

#GIDSresearch 1/2020

Wolfgang Zink und Sven-Olaf Wittenburg

## **Corona und die Bundeswehr: Jetzt die Chance auf dem Arbeitsmarkt nutzen!**

#GIDSresearch | Nr. 1 / 2020 | Juni 2020 | ISSN 2699-4380

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISSN 2699-4380

Dieser Beitrag steht unter der Creative Commons Lizenz CC BY-NC-ND 4.0 International (Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitung). Weitere Informationen zur Lizenz finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>



#GIDSresearch wird vom German Institute for Defence and Strategic Studies (GIDS) herausgegeben.

Die Beiträge sind auf der Website des GIDS kostenfrei abrufbar: [www.gids-hamburg.de](http://www.gids-hamburg.de)

#GIDSresearch gibt die Meinung der AutorInnen wieder und stellt nicht zwangsläufig den Standpunkt des GIDS dar.

Zitervorschlag:

Wolfgang Zink / Sven-Olaf Wittenburg, Corona und die Bundeswehr: Jetzt die Chance auf dem Arbeitsmarkt nutzen!, #GIDSresearch 1/2020, Hamburg.

GIDS

German Institute for Defence and Strategic Studies

Führungsakademie der Bundeswehr

Manteuffelstraße 20 · 22587 Hamburg

Tel.: +49 (0)40 8667 6801

[buero@gids-hamburg.de](mailto:buero@gids-hamburg.de) · [www.gids-hamburg.de](http://www.gids-hamburg.de)

# Corona und die Bundeswehr: Jetzt die Chance auf dem Arbeitsmarkt nutzen!

Seit 2016 ist die Bundeswehr nach rund 25 Jahren des Schrumpfens wieder im personellen Aufwuchs, um ihren vielfältigen und veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Ein florierender erster Arbeitsmarkt und ein harter Wettbewerb um Personal kennzeichneten die vergangenen Jahre. Seit dem Aussetzen der Wehrpflicht 2011 entfällt zudem eine wichtige Regenerationsquelle. Dadurch ist es für die Personalgewinnung der Bundeswehr entscheidend, sich im Markt zu behaupten. Mit der Covid-19-Pandemie ist die Situation neu einzuschätzen, denn es bieten sich der Bundeswehr Möglichkeiten, ihre Personalausstattung kurzfristig zu erhöhen. In diesem Beitrag wird eine Sofortinitiative vorgeschlagen, um diese Chancen zu nutzen. Das Potenzial für die Bundeswehr wird auf 25.000–30.000 zusätzlich erreichbare geeignete Personen geschätzt.

## 1 Einführung

Der deutsche Arbeitsmarkt steht derzeit vor den größten Herausforderungen und Veränderungen seit Jahrzehnten: Knapp zwei Millionen sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze sind bedroht und bereits Ende April bezogen sich die Kurzarbeit-Anzeigen der Unternehmen auf mehr als 10 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Das ist das Dreifache des Jahres 2009, als die Auswirkungen der Finanzkrise auf dem deutschen Arbeitsmarkt am stärksten sichtbar wurden.<sup>1</sup> Erst schrittweise zeigt sich heute das ganze Ausmaß des wirtschaftlichen Einschnitts, den die Covid-19-Pandemie verursacht. Die Folgen ziehen sich, mit Varianzen, durch nahezu alle Branchen. Die Nachfrage nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist in der Wirtschaft „regelrecht eingebrochen“, konstatiert die Bundesagentur für Arbeit.<sup>2</sup> Dadurch werden auch zahlreiche für die Bundeswehr interessante Fachkräfte freigesetzt oder mit einer unsicher gewordenen Zukunft konfrontiert, darunter auch viele Reservistinnen und Reservisten. Darüber, dass die Bundeswehr diese Situation als „Personalchance 2020“ für ihre Personalgewinnung nutzen sollte, wird bereits intensiv diskutiert.<sup>3</sup> Angesichts des Zeitdrucks, des Ausmaßes und der Vielfalt kurzfristig verfügbarer Kompetenzprofile fragt dieser Beitrag, ob und wie die Bundeswehr eine gezielte Initiative zur Personalgewinnung als Sonderprozess zusätzlich zur bereits bestehenden Personalplanung und Nachwuchsgewin-

<sup>1</sup> Bundesagentur für Arbeit 2020a.

<sup>2</sup> Vorstandsvorsitzender der Bundesagentur für Arbeit (BA), Detlef Scheele, anlässlich der monatlichen Pressekonferenz in Nürnberg, 30.04.20 (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2020a).

<sup>3</sup> Vgl. Schulte 2020.

nung angehen sollte. Im Folgenden werden zunächst das Potenzial und die damit verbundenen Chancen für die Bundeswehr betrachtet. Daran anknüpfend skizzieren wir, wie eine Sofortinitiative passgenau ausgestaltet werden könnte. Im Anschluss wird eine Reihe ergänzender Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen aufgezeigt, die für das Gelingen maßgeblich sind und bei der Umsetzung der Initiative berücksichtigt werden sollten.

## 2 Arbeitsmarktpotenziale infolge der Covid-19-Pandemie und Chancen für die Bundeswehr

### 2.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf der Bundeswehr bei der Personalgewinnung

Mit dem 2016 vorgelegten „Weißbuch“ hat die Bundesregierung einen sicherheitspolitischen Rahmen abgesteckt, der für die Bundeswehr zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben bei der Landes- und Bündnisverteidigung sowie im internationalen Krisenmanagement neue Prioritäten definiert und eine Stärkung ihrer Ressourcen fordert. Ein wichtiger Aspekt darin ist die „Trendwende Personal“, d. h. die Personalstärke nach umfangreichem Abbau seit Beginn der 90er-Jahre wieder zu erhöhen, von einer „starren personellen Obergrenze“ wegzukommen und „weitere ungenutzte Potenziale“ zu nutzen, v. a. bei „vielseitigem, aber auch spezialisiertem und hochqualifiziertem Personal“.<sup>4</sup> Weitere richtungsgebende Grundlagenpapiere wie insbesondere eine „Personalstrategie“ (2016)<sup>5</sup> und die „Konzeption der Bundeswehr, KdB“ (2018)<sup>6</sup> fußen auf den Vorgaben des Weißbuchs. Seit 2018 werden Personalplanungen und -maßnahmen am neuen Fähigkeitsprofil<sup>7</sup> der Bundeswehr ausgerichtet.<sup>8</sup>

Die 2016 eingeleitete „Trendwende Personal“ beendet einen rund 25-jährigen Schrumpfungsprozess der Bundeswehr. Zählte die Bundeswehr nach der Wende mehr als eine halbe Million Soldatinnen und Soldaten, befand sich deren Anzahl im Sommer 2016 auf einem seit den Anfangsjahren der Bundeswehr nicht mehr gekannten Tiefstand: 171.700 Soldatinnen und Soldaten, davon 165.500 Berufssoldatinnen und -soldaten (BS) sowie Soldatinnen und Soldaten auf Zeit (SaZ).<sup>9</sup> In den vergangenen dreieinhalb Jahren ist die Zahl der Soldatinnen und Soldaten auf rund 184.500 (Stand: April 2020)<sup>10</sup> gestiegen.

Gleichwohl ist die Bundeswehr noch deutlich von ihrer Sollstärke entfernt. Nach bisherigen Planvorgaben wird für das Jahr 2025 eine militärische Soll-

---

<sup>4</sup> Bundesregierung 2016.

<sup>5</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2016b.

<sup>6</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2018a.

<sup>7</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2018c.

<sup>8</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2018c.

<sup>9</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2020d; vgl. auch Varwick 2020.

<sup>10</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2020a.

stärke von 203.000 Soldatinnen und Soldaten angestrebt.<sup>11</sup> Zuletzt bestätigte das „Leitungsboard Personal“ Ende Mai 2020 diese Zielgröße und plant mit diesem Gesamtumfang auch bis 2027.<sup>12</sup> Für die BS und SaZ ergibt sich eine Lücke von rund 8.800 (Soll: 186.000 vs. Ist: 175.200), für Freiwillig Wehrdienstleistende (FWDL) von 2.200 (Soll: 12.500 vs. Ist: 9.300).<sup>13</sup>

Bei den Mannschaftsdienstgraden hat sich die Situation in den vergangenen Jahren dagegen leicht verbessert bzw. stabilisiert.<sup>14</sup> Weiterhin sehr herausfordernd bleibt die Deckung des Personalbedarfs hinsichtlich länger dienenden Zeit- und Berufssoldaten oberhalb der Mannschaftsebene, bei Fachkräften, u. a. im fliegerischen Dienst, im Gesundheitswesen sowie im Bereich IT/Elektronik und in vielen weiteren technischen Berufen und Laufbahnen. Zum Beispiel liegt der Deckungsgrad bei den IT-Feldwebeln im Organisationsbereich Cyber- und Informationsraum (CIR) bei rund 40 %, in der Marine für Fernmelde-/EloKa-Unteroffiziere<sup>15</sup> bei 47% und im Heer bei Fluggerätemechanik-Unteroffizieren bei 53%.<sup>16</sup> Zahlreiche Maßnahmen zur Gewinnung erfahrenen Personals wurden bereits ergriffen, ebenfalls wurde die Personalbindung verstärkt.<sup>17</sup>

Auch bei der Reserve zeigt sich eine Lücke vom Ist zum Soll. Die 2019 neu erlassene Strategie der Reserve<sup>18</sup> wird nun im Rahmen der einzuführenden „Grundbeorderung“ aus dem aktiven Dienst ausscheidender Soldaten, d. h. BS, SaZ und FWDL, zu einer massiven Zunahme der Beorderung von Reservisten führen. Derzeit sind rund 29.000 Reservisten beordert, d. h. sie haben sich für eine bestimmte Dienststelle und Verwendungen verpflichtet. Bei einem Ergänzungsumfang von rund 60.000 Reservisten und Reservistinnen ist somit der Bedarf nur für die Hälfte konkretisiert.<sup>19</sup> Angestrebt wird ein weiterer Aufwuchs des Umfangs der Reserve auf rund 90.000. Die Zahlen der derzeit aktiv Reservendienstleistenden sind dagegen deutlich niedriger. Es ist zu prüfen, ob die für das Jahr 2020 vorgesehenen 4.500 sogenannten „Stellen Res“ (entspricht ca. 1,46 Mio. Dienstleistungstage) den zukünftigen Bedarf decken werden. Gleichwohl ist eine Steigerung der Stellen Res erkennbar – von 3.800 im Jahr 2018 auf über 4.000 in 2019. Insbesondere die Erhöhung des Umfangs der Reserve und die Einführung der Grundbeorderung machen zusätzlich weitere organisatorische und strukturelle Anpassungen im Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) notwendig. Eine Arbeitsgruppe hat die Erarbeitung von Anpassungsmaßnahmen in diese Richtung aufgenommen.<sup>20</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2018b: diese Zahl wurde im Rahmen der dritten Sitzung des Leitungsboards Personal bestimmt.

<sup>12</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2020c.

<sup>13</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2018b.

<sup>14</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2020d.

<sup>15</sup> Elektronische Kampfführung (EloKa).

<sup>16</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2020.

<sup>17</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2020.

<sup>18</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2019.

<sup>19</sup> Vgl. Portugal 2020.

<sup>20</sup> Vgl. Bundesamt für Personalmanagement der Bundeswehr 2019.

Im zivilen Bereich ist ebenfalls eine enorme Personallücke zu verbuchen. Im April 2020 zählte die Bundeswehr rund 80.000 zivile Beschäftigte.<sup>21</sup> Obwohl die Trendwende Personal – ein Aufwuchs von 2.300 Beamtinnen und Beamten bei nur moderatem Abbau von Tarifbeschäftigten – eingeleitet ist, lag der Besetzungsgrad zum letzten Quartal 2019 bei 92,1% aller Beamtinnen, Beamten und Tarifbeschäftigten, so dass rund 6.300 Stellen für zivile Vollzeitbeschäftigte nicht besetzt sind.<sup>22</sup> Im Mai 2020 wurde die Planzahl für zivile Haushaltsstellen um weitere 1.800 erhöht, so dass rund 8.100 zivile Haushaltsstellen derzeit nicht besetzt sind.<sup>23</sup>

In den einzelnen Organisationsbereichen stellt sich dies noch differenzierter dar: Der Besetzungsgrad in den militärischen Organisationsbereichen beträgt 93,9%, im Bereich Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw) dagegen nur 83,7% und im Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr (BAI-UDBw) 94%. Allein im BAAINBw sind rund 1.000 Stellen nicht besetzt. Gerade das BAAINBw ist aber ein unverzichtbarer Akteur dafür, dass die nicht weniger erfolgskritische „Trendwende Material“ gelingen kann.<sup>24</sup> Zudem ist die Frage, ob nicht noch mehr zivile Beschäftigte zur Schließung von Personallücken beitragen könnten. Im Organisationsbereich CIR liegt der Anteil ziviler Beschäftigter derzeit gerade einmal bei 14%. Insgesamt ist der errechnete Einstellungsbedarf von Beamtinnen und Beamten sowie Tarifbeschäftigten hier nur zu 41% gedeckt.<sup>25</sup>

Einen Eindruck davon, wie kritisch die Personalsituation trotz aller Fortschritte noch immer ist, vermitteln die jährlich vorgelegten Berichte des Wehrbeauftragten.<sup>26</sup> Zwar wurden zweifellos für die „Trendwende Personal“ sehr viele Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung ergriffen. Für alle Laufbahnen und Statusgruppen (Soldatinnen und Soldaten, Beamtinnen und Beamte und Tarifbeschäftigte) gibt es aber weiterhin eine Unterdeckung. Und über das dargestellte summarische Personaldefizit hinaus ist zu berücksichtigen, dass viele Dienstposten erst Jahre nach der Einstellung aufgrund einer langen (Laufbahn-)Ausbildung oder wegen Abbruchs bzw. Widerrufs teilweise gar nicht besetzt werden. De facto länger unbesetzt sind Dienstposten zudem dann, wenn die Inhaber in Ausbildung, abgeordnet, krank, im Berufsförderungsdienst (BfD) oder aus anderen Gründen nicht in der Lage sind, die entsprechenden Aufgaben wahrzunehmen. Eine 1:1 Relation zwischen der Zahl der Soldatinnen und Soldaten sowie der besetzten Dienstposten gibt es nicht. Im Gegenteil muss von einer größeren Lücke ausgegangen werden als nur der

---

**21** Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2020a.

**22** Vgl. Bundesamt für Personalmanagement der Bundeswehr 2019.

**23** Die Erhöhung der Planzahl wurde im Mai 2020 im Rahmen des zum vierten Mal durchgeführten „Leitungsboard Personal“ beschlossen (vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2020c).

**24** Vgl. dazu illustrativ Seliger 2019.

**25** Vgl. Deutscher Bundestag 2020.

**26** Vgl. Deutscher Bundestag 2020.

Differenz zwischen Personalstärke und formell besetzter Dienstposten.<sup>27</sup> Ein weiterer jährlich wiederkehrender Berichtsgegenstand des Wehrbeauftragten betrifft den Mangel an erfahrenen Spezialisten, wobei sich der Seiteneinstieg in vielen Bereichen mit direkt verwendbaren zivilen Qualifikationen anböte, u. a. in der IT, im Ingenieurwesen, in der Luftfahrzeugtechnik, in der Instandsetzung, im Nachrichtenwesen, in der Medizin, in der Militärmusik oder im Geoinformationsdienst. Angemahnt wird eine größere Flexibilität bei der Gewinnung solcher Personen. Die Zahl der Einstellung von Seiteneinsteigern liegt derzeit bei ca. 2.000 pro Jahr.<sup>28</sup>

Unter dem Strich verbleibt eine Lücke zum anvisierten Soll in Höhe von rund 11.000 BS, SaZ und FWDL sowie 8.100 zivilen Beschäftigten; auch für die Weiterentwicklung der Reserve besteht offener Personalbedarf bei den Reservendienstleistenden und im Ergänzungsumfang. Einem möglichen Einwurf, dass der Personalaufwuchs bis 2025 geplant sei, kann entgegengehalten werden, dass das Plansoll 2018 unter Betrachtung des damals angenommenen Möglichen aufgestellt wurde. Das derzeitige Verfahren der Personalplanung (s. u.) ist ja gerade darauf angelegt, mit Flexibilität auf Entwicklungen bei Bedarfen *und* Angebot reagieren zu können. Entsprechend wurde das Plansoll im Jahr 2018 von 198.000 auf 203.000 angehoben, nachdem von 2016 bis 2018 über diverse Maßnahmen (v. a. auch bei der Personalbindung) die Stärke besser als vermutet angehoben werden konnte. Demzufolge muss nicht bis 2025 gewartet werden, um sich dem Planungsziel anzunähern. In dieser Hinsicht würde eine schnellere Verbesserung der Personalsituation auch positive Effekte für die beiden weiteren großen „Trendwenden“ Material und Infrastruktur bewirken und der u. a. mit der Initiative Einsatzbereitschaft verbundenen Absicht der Leitung des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) entsprechen, schneller Handlungsfähigkeit unter Beweis zu stellen.<sup>29</sup>

Im Folgenden werfen wir einen Blick auf den Arbeitsmarkt und zeigen, dass 2020/2021 ein idealer Zeitpunkt wäre, um die hier skizzierten Gedanken umzusetzen.

## 2.2 Arbeitsmarktpotenziale für die Bundeswehr infolge der Covid-19-Pandemie

Wie eingangs angeführt, sind die wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie derzeit erst in Umrissen erkennbar. Der bisherige Verlauf zwang bereits zu Korrekturen einiger zu Anfang der Krise gegebenen Progn-

<sup>27</sup> Vgl. dazu die Berichte des Wehrbeauftragten für die Jahre 2016–2019 (Deutscher Bundestag 2017, 2018, 2019a, 2020) und die Bemerkungen des Bundesrechnungshofs 2020 zur haushalterischen Abbildung und Ausbringung.

<sup>28</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2020.

<sup>29</sup> Siehe hierzu die Aufnahme durch die Presse, vgl. z. B. Carstens 2020 anlässlich der Ankündigung der Initiative Einsatzbereitschaft durch die Bundesministerin.

sen.<sup>30</sup> Der volle Umfang der Auswirkungen auf den deutschen Beschäftigungsmarkt wird sich voraussichtlich nach der Sommerpause einstellen. Die Entwicklung der Pandemie und der Neuzustand des sogenannten „New Normal“, die Implikationen für die Weltwirtschaft und unsere Handels- und Investitionspartner, der weitere Umgang der Unternehmen mit dem Instrument der Kurzarbeit sowie insgesamt die Wirkung der vielfältigen öffentlichen Unterstützungsmaßnahmen werden dann besser zu bewerten sein. Auch die Entwicklung bei den Insolvenzen wird sich deutlicher zeigen, da das neu verabschiedete Covid-19-Insolvenz-Aussetzungsgesetz (COVInsAG) die Antragspflicht für Covid-19-bedingte Insolvenzen bis Ende September aussetzt.<sup>31</sup>

Nach allen bisher vorliegenden Erkenntnissen hat die Covid-19-Pandemie gravierende Folgen für den Arbeitsmarkt. Das IAB-Arbeitsmarktbarometer und das ifo-Beschäftigungsbarometer befinden sich auf historischen Tiefstständen. Bereits im Mai 2020 waren saisonbereinigt 373.000 mehr Arbeitslose zu verzeichnen.<sup>32</sup> Nach einer Umfrage im Mai 2020 haben bereits 18% der Betriebe in Deutschland Arbeitsplätze im Zusammenhang mit der Corona-Krise abgebaut;<sup>33</sup> zu berücksichtigen sind zudem weitere Maßnahmen wie Einstellungsstopps, die den Arbeitsmarkt belasten.<sup>34</sup> 48% der Arbeitgeber halten nach einer Umfrage des IBE im April 2020 Maßnahmen zur Reduktion des Personalbestands für wichtig.<sup>35</sup> Das IAB sieht den Arbeitsmarkt insgesamt in der „schwersten Rezession der Nachkriegsgeschichte“. Es prognostiziert einen Anstieg der Arbeitslosenzahlen auf über drei Millionen in den nächsten Monaten, mit einem Rückgang im zweiten Halbjahr 2020 und einem saldierten Gesamtanstieg von rund 520.000 Personen im Vergleich zum Vorjahr.<sup>36</sup> Das ifo-Institut errechnete Ende März 2020 für das Szenario eines Shutdowns von zwei Monaten den Abbau von 470.000 bis 910.000 sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen sowie einen Verlust von 300.000 bis 610.000 Minijobs als ein Resultat der Corona-Pandemie.<sup>37</sup>

Nahezu alle Branchen sind betroffen. Anhand der Frühindikatoren rechnet die Bundesregierung inzwischen mit einem anhaltenden Beschäftigungseinbruch in der Industrie, im Handel und in weiteren Dienstleistungssektoren so-

---

**30** Der Sachverständigenrat ging z.B. in einem im März 2020 veröffentlichten Sondergutachten noch von einem „Basisszenario“ aus, in dem die deutsche Wirtschaft recht glimpflich durch die Corona-Krise kommt. Das BIP würde 2020 um 2,8% schrumpfen und 2021 mit Nachholeffekten von niedrigerem Niveau aus um 3,7% wachsen. Bereits Ende April 2020 korrigierte die Bundesregierung ihre Prognosen auf einen BIP-Rückgang von 6,3% in diesem Jahr und auf ein Wachstum von 5,2% im Folgejahr (vgl. Sachverständigenrat 2020 und Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020).

**31** Vgl. Harder 2020.

**32** Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020.

**33** Vgl. Litsche et al. 2020.

**34** Vgl. beispielhaft die ifo-Umfrage: Demmelhuber et al. 2020.

**35** Vgl. Rump 2020.

**36** Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2020: Der Arbeitsmarkt in der schwersten Rezession der Nachkriegsgeschichte.

**37** Dorn et al. 2020.



wie mit erhöhter Arbeitslosigkeit.<sup>38</sup> Eine Konjunktumfrage des ifo-Instituts ergab Mitte Mai 2020, dass viele Wirtschaftszweige mit Corona-bedingten Umsatzeinbußen rechnen und viele diese auch als nicht mehr kompensierbar betrachten, darunter mehrere für eine zusätzliche Personalgewinnung der Bundeswehr interessante Branchen. In der folgenden Tabelle sind Eckpunkte nach Branchen dargestellt. Für die Bundeswehr besonders interessante Branchen sind hervorgehoben.

**Tabelle:** Wirtschaftszweige, die besonders interessante Qualifizierungen für eine Verwendung in der Bundeswehr beinhalten, sind hervorgehoben (nach: Litsche et al. 2020; Hervorhebungen durch die Verfasser).

Wirtschaftszweig	Erwarteter Effekt Umsatzrückgang	Falls Umsatzrückgang: Kann dieser später wieder aufgeholt werden? (in %)		
		nein	Teilweise	komplett
Beherbergungsgewerbe	100,0	88,3	11,7	0,0
Gastronomie	100,0	90,7	7,7	1,6
Reisebüros, Reiseveranstalter	98,4	75,8	24,2	0,0
Fahrzeugbau	97,2	41,1	56,8	2,1
Vermittlung/Überlassung von Arbeitskräften	92,0	55,7	40,0	4,3
Metallerzeugung und -bearbeitung	92,8	51,2	48,5	0,3
Werbung und Marktforschung	88,4	57,5	42,5	0,0
Herstellung von Textilien	91,1	50,8	48,1	1,1
Herstellung von Metallerzeugnissen	91,8	45,9	51,9	2,2
Landverkehr	90,0	62,5	37,0	0,5
Maschinenbau	95,3	34,9	55,9	9,2
Unternehmensberatung	80,6	42,1	50,2	7,7
Einzelhandel	79,2	60,5	38,3	1,2
Elektroindustrie	89,3	41,3	50,8	7,9
Großhandel	83,4	45,6	52,0	2,4
IT-Dienstleistungen	77,2	32,7	58,2	9,1
Architektur- und Ingenieurbüros	76,9	44,0	50,2	5,8
Grundstücks- und Wohnungswesen	69,6	27,3	64,3	8,4
Chemische Industrie	74,6	51,9	40,9	7,2
Bauhauptgewerbe	72,5	47,8	49,9	2,3
Telekommunikation	37,6	86,4	13,6	0,0
Rechts-, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	62,9	32,5	65,1	2,4
Pharmaindustrie	5,8	28,6	71,4	0,0
Nahrungsmittelindustrie	42,7	85,2	10,9	3,9

Eine Umfrage für das norddeutsche Cluster der Metall- und Elektroindustrie ergab im April 2020, dass jedes zweite Unternehmen mit mehr als 10 % Umsatzverlust rechnet, insbesondere diejenigen der Luft- und Raumfahrtindustrie,

<sup>38</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020.

und dass mehr als 25 % der Unternehmen einen Personalabbau planen. 25 % der Betriebe sehen sich in den nächsten fünf Monaten von Insolvenz bedroht.

Auch wenn sich die Konjunkturzyklen in der Verteidigungsindustrie aufgrund der Langfristigkeit vieler Aufträge anders darstellen, sind namhafte Unternehmen aus diesem Segment aufgrund des Einbruchs bei der zivilen Auftragslage gezwungen, Stellenabbauprogramme einzusetzen.<sup>39</sup>

Zusammenfassend zeigt sich trotz aller Ungewissheiten über den genauen weiteren Verlauf, dass die Corona-Krise zu erheblichen Turbulenzen am Arbeitsmarkt führen wird. Es ist zu erwarten, dass viele bis dahin sicher geglaubte Arbeitsverhältnisse beendet werden oder unter Druck geraten.

Eine überschlägige Rechnung zeigt das erhebliche Potenzial für die Bundeswehr zur zusätzlichen Personalgewinnung.

Folgende Annahmen seien zugrunde gelegt: ein mittlerer Korridor der ifo-Berechnung für den Verlust sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungen (rund 700.000, ohne Berücksichtigung der Minijobber); davon ein 85 %iger Anteil von Personen mit deutscher Staatsbürgerschaft;<sup>40</sup> ein Drittel davon mit grundsätzlichem Interesse für eine Beschäftigung bei der Bundeswehr;<sup>41</sup> davon ein rechnerisch angenommenes Drittel mit Qualifikationsprofilen, die für die Bundeswehr relevant sind.<sup>42</sup> Daraus ergibt sich ein Potenzial von rund 65.000 Personen. Bei einer Eingrenzung nach Alter beträgt das Potenzial noch rund 27.000 Personen.<sup>43</sup> Dieser Umfang ist mit den gewählten Parametern als Sockelpotenzial zu verstehen. Bei diesem Personenkreis wird grundsätzlich Aufgeschlossenheit gegenüber Maßnahmen der Personalgewinnung angenommen. Positiv zu berücksichtigen ist zum einen, dass es noch nicht diejenigen Interessenten enthält, die sich aus ihrem aktuellen Job heraus bewerben. Gleichzeitig ist aber negativ zu bedenken, dass bei der Personalgewinnung immer mit Abbrüchen gerechnet werden muss, da sich z. B. andere Jobangebote ergeben, die als attraktiver bewertet werden. Je länger Bewerbungsprozesse dauern und je abstrakter sie sind, desto größer ist das Risiko. Diese werden im Bewerbungs-

---

**39** Vgl. z. B. Chmura/Bader 2020, Dettmer 2020, Kaminski-Morrow 2020, Bild online 2020 mit Berichterstattungen für Firmen wie Airbus, Rolls-Royce u. a.

**40** Gerundeter Wert; der Ausländeranteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt derzeit bei 12,6 % (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2020c).

**41** Schätzwert; in einer Allensbach-Umfrage 2018 zum Potenzial eines Schulabgängerjahrgangs wurde sogar ein Potenzial von 44 % für eine zivile und 28 % für eine militärische Karriere erhoben (vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2018b).

**42** Dies ist ein stark vereinfachter Sammelschätzwert, der sowohl Faktoren der gesundheitlichen (körperlich, psychisch) und der rechtlichen Eignung (kein Vorliegen beeinträchtigender Faktoren für eine Sicherheitsüberprüfung der Personen) als auch der Qualifikationsrelevanz einschließt.

**43** Der Anteil der Alterskohorten zwischen 20 und 40 Jahren liegt bei rund 41 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2020). Auch an der unteren Altersgrenze vergrößert sich das Potenzial für die Bundeswehr, da sich die Übernahmeperspektive für viele Auszubildende nunmehr kritisch darstellt (vgl. Fresner 2020). Zu diskutieren bleibt, inwiefern für die Suche nach Seiteneinsteigern und Wiedereinstellern mit Spezialqualifikationen der Fokus der Personalsuche erweitert werden sollte; bisher liegt er dominant auf jüngeren Kohorten (vgl. dazu die Berichte des Wehrbeauftragten: Deutscher Bundestag 2017, 2018, 2019a, 2020).

Einstellungsquotienten (s. u.) berücksichtigt. Aber auch nach der Einstellung gibt es erfahrungsgemäß in den ersten Monaten noch zahlreiche Abbrüche zu verzeichnen.<sup>44</sup> Aus diesen Gründen wird die Potenzialberechnung noch um eine Schwankungsbreite von 20 % in beide Richtungen ergänzt, so dass das zu erwartende Potenzial in einem Korridor von 25.000–30.000 Personen liegt.

Das Verhältnis von Bewerbungen und Einstellungen variiert erfahrungsgemäß erheblich. Insgesamt lag die Einstellungsquote 2019 für militärische Laufbahnen bei rund 38 %; bei den Wiedereinstellern bei 41 % und bei Seiteneinsteigern bei 12 %.<sup>45</sup> Im zivilen Bereich liegt die Quote bei rund 8 %.<sup>46</sup>

Um die Personallücke von 11.000 Soldatinnen und Soldaten sowie 8.100 zivilen Beschäftigten zu schließen, müsste in Anbetracht dieser Bewerbungs-/Einstellungsquoten rechnerisch ein additives Potenzial von rund 29.000 Bewerbungen für militärische Laufbahnen eines Jahres erreicht werden, das ist mehr als die Hälfte (zusätzlich!) des Gesamtbewerbungsaufkommens (53.100). Im zivilen Bereich müsste sich das Bewerbungsaufkommen sogar um 79.000 zusätzlich erhöhen.

Da die Bewerberzahlen jahrelang rückläufig waren und sich erst in den vergangenen zwei Jahren stabilisiert bzw. etwas verbessert haben, ist davon auszugehen, dass das errechnete pandemiebedingte Potenzial zum bisherigen Saldo hinzukommt; v. a. bei den Wiedereinstellern (mit rund 6.500 Bewerbungen 2019) und bei den Seiteneinsteigern (rund 16.700 Bewerbungen 2019) wäre das eine erhebliche Vergrößerung.<sup>47</sup>

Die überschlägige Berechnung zeigt, dass der vom BMVg ausgewiesenen Lücke von rund 17.300 Personen (militärisch und zivil) ein Potenzial von rund 25.000–30.000 Personen gegenübersteht, die pandemiebedingt zusätzlich zum bisherigen Bewerberaufkommen verfügbar werden. Diese Größenordnung verdeutlicht, dass es für die Bundeswehr naheliegend ist, auf dem Arbeitsmarkt nun gezielt weitere Aktivitäten in die Wege zu leiten.

---

<sup>44</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2020: Im Jahr 2019 kam es zu rund 4.200 Abbrüchen in den ersten sechs Monaten, d. h. rund 21%. Obwohl die Abbrecher-Zahlen bei der Bundeswehr bisweilen öffentlichkeitswirksam kritisch diskutiert werden (vgl. z. B. Pointer 2017), ist festzuhalten, dass sich in der freien Wirtschaft die Quote in den letzten Jahren konjunkturbedingt auf über 25 % bei den Berufsausbildungen erhöht hat; in der öffentlichen Verwaltung liegt sie niedriger. In Anbetracht der Eintrübung der Konjunktur wird hier ein niedrigerer Wert vergangener Jahre mit anderer Konjunkturlage angenommen (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2019).

<sup>45</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2020.

<sup>46</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2018b.

<sup>47</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2020.

## 3 Die Sofortinitiative

### 3.1 Skizze der Initiative

Aus drei wesentlichen Gründen wird angesichts der skizzierten Situation eine Sofortinitiative in Form eines Sonderprozesses zusätzlich zu den bestehenden personellen Regenerationsmechanismen vorgeschlagen.

- An erster Stelle steht die Geschwindigkeit: Um im Herbst bzw. Winter 2020/2021 volle Wirkung der von uns vorgeschlagenen Sofortinitiative entfalten zu können, wären Vorbereitungen (d.h. Skalierungen und inhaltliche Auswahlprozesse) im aktuellen Personalgewinnungssystem zu umfangreich. Diese beruhen im Wesentlichen auf jährlichen Durchläufen (s. u.). Entsprechend wird ein Sonderplanungsprozess vorgeschlagen, der die neuen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt reflektieren kann.
- Zweitens ist das Volumen zu berücksichtigen. Allein die oben angestellte überschlägige Berechnung zeigt im Vergleich zu den derzeitigen Bewerbervolumina in der Bundeswehr, dass bestehende Kapazitäten nicht ohne Anpassung genutzt werden können.
- Drittens spricht die Vielfalt der zu erwartenden Profile für einen Sonderprozess. Berufserfahrene Bewerberinnen und Bewerber bedürfen einer stärker individualisierten Beurteilung und Prüfung ihrer möglichen Verwendungsfähigkeit, aber auch der Ansprache, Eingliederung und Integration als in den Fallzahlen vergleichbare eher homogene Bewerberkohorten nach Schulabschluss.

Eine Bündelung der Personalgewinnung für die pandemiebedingte Sondersituation auf dem Arbeitsmarkt im Rahmen eines Sonderprozesses bietet sich daher an.

Ein ergänzendes Argument besteht darin, dass in einer solchen Sofortinitiative Erfahrungen für mögliche Anpassungspotenziale des üblichen Instrumentariums der Personalgewinnung gewonnen werden können. Eine besondere projektartige Organisation der Sofortinitiative vermeidet den Aufbau neuer Strukturen, für die weder die Zeit noch der voraussichtlich fortgesetzte kapazitative Bedarf besteht.

Für eine möglichst reibungslose Organisation schlagen wir folgende Punkte als Kernelemente der Sofortinitiative vor:

- **Konzentration auf Kompetenzprofile mit Erfahrung**  
Das außergewöhnliche Potenzial in der gegenwärtigen Situation besteht vor allem darin, dass jetzt berufserfahrene Menschen für die Personalgewinnung der Bundeswehr zugänglich werden, die im privatwirtschaftlichen Arbeitsmarkt bislang bessere bzw. einfachere Möglichkeiten sahen. Damit sollte der Fokus der Sofortinitiative auf dieser Zielgruppe liegen. In Betracht kommt die Gewinnung von Wiedereinstellern, d. h. ehemaligen SaZ. Bei vorliegender Eignung kann ihre Rückeingliederung entweder auf militärische oder zivile Dienstposten aufgrund der Vorerfahrung

gen im System vergleichsweise schnell geschehen. In Betracht kommen zudem Seiteneinsteiger beim militärischen und Direkteinsteiger beim zivilen Personal mit ausschließlich zivilen Qualifikationen und Kompetenzen. Sie erfordern eine gezieltere Ansprache, Eignungsklä rung und ggf. Anpassungen in der Bedarfsplanung (s. u.). Eine weitere Zielgruppe sind Reservedienstleistende. Sie sind einerseits ein naheliegender Kreis von Personen, die für einen Eintritt in die Bundeswehr oder auch für intensivere Verpflichtungen angesprochen werden können. Manche mögen mit der Aufstockung ihrer Reservezeiten auch die gegenwärtige Wirtschaftslage überbrücken – und helfen der Bundeswehr auch damit, Kapazitätslücken zu schließen. Angesichts der neuen Planungen für die Reserve ist die Gelegenheit vorhanden, die verwendungsfähige Reserve aufzustocken und mit entsprechenden Beorderungsplanungen auszugestalten. Der Anteil der Schulabgänger und derjenigen ohne weitere Berufsqualifikationen wiederum kann prozessual, fachlich und in der Menge voraussichtlich gut mit den bestehenden Regelverfahren und Instrumenten aufgefangen werden.

– Ein „Kurzfristiger Personalplanungsprozess, KPP“

Die Bundeswehr nutzt zur Bedarfsplanung eine „Mittelfristige Personalplanung (MPP)“ als Weiterentwicklung eines systematischen, fähigkeits- und auftragsorientierten Planungsmechanismus. Die MPP wurde in der aktuellen Form 2016 für mehr Flexibilität in der Bedarfsplanung eingeführt. Sie soll regelmäßig den Bedarf analysieren und priorisieren. Die MPP besteht aus jährlich wiederkehrenden gesamtplanerischen Betrachtungszyklen mit Realisierbarkeitsprüfungen und einer Entscheidung im „Leitungsboard Personal“ („Personalboard“) zur Sollstärke sowie Anpassungserfordernissen.<sup>48</sup>

Die MPP hat sich bislang als organisationsbereichsübergreifendes Planungs- und Abstimmungsinstrument bewährt. Mit Blick auf die dargestellten pandemiebedingten Veränderungen des Arbeitsmarktes haben sich die Rahmenbedingungen indes deutlich verändert. Der jährliche Turnus und entsprechende Zeitläufe bei der Durchführung riskieren, die aktuelle Chance auf dem Arbeitsmarkt nicht umfassend zu nutzen. Wir schlagen daher vor, den Prozess der MPP mit gleichem Format, aber kurzfristiger ausgerichtet (KPP) in einem Sonderzyklus parallel zur laufenden MPP und mit Fokus auf benötigte, spezialisierte und jetzt zusätzlich verfügbare Kompetenzprofile schnellstmöglich zu aktivieren. Dies umschließt die Überprüfung der Anforderung an die noch offenen Dienstposten hinsichtlich möglicher Besetzung durch Wieder- und Quereinsteiger (militärisch oder zivil) bzw. temporär mit Reservedienstleistenden. Damit würde neu priorisiert geplant, so dass die Personalgewinnung anschließend daran intensiviert und agil anknüpfen kann. Darüber

<sup>48</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2018b.

hinaus wäre solch ein beschleunigtes und fokussiertes Planungsverfahren nützlich, um in die pandemiebedingt gewiss erforderlichen neuen Haushaltsansätze entsprechende Bedarfe einzubringen.

– **Organisatorische Bündelung**

Um die Sofortinitiative möglichst kohärent und wirkungsvoll mit hoher Geschwindigkeit zu steuern, empfiehlt sich eine organisatorische Bündelung. Es sind neue Prozesse für Ansprache, Auswahl und Eingliederung aufzusetzen, deren Begleitung mit Kommunikationsmaßnahmen sicherzustellen sowie die Verbindung zur Personalplanung im Blick zu behalten (s. o.). Die Einbindung weiterer wichtiger Stakeholder – insbesondere der Organisationsbereiche als Bedarfsträger – könnte über eine erweiterte Projektstruktur mit Abstimminstanzen gewährleistet werden.

Naheliegender erscheint, die Initiative direkt aus dem BAPersBw zu steuern. Hier können die bisherigen Kapazitäten, etwa der Personen, die mit dem „Active Sourcing“ befasst sind, unmittelbar mit der Sofortinitiative verbunden werden. Zudem liegen Expertise und Entscheidungsfähigkeit über ggf. erforderliche Sonderformate (wie z. B. Assessment Center) direkt in der Organisation. Möglichst wenig Prozessanteile der Sonderformate sollten dezentral den Karrierecentern und Karriereberatern zusätzlich zu ihren Aufgaben übertragen werden. Allerdings bietet sich an, bei den Karrierecentern eigene Ansprechpersonen mit enger Anbindung an die Initiativsteuerung im BAPersBw zu benennen.

– **Angepasste Formate für Ansprache, Auswahl und Eingliederung**

Es ist davon auszugehen, dass für viele Personen der Zielgruppe eine Bewerbung bei der Bundeswehr als möglicher nächster Karriereschritt nicht unmittelbar gedanklich präsent ist. Ansonsten wäre auch in anderen Jahren ein insgesamt höherer Bewerberanteil mit diesen Profilen zu verzeichnen. 2019 kam es zu insgesamt 2.628 Wiedereinstellungen und 2.042 Seiteneinstiegen (auf ähnlichem Niveau wie im Vorjahr).<sup>49</sup> Daher sind weitere Maßnahmen der Ansprache erforderlich, um die Option eines Wechsels zur Bundeswehr bekannter werden zu lassen und den Integrationsprozess möglichst erfolgreich zu gestalten. Zwei Merkmale sind mit Blick auf die besondere Zielgruppe und eine möglichst rasche Durchführung der Sofortinitiative besonders hervorzuheben:

1. Die Identifizierung geeigneter Interessenten. Mit direkter Ansprache, etwa mittels Suchen besonderes geeignet erscheinender Personen über Social-Media-Kanäle, hat die Bundeswehr im kleineren Maßstab Erfahrung. Sie ist kapazitativer auszubauen. Auch eine auf die Zielgruppen der Wieder- und Seiteneinsteiger orientierte Nutzung von Multiplikatoren bzw. Industriekontakten (Kammern, Verbände,

---

<sup>49</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2020 sowie die weiteren Berichte der letzten drei Jahre seit Beginn der „Trendwende Personal“.

relevante Unternehmen) sollte im Rahmen der Sofortinitiative initiiert werden und kooperativ erfolgen.<sup>50</sup> Für umfangreichere Suchen und ggf. Vorqualifizierungen von Bewerbungen kann zudem die Option geprüft werden, ergänzend auf Personaldienstleister zurückzugreifen.

2. Eine aktive Orientierung der Interessenten von Beginn an, idealerweise mit festen Ansprechpartnern als Prozessbegleiter vom Erstgespräch bis zur erfolgreichen Absolvierung der ersten sechs Monate, wäre ein weiteres Plus. Da Quer- und Seiteneinstiege Sonderfälle des Eintritts in die Bundeswehr sind, mindert eine anfängliche Navigationshilfe das Risiko von „Drop-outs“. Ein Aspekt wäre dabei eine frühzeitige „Kanalisation“ der Interessenten mit Blick auf eine mögliche Status-Verwendung (militärisch oder zivil, mit Verbeamtung oder im Tarifbeschäftigtenverhältnis).<sup>51</sup> Dies sollte im Rahmen einer Erstorientierung geschehen, um möglichst schnell realistische Erwartungshaltungen zu schaffen sowie passende Verwendungsoptionen aufzuzeigen.

Mit den vorgeschlagenen Kernelementen entfernt sich die Sofortinitiative nicht grundsätzlich von bestehenden Formaten der Personalgewinnung, sondern ergänzt sie mit einem intensivierten Fokus auf die Zielgruppe der berufserfahrenen Personen. Insofern ist sie eine Weiterentwicklung der seit 2016 für mehr Flexibilität ausgelegten Planungs- und Personalmanagement-Verfahren. Sie läuft zunächst parallel zur bestehenden Personalgewinnung, um zügig auf die aktuelle Situation zu reagieren. Nach Abschluss der Sofortinitiative, z. B. Ende 2021, sollte evaluiert werden, welche Aspekte sich bewährt haben und ggf. dauerhaft in der Personalgewinnung eingesetzt werden können.

### 3.2 Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen

Für die erfolgreiche Umsetzung der Sofortinitiative sollten im Sinne eines wirkungsvollen Managements die Perspektiven aller Stakeholder berücksichtigt werden. Wie sich aus den Berichten des Wehrbeauftragten ergibt, spielen Seiteneinsteiger bei der Identifikation der Bedarfe bislang noch eine untergeordnete Rolle, und die Formate der Eingliederung sind nur bedingt auf diese Zielgruppe vorbereitet. So liegt bei der Ansprache auf dem Arbeitskräftemarkt der Fokus noch nicht bei Ihnen. Wie die Berichte zeigen, führen große Diskrepanzen in den Erwartungen dabei leicht zu Abbrüchen der Bewerbung bzw. der Eingliederung.<sup>52</sup> Gleichzeitig ist die Akzeptanz der Sofortinitiative beim bestehenden Personal sicherzustellen, um den neu eingestiegenen Personen eine faire Chance in der neuen Umgebung zu geben. Aus diesen Erfahrungen lassen

<sup>50</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2019b, Menzel 2019.

<sup>51</sup> In diese Richtung auch Deutscher Bundestag 2020.

<sup>52</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2020.

sich im Umkehrschluss Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen ableiten. Im Folgenden werden einige dargestellt, gegliedert nach den vier Stakeholder-Gruppen Bedarfsträger, Personalmanagement (Bedarfsdecker), Kandidaten, Aktive sowie Personalmanagement (als Bedarfsträger). Sie sind für alle Stufen von der Identifikation der Bedarfe im KPP über die Ansprache möglicher Kandidatinnen und Kandidaten bis hin zur Eingliederung von Belang.

#### Identifikation der Bedarfe:

- Bedarfsträger: Im Rahmen des vorgeschlagenen KPP ist zu ermitteln, welche und wie viele bestehende Vakanzen realistisch durch Wiedereinsteller, Seiteneinsteiger, Direkteinsteiger und Reservisten besetzt werden können. Mit Blick auf die Potenziale am Arbeitsmarkt sind Prämissen der Anforderungen erneut zu prüfen, da viele unter anderen Rahmenbedingungen, d.h. in der Annahme einer notwendigen Regeneration aus dem System heraus, getroffen wurden. Ausbildung, temporäre Abordnungen u.ä. verzerren das Bild vermeintlich unbesetzter Dienstposten. Zudem ist zu prüfen, ob Dienstposten wirksam und schnell mit Seiteneinsteigern besetzt werden können. Hierfür gilt es, Anforderungen und Einstufungen nochmals kritisch zu überprüfen und ggf. anzupassen.
- Personalmanagement: Die Bedarfsträger sind bei der Identifizierung und ggf. Anpassung der Dienstposten im Rahmen eines KPP bezüglich der zu erwartenden Profile durch das BAPersBw zu unterstützen. Möglichkeiten wie z.B. das Umwandeln in sogenannten Wechseldienstposten (militärisch oder zivil), Optionen für verkürzte Ausbildungen bzw. deren Modularisierung und das Anrechnen bestimmter ziviler Qualifikationen und individuell entwickelter Kompetenzen sind darzulegen und ihre Realisierung zu unterstützen.
- Kandidaten: Auch erfahrene Seiteneinsteiger erwarten weitere Karrieremöglichkeiten, wenn sie sich auf einen Wechsel einlassen. Hierfür sollten Möglichkeiten aufgezeigt werden, so dass der Seiteneinstieg keine Sackgasse wird und keine realitätsfernen Selbsteinschätzungen und Erwartungen entstehen.
- Aktive: Die aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen angesprochen werden, um die Initiative zu unterstützen. Befürchtungen mit Blick auf eigene Karrieremöglichkeiten und dem Eindruck einer Vorzugsbehandlung sind durch Transparenz entgegenzuwirken. Beim Ausmaß des gegenwärtigen Personal Mangels sollte es zu keinem Verdrängungswettbewerb kommen.

#### Eingliederung:

- Bedarfsträger: Bedarfsträger sollten möglichst früh und kontinuierlich in Kontakt mit „ihren“ Kandidaten kommen. Für Motivation, Erwartungsmanagement auf beiden Seiten und Bindung ist dies ein wichtiger Faktor. In Zusammenarbeit mit ihren Personalabteilungen und den bereits



in der Fläche tätigen Personalwerbe- und Personalentwicklungsteams können maßgeschneiderte Eingliederungskonzepte erstellt werden, die z. B. eine frühzeitige Berücksichtigung bei Ausbildungen enthalten, um den gesamten Prozess der Einschleusung noch reibungsarmer und bindender durchzuführen.

- Personalmanagement: Für eine Initiative bieten sich viele Möglichkeiten für einen möglichst hürdenfreien Einstieg an, etwa die breitere Nutzung und Skalierung der modularisierten Ausbildungsformate für Reservisten (in Bezug auf die Kapazität). Zusätzlich könnte allgemein getestet werden, ob ein Verzicht auf Widerruf für beide Seiten die Verbindlichkeit erhöht und damit zur Reduzierung der Abbrecherquote in den ersten Monaten beiträgt.
- Kandidaten: Von der Absendung der Bewerbung bis zur Arbeitsaufnahme auf der neuen Stelle vergeht in der freien Wirtschaft in der Regel weniger als ein halbes Jahr. Bis zur Besetzung und Arbeitsfähigkeit auf einem Dienstposten dauert dies in der Bundeswehr regelmäßig allerdings deutlich länger. Entscheidende Variablen für den Einstieg sind die Voraussetzungen des Dienstpostenprofils, der Laufbahn/Laufbahngruppe und des Status (Soldat/-in, Beamter/-in, Tarifbeschäftigte/r). In der Sofortinitiative ist vom Kandidatenprofil her zu entscheiden, welche dieser Variablen zugunsten einer schnellen Verwendungsfähigkeit verändert werden kann. Hierzu ist insbesondere bei erfahrenen Seiteneinsteigern die Möglichkeit eines zivilen Arbeitsverhältnisses zu prüfen, da der Einstieg vergleichsweise schnell und individuell gelingen kann. Inhaltlich spielt gerade bei erfahrenen Seiteneinsteigern ein fester, heimatnaher Standort eine wichtige Rolle. Auch dies spricht prinzipiell für einen zivilen Einstieg. Noch deutlicher zu beschleunigen ist zudem die Bearbeitung der Bewerbungen und der Einstiegszeitpunkte. Das geöffnete Zeitfenster für die Chance auf dem Arbeitsmarkt darf nicht verpasst werden. Um erfahrene Bewerber motiviert zu halten, sollte zudem in der Durchführung etwa von Eignungsfeststellungen bei aller Objektivität in der Beurteilung darauf geachtet werden, erfahrenen Personen ein Höchstmaß an Flexibilität und Wertschätzung entgegenzubringen.
- Aktive: Nicht vergessen werden sollte, dass auch Aktive am Ende ihrer Dienstzeit sowie ehemals Aktive und weitere Reservisten eine wichtige Zielgruppe für die Personalgewinnung erfahrener Kräfte sind. Der Übergang in einen anderen Status bzw. in eine andere Laufbahn, die Gewinnung von Wiedereinstellern oder auch der Wechsel von Reservisten in ein hauptberufliches Dienstverhältnis verspricht fachlich die geringsten Hürden, ist aber in der Abwicklung derzeit noch äußerst schwierig, wie die vielen Beispiele in den Berichten des Wehrbeauftragten anschaulich zeigen.

### Ansprache:

- Bedarfsträger: Die Ansprache von Personen mit interessanten Berufsprofilen durch die Bedarfsträger selbst sollte unterstützt werden. Die Kontakte der Bedarfsträger in die Wirtschaft selbst, über Multiplikatoren, sind hierfür zu nutzen; zudem sollten von der Initiative selbst (s. u., Personalmanagement) den Bedarfsträgern weitere Handreichungen (Vorsegmentierungen, Informationsmaterial) zum Angang bereitgestellt werden. Werbliche Maßnahmen wie der Karrieretag des BAABW mit dem BAPersBw<sup>53</sup> zeigen erste Erfolge und unterstreichen, dass Interesse und Bindungen der Kandidaten mit der künftigen Dienststelle gar nicht früh genug aufgebaut werden können. Im Sonderprozess Personalchance ist es für die Motivation der Bedarfsträger auch wichtig, dass ihnen die Beteiligung im weiteren Personalgewinnungsprozess dabei nicht wieder entgleitet und somit die Mühen der Personalwerbung unbelohnt bleiben.
- Personalmanagement: Die Initiative sollte einerseits mit sorgfältigen Botschaften im Rahmen einer Imagekampagne begleitet werden, die den Fokus auf Sonderqualifikationen und spezielle Kompetenzportfolios verdeutlicht. Wichtiger noch als die kommunikative Breitenwirkung ist indes die gezielte Ansprache über eigene Recherche und Direktkommunikation (z. B. Social-Media-Interessengruppen), Multiplikatoren (Bundesagentur für Arbeit, Kammern, Verbände usw.) und einzelne Unternehmen, aber auch Zielgruppenrecherche, die ggf. von externen Dienstleistern eingekauft werden muss. Für die Ansprache von Reservisten bietet sich der Reservistenverband an. Was für eine starke Wirkung eine wertschätzende und direkte Ansprache entfalten kann, zeigt die Resonanz auf die Initiative „Reserve hilft“ im Zuge der Corona-Krise.<sup>54</sup> Es bietet sich im Rahmen der Initiative an, das Instrumentarium für ein kriterien- und erfahrungsbasiertes Matching von Bewerberqualifikationen und Bedarfen sowie Möglichkeiten der Bundeswehr auszubauen.
- Kandidaten: Mit einem sogenannten „Active Sourcing“ sucht das BAPersBw bereits heute in begrenztem Umfang nach geeigneten Kandidaten. Dies sollte signifikant verstärkt werden; hierzu könnte temporär auf externe Personaldienstleister zurückgegriffen werden. Eine möglichst spezifische Vorauswahl, Ansprache und Begleitung von Kandidaten mit entsprechenden speziellen Kompetenzprofilen sind entscheidend.
- Aktive: Die Personalchance verlangt eine intensiviertere und noch gezieltere Identifikation und Ansprache von Aktiven vor ihrem Dienstzeitende, möglichen Wiedereinstellern und Reservisten mit benötigten Sonderqualifikationen und Kompetenzen.

---

<sup>53</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2020b.

<sup>54</sup> Vgl. Vorhölter 2020.

## 4 Fazit

„You never want a serious crisis to go to waste“<sup>55</sup> – diese Erkenntnis des ehemaligen Bürgermeisters von Chicago und Stabschefs Barack Obamas, die auch häufig Winston Churchill zugeschrieben wird, erweist sich auch in der jetzigen Situation für die Personalbedarfsdeckung der Bundeswehr als zutreffend. Die aktuelle Krise besitzt aus Sicht der Personalgewinnung ein erhebliches Potenzial. Dieses sollte – wie ausgeführt – mit einer Sofortinitiative rasch genutzt werden. Die Chance jetzt zu ergreifen, bietet angesichts der noch bestehenden Herausforderungen der „Trendwende Personal“ zusätzliches Attraktivitätspotenzial für die Bundeswehr. Darüber hinaus trägt die bestmögliche Nutzung des bestehenden Gesamtpotenzials an Arbeitskräften in der Krise auch zur aktiven Pandemiebewältigung bei, womit ein solidarischer Beitrag für unser Land geleistet werden kann. Sollten unsere Vorschläge momentan noch nicht realisierbar sein, so müssten in Erwartung vergleichbarer zukünftiger Konstellationen bereits jetzt ernsthaft die Weichen für deren Umsetzung gestellt werden.

## Literaturverzeichnis

- Berger, Britta (2020): Corona-Krise. Warum die Arbeitslosigkeit steigt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung online vom 04.05.2020, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/corona-krise-warum-die-arbeitslosigkeit-in-deutschland-steigt-16753941.html>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bild online (2020): Horrende Corona-Verluste. Bei Airbus wackeln 10 000 Jobs, in: Bild online vom 13.05.2020, <https://www.bild.de/geld/wirtschaft/wirtschaft/horrende-corona-verluste-bei-airbus-wackeln-bis-zu-10000-jobs-70630958.bild.html>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesagentur für Arbeit (2020a): Der Arbeitsmarkt im April 2020. Presseinfo Nr. 27 vom 30.04.2020, <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2020-27-der-arbeitsmarkt-im-april-2020>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesagentur für Arbeit (2020b): Auswirkungen der Corona-Krise auf den Arbeitsmarkt (Arbeitsmarkt kompakt April 2020), <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202004/arbeitsmarktberichte/am-kompakt-corona/am-kompakt-corona-d-0-202004-pdf.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesagentur für Arbeit (2020c): Auswirkungen der Migration auf den deutschen Arbeitsmarkt Deutschland (Monatszahlen) (Migrationsmonitor April 2020), <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Statistische-Sonderberichte/Generische-Publikationen/Auswirkungen-der-Migration-auf-den-Arbeitsmarkt.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesamt für Personalmanagement der Bundeswehr (2019): Personalfachtagung 2019, 22.–23.10.2019, unveröffentlichte Präsentationen der Fachabteilungen, Köln.
- Bundesministerium der Verteidigung (2016a): Personalstrategie der Bundeswehr, <https://www.bmvg.de/resource/blob/25896/62cd3f62196935559a1cb->

<sup>55</sup> Vgl. Rahm Emmanuel in einem Interview mit dem Wall Street Journal am 18.11.2008 (Rahm 2008).

- 4228315fe17/b-06-01-01-download-3-trendwende-personal-data.pdf, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesministerium der Verteidigung (2016b): Tagesbefehl zur Personalstrategie, <https://www.bundeswehr.de/resource/blob/91736/dee25b-85d2a33ca16d739450a3ca3440/20190814-download-tagesbe-fehl-zur-personalstrategie-data.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesministerium der Verteidigung (2017): Personalboard – Questions and Answers Paper, <https://www.bmvg.de/resource/blob/12484/ee1f7b8acdfc92601f-6fe9609e9188f7/b-06-01-01-download-1-trendwende-personal-data.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesministerium der Verteidigung (2018a): Die Konzeption der Bundeswehr. Ausgewählte Grundlinien der Gesamtkonzeption, <https://www.bmvg.de/resource/blob/26546/befaf450b146faa515e19328e659fa1e/20180731-broschuere-konzeption-der-bundeswehr-data.pdf>, zuletzt aufgerufen am 22.05.2020.
- Bundesministerium der Verteidigung (2018b): Bundeswehr soll weiter mit den Aufgaben wachsen. Pressemitteilung vom 29.11.2018, <https://www.bmvg.de/resource/blob/29428/965f07d51295e26d262206a8bcdcb0b/20181129-pressemittellung-personalboard-data.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesministerium der Verteidigung (2018c): Fähigkeitsprofil der Bundeswehr, Konzeption K-1/2, 1. Änderung, 04.09.2018, Berlin.
- Bundesministerium der Verteidigung (2019): Strategie der Reserve 2019. Vision 2032+, <https://www.bundeswehr.de/resource/blob/140454/bdb81dfaea289e-d8eb5dd50d5ac4da19/broschuere-sdr-data.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesministerium der Verteidigung (2020a): Personalzahlen der Bundeswehr, Stand April 2020, <https://www.bundeswehr.de/de/ueber-die-bundeswehr/zahlen-daten-fakten/personalzahlen-bundeswehr>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesministerium der Verteidigung (2020b): Trotz Corona. Bundesämter der Bundeswehr beraten über intensivere Zusammenarbeit bei der Personalgewinnung, in: Presseportal vom 24.04.2020, <https://www.presseportal.de/pm/116137/4580257>, aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesministerium der Verteidigung (2020c): Bundeswehr richtet sich personell weiter an ihren Aufgaben aus. Pressemitteilung vom 27.05.2020, <https://www.bmvg.de/resource/blob/260690/42be0bd0ec4feaa932e204a6e9b-da93d/20200527-download-pm-planung-des-personalumfangs-data.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesministerium der Verteidigung (2020d), Trendwende Personal 2016, Personalbestand, <https://www.bundeswehr.de/de/ueber-die-bundeswehr/modernisierung-bundeswehr/trendwende-personal>, zuletzt aufgerufen am 19.06.2020.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019): Berufsbildungsbericht 2019, [https://www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Berufsbildungsbericht\\_2019.pdf](https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2019.pdf), zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020): Wirtschaftliche Entwicklung und Konjunktur (15.05.2020), <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/wirtschaftliche-entwicklung.html>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesrechnungshof (2019): Bericht an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages nach § 88 Abs. 2 BHO, Information über die Entwicklung des Einzelplans 14 (Bundesministerium der Verteidigung) für die Beratungen zum Bundeshaushalt 2020, <https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/produkte/beratungsberichte/entwicklung-einzelplaene/2020/>

- langfassungen/2019-bericht-information-ueber-die-entwicklung-des-einzelplans-14-bundesministerium-der-verteidigung-fuer-die-beratungen-zum-bundeshaushalt-2020, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Bundesregierung (2016): Weißbuch 2016 zur Sicherheitspolitik und zur Zukunft der Bundeswehr, <https://www.bmvg.de/resource/blob/13708/015be272f8c0098f-1537a491676bfc31/weissbuch2016-barrierefrei-data.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Carstens, Peter (2020): AKK kündigt Sofortprogramm für die Bundeswehr an, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung online vom 03.02.2020, <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/akk-kuendigt-sofortprogramm-fuer-bundeswehr-an-16615039.html>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Chmura, Tobias/Bader, Werner (2020): Airbus Helicopters fordert Politik zu Bestellungen auf, in: br.de vom 19.05.2020, <https://www.br.de/nachrichten/bayern/airbus-helicopters-fordert-politik-zu-bestellungen-auf,RzRdnbK>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Demmelhuber, Katrin/Leiss, Felix/Peichl, Andreas/Wohlrabe, Klaus (2020): Die Auswirkungen der Coronakrise auf die deutsche Wirtschaft. Erste Ergebnisse einer Umfrage unter Managern im April (ifo Schnelldienst digital 7/2020), <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-digital-07-wohrlabe-et-al-manager-corona.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Dettmer, Markus/Müller, Martin (2020): Alte Gespenster, in: Der Spiegel vom 16.05.2020, S. 70–71.
- Deutscher Bundestag (2017): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten Jahresbericht 2016 (58. Bericht), Drucksache 18/10900, <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/109/1810900.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Deutscher Bundestag (2018): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten Jahresbericht 2017 (59. Bericht), Drucksache 19/700, <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/007/1900700.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Deutscher Bundestag (2019a): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten Jahresbericht 2018 (60. Bericht), Drucksache 19/7200, <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/072/1907200.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Deutscher Bundestag (2019b): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Tobias Pflüger u. a., Drucksache 19/10543, <https://dipbt.bundestag.de/doc/btd/19/105/1910543.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Deutscher Bundestag (2020): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten Jahresbericht 2019 (61. Bericht), Drucksache 19/16500, <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/165/1916500.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Dorn, Florian/Fuest, Clemens/Götttert, Marcell/Krolage, Carla/Lautenbacher, Stefan/Link, Stefan/Peichl, Andreas/Reif, Magnus/Sauer, Stefan/Stöckli, Marc/Wohlrabe, Klaus/Wollmershäuser, Timo (2020): Die volkswirtschaftlichen Kosten des Corona-Shutdown für Deutschland: Eine Szenarienrechnung, in: ifo Schnelldienst 73 (4), S. 29–35, <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-04-fuest-et-al-volkswirtschaftliche-kosten-corona-2020-04-15.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Emmanuel, Rahm (2008): „On the Opportunities of Crisis“, Interview mit dem Wall Street Journal am 18.11.2008, als Video online verfügbar, <https://www.wsj.com/video/rahm-emanuel-on-the-opportunities-of-crisis/3F6B9880-D1FD-492B-9A3D-70DBE8EB9E97.html>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Fresner, Inga (2020): Azubi-Alarm in Deutschland, in: Bild online vom 26.05.2020, <https://www.bild.de/geld/wirtschaft/wirtschaft/ausbildungsplaetze-weni->

- ger-lehrstellen-gemeldet-azubi-alarm-in-deutschland-70873188.bild.html, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Harder, Sebastian (2020): Nicht nur Aussetzung der Antragspflicht – Das COVInsAG im Überblick, in: NJW-Spezial 9/2020, S. 277–278, [https://www.pwclegal.de/wp-content/uploads/2020/05/NJW-Spezial\\_2020\\_09-Harder-COVInsAG.pdf](https://www.pwclegal.de/wp-content/uploads/2020/05/NJW-Spezial_2020_09-Harder-COVInsAG.pdf), zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Ifo Institut (2020): Viele Branchen planen Jobabbau. Pressemitteilung vom 11.05.2020, <https://www.ifo.de/node/55227>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2020): Der Arbeitsmarkt in der schwersten Rezession der Nachkriegsgeschichte, in: IAB-Forum vom 24.04.2020, <https://www.iab-forum.de/der-arbeitsmarkt-in-der-schwersten-rezession-der-nachkriegsgeschichte/>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Kaminski-Morrow, David (2020): Rolls-Royce Prepares to Cut Workforce as Civil Engine Outlook Slumps, in: Flightglobal.com vom 07.05.2020, <https://www.flightglobal.com/aerospace/rolls-royce-prepares-to-cut-workforce-as-civil-engine-outlook-slumps/138260.article>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Litsche, Simon/Sauer, Stefan/Wohlrabe, Klaus (2020): Konjunkturmfragen im Fokus: Coronakrise trifft deutsche Wirtschaft mit voller Wucht, in: ifo Schnelldienst 73 (4), S. 57–61, <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-05-litsche-sauer-wohrabe-sonderfrage-ku-corona.pdf>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Menzel, Stefan (2019): Bundeswehr bringt mit Werbeaktion Ford-Arbeiter gegen sich auf, in: Handelsblatt online vom 04.04.2019, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/stellenabbau-beim-autobauer-bundeswehr-bringt-mit-werbeaktion-ford-arbeiter-gegen-sich-auf/24182874.html?ticket=ST-3529133-dilrriIWilePx2BBC7fE-ap2>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Nordmetall / AGV Nord (2020): NORDMETALL-Konjunkturmfrage: Zweistellige Umsatzeinbrüche und drohende Insolvenzen in norddeutscher M+E-Industrie, <https://meinarbeitgeberverband.de/themen-news/news-detail-meine-themen/nordmetall-konjunkturmfrage-zweistellige-umsatzeinbrueche-und-drohende-insolvenzen-in-norddeutscher-m-e-industrie>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Pointer, Nico (2017): Immer weniger Bewerber für freiwilligen Wehrdienst, in: Manager Magazin online vom 27.11.2017, <https://www.manager-magazin.de/politik/deutschland/freiwilliger-wehrdienst-bewerberzahlen-brechen-ein-a-1180262.html>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Portugall, Gerd (2020): Wieviel Reservisten hat die Bundeswehr?, in: Behördenspiegel vom 15.05.2020, <https://www.behoerden-spiegel.de/2020/05/15/wieviel-reservisten-hat-die-bundeswehr/>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Rump, Jutta/Brandt, Marc/Eilers, Silke (2020): Personalpolitik in der Corona-Krise. Institut für Beschäftigung und Employability (IBE), [https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/04/IBE-Studie\\_Personalpolitik-in-der-Corona-Krise.pdf](https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/04/IBE-Studie_Personalpolitik-in-der-Corona-Krise.pdf), zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2020): Die gesamtwirtschaftliche Lage angesichts der Corona-Pandemie. Sondergutachten, [https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/sg2020/SG2020\\_Gesamtausgabe.pdf](https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/sg2020/SG2020_Gesamtausgabe.pdf), zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Schulte, Heinz (Hg.) (2020): Griephan Briefe, Ausgabe 19/20 vom 08.05.2020.
- Seliger, Marco (2019): Helikopter, Gefechtsstände und Unterhosen, in: loyal 10/2019, S. 8–19.

- Statistisches Bundesamt (2020): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen für Männer, Frauen und insgesamt, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/altersgruppen.html>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Varwick, Johannes (2020): Von Leistungsgrenzen und Trendwenden. Was soll und kann die Bundeswehr?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 16/17, S. 31–37, <https://www.bpb.de/apuz/307664/von-leistungsgrenzen-und-trendwenden-was-soll-und-kann-die-bundeswehr>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.
- Vorhölter, Benjamin (2020): Coronavirus-Krise: So vielfältig und wertvoll ist die Hilfe der Reserve, in: loyal 5/2020, S. 44–49.
- Wiegold, Thomas (2016): Militärische Stärke der Bundeswehr: Es werden nicht mehr, in: augengeradeaus.net vom 18.10.2016, <https://augengeradeaus.net/2016/10/militaerische-staerke-der-bundeswehr-es-werden-nicht-mehr/>, zuletzt aufgerufen am 29.05.2020.