigen pauschalen finanziellen Ausgleichssätze im Besoldungsbereich für mehrgeleisteten Dienst sind vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Stellenwertes der Freizeit signifikant zu erhöhen. Darüber hinaus sind Wege zu suchen, auch mehrgeleistete Einzelstunden finanziell vergüten zu können. Im Tarifbereich werden Überstunden bereits nach geltendem Recht mit dem individuellen Stundenentgelt und entsprechenden Zeitzuschlägen vergütet.

---

<sup>5</sup> Abk. für „Remote Piloted Aircraft“.



### 2.3.2. Soziale Rahmenbedingungen

Die Attraktivität der sozialen Rahmenbedingungen ist eng mit Maßnahmen des Personalmanagements verknüpft und betrifft besonders folgenden Themen: Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Dienst (u.a. Kinderbetreuung), Unterbringung, Pendeln zwischen Dienst- und Wohnort, Lebensarbeitszeitmodelle, Qualität unentgeltlicher truppenärztlicher Versorgung und preisgünstige, attraktive und ernährungsphysiologisch ausgewogene Verpflegung.

Die Entscheidung junger Menschen, sich als Soldatin auf Zeit oder als Soldat auf Zeit zu verpflichten bzw. weiterzuverpflichten oder als ziviler Mitarbeiter oder als zivile Mitarbeiterin in den Dienst bei der Bundeswehr einzutreten, hängt wesentlich davon ab, welche Bedingungen sie im täglichen Dienst antreffen. Dazu gehören insbesondere Fragen der Unterbringung und der Ausstattung von Arbeitsplätzen sowie – bei den Soldatinnen und Soldaten – der Qualität der unentgeltlichen truppenärztlichen Versorgung.

Geänderte Dienstgradstrukturen, konzentrierte Stationierung mit einem Rückgang der Möglichkeiten heimatnaher Verwendungen, die Zulassung von Soldatinnen zu allen Laufbahnen, erhebliche Belastungen durch Auslandseinsätze und nicht zuletzt die erhöhte Bedeutung der Attraktivität des beruflichen Umfelds aufgrund gestiegener Konkurrenz zur zivilen Arbeitswelt sind Rahmenbedingungen, denen eine zeitgemäße Unterbringung Rechnung tragen muss. Aufgrund dessen wurde im Jahr 2008 der Unterkunftsstandard an die geänderten Rahmenbedingungen angepasst. Die Realisierung dieses Standards bundesweit kann im Rahmen vorhandener Finanzmittel umgesetzt werden.

Die Entwicklung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen führt dazu, dass mittlerweile die wenigsten Soldatinnen und Soldaten und zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Lebensmittelpunkt bei Versetzungen an den neuen Standort verlegen. Das Pendeln ist der Regelfall und wird querschnittlich zunehmend zu einer nicht zuletzt finanziellen Belastung für die Betroffenen und ihre Familien. Dieses wirkt den Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Dienst entgegen.

#### *Maßnahme 66*

Die Altersgrenzen für die Verpflichtung zum Wohnen in der Gemeinschaftsunterkunft sind mit dem Ziel einer Flexibilisierung / Anpassung an die veränderten Bedingungen zu überprüfen.

**Maßnahme 67**

Der Infrastrukturbedarf und die dafür relevanten rechtlichen Grundlagen sind so anzupassen, dass die Besonderheiten der neuen Personalstruktur - insbesondere für den deutlich steigenden Anteil von länger dienenden Mannschaften ausreichend Berücksichtigung finden, kohäsionsbildende Maßnahmen im Rahmen der Einsatz vorbereitenden Ausbildung (z.B. Schaffen der infrastrukturellen Voraussetzungen für die Zusammenziehung der Einsatzkontingente an ausgewählten Standorten) ermöglicht werden und hinreichende Unterbringungsmöglichkeiten für Pendler bestehen.

**Maßnahme 68**

Es ist zu prüfen, ob bei Aussetzung der Verpflichtung zur Ableistung des Grundwehrdienstes vorhandene, nicht mehr für Grundwehrdienstleistende benötigte Unterkünfte Pendlern zur Verfügung gestellt werden können.

Bei der Bedarfsermittlung für Pendlerunterkünfte sind aufgrund der künftig weiter steigenden Anforderungen an die Mobilität der Zivilbeschäftigten auch Unterbringungsmöglichkeiten für Zivilpersonal zu berücksichtigen.

Bis zur Bereitstellung von Unterbringungsmöglichkeiten für Pendler sind Mietbeihilfen für „Nicht Trennungsgeld Berechtigte Pendler“ zu gewähren.

Entsprechende Rechtsgrundlagen müssen geschaffen werden.

**Maßnahme 69**

Das Wahlrecht zwischen der Zusage der Umzugskostenvergütung und dem dauerhaften Bezug von Trennungsgeld ist gesetzlich zu verankern. Damit wird der Dienstherr die Lebenswirklichkeit abbilden und – insbesondere mit Blick auf den Übergang in eine neue Struktur – versetzungsbedingte finanzielle Belastungen mildern und die Pendlerproblematik entschärfen.

**Maßnahme 70**

Die Wohnungsfürsorge ist zu optimieren, um umzugswillige Bundeswehrangehörige besser bei der Suche nach einer familiengerechten Wohnung und Pendler bei der Suche nach einer adäquaten Unterkunft unterstützen zu können.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Dienst ist ein bedeutendes Element für die Berufszufriedenheit und trägt zur Einsatzbereitschaft bei.

Mit der „Teilkonzeption Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften“ und der „Grundsatzweisung Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die zivilen Beschäftigten im Geschäftsbereich des BMVg“<sup>6</sup> sollen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Dienst in den Streitkräften sowie der zivilen Verwaltung im Geschäftsbereich des BMVg in den Bereichen Personalführung, Führungskompetenz, Organisation des Dienstes,

<sup>6</sup> Bei der "Grundsatzweisung" handelt es sich zum Stand 07.09.2010 noch um ein Arbeitspapier, das sich derzeit in der ministeriellen Mitzeichnung befindet

Dienstzeit, Dienstleistungen für Familien (Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen, Familienbetreuung, sozialdienstliche Beratung und Betreuung, Wohnungsfürsorge), Informationsarbeit sowie finanzielle und geldwerte Leistungen unter Beachtung dienstlicher Erfordernisse geplant und priorisiert werden.

Eine zentrale Säule der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Dienst“ ist ein gutes Management der Kinderbetreuung.

***Maßnahme 71***

Die bedarfsgerechte Betreuung der Kinder von Bundeswehrangehörigen ist sicherzustellen. Dazu sind Betreuungsplätze (bundeswehrspezifischer Bedarf wird derzeit auf ca. 1.000 Kinderbetreuungsplätze geschätzt) möglichst in der Nähe des Arbeitsplatzes zu schaffen (Anbieten von Möglichkeiten der Kinderbetreuung im Bedarfsfall u.a. durch Erwerb von Belegplätzen an zunächst sieben ausgewählten Standorten). Zusätzlich sind Maßnahmen zur Unterstützung bei vorübergehenden Betreuungsproblemen vor allem in Notfällen zu treffen (Anbieten von Notfalldiensten für Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen).

***Maßnahme 72***

Für alle Soldatinnen und Soldaten mit Familienpflichten, die an Maßnahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung teilnehmen, sollen durch die jeweiligen Dienststellen im Bedarfsfall Möglichkeiten der Kinderbetreuung angeboten werden. In diesem Zusammenhang sollen die rechtlichen Voraussetzungen geschaffen werden, dass den Soldatinnen und Soldaten solche unabwendbaren zusätzlichen Kosten für die Kinderbetreuung auf Antrag erstattet werden, die aufgrund der Teilnahme an einer Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahme entstanden sind.

***Maßnahme 73***

Das Kinderbetreuungsportal ist zur Unterstützung der Familien in die Fläche zu erweitern.

***Maßnahme 74***

Die Betreuung von Kindern von Angehörigen der Bundeswehr in den Ferien ist zu unterstützen. Dazu werden die Kosten für die Ferienbetreuung von Kindern in der Größenordnung für je 20 Plätze an 100 Standorten für zwei Wochen übernommen.

***Maßnahme 75***

Die Einrichtung von Eltern-Kind-Arbeitszimmern ist finanziell an rund 200 Standorten zu unterstützen.

***Maßnahme 76***

Betriebskindergärten sind an zunächst acht ausgewählten Standorten einzurichten.

Flexible Lebensarbeitszeitmodelle auch zur Gewährung von „individuellen Auszeiten“ (z.B. Pflege von Angehörigen, Begleitung von Angehörigen in besonderen Lebensphasen, „Sabbaticals“) sind seit Jahren ein wichtiges Thema. Nach derzeitiger Rechtslage können heute bereits flexible Arbeitszeit- und Teilzeitmodelle in Anspruch genommen werden. Überlegungen zum Schaffen von Lebensarbeitszeitmodellen wurden bislang nicht konkretisiert<sup>7</sup>. Die Einrichtung von Lebensarbeitszeitkonten würde aber den besonderen dienstlichen und persönlichen Belastungen – insbesondere durch Auslandseinsätze – Rechnung tragen. Lebensarbeitszeitkonten hätten die Zielrichtung, das Ausscheiden aus dem aktiven Dienst und auch die aktive Dienstzeit durch Langzeiturlaube individueller und flexibler als bislang gestalten zu können.

Mit Blick auf den demographischen Wandel und dem damit steigenden Wettbewerb um qualifiziertes Personal bieten Lebens-/Langzeitarbeitskonten die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung und somit eine Attraktivitätssteigerung.

#### ***Maßnahme 77***

Lebensarbeitszeitkonten sind als ein Instrument zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Dienst zu untersuchen. Daneben sind die bestehenden Instrumentarien zur Teilzeit- und Telearbeit weiter zu entwickeln.

Die Möglichkeiten zur Kompensation familienbedingter und einsatzbedingter Abwesenheiten müssen praktikabler gestaltet und erweitert werden. Einsatz- und Auslandsverwendungen sollten bei Personalentwicklung, Verwendung, Beförderung und Ruhegehalt im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen Möglichkeiten berücksichtigt werden.

#### ***Maßnahme 78***

Hinsichtlich der Teilnahme an Ausbildungsmaßnahmen von Soldatinnen und Soldaten sowie von zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Elternrolle oder mit einer Pflegeverantwortung für Angehörige ist zu prüfen, inwieweit zumindest Teile einer Ausbildungsmaßnahme mittels Fernausbildung erfolgen können.

#### ***Maßnahme 79***

Im militärischen Bereich sind insbesondere ein „flexibler (Wieder-) Seiteneinstieg auf Zeit“, ein „Einsatzpersonalpool“ sowie eine Verbesserung der Möglichkeiten für das „Heranziehen von Reservisten/Reservistinnen“ zu untersuchen, um Auswirkungen einsatz- und familienbedingter Abwesenheiten zu mildern.

---

<sup>7</sup> Im Rahmen eines Pilotprojektes im BMAS und im BMFSFJ sollen solche Konten für Beamtinnen, Beamte und Tarifbeschäftigte erprobt werden.

Im Sanitätsdienst wurde das Kontingent-Splitting für den Einsatz von Specialistinnen und Spezialisten eingeführt, um die Personalbindung und die Funktionalität in den Bundeswehrkrankenhäusern zu verbessern.

***Maßnahme 80***

Kontingent-Splitting ist für den Einsatz aller Specialistinnen und Spezialisten, die häufig an Auslandseinsätzen teilzunehmen haben, verstärkt zu nutzen.

***Maßnahme 81***

Insbesondere zur Verbesserung der medizinischen Versorgung und zur Entlastung von Specialistinnen und Spezialisten ist die Betriebsfähigkeit bei personellen Engpässen durch die Nutzung von zeitlich befristeten Arbeitsverhältnissen sicherzustellen.

***Maßnahme 82***

Zur Sicherstellung der Auftragserfüllung und dem Erhalt bzw. zur Wiederherstellung der Einsatzbereitschaft der Soldatinnen und Soldaten und der zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine bedarfsgerechte und qualitativ hochwertige abwechslungsreiche Verpflegung - auch als Motivationsfaktor - im Einsatz und im Grundbetrieb weiterhin bereitzustellen. Die Notwendigkeit der Schaffung einer Rechtsgrundlage ist zu prüfen.

### 3. Zusammenfassung und Ausblick

Die Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr ist für die Einsatzorientierung von strategischer Bedeutung und spielt insbesondere für Personalgewinnung und Personalbindung gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels eine entscheidende Rolle. Dies gilt umso mehr mit Blick auf die bevorstehende Neuausrichtung der Bundeswehr und die damit einhergehende voraussichtlich deutliche Umfangsreduzierung, insbesondere im Falle einer Aussetzung der Pflicht zum Ableisten des Grundwehrdienstes.

Der Erfolg der Neuausrichtung steht und fällt mit der personellen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr und der Motivation ihrer Angehörigen. Die Ausgestaltung des Prozesses des Übergangs in die neue Personalstruktur mit voraussichtlich erheblich veränderten Umfängen in den Laufbahnen und Statusverhältnissen ist dabei ein weiterer wichtiger Attraktivitätsfaktor. Auch die Berufsbilder in der Bundeswehrverwaltung haben sich einsatzorientiert grundlegend geändert.

Für den personellen Übergang kommt es also darauf an, den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern wie den Soldatinnen und Soldaten sowie zivilen Beschäftigten einen verlässlichen Planungsrahmen aufzuzeigen.

Die Gestaltung des Prozesses des Übergangs in eine neue Struktur besitzt für die Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr insgesamt eine Signalwirkung.

Die Bundeswehr steht darüber hinaus künftig zunehmend in Konkurrenz mit anderen nach qualifiziertem Personal suchenden Mitbewerbern. In diesem Wettbewerb in Zeiten des demographischen Wandels um die geschicktesten Hände und klügsten Köpfe kommt der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr ausschlaggebende Bedeutung zu.

Attraktivität entscheidet über den Erfolg von Personalgewinnung und Personalbindung. Qualifiziertes Personal in hinreichendem Umfang ist die Grundlage der Einsatzfähigkeit der Bundeswehr. Zwischen personeller Einsatzbereitschaft und Attraktivität des Dienstes besteht also ein unmittelbarer Zusammenhang.

Mit diesem Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr wird die künftige Ausrichtung der Bundeswehr als konkurrenzfähiger Mitbewerber gesetzt.

Attraktivität umfasst dabei grundsätzlich

- das Ansehen der Bundeswehr als Organisation und als Arbeitgeber,
- die Bundeswehr als Ausbildungsinstitution sowie
- materielle und soziale Rahmenbedingungen.

Zur Verbesserung des Ansehens der Bundeswehr auch als ziviler Arbeitgeber sowie des Soldatenberufes muss das Interesse der Bevölkerung an der Bundeswehr und ihrem Auftrag verstärkt werden. Die Soldatinnen und Soldaten sowie die zivilen Mitarbeiterinnen und zivilen Mitarbeiter sind als positive Multiplikatoren zu gewinnen.

Die Bundeswehr muss konkurrenzfähige Ausbildungsangebote für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber beim Berufseinstieg ebenso wie attraktive Qualifizierungsangebote mit Blick auf ein Ausscheiden aus dem aktiven soldatischen Dienst bereit halten. Diese müssen mit den jeweils individuellen Wünschen zusammenpassen und sehr vielfältige, flexible und möglichst „familiengerechte“ Angebote umfassen. Die Rolle der Bundeswehr als Ausbildungsinstitution ist so zu stärken, dass die Qualifikation der Soldatinnen und Soldaten sowie der zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem positiven Markenzeichen der Bundeswehr wird.

Materielle und soziale Rahmenbedingungen des Dienstes in der Bundeswehr sind nachhaltig zu verbessern.

Dazu gehören vor allem:

- Verbessern der Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Dienst, insbesondere durch stärkeres Unterstützen bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen, Gewährleisten einer größeren Planbarkeit von Dienst, Einsatz und dienstfreier Zeit, Kompensation familien- und einsatzbedingter Abwesenheitszeiten, Prüfen von Lebensarbeitszeitmodellen und Verbesserung der Wohnungsfürsorge,
- Verankern des Wahlrechtes zwischen der Zusage der Umzugskostenvergütung und dem dauerhaften Bezug von Trennungsgeld,
- Anpassen des Infrastrukturbedarfes und der Richtlinien zur Belegung, so dass die Besonderheiten der neuen Personalstruktur – insbesondere für den deutlich steigenden Anteil von längerdienenden Mannschaften – ausreichend Berücksichtigung finden, kohäsionsbildende Maßnahmen im Rahmen der einsatzvorbereitenden Ausbildung ermöglicht werden und hinreichende rechtlich verankerte Unterbringungsmöglichkeiten für Pendler bestehen,
- Entwickeln eines Maßnahmenpaketes zum personellen Umbau als zweckmäßiger Mix mehrerer unterschiedlicher und sich ergänzender, sozialverträglicher Instrumente und dessen gesetzliche Umsetzung (Reformbegleitgesetz),
- Intensivieren der Personalführung, um den individuellen Belangen der Soldatinnen und Soldaten sowie der zivilen Beschäftigten besser Rechnung tragen zu können.
- Schaffen einer strukturgerechten Haushaltsstellen-/Planstellenausstattung und Bereitstellen zusätzlicher Mittel für einen personellen Übergang,
- Schaffen punktueller Verbesserungen des Laufbahnrechtes,
- Einführen der Mitnahmefähigkeit von Versorgungsanwartschaften – mit Zustimmungsvorbehalt des Dienstherrn – zur flexibleren Gestaltung von bislang auf längere Zeit angelegten Dienstverhältnissen („Portabilität“),

- Schaffen der Vergabemöglichkeit von Prämien bzw. Verpflichtungszuschlägen zur Personalgewinnung und Personalbindung, so dass die Deckung des Personalbedarfs, gerade im Übergang, unterstützt wird,
- Schaffen einer besseren finanziellen Vergütung von mehrgeleistetem Dienst,
- Erhöhen, Dynamisieren, Einführen und Anpassen von Zulagen im Bereich der Besoldung und
- Schaffen einer die spezifischen Belange der Soldatinnen und Soldaten berücksichtigenden Besoldung.

Insgesamt bilden attraktivitätssteigernde Maßnahmen in den nächsten Jahren den Schlüssel für die personelle Einsatzbereitschaft der Bundeswehr, sowohl für den Übergang in eine neue Struktur als auch für die mittel- und langfristige Perspektive.