Gemeinsames Positionspapier

Potenziale nutzen – Fachkräfte gewinnen

Handlungsempfehlungen für den Übergang von ausscheidendem militärischem Personal in den öffentlichen Dienst

Erstellt durch die Inhouse-Beratungen der Bundesrepublik Deutschland
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH
BwConsulting GmbH – Die Inhouse-Beratung der Bundeswehr

Berlin und Köln, 1. Juli 2025



Gemeinsam für die öffentliche Hand von morgen

Die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH und die BwConsulting GmbH haben eine strategische Kooperation vereinbart, um ihren Wissenstransfer zu stärken und die ressortübergreifende Zusammenarbeit auszubauen. Ziel ist die bessere Unterstützung bei der Modernisierung von Staat und Verwaltung. Zu den Kerninhalten der Zusammenarbeit zählen die gemeinsame Entwicklung von Best Practices, neue Beratungsansätze und gemeinsame Initiativen, unter anderem zur Stärkung der gesamtstaatlichen Resilienz. Hieraus ist der vorliegende Beitrag zur Reduzierung des Fachkräftemangels im öffentlichen Dienst entstanden.

© 2025 PD x bwconsulting

Inhaltsverzeichnis

Gemeinsam für die öffentliche Hand von morgen **1**

1 Fachkräftemangel – eine Herausforderung für den öffentlichen Dienst **3**

2 Handlungsempfehlungen für den optimalen Personalübergang **5**

2.1 Informationsaustausch intensivieren 5

2.2 Zentrale Ansprechpersonen etablieren 5

2.3 Statuswechsel erleichtern 6

2.4 Pflichtgespräch etablieren 6

2.5 Bedingungen der Eingliederungs- und Zulassungsscheine überarbeiten 7

2.6 Anerkennung von Qualifikationen verbessern 7

2.7 Gemeinsame Austauschprogramme fördern 8

2.8 Bevorzugte Übernahme einführen 8

2.9 Matching-Mechanismus entwickeln 9

3 Fazit und Ausblick **9**

© 2025 PD x bwconsulting

1 Fachkräftemangel – eine Herausforderung für den öffentlichen Dienst

In Deutschland sind rund 5,2 Millionen Menschen im öffentlichen Dienst beschäftigt.[1] Sie arbeiten als Beamtinnen und Beamte sowie als Tarifbeschäftigte in den Verwaltungseinrichtungen des Bundes, der einzelnen Länder und Kommunen sowie bei den Sozialversicherungsträgern. Dazu kommen Richterinnen und Richter sowie Soldatinnen und Soldaten. Die Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind verantwortlich für die Erledigung von staatlichen Aufgaben der Daseinsvorsorge sowie die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Grundversorgung. Sie setzen sich somit gesamthaft für das Wohl des Gemeinwesens ein und sorgen für eine funktionsfähige Verwaltung in Deutschland.[2]

Diese Funktionsfähigkeit kann auf hohem Niveau nur mit gut ausgebildetem Fachpersonal dauerhaft aufrechterhalten werden. Problematisch hierbei ist, dass der öffentliche Dienst – ebenso wie die Privatwirtschaft – von einem wachsenden Fachkräftemangel betroffen ist. Von den rund fünf Millionen Stellen in Bund, Ländern und Kommunen sind derzeit über 300.000 Stellen unbesetzt.[3]

Neben dem akuten Fachkräftemangel droht dem öffentlichen Dienst gleichfalls eine Überalterung der Beschäftigten: „Fast 1,3 Millionen Beschäftigte sind bereits heute über 55 Jahre alt und werden in absehbarer Zeit altersbedingt ausscheiden. Angesichts der demografischen Entwicklung wird es somit eine immense Herausforderung, entsprechend Nachwuchskräfte zu gewinnen.“[4]

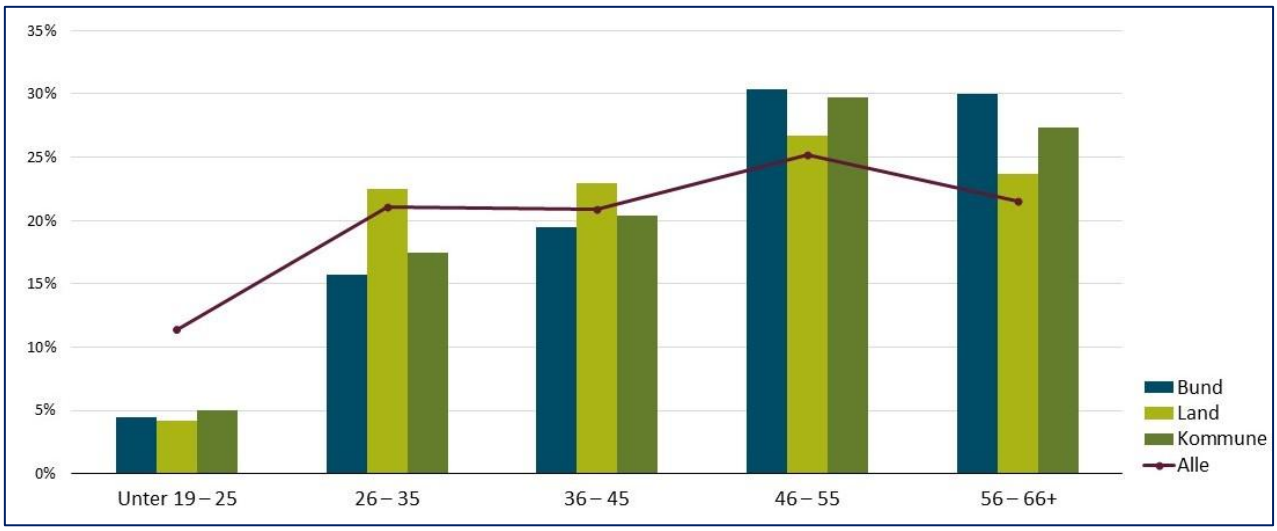


Abbildung 1: Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst im Vergleich zu allen Erwerbstätigen in Deutschland[5]

Prognosen zeigen, dass dem öffentlichen Dienst im Jahr 2040 circa 0,8 bis 1,1 Millionen Beschäftigte weniger zur Verfügung stehen werden. Der Bund (ca. 170.000 offene Stellen) und die Kommunen (ca. 0,5 Millionen offene Stellen) sind dabei besonders von Personalengpässen betroffen; auf der Ebene der Länder

[1] Vgl. https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/_inhalt.html, zuletzt abgerufen am 08.04.2025.
[2] Vgl. Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, Tabelle 2.1, Stand: 30.06.2021.
[3] Vgl. https://www.dbb.de/artikel/der-oeffentliche-dienst-braucht-eine-einstellungsoffensive.html, zuletzt abgerufen am 08.04.2025.
[4] dbb Bundesvorsitzende Ulrich Silberbach, https://www.dbb.de/artikel/der-oeffentliche-dienst-braucht-eine-einstellungsoffensive.html, zuletzt abgerufen am 08.04.2025.
[5] Vgl. Personalstandstatistik des öffentlichen Dienstes, Statistisches Bundesamt 2024.

© 2025 PD x bwconsulting

werden circa 0,3 Millionen Beschäftige fehlen. Damit sind in absoluten Zahlen gemessen die Länder stärker betroffen als der Bund.[6]

Gleichzeitig scheiden jährlich insgesamt rund 11.000 Soldatinnen und Soldaten mit einem Durchschnittsalter von 33 Jahren[7] aus dem Dienst der Bundeswehr aus. Die Bundeswehr unterscheidet dabei zwischen Soldatinnen und Soldaten auf Zeit sowie Berufssoldatinnen und -soldaten.[8]

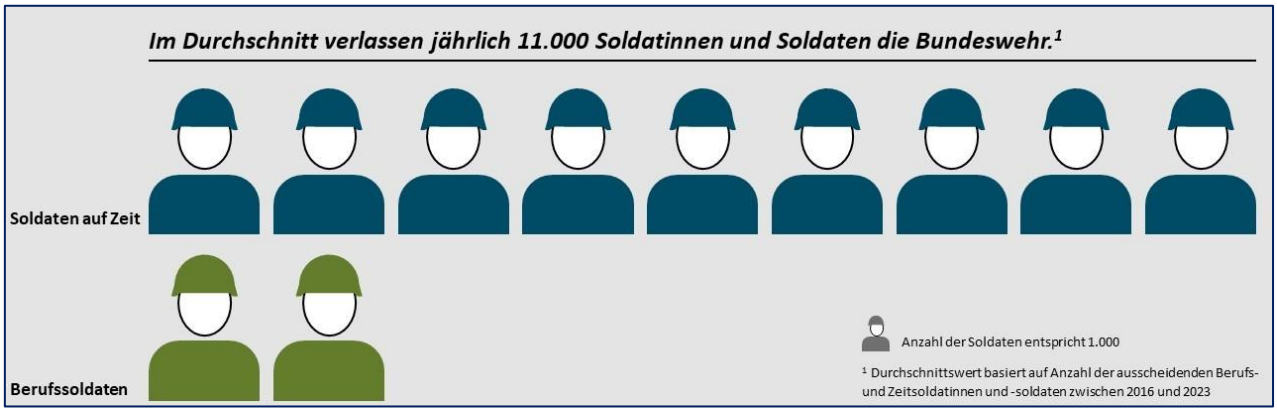


Abbildung 2: Anteil der Soldatinnen und Soldaten, die jährlich die Bundeswehr verlassen

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderung stellt sich die Frage, welche Maßnahmen ergriffen werden könnten beziehungsweise sollten, um dem Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst zu begegnen. Und darüber hinaus, welche Rolle gegebenenfalls aus dem aktiven Dienst ausscheidende Soldaten und Soldatinnen dabei spielen könnten.

Das vorliegende Positionspapier haben die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH und die BwConsulting GmbH gemeinsam entwickelt. Damit soll aufgezeigt werden, inwiefern aus dem Militärdienst ausscheidende Soldatinnen und Soldaten mit ihren Kompetenzen einen Beitrag zu Milderung des zunehmenden Fachkräftemangels im öffentlichen Dienst leisten können.

Vor dem Hintergrund der neuen Rahmenrichtlinie Gesamtverteidigung (RRGV)[9], die einen integrativen zivil-militärischen Ansatz zur Stärkung der gesamtgesellschaftlichen Resilienz verfolgt, gewinnt der Übergang ausscheidender Soldatinnen und Soldaten in den öffentlichen Dienst an strategischer Bedeutung[10].

Die im Folgenden dargestellten Handlungsempfehlungen zeigen Wege auf, wie den Soldatinnen und Soldaten der Übergang in den öffentlichen Dienst erleichtert werden kann.

Die Inhalte richten sich an alle personalverantwortlichen Entscheiderinnen und Entscheider sowie Führungskräfte im öffentlichen Dienst und in der Bundeswehr. Sie bieten Denkanstöße und konkrete Ansätze, um den Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst zu adressieren und die Potenziale von ausscheidenden Soldatinnen und Soldaten dort besser zu nutzen.

[6] PD-Perspektiven: Der Weg zur öffentlichen Hand von morgen; Juni 2024; https://www.pd-g.de/pd-perspektiven-reihe/reformagenda, zuletzt abgerufen am 08.04.2025.

[7] Dieser Durchschnittswert basiert auf der Zahl der ausscheidenden Berufs- und Zeitsoldaten sowie -soldatinnen im Zeitraum von 2016 bis 2023.

[8] Soldatinnen und Soldaten verpflichten sich freiwillig für eine Dienstzeit von 2 bis 25 Jahren. Berufssoldaten und -soldatinnen dagegen verpflichten sich freiwillig auf Lebenszeit. Sie gehen nach dem Erreichen der Altersgrenze in den Ruhestand – je nach Laufbahn zwischen dem 41. und 65. Lebensjahr.

[9] Siehe: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/sicherheit/RRGV.pdf?__blob=publicationFile&v=1, , zuletzt abgerufen am 06.05.2025.

[10] Siehe: BwConsulting-Ansatz Comprehensive Defence: https://security-network.com/comprehensive-defence-gesamtverteidigung-neu/, zuletzt abgerufen am 06.05.2025.

© 2025 PD x bwconsulting

Die Umsetzung der nachfolgend beschriebenen Handlungsempfehlungen erfordert eine engere Zusammenarbeit zwischen der Bundeswehr und dem öffentlichen Dienst. Es gilt, diese effizienter zu gestalten und die Kommunikation zu verbessern, damit öffentliche Organisationen langfristig qualifiziertes Personal gewinnen. Gleichzeitig kann die Bundeswehr als Arbeitgeberin an Attraktivität gewinnen, indem sie Soldatinnen und Soldaten die Perspektive bietet, nach ihrem Dienst eine sichere und vielversprechende Tätigkeit im öffentlichen Dienst aufzunehmen.

2 Handlungsempfehlungen für den optimalen Personalübergang

2.1 Informationsaustausch intensivieren

Schon heute tragen der Berufsförderungsdienst der Bundeswehr (BFD)[11] und bestehende Netzwerke und Plattformen[12] erheblich zur Unterstützung der Soldatinnen und Soldaten auf Zeit für einen erfolgreichen beruflichen Übergang in den öffentlichen Dienst bei. Der öffentliche Dienst selbst ist oft nicht aktiv genug in der Ansprache und proaktiven Rekrutierung von ausscheidenden Soldatinnen und Soldaten auf Zeit.

Eine Antwort auf diese Herausforderung stellt die gezielte Verbesserung der Kommunikations- und Rekrutierungsarbeit des öffentlichen Dienstes in Bezug auf Soldatinnen und Soldaten auf Zeit dar. Dabei sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- **Informationsbasis verbessern**: Gezielte Schulungen und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden in den Zentralabteilungen (Z-Abteilungen) der Behörden[13] stärken das Verständnis für die spezifischen Qualifikationen, Stärken und Einstellungsmöglichkeiten der Soldatinnen und Soldaten.
- **Informationsplattform aufbauen**: Durch den Aufbau einer zentralen, fokussierten Website präsentiert der öffentliche Dienst zielgruppengerechte Karrieremöglichkeiten und weitere zugeschnittene Informationen zur Arbeit im öffentlichen Sektor für Bundeswehr-Abgängerinnen und -Abgänger.
- **Wissensträger einbinden**: Ehemalige Soldatinnen und Soldaten, die im öffentlichen Dienst tätig sind, gilt es, aktiv in mögliche Informationskampagnen einzubinden. Sie bieten etwa den Z-Abteilungen des öffentlichen Dienstes wertvolle Einblicke und Erfahrungen.

2.2 Zentrale Ansprechpersonen etablieren

Ehemalige Soldatinnen und Soldaten benötigen klare Informationen und Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Positionen im öffentlichen Dienst. Letzterer wiederum kann von Informationen aus der Perspektive ehemaliger Soldatinnen und Soldaten profitieren. Zur Förderung des Austausches sollten daher zentrale Anlaufstellen und gemeinsame Zusammenarbeitsformate eingerichtet werden:

[11] Vgl. https://www.bundeswehr.de/de/betreuung-fuersorge/der-berufsfoerderungsdienst-der-bundeswehr-bfd, zuletzt abgerufen am 08.04.2025.
[12] Vgl. etwa: Dienstzeitende, Deutscher BundeswehrVerband e. V., Bundeswehrforum und Karrierecenter der Bundeswehr, zuletzt abgerufen am 08.04.2025.
[13] Die Z-Abteilung ist für die Querschnittsaufgaben (bspw. Personal, Organisation, Haushalt, Justiziariat) einer Behörde und ihrer Geschäftsbereiche zuständig.

© 2025 PD x bwconsulting

- **Kontaktstellenstruktur aufbauen**: Durch das Etablieren von Ansprechpersonen, die ehemalige Soldatinnen und Soldaten beim Übergang unterstützen und als Verbindung zur öffentlichen Verwaltung fungieren, wird auch der Kontakt zu öffentlichen Dienststellen und der Austausch über die dort erforderlichen Kompetenzen gefördert.
- **Kommunikation und regelmäßigen Austausch etablieren**: Durch eine intensivere Kommunikation zwischen dem öffentlichen Dienst und der Bundeswehr sowie insbesondere regelmäßigen Treffen und kontinuierlichem Informationsaustausch zwischen beiden Seiten werden Optimierungspotenziale sichtbar und die Zusammenarbeit kontinuierlich verbessert.

2.3 Statuswechsel erleichtern

Ein reibungsloser und einfacher Übergang von einem Soldatenverhältnis in ein Beamtenverhältnis ist aufgrund laufbahnrechtlicher Vorgaben[14, 15] derzeit nicht umfänglich gegeben. Soldatinnen und Soldaten sind Beamtinnen und Beamten in vielerlei Hinsicht gleichgestellt, benötigen dennoch häufig eine separate Ausbildung oder ein ergänzendes Studium für den Statuswechsel. Der Übergang von Soldatinnen und Soldaten in den Status eines Beamten oder einer Beamtin lässt sich auf Basis der nachfolgenden Empfehlungen erleichtern beziehungsweise attraktiver gestalten:

- **Zusatzausbildungen anbieten**: Ein Angebot relevanter Zusatzausbildungen erleichtert den fachlichen Einstieg und reduziert formale Hürden in Bezug auf etwaige fachliche Voraussetzungen.
- **Entwicklungsmöglichkeiten herausstellen**: Die attraktive Darstellung von Beförderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im zivilen Beschäftigungsverhältnis erhöht die Bereitschaft zum Wechsel in den öffentlichen Dienst.
- **Erfahrung anerkennen**: Die Anrechnung der Dienstzeit bei der Bundeswehr auf die Erfahrungsstufe im zivilen Bereich leistet einen wichtigen Beitrag zur Einstufung in eine adäquate, den Erfahrungen und Kompetenzen angemessene Gehaltsstufe.
- **Regelungen ändern**: Die Anpassung der Rechts- und Vorschriftenlage sowie eine noch bessere Nutzung des vorhandenen Spielraums erleichtern grundsätzlich den Statuswechsel.
- **Transparenz schaffen**: Die proaktive Darstellung der Möglichkeiten des Statuswechsels von der Bundeswehr in den öffentlichen Dienst und umgekehrt (wieder) in die militärischen oder zivilen Statusgruppen der Bundeswehr hinein wecken Interesse und Nachfrage.

2.4 Pflichtgespräch etablieren

Die durch den BFD betriebene Netzwerkarbeit umfasst bereits die Privatwirtschaft, Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände sowie den öffentlichen Dienst. Diese bestehenden Kooperationsformen und Potenziale gilt es weiter auszubauen:

[14] Vgl. https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/beamtinnen-und-beamte/laufbahnrecht/laufbahnrecht-node.html, zuletzt abgerufen am 08.04.2025; Für Landesbeamte gelten jeweils die Verordnungen der Länder.
[15] Vgl. https://www.bundestag.de/resource/blob/505866/65ef1c14092822df3b656bff11d8c028/wd-2-027-17-pdf-data.pdf, zuletzt abgerufen am 08.04.2025.

© 2025 PD x bwconsulting

- **Formate der Netzwerkarbeit schaffen**: Verpflichtende Gruppengespräche und bei Bedarf Einzelgespräche mit Vertreterinnen und Vertretern des öffentlichen Dienstes informieren Soldatinnen und Soldaten über Einstiegsmöglichkeiten und schaffen einen persönlichen Bezugspunkt.
- **Austausch- und Informationsveranstaltungen etablieren**: Über individuelle Gespräche hinausgehende exklusive Veranstaltungen zur Arbeit im öffentlichen Dienst bieten weitere persönliche Anknüpfungspunkte.
- **Öffentlichen Dienst als attraktiven Arbeitgeber positionieren**: Die Beachtung ihrer individuellen Qualifikationen sowie die Möglichkeit, eine Verwaltungstätigkeit in der Nähe ihres Heimatortes aufnehmen zu können, stellen attraktive Merkmale dar und erleichtern Soldatinnen und Soldaten den Übergang in den öffentlichen Dienst.

2.5 Bedingungen der Eingliederungs- und Zulassungsscheine überarbeiten

Nur circa 22 Prozent[16] der aktuell aus dem Dienst ausscheidenden Soldatinnen und Soldaten machen nach Dienstzeitende Gebrauch von einem sogenannten Eingliederungs- oder Zulassungsschein. Dieser soll den Übergang in den öffentlichen Dienst vereinfachen[17] und ist die Voraussetzung für die Bewerbung auf eine sogenannte vorbehaltene Stelle[18] als Tarifbeschäftigte beziehungsweise als Beamter oder Beamtin im mittleren oder gehobenen Dienst[19]. Dieses Instrument gilt es weiterzuentwickeln:

- **Vorbehaltene Stellen ausbauen**: Eine Ausweitung des Angebots an vorbehaltenen Stellen über alle Verwaltungsebenen hinweg schafft weitere niederschwellige Einstiegsmöglichkeiten.
- **Stellen auf militärische Profile ausrichten**: Die vorbehaltenen Stellen mit Aufnahme bundeswehrspezifischer und typischer militärischer Kompetenzen erhöht die erfolgreiche Besetzung.
- **Komplexität reduzieren und Hürden senken**: Die Ausgestaltung des Eingliederungs- und des Zulassungsscheins sind komplex. Eine Vereinfachung erleichtert den Weg in den öffentlichen Dienst. Die Senkung von formalen personenbezogenen Hürden, wie beispielsweise Dienstjahre oder Alter, steigert die Attraktivität zusätzlich.

2.6 Anerkennung von Qualifikationen verbessern

Die militärische und zivilberufliche Ausbildung bei der Bundeswehr umfasst eine breite Palette an Kompetenzen (u. a. auch handwerkliche bzw. kaufmännische Ausbildungsberufe oder Meisterbriefe). Viele dieser militärischen Ausbildungen bei der Bundeswehr sind vermehrt zu zertifizieren, um anerkannte Ausbildungsnachweise analog denen von zivilen Ausbildungsberufen zu schaffen. Dadurch werden formale Anforderungen des öffentlichen Dienstes erfüllt, was den Übergang in zivile Beschäftigungen und den öffentlichen Dienst erleichtert und die berufliche Integration fördert.

[16] In absoluten Zahlen sind dies 983 der circa 4.400 Soldatinnen und Soldaten im Jahr 2023: https://www.bundeswehr.de/resource/blob/5425200/cc6ceaa8423f8a1a743101b2cedaffb8/jahresbilanz-2023-data.pdf, zuletzt aufgerufen am 22.04.2025.
[17] Für weiterführende Informationen vgl.: https://www.bundeswehr.de/resource/blob/91150/1a59ad1c9ff8c585fc8891fb30235fb3/bf-04-eingliederungs-und-zulassungsschein--data.pdf, zuletzt abgerufen am 08.04.2025.
[18] Gemäß § 10 Soldatenversorgungsgesetz (SVG) sind im öffentlichen Dienst eine gewisse Anzahl an Stellen im einfachen, mittleren und gehobenen Dienst vorrangig mit ehemaligen Soldatinnen und Soldaten auf Zeit zu besetzten und für diese vorzubehalten. Auf diesen Stellen konkurrieren die ehemaligen Soldatinnen und Soldaten nicht mit zivilen Bewerberinnen und Bewerbern. Die Regelungen und Vorgaben zu dem Eingliederungs- und Zulassungsschein sind komplex.
[19] Für den höheren Dienst (Master-Studium als Voraussetzung) gibt es keine vorbehaltenen Stellen im öffentlichen Dienst.

© 2025 PD x bwconsulting

- **Dokumentieren und anerkennen**: Eine Datenbank mit allen Bundeswehrausbildungen (inkl. erworbener Kompetenzen), aufgeteilt in zivil anerkannte Ausbildungen und militärische Ausbildungsanteile, dient als wesentliche Grundlage für die Anerkennung und zivile Zuordnung.
- **Koordinieren und planen**: Eine engere Zusammenarbeit zwischen Bundeswehrausbildungseinrichtungen, dem Berufsförderungsdienst sowie zivilen Anerkennungsstellen dient der Verwertbarkeit der erworbenen militärischen und zivilen Ausbildung.
- **Zertifikate erstellen**: Die Zertifizierung von militärischen Ausbildungen gemäß dem Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) durch anerkannte Institutionen stellt einen qualifizierten Abschluss rechtzeitig vor Beendigung der Dienstzeit sicher.[20]

2.7 Gemeinsame Austauschprogramme fördern

Gesetzlich stehen Soldatinnen und Soldaten auf Zeit Berufsorientierungspraktika als Eingliederungshilfe für den Wechsel in einen zivilen Berufsalltag zu.[21] Die Berufsorientierungspraktika werden, mit wenigen Ausnahmen[22], vor allem von privatwirtschaftlichen Unternehmen angeboten. Auch der öffentliche Dienst sollte von solchen Praktika und Austauschprogrammen profitieren und daher die vorhandenen Möglichkeiten qualitativ und quantitativ ausbauen.

- **Neue Austauschprogramme und Praktika im öffentlichen Dienst schaffen**: Der öffentliche Dienst sollte in Zusammenarbeit mit dem BFD neue dezidierte Austauschprogramme schaffen, die bestmöglich an die Qualifikationen und Profile der Soldatinnen und Soldaten anknüpfen und das Angebot an Berufsorientierungspraktika im öffentlichen Dienst erweitern.
- **Bestehende Formate weiter ausbauen**: Beispiele, wie das der Polizei Brandenburg[23], bei denen der öffentliche Dienst gezielt auf die Vorerfahrungen der Soldatinnen und Soldaten auf Zeit ausgerichtete gesonderte Ausbildungsformate anbietet, dienen als Wegweiser, um (vor-)qualifiziertes Personal für bestehende Stellen zu gewinnen.

2.8 Bevorzugte Übernahme einführen

Soldatinnen und Soldaten auf Zeit verpflichten sich für 2 bis maximal 25 Jahre. Diese Dauer ist in der Regel an bestimmte Laufbahnen (Mannschaften, Unteroffiziere oder Offiziere) gebunden. Die Bundeswehr benötigt für die Laufbahnen „Mannschaften“ und „Unteroffiziere“ insbesondere jüngeres und körperlich leistungsfähiges Personal. Lange Verpflichtungszeiten können hier zu einer Überalterung führen.

Eine Flexibilisierung von Verpflichtungszeiten in der Bundeswehr steigert deren Attraktivität als Arbeitgeberin. Dies gilt insbesondere für Mannschaftssoldatinnen und -soldaten, die aufgrund ihrer Laufbahn nicht den Status Berufssoldatin beziehungsweise -soldat erlangen können. Diesen bietet der öffentliche Dienst mit seinem breiten Spektrum an unterschiedlichsten Tätigkeiten ein attraktives Anschlussangebot.

[20] Vgl. Broschüre des BFD „Berufsförderungsdienst Jahresbilanz 2023“, S. 18; Der BFD bietet den Soldatinnen und Soldaten auf Zeit bereits heute an, während ihrer Dienstzeit in einem verkürzten Zeitraum Ausbildungsberufe zu erlernen und Möglichkeiten der Weiterqualifikation in Anspruch zu nehmen. Die jeweiligen Abschlussprüfungen werden bei der örtlichen Industrie- und Handelskammer (IHK) oder Handwerkskammer (HWK) abgelegt.
[21] Vgl. § 7 Abs. 2 SVG: Soldatinnen und Soldaten auf Zeit mit einer Verpflichtungsdauer von 12 Jahren können bis zu 3 jeweils einmonatige Praktika absolvieren. Soldatinnen und Soldaten auf Zeit mit einer Mindestverpflichtungsdauer von 20 Jahren können maximal 4 jeweils einmonatige Praktika absolvieren.
[22] Vgl. https://www.pd-bs.polizei-nds.de/startseite/beruf_karriere/praktikum/berufsorientierungspraktikum-fur-soldaten-auf-zeit-saz-111163.html, zuletzt abgerufen am 08.04.2025.
[23] Vgl. „info110. Zeitung der Polizei Brandenburg“, Januar 2017, S. 32 ff.

© 2025 PD x bwconsulting

- **Verpflichtungszeiten flexibilisieren**: Die Einführung von flexiblen Verpflichtungszeiten, die an den Bedarf des Dienstherrn gekoppelt sind, lassen Soldatinnen und Soldaten auf Zeit und dem Personalmanagement der Bundeswehr mehr Planungsspielraum. In Verbindung mit dem Übergang in den öffentlichen Dienst im Sinne eines Anschlussangebotes mit vorbereitender Ausbildung ist dies für alle Beteiligten positiv zu werten.
- **Bevorzugte Einstellung in den öffentlichen Dienst etablieren**: Die vorrangige Einstellung von aus dem aktiven Dienst ausscheidenden Soldatinnen und Soldaten bei gleicher Eignung, Leistung und Befähigung fördert die Attraktivität einer Beschäftigung im öffentlichen Sektor.

2.9 Matching-Mechanismus entwickeln

Es gilt, einen Mechanismus in der Art eines transparenten Marktplatzes zu etablieren, auf dem die Nachfrageseite – abgehende Soldatinnen und Soldaten – mit der Angebotsseite – individuell passende Stellen, möglichst heimatnah und in den Kommunen – optimal zusammengeführt wird:

- **Zusammenarbeit zwischen Jobcenter und BFD stärken**: Durch eine engere Zusammenarbeit werden das Beratungsangebot des BFD noch weiter verbessert und die Möglichkeiten weiter ausgebaut, um attraktive und passgenaue Stellenangebote zu vermitteln. Dazu gehört auch die obligatorische (automatisierte) Meldung von Soldatinnen und Soldaten als „arbeitssuchend“.
- **Dezentrale digitale Stellenbörse aufbauen**: Eine gemeinsame digitale Plattform von Bundesagentur für Arbeit und BFD führt die Profile von Soldatinnen und Soldaten auf Zeit sowie ausscheidenden Berufssoldaten und -soldatinnen mit passenden Stellenangeboten (inkl. Vorbehaltsstellen) des öffentlichen Dienstes auf Basis eines passenden Algorithmus zusammen. Lokale BFD-Zuständige erhalten damit ein exklusives Werkzeug für das eigene Beratungsangebot, das auch registrierte Soldatinnen und Soldaten nutzen können.

3 Fazit und Ausblick

Der Fachkräftemangel stellt eine der zentralen Herausforderungen für den öffentlichen Dienst dar. Angesichts der prognostizierten Personalengpässe und der bevorstehenden Pensionierungswelle bedarf es gezielter Maßnahmen, um die Funktionsfähigkeit staatlicher Institutionen langfristig zu sichern. Dabei sollte ein besonderes Augenmerk auf den Übergang von Soldatinnen und Soldaten in den öffentlichen Dienst gelegt werden, um qualifiziertes Personal effizient zu nutzen.

Das Ziel der Autorinnen und Autoren dieses Positionspapiers ist es, in diesem Zusammenhang entsprechende Optimierungspotenziale zur Diskussion zu stellen. Diese sollen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern in Verwaltung und Bundeswehr Impulse für notwendige Veränderungen geben.

Die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen bieten praxisorientierte Lösungsansätze mit unterschiedlicher Umsetzungsfähigkeit und Effektivität. Zur Priorisierung der Maßnahmen und zur weiteren Entscheidungsfindung kann eine Maßnahmenmatrix mit den Dimensionen Machbarkeit und Wirkung herangezogen werden. Maßnahmen mit hoher Machbarkeit und hoher Wirkung, wie die Verbesserung des Informationsaustausches und die Optimierung der Anerkennung von Qualifikationen, sollten priorisiert umgesetzt werden.

© 2025 PD x bwconsulting

Gleichzeitig erfordern Maßnahmen mit hoher Wirkung, aber geringerer Machbarkeit – etwa die Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen – eine langfristige strategische Umsetzungsplanung. Durch eine differenzierte Betrachtung dieser Dimensionen wird sichergestellt, dass kurzfristige Erfolge erzielt, während strukturelle Veränderungen parallel initiiert werden.



1. Informationsaustausch intensivieren
2. Zentrale Ansprechpersonen etablieren
3. Statuswechsel erleichtern
4. Pflichtgespräch etablieren
5. Bedingungen der Eingliederungs- und Zulassungsscheine überarbeiten
6. Anerkennung von Qualifikationen verbessern
7. Gemeinsame Austauschprogramme fördern
8. Bevorzugte Übernahme einführen
9. Matching-Mechanismus entwickeln

Abbildung 3: Maßnahmenmatrix mit antizipierter Wirkung und Machbarkeit

Nur durch ein umfassendes Maßnahmenpaket und die konsequente Umsetzung struktureller Verbesserungen können der öffentliche Dienst und die Bundeswehr ihre Attraktivität als Arbeitgeberin steigern und dem wachsenden Fachkräftemangel nachhaltig entgegenwirken. Die effektive Nutzung des Potenzials ehemaliger Soldatinnen und Soldaten sowie eine frühzeitige gemeinsame Weichenstellung aller relevanter Stellen werden maßgeblich dazu beitragen, die zukünftige Leistungsfähigkeit des Staates und die Qualität der öffentlichen Daseinsvorsorge zu sichern.

Im Einklang mit der neuen Gesamtverteidigungsstrategie für Deutschland unterstreichen die vorgeschlagenen Maßnahmen darüber hinaus den Mehrwert eines engeren Schulterschlusses zwischen Bundeswehr und öffentlichem Dienst – als Ausdruck einer modernen, vernetzten Sicherheitsarchitektur.

Gerne möchten wir dazu in den Austausch kommen, um gemeinsam mit Ihnen zukunftsorientierte Lösungen zu entwickeln. Sprechen Sie uns gerne an. Als Inhouse-Beratungen der Bundesrepublik Deutschland stehen wir bereit, um diesen Prozess aktiv und beratend zu begleiten.

© 2025 PD x bwconsulting

Wer wir sind

Das Team der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH:



Kai von Holleben
Principal Expert

M +49 152 24 69 83 01
Kai.vonHolleben@pd-g.de



Sandra Mattke
Senior Managing Expert
M +49 152 28 46 40 76
Sandra.Mattke@pd-g.de



Dr. Timur Erim
Senior Managing Expert
M +49 162 272 70 24
Timur.Erim@pd-g.de



Laura Kopp
Senior Consultant

M +49 172 767 26 42
Laura.Kopp@pd-g.de



Franziska Paschke
Senior Consultant

M +49 172 346 83 34
Franziska.Paschke@pd-g.de

Das Team der BwConsulting GmbH:



Gero Debuschewitz
Senior Manager

T +49 171 911 57 50
Gero.Debuschewitz@bwconsulting.de



Andreas Blischke
Manager

T +49 170 331 38 80
Andreas.Blischke@bwconsulting.de



Isabel Bittner
Senior Consultant

T +49 160 90 65 05 55
Isabel.Bittner@bwconsulting.de



Sebastian Bartnick
Senior Consultant

T +49 151 40 09 86 50
Sebastian.Bartnick@bwconsulting.de

© 2025 PD x bwconsulting