

# Die Lücke: Es fehlen 60.000

Auch Tabu-Lösungen durchdenken

Von Wiebke Köhler

**Deutschland ist nicht allein. Alle europäischen Armeen kämpfen um Nachwuchs. Selbst den USA fehlten Ende 2022 rund 15.000 Soldaten. Das ist ein kleines Problem – verglichen mit unserem.**

Derzeit dienen Deutschland 182.000 Soldaten, auf dem Papier. Denn: Ca. 15 Prozent der Dienstposten sind unbesetzt. Das Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr plant den Aufwuchs auf 202.000 Soldaten bis 2031. Selbst bei dieser Steigerung von 20.000 Soldaten ist unklar, wie diese gelingen soll.

## Hier klafft die Lücke

Zählt man jene Divisionen hinzu, die die Bundeswehr nach der Zielstruktur des NATO New Force Models liefern soll, ergibt sich bis 2031 ein Soll-Personalstand von mindestens 240.000 Soldaten.

Es klafft also de facto eine Lücke von über 60.000 Soldaten zwischen dem Heute und den Zusagen an die NATO. Das ist die eigentliche Achillesferse der Bundeswehr! Dabei sind noch nicht einmal jene Soldaten mit eingerechnet, die in den Ruhestand gehen und ersetzt werden müssen. Es stellt sich die Frage: Mit welchen bekannten oder auch tabuisierten Ideen könnte das überhaupt Realität werden?

## Es wird noch schwieriger

Als ob diese Frage nicht schon schwierig genug wäre: Das war noch nicht alles! Zwar hat die NATO 2014 beschlossen, dass nicht jede Armee alles können muss und sich die Streitkräfte untereinander mit ihren Fähigkeiten absprechen. Für Deutschland bedeutet das aber keine Entlastung beim Personalproblem, weil die weltweit viertgrößte Volkswirtschaft von den kleineren NATO-Ländern als Anlehnungspartner gesehen wird und ein breites Fähigkeiten-Spektrum anbieten muss.

Hinzu kommt, dass in der deutschen Gesellschaft immer noch keine belastbare Einsicht in die dringende Notwendigkeit der Verteidigungsfähigkeit Europas herrscht und keine ausreichend realistische Bedrohungsperzeption vorhanden ist – trotz Ukrainekrieg, Spannungen auf dem Balkan und Hamas-Terror in Israel. Die deutsche Zivilgesellschaft wiegt sich in einer illusorischen Sicherheit, die der nötigen Rekrutierung diametral entgegensteht. Also was tun?

## Lösungsansätze: Bundeswehr-interne Maßnahmen

Es gibt viele Maßnahmen, die teilweise schon realisiert werden, wobei „teilweise“ das kritische Wort ist: Das ist zu wenig. Es ist wie im Gefecht der verbundenen Waffen. Fehlt eine, wird nicht die gewünschte Wirkung erreicht. Es braucht eine Orchestrierung sämtlicher Maßnahmen, um am Ende eine substanzielle Verbesserung der Personalsituation zu erzielen. Betrachten wir einige der Maßnahmen.

Beispiel Employer Branding: Da wird suggeriert, die Bundeswehr wäre ein Arbeitgeber wie jeder andere. Das geht schlicht an der Realität vorbei. Dann: Die Prozesse der Rekrutierung sind – aus Sicht von Bewerbern – unfassbar langwierig und am falschen Kriterium orientiert: Gerichtsfestigkeit; nicht Eignung, Leistung, Befähigung des Kandidaten.

Generell ist zu überlegen, ob Einstellungsentscheidungen nicht in definiertem Rahmen dezentral getroffen werden sollten. Warum sollte eine Kaserne in Bischofswiesen zum Beispiel kein Plakat an den Zaun



©Christian Barz

## Übersicht Bundeswehr-interner Maßnahmen zur Lösung des Personalproblems

Kategorie	Maßnahmen
<b>A1. Recruiting von Soldaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employer Branding intensivieren und realistisches Bild vermitteln (LV/BV)</li> <li>• Umdenken in der Beamtenmentalität von Absicherung und Gerichtsfestigkeit von Entscheidungen hin zu „schnell richtig entscheiden“</li> <li>• Beschleunigung der Bewerbungsprozesse und -entscheidungen</li> <li>• Dezentralisierung des Recruitings: Einstellungen vor Ort ermöglichen</li> <li>• Recruiting auch von Azubis, Hochschulabgängern</li> <li>• Ggf. finanzielle Anreize z.B. Einstiegsprämie</li> </ul>
<b>A2. Recruiting für die Reserve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkürzung des Bewerbungsprozesses; schnellere Auswahl; Überarbeitung Auswahlkriterien und AC</li> <li>• Einführung Expertenlaufbahn</li> <li>• Attraktivität erhöhen bzgl. Eintritt und Grundbeorderung</li> </ul>
<b>A3. Bindung der Soldaten an die Bundeswehr</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Quoten für Berufssoldaten; Erhöhung Umwandlung von SaZ in unbefristete Verträge</li> <li>• Prüfung, ob Berufssoldat bei Mannschaftssoldaten eingeführt werden sollte</li> <li>• Anpassung Zurruheesetzungspraxis</li> <li>• Verbreiterung Aufstiegschancen, z.B. Laufbahnwechsel</li> <li>• Erhöhung Attraktivität durch moderne Arbeitsplatz-Ausstattung</li> </ul>
<b>A4. Strukturreform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung Bedarfsträgerforderungen</li> <li>• Überprüfung Dienstposten-Struktur; vor allem: Ersetzen von Uniform-Trägern durch Zivile, wo immer möglich; Zurückverlagerung der Uniform-Träger in die Truppe</li> <li>• Reduktion der Organisationsbereiche und Stäbe</li> </ul>
<b>A5. Digitalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung von Verwaltungs- und Entscheidungsprozessen</li> <li>• Digitalisierung in Waffensystemen, Einsatz KI, Robotik, Sensorik</li> </ul>

© Wiebke Köhler (2)

hängen dürfen: „Wir brauchen Mechatroniker!“ Ganz zu schweigen von den Bewerbungsprozessen bei Reservisten. Da werden hoch motivierte ehemalige Soldaten mit jahrelanger ziviler Berufserfahrung aus abenteuerlichen Gründen abgelehnt oder geben nach frustrierenden Jahren erfolgloser Versuche einfach auf.

Noch immer werden nicht alle zum Berufssoldaten ernannt, die Interesse und Qualifikation mitbringen. Die Niederländer machen das konsequenter – warum die Bundeswehr nicht? Und schließlich muss die Dienstpostenstruktur überprüft werden: Muss auf wirklich jedem einzelnen ein Uniformträger sitzen?

### Lösungsansätze:

#### Gesellschaftlich-politische Maßnahmen

Diese Kategorie der Lösungsoptionen kann die Bundeswehr nicht allein stemmen – sie benötigt Politik und Gesellschaft dazu. Greifen wir einige der Ansätze heraus: Wir als deutsche Gesellschaft brauchen ein komplett verändertes Verständnis darüber, warum und wozu wir Streitkräfte brauchen – möglichst mit breiter Akzeptanz derselben. Für diesen Einstellungswandel reicht es nicht, dass sich der Verteidigungsminister hinterm Pult stellt und sagt: „Bundeswehr ist wichtig!“ Das stimmt, aber das verändert keine Wir-sind-doch-von-Freunden-umzingelt!-Kultur. Denn spätestens beim Verteilungskampf der Haushaltsmittel kommt es selbst bei Befürwortern zum Schwur. Will man mehr Inter-

essierte für den Dienst in den Streitkräften gewinnen, so führt an einer höheren gesellschaftlichen Akzeptanz der Truppe kein Weg vorbei.

Andere Frage: Wann wird die EU-Arbeitszeitrichtlinie für den Bereich der Bundeswehr außer Kraft gesetzt? Überspitzt gesagt: Der Soldat hat seine acht Stunden voll, also muss sein Offizier ihn nach Hause schicken? Man könnte Überstunden ausbezahlen oder auf Altersteilzeit anrechnen. Weiterer Vorschlag: Man könnte auch die Altersgrenze für Soldaten hochsetzen. Frankreich hat das bereits umgesetzt. Spanien öffnet seine Armee für Nichtspanier – wir diskutieren das noch nicht einmal medial oder politisch.

Dann könnte man die Freistellung für den Reservecdienst verpflichtend machen, auch im Friedensfall. Schließlich: Einführung einer Dienstpflicht. Das dauert zehn Jahre für den Aufbau der Wehrinfrastruktur? Dann fangen wir besser direkt an, zum Beispiel mit der Musterung aller 18-jährigen, so wie Norwegen das vorlebt.

#### Unmittelbare Schwerpunkte angehen

Angesichts der Dringlichkeit sind alle genannten Maßnahmen voranzutreiben, gerade weil manche ein Jahrzehnt für eine messbare Wirkung benötigen. Selbst dann bleibt offen, ob die Lücke komplett zu schließen sein wird. Starten könnte man aber in jedem Fall mit diesem Sofortprogramm:


- Employer Branding verbessern und Recruiting-Entscheidungen dezentralisieren,

## Übersicht politisch-gesellschaftlicher Maßnahmen als Beitrag zur Lösung des Personalproblems

Kategorie	Maßnahmen
B1. Vergütung	• Besoldung für Soldaten überprüfen; ggf. Einstiegsprämien ausloben
B2. Reserveverpflichtung	• Freistellung von Reservisten in Unternehmen verpflichtend machen, auch im Friedens- bzw. Spannungsfall
B3. Altersgrenze	• Erhöhung heutiger Altersgrenze für Soldaten und Reservisten von 65 auf 70 Jahre
B4. Bundeswehr als Sonderfall	• Die Bundeswehr ist kein Arbeitgeber wie alle anderen, daher: Befreiung von der europäischen Arbeitszeitverordnung in den Streitkräften. Ausgleich stattdessen monetär oder durch Anrechnung auf die Vorruhestandsregelung
B5. Öffnung für Nicht-Deutsche	• Zulassung Nicht-Deutscher in die Bundeswehr (nach umfangreicher Sicherheitsüberprüfung)
B6. Dienstpflicht	• Einführung einer modernen Dienstpflicht für Männer und Frauen; 12 Monate; Wahl zwischen Bundeswehr und anderen Blaulichtorganisationen
B7. Imagewandel	• Verständnis über Sinn & Zweck und Akzeptanz der Bundeswehr in der Gesellschaft erhöhen; militärische Sozialisation fördern

- Mitarbeiterbindung: Maßnahmen zur stärkeren Bindung der Soldaten an die Bundeswehr,
- Besetzung von Dienstposten mit Nicht-Uniformträgern wo immer möglich,
- Reservefreistellung für Unternehmen verpflichtend machen, auch im Friedensfall,
- Abschaffung der EU-Arbeitszeitverordnung in der Bundeswehr,
- Hochsetzen der Altersgrenze für Soldaten und Reservisten auf 70 Jahre,
- Breit angelegte gesellschaftliche Debatte zum Sinn & Zweck der Streitkräfte.

### Fazit: Es ist machbar

Aber nicht mit wohlfeilen Hoffnungen und reinen Absichtserklärungen. Es braucht eine Vielzahl an Maßnahmen, die entschlossen angegangen werden müssen. Einige hat dieser Beitrag diskutiert. Das Wichtigste ist dabei auch das Schwierigste: das fundamentale Umdenken bezüglich der großen Bedeutung von Sicherheit und Verteidigungsfähigkeit in der Gesellschaft und bei den politischen Entscheidungsträgern. Nur so kommen wir ins Handeln und bleiben Meister unseres Schicksals. Ein „Weiter so!“ ist keine Alternative. Oder warten wir einfach weiter – bis wir angegriffen werden? 



©BWI Dittich

### Zur Autorin:

Wiebke Köhler ist seit über zwanzig Jahren Top Management Strategieberaterin; auch ist sie Gründerin, Buchautorin und Key Note Speaker. Sie arbeitete während ihrer beruflichen Laufbahn in den Top Management Beratungen bei McKinsey & Co. und bei Roland Berger. Als Partnerin im Executive Search begleitete sie internationale Konzerne bei der Besetzung von Vorstandspositionen und bekleidete im Anschluss selbst die Position als Personalvorstand bei der AXA Konzern AG in Deutschland. Seit 2019 ist sie Geschäftsführerin der Top Management Beratung impactWunder GmbH und unterstützt Konzerne in strategischen HR-Fragen.

Verteidigungsminister Boris Pistorius bei einem Besuch des Karriere Center der Bundeswehr in Stuttgart.