



Bundesministerium
der Verteidigung

Aktiv. Attraktiv. Anders.

Herausgeber

Bundesministerium
der Verteidigung
Stauffenbergstraße 18
10785 Berlin
www.bmvg.de

Stand

Juni 2014

Bildnachweis

Bundesministerium
der Verteidigung,
Zentralredaktion
der Bundeswehr,
Presse- und
Informationsamt
der Bundesregierung,
Bundeswehr,
Oliver Lang,
Jürgen Müller

Gestaltung

Gratzfeld, Wesseling

Druck

Silber Druck oHG,
Niestetal



Bundeswehr
Wir. Dienen. Deutschland.

**BUNDESWEHR
IN FÜHRUNG**



Bundeswehr
Wir. Dienen. Deutschland.



Ursula von der Leyen
Bundesministerin
der Verteidigung

Die Bundeswehr geht in Führung!

Das heißt: Wir machen uns auf den Weg, einer der attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland zu werden.

Wir haben schon jetzt Besonderes zu bieten, denn die Bundeswehr ist kein Unternehmen wie jedes andere: Sie ist eine Parlamentsarmee, eingebunden in Europa, aktiv in der Welt. Die Bandbreite der Berufe und Karrierechancen kann sich sehen lassen. Als Freiwilligenarmee steht die Bundeswehr vor der Daueraufgabe, die vielen guten Kräfte zu halten und neues, qualifiziertes Personal für sich zu gewinnen.


Als Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte müssen wir attraktiv sein für junge Männer und Frauen, die berufliche Herausforderungen suchen und die notwendigen fachlichen und sozialen Kompetenzen mitbringen.

Wer seine Chance bei der Bundeswehr sucht, soll künftig mehr Möglichkeiten haben, die eigene Karriere mitzugestalten und sich kontinuierlich weiterzubilden. Vereinbarkeit von Dienst und Familie muss im Grundbetrieb für die Angehörigen der Bundeswehr ebenso möglich sein wie für die übrige Arbeitswelt. Wer sich für eine Karriere bei der Bundeswehr entscheidet, soll auf ein familienfreundliches Arbeitsklima treffen, auf eine von Vertrauen und Verständnis geprägte Führungskultur und moderne Arbeitsausstattung.

Ich werde mich in den nächsten Jahren persönlich dafür einsetzen, dass die Bundeswehr diese selbstgesteckten Ziele erreicht.

Aktiv. Attraktiv. Anders.: So soll der Arbeitgeber Bundeswehr sein, um im Wettbewerb um die besten Köpfe Deutschlands ganz nach vorn zu kommen.

Kommen Sie mit!



Unter dem Dach der Bundeswehr leisten mehr als eine Viertelmillion Menschen Tag für Tag ausgezeichnete Arbeit, um im Auftrag des deutschen Volkes zu Sicherheit und Frieden in der Welt beizutragen. Die Bundeswehr ist heute nicht nur eine Armee im weltweiten Einsatz, sondern ein hochmoderner, global agierender Konzern.

Um diese anspruchsvolle Aufgabe als Freiwilligenarmee gut zu erfüllen, braucht die Bundeswehr auf allen Ebenen sehr vielseitige Menschen: belastbare, engagierte Mitarbeiter mit festem Charakter, Intelligenz und viel sozialer Kompetenz.

Das Angebot in Deutschland in dieser Zielgruppe sowie an qualifizierten Fachkräften wird jedoch knapp. Junge und leistungsfähige Talente haben die freie Wahl, für welchen Beruf sie sich entscheiden und wo sie ihre Chance suchen möchten. Deswegen muss die Bundeswehr schnell in die Spitzengruppe der attraktivsten Arbeitgeber vorstoßen. Ziel ist es, die vielen Guten, die sie hat, zu halten und möglichst viele neue motivierte Männer und Frauen für sich zu gewinnen.

Um das zu schaffen, muss die Bundeswehr sich ihrer Stärken als Arbeitgeber bewusst werden, aber auch hart an Schwachpunkten und Wettbewerbsnachteilen im Vergleich zu jeder anderen Konkurrenz arbeiten.

Die moderne Bundeswehr bietet zum Beispiel eine enorme Bandbreite an Karrierepfaden. Durch die neutrale Brille betrachtet, ist sie ein Sicherheitsunternehmen, eine Reederei, eine Fluglinie, ein Logistikkonzern, ein medizinischer Dienstleister – alles auf Top-Niveau und weltweit vernetzt: mehr als 240.000 Menschen, mehr als 1.000 Berufe an mehr als 300 Standorten. Es gibt kaum etwas, was man bei der Bundeswehr nicht werden kann. Wer sein Handwerk bei der Bundeswehr gelernt hat, dem stehen hinterher viele Türen in der zivilen Arbeitswelt offen.

Was fernhält

Trotzdem scheuen heute noch viele junge Menschen ein Engagement bei der Bundeswehr oder orientieren sich nach ein paar Jahren bei der Truppe neu,

- > **etwa weil** der soldatische Dienst schwer mit dem Privatleben vereinbar ist,
- > **weil** die mangelnde Planbarkeit von Versetzungen das soziale Leben belastet,
- > **weil** das etablierte Karrierekorsett für soldatische Aufstiege als zu starr empfunden wird, insbesondere für Frauen und Männer, die sich in der Familienphase mehr Zeit für Kinder wünschen,
- > **weil** wenig Transparenz über Aufstiegs- und Entwicklungschancen zum Teil auf die Motivation drückt,
- > **weil** Arbeitsbedingungen und Infrastruktur als nicht mehr zeitgemäß empfunden werden,
- > **weil** häufig vorhandener guter Wille – auch von Seiten der Vorgesetzten – im Alltag oft unter bürokratischen Vorgaben verkümmert,
- > **weil** man sich mit seinen Potenzialen zu wenig einbringen kann.

Deswegen wird die Bundeswehr in den nächsten drei Jahren auf die Überholspur gehen, um sich einen vorderen Platz im Wettbewerb um die besten Köpfe zu sichern – und letztlich auch morgen zusammen mit der bestmöglichen Ausrüstung die optimale Einsatzfähigkeit zu garantieren.

Was nahebringt

Wir setzen mit der Agenda „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ alles daran, beim Thema Attraktivität einen großen Sprung nach vorne zu schaffen.

- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass die Bundeswehr moderne Arbeitszeitmodelle einführt, die ausreichend Flexibilität und Raum für das Privatleben lassen, wenn gerade kein Einsatz ist (Langzeitarbeitskonten, neue Option Teilzeit während Elternzeit)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass die Bundeswehr zum Vorreiter für Karrieren in Teilzeit wird (z.B. Infrastruktur für mobiles Arbeiten, Abschaffen bestehender Beschränkungen für Soldaten)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Einblick und Einfluss bekommen, welche Berufswege sie bei der Bundeswehr einschlagen (z.B. Dienstposteninformatiionsbörse, intensivere Betreuung und Beratung, Talentpool um Bewerberinnen und Bewerber mit Potenzial zu binden)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass wir die Zahl der belastenden Versetzungen reduzieren und mehr Planbarkeit gewährleisten (z.B. mehr Möglichkeit für Karrieren am selben Ort, nur noch zwei feste Versetzungstermine im Jahr, neue Sechsmonatsregel für Versetzungsankündigungen, weniger Forderungen an den Karriereaufbau etc.)

- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass die Bundeswehr noch in dieser Legislatur eine vorbildliche Infrastruktur für Kinderbetreuung auch in den Randzeiten erhält – und zwar flächendeckend (z.B. bis zu 22 neue Projekte Großtagespflege jedes Jahr)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass sich alle Angehörigen der Bundeswehr darauf verlassen können, dass sie in jeder Lebensphase die volle Unterstützung erhalten (z.B. kostenfrei surfen und nach Hause telefonieren aus den Einsätzen, Coachings für Führungskräfte zu Methoden und Strategien, wie sie Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einplanen können, ohne dass der Auftrag leidet)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass die Entwicklung sozialer Kompetenzen in der Bundeswehr wertgeschätzt wird (gute Führung = Schulung Tausender Führungskräfte)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass Arbeitsplatz und Unterbringung modernen Standards entsprechen (WLAN, renovierte Stuben mit TV, Kühlschränken etc.)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass die Bundeswehr mit dem Aufbau eines hochmodernen betrieblichen Gesundheitsmanagements Maßstäbe setzt (Pilotprojekte an 10 Standorten, ab 2016 für alle Beschäftigten in der Fläche)

Dies sind ehrgeizige Ziele, für deren Umsetzung es aber eine klare Zeitlinie gibt und für die auch Haushaltsmittel bereitgestellt werden.

So sind für die nächsten fünf Jahre allein für die 29 untergesetzlichen Maßnahmen rund 100 Millionen Euro eingeplant, die aus dem Verteidigungsetat kommen.

Das Prädikat attraktiver Arbeitgeber kann die Bundeswehr allerdings nicht mit einem Federstrich erwerben oder für immer erhalten. Diese 29 Maßnahmen werden Schritt für Schritt in einem Zeitraum von zwei bis drei Jahren umgesetzt.

Es wird aber Zeit brauchen, bis alle die Verbesserungen überall spüren. Das gilt auch für das Artikelgesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr, das im Herbst in den Bundestag eingebracht werden soll und im Sommer im Ressortkreis abzustimmen ist.

Die Agenda

„Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ ist ein wichtiger Zwischenschritt.

Auch danach wird die Bundeswehr – wie jeder andere Konzern, jeder Verband oder jede Behörde in Deutschland – permanent an sich arbeiten müssen, um eine gute Position am Arbeitsmarkt zu halten.

Wichtig ist, dass die Bundeswehr diese Herausforderung aktiv und positiv annimmt, damit alle den Zusatznutzen sehen:

- > Mehr personelle Ressourcen, Kenntnisse und Erfahrungshorizonte für den Arbeitgeber Bundeswehr zu erschließen
- > Mehr Frauen für den herausfordernden Job zu gewinnen
- > Die gute Führungsleistung in der Bundeswehr noch stärker am kontinuierlichen Wandel in der Gesellschaft und der Lebenswirklichkeit auszurichten, ohne die kein moderner Arbeitgeber mehr Zukunft hat.
- > Die Wurzeln nach dem Ende der Wehrpflicht wieder tiefer in die Gesellschaft zu treiben.
- > Und am allerwichtigsten: Dass wir mit all diesen Anstrengungen sicherstellen, dass unsere Freiwilligenarmee auf Dauer ihre Einsatzfähigkeit behält.

**„Ich versuche immer,
für meine Leute
ansprechbar zu sein.
Dafür muss Zeit sein.“**



Wertschätzung und Anerkennung sind enorm wichtig für Motivation und Zufriedenheit im Beruf. Das gilt für die Bundeswehr wie für jeden anderen Arbeitgeber. Die Soldatinnen und Soldaten und die zivilen Beschäftigten der Bundeswehr üben einen ganz besonderen Beruf aus. Trotz der fordernden Aufgabe sind sie jedoch zugleich auch Ehepartner, Lebenspartner, Väter, Mütter, Söhne, Töchter, Brüder und Schwestern.

Deshalb muss es selbstverständlich sein, dass Vorgesetzte wie Untergebene in der Bundeswehr auch jenseits ihrer Tätigkeit am Arbeitsplatz ganzheitlich und als Teil ihres privaten Umfelds wahrgenommen werden. Dies gilt insbesondere für diejenigen, die Führungsverantwortung tragen oder auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereitet werden.

Ihre Haltung wird genau beobachtet. Ihr täglich vorgelebtes Beispiel entscheidet darüber, ob die anvertrauten Menschen sich vom Arbeitgeber Bundeswehr auch dann noch wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen, wenn in bestimmten Lebensphasen wichtige private Bedürfnisse wie Zeit für Kinder oder Pflege der Eltern in den Fokus rücken.

Die Führungskräfte und der Führungskräftenachwuchs der Bundeswehr werden daher im Rahmen eines Aktionsprogramms „Gute Führung gestalten“ über Möglichkeiten und Methoden informiert, wie sich Aufgabenerfüllung und Mitarbeiterorientierung wirkungsvoll ergänzen können und werden ermutigt, diese im täglichen Dienst anzuwenden.

**„Kreativität ist meine Stärke,
und die will ich in
meinem Job noch weiter
entwickeln.“**



Das Gewinnen und Weiterqualifizieren von Fach- und Führungskräften ist auch für das Personalmanagement der Bundeswehr die zentrale Herausforderung der nächsten Jahre. Im zunehmenden Wettbewerb um die besten Köpfe kann sie es sich weniger denn je erlauben, Talente und Kompetenzen zu übersehen oder berechnete Interessen von Beschäftigten zu ignorieren.

In Zukunft ist es deshalb unser Ziel, geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern in den Karriereberatungsbüros ein bedarfsgerechtes und auf ihre Talente, Interessen und Potenziale hin maßgeschneidertes Angebot zu eröffnen. Interessierte sollen sich künftig zeitgemäß online über „E-Recruiting“ bewerben können.

Mit einer transparenten Personalentwicklung, die auf Dialog beruht und den persönlichen Interessen und Lebensplanungen angemessen Rechnung trägt, begleiten wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer individuellen Karriereplanung.

Die Bundeswehr wird auch diejenigen, die sich beruflich verändern oder die Bundeswehr verlassen möchten, unterstützend begleiten. Es soll sich herumsprechen, dass eine Berufsstation bei der Bundeswehr immer ein Gewinn ist. Dazu wird zukünftig verstärkt Wert darauf gelegt, die in der Bundeswehr erworbenen Kenntnisse zivilberuflich anerkennen zu lassen. Das vielseitige Bildungsangebot reicht von der Berufsausbildung bis zum akademischen Abschluss. Unser Anspruch: Alle Beschäftigten verlassen die Bundeswehr besser qualifiziert, als sie gekommen sind.

**„Karriere und Familie –
mir ist beides wichtig.
Und das muss
selbstverständlich sein.“**



Beruf und Familie schließen sich auch in der Bundeswehr nicht aus. Als familienfreundlicher Arbeitgeber unterstützt die Bundeswehr bei entsprechendem Bedarf eine altersgerechte und flexible Kinderbetreuung, abgestimmt auf die Dienstzeiten der Eltern. Auch wird die Möglichkeit zur Unterstützung bei der Pflege von Familienangehörigen angeboten. Bundeswehrangehörige und ihre Familien werden jeweils an ihren Standorten aus einer Hand informiert, beraten und unterstützt, etwa bei Umzug, Einsatz oder wenn sich persönliche Verhältnisse ändern.

Eine moderne und umfassende Betreuungskommunikation spielt insbesondere während der Zeit im Auslandseinsatz eine wesentliche Rolle. Die Kommunikation der Bundeswehrangehörigen mit ihren Familien trägt dazu bei, die mit dem Einsatz für beide Seiten verbundenen Belastungen besser zu bewältigen.

Dazu wird unter anderem das kostenlose Telefonieren aus Auslandseinsätzen nach Deutschland beitragen ebenso wie die freie Internetnutzung – in Zukunft sogar auf See.

**„Meine Arbeit ist ein wichtiger
Teil von mir. Deswegen lege ich
Wert auf moderne und flexible
Bedingungen.“**



Die Bundeswehr will die Möglichkeiten für zeitlich mobiles und ortsunabhängiges Arbeiten binnen Jahresfrist zügig und deutlich stärken.

Mit Langzeitarbeitskonten können Bundeswehrbeschäftigte in Zeiten höherer Arbeitsbelastung Zeitguthaben aufbauen. Die angesparte Zeit kann dann – der persönlichen Lebenssituation angepasst und ohne finanzielle Einbußen – zum Beispiel für Kinderbetreuung oder Pflege, zur Weiterbildung oder zum Abbau von Belastungsspitzen eingesetzt werden.

Mit deutlich erleichterten Möglichkeiten zur Teilzeitbeschäftigung oder Telearbeit lassen sich berufliche und familiäre Verpflichtungen in unterschiedlichen Lebensphasen besser miteinander vereinbaren. Darüber hinaus wollen wir Führer in Teilzeit fördern.

„Ich gebe gerne alles und gehe dabei auch mal ein Risiko ein – aber mein Berufsweg sollte planbar sein.“



Für Karrieren innerhalb der Bundeswehr soll es künftig breitere und vielfältigere Pfade geben. Aufstiege, aber auch berufliche Entwicklungen müssen durch den Arbeitgeber individuell betrachtet und aus Sicht der einzelnen Beschäftigten transparent und verlässlich planbar sein. Natürlich erfordert eine hohe Einsatzbereitschaft auch in Zukunft Versetzungen und Abschiede von geschätzten Kollegen und Kameraden sowie Standorten.

Neue Regelungen sollen aber deutlich längere Stehzeiten auf einem Dienstposten oder an einem Standort ermöglichen. Das erlaubt mehr Flexibilität, um auf dringende private Bedürfnisse einzugehen. Auch Auftrag und Professionalisierung können profitieren, weil mit der Dauer einer Verwendung auch das Erfahrungswissen wächst und Kontinuität die Effizienz steigert.

Dass es künftig nur noch zwei feste Termine pro Jahr (Jahresbeginn und Schuljahreswechsel) für Versetzungen und Personalveränderungen gibt, soll den Soldatinnen und Soldaten langfristige Planungen und notwendige Umzüge mit der Familie erleichtern. Eine insgesamt größere Anzahl von Dienstposten soll in Zukunft sowohl militärisch als auch zivil besetzt werden können. Damit wird die Personalplanung flexibler.

Zudem soll es eine Dienstposteninformationsbörse geben. Darin sind Dienstposten und Karrierechancen erstmals rund um die Uhr online einsehbar. Soldatinnen und Soldaten können sofort Interesse anmelden. Die Betreuung wird während der gesamten beruflichen Entwicklung intensiver und persönlicher. Mittel- und langfristige Zielvereinbarungen sichern Transparenz und stärken das gegenseitige Verständnis und Vertrauen zwischen Beschäftigten und Personalführung.

„Ich bin gerne gesund und aktiv – ich freue mich, wenn mein Arbeitgeber mir dabei hilft, das auch zu bleiben.“



Ihren Auftrag kann die Bundeswehr nur mit gesunden, leistungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfüllen. Durch die besondere Aufgabenvielfalt bei der Bundeswehr sind alle sehr unterschiedlich gefordert.

Ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement trägt viel dazu bei, die körperliche und psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Bundeswehrangehörigen zu erhalten und zu verbessern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren durch eine insgesamt bessere Lebensqualität – in jedem Alter.

Der Arbeitgeber Bundeswehr minimiert krankheitsbedingte Ausfallzeiten und sichert die Einsatz- und Dienstfähigkeit. Um passgenaue Angebote machen zu können, müssen die Besonderheiten der unterschiedlichsten Dienststellen und Beschäftigtengruppen bei der Bundeswehr sorgfältig in den Blick genommen werden.

Deswegen steht am Anfang des Ausbaus eines hochwertigen betrieblichen Gesundheitsmanagements ein wissenschaftlich begleitetes Pilotprojekt in elf sehr unterschiedlichen Dienststellen. Über die Analyse der dabei gewonnenen Daten sollen in kurzer Zeit wirksame, adressatengerechte Konzepte entwickelt und auf den gesamten Bereich der Bundeswehr ausgeweitet werden.

**„Im Einsatz ist alles anders.
In der Kaserne zu Hause sollte
aber eine moderne Unterkunft
Standard sein.“**



Zu Hause am Dienstort: Ein zeitgemäßes, attraktives Lebens- und Wohnumfeld ist der Bundeswehr wichtig. Dazu gehört eine moderne Ausstattung der Unterkünfte, mit der die Soldatinnen und Soldaten sich wohlfühlen. Wo immer technisch möglich, wird es einen Zugang zum Internet geben, zuerst an Schulen und Lehreinrichtungen.

**„Unsere Mannschaft macht
einen echt professionellen Job.
Ich freue mich, wenn wir das
auch zeigen dürfen.“**



Die Bundeswehr ist bereits ein fester und anerkannter Teil der deutschen Gesellschaft. Dieses Verhältnis gilt es durch stetigen Austausch und Signale der Öffnung weiter zu vertiefen.

Die Bundeswehr ist ein transparenter und moderner Arbeitgeber. Je aufgeschlossener die Bevölkerung gegenüber der Bundeswehr ist, desto eher können sich ihre Angehörigen für die besonderen Aufgaben und Berufe in den Streitkräften motivieren und begeistern.

Mit der jährlichen Vergabe eines Preises „Bundeswehr und Gesellschaft“ werden gesellschaftliches Engagement und Wertschätzung gegenüber der Bundeswehr und der Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewürdigt.

Ein landesweiter „Tag der Bundeswehr“ soll anlässlich des 60-jährigen Bestehens der Bundeswehr erstmalig ab 2015 das persönliche Erleben und den unmittelbaren Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern in den Vordergrund stellen.

An ausgewählten Standorten können die Leistungen der dort stationierten Verbände und Dienststellen in zeitgemäßen, emotional ansprechenden Ausstellungen gezeigt werden. Jeder Standort hat seine eigene Geschichte und seine besonderen Leistungen.