

PERSONAL FÜHRUNG



„Wir brauchen jährlich
2000 Menschen
in Uniform mehr“

Generalmajor Robert Sieger,
Präsident des Bundesamts für das
Personalmanagement der Bundeswehr,
über direkte Kommunikation
statt Kasernenton und die
Zukunft der Wehrpflicht

11.2024

LEADERSHIP FICTION

Fiktive Charaktere
aus Film und Literatur
als Führungsvorbilder

BEST PRACTICE

\ Bayerische Verwaltungs-
schule
\ Bundesnachrichtendienst
\ Charta der Vielfalt e.V.
\ Enpal \ Unequity

SCHWERPUNKT

Personalarbeit im öffentlichen Sektor Staat
machen mit dem Staatsdienst – öffentliche
Arbeitgeber haben viel zu bieten. Was Kar-
rierechancen betrifft, fallen sie jedoch häufig
gegenüber der Privatwirtschaft zurück.



16 Staat machen

Der öffentliche Dienst kann als Arbeitgeber in vielen Punkten mit der Privatwirtschaft mithalten. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, verkrustete Strukturen aufzubrechen, die Digitalisierung zu beschleunigen und agile Arbeitsmodelle einzuführen.

16

SCHWERPUNKT Personalarbeit im öffentlichen Sektor

AKTUELLES

04 Leadership Fiction

Führung lernen von TV-Serienheld Ted Lasso

06 DGFP auf den Punkt

Daniel Terzenbach zieht Bilanz zum Job-Turbo

07 DGFP vor Ort

- \ Kompetenzforum
- HR-Kommunikation und -Positionierung
- \ Skill Management Conference
- \ Jahrestagung HR Business Partner & Operating Model

12 HR innovativ

Wie Green Recruiting eine nachhaltige Unternehmensführung fördert

14 Studie

Joint Leadership aus Sicht der Mitarbeitenden



SCHWERPUNKT

16 Arbeitgeber Staat in der Transformation

Hans-Christian Witthauer / Matthias Meifert

22 Best Practice Bundesnachrichtendienst

Ute Dagmar Schiller

30 Attraktivität und Stabilität des öffentlichen Dienstes

Paul Löwe

40 Personalarbeit im öffentlichen Sektor

Materialien für die Personalarbeit

BUNDESNACHRICHTENDIENST

22 Das Ohr der Republik

Der Bundesnachrichtendienst trägt weltweit Informationen zusammen, die einen wertvollen Beitrag zur deutschen Außen- und Sicherheitspolitik leisten. Die Personalarbeit dieser besonderen Behörde ist innovativ – inklusive horizontaler und vertikaler Personalentwicklung, Rollensystematiken, Employer Branding.

64 Eine Bühne für das Ego

Führung kann verführerisch sein: Es gibt Vorgesetzte, die Eitelkeit und Aggression auf Kosten ihrer Mitarbeitenden ausleben. Der Narzissmusforscher Ramzi Fatfouta zieht die Grenze zwischen auffälligem, aber noch tolerierbarem Verhalten und einer Persönlichkeitsstörung.

68 Digital statt schwarz auf weiß

Das geplante Vierte Bürokratieentlastungsgesetz soll mehr elektronische Kommunikation im Arbeitsrecht ermöglichen. Die strenge Schriftform mit eigenhändiger Unterschrift bleibt aber bei einigen Vorgängen wie Kündigungen erhalten.



30 Attraktiv mit Abstrichen

Wer eine sichere und langfristige Beschäftigung mit klaren Karrierewegen sucht, ist im öffentlichen Dienst richtig. Gilt das noch? Manches spricht dagegen, zum Beispiel der hohe Anteil befristeter Arbeitsverhältnisse in Bereichen wie Wissenschaft und Bildung.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

42 Vielfalt in Uniform

Die Bundeswehr hat sich viel vorgenommen: massiver Personalaufbau, neue Wehrpflicht, moderne HR-Arbeit. Generalmajor Robert Sieger, Präsident des Bundesamts für das Personalmanagement der Bundeswehr, strebt einen kulturellen Wandel an. Ein zentraler Aspekt ist Diversität.
Ruth Lemmer



FACHBEITRÄGE

50 Keine Angst vor KI

Digitale Technologien, vor allem solche, die Künstliche Intelligenz nutzen, stoßen in Unternehmen oft auf Widerstände. Dagegen helfen ethische Standards, offene Kommunikation und partizipative Entscheidungsfindung.
Markus H. Dahm / Gerrit Lemmermann

56 Wohlfühlen am Arbeitsplatz

„Employee Wellbeing“, die Stärkung der geistigen, emotionalen und körperlichen Gesundheit der Mitarbeitenden, kann helfen, die Produktivität zu steigern und die Fluktuation zu verringern.
Felix Munte

NETZWERK

76 HR persönlich

Thomas Thiede, Cawa Younosi, Corina Christen, Franz von Kempis, Kristel Rouiller, Virginia Bastian, Clemens Schmid, Ann Miller-Rauch, Klaus Rüdfler

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Simone Schmitt-Schillig, Unequity

SERVICE

74 Bildnachweise

62 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Ramzi Fatfouta

01 Editorial

74 Inserenten

67 Recht Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

13 Termine

80 Vorschau / Impressum



**Der Arbeitgeber
Staat muss
aufwachen**

Personalmanagement im öffentlichen Dienst – eine unterschätzte Disziplin

Auf den einschlägigen HR-Konferenzen sind die Vertreter*innen von Institutionen des öffentlichen Sektors häufig in der Minderheit. Zu wenige Inspirationen gingen von ihnen aus, zu gering sei der Mehrwert für andere, lauten typische Vorurteile. Doch dem ist nicht so. Trotz einer höchst regulierten Umwelt bringen diese Organisationen innovative Ansätze für das Personalmanagement hervor.

Die Mitarbeitenden erbringen tagtäglich erfolgskritische Leistungen für unser Gemeinwohl. Es geht um den Zusammenhalt der Gesellschaft. Unter diesem Gesichtspunkt hat HR einen besonderen Auftrag.

Der öffentliche Sektor in Deutschland hat nicht den besten Ruf. Er sei langsam, unflexibel, bürokratisch und kaum leistungsfähig. Zeitungen und soziale Medien sind voll der Geschichten des Scheiterns: keine Termine im Bürgeramt; Bauanträge dauern sehr lange; Bahnhöfe und Museen werden nicht fristgerecht fertig; Schulen, Feuerwehren und Kasernen sind marode; Züge kommen zu spät. Witze über arbeitsscheue Beamt*innen und Bashing öffentlicher Einrichtungen gehören zum guten Ton. Das Ranking der Bundesrepublik im Digital Economy and Society Index (DESI) der EU-Kommission zeigt, dass Deutschland beispielsweise beim Angebot digitaler Serviceleistungen der öffentlichen Verwaltung im Jahr 2022 lediglich auf Platz 18 von 27 EU-Ländern lag.

Auf der anderen Seite gibt es kaum einen Sektor, der mit einem natürlicheren Purpose ausgestattet ist. „Wir dienen Deutschland“ gilt nicht nur für die Bundeswehr, sondern für alle Angestellten und Beamt*innen in öffentlichen Einrichtungen. Sie erbringen tagtäglich Leistungen für unser Gemeinwesen, die alle erfolgskritisch sind. Ob sie Kinder unterrichten, Menschen retten, Pässe ausstellen, Renten berechnen oder Ähnliches – es geht stets auch um den Zusammenhalt der Gesellschaft. Unter diesen Voraussetzungen sollte das HR-Management einen hohen Stellenwert haben.

Hat es aber nicht. Überregulierung, Sparzwang, Angst vor dem Rechnungshof führen zeitweise zu einer Lähmung der Personalverantwortlichen. Zudem ist die öffentliche Verwaltung durch den klassischen Verwaltungsjuristen dominiert – keine gute Ausgangsbasis für Agilität und Innovation.

Blicken wir zunächst auf die größten Baustellen: Was macht das Personalmanagement so anspruchsvoll in diesem Sektor? HR in der öffentlichen Hand steht vor einer Reihe von Herausforderungen, die sowohl strukturell als auch operativ tief verwurzelt sind. Diese Herausforderungen betreffen nicht nur die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften, sondern auch die Anpassung an den demografischen Wandel, den Umgang mit begrenzten Ressourcen und die Integration moderner Technologien, insbesondere der KI.

Wettbewerb mit der Privatwirtschaft

Eine der größten Herausforderungen ist der Fachkräftemangel. Der öffentliche Dienst steht in direkter Konkurrenz zur Privatwirtschaft, die oft attraktivere Gehälter und modernere Arbeitsbedingungen bieten kann. Die Gehälter im öffentlichen Dienst sind durch einheitliche Tarifverträge beziehungsweise die Beamtenbesoldung geregelt, Flexibilität bei der Anpassung an Marktbedingungen ist kaum möglich. Zudem wird das

Image des öffentlichen Dienstes häufig als weniger dynamisch und innovationsfreudig wahrgenommen, was insbesondere jüngere Generationen abschreckt.

Der demografische Wandel stellt eine weitere Herausforderung dar. Die Babyboomer gehen in Rente und hinterlassen riesige Lücken, die nicht einfach zu füllen sind. Laut einer Prognose des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) werden bis 2035 rund sieben Millionen Arbeitskräfte in Deutschland fehlen. Das ist eine alarmierende Zahl, die den öffentlichen Sektor besonders betrifft. Ein erheblicher Teil der Beschäftigten im öffentlichen Dienst erreicht in den kommenden Jahren das Rentenalter. Die Folge ist ein erheblicher Wissensverlust. Gleichzeitig fällt es dem öffentlichen Sektor schwer, junge Talente zu gewinnen, was langfristig die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der öffentlichen Verwaltung gefährden könnte.

Bürokratie und starre Strukturen

Die Verwaltungsstrukturen im öffentlichen Dienst sind genuin oft hierarchisch und bürokratisch, was die Einführung von Neuerungen und die Anpassung an sich verändernde Umstände erschwert. Diese Starrheit kann die Motivation und Flexibilität der Mitarbeitenden beeinträchtigen und innovative Ansätze im Keim ersticken. Zudem verlängern komplizierte Entscheidungsprozesse die Reaktionszeiten und beeinträchtigen die Effizienz. Die Neigung, alle Vorgänge zu 100 Prozent abzusichern – auch wenn ein vermeintlicher Fehler vielleicht nur alle paar Jahre auftritt – erstickt jede agile Weiterentwicklung im Keim. Ein er-



Hans-Christian Witthauer
Vorstand, Bayerische Verwaltungsschule, München



Dr. Matthias Meifert
Geschäftsführender Gesellschafter der Transformationsberatung HRpepper, Berlin, und Vorstand des Beratungsverbunds The Excellence Circle eG, München
meifert@hrpepper.de

Bei der Digitalisierung kann die Privatwirtschaft oft schnell reagieren, während der öffentliche Dienst durch lange Entscheidungswege und begrenzte Budgets gebremst wird.

Das Projekt „GovLab Arnsberg“ in Nordrhein-Westfalen zeigt, wie sich starre Strukturen überwinden lassen: Experimentelle Teams arbeiten unabhängig von traditionellen Hierarchien.

folgreiches Beispiel für die Überwindung starrer Strukturen ist das Projekt „GovLab Arnsberg“ in Nordrhein-Westfalen. Hier wurden experimentelle Teams gebildet, die unabhängig von den traditionellen Hierarchien arbeiten. Dadurch konnte die Einführung digitaler Bürgerservices erheblich beschleunigt werden.

Die Digitalisierung ist ein weiterer Bereich, in dem der öffentliche Sektor vor großen Herausforderungen steht. Während die Privatwirtschaft oft schnell auf neue technologische Entwicklungen reagiert, ist der öffentliche Dienst durch langwierige Entscheidungsprozesse und begrenzte Budgets gebremst. Es wird erst geprüft, bewertet und nichts Neues ausprobiert. Die Implementierung moderner IT-Systeme, die Nutzung dort, wo es Sinn macht und Prozesse erleichtert, sowie die Schulung der Mitarbeitenden im Umgang mit diesen Technologien sind entscheidend, um effizienter zu arbeiten und den Erwartungen der Bürger*innen gerecht zu werden. Gerade der demografische Faktor macht deutlich, dass ohne umfassende Nutzung von IT beziehungsweise von KI-Systemen der jetzige Bürgerservice nicht aufrechterhalten ist.

Arbeitgeberattraktivität steigern

Neben der Rekrutierung ist die Bindung von Mitarbeitenden eine große Herausforderung. Traditionell ist zwar die Fluktuation gering, trotzdem muss die öffentliche Hand neue Wege finden, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Dies könnte durch flexible Arbeitszeitmodelle, die Möglichkeit zum Homeoffice oder durch gezielte Weiterbildungsangebote geschehen.

Auch die Förderung einer modernen Führungskultur, die auf Vertrauen und Eigenverantwortung setzt, könnte die Bindung an den Arbeitgeber stärken.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Personalmanagements im öffentlichen Sektor ist die Förderung von Diversity und Inklusion. Der öffentliche Dienst sollte die Vielfalt der Gesellschaft widerspiegeln, die er bedient. Dies bedeutet nicht nur die Förderung von Geschlechtergerechtigkeit, sondern auch die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, aus unterschiedlichen Altersgruppen und von Menschen mit Behinderungen. Der Fortschritt in diesem Bereich ist oft schleppend, und es bedarf gezielter Maßnahmen, um wirkliche Chancengleichheit zu erreichen. Die Berliner Verwaltung hat mit ihrem Programm „Berlin braucht dich!“ eine Vorreiterrolle übernommen, um Menschen mit Migrationshintergrund für den öffentlichen Dienst zu gewinnen. Durch gezielte Ansprache und Schulungsangebote wurde die Diversität in den Behörden der Hauptstadt erheblich gesteigert.

Agilisierung und Automatisierung

Es ist höchste Zeit für eine Revolution im öffentlichen Sektor. Agile Methoden, die ursprünglich in der Softwareentwicklung entstanden sind, haben sich in vielen Bereichen bewährt. Sie ermöglichen es, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Für den öffentlichen Sektor bedeutet das, starre Hierarchien aufzubrechen und teamorientierte, projektbasierte Arbeitsweisen einzuführen. Sogenannte Flex-Teams, die dort eingesetzt werden, wo sie aktuell in der



Diversity und Inklusion spielen eine wichtige Rolle. Schließlich soll die Vielfalt der Gesellschaft widergespiegelt werden. Themen sind Geschlechtergerechtigkeit oder Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen.

Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und Work-Life-Balance steigern die Attraktivität öffentlicher Arbeitgeber. Nur so lassen sich Talente gewinnen, die auch länger dem Staatsdienst erhalten bleiben.

Netzwerk aus sieben Beratungen

Im Februar 2024 haben sieben mittelständische Beratungshäuser die Genossenschaft „The Excellence Circle“ gegründet, um ihre unterschiedlichen Dienstleistungen gemeinsam aus einer Hand anzubieten. Der Verbund vereint nicht nur Spezial-Know-how und Ressourcen und ermöglicht einen ganzheitlichen Ansatz zur Lösung komplexer Herausforderungen. Der „Excellence Circle“ ist vielmehr die Kombination aus der Expertise eines großen Beratungshauses und der Leidenschaft eigentümergeführter Beratungen. Besonders für öffentliche Auftraggeber positioniert sich „The Excellence Circle“ als Alternative zu anonymen Beratungskonzernen.

Ein Grund, warum mittelständische Beratungen bei staatlichen Ausschreibungen selten zum Zuge kommen, liegt in den hohen Anforderungen an Beratertagen und Referenzen. Diese Hürden werden durch den Zusammenschluss überwunden: Mit 600 fest angestellten Berater*innen in acht Ländern verfügt der Verbund über die nötige Kapazität und Erfahrung für strategische Projekte.

Der „Excellence Circle“ agiert branchenübergreifend und hat Schwerpunkte bei öffentlichen Auftraggebern, Technologie, Telekommunikation, Banken und Versicherungen, Energie, Travel und Mobility, Automotive, Logistik und Handel. Der Kundenstamm reicht von mittelständischen Unternehmen bis zu Großkonzernen sowie Behörden und öffentlichen Institutionen. Mitglieder sind b.telligent, CPC, Envolved, HRpepper, Iskander Business Partner, L&B Solutions, Prosmo.

www.excellence-circle.de

Behörde gebraucht werden, sind ein Schritt in die richtige Richtung. Flexible Arbeitszeitmodelle stehen dabei nicht im Widerspruch zur Erreichbarkeit für die Bürger*innen – es ist eine Frage der Organisation und der Flexibilität.

Ein Beispiel für erfolgreiche Digitalisierung liefert Estland: Dort können 99 Prozent aller Behördengänge online erledigt werden, was jährlich etwa zwei Prozent des BIP an Kosten einspart. Um solche Erfolge zu replizieren, braucht es nicht nur technische Lösungen, sondern auch eine umfassende Schulung der Mitarbeitenden sowie die Anpassung der Arbeitsprozesse. Die KI ist nicht die Lösung aller Probleme, aber sie kann Aufgaben vereinfachen, denn vielfach sind es Routineprozesse, die den öffentlichen Dienst prägen. Wenn demnächst Arbeitsverträge digital geschlossen werden, dann gilt es auch zu überlegen, ob es in der Verwaltung noch wirklich überall der „Schriftform“ bedarf. In Deutschland ist das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) ein positives Beispiel für den Einsatz von KI zur Beschleunigung der Asylverfahren. Durch den Einsatz einer automatisierten Textanalyse-Software konnte die Bearbeitungszeit von Asylanträgen erheblich reduziert werden.

Nachholbedarf im Talentmanagement

Der öffentliche Sektor muss auch im Bereich Talentmanagement und Employer Branding aufholen. Um junge Talente zu gewinnen und zu halten, müssen attraktive Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind heute keine Extras mehr, sondern Mindestanforderungen. Die Stadt Frankfurt hat durch gezieltes Employer Branding

und moderne Rekrutierungsmethoden ihre Attraktivität als Arbeitgeber deutlich gesteigert und zahlreiche junge Talente gewonnen. Erste Schritte in diesem Bereich sind getan, es gibt kaum mehr eine öffentliche Institution ohne Homeoffice, wenn auch dieses Angebot deutlich ausbaufähig ist.

Aber der öffentliche Dienst hat noch mehr zu bieten, nur macht er es selten deutlich: Inklusion und Barrierefreiheit, dienstliche Smartphones, Haustiere willkommen, betriebliches Gesundheitsmanagement, Dienstwagen und -fahräder, Jobticket, Hilfe bei Wohnungssuche und Umzug, Ausgleich von Überstunden, eine Vielzahl von Teilzeitmodellen, Sonderurlaub bei Betreuungspflichten, finanzielle Anerkennung besonderer Leistungen.

Kontinuierliche Weiterbildung

Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg sind kontinuierliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen. Der demografische Wandel und die fortschreitende Digitalisierung erfordern eine ständige Anpassung der Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeitenden. Hier gilt es zu investieren und die zum Teil umfangreichen Möglichkeiten der Fortbildungseinrichtungen des Staates zu nutzen, statt an dieser Stelle zu sparen. Ein Beispiel ist die Bayerische Verwaltungsschule (BVS), die ein umfassendes Weiterbildungsprogramm anbietet, das von Führungskräften bis hin zu Fachkräften aus allen Bereichen des öffentlichen Dienstes genutzt wird. Durch gezielte Schulungen und Weiterbildungsangebote konnte das Kompetenzniveau in vielen Behörden erheblich gesteigert werden.

Juristische Expertise ist nach wie vor eine Kernkompetenz. Aber wir brauchen genauso Manager und Managerinnen, die eher aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive heraus agieren.

Fazit

Die Herausforderungen im HR-Bereich des öffentlichen Sektors sind enorm, aber sie sind nicht unüberwindbar. Mit den richtigen Strategien kann der öffentliche Sektor nicht nur mit der Privatwirtschaft mithalten, sondern sogar eine Vorreiterrolle einnehmen. Es ist Zeit, verkrustete Struk-

turen aufzubrechen, die Digitalisierung voranzutreiben und den Wandel aktiv zu gestalten.

Der öffentliche Sektor hat das Potenzial, ein attraktiver und moderner Arbeitgeber zu sein – wenn er endlich den Mut aufbringt, alte Zöpfe abzuschneiden und neue Wege zu gehen. Mehr „Manager*innen“ und we-

niger Jurist*innen, beziehungsweise nur dort, wo juristische Expertise wirklich erforderlich ist – das ist notwendig, damit der öffentliche Sektor von erfolgreichen Digitalisierungs- und HR-Transformationsprojekten profitieren kann. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Bereitschaft zur Veränderung, der Nutzung moderner Technologien und der Implementierung agiler und flexibler Arbeitsmodelle.

Mehr Zeit für Menschen.
Mehr Zeit für Erfolg.



Bye Bye HR-Administration.

Hallo Kundenpflege.

Mit unserer HR-Software digitalisieren
Sie Ihre HR-Prozesse smart und einfach.

Damit Sie keine Zeit mehr mit Zeiterfassung
verlieren, sondern in das investieren, wofür
Ihr Herz schlägt: Ihre Kunden.

Jetzt kostenlos testen.

hrworks.de



„WIR BRAUCHEN JÄHRLICH 2000 MENSCHEN IN UNIFORM MEHR“

Generalmajor Robert Sieger, Präsident des Bundesamts für das Personalmanagement der Bundeswehr, über direkte Kommunikation statt Kasernenton und die Zukunft der Wehrpflicht



Das Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr mit Sitz in Köln ist quasi die zentrale Personalabteilung der deutschen Streitkräfte. Die obere Bundesbehörde erfüllt seit 2013 die Aufgaben mehrerer Vorläuferorganisationen der Wehrverwaltung. An über 20 Standorten, darunter die 16 Karrierecenter der Bundeswehr, beschäftigt das Bundesamt 6800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die im April 2024 begonnene Amtszeit von Präsident Generalmajor Robert Sieger steht im Zeichen der sogenannten Zeitenwende, die Bundeskanzler Olaf Scholz für die Außen- und Verteidigungspolitik ausgerufen hat. Sieger muss große Herausforderungen anpacken: Erhöhung der Personalstärke der Bundeswehr, Gestaltung einer neuen Wehrpflicht, Modernisierung der Führungskultur.

Herr Generalmajor Sieger, Ihr Ziel bis 2030 ist ausgesprochen ambitioniert: Von 181 000 auf 203 000 Soldatinnen und Soldaten soll die Bundeswehr wachsen.

Generalmajor Robert Sieger Unsere sicherheitspolitischen Analysen nennen sogar 2029 als markantes Datum. Nachrichtendienste, aber auch unsere eigenen Analysen zeigen, dass Putin 2029 die Verluste, die er derzeit im Krieg gegen die Ukraine erleidet, mit seiner Kriegswirtschaft ausgeglichen haben wird. Damit wird die Bedrohungs- und Risikolage, nicht die Kriegswahrscheinlichkeit, sehr viel stärker als heute. Die Dynamik der Veränderung ist uns aufgezwungen worden durch den Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine. Aber ich erlebe mit Minister Boris Pistorius jemanden, der sagt, dass wir jetzt nach vorne gehen und es keine Rolle spiele, ob wir das zu hundert Prozent hinkriegen. Die Veränderungen, die wir im Moment sehen in der Bundeswehr, mit Reorganisation, neuem Wehrdienst und der Brigade in Litauen, also die Wiederherstellung der vollen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr, sind von der Dimension her allenfalls mit den Gründungsjahren vergleichbar.

Sie suchen Wehrdienstleistende, Zeitsoldaten, Berufssoldaten und zivile Bundeswehrangehörige. Aber Sie wissen noch nicht, ob die Wehrpflicht und, wenn ja, welches Modell der Wehrpflicht kommt. Wie bereiten Sie sich personalpolitisch vor?

Sieger Entscheidend ist der schlussendliche gesetzliche Rahmen. Bis dahin gehen wir von Annahmen aus. Nach der gegenwärtigen Planung für das nächste Jahr sollen bis zu 5000 Wehrdienstleistende nach dem neuen Wehrdienstmodell zu uns kommen. Zum einen müssen wir unsere Anstrengungen in der Personalgewinnung und Personalbindung deutlich erhöhen. Zum anderen müssen wir uns auf eine starke Reserve konzentrieren. Wehrdienstmodelle sind immer auf eine starke Reserve konzentriert und

nicht auf das Schließen von Personallücken. Wir brauchen ein Wehrdienstmodell, das Grundfertigkeiten vermittelt. Diejenigen, die diese Grundfertigkeiten erlernt haben, werden in den Status eines Reservendienstleistenden überführt, können immer wieder trainieren und üben, um sich auf dem Stand zu halten. Aber natürlich werden wir auch Wehrdienstleistenden, die sagen, ich kann mir das auch hauptberuflich vorstellen, attraktive Angebote für einen Verbleib in den Streitkräften machen.

Sie sprechen über die Jungen.

Sieger Genau, wir reden über die, die im nächsten Jahr 18 Jahre alt werden. 5000 ist unser Ausgangswert. Dazu benötigen wir, so die Erfahrungswerte, Musterungskapazitäten in den Karrierecentern für 10 000 Menschen. Wir werden die Kapazitäten in den nächsten Jahren darüber hinaus stufenweise steigern, um auch steigende Zahlen von Wehrdienstleistenden aufnehmen zu können. Insgesamt aber gilt: Um das hinzubekommen, haben wir den Bedarf an Infrastruktur, Ausstattung, Ausrüstung – und an Ausbildungspersonal.

Keine Wehrpflicht ohne neues Gesetz

Sie planen jetzt. Aber es kann Ihnen passieren, dass Sie wegen des fehlenden Wehrpflichtgesetzes erst 2026 starten können oder noch später.

Sieger Das Gesetzgebungsverfahren liegt in den unterschiedlichen Ministerien und im Parlament. Dort wird entschieden, ob, wie und wann die angestrebten Änderungen umgesetzt werden. Und klar ist auch: Ohne angepasste gesetzliche Grundlagen kann es den neuen Wehrdienst nicht geben. Aber wir müssen uns schon jetzt vorbereiten, um schnell in die Umsetzung gehen zu können. Die Karrierecenter kann ich in unterschiedlichen Zeitscheiben verstärken, auch mit medizinischem Fachpersonal. Eine ganz andere Frage ist es, wie wir die vielen Menschen ausbilden, die zusätzlich

in die Bundeswehr hineinkommen. Aber das ist nicht allein meine Aufgabe.

Wie stark ist der Versuch, den Unterschied zwischen Soldaten und Soldatinnen mit der Zeitenwende zu verändern?

Sieger Die Bundeswehr macht keinen Unterschied zwischen Frauen und Männern. Ökonomisch und demografisch dürfen und können wir uns gar nicht leisten, auf die Hälfte eines Jahrgangs zu verzichten. Und ich will es auch gar nicht. Gesetzlich ist es allerdings derzeit untersagt, Frauen mit einer Art Wehrdienst verpflichtend in die Bundeswehr zu bringen. Ob für diese erhebliche gesetzliche Änderung die politische Kraft über alle Parteien hinweg da ist, das vermag ich im Moment nicht zu sagen, weil diese Diskussion in der Tiefe noch nicht geführt ist.

Sie brauchen eine Zweidrittelmehrheit im Bundestag und im Bundesrat.

Sieger Je höher Sie die gesetzlichen Hürden im Moment setzen, desto weniger schnell kann der neue Wehrdienst kommen. Also geht es jetzt darum, etwas zu machen, wo sich alle drauf verständigen können. Das mag für die Bundeswehr nicht das Optimum sein, aber es ist ein wichtiger Einstieg.

Sie wollen sich nicht verkämpfen an einer Stelle, die nur viel Zeit kostet, sondern lieber sofort loslegen?

Sieger Ja, anderes kann man evolutionär anpassen. Sicherheitspolitisch müssen wir schnell starten.

Aufgabenverteilung zwischen Berlin und Köln

Wie genau sieht bei diesem Start die Aufgabenverteilung zwischen Berlin und Köln aus, zwischen der Abteilungsleiterin Personal im Verteidigungsministerium, Oda Döring, und Ihnen, dem Chef des Bundesamts für Personalmanagement? Sie haben 2023 gemeinsam die Task Force Personal geleitet.



Generalmajor Robert Sieger, 60, trat im ABC-Abwehrbataillon Bruchsal in die Bundeswehr ein. Nach der Offiziersausbildung in Sonthofen und dem Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der heutigen Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg startete Sieger seine Karriere als Zugführer und schritt kontinuierlich die Stufen aufwärts – darunter Kompaniechef, Stabschef, Kommandeur Zentrum Innere Führung, Leiter Task Force Personal und nun als Generalmajor Präsident des Bundesamts für das Personalmanagement der Bundeswehr. Damit gingen viele Ortswechsel einher: von Emden über Veitshöchheim und Koblenz nach Kansas / USA und Köln. Seine Familie schreckte dieses umzugsreiche Soldatenleben offensichtlich nicht: Sein Sohn und seine Tochter dienen heute bei der Bundeswehr.

Sieger Das Ministerium ist verantwortlich für strategische Rahmenbedingungen und Steuerung, wir für das operative Doing. Zusammen führen wir die Arbeit fort, die wir als Leitung Task Force gemeinsam entwickelt haben. Wenn ich versuche, strategische Rahmenbedingungen zu setzen, würde ich über meine Grenze gehen. Und wenn unsere Abteilungsleiterin Personal versuchen würde, in das tiefe Doing des Bundesamts für Personalmanagement einzugreifen, also die Wie-Frage zu beantworten, dann würde sie ihren Fokus verlieren.

Sie haben in der Task Force aus über 200 Ideen mehr als 60 Maßnahmen herausgefiltert. Was setzen Sie schon um?

Sieger Es gab 2016 die Trendwende Personal. Das hat Handbremsen gelöst bei der Personalgewinnung. Auf der anderen Seite hatten wir aber viele Maßnahmen, die letztendlich an der Umsetzung gescheitert sind – entweder war das Geld zu knapp oder die Priorität war eine andere. Es gab Interessenkonflikte zwischen dem Bereich Personal und den Vorstellungen in den Streitkräften. Der Charme der Task Force Personal lag darin, innerhalb von netto vier Monaten mit sehr hohen Freiheitsgraden das voranzubringen, wo wir bereits 2024 Effekte produzieren können. Bundesverteidigungsminister Boris Pistorius und Staatssekretär Nils Hilmer gaben uns die Gestaltungsfreiräume, Maßnahmen umzusetzen, ohne zu fragen. Mit dieser Sonderstellung haben wir 64 Maßnahmen ausgewählt und umgesetzt. Diese Maßnahmen greifen in unterschiedliche Handlungsfelder

und unterschiedlich tief in die Organisation ein.

Bitte nennen Sie ein konkretes Beispiel.

Sieger Nehmen wir das Handlungsfeld „Interesse erhöhen“. In der Personalgewinnung wirkt regionalisierte Werbung messbar, unmittelbar und schnell.

Wiesel-Panzer im Einkaufszentrum

Die Bundeswehr als Pop-up. In Solingen stand ein Wiesel-Panzer im Einkaufszentrum.

Sieger Das ist sofort greifbar. Ich möchte Werbung zukünftig stärker regional zuschneiden. Man sieht sehr schnell, ob das Interesse zunimmt. Etwa über qualifizierte Kontakte, wenn also Menschen ihre Adresse hinterlassen, damit wir ihnen etwas zuschicken. Oder wir messen die Zahl der Bewerbungen. In diesem Jahr haben wir schon jetzt eine 17 Prozent höhere Bewerbungsquote als 2023 – und 17 Prozent sind eine Menge Holz. Anders ist es, wenn Sie in den Maschinenraum der Bundeswehr eingreifen, etwa in die Truppenstrukturen. Wenn wir darüber nachdenken, ob unsere Anforderungen zu hoch sind oder zu spezifisch oder zu viele, müssen wir Konsens herstellen mit Heer, Luftwaffe, Marine. Dann müssen wir Anforderungen harmonisieren, in Teilen senken, in Teilen erhöhen, also verändern.

Anforderungen zu senken, das erzeugt sicher Diskussionen, vor allem bei älteren Offizieren.

Sieger Es hat leider immer einen Beigeschmack. Aber heute muss ich Fachkräfte viel stärker selbst entwickeln. Ich kann nicht mit Instrumenten von vor 20 Jahren arbeiten, die darauf ausgelegt waren, aus vielen wenigen herauszufiltern, sondern ich muss aus den wenigen das meiste gewinnen. Das erfordert eine ganz andere Sichtweise auf die Anforderungen an die Bewerbenden.

Damit sind Sie gestartet, aber welche Maßnahmen dauern länger?

Sieger Unsere Zielformulierung für 2024 lautete: Wir müssen 2000 Menschen mehr gewinnen und binden als im vergangenen Jahr. Und wir dürfen 1000 weniger verlieren in den ersten sechs Monaten, als wir das derzeit jährlich tun. Die 2000 liegen im Spielfeld des Bundesamts für Personalmanagement. Wir werden das erreichen. Und damit werden wir zum ersten Mal nach zwei Jahren den Abwärtstrend brechen können. Jedes Jahr stellen wir 25 000 Soldaten und zivile Angehörige ein. Aber wir haben jedes Jahr 2000 Zeit- und Berufssoldaten verloren.

Eine immense Zahl vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

Sieger In der Zahl 25 000 stecken etwas mehr als 20 000 Soldatinnen und Soldaten. Um den Abwärtstrend zu brechen, brauchen wir 2000 Menschen in Uniform mehr, das sind dann über zehn Prozent mehr. Sorge macht mir aber unser Verlust in den ersten sechs Monaten – da machen wir nur ganz langsam Fortschritte.

Kommiss war einmal

Liegt es daran, dass es in den Kasernen immer noch altmodisch zugeht?

Sieger Das Vorurteil, dass die Bundeswehr immer noch der Kommiss von damals ist, das kennen wir. Wir müssen uns um diese Kulturfrage kümmern. Hinzu kommt aber das Bedürfnis der jungen Generation, zunächst einmal etwas ausprobieren zu wollen – und sich manchmal mehr als einmal neu zu entscheiden. Der Unterschied zwischen der Zivilgesellschaft und der militärischen Gemeinschaft ist groß. Wir in Uniform sind halt schon ein bisschen anders als Mitarbeiter in der Bäckerei oder in der IT-Firma. Viele sprechen von einem Kulturschock.

Die Abbruchquote trifft auch andere, etwa Fachhochschulen. Spielt bei Ihnen tatsächlich die Gemeinschaft eine Rolle?

Sieger Der Übergang von der Zivilgesellschaft in die militärische Gemeinschaft, das ist ein größerer Schritt als der Einstieg in alle zivilen Berufsfelder. Wir fragen uns, wie wir die richtigen Mechanismen finden, um der Generation Z diesen Übergang zu erleichtern. Junge Menschen haben ein hohes Bedürfnis, begleitet zu werden. Immer und überall finden Sie das vielleicht nicht, aber wir gestalten das Onboarding besser, als man es uns zutraut.

Nennen Soldaten, die im ersten halben Jahr kündigen, Gründe?

Sieger Oft sind es Impulskündigungen nach dem Motto: „Der Tag war heute nicht gut. Ich höre auf, gehst du mit?“ Und dann kündigen halt zwei oder drei oder fünf, weil die emotionale Situation so ist. Untersuchungen zur Generation Z, etwa die Gallup-Studie, belegen, wie wichtig Bindungsarbeit ist. Die fängt im Bewerbungsprozess an und hört nicht mit der Einstellungszusage auf. Onboarding begleitet durch die Einstellungszusage bis zum Dienstantritt, vom Ankommen in der Kaserne bis in die ersten Monate hinein.

„Wir. Dienen. Deutschland.“

Die Bundeswehr ist eine Großorganisation mit mehr als 260 000 Menschen – Frauen und Männer in Uniform und in Zivil. Unter dem Slogan „Wir. Dienen. Deutschland.“ erfüllen die Soldatinnen und Soldaten sowie die zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Aufgaben im In- und Ausland. 1955 wurde die Bundeswehr gegründet, 1956 folgte das Wehrpflichtgesetz, das den soldatischen Dienst für alle 18-jährigen Männer in Heer, Marine oder Luftwaffe vorschrieb. 2001 öffnete sich die Bundeswehr für Frauen, 2011 wurde die Wehrpflicht ausgesetzt. Nato-Zugehörigkeit, aktuell zwölf Auslandseinsätze und der Krieg Russlands gegen die Ukraine führen jetzt zur Diskussion über eine Wiederbelebung der Wehrpflicht.



Unternehmen erleben, dass viele junge Leute nicht mehr ins Ausland wollen. Spielt das Thema Heimatnähe auch bei Ihnen eine Rolle?

Sieger Wir wissen aus Untersuchungen in der Personalgewinnung, dass von einer Tausender-Stichprobe die Hälfte gerne im Umkreis von 80 Kilometern ihren Dienst versehen würde. Und selbst die ersten sechs Monate möchten viele nicht 200 Kilometer entfernt sein.

Man muss am Wochenende nach Hause können?

Sieger Nicht nur das, vielleicht auch mal unter der Woche. Der eine oder andere mag die Stirn runzeln, aber Heimweh ist ein Thema. Die Freiheiten, die wir über die Dekaden hinweg individuell gewonnen

haben, sind mehr und mehr geworden. Ich muss heute bestimmte Dinge einfach nicht tun. Das halte ich für legitim. Die Frage ist, wie wir als Organisation Bundeswehr darauf reagieren können.

Wer nimmt Einfluss auf die individuelle Entscheidung, ob einer oder eine zur Bundeswehr geht?

Sieger Wir sehen, dass die Eltern als Peergroup unglaublich stark sind in der Auseinandersetzung mit beruflichen Wegedängen. Das Behütete, ein ganz altes Wort, vielleicht auch das Gewohnte hat an Bedeutung gewonnen, weil man länger zu Hause ist. Wir sprechen nicht nur die jungen Leute an. Wir sprechen ganz gezielt auch die Eltern an, denn vieles wird zu Hause diskutiert.

Eltern reden mit

Wie beziehen Sie die Eltern ein?

Sieger Sehr praktisch. Bei der Wehrpflicht war es so, man ist zur Bundeswehr gekommen, in die Kaserne eingezogen. Und dann hat nach sechs Wochen das Gelöbnis oder die Vereidigung stattgefunden, und da war der Elterntag. Heute ist der Elterntag ganz häufig am ersten Wochenende. Dann sehen die Eltern, wie es bei uns zugeht, sie sehen das Umfeld, die Kaserne und haben die Gelegenheit, mit den Ausbildern zu sprechen.

Aber bei Bewerbungsgesprächen sind Eltern nicht dabei.

Sieger Sie können und tun es. Nur im Assessment selbst nicht.

Ängste spielen doch bestimmt bei Eltern eine größere Rolle als bei jungen Menschen.

Sieger Das wird leichter, wenn man auf einer berufsbildenden Messe oder in einer Karrierelounge dabei ist oder ein Elternwochenende mitmacht. Unser werbliches Angebot richtet sich nicht erst an Menschen ab 20. Einstellungen, Vorlieben, Perspektiven und vieles andere mehr bilden sich ab dem Alter von 14 bis 16, teilweise noch früher. Deshalb schauen wir auf die ab 2010 geborene Gen A und die Youtube-Generation, Gen Z. Wir wollen niemanden mit 14 Jahren an der Waffe haben. Aber wir müssen im öffentlichen Leben präsent werden.

Während der Coronamonate hat man in den Impfzentren viele Soldaten gesehen.

Sieger Wir sind nicht nur in Krisenzeiten präsent. Aber wir werden dann deutlicher wahrgenommen, auch bei Naturkatastrophen wie im Ahrtal. Ganz allgemein gilt: Begegnungen sind wichtig. Und deshalb haben wir Truppenbesuchszentren in den Streitkräften eröffnet. Da kann man mal eine Woche hinkommen und sehen, wie militärisches Leben ist. Es gibt selbstverständlich keine Ausbildung an der Waffe.

Aber man sieht Panzer, darf sie anfassen und fährt mit.

Gibt es auch Praktikumsplätze bei der Bundeswehr?

Sieger Praktika sind und müssen für uns selbstverständlich sein. Jemand möchte Flugzeugmechaniker werden. In einer Einheit kann er einfach mal mitmachen. Das ist alles sehr niedrigschwellig und unverbindlich. Mit dem Programm „Gemeinsam wachsen“ können wir dagegen einen gewissen Verbindlichkeitsgrad herstellen. Der Chef einer Einheit bietet Interessenten an, in seinen Verband zu kommen. Der probiert sich aus. Wenn beide Seiten sich spannend finden, lässt der Chef den Kandidaten ins Karrierecenter einladen. Ist das gesamte Assessment gelungen, sagt der Vorgesetzte: Den oder die will ich. Dieser Satz zählt. Wir wollen intern und extern eine Werbeaktion zu „Gemeinsam wachsen“ gestalten.

Das klingt nicht nur nach Rekrutierung, sondern schon nach Personalentwicklung.

Sieger Auch für Laufbahnaufstiege haben wir mehr Verantwortung in die Fläche verlagert. Dort, wo man Menschenleben und Millionen an Material verantwortet, darf man jetzt auch sagen: Dich möchte ich gerne für diese Laufbahn haben. Das Wort des Bataillonskommandeurs vor Ort sticht sogar unser eigenes im Personalmanagement. Das ist ein Entwicklungsprozess, vor allem für eine sehr hierarchisch und sehr zentral gesteuerte Organisation wie die Bundeswehr. Wenn Sie wachsen wollen und müssen, kommt es auf Regionalisierung, Dezentralisierung und Verantwortung vor Ort an.

Mitten im Kulturwandel

Aber die Menschen in der Bundeswehr kennen andere Binnenstrukturen. Und Hierarchien alter Prägung geben Gewissheit und Sicherheit. Wie kommt der Paradigmenwechsel an?

Sieger Wir sind mitten im Kulturwandel. Deshalb greifen nicht alle Maßnahmen schon nächsten Montag. Verantwortung muss man wollen und, wenn man sie hat, auch leben. Andere müssen Verantwortung abgeben. Bisher haben wir im Bundesamt entschieden, wen wir einstellen und wer einen Laufbahnaufstieg machen kann. Wenn wir diese Verantwortung jetzt ein Stück weit denen geben, die den Bedarf haben, dann müssen wir uns als Bundesamt daran gewöhnen. Und vor Ort muss man sich daran gewöhnen, dass man diese Verantwortung jetzt hat.

Wie bereiten Sie Ihre Führungskräfte auf das Mehr an Verantwortung vor?

Sieger Bereits im Alter von knapp über 20 startet für unsere Führungskräfte ein sehr klar strukturiertes Führungskräftetraining. In unseren Organisationseinheiten unterscheiden wir Größenordnungen von 10, 30, 100 oder 1000 und mehr. Für jede dieser Ebenen gibt es Schulungen, sowohl fachliche als auch mit dem Blick auf Führung. Zusätzlich begleiten wir den Kulturwandel. Am Zentrum Innere Führung in Koblenz treffen sich die Führungskräfte und tauschen sich aus. Dort ist auch das Spitzenpersonalcoaching der Bundeswehr für hohe und höchste Führungskräfte angesiedelt – ob in Uniform oder in Zivil.

Rekrutieren Sie Quereinsteiger, etwa erfahrene Fachkräfte unterschiedlicher Schwerpunkte oder die überall begehrten IT-Spezialisten?

Sieger Der Einstieg in die Bundeswehr mit 18, 20 oder nach dem wissenschaftlichen Abschluss, das ist nur ein Weg von vielen. Daneben haben wir Quer-, Seiten- und auch Wiedereinsteiger. Mit 1000 Berufsbildern sind wir breitbandig unterwegs. Und Fachkräfte brauchen wir im Bereich der IT ebenso wie bei Ärzten und Ärztinnen. Wir benötigen, wenn Sie an Bundeswehrkrankenhäuser denken, auch Pflegepersonal –

und MINT- und Handwerksberufe gibt es auch noch. Die Frage ist, über welchen Weg finden wir wen? Im Militärischen kann man mit Berufs- oder akademischem Abschluss nach einem Fitnessstest direkt einsteigen, auch mit höherem Dienstgrad. Im zivilen Bereich der Bundeswehr können Sie direkt als Beamter oder Beamtin eingestellt werden. Die Sicherheitsüberprüfungen sind allerdings aufwendiger geworden. Und im uniformierten Bereich gibt es eine Einschränkung: Sie müssen die deutsche Staatsbürgerschaft besitzen.

Wie verhalten sich die aufgeführten Bedingungen zur Höhe des Einkommens?

Sieger Ich will es mal provokant so formulieren: Einen Gender-Pay-Gap finden Sie bei uns nicht. Berufsanfänger, die von der Schule kommen, verdienen zwischen 1600 und 2300 Euro netto. Und die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist ein starkes Argument. Wir müssen keinen Vergleich scheuen. Wir kennen Zulagen, Prämien und Gewinnungsprämien in Bereichen, in denen wir Fachkräfte dringend brauchen. Wenn Sie im uniformierten Bereich die Zusatzleistungen einrechnen wie die unentgeltliche truppenärztliche Versorgung, zahlen die auf das Einkommen ein. Hinzu kommt ein Netz aus Versorgungsmöglichkeiten, wenn Sie an Einsatzschädigung oder Dienstunfall denken. Da sind wir natürlich völlig anders aufgestellt als ein normaler Betrieb. Das ist gesetzlich geregelt. Denn die Menschen gehen im staatlichen Auftrag in Uniform oder in Zivil einer Tätigkeit nach, die Leib und Leben gefährden kann.

Kameradschaft als Alleinstellungsmerkmal

Was können Sie den jüngeren Generationen neben Gehalt und Sicherheit in der so wichtig gewordenen Sinnfrage anbieten?

Sieger Purpose, also Sinnstiftung, spielt eine entscheidende Rolle. Ich sage immer:

Wir als Bundeswehr sind Teil der Lebensversicherung der Bundesrepublik Deutschland. Wie viel mehr Sinn wollen wir haben? Und: Kameradschaft ist ein Alleinstellungsmerkmal der Bundeswehr.

Das ist ein Begriff, den ich höchstens noch aus dem Sport kenne.

Sieger Genau. Sportkameradinnen, Sportkameraden, Kameradschaft. Kollegialität gibt es oft. Kameradschaft hat eine ganz andere Qualität. Kameradschaft heißt auch, sich im Einsatz, am scharfen Ende, aufeinander zu verlassen. Aber auch die zivilen Angehörigen der Bundeswehr kennen Kameradschaft. Man hilft sich ungefragt, man steht füreinander ein. Und wir schauen genau auf negative Ereignisse, führen Statistik über extremistische Verhaltensweisen und andere negative Implikationen.

Welche Karrierewünsche kann ein, sagen wir mal, Zeitsoldat im Heer mit 30 Jahren äußern?

Sieger Es stellt sich die Frage, ob einer oder eine noch viele Jahre in Uniform bei uns bleiben oder in den Status eines zivilen Angehörigen oder einer zivilen Angehörigen der Bundeswehr wechseln will. Ausgehend von dieser Grundentscheidung können wir im Binnenarbeitsmarkt Qualifikation und Bedarf zusammenbringen. Ich zum Beispiel bin eher systemisch angelegt, andere kümmern sich lieber um die Instandsetzung von Hubschraubern. Wir gehen einen Entscheidungsbaum entlang.

Vorgesetzte halten gute Leute gerne bei sich, statt sie wegzuentwickeln. Zerstört es die Vertrauenskultur, wenn jemand am Vorgesetzten vorbei mit dem Personalamt redet?

Sieger Ihr Vorgesetzter ist ein Ratgeber, er kennt Sie am besten. Dann gibt es das Personalmanagement vor Ort und hier im Amt die Personalführung. Jeder und jede darf direkt und unmittelbar den Personal-

führer oder die Personalführerin anrufen. Das ist ein individuelles Recht, das angenommen wird. Aus Organisationsinteresse ist es nicht unproblematisch, wenn sich 180 000 Menschen an 1500 Personalführende wenden. Aber es beweist Vertrauen, wenn Menschen sich bei uns melden, die sich mit ihrer Zukunft beschäftigen wollen.

Wahrscheinlich auch mit der Frage nach dem Arbeits- und Einsatzort. Bleibt er zwangsläufig die Kaserne, oder gibt es eine Chance auf Homeoffice?

Sieger In meinem Verantwortungsbereich haben wir alle Formen von Teilzeit und mobilem Arbeiten. Ich kann IT-Systeme, wo immer ich einen Zugang habe, nutzen. Remote geht einher mit Führen auf Distanz. Das verlangt von Führungskräften, aber auch von Beschäftigten andere Fähigkeiten. Wenn ich aber eine Einheit in den Streitkräften sehe, die gerade mit Panzern übt, da kann ich nicht remote arbeiten. Die Masse der Bundeswehr, das sind nicht Ämter, sondern Einheiten und Verbände in der Fläche. Bei unmittelbarer Führung, wenn man verteidigt, angreift oder den Panzer bedient, ist Präsenzkultur wichtig. Und mit Blick auf zivile Unternehmen sehe ich derzeit auch wieder eine Gegenbewegung hin zu mehr Präsenzkultur.

Diversity kommt

Ein weiteres Kulturthema, das sich aus den gesellschaftlichen Entwicklungen ergibt, ist Diversität. Beschäftigt sich das Personalmanagement mit den diversen Dimensionen?

Sieger Unsere Führungs- und Organisationskultur, die Innere Führung, hat Konstanten, etwa dass wir fest auf dem Boden unseres Grundgesetzes stehen. Sie ist aber auch variabel angelegt und kann sich an gesellschaftlichen Entwicklungen ausrichten. Unsere Teilnahme am CSD, aber auch in Wacken sind dafür Beispiele. Der Blick in die Geschichte zeigt: Streit-



kräfte waren zu jeder Zeit divers. Womit wir uns schwertun, ist der moralisierende Zeigefinger. Wenn wir über Diversity-Management in der Bundeswehr, aber auch in der Gesellschaft sprechen, dann würde ich mir wünschen, wir würden alle sieben Dimensionen gleichmäßig stark beleuchten, denn erst das bringt den Mehrwert.

Schauen wir auf Menschen mit Beeinträchtigung. Haben diese Menschen eine Karrierechance in der Bundeswehr?

Sieger Im zivilen Bereich, aber auch im Militärischen gibt es Berufsmöglichkeiten. Wir gehen so weit, dass wir für einen Arbeitsplatz einen Bewerber mit einer körperlichen Beeinträchtigung bei gleicher Eignung bevorzugen. Und grundsätzlich gilt: Jeder, der bei uns ist und im Dienst eine Schädigung davonträgt, wird nicht einfach vor die Tür gesetzt. Rehabilitation oder besonders ausgestattete Arbeitsplätze werden angeboten. Es ist Teil der Fürsorge, die wir gegenüber unseren Angehörigen haben. Eine Abteilung hier im Haus ist für diese Belange in der Bundeswehr zuständig.

Nach den Auslandseinsätzen ging es häufiger um psychische Belastungen.

Sieger Wenn der Soldat oder die Soldatin eine Beeinträchtigung hat, etwa eine posttraumatische Belastungsstörung (PTBS), zurückzuführen auf Ereignisse im Dienst, dann versuchen wir, die Rehabilitation therapeutisch und sozialdienstlich zu begleiten. Im Rahmen des Einsatz-Weiterverwendungsgesetzes gibt es ein Anrecht auf Weiterbeschäftigung von Soldatinnen und Soldaten, die während eines Auslandseinsatzes der Bundeswehr schwer an Körper, Seele oder Geist verwundet wurden. Unter bestimmten Voraussetzungen können Zeitsoldaten dann zu Berufssoldaten werden, die für immer bleiben. Das ist Teil unserer Verantwortung.

Die Vielfalt Ihrer Aufgaben wird auch durch die große Zahl der Bundeswehr-

angehörigen bestimmt. Wie halten Sie den Kulturwandel in Schwung?

Sieger In der Personalführung reden wir von 260 000 Menschen. In der Personalgewinnung sind es jährlich circa 25 000 Neueinstellungen. Aber wir sind auch für alle Personalservices zuständig. Als Ganzes sind wir als Bundesamt für das Personalmanagement der Motor der Zeitenwende – nicht nur auf dem Plakat. Überall, wo Sie Veränderungen gestalten, wo Sie was Neues aufbauen, etwas verändern, überall brauchen Sie Menschen mit Veränderungsbereitschaft. Sie brauchen auch eine Frustrationstoleranz. Sie müssen grundsätzlich optimistisch und positiv aufgestellt sein. Denn es geht schließlich um die Wiederherstellung der vollen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr.

Sie sind offensichtlich überzeugt, aber wie überzeugen Sie Zweifler?

Sieger Der Hebel heißt Direktkommunikation. Ich muss erklären, dass wir den Aufwuchs, die Reorganisation und die Brigade in Litauen machen wollen. Jeder und jede der 4500 Menschen in meinem Verantwortungsbereich muss das hören, wissen und verstehen. Dazu muss ich direkt erlebbar sein. Ich kann mich nicht drauf verlassen, dass das, weil ich es hier sage, dort auch ankommt. Wahrnehmung funktioniert anders in der Kommunikation. Externe Kommunikation ist auch wichtig, aber für das Change-Management ist die interne Kommunikation Dreh- und Angelpunkt.

Herr Sieger, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Ruth Lemmer.

Innovative HR Software Lösungen für Mittelstand & Konzerne

rex systems optimiert die Personalarbeit für Unternehmen von 100 bis 50.000 Mitarbeitenden – vom Mittelstand bis zum Konzern.

Jetzt kostenlos testen!

