



## Thank you for your service!

### Stellschrauben für eine kriegstüchtige Bundeswehr

*Jakob Kullik, Benedikt Meng, Vanessa Vohs*

- › Die Bundeswehr leidet unter jahrelanger Vernachlässigung – Personalmangel, Ausrüstungsdefizite und organisatorische Schwächen gefährden ihre Einsatzbereitschaft. Eine rein finanzielle Aufstockung reicht nicht aus.
- › Neben strukturellen Reformen sind auch organisatorische und mentale Grundlagen für eine glaubwürdige Abschreckung und Verteidigung zu regenerieren.
- › Als niedrigschwellige Maßnahme zur Nachwuchsgewinnung und zur Stärkung des gesellschaftlichen Bezugs zur Truppe kann ein einwöchiger Kasernenaufenthalt im Rahmen einer „Bundeswehr-Woche“ beitragen.
- › Um die Reservefähigkeit zu erhöhen, braucht es Anreize wie finanzielle Entlastung (KMU-Reservebonus), Gütesiegel (Defence Employer Recognition Scheme), Berücksichtigung bei öffentlichen Aufträgen (Vergabe-Pluspunkte) und Bildungstransfers (Reserve-Bildungsurlaub & Credit-Transfer).
- › Weniger zivile Verwaltung, mehr Gefechtsausbildung und ein klarer Combat Readiness Score sollen die Einsatzfähigkeit realistisch messen und fördern.

## Inhaltsverzeichnis

1. Mit der Bundeswehr-Woche den Nachwuchs gewinnen .....	2
2. Zivile Arbeitgeber als strategische Enabler nutzen .....	3
3. Bundeswehr auf den militärischen Kernauftrag ausrichten .....	4
Grundbefähigungen der Gesamtverteidigung wiederherstellen .....	4
Die Autorin und Autoren .....	6

Die jahrzehntelange Vernachlässigung der Bundeswehr zeigt ebenso deutliche wie bekannte Folgen: Personalmangel, geschrumpfte Ausrüstungsbestände, leere Ersatzteil- und Munitionslager, ausgehöhlte Strukturen und ein fragwürdiges dynamisches Verfügbarkeitsmanagement, dessen Anspruch schon längst keine Vollaussstattung mehr ist. Zwar können erhöhte finanzielle Mittel materielle Defizite ausgleichen, doch manche Herausforderungen erfordern mehr als die Aufhebung der Schuldenbremse. Nachwuchsgewinnung und Personalbindung benötigen effektive Kampagnen, zugänglichere Einstiegswege und ein reformiertes Reservesystem. Organisatorische und mentale Grundbefähigungen zur Gesamtverteidigung sind verloren gegangen und müssen nun regeneriert werden.

Nicht jedes Problem der Bundeswehr und des Gesamtsystems Verteidigung ist mit Geld lösbar. Politik und Streitkräfte müssen nun grundlegende Richtungsentscheidungen treffen.

### 1. Mit der Bundeswehr-Woche den Nachwuchs gewinnen

Neben der von der Trendwende Personal bereits 2016 angestrebten Erhöhung der aktiven Soldatinnen und Soldaten von 180.000 auf mindestens 203.000 bedarf es insbesondere einer leistungsfähigen Reserve, um die Resilienz Deutschlands und des Bündnisgebietes nachhaltig zu stärken. Generalinspekteur Carsten Breuer forderte zuletzt – abgeleitet von den Zielvorgaben der NATO – 260.000 Soldatinnen und Soldaten für die Truppe. Der Reservistenverband spricht daneben sogar von einer Million Reservistinnen und Reservisten. Klar ist jedoch: Nur mit mehr Nachwuchswerbung wird dieses ambitionierte Ziel nicht erreicht werden – bereits heute verfehlt die Truppe ihre deutlich geringeren Personalvorgaben. Die vollumfängliche Wehrpflicht scheint politisch aktuell nicht durchsetzbar. Derzeit wird das freiwillige schwedische Wehrdienstmodell auf Deutschland ausgerichtet.

Ein möglicher Kompromiss zwischen einem verpflichtenden Wehrdienst und einer vollständig freiwilligen Armee ist das französische Modell des Service National Universel. Demnach würden junge Menschen in Deutschland zu einer Bundeswehr-Woche, einem einwöchigen Aufenthalt in einer Kaserne, aufgefordert. Dort würden dann sicherheitspolitische Grundlagen vermittelt, über Karrieremöglichkeiten bei der Bundeswehr oder in der Wehrverwaltung informiert und praktische Fähigkeiten wie Erste-Hilfe-Kurse angeboten.

Französisches Modell  
des Service Nation  
Universel als  
Kompromisslösung  
für die Wehrpflicht

Im Unterschied zu einem kurzen Vortrag durch eine Jugendoffizierin oder einen Karriereberater beziehungsweise dem Besuch eines Karrierezentrums kämen die Jugendlichen in diesem Rahmen direkt mit der Truppe in Kontakt. Das Angebot sollte zudem nicht auf Männer beschränkt sein. Dadurch könnten Vorurteile abgebaut, Transparenz geschaffen und die Beziehung zwischen Gesellschaft und Bundeswehr nachhaltig gestärkt werden.

Als Anreiz für die Teilnahme an der Bundeswehr-Woche könnten Preisminderungen für den Führerschein sowie ein kostenloses Deutschlandticket für ein Jahr dienen. Zudem könnte die Teilnahme als Voraussetzung für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst eingeführt werden. Da es sich hierbei nicht um einen Kriegsdienst handelt und keine körperlichen Anforderungen bestehen, wären weder eine Musterung noch eine Verweigerungsmöglichkeit vorgesehen. So ließe sich zugleich das Interesse an den Streitkräften fördern und der gesellschaftliche Zusammenhalt stärken – ohne einen allzu tiefgreifenden Eingriff in die Grundrechte.

## 2. Zivile Arbeitgeber als strategische Enabler nutzen

Es bedarf partnerschaftlicher Anreize für zivile Arbeitgeber, um die Leistungsfähigkeit der Reserve zu steigern. Die Leistungsfähigkeit der Reserve hängt heute fast vollständig davon ab, ob Unternehmen ihre Beschäftigten für Übungen und Einsätze freistellen – und ob sie das ohne wirtschaftlichen Schaden tun können. Zwar garantiert das Reservistengesetz einen Arbeitsplatz; es überlässt Unternehmen aber weitgehend die finanziellen und organisatorischen Lasten: ungeplante Produktionsausfälle, Überstunden für Kolleginnen und Kollegen, Vertragsstrafen bei Lieferverzug oder interner Know-how-Gap. Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die den größten Teil der Arbeit in Deutschland stellen, verfügen selten über Puffer oder Ersatzpersonal. In einer gemeinsamen Befragung des Bundesministeriums der Verteidigung und des Mittelstandsverbands BVMW von März 2024 nannten 72 Prozent der teilnehmenden Betriebe „Kosten und Planungsrisiken“ als Hauptgrund, Reservistinnen und Reservisten nur zögerlich freizustellen. Fehlende Wertschätzung vonseiten der Bundeswehr für die Abstellung und der Eindruck, öffentliche Vergaben bevorzugten größere Firmen, verstärken die Skepsis.

Mehr Wertschätzung  
und Sichtbarkeit  
durch stärkere  
Einbindung der  
Arbeitgeberseite

Daher sollte durch staatliche Förderung die Verzahnung mit der Arbeitgeberseite ausgebaut und verstetigt werden. Bund und Länder sollten proaktiv Programme zur Incentivierung anbieten. Denkbar wären dafür fünf Instrumente für die Bereiche Kosten, Reputation, Marktvorteile, Personalentwicklung und Nachhaltigkeit:

### a) KMU-Reservebonus (finanzielle Entlastung)

Nach britischem Vorbild könnte der Staat kleinen und mittleren Unternehmen eine Pauschale pro mobilisiertem Reservisten/mobilisierter Reservistin und Monat gewähren. Das Modell wird im Vereinigten Königreich seit 2014 genutzt und richtet sich ausdrücklich an Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Weiterführend ist ein Steuerbonus/-vorteil für KMU-Partnerunternehmen der Reserve anzudenken.

### b) Defence Employer Recognition Scheme (Reputation & HR-Standards)

Ein dreistufiges Gütesiegel Bronze/Silber/Gold macht Reservisten-Engagement sichtbar und verknüpft es mit klaren Personalstandards. Das britische Verteidigungsministerium zeigt, wie solche Auszeichnungen Unternehmen in Pressearbeit und Recruiting unterstützen.

### c) Vergabe-Pluspunkte (Marktzugang)

Öffentliche Auftraggeber können Reservistenförderung als soziales Zuschlagskriterium werten – analog zur britischen Procurement Policy. Ein Bonus von beispielsweise fünf Prozent in der Wertung macht Engagement unmittelbar wirtschaftlich attraktiv.<sup>1</sup>

### d) Reserve-Bildungsurlaub & Credit-Transfer (Win-win-Qualifizierung)

Militärische Lehrgänge sollten als offizieller Bildungsurlaub gelten und zugleich in zivil anerkannte Credits überführt werden. Das US-System des Joint Services Transcript (JST) zeigt, wie Reservistinnen und Reservisten damit belegbare Leadership-, Krisen- und Technikkompetenzen in ihren zivilen Lebenslauf integrieren können.

### e) „R-Index“ in der CSRD-Berichterstattung (ESG-Signalwirkung)

Mit den neuen EU-Standards müssen Unternehmen ohnehin detailliert über ihre Belegschaft berichten. Eine zusätzliche Kennzahl, die die Unterstützung von Reservedienstleistenden abbildet, erhöht den ESG-Score und schafft Investoren-Relevanz – ein weicher, aber wirkungsvoller Hebel.

## 3. Bundeswehr auf den militärischen Kernauftrag ausrichten

Die Ausrichtung auf den militärischen Kernauftrag der Bundeswehr bedarf eines entschlossenen Regulierungsabbaus – insbesondere bei Vorschriften, die den militärischen Betrieb in Friedenszeiten lähmen. So muss etwa die rigide Auslegung der europäischen Arbeitszeitrichtlinie im Übungs- und Einsatzbetrieb flexibilisiert werden. Ebenso sind überkomplexe Genehmigungsverfahren – etwa für Nachtübungen, Tiefflüge oder scharfen Schuss – zu vereinfachen. Die Dokumentationspflichten im Führungs- und Ausbildungsalltag gehören systematisch entrümpelt, um Führungskräfte wieder in die Lage zu versetzen, truppennah auszubilden statt zu verwalten.

Darüber hinaus ist ein kritischer Rückbau der über Jahrzehnte fortgeschrittenen „Zivilisierung der Streitkräfte“ nötig. Das Bekenntnis zu den Kernmerkmalen der Bundeswehr (Parlamentsarmee und Innere Führung) bleibt unantastbar – doch die soldatische Berufswirklichkeit darf nicht länger primär zivilgesellschaftlichen Maßstäben unterworfen werden. Die Gefechtsausbildung auf Verbandsebene muss wieder Priorität genießen – mit echtem Material, Dauer und taktischem Realismus. Ausbildung, Ausrüstung und Führungskultur sind entsprechend auszurichten. Ein Combat Readiness Score, eingeführt als Messlatte militärischer Einsatzfähigkeit, sowie eine Combat Readiness Medal als besondere Anerkennung könnten schließlich helfen, Planungsrhetorik von realer Kampfkraft zu unterscheiden. Militärische Identität kann zudem durch eine klare Uniformtragepflicht im öffentlichen Raum gestärkt werden.

Nicht zuletzt müssen militärische Führungspersonen in ihrer Entscheidungsautonomie gestärkt und zivil getaktete Kontrollmechanismen – etwa im Beschaffungswesen oder in der Personalführung – kritisch hinterfragt werden. Nur so wird aus der Bundeswehr eine echte Abschreckungs- und Verteidigungskraft.

Weniger zivilisierte  
Streitkräfte für grö-  
ßere Kriegstüchtigkeit

## Grundbefähigungen der Gesamtverteidigung wiederherstellen

Angesichts der sich wandelnden Weltlage wird es immer wichtiger, dass die Bundeswehr imstande ist, sich möglichen Herausforderungen zu stellen. Neben der Bundeswehr-Woche braucht es eine reservistenfreundliche Arbeitgeberlandschaft sowie organisatorische Änderungen innerhalb der Bundeswehr: zum Beispiel eines Regulierungsabbaus und eines Rückbaus der Zivilisierung mit einem neuen Fokus auf den Warfighter.

Nach der jahrelangen Vernachlässigung der Bundeswehr gilt es jetzt, die Grundfähigkeiten der Bundeswehr wiederherzustellen und sie für die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten. Geld allein wird dies nicht leisten – Politik und Streitkräfte müssen nun grundlegende Richtungsentscheidungen treffen.

- 
- 1 Bei der öffentlichen Vergabe werden Angebote anhand festgelegter Kriterien bewertet, oft mit einem Punktesystem. Diese Kriterien werden als Zuschlagskriterien bezeichnet und umfassen neben dem Preis auch qualitative Aspekte wie Qualität, technische Machbarkeit oder Nachhaltigkeit. Denkbar wäre hier, analog zum UK, auch Reservistenförderung aufzunehmen und entsprechend zu gewichten.

## Impressum

### Die Autorin und Autoren

Dr. Jakob Kullik ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Internationale Politik der Technischen Universität Chemnitz.

Benedikt Meng ist für Business Development und Public Affairs bei infodas verantwortlich.

Vanessa Vohs ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Universität der Bundeswehr München.

### Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

#### Ferdinand Gehringer

Internationale Politik und Sicherheit

Analyse und Beratung

T +49 30 / 26 996-3460

[ferdinand.gehringer@kas.de](mailto:ferdinand.gehringer@kas.de)

Diese Veröffentlichung der Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. dient ausschließlich der Information. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder -helfenden zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

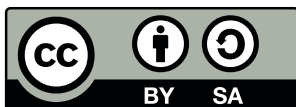
Herausgeberin: Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. 2025, Berlin

Gestaltung: yellow too, Pasiek Horntrich GbR

Satz: Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Hergestellt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.

ISBN 978-3-98574-308-7



Der Text dieses Werkes ist lizenziert unter den Bedingungen von „Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international“, CC BY-SA 4.0 (abrufbar unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>)

Bildvermerk Titelseite

© IMAGO / Bihlmayerfotografie