



Bundesministerium  
der Verteidigung

# PERSONALSTRATEGIE DER BUNDESWEHR



**Dr. Ursula von der Leyen**

Bundesministerin der Verteidigung  
Mitglied des Deutschen Bundestages

HAUSANSCHRIFT Stauffenbergstraße 18, 10785 Berlin  
POSTANSCHRIFT 11055 Berlin

TEL +49 (0)30 2004-22000

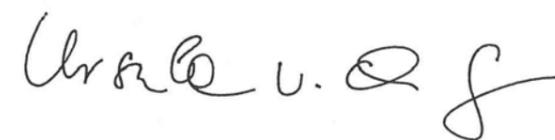
FAX +49 (0)30 2004-22004

Berlin, 1. Dezember 2016

Hiermit erlasse ich die

## **Personalstrategie der Bundeswehr**

Der Hauptpersonalrat und der Gesamtvertrauenspersonenausschuss beim  
Bundesministerium der Verteidigung sind beteiligt worden.



Dr. Ursula von der Leyen

Bundesministerin der Verteidigung

## INHALT

<b>VORWORT</b>	<b>7</b>
<b>1 ZWECK UND ZIELSETZUNG DER PERSONALSTRATEGIE</b>	<b>9</b>
<b>2 EINFLUSSFAKTOREN</b>	<b>11</b>
2.1 Externe Einflussfaktoren	11
2.2 Interne Einflussfaktoren	12
2.3 Folgerungen für die Personalstrategie	13
<b>3 PERSONALSTRATEGISCHES ZIEL UND STOSSRICHTUNGEN</b>	<b>15</b>
3.1 Personalbedarf systematisch und strategisch planen	16
3.2 Potenziale besser erschließen und die Personalgewinnung zielgruppengerechter ausbauen	17
3.3 Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven verbessern sowie Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit fördern	19
3.4 Ein modernes Arbeitsumfeld gestalten und Bindungsanreize erweitern	21
3.5 Nahtlose Übergänge ermöglichen	24
<b>4 PROGRAMME UND INITIATIVEN ZUR ZIELERREICHUNG</b>	<b>27</b>



## VORWORT

Die Bundeswehr ist einer der größten öffentlichen Arbeitgeber Deutschlands. Ihr Auftrag ist einmalig und ihre Aufgaben unterscheiden die Bundeswehr deutlich von allen anderen Institutionen und Arbeitgebern. Sie können von den Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr in letzter Konsequenz erfordern, ihre Gesundheit und ihr Leben einzusetzen, um Verantwortung für Freiheit, Demokratie und das Leben anderer zu übernehmen. Die wichtigste Größe für die Aufgabenerfüllung sind deshalb die Menschen in der Bundeswehr, gleich ob in Uniform oder in Zivil.

Hier setzt die Personalstrategie an. Sie trägt im Sinne einer strategischen Daueraufgabe dazu bei, die Bundeswehr fortlaufend als einen wettbewerbsfähigen, modernen und attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Die Personalstrategie bildet den übergeordneten Rahmen für alle Maßnahmen und Initiativen der Bundeswehr zur Steigerung ihrer personellen Einsatzbereitschaft sowie ihrer Attraktivität als Arbeitgeber.

Die Personalstrategie initiiert Angebote und Anreize für die Menschen, die bereits bei der Bundeswehr arbeiten, und für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, Schulabgängerinnen und Schulabgänger wie Fachkräfte. Als Kernelemente gehören dazu beispielsweise die Weiterentwicklung, Anpassung und der Ausbau von Angeboten für **Bildung und Qualifizierung** und die **Einführung neuer Karrieremodelle** in Form von Fach-, Projekt- und Führungskarrieren. Hinzu kommen die **zukunftsfähige Ausgestaltung der Laufbahnen** sowie die mögliche **Erweiterung der Bundeswehr auf neue Zielgruppen**. Auch bei der **Einbindung von Reservistinnen und Reservisten** mit ihren besonderen Fähigkeiten sollen neue Wege beschritten werden. Die Personalstrategie unterstützt die Umsetzung der **Trendwende Personal**, den **Aufbau des Organisationsbereichs Cyber- und Informationsraum** und die **Umsetzung der Agenda Rüstung**.

Die Personalstrategie unterstreicht die Absicht der Bundeswehr, sich dauerhaft als **sinnstiftender und qualifizierender Arbeitgeber** zu positionieren. Sie ist bestrebt – wo immer möglich –, die Anforderungen des Dienstes mit familiären und privaten Aspekten sowie den individuellen **Lebensphasen** ihrer Beschäftigten in Einklang zu bringen. Die Bundeswehr betrachtet die **Vielfalt** ihrer Beschäftigten als Chance und wird eine **chancengerechte Teilhabe** aller an Karriere und Funktionen ermöglichen. Die Personalstrategie trägt dazu bei, das bereits hohe Niveau der **Führungs- und Organisationskultur** innerhalb der Bundeswehr weiterzuentwickeln.

## 1 ZWECK UND ZIELSETZUNG DER PERSONALSTRATEGIE

Die Personalstrategie

- schafft die Grundlagen für eine demografiefeste Bundeswehr mit einem nachhaltigen Personalmanagement, das die Angehörigen der Bundeswehr wertschätzt;
- ist das zentrale themen- und fachübergreifende Steuerungsdokument für die grundsätzliche Ausrichtung und Schwerpunktsetzung eines modernen und zukunftsfähigen Personalmanagements der Bundeswehr;
- setzt mit ihren Zielen und Stoßrichtungen Impulse für die relevanten Prozesse und Strukturen;
- ist Leitlinie für die Abteilungen und Stäbe des BMVg sowie für den nachgeordneten Bereich.

Mit der Personalstrategie wird das Ziel verfolgt, wesentliche Impulse für die Personalbedarfsdeckung und die personelle Einsatzbereitschaft der Bundeswehr auch in einem sich rasch ändernden Umfeld zu setzen. Maßstab hierfür ist eine zeit-, fähigkeits- und aufgabengerechte Personalbedarfsplanung, -deckung und -steuerung. Dabei kommt es darauf an, Rahmenbedingungen für das Personalmanagement zu schaffen, die es ermöglichen, auf gegenwärtige und zukünftige personalpolitische Anforderungen schneller, besser und flexibler zu reagieren.

Die Personalstrategie knüpft an die Aussagen des Weißbuchs 2016 an und setzt diese in ein übergeordnetes personalstrategisches Ziel um, aus dem sich Stoßrichtungen und Teilziele ableiten. Sie verfolgt einen Gestaltungsraum mit dem derzeitigen Zeithorizont bis 2025. Die Umsetzung wird schrittweise über konkrete Maßnahmen vorangetrieben, die fachübergreifend gesteuert und zentral koordiniert werden. Die Personalstrategie ist als Grundlagendokument angelegt, das einer regelmäßigen Überprüfung und Weiterentwicklung bedarf.

Die Personalstrategie ist Teil der künftigen konzeptionellen Dokumentenlandschaft des BMVg und definiert vorrangig den Beitrag der Planungskategorie Personal zur Aufgabenerfüllung der Bundeswehr. Sie macht dafür grundsätzliche Vorgaben sowie für die Strategische Steuerung, die Mittelfristplanung, die Leitlinie Zukunftsentwicklung, die Mittelfristige Zielsetzung und das Fähigkeits-/Portfoliomanagement. Die Personalstrategie greift dabei Impulse der Strategischen Vorausschau auf.





## 2 EINFLUSSFAKTOREN

Ausgehend von den Inhalten des Weißbuchs 2016 leitet die Personalstrategie Handlungsmöglichkeiten ab, um den Auswirkungen zentraler gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Trends auf den Personalkörper der Bundeswehr wirkungsvoll zu begegnen, aber auch, um die sich daraus ergebenden Chancen, wie z. B. einer größeren Vielfalt und einer stärkeren Vernetzung verschiedenster Akteure, bestmöglich zu nutzen.

### 2.1 Externe Einflussfaktoren

**Demografischen Prognosen** zufolge verringert sich bis 2030 die Erwerbsbevölkerung der 15- bis 66-Jährigen in Deutschland gegenüber den Werten von 2014 um rund 4,4 Mio. bzw. 8 Prozent, wobei dem Arbeitsmarkt stetig weniger jüngere Menschen in allen Bildungssegmenten zur Verfügung stehen. Beispielsweise wird sich die Zahl der 18-Jährigen mit deutscher Staatsangehörigkeit von 2015 bis 2030 um rund 144.000 Personen verringern (von 749.000 auf 605.000 Personen).

Darüber hinaus werden sich weitere gesellschaftliche Entwicklungen bis 2030 auf die Bundeswehr auswirken:

- Eine weiter wachsende gesellschaftliche **Vielfalt** sowie die Vielzahl individueller Wahlmöglichkeiten bilden ein Wesensmerkmal komplexer moderner Gesellschaften. Über diesen **gesellschaftlichen Wandel** und einen damit einhergehenden Wertewandel ergeben sich auch andere Lebensentwürfe sowie geänderte Erwartungen an modernes Arbeiten, Karriereentwicklungen oder auch die Möglichkeiten, Beruf und Privatleben in eine bessere Balance zu bringen. Zusammen mit einer weiter zunehmenden **Individualisierung** und einer räumlichen Entkopplung von Leben und Arbeiten wirkt sich dieser Trend auch auf Führungs-, Kommunikations- und Organisationskulturen und -strukturen aus.
- Der Trend, immer höhere und möglichst akademische Bildungsabschlüsse zu erzielen, die sogenannte **Bildungsexpansion**, fördert die Nichtbesetzung von Ausbildungsplätzen und führt für die Bundeswehr zu den besonderen Anforderungen, Nachwuchskräfte selbst auszubilden und Fachpersonal zu entwickeln. Die Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger ohne Abschluss bleibt hingegen nahezu konstant, die Nachfrage des Arbeitsmarktes nach diesen Kräften aber gering.



- **Technologische Weiterentwicklungen** und Innovationen sowie die fortschreitende **Digitalisierung** mit sich schnell wandelnden Kommunikationstechnologien in Verbindung mit einem veränderten Kommunikationsverständnis führen zu neuen Anforderungen an Kompetenzen, veränderten Arbeitsprozessen, einer fortschreitenden **Automatisierung** und zunehmender Spezialisierung. Deshalb verändern sich etablierte Berufsbilder und Ausbildungen. Tendenziell verschiebt sich der Anteil von Routineaufgaben zugunsten von Nichttroutinetätigkeiten, die mit einem höheren Qualifikationsniveau einhergehen. Die Bedeutung der Wissensgesellschaft und des lebenslangen Lernens nimmt zu. Bewertung und Vergleichbarkeit von Qualifikationen werden durch den Europäischen und Deutschen Qualifikationsrahmen (EQR/DQR) vorangebracht.
- Größere und bessere Beschäftigungschancen in Ballungsräumen fördern die Urbanisierung, einhergehend mit einer sinkenden Attraktivität von Standorten im ländlichen Raum, was dort zu einem geringeren Potenzial an möglichen Arbeitskräften führt.

Die Auswirkungen dieser Entwicklungen verschärfen den bereits bestehenden Wettbewerb um qualifizierte und qualifizierbare Arbeitskräfte („Kampf um Talente“). Er gestaltet sich dabei mit Blick auf Berufsfelder als auch Regionen in Deutschland durchaus unterschiedlich. Diese Entwicklung wird auch die Bundeswehr in Zukunft verstärkt fordern und deutliche Auswirkungen auf die Gewinnung, Qualifizierung, Entwicklung sowie Bindung von Personal haben.

## 2.2 Interne Einflussfaktoren

Die Bundeswehr ist eine **Freiwilligenarmee** und muss sich deshalb umso mehr aktiv um ihren Nachwuchs in allen Status- und Laufbahngruppen bemühen. Die Aspekte der Personalgewinnung und Erschließung bereits vorhandener personeller Potenziale bekommen damit ebenso einen neuen Stellenwert wie der Reservistendienst.

Die Bundeswehr als Arbeitgeber und Ausbildungsinstitution zeichnet sich durch eine **bundesweite Präsenz** und durch eine beispiellose **Vielfalt** an Berufsbildern aus, wobei sich auch hier die konkreten Aufgaben fortlaufend wandeln. Die Bundeswehr beschäftigt mehr als 240.000 Menschen, in zivilen und militärischen Verwendungen in mehr als 1.000 Berufen und an mehr als 300 Standorten. Sie bietet von Schul- bis zu Hochschulabschlüssen vielfältige Ausbildungsmöglichkeiten, Studiengänge, Weiterbildungen und Qualifizierungen an.

Umfang, Qualität und Zusammensetzung des bundeswehrgemeinsamen Personalkörpers müssen sich an den aktuellen Aufgaben und am Bedarf orientieren. Der **wenig flexible Personalkörper** ist derzeit durch ein weitgehend festes Gefüge aus Berufssoldatinnen und Berufssoldaten, länger dienenden Soldatinnen und Soldaten auf Zeit, Beamtinnen und Beamten sowie Tarifbeschäftigten mit einem hohen Anteil an lebenslangen Beschäftigungsverhältnissen gekennzeichnet. Jede Statusgruppe verfügt über eigene rechtliche Regelungen. Unter diesen Rahmenbedingungen sind einer gemeinsamen, einheitlichen Bindung und Entwicklung Grenzen gesetzt. Der Personalkörper besteht zudem noch überwiegend aus Männern und konzentriert sich im militärischen Bereich bisher ausschließlich auf Personen mit deutscher Staatsangehörigkeit. Die Möglichkeiten zum Seiten- und Quereinstieg unterliegen im Wesentlichen rechtlichen Einschränkungen. Umfangskorrekturen und Veränderungen der Binnenstrukturen können erfolgreich nur über viele Jahre und flankiert mit gesetzlichen Maßnahmen vorgenommen werden.

Die Betrachtung der **Altersstruktur der zivilen Beschäftigten** zeigt, dass rund die Hälfte des heute aktiven Personals bis zum Jahre 2030 die Bundeswehr altersbedingt verlassen wird. Dies bedeutet einen deutlich steigenden Bedarf vor allem an jüngeren Beschäftigten.

**Personelle Engpässe** bestehen derzeit sowohl im zivilen als auch im militärischen Personalkörper. Im zivilen Bereich existiert vorrangig ein Mangel im gehobenen technischen Dienst. Im militärischen Bereich fehlen vor allem Spezialistinnen und Spezialisten; besonders betroffen sind die Laufbahnen der Feldweibel des allgemeinen Fachdienstes sowie zunehmend auch der Fachunteroffiziere in technischen und informationstechnischen sowie sanitätsdienstlichen Bereichen. Hinzu kommt ein Mangel an Personal in Bereichen mit besonders anspruchsvollen körperlichen Voraussetzungen.

Die Bundeswehr verfügt derzeit über kein strategisches zivil-militärisch harmonisiertes, gemeinsam nutzbares Instrument zur mittel- bis langfristigen **Personalbedarfsplanung**. Dies erschwert die Bildung von verschiedenen Zukunftsszenarien. Auch Bewertungen, wie der personelle Bedarf am besten und wirtschaftlichsten gedeckt werden kann, sind nur begrenzt möglich.

Im Mai 2016 wurde eine **Trendwende Personal** eingeleitet, die keine starren personellen Obergrenzen, sondern einen atmenden Personalkörper vorsieht, der sich in der Größe und Qualität flexibel an den jeweiligen tatsächlichen Aufgaben und damit am Bedarf orientiert. Die Lösung der Probleme im Bereich der Personalbedarfsdeckung in Mangelbereichen und vor allem in Technik-, Informationstechnik- und Gesundheitsberufen wird dadurch noch bedeutender.

## 2.3 Folgerungen für die Personalstrategie

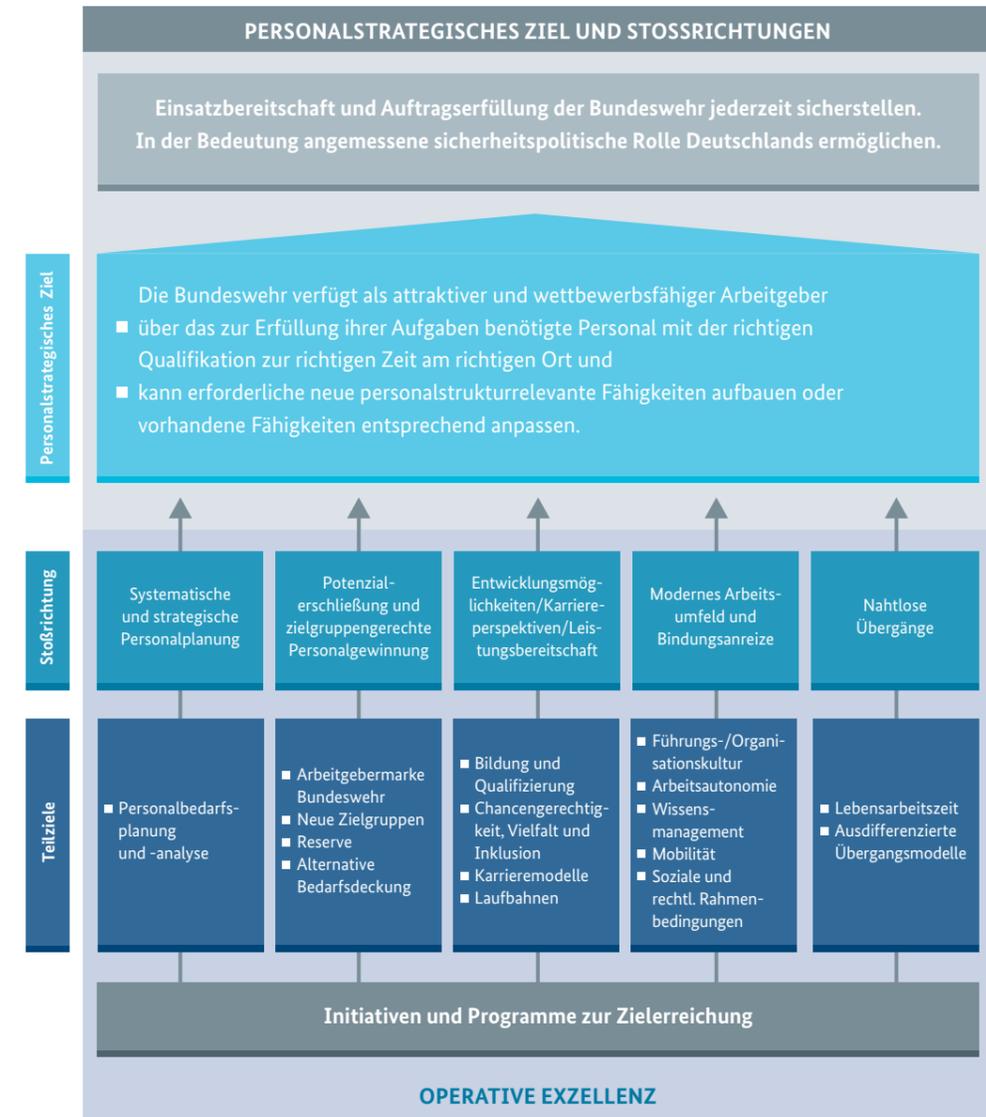
Aus den internen und externen Einflussfaktoren leiten sich folgende personalstrategische Schlussfolgerungen ab:

- Weitere Stärkung der Position der Bundeswehr als einer der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands.
- Notwendigkeit einer fortlaufenden, bundeswehrgemeinsamen, strategischen Planung des gesamten Personalbedarfs.
- Fortlaufende Anpassung einer einzigartigen Arbeitgebermarke sowie fortlaufende Entwicklung wettbewerbsfähiger Arbeitgeberangebote.
- Erweiterung der Basis zur Personalgewinnung, Stärkung der Personalentwicklung, Intensivierung der Personalbindung und Wahrnehmung der Bildungsverantwortung als Arbeitgeber.
- Realisierung flexibler und zeitlich befristeter Optionen der Personalbedarfsdeckung.
- Zukunftsfähige Ausgestaltung der sozialen wie rechtlichen Rahmenbedingungen zur Unterstützung der Personalgewinnung und -bindung sowie der Mobilitätsbereitschaft der Beschäftigten.
- Optimierung des wechselseitigen Verständnisses zum Zusammenwirken von Organisation und Personal, das die zu erfüllenden Aufgaben und das zur Verfügung stehende Personal in den Mittelpunkt stellt und sie bei der Ausgestaltung der Organisation maßgeblich berücksichtigt.
- Entwicklung innovativer Formen der Arbeitsgestaltung und Zusammenarbeit, wie z. B. die Nutzung flexibler Beschäftigungs- und Arbeitszeitmodelle zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit sowie der Austausch mit dem zivilen Arbeitsmarkt bei Bewahrung der eigenen staatlichen Handlungs- und Bewertungskompetenz.
- Überzeugen durch Professionalität und Weiterentwicklung einer wertschätzenden Führungskultur.

### 3 PERSONALSTRATEGISCHES ZIEL UND STOSSRICHTUNGEN

Um die Einsatzbereitschaft und Auftragsbefähigung der Bundeswehr jederzeit sicherzustellen und eine in der Bedeutung angemessene sicherheitspolitische Rolle Deutschlands zu ermöglichen, lautet das personalstrategische Ziel der Bundeswehr:

Die Bundeswehr verfügt als attraktiver und wettbewerbsfähiger Arbeitgeber über das zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigte Personal mit der richtigen Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Ort und kann erforderliche neue personalstrukturelevante Fähigkeiten aufbauen oder vorhandene Fähigkeiten entsprechend anpassen.



Abgeleitet aus den Ergebnissen und Folgerungen der internen und externen Einflussfaktoren verfolgt die Bundeswehr personalstrategische Teilziele, die sich auf fünf Stoßrichtungen konzentrieren und am Personallebenszyklus ausgerichtet sind. Dieser reicht von der Personalplanung und der Personalgewinnung über die Entwicklung und Bindung bis hin zum Personalübergang. Die Stoßrichtungen bilden dabei die mittel- bis langfristigen personalstrategischen Handlungsschwerpunkte der Bundeswehr.



Grundlegende Voraussetzung für den Erfolg aller personalstrategischen Prozesse ist die konsequente Anwendung der Prinzipien der „operativen Exzellenz“. Durch bestmögliche Umsetzung der Programme und Initiativen sowie die stetige und nachhaltige Optimierung der Personalprozesse können damit alle in Frage kommenden Potenziale des zukünftigen Personalkörpers der Bundeswehr erschlossen und vollumfänglich ausgeschöpft werden. Klare operative Vorgaben machen den Qualitätsstand messbar und fördern eine kontinuierliche Verbesserung.

Für alle Teilziele gilt, dass die Bundeswehr von der Vielfalt der Menschen profitiert, ungeachtet ihrer Herkunft, Religion, sexuellen Orientierung oder Identität, Behinderung, ihres Geschlechts und ihres Alters. Die Bundeswehr begreift die Vielfalt ihrer Beschäftigten als Chance, die kreative Perspektiven aus einem breiten Spektrum soziokultureller Erfahrungen eröffnet. Dazu schafft die Bundeswehr zeitgemäße Lösungsansätze und nutzt multiple Kompetenzen. Ziel ist eine inklusive Arbeitsumgebung, in der sichtbar und spürbar allein Eignung, Befähigung und fachliche Leistung geschätzt und honoriert werden.

Die Bundeswehr tritt bereits jetzt für eine chancengerechte Teilhabe von Frauen und Männern an Karrieren und Funktionen ein. Die bisherige Entwicklung wird mit einem aktiven Vielfaltsmanagement verstärkt. Eine angemessene, nachhaltige Repräsentanz von Frauen ist in allen Bereichen der Bundeswehr anzustreben, insbesondere auch in allen Führungspositionen.

Die Aspekte der Vielfalt, Inklusion und Chancengerechtigkeit wirken in alle Themenbereiche der Personalstrategie hinein und schaffen damit ein gemeinsames integratives Werte-, Auftrags- und Führungsverständnis.

### 3.1 Personalbedarf systematisch und strategisch planen

**Die Bundeswehr führt eine institutionalisierte strategische Planung des gesamten Personalbedarfs ein, um die Möglichkeiten zur Bedarfsdeckung gezielter zu gestalten sowie nun statusübergreifende, flexible, individuelle und attraktive Angebote auszuschöpfen.**

Die strategische Personalbedarfsplanung bildet ein zentrales Instrument, um die Zielsetzung eines den jeweiligen Anforderungen gerecht werdenden atmenden Personalkörpers zu unterstützen. Zur Etablierung eines systematischen, belastbaren, strukturierten und integrierten Planungsverfahrens wird ein Personalboard auf Leitungsebene BMVg als zentrales Planungs- und Steuerungsgremium eingerichtet.

Die Ermittlung und Erfüllung des tatsächlichen Bedarfs des zivilen und militärischen Personalumfangs in Qualität und Quantität ist grundlegend für die Funktionsfähigkeit der Bundeswehr. Auftrag und Aufgaben der Bundeswehr sowie die daraus erwachsenden Anforderungen sind dafür handlungsleitend. Der Haushalt sowie die mittelfristige Finanzplanung stellen ggf. einen limitierenden Faktor dar.

Zur Ermittlung des Personalbedarfs für eine mittel- bis langfristige Perspektive werden die militärische und zivile Personalbedarfsplanung zukünftig verzahnt. Dazu entwickelt die Bundeswehr ein eigenes Prognosesystem zur mittelfristigen Planung des quantitativen und qualitativen Bedarfs an Zivilpersonal. Dadurch kann im Binnenarbeitsmarkt Bundeswehr das Potenzial des Personalkörpers umfassend ausgeschöpft werden. In diesem Zusammenhang bietet der mehrfache Wechsel zwischen zivilem und militärischem Status (Statusmobilität) zusätzliche Chancen für den Binnenarbeitsmarkt der Bundeswehr. Mit Blick auf die Philosophie eines bundeswehrgemeinsamen Personalkörpers wird damit auch ein Beitrag dazu geleistet, entstehende Engpässe in Schlüsselbereichen, wie z. B. Technik- (insbesondere Informationstechnik) und Gesundheitsberufen, frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Dazu werden zivile und militärische Aufgaben gebündelt und in Jobfamilien zusammengefasst, die den Ausgangspunkt dieser künftig stärker ineinandergreifenden strategischen Personalbedarfsplanung bilden.

### 3.2 Potenziale besser erschließen und die Personalgewinnung zielgruppengerechter ausbauen

Die Bundeswehr muss ihre personelle Regeneration mit kompetenten, leistungsfähigen und motivierten Soldatinnen und Soldaten sowie zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dauerhaft gewährleisten. Hierzu sind zukünftig die Potenziale des Arbeits- und Ausbildungsmarktes – auch in neuen Zielgruppen – umfassend weiter zu erschließen und diese Zielgruppen über eine individuellere Personalwerbung anzusprechen.

**Die Bundeswehr gestaltet die Kommunikation der Arbeitgebermarke Bundeswehr zielgruppenorientiert und bedarfsgerecht und baut diese aus, um sich dauerhaft als sinnstiftender und qualifizierender Arbeitgeber zu positionieren.**

Die Personalwerbung der Bundeswehr konzentriert sich dabei auf bekannte und sich abzeichnende zivile und militärische Engpassbereiche. Sie arbeitet eng mit der Personalgewinnung zusammen. Die begonnene Kampagne zur Implementierung der Arbeitgebermarke stellt ein zentrales Instrument dar, um die personalstrategischen Ziele zu erreichen. Sie wird entlang dieser Vorgaben weiterentwickelt.

In der Kommunikation der Arbeitgebermarke setzt die Bundeswehr verstärkt auf das Prädikat eines qualifizierenden Arbeitgebers. Um das Bildungs- und Qualifizierungsportfolio an den künftigen Anforderungen ausrichten zu können, werden Bildungsentwicklungen sowie Initiativen in Wirtschaft und öffentlichem Sektor und ihre möglichen Implementierungen in die Bundeswehr analysiert. Daraus entwickelt die Bundeswehr Vorgaben für Bildung und Qualifizierung.

**Die Bundeswehr öffnet sich weiter, um neue Zielgruppen zu erschließen.**

Die bisherigen Ansätze der Personalgewinnung sind um neue Wege zu ergänzen, damit der Personalbedarf einer Freiwilligenarmee auch zukünftig erfolgreich gedeckt werden kann. Menschen entscheiden sich aus vielfältigen Gründen für einen Arbeitgeber. Das individuelle Potenzial der Menschen mit Freude am Dienst für die Gesellschaft steht dabei im Mittelpunkt, nicht ihre Herkunft, ihr Lebensalter oder ihr Bildungsstand. Die Bundeswehr strebt daher an, sich für weitere Zielgruppen zu öffnen: für Menschen über dem 30. Lebensjahr als Anwärterinnen oder Anwärter der militärischen Laufbahnen und darüber hinaus für Bewerberinnen und Bewerber, die bisher z. B. wegen fehlender formaler Voraussetzungen nicht unmittel-



bar in ein Arbeits- oder Ausbildungsverhältnis integriert werden konnten, aber über geeignetes Potenzial verfügen. Außerdem wird die Bundeswehr die Möglichkeiten der Öffnung für EU-Staatsbürgerinnen und EU-Staatsbürger als Soldatinnen und Soldaten prüfen. Dafür müssen die gesetzlichen und laufbahnrechtlichen Voraussetzungen geschaffen werden, um Bewerberinnen und Bewerber aus diesen Zielgruppen in die Bundeswehr einstellen zu können.

**Die Bundeswehr flexibilisiert die Personalgewinnung und -bindung von Reservistinnen und Reservisten, um ihren Bedarf lageangepasst besser decken zu können.**

Die Reserve stellt auch in Zukunft ein unverzichtbares Mittel zur Sicherstellung der personellen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr dar. Reservistinnen und Reservisten leisten ihren Beitrag durch Ergänzung sowie Verstärkung der Fähigkeiten der aktiven Truppe im gesamten Missionsspektrum der Bundeswehr. Für die im Aufbau befindlichen Cyber-Fähigkeiten der Bundeswehr bedarf es einer leistungsfähigen Cyber-Community, die von Beginn an auch mit Reservistinnen und Reservisten aufzustellen und weiter auszubauen ist.

Reservistendienst erfordert offensives Handeln. Der Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen Bundeswehr und Wirtschaft wird zum beiderseitigen Nutzen weiter ausgebaut. Die Möglichkeiten, dass Reservistinnen und Reservisten ihre in der Bundeswehr erworbenen, zivilberuflich anerkannten Aus- und Fortbildungsabschlüsse gewinnbringend in ihre zivilen Berufe einbringen können, werden verbessert. Umgekehrt wird auch die Berücksichtigung zivilberuflich erworbener Fertigkeiten und Fähigkeiten für den Reservistendienst verstärkt. Dadurch profitiert die Bundeswehr von einem größeren bzw. spezialisierteren Pool an Reservistinnen und Reservisten bei ihrer Auftragserfüllung.

Die Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung des Reservistendienstes werden mit dem Ziel weiterentwickelt, die Personalgewinnung und -bindung von Reservistinnen und Reservisten weiter zu flexibilisieren. Die Realisierung einer Teilzeitbeschäftigung sowie die weitere zeitliche Flexibilisierung für einen bis zu zwölf Monate durchgehenden Reservistendienst werden eingehend untersucht. Gleiches gilt für mögliche weitere finanzielle Anreize. Hierzu gehören auch Überlegungen, wie Arbeitgeber noch gezielter für die Freistellung von Reservistinnen und Reservisten honoriert werden können. Das Personalmanagement beordeter Reservistinnen und Reservisten wird ab 2020 mit einem eigenen Konzept zur Personalentwicklung hinterlegt.

**Die Bundeswehr flexibilisiert und optimiert ihre Instrumente, um bei Bedarf Alternativen der personellen Bedarfsdeckung systematischer nutzen zu können.**

In einem hochdynamischen Umfeld nutzt die Bundeswehr ergänzend Optionen flexibler Beschäftigungsmodelle, innovativer Kooperationsmodelle und Alternativen der personellen Bedarfsdeckung, damit sie auf spezielle Lagen auch kurzfristig flexibel reagieren kann.

In diesem Zusammenhang kommt es darauf an, spezifische Kompetenzen temporär abzubilden, einen Know-how-Transfer in die Bundeswehr hinein zu gewährleisten und nicht vorhersehbare Spitzen des personellen Bedarfs ausgleichen zu können. Hierzu werden die Voraussetzungen für eine vorübergehende Beschäftigung bzw. den Austausch von Personal der eigenen Beteiligungsgesellschaften, anderer Ressorts und Dritter optimiert bzw. systematisiert. Als ein Mittel des temporären Ausgleichs fehlender Personalressourcen werden auch künftig Rahmenverträge für notwendige, unmittelbare und marktgängige Unterstützungsleistungen mit externen Unternehmen genutzt.

### 3.3 Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven verbessern sowie Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit fördern

Die Bundeswehr will die bereits vorhandenen Potenziale und Kompetenzen der an einer Tätigkeit bei ihr Interessierten sowie ihrer Beschäftigten gezielt einsetzen und professionell weiterentwickeln. Es gilt dabei, sowohl persönliche Perspektiven zu verbessern als auch eine zielgerichtete, bedarfsangepasste Personalentwicklung zu ermöglichen. Der Aufbau und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit – besonders vor dem Hintergrund sich wandelnder Aufgaben und der Bedeutung, lebenslang zu lernen – stehen hier im Vordergrund.

**Die Bundeswehr stellt ihre Qualität und Leistungsfähigkeit durch passgenaue Bildung und Qualifizierung sicher, um sich dabei im Wettbewerb um zukünftige Potenziale unabhängiger aufzustellen und der oder dem Einzelnen individuelle Entwicklungen und Perspektiven zu ermöglichen.**

Die Bundeswehr bietet bereits heute viele Erst- und Weiterqualifizierungen an. Benötigte Kompetenzen, insbesondere in Mangelfachbereichen oder bei mittleren Bildungsabschlüssen, stehen immer weniger auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Daher muss ihr zukünftiges Bildungs- und Qualifizierungsportfolio noch verstärkt für eine Eigenausbildung und Personalentwicklung genutzt sowie auf die auszubildenden Fähigkeiten ausgerichtet werden. Personalentwicklung im weiteren Sinne beginnt damit auch schon im Vorfeld der Einstellung.

Der Handlungsbedarf wird durch die Analysen zu den Bildungsentwicklungen (Zukunftsanalyse und Best Practice), die Implementierung exemplarischer Maßnahmen für alle Statusgruppen (sowohl militärische als auch zivile) sowie vor dem Hintergrund auch im europäischen Rahmen zunehmender Vergleichbarkeit von Qualifikationen mit Blick auf den bundeswehrgemeinsamen Personalkörper konkretisiert werden.

Die Bundeswehr wird den beruflichen Aufstieg durch Bildung auch in Teilzeitmodellen weiter fördern. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit wird dabei ebenso berücksichtigt wie die Berufszufriedenheit. Damit prägen Bildung und Qualifizierung auch die Ausgestaltung individueller Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven maßgeblich.

Bildung und Qualifizierung wirkt in alle Bereiche des Personallebenszyklus, von der Personalbedarfsplanung über die Personaldeckung bis zur Personalausgliederung, hinein und bedarf daher einer innovativen Ausrichtung.



**Die Bundeswehr flexibilisiert ihre Karrieremodelle, um ihr Personal vielseitiger und individueller einsetzen zu können.**

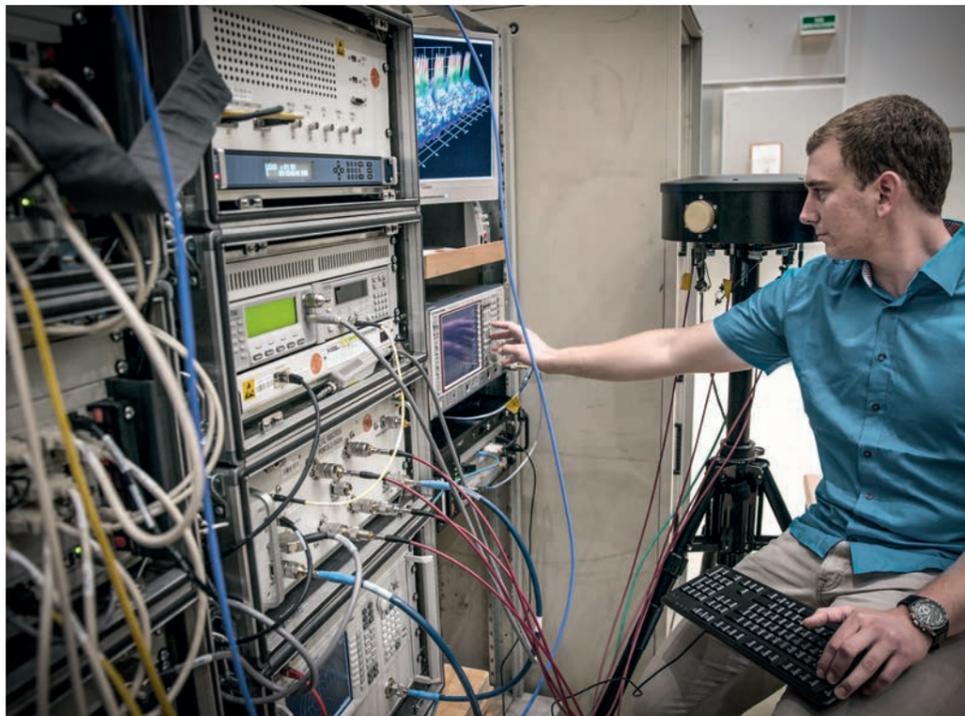
Die derzeitigen Karriere- und Verwendungsaufbaumodelle in der Bundeswehr sind weitgehend vertikal ausgerichtet. Diese sind weiterzuentwickeln und zu flexibilisieren. Die Erweiterung von Verwendungsbreite und -tiefe bildet die Grundlage, um weitere attraktive Entwicklungsperspektiven anzubieten – vertikal wie horizontal.

Flexible Karrieremodelle beinhalten dabei auch Optionen des Wechsels zwischen zivilem und militärischem Status (Statusmobilität). Eine verzahnte militärische und zivile Personalbedarfsplanung ist die Grundlage für am Bedarf orientierte, auch statusübergreifende, individuelle Angebote für die Angehörigen der Bundeswehr.

Mit der Agenda Attraktivität wurden bereits erste Maßnahmen angestoßen, um militärische und zivile Karrierepfade flexibler anzulegen sowie die Personalentwicklung individueller, transparenter und planbarer zu gestalten. Darauf aufbauend werden Möglichkeiten für Karrieremodelle in der Bundeswehr entwickelt werden, die künftig grundsätzlich Fach-, interdisziplinäre Projekt- und Führungskarrieren sowie Wechseloptionen dazwischen beinhalten. Mit dieser Unterscheidung wird die Deckung des personellen Bedarfs unterstützt, insbesondere im Hinblick auf das Gewinnen und Binden von Fachwissen in Schlüsselbereichen der Bundeswehr.

**Die Bundeswehr modernisiert die Ausgestaltung der Laufbahnen, um individuellen Vorstellungen und Ansprüchen sowie dienstlichen Erfordernissen Rechnung zu tragen.**

Neben neuen Karrieremodellen wird zukünftig mehr als heute bereits die attraktive und zukunftsfähige Ausgestaltung der Laufbahnen von besonderer Bedeutung sein. Dieser Anspruch gilt sowohl für den militärischen als auch den zivilen Bereich. Aufgrund des bundeswehrinternen Gestaltungsrahmens steht dabei die Betrachtung der militärischen Laufbahnen zunächst im Vordergrund.



Über die Agenda Attraktivität und das Artikelgesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr wurden erste Weiterentwicklungen bereits eingeleitet. Nun sind die konzeptionellen Grundlagen zur Ausgestaltung und Neuordnung der militärischen Laufbahnen dort wo erforderlich anzupassen bzw. neu zu ordnen. Dies verfolgt das Ziel, den Anforderungen und Bedürfnissen moderner, attraktiver und einsatzorientierter Streitkräfte aufgrund veränderter Rahmenbedingungen auch in Zukunft Rechnung tragen zu können und dadurch die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bedarfsdeckung mitzugestalten.

Über den Binnenbereich der militärischen Laufbahnen hinaus ist geplant, Empfehlungen zur Weiterentwicklung der zivilen Laufbahnen – für beamtenrechtliche Laufbahnen und weitere zivile Beschäftigungsverhältnisse – in den interministeriellen Diskurs einzubringen. Dies gilt insbesondere für geeignete Instrumentarien, um den Bedarf im gehobenen technischen Dienst dauerhaft zu decken.

**3.4 Ein modernes Arbeitsumfeld gestalten und Bindungsanreize erweitern**

In einem zeitgemäßen, modernen Arbeitsumfeld mit attraktiven Bindungsanreizen können die Beschäftigten ihre Aufgaben mit hoher Leistungsbereitschaft meistern und sich langfristig an die Bundeswehr binden. Dazu zählt auch die ständige Weiterentwicklung einer wertschätzenden Führungs- und Organisationskultur. Das in der Organisation vorhandene Erfahrungswissen muss systematisch erfasst und der Wissenstransfer gesichert werden.

**Die Bundeswehr entwickelt ihre Führungs- und Organisationskultur weiter, um den bundeswehrgemeinsamen Ansatz zu vertiefen.**

Die komplexen Zukunftsaufgaben können nur durch die militärischen und zivilen Beschäftigten der Bundeswehr gemeinsam bewältigt werden. Eine gemeinsame Identität, die gegenseitige Wertschätzung sowie ein übereinstimmendes integratives Werte-, Auftrags- und Führungsverständnis bilden hierfür die Basis und werden durch ein aktives Vielfaltmanagement begleitet. Eine gelebte und erlebbare gute Führung ist ein essentieller Faktor für die hohe Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit sowie die Bereitschaft, sich langfristig an die Bundeswehr zu binden. Die Führungskultur wirkt in die Interessens- und Verantwortungsbereiche aller in der Personalstrategie enthaltenen Themenbereiche hinein und schafft damit ein gemeinsames integratives Werte-, Auftrags- und Führungsverständnis.

Unter Einbeziehung aller Statusgruppen gilt es, eine glaubwürdig gelebte und aktiv praktizierte fördernde Führungskultur zu entwickeln, die die Voraussetzungen für eine erfolgreiche, zielführende und bestmögliche Auftragserfüllung schafft. Die Agenda Attraktivität ist bereits darauf ausgerichtet, bei Führungskräften und dem Führungskräftenachwuchs das Verständnis von „guter Führung“ zu stärken.

**Die Bundeswehr entwickelt die individuelle Arbeitsautonomie fort, um ihrem Personal in technologischer, organisatorischer, infrastruktureller und sozialer Hinsicht ein attraktives, stets modernes und flexibles Arbeitsumfeld zur Verfügung zu stellen.**

Die Beschäftigten der Bundeswehr erwarten von einem modernen Arbeitsumfeld attraktive und zeitgemäße Ansätze zur individuellen Gestaltung der persönlichen Leistungserbringung. Über die Agenda Attraktivität und das Artikelgesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr wurden bereits erfolgreich verschiedene Maßnahmen umgesetzt, um die Balance von Familie und Dienst zu verbessern, die Arbeitsautonomie zu erhöhen, ein gesundes Arbeiten anzuregen, soziale Fürsorge zu gewährleisten sowie die Unterkünfte der Bundeswehr zu modernisieren. Darüber hinaus gibt es weitere Chancen zur Gestaltung eines modernen und flexiblen Arbeits- und Lernumfeldes.

In einem ersten Schritt sind einheitliche, moderne IT- und Arbeitsbedingungen für die gesamte Bundeswehr einzuführen. Zusätzlich wird die Bundeswehr die bisher überwiegend stationären, mit Präsenzpflicht verbundenen Büroarbeitsplätze weiter entkoppeln und individuelle zeitliche und örtliche Flexibilisierung ermöglichen. Als Einstieg dazu könnte damit – ergänzend zu den Instrumenten Telearbeit und ortsunabhängiges Arbeiten – die Einführung eines Homeoffice-Tages für geeignete Dienststellen oder einzelne Dienstposten verbunden werden. Hierzu müssen nicht nur die technologischen und infrastrukturellen Voraussetzungen gegeben sein, sondern insbesondere auch ein entsprechender Wandel in der Arbeits- und Führungskultur erreicht werden. Um moderne Arbeitsformen für die Menschen in der Bundeswehr und den Arbeitgeber Bundeswehr zum beiderseitigen Vorteil nutzen zu können, ist dazu ein gemeinsames Verständnis von Flexibilität in einem breiten Diskurs zu entwickeln.

Die dynamisch fortschreitende Digitalisierung fordert und bietet große Chancen für vielfältige gestalterische Ansätze zu neuen Arbeitsformen. Sie wird bestehende Prozesse ebenso verändern wie eine Vielzahl an Berufsbildern. Die Bundeswehr wird diese Möglichkeiten umfassend nutzen, insbesondere beim Aufbau neuer Fähigkeiten, z. B. in den Bereichen Cyber und Weltraumoperationen.

**Die Bundeswehr entwickelt eine wissensorientierte Organisationskultur und orientiert ihr Wissensmanagement an den Bedürfnissen der Beschäftigten, um ihrem Personal eine bessere Aufgabenwahrnehmung zu ermöglichen.**

Die Kommunikation verändert sich entlang neuer Informationstechnologien. Informationsdichte und -geschwindigkeit steigen, gleichzeitig wird der Gültigkeitsanspruch von Wissen flüchtiger. Wissen wird selbstbestimmt, schnell und ortsunabhängig generiert, identifiziert und verteilt. Dazu kommt es darauf an, das persönlich gewonnene Wissen auf Relevanz, Belastbarkeit und rechtliche Einordnung zu prüfen.

Das Wissensmanagement der Bundeswehr ist der bewusste und systematische Umgang mit der Ressource Wissen und beschäftigt sich mit deren zielgerichtetem breit verfügbarem Einsatz in der Organisation. Langfristiges Ziel aller Maßnahmen des Wissensmanagements ist eine gefestigte offene Wissenskultur, die zu einer effektiveren und effizienteren Wahrnehmung der Aufgaben der Bundeswehr führt und die Potenziale ihrer Beschäftigten noch besser miteinander verbindet.

Bei allen Veränderungen gilt es, das Wissen der Angehörigen der Bundeswehr zu nutzen. Wo immer möglich und nötig, ist Transparenz über vorhandenes Wissen zu schaffen und dieses verfügbar zu machen. Explizites Wissen, d. h. eindeutig artikulierbares Wissen, das sich transferieren und archivieren lässt, ist systematisch zu erfassen und als kodifizierbares Wissen bereitzustellen. In einer gefestigten Wissenskultur wird die Weitergabe des Erfahrungswissens der bzw. des Einzelnen, des impliziten Wissens, in allen Bereichen der Bundeswehr unterstützt und etabliert. Auf diese Weise vorhandenes Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird wahrgenommen, geschätzt und genutzt.

Konkrete Methoden und Werkzeuge für den Umgang mit Wissen in der Bundeswehr wie Regeln, Grundsätze, Leitlinien und Vorgaben werden erarbeitet. Wissensmanagement wird als fester Bestandteil in der Aus-, Fort- und Weiterbildung implementiert.

**Die Bundeswehr modernisiert die Rahmenbedingungen für die beruflich bedingte Mobilität ihrer Beschäftigten, um der flexiblen Einsetzbarkeit des Personals Rechnung zu tragen und entsprechende Ausgleichsmaßnahmen zu schaffen.**

Der Dienst in der Bundeswehr ist auf allen Ebenen in unterschiedlicher Intensität mit beruflich bedingter Mobilität verbunden. Maßnahmen zum Ausgleich der damit verbundenen Belastungen sind über die Agenda Attraktivität bzw. das Artikelgesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr eingeleitet. Sie zielen sowohl auf eine Verbesserung im nicht-monetären, als auch im monetären Bereich ab. Die Studie zur „Beruflichen Mobilität in der Bundeswehr“ hat jedoch aufgezeigt, dass es notwendig ist, weitere Maßnahmen zu ergreifen.

Die Bundeswehr ist daher bestrebt, die Rahmenbedingungen zum Ausgleich der Folgen beruflich bedingter Mobilität zu verbessern und an die Erfordernisse moderner Lebensmodelle anzupassen. Die gesetzlichen und untergesetzlichen Regelungen zur Mobilität sollen der vielseitigen und flexiblen Einsetzbarkeit des Personals angemessen Rechnung tragen und einen entsprechenden Ausgleich bieten.

**Die Bundeswehr wirkt auf Anpassungen der sozialen und rechtlichen Rahmenbedingungen hin, um gezielt konkurrenzfähige Anreize zu verstärken.**

Um die personalstrategischen Programme und Initiativen zu unterstützen, sind zunächst die bestehenden Möglichkeiten auszuschöpfen. Sie erfordern jedoch darüber hinaus an vielen Stellen auch Anpassungen der sozialen und rechtlichen Rahmenbedingungen für den Dienst in der Bundeswehr. Die Agenda Attraktivität und das Artikelgesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr haben hier, insbesondere in den Bereichen Dienstrecht, Besoldung, Nachversicherung der Soldatinnen und Soldaten auf Zeit und Zulagen, bereits wesentliche Maßnahmen auf den Weg gebracht. Im Mittelpunkt notwendiger Weiterentwicklungen stehen Anpassungen des Dienstrechts, vor allem dessen Flexibilisierung, sowie eine wettbewerbsgerechte Gehalts- und Besoldungsstruktur. So müssen beispielsweise die Gewinnung und Bindung von Personal, insbesondere in den Mangelverwendungen, durch attraktive finanzielle Anreize flankiert werden. Die rechtlichen Rahmenbedingungen betreffen auch die Versorgung sowie die soziale Absicherung der länger dienenden Soldatinnen und Soldaten auf Zeit. Sie sind an die längeren Verpflichtungszeiten anzupassen. Auch die Weiterentwicklung der Berufsförderung zur erfolgreichen Eingliederung in das zivile Erwerbsleben muss gewährleistet werden.



### 3.5 Nahtlose Übergänge ermöglichen

Vor dem Hintergrund stetiger personeller Veränderungen ist es für die Handlungsfähigkeit der Bundeswehr von hoher Bedeutung, Maßnahmen für attraktive, flexible und individuell gestaltbare Übergänge in ein neues Beschäftigungsverhältnis oder in den Ruhestand zu schaffen.

**Die Bundeswehr gestaltet den Dienst für lebensälteres Personal unter Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse neu, um im Kontext der gesamtgesellschaftlichen und demografischen Entwicklungen das Potenzial der erfahrenen und qualifizierten Soldatinnen und Soldaten länger nutzen zu können.**

Der militärische Personalkörper der Bundeswehr war in der Vergangenheit durch eher kurze Verpflichtungszeiten und einen hohen Regenerationsbedarf charakterisiert. Die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Personalgewinnung und -bindung erfordern ein Umdenken in der optimierten Verwendungsdauer der Soldatinnen und Soldaten. In diesem Zusammenhang soll die Personalbindung über einen längeren Zeitraum gewährleistet werden. Dadurch wird die Personalbedarfsdeckung unterstützt.

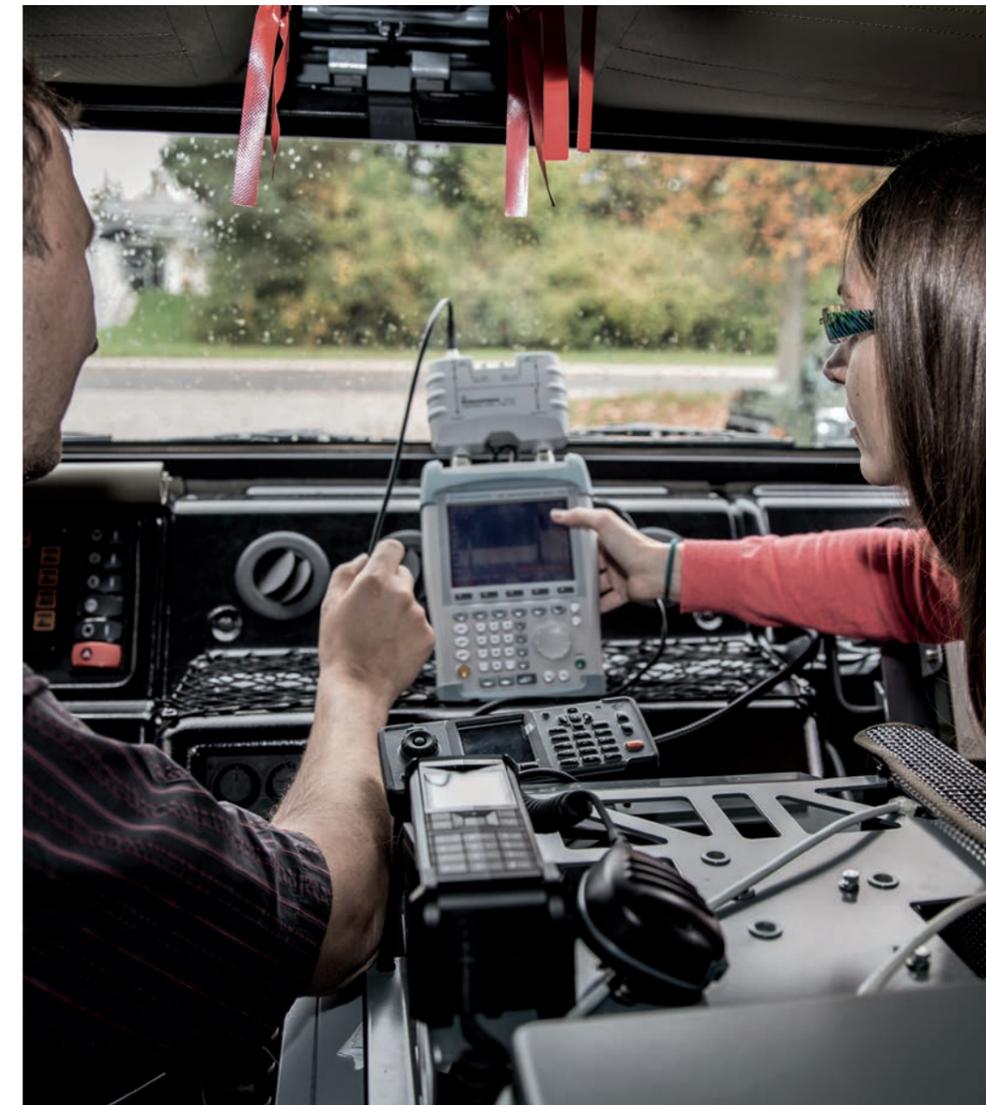
Der Dienst für lebensälteres Personal wird durch die individuelle Ausgestaltung lebensphasenbezogener Werdegänge bzw. Personalentwicklungsangebote neu gestaltet. Dabei werden bei Soldatinnen und Soldaten regelmäßig und bedarfsorientiert die vorhandenen Möglichkeiten zur Zuruhesetzung genutzt. Anforderungsprofile – vor allem gesundheitlicher Art – werden deshalb überarbeitet und angepasst. Nur so kann das Potenzial unserer Soldatinnen und Soldaten mit ihren Erfahrungen und ihrer Expertise länger für die Bundeswehr genutzt werden.



**Die Bundeswehr ergreift ergänzende individuelle Maßnahmen, um eine noch bessere nahtlose und erfolgreiche Integration von Soldatinnen und Soldaten in den zivilen Arbeitsmarkt sicherzustellen.**

Der Trend zu längeren Verpflichtungszeiten führt auch dazu, dass der Übergang von Soldatinnen und Soldaten in die zivile Arbeitswelt nach einer militärischen Karriere individuell und zielgerichtet zu gestalten ist. Die Bundeswehr verfügt im Rahmen der Dienstzeitversorgung schon heute über ein breites Spektrum von Angeboten, um aus dem Dienst ausscheidende Soldatinnen und Soldaten bei der adäquaten Wiedereingliederung in den zivilen Arbeitsmarkt zu unterstützen.

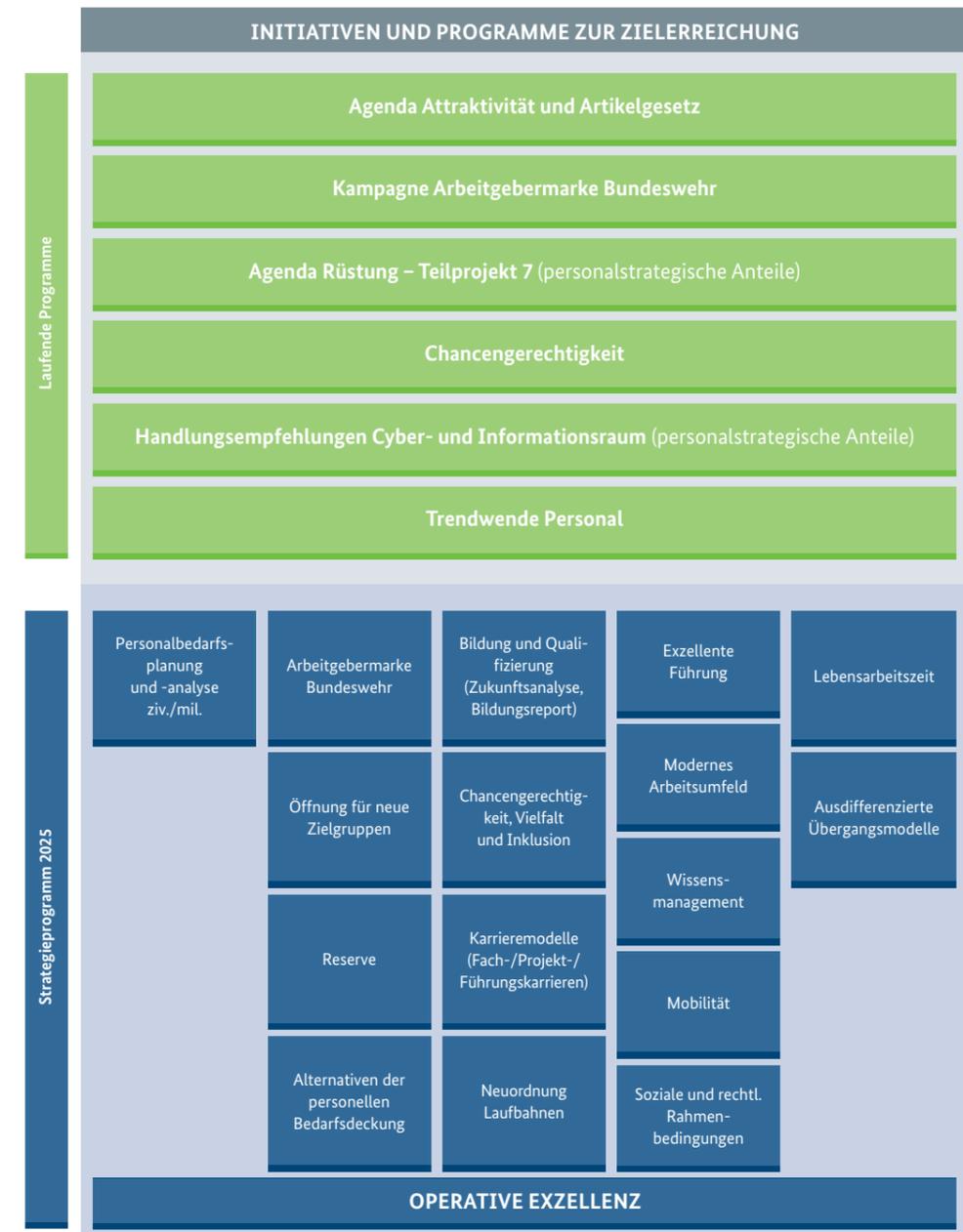
Damit die Bundeswehr als Arbeitgeber für Soldatinnen und Soldaten auf Zeit und Freiwillig Wehrdienstleistende attraktiv bleibt, ist eine dauerhaft erfolgreiche Wiedereingliederung der aus dem Dienstverhältnis ausscheidenden Soldatinnen und Soldaten über die Berufsförderung der Bundeswehr notwendig. Dabei werden vorhandene Angebote zielgruppenorientiert weiterentwickelt. Insbesondere für länger dienende Soldatinnen auf Zeit und Soldaten auf Zeit sind spezielle Programme erforderlich, die insbesondere auf einer verstärkten strategischen, zielgerichteten Kooperation mit der Wirtschaft aufbauen und die Übergänge in andere Beschäftigungsverhältnisse im Öffentlichen Dienst ermöglichen.





#### 4 PROGRAMME UND INITIATIVEN ZUR ZIELERREICHUNG

Die Umsetzung des personalstrategischen Ziels der Bundeswehr wird über ausgewählte Initiativen beschleunigt und durch operative Maßnahmen in geeigneter Sequenz erfolgen. Die einheitliche, strukturierte und konsequente Umsetzung erfordert eine fachübergreifende zentrale Steuerung und Nachhaltung mit entsprechenden Vorgaben und übergreifenden Mechanismen. Der Erfolg der Maßnahmen des Strategieprogramms 2025 wird durch ein aktives Controlling begleitet. Im Sinne der operativen Exzellenz tragen u. a. die Etablierung von Steuerungsgremien, Steuerungselementen und Arbeitsgruppen zu einer hohen Qualität der Umsetzung und Nachhaltung bei. Um den Qualitätsstand der Personalprozesse zu definieren und messbar zu machen, werden die Erfolgskriterien in Kennzahlen gefasst (z. B. Service-Level-Agreements). Über eine projektbegleitende Kommunikation und über Maßnahmen des Veränderungsmanagements werden die Bedeutung und Nutzen der Personalstrategie vermittelt.

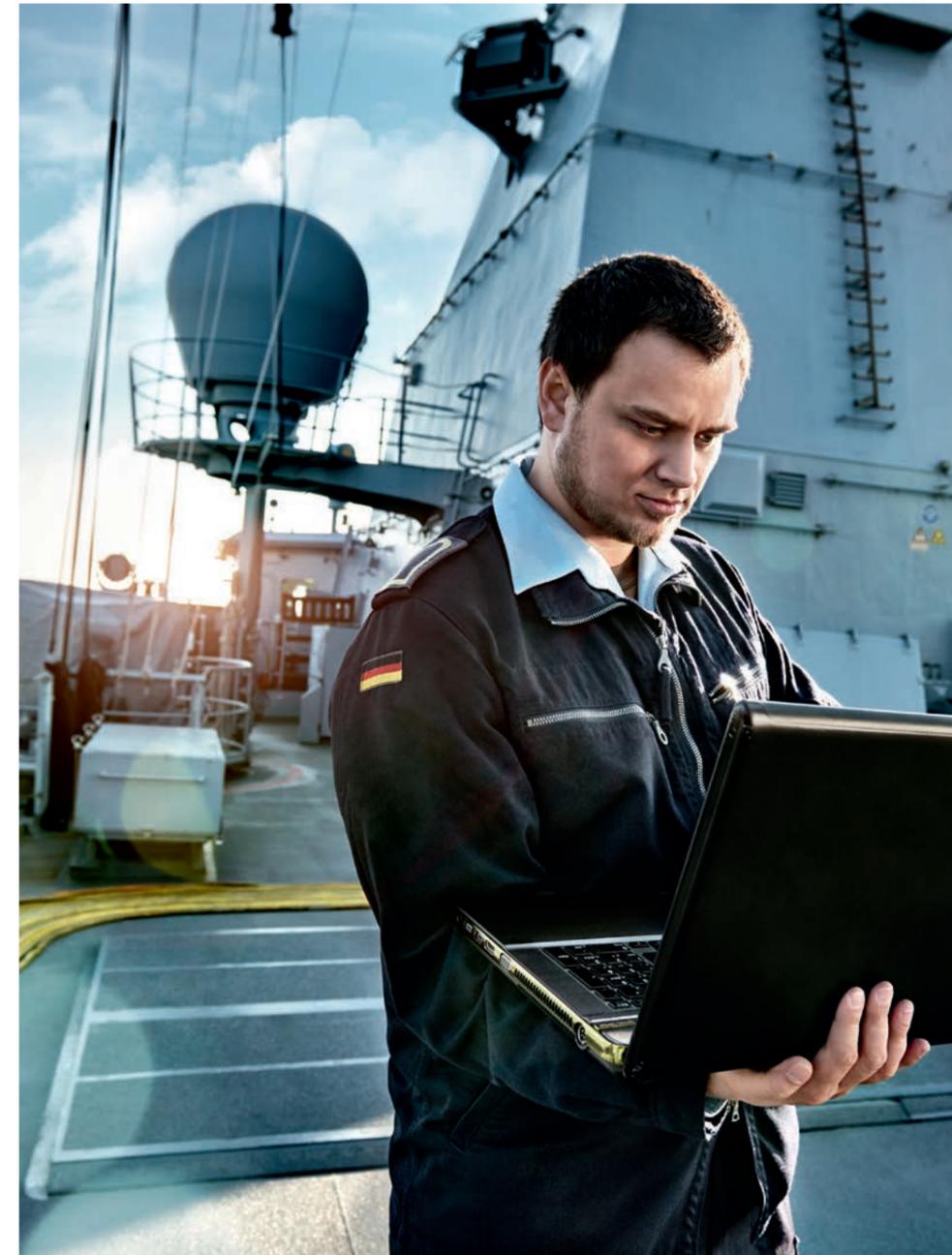


Die Personalstrategie wird als lebendes Dokument fortlaufend aktualisiert und frühzeitig an zukünftige Einflussfaktoren, Entwicklungen, Chancen und Potenziale angepasst. Der Umsetzungsstand und die Wirkung der Maßnahmen auf die Ziele der Personalstrategie werden, beginnend bis Ende 2018, im Zwei-Jahres-Rhythmus einem regelmäßigen strategischen Review unterzogen.

Bereits seit 2014 wurden konkrete Schritte zum Erreichen der personalstrategischen Ziele unternommen und Initiativen begonnen und umgesetzt:

- **Agenda „BUNDESWEHR IN FÜHRUNG – Aktiv. Attraktiv. Anders.“** seit Mai 2014: Die Agenda Attraktivität zielt darauf ab, rasch „vor Ort“ wirksam zu werden, um die Situation für die Beschäftigten spürbar zu verbessern und die Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr erkennbar zu machen. Dem Aspekt der Balance von Familie und Dienst kommt darin eine zentrale Rolle zu. Der Schwerpunkt der Agenda liegt dabei auf der personalstrategischen Stoßrichtung Modernes Arbeitsumfeld und Bindungsanreize (Personalbindung). Ein Teil der Maßnahmen befasst sich unter dem Stichwort „Karrierpfade“ mit der internen Optimierung im operativen Personalmanagement der Bundeswehr.
- **Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr** vom 13. Mai 2015: Das Artikelgesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr setzt die im letzten Koalitionsvertrag vereinbarten Maßnahmen zügig um und zielt darauf ab, die beruflichen Belastungen für die Beschäftigten besser als bisher abzufedern und die rechtlichen Rahmenbedingungen an ihre aktuelle Lebenswirklichkeit anzupassen. Durch die Maßnahmen werden ebenfalls vor allem Beiträge zu der Stoßrichtung Modernes Arbeitsumfeld und Bindungsanreize (Personalbindung) erzielt.
- Implementierung der **Arbeitgebermarke Bundeswehr** seit Oktober 2015: Die Implementierung der Arbeitgebermarke zielt im Rahmen der Personalgewinnung darauf ab, die Bundeswehr als sinnstiftenden und qualifizierenden Arbeitgeber differenziert zu positionieren.
- **Agenda Rüstung** seit Oktober 2014: Ergänzende Maßnahmen mit dem spezifischen Blick auf die Bedarfe im Aufgabengebiet des Rüstungsmanagements werden unter dem Dach der Agenda Rüstung verfolgt. Hierzu zählt ein Konzept für die rollengebundene Qualifizierung im Rüstungsmanagement, mit dem Fortbildungen, Befähigungen und Trainings für die Projektteams systematisch und zukunftsorientiert neu ausgerichtet werden. Große Bedeutung kommt auch der Stärkung des Bundesamtes für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr in seiner Funktion als Arbeitgeber, insbesondere für sämtliche zivile Ingenieursberufe innerhalb der Bundeswehr, zu.
- **Einrichtung Stabselement Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion:** Mit dem Ziel der beschleunigten Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Bundeswehr wurde im April 2015 das Stabselement „Chancengerechtigkeit im Geschäftsbereich des BMVg“ eingerichtet und mit Blick auf die weitere Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr im Mai 2016 um die Themen Vielfalt und Inklusion ergänzt. Es steuert und koordiniert alle diesbezüglichen Projekte und Maßnahmen im Geschäftsbereich des BMVg. Im Mittelpunkt stehen dabei die Schaffung von Rahmenbedingungen, die allen Bundeswehrangehörigen nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung die faire Chance zur uneingeschränkten Teilhabe an Karriere und Funktionen innerhalb der Bundeswehr gewährleisten und vergleichbare Realisierungschancen in Bezug auf berufliche Verwendungen und Entwicklungen eröffnen. Gleichzeitig werden erkennbare Defizite analysiert, sichtbar gemacht und konsequent abgebaut. Ein dahingehender Wandel der Führungskultur wird durch geeignete Maßnahmen in Aus- und Fortbildung, durch Zielvereinbarungen sowie durch individuelle Wahrnehmung und Förderung unterstützt.
- **Aufbau Organisationsbereich Cyber- und Informationsraum:** Auch für diesen Organisationsbereich sind anpassungsfähige und dynamische Karrierpfade und Werdegangsmuster einzurichten, bei dem der Personalbedarf zeitnah auf die tatsächlich benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgerichtet werden kann und gleichzeitig ein kontinuierlicher Kompetenzzuwachs sichergestellt ist. Mit einem Cyber-Cluster

an der Universität der Bundeswehr München wird zudem ein zentrales Attraktivitäts- und Personalentwicklungsinstrument für die hochschulische (Aus-)Bildung geschaffen, das den Ausbau eigener Studiengänge im Bereich Informatik/Cyber-Sicherheit vorsieht. Die hochwertige und internationale Ausbildung bis hin zum Masterstudium unterstützt die Personalstrategie und ist ein gelebter Ausdruck für die Verantwortung in Bildung und Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Mit der institutionellen Anbindung an eine neue ressorteigene Forschungseinrichtung wird zudem eine Plattform geschaffen, mit deren Hilfe Produktentwicklungen aus Forschungsvorhaben unmittelbar angestoßen werden können. Ergänzend hierzu wird eine Cyber-Reserve zur Erfüllung des Auftrags der Bundeswehr bei der gesamtstaatlichen Sicherheitsvorsorge aufgebaut und flexibel herangezogen. Sie soll die Bundeswehr bei der Abwehr von Cyber-Angriffen und beim Wirken im Cyber- und Informationsraum unterstützen.



- **Trendwende Personal** seit Mai 2016: Neben weiteren unterstützenden Maßnahmen erfordern die aktuellen Entwicklungen eine „Trendwende Personal“, d. h. die Abkehr von starren Obergrenzen und die Etablierung eines atmenden Personalkörpers. Die Trendwende wurde im Mai 2016 eingeleitet. Dazu wird ein systematisches, belastbares und strukturiertes Planungsverfahren etabliert, das auf Grundlage der Ergebnisse einer gesamtplanerischen Bedarfsfeststellung und Realisierungsprüfung über die beabsichtigte Entwicklung des Personalkörpers der Bundeswehr für einen Zeitraum von sieben Jahren fortlaufend jährlich entscheidet.
- **Strategieprogramm 2025** ab 2017: Über die bereits begonnenen Programme hinaus sind in der Personalstrategie in den jeweiligen Stoßrichtungen eine Reihe von ergänzenden Maßnahmen angelegt, die dem Erreichen der personalstrategischen Zielsetzung dienen. Sie sind im „Strategieprogramm 2025“ zusammengefasst. Die zentralen Meilensteine enthält nachfolgende Übersicht.

PERSONALSTRATEGIE – MEILENSTEINPLAN STRATEGIEPROGRAMM 2025 (STAND: 30.11.2016)											
Teilziele	Federführung (Abt.)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
<b>Systematische und strategische Personalplanung</b>											
Personalbedarfsplanung und -analyse ziv./mil.	P/FüSK	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Potenzialerschließung und zielgruppengerechte Personalgewinnung</b>											
Arbeitgebermarke Bundeswehr	Presse- u. Informationsstab	Jahresmediastrategiepläne									
Öffnung für neue Zielgruppen	P	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Reserve	FüSK	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Alternativen der personellen Bedarfsdeckung	IUD	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Entwicklungsmöglichkeiten/Karrierperspektiven/Leistungsbereitschaft</b>											
Bildung und Qualifizierung	P	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion	P	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Karrieremodelle (Fach-/Projekt-/Führungskarrieren)	P	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Laufbahnen	P	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Modernes Arbeitsumfeld und Bildungsanreize</b>											
Exzellente Führung	FüSK	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Modernes Arbeitsumfeld	CIT	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Wissensmanagement	Stab Organisation u. Revision	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mobilität	P	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Soziale und rechtliche Rahmenbedingungen	P	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Nahtlose Übergänge</b>											
Lebensarbeitszeit	FüSK	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ausdifferenzierte Übergangsmodelle	P	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Operative Exzellenz</b>											
Einführung von operativer Exzellenz im Personalmanagement der Bundeswehr	P	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bundesministerium der Verteidigung  
 Sekretariat Steuerungsboard Attraktivität  
 Stauffenbergstraße 18  
 10785 Berlin

### Stand

November 2016

### Gestaltung

Castenow, Düsseldorf

### Bildnachweis

Bundesministerium der Verteidigung  
 Bundeswehr  
 dpa/Picture Alliance  
 Getty Images  
 Ink, Stephan  
 Neidhardt, Mat  
 Redaktion der Bundeswehr

### Druck

BAIUDBw DL I 4.2

### Im Internet unter

[www.bmvg.de](http://www.bmvg.de)  
[www.bundeswehr.de](http://www.bundeswehr.de)

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

