

Trendwende Personal

Herausforderungen für das Personalmanagement der Bundeswehr mit besonderem Blick auf die Deutsche Marine

Joachim Rühle

Die Bundeswehr – und mit ihr die Deutsche Marine – steht an einer historischen Wendemarke oder hat diese vielmehr bereits schon überschritten. Nach Jahren des sukzessiven Schrumpfens stehen heute die Zeichen zum ersten Mal nach der Ära des Kalten Krieges wieder auf Wachstum. Die durch die Bundesministerin der Verteidigung, Ursula von der Leyen, im Mai initiierte Trendwende Personal zielt mit einem großen Bündel von Einzelmaßnahmen darauf ab, genau diesen Wachstumsprozess zu gestalten.

Neben der Trendwende Personal bestimmen eine Reihe von weiteren Themen den Gestaltungsrahmen des Personalmanagements in der Bundeswehr. Zuvorderst ist hier die derzeit in Arbeit befindliche Personalstrategie zu nennen. Sie spannt den großen Bogen und zeichnet mit „weitem Blick“, wo die Bundeswehr mit Fokus auf ihre wichtigste Ressource – das Personal – zukünftig hin möchte. Dazu formuliert sie strategische Handlungsfelder, die wir zukünftig besser oder überhaupt gestalten wollen, um auch weiterhin den Personalbedarf der Bundeswehr quantitativ und qualitativ so zu decken, dass unser Hauptziel erreicht wird: einsatzbereite Kräfte bereitstellen. Dazu gehört auch, sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu positionieren. Die Agenda Attraktivität hat dabei seit Februar 2014 insbesondere diesen Aspekt in den Blick genommen und mit gesetzlichen und untergesetzlichen Maßnahmen hinterlegt. Wichtige erste Schritte dazu sind bereits gegangen. Zum Selbstverständnis eines modernen und attraktiven Arbeitgebers zählt auch und insbesondere ein Arbeitsumfeld, das Diversität und Heterogenität anerkennt, die darin liegenden Potenziale nutzt und im gleichen Atemzug allen Beschäftigten Chancengleichheit bei der beruflichen Entwicklung bietet. Dieser weitere Aspekt ist sowohl der Leitung des BMVg als auch mir persönlich ein besonderes Anliegen.

Prominentestes Thema für das Personalmanagement ist jedoch derzeit die Trendwende Personal. Sie ist ein Großprojekt, das die gesamte Bundeswehr erfasst und



Foto: BMVg

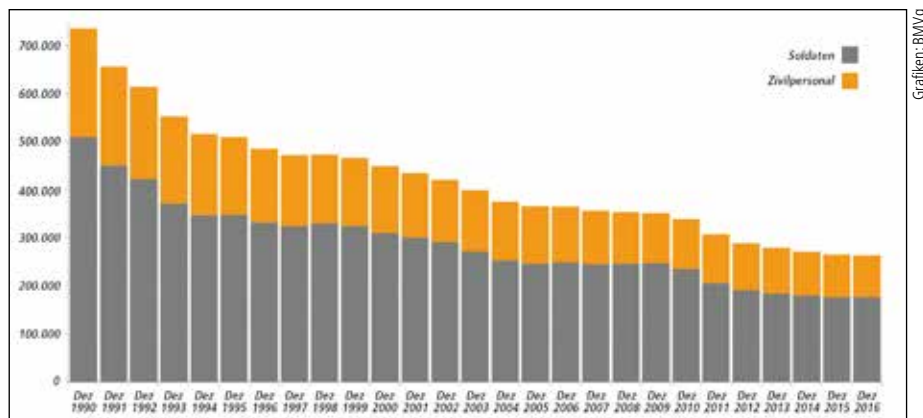
Vizeadmiral Joachim Rühle

fordert. Das „Dickschiff“ Bundeswehr hatte seit Anfang der 90er-Jahre personalbedarfsplanerisch einen eindeutigen Kurs angelegt, der sich über die Zeit und die verschiedensten Strukturentscheidungen hinweg nicht maßgeblich geändert hatte. Dieser Kurs hieß: schrumpfen! In konkreten Zahlen bedeutet das, dass sich die Bundeswehr von einem Gesamtumfang von ca. 735.000 Soldaten und zivilen Beschäftigten Ende 1990 zu einem Bestand von insgesamt ca. 262.700 Soldaten und zivilen Beschäftigten (Stand 30.09.2016) verkleinert hat. Mehr als

die Hälfte aller Soldaten am Ende des „Kalten Krieges“ waren Mannschaftssoldaten, ihr überwiegender Teil Grundwehrdienstleistende.

Gut zweieinhalb Jahrzehnte später hat sich das Gesicht der Streitkräfte stark gewandelt. Wir sind eine Einsatzarmee geworden, deren personeller Charakter von hochprofessionellen Spezialisten geprägt ist. Heute – nach Aussetzung der verpflichtenden Einberufung zum Grundwehrdienst – ist der überwiegende Teil der Soldatinnen und Soldaten Zeit- und Berufssoldat, fast 75 % davon sind Offiziere oder Unteroffiziere. Die große Anzahl Grundwehrdienstleistender mit ihrem umfangreichen Potenzial zur Bindung durch Erstverpflichtung gibt es nicht mehr, sodass die Personalgewinnung nun deutlich intensiver und spürbarer mit anderen Playern auf dem Arbeitsmarkt in Konkurrenz treten muss. Daneben kommt heute, stärker noch als früher, der Personalbindung durch Erst- und Weiterverpflichtungen in der Truppe Bedeutung zu. Die positive Botschaft an dieser Stelle lautet: Wir bestehen derzeit gut in diesem Kampf um die besten Köpfe, und das gilt gleichermaßen für die Streitkräfte insgesamt wie für die Marine, insbesondere auch für die Entwicklung seit Beginn der Trendwende Personal.

Es ist uns gelungen, nach dem Kurswechsel im Frühjahr 2016 ein erstes Wachstum zu erzielen. Die Personalbestandsentwicklung hat sich durch die entsprechenden Maßnahmen positiver entwickelt, als es ohne sie zu



Grafiken: BMVg

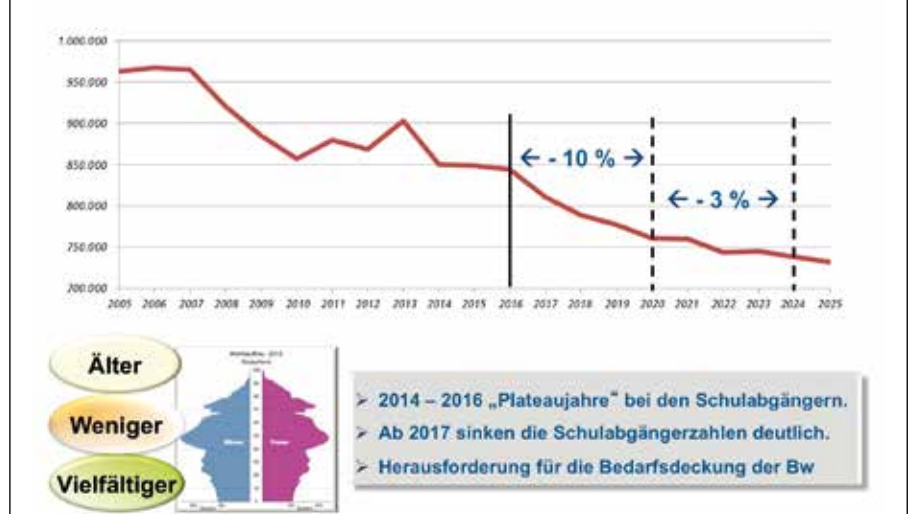
Entwicklung der Personalstärke der Bundeswehr

erwarten gewesen wäre. Dieses Wachstum wird in den kommenden Jahren sukzessive weitergehen. Die Trendumkehr ist erreicht.

Auch in dieser Wachstumsphase und unter hohem Konkurrenzdruck auf dem Arbeitsmarkt schaffen wir eine gute Deckung unseres Personalbedarfs insgesamt. In vielen Bereichen übersteigt das gewonnene Personal sogar die Bedarfsträgerforderungen, was uns frühzeitig in die Lage versetzt, auf eventuellen Mehrbedarf zu reagieren. Für die Marine bedeutet das konkret, dass der Bedarf an Marineuniformträgern aktuell zu 99 % gedeckt ist (Stand Oktober 2016). Bei den Anwärtern für die Offizier- und Unteroffizierlaufbahnen konnten wir sogar eine 10 %-ige Überdeckung verzeichnen.

An dieser Stelle möchte ich aber auch gerne klar aufzeigen, dass es insbesondere auch innerhalb der Deutschen Marine Verwendungsbereiche und -reihen gibt, in denen sich dieses Bild nicht widerspiegelt und in denen wir unverändert hohen Bedarf haben. Prominent sind hier insbesondere die sogenannten Elektronik- und IT-Berufe, aber auch der Bereich Kampfschwimmer und insbesondere Minentaucher. Hier sind es die besonderen Bedingungen der Verwendung oder aber der hohe Konkurrenzdruck auf dem Fachkräftearbeitsmarkt, der die Personalgewinnung vor besondere Herausforderungen stellt.

Darüber hinaus blicken wir als Arbeitgeber Bundeswehr auf einen Arbeitsmarkt, der einerseits von steigendem Bedarf in vergleichbaren oder nahen Berufsfeldern sowie generell in spezialisierten Berufen geprägt ist, dem aber andererseits zukünftig abseh-



Absolventen und Abgänger allgemein bildender Schulen

bar immer weniger Schulabgänger zur Verfügung stehen.

Diesen Herausforderungen begegnen wir bereits seit einiger Zeit mit einem Bündel von Maßnahmen, um eine möglichst optimale Ausschöpfung der Potenziale unter Bewerbern und auch Bestandspersonal zu erzielen. Prominente Beispiele sind das Pilotprojekt „Junge Erwachsene ohne Schulabschluss (JEoS)“, im Rahmen dessen Soldaten ohne Schulabschluss nach der Grundausbildung zum Hauptschulabschluss geführt werden oder die Weiterqualifizierung von Soldaten zum Realschulabschluss (inkl. Berufseignung IT-Berufe), mit der Zielrichtung, sie in IT-Verwendungen in Unteroffizierlaufbahnen zu führen. Aber auch die Einrichtung eines umfassenden Cyber-Clusters an der Universität der Bundeswehr München oder die gezieltere Betrachtung bereits ausgebildeter Seiteneinsteiger adressieren gezielt diese Herausforderungen.

Dazu kommt eine substanzielle und sehr wichtige Unterstützung aus der Trup-

pe selbst, durch die die externe Personalgewinnung und die interne Personalbindung maßgeblich unterstützt werden. Die Deutsche Marine ist in diesem Bereich ein Vorreiter gewesen und heute beispielgebend.

Abschließend kann ich feststellen, dass es uns trotz schwieriger Rahmenbedingungen weiterhin erfolgreich gelingt, den Bedarf der Bundeswehr an geeigneten Frauen und Männern mit Potenzial insgesamt stabil und gut zu decken. Mit Blick in die Zukunft werden wir uns in zunehmendem Maße den Herausforderungen unserer Zeit stellen müssen, ich erwähne hier insbesondere das Stichwort „Demografie“. Diesen Blick in die Zukunft wage ich aber in der Gewissheit, dass wir die Herausforderungen erkannt haben und die Wege und Mittel identifizieren und weiterentwickeln, die notwendig sind, um mit der Bundeswehr in dieser Zukunft erfolgreich bestehen zu können. 🚩

Vizeadmiral Joachim Rühle ist seit Oktober 2014 Abteilungsleiter Personal im Bundesministerium der Verteidigung

Hans Jürgen Witthöft

Acht Jahre gefangen im Großen Bittersee

2015 jährte sich zum 40. Mal die triumphale Rückkehr zweier deutscher Frachtschiffe nach Hamburg, die acht Jahre lang zusammen mit weiteren Schiffen im Großen Bittersee des Suezkanals eingeschlossen waren.



144 Seiten / 29,80 Euro

Das Geschehen, das sich dort während dieser acht Jahre abspielte, war ein kaum zu übertreffendes Beispiel menschlichen Durchhaltewillens und Einfallsreichtums, vor allem aber ein Zeugnis von bester Seemannschaft über alle Grenzen hinweg.

Davon berichtet das Buch „Acht Jahre gefangen im Großen Bittersee“. Es hält nicht nur das facettenreiche Alltagsleben der Menschen an Bord mit vielen Details fest, sondern zeugt darüber hinaus von einer kurzen Epoche der Weltgeschichte – von einem Augenblick, der nicht in Vergessenheit geraten sollte.

Bestellungen:
ProMar, Nöpps 4, 22043 Hamburg
E-Mail: bittersee@steenart.de