Personalmanagement in der Bundeswehr.

Die Streitkräfte auf ihrem Weg.

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Philosophie

an der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften

der Helmut-Schmidt-Universität /

Universität der Bundeswehr Hamburg

vorgelegt von

Ruth Rümschüssel

aus Bremen

Hamburg 2015

Erstgutachter:

Professor Peter Nieder

Zweitgutachter:

Professor Michel Domsch

Danksagung

Mein besonderer Dank für die Betreuung und Übernahme als Doktorandin gilt Herrn Professor Peter Nieder, der mir in zahlreichen Gesprächen wichtige Anregungen für meine Arbeit gab und mir jederzeit mit seinem wertvollen Rat zur Seite stand.

Ebenfalls danken möchte ich Herrn Professor Domsch, der sich bereit erklärt hat das Zweitgutachten zu erstellen.

In den zurückliegenden Jahren habe ich von verschiedenen Personen wertvolle Anregungen und freundliche Unterstützung erhalten. All diesen gilt mein besonderer Dank.

Schließlich möchte ich auch meiner Familie, engen Freunden und Kameraden für die mir zu Teil gewordene Unterstützung, ihren Glauben an meine Fähigkeiten und die sicherlich zu oft abverlangte Nachsicht danken.

Abstract

Seit ihrer Gründung am 12. November 1955 wird die Bundeswehr mit ständig wechselnden Strukturen konfrontiert. Ins Leben gerufen als Wehrpflichtarmee nimmt sie seit dem Aussetzen der Wehrpflicht zum 01. Juli 2011 die Rolle der Freiwilligenarmee ein. Das bedeutet, dass die zentrale Aufgabe, nicht nur aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland in der Personalgewinnung liegt. Wenn es um das Ansehen der Bundeswehr und des Soldatenberufs geht, ist die Attraktivität des Dienstes von entscheidender Bedeutung. Die Bundeswehr befindet sich in Konkurrenz mit der freien Wirtschaft im „Kampf um Talente“, um geeignete Bewerber zu finden. Daraus folgt für die Streitkräfte, dass interne und externe Personalentwicklungen unabdingbar für eine erfolgreiche Personalgewinnung sind. Mit Blick auf die Zukunft muss die Bundeswehr der Herausforderung in der quantitativen und qualitativen Personalbedarfsdeckung aktiv begegnen. Zahlreiche Maßnahmen führt die Bundeswehr durch, um sich dem Wettbewerb um die Besten zu stellen, auch hinsichtlich einer Erweiterung des militärischen Fähigkeitsspektrums.

Im Rahmen dieser Studie soll untersucht werden, ob und wie die Streitkräfte geeignete junge Männer und Frauen in ausreichender Zahl gewinnen sowie durch einen attraktiven Dienst an sich binden können.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis VII

Abbildungsverzeichnis IX

Tabellenverzeichnis XI

1. Die Bundeswehr im Wettbewerb um Mitarbeiter auf dem freien Arbeitsmarkt 1

1.1. Einleitung 1

1.2. Die Bundeswehr in der Gesellschaft 5

1.3. Auswirkung des demografischen Wandels 10

1.4. Die Neuausrichtung der Bundeswehr 13

1.5. Die Umstrukturierung zur Freiwilligenarmee 19

2. Personalmanagement in der Bundeswehr 23

2.1. Personalgewinnung 25

2.1.1. Begriffsklärung: Personalgewinnung 26

2.1.2. Personalgewinnung in der Bundeswehr 27

2.1.3. Das Karrierecenter der Bundeswehr Berlin als Beispiel der Personalgewinnung in der Bundeswehr 40

2.2. Mitarbeiterbindung 44

2.2.1. Begriffsklärung: Mitarbeiterbindung 47

2.2.2. Mitarbeiterbindung in der Bundeswehr 47

2.2.3. Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr 50

2.3. Work-Life-Balance 55

2.3.1. Begriffsklärung: Work-Life-Balance 57

2.3.2. Realisierung von Work-Life-Balance 60

2.3.3. Work-Life-Balance in der Bundeswehr 67

3. Methodisches Design der Studie 71

3.1. Empirische Untersuchung 71

3.1.1. Forschungsleitende Fragestellung 71

3.1.2. Hypothesen 72

3.1.3. Operationalisierung 75

3.1.4. Untersuchungsform 77

3.1.5. Fragebogenkonstruktion 79

3.1.6. Pretest 82

3.1.7. Datenerhebung 83

3.2. Auswertungs- und Ergebnisteil 83

3.2.1. Allgemeine Angaben der Befragten 84

3.2.2. Ergebnisse zur Personalgewinnung aus der Befragung 87

3.2.3. Ergebnisse zur Mitarbeiterbindung aus der Befragung 100

3.2.4. Ergebnisse zur Work-Life-Balance aus der Befragung 118
3.2.5. Ergebnisse zu den aufgestellten Forschungshypothesen 128
3.3. Darstellung und Beschreibung der Ergebnisse zur 4. Forschungshypothese: Attraktivität 132
4. Zusammenfassung und Ausblick 135
4.1. Ergebnisdiskussion 137
4.1.1. Wodurch kann das Ansehen der Bundeswehr in der Gesellschaft verbessert werden? (Frage 13) 137
4.1.2. Geht die Bundeswehr auf die aktuellen Bedürfnisse der Soldaten ein? (Frage 15) 140
4.1.3. Was könnte die Bundeswehr tun, damit die besten Soldaten in der Bundeswehr bleiben? (Frage 18) 145
4.2. Handlungsempfehlungen und Ausblick 148
4.2.1. Personalgewinnung 149
4.2.2. Mitarbeiterbindung 151
4.2.3. Work-Life-Balance 153
4.2.4. Attraktivität 155
4.2.5. Warum Soldat-Sein? 157
5. Literaturverzeichnis 161
6. Anlagen 173
Anlage 1: Fragebogen 174
Anlage 2: Befragungsteilnehmer: 180
Anlage 3: Aufgabenbereiche Karrierecenter der Bundeswehr Berlin 181
Anlage 4: Allgemeine Angaben der Befragten 184
Anlage 5: Histogramme der operationalisierten Variablen 187
Anlage 6: Antworten zum Themenkomplex Personalgewinnung 189
Anlage 7: Antworten zum Themenkomplex Mitarbeiterbindung 194
Anlage 8: Antworten zum Themenkomplex Work-Life-Balance 196
Anlage 9: Übersicht der berechneten Variablen 199
Anlage 10: Kolmogorov-Smirnov-Test zur Überprüfung der Verteilungsform 210
Anlage 11: Rangkorrelation nach Spearman 212
Anlage 12: Statistik zu den aufgestellten Forschungshypothesen 213

Abkürzungsverzeichnis

ABC-Abwehr	Atomare, biologische und chemische Abwehr
ACFüKrBw	Assessment-Center für Führungskräfte der Bundeswehr (ehemals Offizierbewerberprüfzentrale [OPZ])
AGA	Allgemeine Grundausbildung
ATN	Ausbildungs- und Tätigkeitsnummer
AVR/TVR	Ausbildungs- und Verwendungsreihe/ Technische Verwendungsreihe
BAPersBw	Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr
BFD	Berufsförderungsdienst
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BiZBw	Bildungszentrum der Bundeswehr
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
BOA	Berufsoffizieranwärter
BS	Berufssoldat
CAT	Computer Assistiertes Testen
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
DZAE	Dienstzeitausgleicherlass
FDGO	Freiheitlich demokratische Grundordnung
FWD	Freiwilliger Wehrdienst
ILÜ	Informationslehrübung
KarrC	Karrierecenter
Konz ErhSteigPsychFitn	Rahmenkonzept Erhalt und zur Steigerung der psychischen Fitness von Soldaten und Soldatinnen.
LHD	Lion Apparel & Hellmann Dienstbekleidungs-gesellschaft mbH
milOrgBer	Militärischer Organisationsbereich
OA	Offizieranwärter
OAJ	Offizieranwärterjahrgang
PersGOrgBw	Personalgewinnungsorganisation der Bundeswehr
PSM	Personalstrukturmodell
SaZ	Soldat auf Zeit
SKB	Streitkräftebasis
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STAN	Stärke und Ausrüstungsnachweis

THW	Technisches Hilfswerk
TK VebkFamDstSK	Teilkonzeption zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften
TSK	Teilstreitkraft
VPR	Verteidigungspolitische Richtlinien
WLB	Work-Life-Balance
ZAW	Zivilberufliche Aus- und Weiterbildung
ZDv	Zentrale Dienstvorschrift
ZMSBw	Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ehemals: militärgeschichtliches Forschungsamt [MGFA] und Sozialwissenschaftliches Institut [SOWI])
ZSanDstBw	Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr
ZUB	Zentraler Unterstützungsbereich

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerung in Deutschland 1990 bis 2030 11
Abbildung 2: Schulabsolventen und -abgänger 1992 bis 2025 12
Abbildung 3: Veränderung des Personalkörpers der Bundeswehr 16
Abbildung 4: Vergleich der Personalstrukturmodelle 16
Abbildung 5: Anzahl der Soldaten in den militärischen Organisationsbereichen 17
Abbildung 6: Berührungsschwelle zur Bundeswehr 20
Abbildung 7: Personalmanagementprozess in der Bundeswehr 24
Abbildung 8: Organisationsbereich Personal 28
Abbildung 9: Die Karrierecenter der Bundeswehr 29
Abbildung 10: Prozess der Personalgewinnung in der Bundeswehr 30
Abbildung 11: Handlungsfelder des Dezernats 6 im Karrierecenter der Bundeswehr Berlin 33
Abbildung 12: Maßnahmen der Personalgewinnung 39
Abbildung 13: Aufstellung der Personalgewinnungsorganisation der Bundeswehr: Karrierecenter der Bundeswehr Berlin 41
Abbildung 14: Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow 45
Abbildung 15: Komponenten der Work-Life-Balance 56
Abbildung 16: Einflüsse auf Work-Life-Balance 59
Abbildung 17: Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung 62
Abbildung 18: Operationalisierung Personalgewinnung zu Hypothese 1 76
Abbildung 19: Operationalisierung Mitarbeiterbindung zu Hypothese 2 76
Abbildung 20: Operationalisierung Work-Life-Balance zu Hypothese 3 76
Abbildung 21: Operationalisierung Attraktivität zu Hypothese 4 77
Abbildung 22: Verbale Skalenbezeichnung 81
Abbildung 23: Alter der Befragten (Frage 22) 85
Abbildung 24: Womit wurde geworben? (Frage 1) 89
Abbildung 25: Was sollte die Bundeswehr der Zukunft kennzeichnen? (Frage 19) 97
Abbildung 26: Erwartungen der Befragten an die Streitkräfte (Frage 20) 99
Abbildung 27: Gründe für ein längeres Dienen in der Bundeswehr (Frage 14) 113
Abbildung 28: Zufriedenheit in der Bundeswehr (Frage 8) 114
Abbildung 29: Wichtige Aspekte des Soldatenberufs (Frage 2) 119
Abbildung 30: Zufriedenheit (Frage 4) 120
Abbildung 31: Regionale Zusammenarbeit (Frage 12) 127
Abbildung 32: Histogramm zur Personalgewinnung der männlichen Befragungsteilnehmer 129

Abbildung 33: Histogramm zur Personalgewinnung der weiblichen Befragungsteilnehmer 129
Abbildung 34: Ansehen der Bundeswehr (Frage 16) 137
Abbildung 35: Histogramm Personalgewinnung 187
Abbildung 36: Histogramm Mitarbeiterbindung 187
Abbildung 37: Histogramm Work-Life-Balance 188
Abbildung 38: Histogramm Attraktivität 188

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Trendence Schülerbarometer der Top Arbeitgeber 2013 36
Tabelle 2: Chancen und Risiken der Mitarbeiterbindung in der Bundeswehr 49
Tabelle 3: Shapiro-Wilk-Test auf Normalverteilung 78
Tabelle 4: Geschlecht der Befragten (Frage 21) 84
Tabelle 5: Dienstgradgruppe der Befragten (Frage 26) 85
Tabelle 6: Schulabschluss der Befragten (Frage 29) 86
Tabelle 7: Ausbildungsabschluss der Befragten (Frage 30) 86
Tabelle 8: Beweggründe der Befragten für den Freiwilligen Wehrdienst (Frage 6) 90
Tabelle 9: Regionale Bindung erhöht die Zufriedenheit der Soldaten (Frage 11) 125
Tabelle 10: Korrelationsstärken und Interpretation 128
Tabelle 11: Korrelation zwischen der Berufsbildung der Befragten und deren Mitarbeiterbindung 131
Tabelle 12: Korrelation zwischen der Dienstgradgruppe der Befragten und deren WLB 132
Tabelle 13: Korrelation zwischen dem Alter der Befragten und der Attraktivität 133
Tabelle 14: Geht die Bundeswehr auf die aktuellen Bedürfnisse der Soldaten ein? 141
Tabelle 15: Geschlecht (Frage 21) 184
Tabelle 16: Alter (Frage 22) 184
Tabelle 17: Familienstand (Frage 23) 184
Tabelle 18: Kinder (Frage 24) 185
Tabelle 19: Diensteintritt in die Bundeswehr (Frage 25) 185
Tabelle 20: Dienstgradgruppe (Frage 26) 185
Tabelle 21: Organisationsbereich (Frage 27) 186
Tabelle 22: Schulabschluss (Frage 29) 186
Tabelle 23: Ausbildungsabschluss (Frage 30) 186
Tabelle 24: Womit wurde geworben? (Frage 1) 189
Tabelle 25: Aspekte Soldatenberuf (Frage 2) 190
Tabelle 26: Tätigkeitsbewertung (Frage 3) 191
Tabelle 27: Zufriedenheit (Frage 4) 192
Tabelle 28: Motivation (Frage 7) 193
Tabelle 29: Ansehen der Bundeswehr (Frage 16) 194
Tabelle 30: Bundeswehr der Zukunft (Frage 19) 195

Tabelle 31: Regionale Bindung erhöht die Zufriedenheit der Soldaten (Frage 11) 196
Tabelle 32: Regionale Zusammenarbeit (Frage 12) 197
Tabelle 33: Entscheidungsgründe länger bei der Bundeswehr zu dienen (Frage 14) 198
Tabelle 34: Werbung 199
Tabelle 35: Ansehen 199
Tabelle 36: Zukunft 200
Tabelle 37: Personalgewinnung 201
Tabelle 38: Motivation 202
Tabelle 39: Berufszufriedenheit 203
Tabelle 40: Verlängerung 204
Tabelle 41: Mitarbeiterbindung 205
Tabelle 42: Arbeitsbedingungen 206
Tabelle 43: Betriebsklima 206
Tabelle 44: Vereinbarkeit 207
Tabelle 45: Work-Life-Balance 208
Tabelle 46: Attraktivität 209
Tabelle 47: Kolmogorov-Smirnov-Test der allgemeinen Angaben 210
Tabelle 48: Kolmogorov-Smirnov-Test der operationalisierten Variablen 211
Tabelle 49: Rangkorrelation der Personalgewinnung nach Spearman 212
Tabelle 50: Rangkorrelation der Mitarbeiterbindung nach Spearman 212
Tabelle 51: Rangkorrelation der Work-Life-Balance nach Spearman 212
Tabelle 52: Rangkorrelation der Attraktivität nach Spearman 212
Tabelle 53: Gruppenstatistik zu Personalgewinnung und Geschlecht 213
Tabelle 54: Tests bei unabhängigen Stichproben (Personalgewinnung) 213
Tabelle 55: Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha (Mitarbeiterbindung) 214
Tabelle 56: Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha (Work-Life-Balance) 214
Tabelle 57: Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha (Attraktivität) 214

1. Die Bundeswehr im Wettbewerb um Mitarbeiter auf dem freien Arbeitsmarkt

Die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt wird schärfer, die Streitkräfte werden kleiner und die Bundeswehr muss signalisieren, dass sie ein familienbewusster, zukunftsfähiger und innovativer Arbeitgeber ist. Die Verteidigungsministerin gibt ganz deutliche Ziele vor:

> *„Die Bundeswehr geht in Führung!*
> *Das heißt: Wir machen uns auf den Weg, einer der attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland zu werden. […].“*[1]

1.1. Einleitung

Die Bundeswehr steht in harter Konkurrenz um talentierten Nachwuchs mit anderen Arbeitgebern und benötigt qualifiziertes Personal, insbesondere in Zeiten der Umstrukturierungen. Hierbei ist es wichtig die Soldaten[2] im Mittelpunkt zu sehen, um gezielt auf ihre individuellen und beruflichen Interessen einzugehen. Dafür ist in der Bundeswehr die Innere Führung[3] zuständig. Der neuen Struktur stellt sich die Bundeswehr aktiv, durch stetige Anpassungen, da sie als Berufsarmee einsatzorientiert und zukunftsfähig sein soll. Die Streitkräfte sehen sich veranlasst, konstant offen und dialogbereit nach außen zu agieren. Wobei ein aktives Auseinandersetzen der Gesellschaft mit der Bundeswehr unumgänglich ist.

> *„Die Erhöhung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr ist ein zwingendes Erfordernis, um die Wettbewerbsfähigkeit der Bundeswehr als Arbeitgeber zu stärken.“*[4]

Dieser Prozess beschreibt einen permanenten Wandel, dem sich die Streitkräfte stellen, um den sich verändernden Herausforderungen wirksam zu begegnen. Anders als bisherige Reformen soll die Neuausrichtung der Bundeswehr grundlegende Antworten auf Aspekte der sicherheits- und gesellschaftspolitischen Entwicklung geben.

Die Öffentlichkeit fordert Soldaten, denen die Aufgabenverschiebung innerhalb der Bundeswehr bewusst ist und die bereit sind, diese Pflichten weiterhin unbeirrt gewissenhaft zu übernehmen. Andererseits darf es auch zu keiner Entfremdung

[1] Vgl. Aktiv.Attraktiv.Anders. (Berlin: BMVg, Juni 2014), S. 2.
[2] In dieser Studie wird der Begriff des Soldaten synonym für die Bezeichnung von Soldat und Soldatin verwendet.
[3] *„Durch die Innere Führung werden die Werte und Normen des Grundgesetzes in der Bundeswehr verwirklicht. Sie bildet die Prinzipien von Freiheit, Demokratie und Rechtstaatlichkeit in den Streitkräften ab. Ihr Leitbild ist der ≪Staatsbürger in Uniform≫.“* Vgl. Zentrale Dienstvorschrift (ZDv) 10/1: 2008, Ziff. 301.
[4] Vgl. Bericht der Strukturkommission der Bundeswehr. (Berlin: Oktober 2010), S. 43.

zwischen Politik und Streitkräften kommen, in dem die Bundeswehr mit ihren Vorträgen an Schulen unerwünscht ist und primär in Zeiten des Hochwassers Sympathie erfährt.[5] Ein Ziel der Politik muss es sein, dass sowohl die Gesellschaft als auch die Streitkräfte positiv aufeinander zugehen.

> *„Wenn die Bundeswehr der Gesellschaft die offene Hand ausstreckt, dann muss sie auch von der Gesellschaft genommen werden.“*[6]

Hervorzuheben ist, dass sich das berufliche Selbstverständnis der Soldaten verändert hat und eine neue Legitimation der Auslandseinsätze entstanden ist, die in der Gesellschaft noch nicht verankert ist. Neben einer ethischen Mitverantwortung anderen Nationen gegenüber kommt es zur Verschiebung von Interessen, die die Stabilität beeinflussen und wirtschaftliche Auswirkungen nach sich ziehen. Kaum ein Land kann für seine nationale Sicherheit allein garantieren. Je nach Situation kann sich in der Folge die Bedeutung ändern, welche ebenso das politische Gewicht beeinflusst und auch die Legitimation der Auslandseinsätze begründen kann.[7]

Es stellt sich die Frage nach den Beweggründen, die junge Menschen in Deutschland zu der Entscheidung für den Dienst in den Streitkräften veranlassen. Die ethische Vertretbarkeit der Wahl, Soldat in der deutschen Bundeswehr zu werden, ist vor allen anderen Dingen eine rein subjektive Entscheidung.

Eine genaue ethische Betrachtung und Schlussfolgerung kann jedoch nur geschehen, wenn ein jeder das „Kriegsbild“, die Verflechtung von Politik und Streitkräften betrachtet, sowie Drittfaktoren (u. a. Arbeitsplatzsicherheit und Tradition) mit in seine Entscheidungsfindung mit einbezieht. Nach dem Aussetzen der Wehrpflicht zum 01. Juli 2011 hat jeder Bundesbürger das Recht individuell zu entscheiden, ob er Freiwilligen Wehrdienst (FWD) leistet.

Bei der Annahme der Verpflichtungen sollte nicht nur allein die politische Legalität eine Rolle spielen, sondern in Bezug auf das Individuum zusätzlich auch die ethische Vertretbarkeit. Denn in der Auseinandersetzung mit seinem Gewissen steht der Mensch, als Soldat, allein. Auch die Veränderung gesellschaftlicher Einflüsse wie Erziehung und Bildung spielen bei der Entscheidung für oder gegen den Soldatenberuf eine nicht zu unterschätzende Rolle.

---

[5] Vgl. Die Welt: Die Bundeswehr, Deutschlands ungeliebte Armee am 16.06.2013. http://www.welt.de/politik/ausland/article117156165/Die-Bundeswehr-Deutschlands-ungeliebte-Armee.html [Stand: 06.07.2013]. / Vgl. Reichelt, J./Meyer, J.: 2010, S. 77f. / Vgl. Hammerich, H. R./Hartmann, U./von Rosen, C.: 2010, S. 10. / Vgl. Schulze von Glaßer, M.: 2012, 100ff. / Vgl. Zeit online. Was glaubt ihr eigentlich, wer wir sind? Beschimpfungen, Hassmails, Hausverbot in Schulen: Wie Soldaten sich in Deutschland behandeln lassen müssen am 21.11.2013. http://www.zeit.de/2013/48/soldaten-deutschland [Stand: 01.12.2014].

[6] Vgl. Freiwilliger Wehrdienst: Bewerberzahlen über den Erwartungen. Berlin, 20.01.2012. http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYuxDsIwDET_yE6GSoWNqAsbsEDZ0jaKjBqnMk5Z-HiSgTvpDfd0-MRa9jtFr5TZr_jAcabj9IEp7RFeuUhdIRHTW4NQSXhvnyXAnDloowZWqoziNQtsWXRtpohUA7TgaOzgjDX_2G9_vbju0PVmOLsbbimdfr5rtIE!/ [Stand: 28.10.2014].

[7] Vgl. Hartmann, U.: 2007, S. 7, 21-25. / Vgl. Königshaus, H.: 2012, S. 13. / Vgl. Messelken, K.: Tüchtigkeit und Tugenden. In: Hartmann, U./Walther, C. (Hrsg.): 1995, S. 276ff.

Der verantwortungsbewusste Soldat, als Staatsbürger in Uniform, versteht die möglichen Folgen seines Handels und gestaltet die Rahmenbedingungen seines Dienstes mit. Schon in der Präambel des Grundgesetzes wird der Soldat *„[…] als gleichberechtigtes Glied in einem vereinten Europa dem Frieden der Welt zu dienen […]“*[8] beschrieben, der maßgeblich an der Friedensgestaltung, aufgrund des veränderten Auftrags- und Einsatzspektrums beteiligt ist. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Menschen als Soldat, der mit Herz und Verstand seine persönlichen Pflichten und Rechte wahrt. Nur die Soldaten und zivilen Mitarbeiter[9] können die Einsatzbereitschaft der Streitkräfte zum Ausdruck bringen. Dazu bedarf es einer guten Aus- und Weiterbildung, um den stetig wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Die Bundesregierung hebt im Weißbuch zur Sicherheitspolitik dazu hervor:

> *„Gut ausgebildete, gleichermaßen leistungsfähige wie leistungswillige Soldatinnen und Soldaten […] sind Grundvoraussetzungen für die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr. Die Bundeswehr ist einer der größten Arbeitgeber in Deutschland.“*[10]

Ziel dieser Studie soll es sein, unter den Rahmenbedingungen der neuen Strukturen in der Bundeswehr herauszuarbeiten, wie sich die Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung, Work-Life-Balance (WLB) sowie Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr darstellen.

Die Zahlen der FWD wirken auf den ersten Blick ermutigend. Zu Beginn des Jahres 2013 haben rund 3500 Soldaten auf Zeit (SaZ) und 1500 FWD den Dienst bei der Bundeswehr angetreten, wobei die Abbruchquote in den ersten sechs Monaten (beiderseitige Kündigungsfrist vorhanden) durchschnittlich 30,4 % betrug.[11] Für die hohen Abbruchzahlen werden private Gründe oder berufliche Alternativen angegeben. Nur bei einem geringen Anteil haben die Vorstellungen des Militärdienstes mit den Erwartungen übereingestimmt.[12]

Selbst bei einem zielgruppenorientierten Personalmarketing (z. B. durch Aufmerksamkeit bindende Präsenz in der Öffentlichkeit) bleiben die Werbemaßnahmen ergebnislos, wenn der wirkliche Berufsalltag nicht die

[8] Vgl. Grundgesetz, 2007, Präambel, S. 8.
[9] In dieser Studie wird der Begriff des Mitarbeiters synonym für die Bezeichnung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verwendet.
[10] Vgl. Weißbuch, 2006, S. 121.
[11] Vgl. Die Welt: Dem freiwilligen Wehrdienst droht das Aus am 18.08.2013. http://www.welt.de/politik/deutschland/article121418282/Das-widerspruechliche-Image-deutscher-Soldaten.html [Stand: 01.11.2013].
[12] Vgl. Über dieses Thema berichtete die Tagesschau am 16. Mai 2013 um 12:00 Uhr. http://www.tagesschau.de/inland/bundeswehrreform214.html [Stand: 20.05.2013] / Vgl. Die Welt: Jeder vierte Freiwillige verlässt Bundeswehr vorzeitig. http://www.welt.de/politik/deutschland/article115586377/ [Stand: 01.07.2013]. / Vgl. Königshaus, H.: 2012, S. 13, 30. / Vgl. Hartmann, U.: Die Innere Führung in der Krise? – Thesen zur Weiterentwicklung der Führungsphilosophie für die Bundeswehr. In: Hartmann, U./von Rosen, C./Walther, C. (Hrsg.): 2011, S. 310f.

Erwartungen erfüllt beziehungsweise zugesicherte Versprechungen nicht umgesetzt werden und die Mitarbeiter während ihrer Probezeit kündigen.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Personalgewinnung in der Bundeswehr stellt bei vielen Soldaten einen Affront dar, da beim Imageverlust des Arbeitgebers, aus ihrer Sicht, der Fokus auf den FWD und den neu zu verpflichtenden SaZ zu liegen scheint. Der Wehrbeauftrage Hellmut Königshaus hat einen Anstieg der Eingaben von 2012 bis 2013 um mehr als 20 % zu verzeichnen und verweist in seinem jährlichen Bericht auf Ursachen, die beispielhaft im Jahr 2013 zu einer sehr hohen Belastung der Soldaten geführt haben, wie beispielsweise die Neuausrichtung der Bundeswehr und die andauernden Auslandseinsätze. Des Weiteren fordert Königshaus, aufgrund der Eingaben der Soldaten, dass die großen Problemfelder Besoldung, Menschenführung, Vereinbarkeit von Familie und Dienst sowie Personalplanung zeitnah im Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) bearbeitet und ausgewertet werden müssen.[13] Die Verantwortung jedes einzelnen Soldaten innerhalb des militärischen Apparates ist dabei hervorzuheben und nicht einzelne Bereiche, so dass andere, wenn auch unbewusst, in den Hintergrund geraten.

In der folgenden Untersuchung soll das Bild des Soldaten und seine Stellung in der Bundeswehr anhand einer durchgeführten Befragung dargestellt werden. Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Personalgewinnung in der Bundeswehr und deren Attraktivität.

Im Mittelpunkt der Studie steht folgende Leitfrage:
Kann die Bundeswehr im Wettbewerb auf dem freien Arbeitsmarkt noch genügend geeignete Mitarbeiter finden und für sich gewinnen, die den hohen Anforderungen gerecht werden und gewillt sind, diese Herausforderungen anzunehmen?

Die vorliegende Untersuchung gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im Folgenden wird die Vorgehensweise beschrieben, die sich auf Themengebiete wie Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung und WLB in der Bundeswehr bezieht. Einige Bereiche grenzen an umfassende Gebiete, wie beispielhaft das Aussetzen der Wehrpflicht oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese Gebiete werden nicht im Schwerpunkt betrachtet, obwohl sie miteinander verknüpft sind oder sich gar bedingen. Aufgrund der Fülle und Vielfalt vorhandener Vorschriften und Literaturbeiträgen wurde eine Auswahl getroffen, die nicht einschränken sondern Anregung in dieser Thematik geben soll.

[13] Vgl. Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2013 am 28.01.2014. http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/003/1800300.pdf, S. 71. [Stand: 05.03.2014]. / Vgl. Die überlastete Armee, Wehrbericht: mehr traumatisierte Soldaten und sexuelle Übergriffe. In: Weser Kurier, 29.01.2014, S. 2.

Vorgehensweise

Eine allgemeine Einführung zum Thema befindet sich im ersten Kapitel, welche die Attraktivität der Bundeswehr hervorhebt und im Verlauf der Studie unter verschiedenen Aspekten betrachtet wird. Neben der Bundeswehr in der Gesellschaft wird besonders auf den demografischen Wandel eingegangen, der sich auch auf die Neuausrichtung der Bundeswehr auswirkt.

Im zweiten Abschnitt werden die wesentlichen Grundlagen für das Personalmanagement in der Bundeswehr mit den Unterpunkten Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung und WLB dargestellt.

Die empirische Untersuchung wird im dritten Teil zusammen mit dem Auswertungs- und Ergebnisteil vorgestellt.

Die Zusammenfassung und der Ausblick bilden das vierte Kapitel, wobei die Ergebnisdarstellung zur Attraktivität der Bundeswehr die Grundlage für die Handlungsempfehlungen und den Ausblick der Studie bildet.

1.2. Die Bundeswehr in der Gesellschaft

In der Gesellschaft rückt ein zufriedenstellendes Privatleben immer mehr in den Vordergrund und junge Menschen streben zunehmend nach Freizeit und Gesundheit.[14] Für die Arbeitswelt sind diese Trends von enormer Bedeutung, da sie viele Veränderungen (angepasste Arbeitszeitmodelle etc.) mit sich bringen.

Es muss hervorgehoben werden, dass eine mögliche Diskrepanz nicht in der Missachtung der Streitkräfte begründet ist, sondern sich unter anderem an der differenzierten Kritik ihrer Ziele und der Auslandseinsätze festmacht. Beispielshalber ist die Öffentlichkeit, aufgrund dauerhafter Bundeswehreinsätze, darauf angewiesen, dass sie Aufklärung und Begründungen bewusst und unmittelbar aus den Reihen der Streitkräfte erhält.[15] Einseitige Darstellungen durch Medien führen nicht zu Verständnis in der Bevölkerung.

Zur Erhöhung der Transparenz der Bundeswehr in der Gesellschaft und zur Realisierung einer gemeinsamen Basis braucht es eine durch die Gesellschaft getragene Grundlage und Beantwortung folgender Fragen.

[14] Vgl. Steiner, H.: (DK 1009), 2008, S. 5ff. / Vgl. Rosenthal, J.K.G. /Karteusch, K./Born, W.: (YG 8492), 2009, S. 9. / Vgl. Szebel-Habig, A.: 2004, S. 103f. / Vgl. Biehl, Heiko: Zustimmung unter Vorbehalt. Die deutsche Gesellschaft und ihre Streitkräfte. In: Wiesendahl, E. (Hrsg.): 2007, S. 103ff.

[15] Vgl. Naumann, Klaus: Erwartungen der Zivilgesellschaft an eine militärische Führungsphilosophie im 21. Jahrhundert. In: Beck, H.-C./Singer, C.: 2011, S. 184ff.

- Wozu gibt es die Bundeswehr?
- Was macht die Bundeswehr?
- Was ist ein Soldat?
- Was ist das besondere an Auslandseinsätzen der Bundeswehr?

Wozu gibt es die Bundeswehr?

Gemäß Grundgesetz bleibt die Verteidigung[16] die Grundlage der Streitkräfte gegenüber äußerer Bedrohung. Jedoch rückt der Schutz der Bevölkerung in den Vordergrund in Anbetracht der wachsenden terroristischen Bedrohungslage, der organisierten Kriminalität sowie der Destabilisierungen und Konflikte, die durch zerfallene Staaten ausgelöst werden könnten. Grundsätzlich liegt die internationale Konfliktverhütung und Krisenbewältigung im Schwerpunkt der aktuellen Betrachtungen militärischer Aufgaben.[17]

Nicht nur das Anforderungsprofil der Soldaten hat sich verändert sondern auch die gesellschaftliche Entwicklung hat Einfluss auf die Streitkräfte. Durch die Innere Führung ist es möglich, dass Werte und Normen des Grundgesetzes in der Bundeswehr gewahrt werden.[18]

Was macht die Bundeswehr?

Das Weißbuch verdeutlicht, warum Innere Führung heute dementsprechend definiert wird. Die Aufgaben leiten sich aus den Werten und Zielen der Sicherheitspolitik der Bundesregierung und ihrem Auftrag ab.[19]

Die Aufgaben der Bundeswehr lauten gemäß Verteidigungspolitischer Richtlinien (VPR) wie folgt:

- Landesverteidigung als Bündnisverteidigung im Rahmen der Nordatlantischen Allianz,

[16] Vgl. Grundgesetz, 2007, Art. 87a (1).
[17] Vgl. VPR, 2011, S. 2. / Vgl. Weißbuch, 2006, S.22. / Vgl. Gareis, S. B.: „Nie wieder Sieg“ – Friedenssicherung und Friedenskonsolidierung als Aufgabe der Staatengemeinde. In: Wiesendahl, E. (Hrsg.): 2007, S. 69ff.
[18] Vgl. Soldat sein heute. (Berlin: BMVg, 2012), S. 2, 5. / Vgl. Walther, C.: Werte, was sind sie wert? In: Hartmann, U./von Rosen, C./Walther, C. (Hrsg.): 2011, S. 19ff. / Vgl. Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr. 2010, S. 18f. / Vgl. Hoffmann, Oskar: Der Mensch in der Transformation. In: Collmer, S./Kümmel, G. (Hrsg.): 2005, S. 50ff.
[19] Auftrag der Bundeswehr: „*Die Bundeswehr schützt Deutschland und seine Bürgerinnen und Bürger, sichert die außenpolitische Handlungsfähigkeit Deutschlands, trägt zur Verteidigung der Verbündeten bei; leistet einen Beitrag zu Stabilität und Partnerschaft im internationalen Rahmen und fördert multinationale Zusammenarbeit und europäische Integration.*“ Vgl. VPR, 2011, S. 11. / Vgl. Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, Januar 2010), S. 12.

- internationale Konfliktverhütung und Krisenbewältigung - einschließlich des Kampfs gegen den internationalen Terrorismus,
- Beteiligung an militärischen Aufgaben im Rahmen der gemeinsamen Sicherheits- und Verteidigungspolitik der Europäischen Union,
- Beiträge zum Heimatschutz, das heißt Verteidigungsausgaben auf deutschem Hoheitsgebiet sowie Amtshilfe in Fällen von Naturkatastrophen und schweren Unglücksfällen, zum Schutz kritischer Infrastruktur und bei innerem Notstand,
- Rettung und Evakuierung sowie Geiselbefreiung im Ausland,
- Unterstützung von Bündnispartnern,
- Partnerschaft und Kooperation als Teil einer multinationalen Integration und globalen Sicherheitszusammenarbeit im Verständnis moderner Verteidigungsdiplomatie und
- humanitäre Hilfe im Ausland.[20]

Um diese Aufgaben zu meistern, bedarf es einer großen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gefestigter Soldaten, die für ihr Berufsbild einstehen. Die Leitlinien für die Neuausrichtung der Bundeswehr fassen die zentralen Aufgaben der Bundeswehr folgendermaßen zusammen:

> *„Die wesentliche Leistung, die die Bundeswehr zu erbringen hat, ist einsatzbereite Streitkräfte für alle Einsatzarten in angemessenem Umfang in einem breiten Fähigkeitsspektrum zur Verfügung zu stellen, das dem Gewicht und Stellenwert Deutschlands im Bündnis entspricht und den politisch in der Verantwortung Stehenden eine Vielzahl an Handlungsoptionen eröffnet.“*[21]

Neben den Strukturen, Reformen, Zielen und Anpassungen darf die Bundeswehr nicht ihre Kernaufgabe aus den Augen verlieren.

Was ist ein Soldat?

Im Soldatengesetz wird ein Soldat folgendermaßen beschrieben:

> *„Soldat ist, wer auf Grund der Wehrpflicht oder freiwilliger Verpflichtung in* einem Wehrdienstverhältnis *steht. Staat und Soldaten sind durch gegenseitige Treue miteinander verbunden.“*[22]

Soldat zu sein, sollte als Ehre verstanden werden. Schon General a.D. Wolf Graf von Baudissin verwies auf die Aktualität dieser Bedeutsamkeit.

> *„Die Fragen nach dem ≪Wofür≫, dem ≪Weshalb≫ und ≪Wogegen≫ sind heute brennender als je zuvor und müssen beantwortet werden, wenn wir die*

[20] Vgl. VPR, 2011, S. 11.
[21] Vgl. Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr. (Bonn: BMVg, 04.04.2012), S. 4.
[22] Vgl. Soldatengesetz In: Grundgesetz: 2007, § 1, 1.

Soldaten als Menschen und die Verteidigungskraft der Bundeswehr ernst nehmen."[23]

Diese Einzigartigkeit muss verinnerlicht, gelebt und transportiert werden. Nur so ist es möglich, dass dieses Arbeitsfeld von der Gesellschaft auch geschätzt wird. Deutschland muss verstehen, wofür Soldaten eingesetzt werden und das dieser Beruf einmalig ist. In keinem anderen Tätigkeitsbereich wird erwartet weltweit im Dienst für sein Vaterland auch sein eigenes Leben einzusetzen.[24]

„[…] Deshalb sind alle Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr ≪Staatsbürger in Uniform≫. Sie sind den Werten und Normen des Grundgesetzes in besonderer Weise verpflichtet. Sie haben der Bundesrepublik Deutschland treu zu dienen und das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes tapfer zu verteidigen. […]"[25]

Dazu trägt Transparenz, Kommunikation sowie Partizipation der Soldaten bei Veränderungen bei, indem beharrlich wieder das, wofür die Bundeswehr gegründet wurde, in den Mittelpunkt gestellt wird. Nämlich die Verteidigung und Erhaltung der Freiheitlich demokratischen Grundordnung [FDGO].

Was ist das besondere an Auslandseinsätzen der Bundeswehr?

Im Rahmen der Attraktivität der Bundeswehr muss der Auslandseinsatz besondere Erwähnung finden, da der Einsatz in Kriegs- und Krisengebieten für jeden Soldaten allgegenwärtig sein muss. Der ehemalige Bundesminister der Verteidigung spricht 2011 daher explizit von einer Armee im Einsatz.[26] Auch weit entfernte Ereignisse können existenzielle Bedrohungen für die Sicherheit Deutschlands bedeuten, da sich diese nicht mehr geographisch begrenzen lassen und die äußere und innere Sicherheit zusammen betrachtet werden muss.[27]

In den Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012 wird dabei explizit hervorgehoben, dass die Landesverteidigung als Bündnisverteidigung die anspruchsvollste Aufgabe ist. Die wahrscheinlichere Aufgabe liegt dabei in der internationalen Konfliktverhütung, wobei es im Vergleich zur Landesverteidigung

[23] Vgl. Baudissin, W.: 1969, S. 124.
[24] Vgl. Rede des Staatssekretärs im BMVg Stéphane Beemelmans, anlässlich eines Symposiums zur Nachwuchsgewinnung am 10. Juni 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin./ Vgl. Sauer. W.: Der stille Wandel. Anforderungen an militärische Führungskräfte heute. In: Beck, H.-C./Singer, C.: 2011, S. 64f.
[25] Vgl. ZDv 10/1: 2008, Ziff. 105.
[26] Vgl. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière, anlässlich der Neuausrichtung der Bundeswehr am 18. Mai 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin.
[27] Vgl. Rede der Bundesministerin der Verteidigung Dr. Ursula von der Leyen, anlässlich der 50. Münchner Sicherheitskonferenz am 31. Januar 2014 in München. / Vgl. Budde, H.-O.: (YE 2855), 2007, S. 26. / Vgl. Westphal, S./Arenth, J.: Das Leitbild vom ´Staats- und Weltbürger in Uniform´. Deutsche Außen- und Sicherheitspolitik vor neuen Herausforderungen. In: Hartmann, U./Walther, C. (Hrsg.): 1995, S. 121f, 128f.

keine Unterscheidung in den Anforderungen an die Fähigkeiten eines Soldaten gibt.[28]

In dieser Studie soll kurz auf die Brisanz dieses Themas eingegangen werden, da der Auslandseinsatz ein wesentlicher Aspekt des Soldaten-Seins ist und nicht außer Acht gelassen werden darf. Die Aufgaben der Soldaten im Auslandseinsatz müssen zum Beispiel durch Politiker und Vorgesetzte allen transparent vermittelt und verständlich dargestellt werden. Der ehemalige Verteidigungsminister de Maizière fasst die Besonderheit zusammen:

> *„Heute müssen unsere Soldaten kämpfen können, um erfolgreich zu sein, um nicht sterben zu müssen und um zu verhindern, dass andere, vor allem Unschuldige sterben.“*[29]

Auslandseinsätze sind ein bestimmendes Merkmal für den Soldatenberuf und demzufolge ist es von großer Bedeutung, diese auch politisch zu legitimieren. Zukünftig sollen 10.000 Soldaten statt bisher ca. 7.000 Soldaten durchhaltefähig für Auslandseinsätze zur Konfliktverhütung und Krisenbewältigung zur Verfügung stehen.[30] Die Strukturkommission der Bundeswehr hat 2010 bereits davon gesprochen die Zahl der Soldaten im Einsatz deutlich zu erhöhen.[31] Bei all der Nutzung unterschiedlicher Zahlen ist es ebenso wichtig, dass sich die Bevölkerung aktiv mit dieser Thematik auseinander setzt und versucht diese anzuerkennen. Mit der Legitimation der Auslandseinsätze in der Gesellschaft steht und fällt das Vertrauen in die Institution Bundeswehr innerhalb und außerhalb der Streitkräfte.[32]

> *„Die Soldaten im Einsatz lehnen keineswegs ab, sich für ihr Handeln verantworten zu müssen. Aber sie wollen sich sicher sein können, dass diejenigen, die sie beurteilen, anklagen und gegebenenfalls verurteilen, auch über die dazu erforderliche Sachkenntnis verfügen und die Lage im Einsatz einschätzen können.“*[33]

Tod und Verwundung sind feste Bestandteile der Einsätze geworden, welches das einzigartige Treueverhältnis der Soldaten und der Bundeswehr verdeutlicht. Die Übernahme einer solchen Aufgabe und die Erfüllung aller Aufträge können nur erfolgen, wenn die Menschen in den Streitkräften, der militärischen und politischen

[28] Vgl. Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr. (Bonn: BMVg, 04.04.2012), S. 1f. / Vgl. Schilling, N.: Die Rolle des Militärs in komplexen Friedensmissionen – Ambiguitätstoleranz als Schlüsselqualifikation des Soldaten, um in diesem Umfeld zu bestehen. In: Hartmann, U./von Rosen, C./Walther, C. (Hrsg.): 2011, S. 228f, 232. / Vgl. Konzeption der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, 01. Juli 2013), S. 51.
[29] Vgl. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière, anlässlich der Neuausrichtung der Bundeswehr am 18. Mai 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin. / Vgl. Naumann, K.: 2010, S. 9, 38f.
[30] Vgl. Beruf trifft Berufung. Die Bundeswehr als Arbeitgeber. (Köln: BAPersBw), 72f.
[31] Vgl. Bericht der Strukturkommission der Bundeswehr. (Berlin: Oktober 2010), S. 10.
[32] Vgl. Illauer, R.: Quo vadis, Staatsbürger in Uniform? In: Beck, H.-C./Singer, C.: 2011, S. 58. / Vgl. Eschenbach, J.-P.: (YD 4964), 2006, S. 87.
[33] Vgl. Budde, H.-O.: (YG 9538), 2009, S. 26.

Bildung unzweifelhaft vertrauen.[34] *„Es gibt kein anderes Land, das seine Soldaten in einen Krieg schickt und zu Hause als ≪Mörder≫ verunglimpft.“*[35]

Nur durch die Unterstützung sowohl von politischer als auch gesellschaftlicher Seite ist ein selbstsicheres Auftreten der Bundeswehr und das eines jeden einzelnen Soldaten möglich. *„Sollen potenzielle Nachwuchskräfte vom Arbeitgeber Bundeswehr überzeugt werden, müssen zuerst die Soldaten selbst davon überzeugt sein.“*[36] Diese positive Grundhaltung kann in der Bevölkerung gewonnen werden, indem Multiplikatoren (u. a. Reservisten[37]) bewusst eingesetzt werden.

1.3. Auswirkung des demografischen Wandels

Der demografische Wandel[38] ist ein aktuelles Thema, das auch die derzeitigen gesellschaftlichen Trends widerspiegelt und grundlegend den Arbeitsmarkt verändert. Personalmanagementkonzepte aller Unternehmen müssen diese Tendenzen rechtzeitig erkennen, damit sie den veränderten Rahmenbedingungen flexibel begegnen können.[39]

Die Mortalitätsrate verringert sich und zusammen mit der verringerten Geburtenrate ergibt sich eine alternde Bevölkerung. So prognostiziert das statistische Bundesamt bis 2030 einen Anstieg der 65 – 70 Jährigen auf bis zu 31 % der Gesamtbevölkerung. Abbildung 1 zeigt schon in den nächsten Jahren eine unverkennbare Zunahme der Bevölkerung in der Altersgruppe der über 65 Jährigen. Eine immer kleinere Anzahl Jugendlicher steht den Älteren auf dem Arbeitsmarkt gegenüber. Das kann zur Folge haben, dass viele Menschen länger arbeiten müssen, um ihr persönliches Auskommen sicher zu stellen. Die Arbeitswelt muss sich bewusst um ältere Arbeitnehmer bemühen, weil der berufliche Nachwuchs fehlt. Neben der Altersstruktur ändert sich auch die Bevölkerungszahl in Deutschland. Die Alterspyramiden verdeutlichen die Tendenz des demographischen Wandels, indem keine starken jungen Jahrgänge nachrücken, sondern die Pyramide zukünftig umgekehrt betrachtet werden müsste (Abbildung 1). Neben den Fortschritten in der Medizin sorgen bessere Lebensbedingungen und ein höheres

[34] Vgl. Dörfler-Dierken, A.: Innere Führung als Führungskultur der Bundeswehr. In: Hartmann, U./von Rosen, C./Walther, C. (Hrsg.): 2011, S. 111f. / Vgl. Reichelt, J./Meyer, J.: 2010, S. 213. / Vgl. Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, Januar 2010), S. 21ff. / Vgl. Naumann, K.: 2010, S. 7. / Vgl. Messelken, K.: Tüchtigkeit und Tugenden. In: Hartmann, U./Walther, C. (Hrsg.): 1995, S. 279f.
[35] Vgl. Reichelt, J./Meyer, J.: 2010, S. 18.
[36] Vgl. Bultschnieder, R.: 1993, S. 70.
[37] In dieser Studie wird der Begriff des Reservisten synonym für die Bezeichnung von Reservist und Reservistin verwendet.
[38] Demografischer Wandel: Diese Entwicklung lässt sich durch Veränderungen im Bereich der Mortalitätsrate, Geburtenrate sowie der Migrationsrate beschreiben, die ausnahmslos eine Verschiebung der Altersstruktur in Deutschland bewirken. Vgl. Bericht des Generalinspekteurs der Bundeswehr zum Prüfauftrag aus der Kabinettsklausur vom 07. Juni 2010, S. 60. / Vgl. Thiele, S.: 2009, S. 13. / Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R.: 2009, S. 18. / Vgl. Stock-Homburg, R.: 2008, S. 588ff.
[39] Vgl. DGFP - Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: 2012, S. 17f.

Gesundheitsbewusstsein dafür, dass das durchschnittliche Lebensalter der Bevölkerung in Deutschland ansteigt während die Zahl der Jüngeren weiter sinkt.[40]

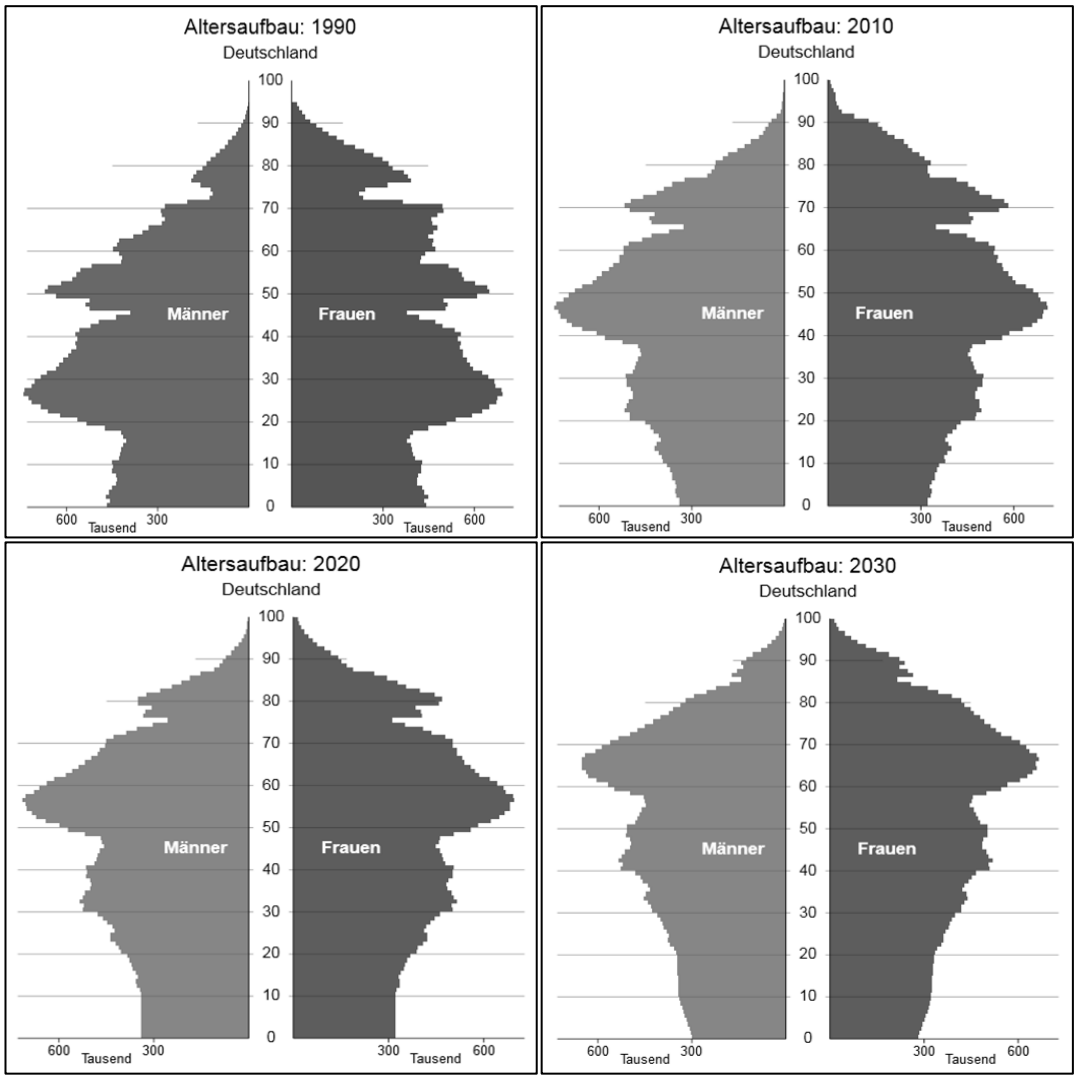

Abbildung 1: Bevölkerung in Deutschland 1990 bis 2030[41]

Die reine Betrachtung der Geburtenzahlen zeigt einen Rückgang der Gesamtbevölkerungsentwicklung (Abbildung 1). Daraus ergibt sich, dass eine Frau in Deutschland im Durchschnitt 1,4 Kinder gebärt. Des Weiteren sind immer mehr Frauen voll erwerbstätig. Unter anderem lässt sich eine Reduzierung der Geburtenzahlen in Folge dieser Karriereplanung verzeichnen.[42] Diese Faktoren erschweren die Rekrutierung von qualifiziertem Personal für Unternehmen, da weniger junge Personen sowohl dem Arbeitsmarkt als auch der Bundeswehr zur Verfügung stehen.

[40] Vgl. Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Ergebnisse der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. (Wiesbaden, 2009).
[41] Vgl. Statistisches Bundesamt. https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide. [Stand: 22.06.2013].
[42] Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/12/Abbildungen/a_12_33b_durchschnittl_kinderzahl_familienform_d_1996_2011.html [Stand: 25.05.2013].

Laut der statistischen Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz werden von 2013 bis 2025 die Zahlen der Absolventen und Abgänger aus allgemeinbildenden Schulen um fast 21 % sinken (Abbildung 2). Mit dem Rückgang der Schulabsolventen nimmt auch die tatsächliche Zahl der höheren Schulabschlüsse ab.

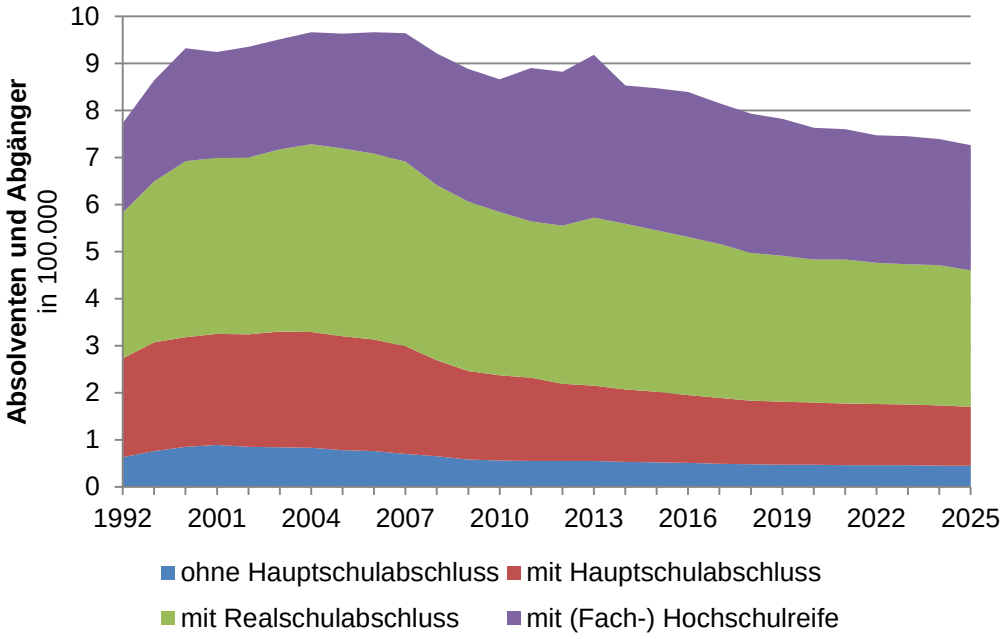

Abbildung 2: Schulabsolventen und -abgänger 1992 bis 2025[43]

Folglich stehen der Wirtschaft durch die Verringerung der Geburtenzahlen und die zunehmende Alterung der Bevölkerung in den folgenden Dekaden immer weniger jüngeres Ausbildungspotenzial und somit eine ältere Erwerbsbevölkerung zur Verfügung.

Die aufgezeigten Rahmenbedingungen haben eine große Bedeutung und Auswirkungen auf die Bundeswehr. Deshalb legt das BMVg den eindeutigen Schwerpunkt auf die Nachwuchsgewinnung.[44]

Mit dem Aussetzen der Wehrpflicht entfällt jedoch ein wichtiges Rekrutierungselement und zusätzlich wird es aufgrund der demografischen Entwicklung immer weniger Bewerber[45] geben.[46] Es gilt, sich den quantitativen (Anzahl der potentiellen Aspiranten) und qualitativen (Anforderungen der Bundeswehr an zukünftige Soldaten) Herausforderungen zu stellen. Folgerichtig

[43] Vgl. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland: Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz Nr. 192 – August 2011. Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2010 bis 2025. (Berlin: 2011), S. 70ff.
[44] Vgl. Winsche, H.: (YG 0032), 2008, S. 118.
[45] In dieser Studie wird der Begriff des Bewerbers synonym für die Bezeichnung von Bewerbern und Bewerberinnen verwendet.
[46] Vgl. VPR, 2011, S. 17. / Vgl. Buch, D.: (YG 6211), 2009, S. 89f. / Vgl. Bericht der Strukturkommission der Bundeswehr. (Berlin: Oktober 2010), S. 42. / Vgl. Abendheim, D./Biel, H.: (DK 2707), 2011, S. 5ff.

kann dieses auf weitere Einschränkungen im Rahmen der Nachwuchswerbung schließen lassen.

Die Aufgabenvielfalt der Soldaten wächst sowohl im In- und Ausland, unabhängig des Fakts, ob es sich bei der Bundeswehr um eine Freiwilligenarmee handelt oder nicht. Der ehemalige Verteidigungsminister de Maizière formulierte hinsichtlich dessen: *„Wir brauchen die Besten als Soldaten."*[47] Darüber hinaus endet der sogenannte Wettbewerb um Nachwuchs nicht mit der Akquisition der neuen Mitarbeiter, genauso wichtig ist die Nachhaltigkeit und Motivation der bereits gewonnenen Mitarbeiter.[48]

Sowohl die Vereinbarkeit der persönlichen Interessen als auch die Ansprüche an einen Beruf, die Jugendliche vermehrt einfordern, stellt nicht nur die Bundeswehr sondern auch die Wirtschaft vor eine Herausforderung. Der Kampf um qualifizierten Nachwuchs ist groß und jeder versucht mit Attraktivität für sein Unternehmen zu überzeugen. Sowohl die Privatwirtschaft als auch die Streitkräfte schöpfen ihr Personal aus dem gleichen immer kleiner werdenden Pool an potentiellen Bewerbern. Ideenreichtum ist gefragt, um auf sein Unternehmen aufmerksam zu machen, denn der Wert des Mitarbeiters mit all seinen Qualifikationen hat stark zugenommen.

Es bedarf einer guten Interaktion zwischen Politik, Militär und Medien, damit sich die Bundeswehr gegenüber einer wendigeren Wirtschaft behaupten kann. Individualität zeichnet die Wirtschaft aus, indem diese deutlich mehr auf die Bedürfnisse der potentiellen Bewerber eingehen kann. Darauf wird in der Konzeption der Bundeswehr, die als eine langfristige Grundsatzweisung beschrieben wird, näher eingegangen. Sie fasst zusammen, welche Prinzipien und Vorgaben für die Bundeswehr gelten und welches Leistungs- und Fähigkeitsprofil sie abbildet.[49] Die seit April 2012 laufende Umsetzung der Neuausrichtung schreitet voran und betrifft nach und nach jeden Mitarbeiter – militärisch oder zivil – in den Streitkräften.

1.4. Die Neuausrichtung der Bundeswehr

Ausgangspunkt für die Neuausrichtung der Bundeswehr ist das sicherheitspolitische Umfeld des 21. Jahrhunderts. Mit der Umsetzung der Neuausrichtung der Bundeswehr sollen Defizite bearbeitet werden, die in bisherigen Strukturen aufgetreten sind. Beispielhaft können hier zu viele Führungsebenen,

[47] Vgl. Interview des Bundesministers der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière am 26.05.2012. http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYu7DsIwEAT_yGdTIERHFEC0kSIIneNYzoFfulxCw8djF-xKU-xo4QmlUW_oNGOK2sMDBoPH8SPGsDnxSiuVVSxoZkuzRV5y8sj4hnu9TlaYFC1Xso2MhY40JxI5EftqVqJiBE4wSNU2Usl_1PfQd5fzdbdX7a3pIIdw-gFkFxpG/ [Stand: 15.01.2013].

[48] Vgl. Scholz, C.: War for Talent – wer ihn führt, ihn stets verliert In: Zeitschrift Innere Führung und Organisation: ZFO. – 77 (2008), Heft 2, S. 92f. / Vgl. Buch, D.: (YG 6211), 2009, S. 89.

[49] Vgl. Konzeption der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, 01. Juli 2013), S. 3.

Parallelstrukturen und Schnittstellen in der Bundeswehr aufgezählt werden. Die im Bericht zum Stand der Neuausrichtung definierten Ziele liegen in der Einsatzfähigkeit, Demografiefestigkeit und einer nachhaltigen Finanzierung. Damit diese Punkte bearbeitet werden können sind die Bereiche Personal, Material, Infrastruktur / Standorte von der Neuausrichtung der Bundeswehr besonders betroffen und die Fähigkeiten der Bundeswehr müssen im Einklang mit den finanziellen Ressourcen stehen.[50]

Seit Anfang der 90er Jahre befindet sich die Bundeswehr im permanenten Anpassungsprozess an ein sich stetig wandelndes sicherheitspolitisches Umfeld, bei gleichzeitigem Sparzwang. Die Bundeswehr als wesentliches Instrument der Sicherheits- und Verteidigungspolitik der Bundesrepublik muss sich entsprechend der Bedeutung Deutschlands in Europa und der Welt aufstellen. Die Verteidigungsministerin verdeutlicht diesbezüglich: *„Mehr Verantwortung muss man eben nicht nur übernehmen wollen, sondern auch leisten können."*[51] Verantwortung übernehmen heißt aber auch, die Mittel zur Ausübung dieser Aufgabe im gesamten Aufgaben- und Fähigkeitsspektrum vorzuhalten.[52]

Auf dem Gebiet des Materials sind entscheidende Eingriffe in Rüstung und Rüstungsprojekten erforderlich, um weniger Personal zum Betreiben der Waffensysteme einsetzen zu müssen und um die schon knappen Finanzmittel nicht völlig zu erschöpfen, die zur Instandhaltung der Systeme erforderlich sind. Dazu trägt der Organisationsbereich Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung die Verantwortung für jegliche Rüstungsaktivitäten.[53]

Innerhalb der Bundeswehr muss bei größeren Waffensystemen (bspw. Eurofighter, Transportflugzeug A400M, Kampfhubschrauber Tiger, Euro Hawk) im Durchschnitt mit Reduzierungen um ein Drittel gerechnet werden. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass diese Einschränkungen bei Beschaffungsvorhaben oder Verringerung der Stückzahl häufig Vertragsveränderungen mit der Wirtschaft erfordern, die unter Umständen auch mit großen Strafzahlungen verbunden sein können.

Im Bereich der Infrastruktur / Standorte kommt es im Zeitraum von 2011 bis 2018 zu einer Reduzierung von mehr als 20 %, wobei bestimmte Eckpunkte bei den

[50] Vgl. Bericht zum Stand der Neuausrichtung der Bundeswehr. (BMVg: 08.05.2013), S. 16ff, 45ff. / Vgl. Royl, W.: Soldat-Sein mit Leib und Seele. Der Kämpfer als existenzielles Leitbild einer Berufsarmee. In: Collmer, S./Kümmel, G. (Hrsg.): 2005, S. 19f. / Vgl. Hoffmann, O.: Die Beteiligung der Bundeswehr an der Friedensaufgabe der Vereinten Nationen. In: Hartmann, U./Walther, C. (Hrsg.): 1995, S. 98f.

[51] Vgl. Ministerin unter Strom. In: Die Welt am 26.03.2014, S. 8.

[52] Vgl. Die Neuausrichtung der Bundeswehr. Nationale Interessen wahren – Internationale Verantwortung übernehmen – Sicherheit gemeinsam gestalten. (Berlin: BMVg, März 2012), S. 5. / Vgl. Naumann, K.: 2010, S. 58. / Vgl. Kutz, M.: Die verspätete Armee, Entstehungsbedingungen, Gefährdungen und Defizite der Bundeswehr. In: Nägler, F.: 2007, S. 63ff.

[53] Vgl. Die Neuausrichtung der Bundeswehr. Nationale Interessen wahren – Internationale Verantwortung übernehmen – Sicherheit gemeinsam gestalten. (Berlin: BMVg, März 2012), S. 89ff.

Standortentscheidungen auf dem Prüfstand standen. Es wurden dabei die Eignung des Standortes für Auftrag und Aufgaben der vor Ort stationierten Dienststellen, die Kosten der Liegenschaft, die Präsenz in der Fläche sowie die Attraktivität für Soldaten betrachtet.[54] Bei Betrachtung dieser Faktoren ist es schwer nachzuvollziehen, wie es zu Entscheidungen für Liegenschaften in nahezu menschenleeren Provinzen kommen konnte.[55]

In den letzten Jahrzehnten hat die sicherheitspolitische Lage fortwährend zu einer Verkleinerung des Personals in der Bundeswehr geführt. Die Grundlage für die Neuausrichtung der Kabinettbeschluss vom 15. Dezember 2010, in dem die Reduzierung des Streitkräfteumfangs auf 185.000 Soldaten vorgesehen ist. Der Eckwertebeschluss des Kabinetts vom 16. März 2011 zum Bundeshaushalt 2012 einschließlich der Finanzplanung bis 2015 sowie die VPR mit denen die Basis für die Ausplanung der Streitkräfte vorgegeben ist.[56]

In dieser Studie wird im Schwerpunkt das Personal hervorgehoben. Zukünftig werden die Streitkräfte aus 170.000 SaZ und Berufssoldaten (BS) bestehen, einschließlich der Reservisten und 5.000 bis 15.000 FWD. Dazu ergibt sich ein jährlicher Bedarf von rund 13.000 SaZ (vorher mindestens 20.000) und 5.000 bis 15.000 FWD. Das Personalstrukturmodell (PSM) 185 gibt eine Stärke von 185.000 Soldaten vor, die ab 2018 erreicht sein soll. Die Zahl der zivilen Mitarbeiter wird zukünftig auf rund 55.000 festgelegt. Mit diesem Personalansatz ist es möglich die nationale Zielvorgabe, durch die Konzeption der Bundeswehr, zu erfüllen und weiterhin ein verlässlicher internationaler Partner zu sein. Daraus ergibt sich eine Personalreduzierung der Bundeswehr um 26 % im Vergleich zu 2009 (vgl. Abbildung 3).[57]

[54] Vgl. Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2012 (54. Bericht) am 29.01.2013: http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712050.pdf, S. 30f. [Stand: 12.04.2013]. / Vgl. Wohlgethan, A.: 2011, S. 90ff. / Vgl. Bericht zum Stand der Neuausrichtung der Bundeswehr. (BMVg: 08.05.2013), S. 53ff.

[55] Vgl. Über dieses Thema berichtete die Tagesschau am 16. Mai 2013 um 12:00 Uhr. http://www.tagesschau.de/inland/bundeswehrreform214.html [Stand: 20.05.2013]. / Vgl. Das Waffenproblem der Bundeswehr. Ständig neue Pannen bei Rüstungsprojekten / Industrie fordert klarere Vorgaben der Auftraggeber. In: Weser Kurier 30.10.2013, S. 3.

[56] Vgl. Biel, H./Giegerich, B./Jonas, A.: Aussetzung der Wehrpflicht. Erfahrungen und Lehren westlicher Partnerstaaten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: APuZ; Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ – 61 (2011), H. 48: Wehrpflicht und Zivildienst, S. 31-38. (CF 9569), 32ff. / Vgl. Bericht zum Stand der Neuausrichtung der Bundeswehr. (BMVg: 08.05.2013), S. 4.

[57] Vgl. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière, anlässlich der Neuausrichtung der Bundeswehr am 18. Mai 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin. / Vgl. Rede des Staatssekretärs im BMVg Stéphane Beemelmans, anlässlich eines Symposiums zur Nachwuchsgewinnung am 10. Juni 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin. / Vgl. Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2012 (54. Bericht) am 29.01.2013. http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712050.pdf, S. 9. [Stand: 12.04.2013]. / Vgl. Die Welt: Dem freiwilligen Wehrdienst droht das Aus am 18.08.2013. http://www.welt.de/politik/deutschland/article121418282/Das-widerspruechliche-Image-deutscher-Soldaten.html [Stand: 01.11.2013]. / Vgl. Bericht zum Stand der Neuausrichtung der Bundeswehr. (BMVg: 08.05.2013), S. 21ff.

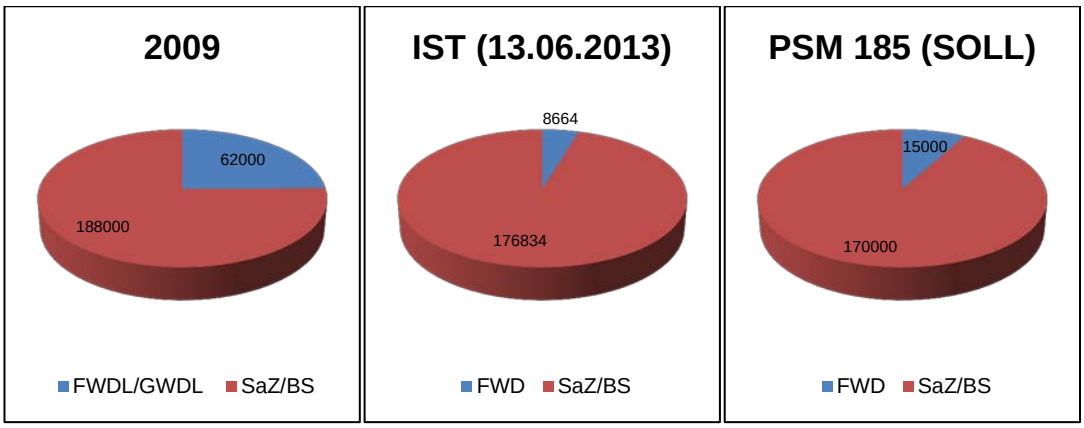

Abbildung 3: Veränderung des Personalkörpers der Bundeswehr[58]

Im Jahr 2013 sollen 25.000 Soldaten (SaZ und FWD) gewonnen werden, das in etwa 60.000 Bewerbungen bedarf, um eine Auswahl von „3 : 1“ bei BS / SaZ und „2 : 1“ bei FWD realisieren zu können. Ob diese Quote zukünftig gehalten werden kann bleibt fraglich, denn es gibt heute schon Planungen aus dem Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw), die ein Verhältnis von 2 : 1 bei SaZ und 1,7 : 1 bei FWD vorsehen. Die neue Personalstruktur soll die Einsatzstrukturen verbessern, den personellen Ergänzungsbedarf reduzieren und die Personalkosten senken. Sowohl in Abbildung 3 als auch in Abbildung 4 wird grafisch dargestellt, dass das PSM 185 im Vergleich zum PSM 2010 der Bundeswehr einen Zuwachs an FWD von 3900 Soldaten und eine Senkung an SaZ von 26800 Mann zur Folge hat.

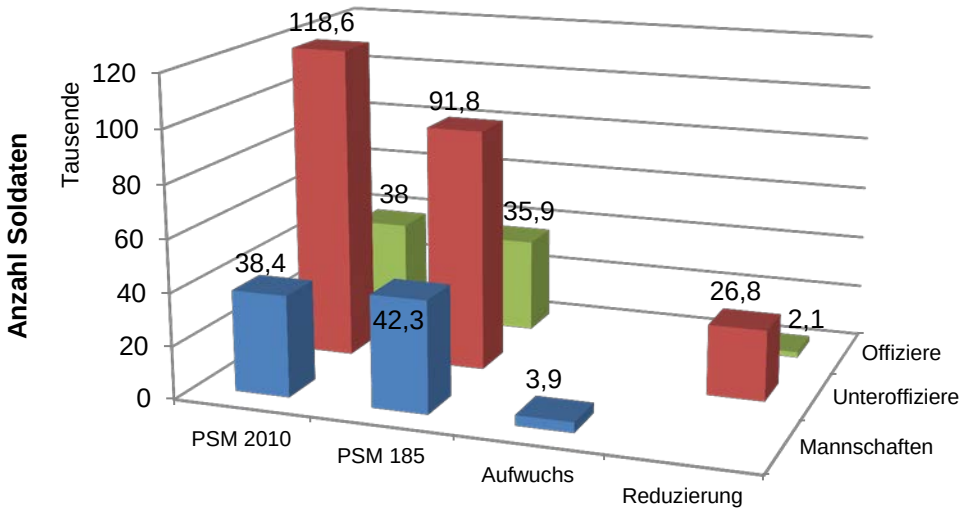

Abbildung 4: Vergleich der Personalstrukturmodelle[59]

[58] Quelle in Anlehnung an General Born, W.: (YF 3226), 2010, S.35.
[59] Vgl. Wesentliche Änderungen im Personalstrukturmodell (PSM) 185 im Detail. http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/HcvBDYAgDAXQWVygvXtzC_VW9EsaSCVQZH2NeefHO39MHo3ieptkXnk7dA6DwjhBzSvUUxVcDjL0iOaSvVukgtr-UtIyvTi0gjE!/ [Stand: 17.07.2013].

Die Zahl der BS wird weiter sinken, während die Anzahl der SaZ steigen wird. Das PSM 185 zeigt deutlich, wie der Personalkörper verschlankt werden soll, um die Zielvereinbarungen zu erreichen, so dass 2017 die Personalumfänge der BS / SaZ 170.000 erreicht haben (Abbildung 4).[60]

Den aktuellen Stand der Soldaten in den militärischen Organisationsbereichen (milOrgBer) bildet Abbildung 5 ab.

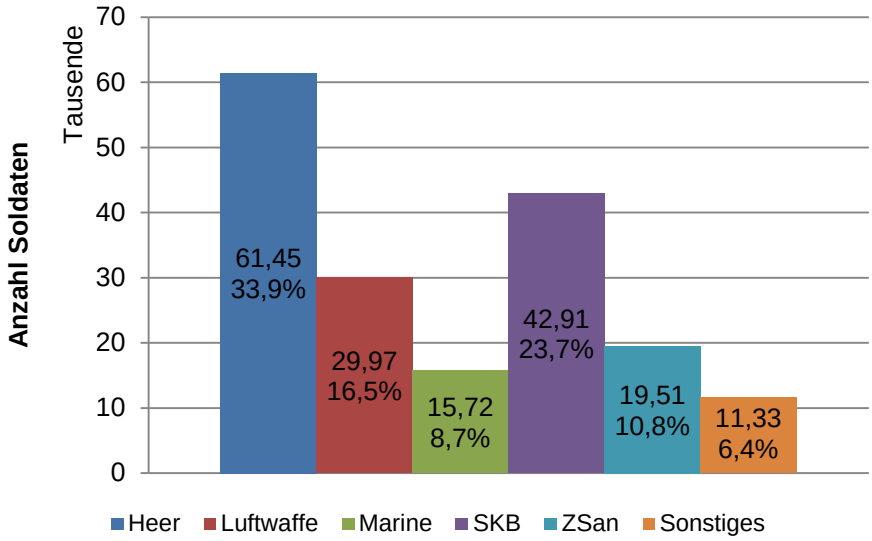

Abbildung 5: Anzahl der Soldaten in den militärischen Organisationsbereichen[61]

Die Aufgabenwahrnehmung der einzelnen milOrgBer wird beispielshalber in den Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr formuliert, wobei auch eine Optimierung bei der Zuordnung diverser Fähigkeiten erfolgt ist. In Abbildung 5 wird in dem Zweig „Sonstiges“ unter anderem die Territoriale Wehrverwaltung, die Infrastruktur, der Umweltschutz, die Ausrüstung sowie der Bereich Personal abgebildet.[62] Die Streitkräftebasis (SKB) ist der zweitgrößte Organisationsbereich der Bundeswehr und unterstützt sowohl Heer, Luftwaffe, Marine als auch den Zentralen Sanitätsdienst (ZSanDstBw) im In- und Ausland (u. a. Feldjäger, Logistik, Atomare, biologische und chemische Abwehr [ABC-Abwehr], Militärmusik).[63]

Ein grundsätzlicher Unterschied der Bundeswehr gegenüber zivilen Unternehmen ist der geschlossene Personalkörper. Im Bereich der Bundeswehr kann es Umsetzungen, Veränderungen und Aufstiege nur im System Bundeswehr geben. Somit ist nur begrenzt oder mit hohem Umschulungsaufwand ein Austausch mit dem freien Arbeitsmarkt möglich. Unternehmen können bei Schließungen notfalls

[60] Vgl. Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr. (Bonn: BMVg, 04.04.2012), Anlage 4.
[61] Vgl. Die Stärke der Streitkräfte. http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcmxDYAwDATAWVgg7unYAugc8kSWI4OMIesTXXm002D8SeWQy7jRStshc-4p94L0hENCnXEGUvXXSuMKG8FwBd26TD9uIZiT [Stand: 15.06.2014].
[62] Vgl. Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr. (Bonn: BMVg, 04.04.2012), S. 6, Anlage 2.
[63] Vgl. Beruf trifft Berufung. Die Bundeswehr als Arbeitgeber. (Köln: BAPersBw), 61ff. / Vgl. http://www.streitkraeftebasis.de/portal/a/streitkraeftebasis/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP3I5EyrpHK94uyk-ILMKr3SpNSi0jz9gmxHRQA-DBD-/ [Stand: 09.07.2013].

Personal freisetzen, wohingegen die Bundeswehr mit ihrem Personalkörper auskommen muss, trotz Änderungen in Organisation und Struktur, die gegebenenfalls anders qualifiziertes oder zusätzliches Personal benötigen würde.[64]

Es ist nicht ausreichend, den Blick auf die Personalgewinnung zu legen, die bereits aktuellen Mitarbeiter verdienen mindestens genau so viel Aufmerksamkeit. Dieser Spagat stellt eine Herausforderung für die Bundeswehr dar, wobei der Dreiklang Gewinnung, Qualifizierung und Eingliederung von Personal nicht vernachlässigt werden darf. Schon während der Verpflichtungszeit müssen die Soldaten für das zivile Erwerbsleben ausgebildet und qualifiziert werden.[65]

Eine grundsätzliche Flexibilisierung sowie Anpassung im Bereich der Verlängerung der Verpflichtungszeiten von SaZ werden aktuell schon durch das BAPersBw umgesetzt. Das Reformbegleitprogramm sieht beispielsweise die spezifische Hilfe mit Angeboten vor, die Reform möglichst sozialverträglich zu gestalten. Der Personalkörper soll schnell und einsatzorientiert angepasst werden, so dass die Bundeswehr zukunftsfähig ist.[66] Es erfolgen gesetzliche Anpassungen im Bereich des Dienst- und Laufbahnrechts, eine Anpassung der Altersgrenze für Bewerber, Wehrsolderhöhung, Neuregelungen zum Ruhestandsalter für Soldaten sowie die Einstellung von Bewerbern in einem höheren Dienstgrad aufgrund ihrer bereits erworbenen Fachkenntnisse, damit der Personalkörper der Bundeswehr intensiv bedarfs- und situationsbezogen reagieren kann.[67]

Jegliche Personalmaßnahme soll die Streitkräfte auf dem Arbeitsmarkt gut positionieren und konkurrenzfähig machen. Aufgrund der Neuausrichtung braucht es Anpassungen und Änderungen im Bereich des Personalmanagements in der Bundeswehr, so dass der Mensch, den die Bundeswehr gewinnen und an sich binden möchte, mehr in den Fokus der Betrachtung kommt.

Die Fähigkeit, auf neue Herausforderungen, ohne Verschleiß von Mensch und Material begegnen zu können, ist Voraussetzung für eine politische Handlungsfähigkeit. Die Neuausrichtung der Bundeswehr verfolgt das Ziel der Sicherstellung der Einsatzfähigkeit der Bundeswehr im gesamten Spektrum des sicherheitspolitischen Umfelds, in welchem Deutschland handlungsfähig sein will.[68]

---

[64] Vgl. Rühle, J.: (DK 1559), 2009, S. 19. / Vgl. Beruf trifft Berufung. Die Bundeswehr als Arbeitgeber. (Köln: BAPersBw), S. 79.

[65] Vgl. Rosenthal, J.K.G./Karteusch, K./Born, W.: (YG 8492), 2009, S. 8.

[66] Vgl. Informationen zum Reformbegleitprogramm. http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYu7DsIwEAT_yGdTAKLDSkNBk4aEznEs58AvXS6h4eOxC3alKXa08ITaZHb0hjEnE2CA0eJl-ogp7l688kZ1FSvaxdHikNeSAzK-4dGusxM2J8eN7BJjpSfDmUTJxKGZjagagTOMUnVaKvmP-p7vvT4NR3XobrqHEuP1Bxw1W2Q!/ [Stand: 06.05.2013]. / Vgl. Die Neuausrichtung der Bundeswehr. Nationale Interessen wahren – Internationale Verantwortung übernehmen – Sicherheit gemeinsam gestalten. (Berlin: BMVg, März 2012), S. 81ff.

[67] Vgl. Steiner, H.: (DK 1009), 2008, S. 8f. / Vgl. Rede des Staatssekretärs im BMVg Stéphane Beemelmans, anlässlich eines Symposiums zur Nachwuchsgewinnung am 10. Juni 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin.

[68] Vgl. Bericht zum Stand der Neuausrichtung der Bundeswehr. (BMVg: 08.05.2013), S. 18, 40, 45ff, 49ff.

1.5. Die Umstrukturierung zur Freiwilligenarmee

Die Wahrnehmung der Bundeswehr in der Gesellschaft wird aufgrund der Aussetzung der Wehrpflicht und der Reduzierung der Präsenz in der Fläche abnehmen. Auch in Hinblick auf die Verkleinerung des Personalkörpers und der Schließung von Standorten. Der geschlossene Personalkörper wirkt sich insbesondere dann problematisch aus, wenn auf neue oder abgeänderte Bestimmungen (z. B. Reformen) zügig reagiert werden muss. Das erweist sich aufgrund der Rahmenbedingungen als sehr schwierig und deshalb kann eine Anpassung der Personalstruktur nur langfristig stattfinden. So wird weniger Nachwuchs eingestellt und einem geringeren Anteil von Zeitsoldaten eine längere Dienstzeit (u. a. Übernahme zum BS) angeboten.

Wie soll es zukünftig zu einem aktiven Informationsaustausch zwischen der Bundeswehr und der Gesellschaft kommen? Nur vereinzelte Soldaten gehen heute noch in Uniform auf die Straße und repräsentieren dadurch die Bundeswehr in der Öffentlichkeit. Die Gesellschaft wird zukünftig primär über die Medien und nicht mehr über persönliche Erfahrungen und Begegnungen mit den Streitkräften informiert. Die Entwicklung der vergangenen Jahre hat zu einer Störung im Austausch zwischen Mensch, Gesellschaft und Bundeswehr geführt (Abbildung 6). Es müssen weitere Möglichkeiten in Betracht gezogen werden, so dass die Streitkräfte in der Gesellschaft zukünftig umfassend aufgestellt bleiben.[69] Der Bundespräsident Joachim Gauck spricht bei seiner Antrittsrede in Hamburg jeden Vorgesetzten an und bezieht sich dabei auf eine Formulierung von Richard von Weizäcker:

> *„Sie stehen nicht nur persönlich vor ihren eigenen Soldaten im Rampenlicht, sondern als Verantwortliche der Bundeswehr mitten in den Fragestellungen unserer Gesellschaft.“*[70]

[69] Vgl. Soldat sein heute. (Berlin: BMVg, 2012), S. 8. / Vgl. Illauer, R.: Quo vadis, Staatsbürger in Uniform? In: Beck, H.-C./Singer, C.: 2011, S. 57ff. / Vgl. Staatssekretär im BMVg Rüdiger Wolf: Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes der Bundeswehr. (Berlin: 05.01.2011), S. 7. / Vgl. Biel, H./Giegerich, B./Jonas, A.: Aussetzung der Wehrpflicht. Erfahrungen und Lehren westlicher Partnerstaaten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: APuZ; Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ – 61 (2011), H. 48: Wehrpflicht und Zivildienst, S. 31-38. (CF 9569), S. 31ff. / Vgl. Die Welt: Das widersprüchliche Image deutscher Soldaten am 01.11.2013. http://www.welt.de/politik/deutsch land/article121418282/Das-widerspruechliche-Image-deutscher-Soldaten.html [Stand: 01.11.2013]. / Vgl. Messelken, K.: Tüchtigkeit und Tugenden. In: Hartmann, U./Walther, C. (Hrsg.): 1995, S. 276ff.

[70] Vgl. Rede des Bundespräsidenten Joachim Gauck, anlässlich seines Antrittsbesuchs bei der Bundeswehr am 12.03.2012 an der Führungsakademie der Bundeswehr Hamburg.

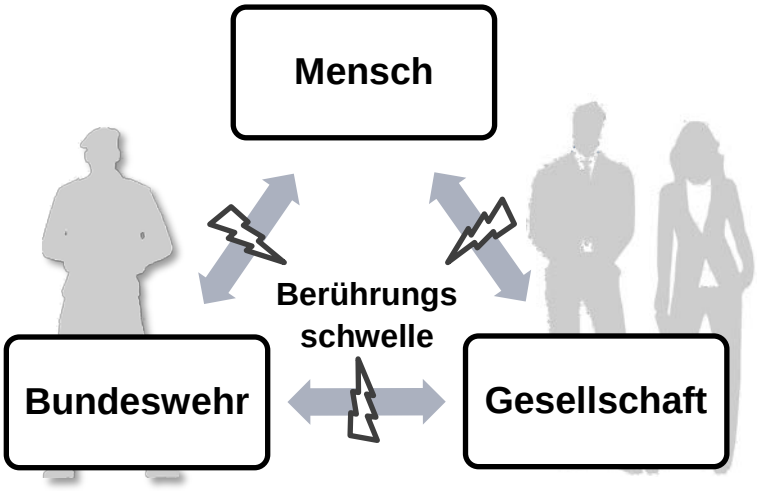

Abbildung 6: Berührungsschwelle zur Bundeswehr

Die Menschen in den Streitkräften, die von Veränderungen betroffen sind, stehen im Vordergrund und müssen besonderes Augenmerk erfahren. Indem sie aktiv mit einbezogen werden, so dass ihre Loyalität gegenüber der Bundeswehr nicht verloren geht und es zu keiner vermeintlichen Berührungsschwelle mit Störungen zwischen den Beteiligten kommt, wie in Abbildung 6 dargestellt.
Die Bundeswehr befindet sich in einer tiefgreifenden Reform und

> *„Die Folgen dieses Wandels bedeuten für die Angehörigen der Bundeswehr erneut einen räumlichen, teils auch inhaltlichen Wechsel der Tätigkeit sowie die Anpassung an neue Abläufe und Anwendungen.“*[71]

Trotz der fehlenden sicherheitspolitischen Notwendigkeit für die Wehrpflicht muss zukünftig im Wesentlichen darauf geachtet werden, dass *„Eine Armee für die Gesellschaft […] auch eine Armee in der Gesellschaft sein [muss].“*[72]

Diese Studie setzt sich nicht im Schwerpunkt mit den Gründen für oder gegen die Aussetzung der Wehrpflicht auseinander, sondern legt den Fokus auf die Folgen der Aussetzung in der Personalgewinnung der Bundeswehr.

> *„Das Ziel der Neuausrichtung ist es, unsere Streitkräfte so aufzustellen, zu finanzieren, auszustatten und zu führen, dass wir als Land unsere nationalen Interessen wahren, internationale Verantwortung übernehmen und gemeinsam zu Hause in Deutschland genauso wie mit unseren Partnern in der Welt Sicherheit gestalten.“*[73]

Die Anzahl der BS / SaZ hat sich im Laufe der Jahre nicht signifikant geändert, jedoch hat die Zahl der Wehrdienstleistenden erheblich aufgrund der Reduzierung

[71] Vgl. Zeitschrift für IF 04/2010. Die Menschen mitnehmen. http://www.if-zeitschrift.de/portal/a/ifz/!ut/p/c4/JYvLCsIwEEX_aKaJIOLOB4IudCW2biRtpm2gScowsSB-vAneA2dzuPjETDBvNxhxMZgJa2w6t20XaBdLL9d_QEbyFKBPNHIKAz7KxxJ0MZAUCwVx2QMbiQxzZJlKScy5gLPYVOq4Vyulq__Ud3O4X3St9Pp8Pd1w9n73A-5xtM4!/ [Stand: 15.05.2013].
[72] Vgl. Soldat sein heute. (Berlin: BMVg, 2012), S. 9.
[73] Vgl. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière, anlässlich der Neuausrichtung der Bundeswehr am 18. Mai 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin.

der Verteidigungsausgaben sowie dem Trend zur Freiwilligenarmee abgenommen. Vielfach werden Freiwilligenarmeen als Sammelbecken sozialer Unterschichten bezeichnet, wogegen mit einer ernsthaften und intensiven Nachwuchsgewinnung entgegengewirkt werden muss.[74] Die Personalausgaben pro Soldat sind in einer Freiwilligenarmee höher anzusiedeln, als in einer Wehrpflichtarmee, somit kann die Hoffnung auf eine Kostenersparnis, zur Umfinanzierung anderer Projekte nicht erfüllt werden. Die europäischen Freiwilligenarmeen wollen ihren Bedarf sowohl qualitativ als auch quantitativ decken und legen dabei Schwerpunkte auf finanzielle Anreize (u. a. Erhöhung des Verdienstes), Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Aussicht auf soziale Anerkennung. Sofern die Streitkräfte ein hohes Ansehen in der Bevölkerung innehaben und der Soldatenberuf geschätzt wird, fällt es leichter geeignetes Personal zu gewinnen.[75]

Der neu entwickelte FWD

> *„[…] ist ein Angebot an junge Frauen und Männer; ein Angebot, unserem Land auf besondere, auf patriotische Weise zu dienen und ein Angebot, das innere Gefüge, die Aufgabenvielfalt und das besondere unserer Streitkräfte kennen zu lernen.“*[76]

Jeder soll einen Beitrag dazu leisten können, die Werte in Deutschland zu schützen und das Leben in Frieden und Freiheit zu bewahren. Der FWD gilt seit dem 01.07.2011 als Möglichkeit, flexibel 6 bis 23 Monate Dienst in der Bundeswehr zu leisten. Dieser Dienst versteht sich als eine aktive Beteiligung an der Gesellschaft. Außerdem bieten die Streitkräfte Ausbildungsmöglichkeiten auf höchstem Niveau.[77] Für den FWD gilt eine sechsmonatige wechselseitige Probezeit. In dieser Anfangszeit geht es um die Prägung des soldatischen Miteinanders und nach diesem Abschnitt werden die jungen Soldaten auf ihre speziellen Aufgabenbereiche vorbereitet.

FWD sind ein integraler Bestandteil der Streitkräfte und übernehmen vielfältige Aufgaben und leisten darüber hinaus einen Beitrag zur Funktionsfähigkeit der Bundeswehr. Der FWD soll zukünftig weiter zu einem regen Austausch zwischen

[74] Vgl. Abendheim, D./Biel, H.: (DK 2707), 2011, S. 5f.
[75] Vgl. Biel, H./Giegerich, B./Jonas, A.: Aussetzung der Wehrpflicht. Erfahrungen und Lehren westlicher Partnerstaaten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: APuZ; Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ – 61 (2011), H. 48: Wehrpflicht und Zivildienst, S. 31-38. (CF 9569), 33ff. / Vgl. Seibert, B. H./Williams, C.: (YH 3864), 2012, S. 113.
[76] Vgl. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière, anlässlich der Neuausrichtung der Bundeswehr am 18. Mai 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin.
[77] Vgl. Rede des Staatssekretärs im BMVg Stéphane Beemelmans, anlässlich eines Symposiums zur Nachwuchsgewinnung am 10. Juni 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin. / Vgl. Freiwillig dienen. Ein Wegweiser für den Freiwilligen Wehrdienst. (Berlin: BMVg, Juni 2011), S. 4ff. / Vgl. Walther, M.-A.: Ethik in der asymmetrischen Kriegsführung. In: Hartmann, U./von Rosen, C./Walther, C. (Hrsg.): 2011, S. 125. / Vgl. Wohlgethan, A.: 2011, S. 36.

Bundeswehr und Gesellschaft beitragen, so dass es zu keiner sozialen Entbindung der Streitkräfte führt.[78]

Darüber hinaus wird auch die Gewinnung von SaZ aus dem Pool der FWD als ein weiteres Ziel verfolgt. Durch einen attraktiven Dienst, abhängig von Bereitschaft und Eignung der FWD, kann so eine Möglichkeit des längeren Dienens mit Statuswechsel zum SaZ gefördert werden. Die Werbung mit einer objektiven Beratung über berufliche Möglichkeiten für den freiwilligen Dienst in den Streitkräften ist die Grundlage für eine erfolgreiche Nachwuchsgewinnung.[79]

Karriereberater finden sich meist in jeder größeren Stadt und dienen dabei als persönliche Ansprechpartner. Sie bilden die ersten Berührungspunkte für junge Menschen im Kontakt mit der Bundeswehr und informieren sowie beraten die Interessenten über ihre Möglichkeiten bei den Streitkräften. Viele junge Menschen suchen nach einer Orientierung. Der Karriereberater übernimmt eine sehr wichtige Aufgabe, denn er kann objektiv über die Bundeswehr aufklären und sämtliche Chancen und Risiken des Soldatenberufs aufzeigen.[80] Diese gezielten Informations- und Attraktivitätsmaßnahmen sollen zukünftig die Akzeptanz des FWD in der Gesellschaft erhöhen.

[78] Vgl. Freiwillig dienen. Ein Wegweiser für den Freiwilligen Wehrdienst. (Berlin: BMVg, Juni 2011), S. 4ff. / Vgl. Bericht zum Stand der Neuausrichtung der Bundeswehr. (BMVg: 08.05.2013), S. 56.
[79] Vgl. Winsche, H.: (YG 0032), 2008, S. 116. / Vgl. Buch, D.: (YG 6211), 2009, S. 89. / Vgl. Beruf trifft Berufung. Die Bundeswehr als Arbeitgeber. (Köln: BAPersBw), 25f.
[80] Vgl. Eschenbach, J.-P.: (YD 4964), 2006, S. 87. / Vgl. Schulze von Glaßer, M.: 2012, 40f. / Vgl. Hartmann, U.: Intellektuelle und ihre Auseinandersetzung mit dem Militär – Grenzen, Möglichkeiten und Erwartungen. In: Hammerich, H. R./Hartmann, U./von Rosen, C.: 2010, S. 47.

2. Personalmanagement in der Bundeswehr

In diesem Abschnitt gilt es einen allgemeinen Überblick über das Personalmanagement in der Bundeswehr zu geben. Sowohl die Sicherstellung der personellen Durchhaltefähigkeit im Grundbetrieb, als auch im Einsatz wird als die wesentliche Aufgabe des Personalmanagements beschrieben.[81] Es ist wichtig, dass sich das Personalmanagement an die Rahmenbedingungen des Unternehmens anpasst. Eine weitere Aufgabe liegt darin, Soldaten bedarfsgerecht und rechtzeitig auf identifizierte Dienstposten vorzubereiten. Der Fortschritt erfolgt stets und ständig angepasst an die aktuellen Entwicklungen und richtet sich sowohl an Soldaten, als auch die zivilen Mitarbeiter sowie Reservisten. Der Vollzähligkeit halber werden hier alle angesprochenen Personen aufgezählt, jedoch bilden die Soldaten in dieser Studie den Schwerpunkt.[82]

> *„Die personelle Einsatzbereitschaft der Bundeswehr wird die zentrale Herausforderung der Zukunft. Wir müssen Personal halten, gewinnen und gleichzeitig reduzieren. Und Personal heißt: Menschen mit ihren Stärken und Schwächen, mit ihrem Alter, ihren Wohnungen und Häusern, ihren Angehörigen, ihrem unterschiedlichen Bildungsstand und ihren Wünschen nach Laufbahnentwicklung und Sicherheit.“*[83]

Personalmanagement in der Bundeswehr fordert einen Dreiklang zwischen Einsatzbereitschaft, Berufszufriedenheit und Motivation. Die Ziele des Personalmanagements werden durch den Auftrag und die Einsatzfähigkeit der Streitkräfte definiert. Die Schwierigkeit liegt einerseits darin, den Personalbedarf, unter Berücksichtigung von Interessen der Soldaten und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu decken und anderseits sich langfristig als interessanter Arbeitgeber zu etablieren. Die Aufgabe des Personalmanagements ist es, Soldaten rechtzeitig nach Quantität und Qualität auf einen Dienstposten nach Bedarf zu identifizieren und vorzubereiten. Dadurch gibt es immer eine Spannung zwischen dem Bedarfsträger als Organisation und den Belangen der Soldaten. Es gilt die Eignung, Leistung und Befähigung der Soldaten durch Vorgesetzte zu beurteilen, die individuellen Belange sowie Erwartungen und darüber hinaus den tatsächlichen Bedarf der Bundeswehr zu beachten und zu vereinen. Das gesetzte Ziel liegt darin, diese Aspekte, unter Beachtung der Inneren Führung, die einen transparenten

[81] Vgl. Die Neuausrichtung der Bundeswehr. Nationale Interessen wahren – Internationale Verantwortung übernehmen – Sicherheit gemeinsam gestalten. (Berlin: BMVg, März 2012), S. 21, 36f, 81ff.
[82] Vgl. Abteilungsleiter PSZ: Personalmanagement und -gewinnung. Prozessbeschreibung. (Bonn: 2011), S.1. / Vgl. Stock-Homburg, R.: 2008, S. 19f.
[83] Vgl. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. de Maizière, Thomas, anlässlich der Neuausrichtung der Bundeswehr am 18. Mai 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin.

Ausgleich zwischen den Streitkräften und den Soldaten fordert, in Einklang zu bringen.[84]

In Hinblick auf die Bundeswehr befindet sich das Personalmanagement in einem sich ständig wiederholenden Prozess mit folgenden Stufen:

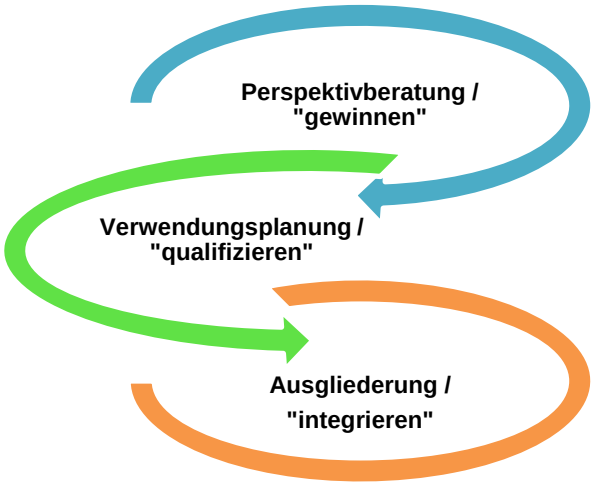

Abbildung 7: Personalmanagementprozess in der Bundeswehr[85]

Die erste Stufe, die Perspektivberatung, ist die Bestimmung der individuellen Förderperspektive des Bewerbers. Während der Perspektivberatung ist es besonders wichtig faire und zutreffende Entscheidungen unter Beachtung von Eignung, Leistung und Befähigung zu treffen. Der reale Bedarf sollte hierbei nicht außer Acht gelassen werden. Das rechtzeitige Treffen von Entscheidungen trägt dazu bei, dass eine zeitnahe Verwendungsplanung erfolgen kann.

Die zweite Stufe, die Verwendungsplanung, beschäftigt sich mit der Planung des Verwendungsaufbaus jedes einzelnen Bewerbers. Diese umfasst im Rahmen der Personalentwicklung die Bündelung von Maßnahmen der Personalgewinnung und -auswahl, Aus-, Fort- und Weiterbildung, Personalförderung und -bindung. Im letzten Schritt folgen die Ausgliederung aus der Bundeswehr sowie die Integration in den zivilen Arbeitsmarkt. Eine Verwendungsentscheidung kann nur erfolgen, wenn es zum Einklang zwischen Qualifikationen und Fähigkeiten unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen mit dem Anforderungsprofil des Dienstpostens gekommen ist. Dieser Prozess wird gemäß der Strategie „Gewinnen, qualifizieren und integrieren“ (Abbildung 7) unterstützt, um einer optimalen Potentialausschöpfung und einer Flexibilisierung, in Hinblick auf die Neuausrichtung der Bundeswehr gerecht zu werden.[86]

[84] Vgl. Rühle, J.: (DK 1559), 2009, S. 18. / Vgl. Steiner, H.: (DK 1009), 2008, S. 8ff. / Vgl. Hammerich, H. R./Hartmann, U./von Rosen, C.: 2010, S. 9. / Vgl. Hoffmann, O.: Der Mensch in der Transformation. In: Collmer, S./Kümmel, G. (Hrsg.): 2005, S. 54ff.
[85] Quelle in Anlehnung an General Born, W.: (YF 3226), 2010, S. 37.
[86] Vgl. Born, W.: (YF 3226), 2010, S. 37f. / Vgl. Abteilungsleiter PSZ: Personalmanagement und -gewinnung. Prozessbeschreibung. (Bonn: 2011), S. 4.

Das Spannungsfeld zwischen Dienst und Privatleben, unter Beachtung der individuellen Werte der Soldaten wird zukünftig von großer Bedeutung im Bereich des Personalmanagements sein.[87] Damit der gewünschte Ausgleich zwischen Individuum und Organisation erreicht werden kann, wird besonderes Augenmerk auf die Vereinbarkeit von Familie und Dienst, Karrieremanagement und lebenslanges Lernen gelegt. Aufgrund der hohen Einsatzbelastung der deutschen Soldaten rückt die Vereinbarkeit von Familie und Dienst immer mehr in den Vordergrund, die in dieser Studie jedoch nicht im Schwerpunkt betrachtet werden wird sondern die Personalgewinnung. Sobald Soldaten eine gute Balance zwischen Dienst und Zeit für die Familie (z. B. im Rahmen von WLB) für sich verzeichnen können, sind sie motivierter und leistungsfähiger.[88] Dazu wird in Kapitel 2.3. die Thematik der WLB detaillierter aufgegriffen.

Die Maßnahmen des Personalmanagements müssen transparent und vertrauenswürdig sein, denn ihr Anspruch ist es, die richtigen Frauen und Männer für die Streitkräfte zu interessieren und zu gewinnen.[89] Das nachhaltige Ziel des Personalmanagements in der Bundeswehr liegt in der Prägung, Entwicklung und Bindung der Soldaten. Eine langfristige Investition in die Motivation und Qualifikation der Soldaten ist unabdingbar auch in Hinblick auf die gestiegene Lebensarbeitszeit.[90]

2.1. Personalgewinnung

Die Bundeswehr ist unmittelbar mit der Schwerpunktverschiebung in der Gesellschaft verbunden und muss zukünftigen Entwicklungen (u. a. demografische Gegebenheiten, Image des Arbeitgebers Bundeswehr und gesellschaftliches Ansehen soldatischer Tätigkeiten) offen gegenüber stehen. Berufszufriedenheit und ein attraktiver Arbeitsplatz sind Voraussetzungen für ein hohes Leistungspotenzial der Soldaten und die Gewinnung von qualifiziertem Personal.[91]
Ob die Bundeswehr im Rahmen ihrer rechtlichen und finanziellen Möglichkeiten der Wirtschaft bei der Personalgewinnung Konkurrenz machen kann, ist fraglich. Deshalb muss umso mehr darauf geachtet werden, dass der Wert des

[87] Vgl. Walther, C.: Werte, was sind sie wert? In: Hartmann, U./von Rosen, C./Walther, C. (Hrsg.): 2011, S. 28ff. / Vgl. Thiele, S.: 2009, S. 21.
[88] Vgl. Rauch, A. M.: Die Bedeutung von deutscher Geschichte und christlicher Ethik für das Selbst- und Berufsverständnis von Soldaten im Auslandseinsatz. In: Collmer, S./Kümmel, G. (Hrsg.): 2005, S. 29ff. / Vgl. Rühle, J.: (DK 1559), 2009, S. 20. / Vgl. Psychisch krank ins Krisengebiet. Jeder fünfte Soldat geht seelisch vorbelastet in den Einsatz / Bundeswehrverband Nord hält Wert für normal. In: Weser Kurier 27.11.2013, S. 3.
[89] Vgl. Born, W.: (YF 3226), 2010, S. 35. / Vgl. Staatssekretär im BMVg Rüdiger Wolf: Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes der Bundeswehr. (Berlin: 05.01.2011), S. 17.
[90] Vgl. Rühle, J.: (DK 1559), 2009, S. 23.
[91] Vgl. Winsche, H.: (YG 0032), 2008, S. 118. / Vgl. Bultschnieder R.: 1993, S. 115ff.

Unternehmens hervorgehoben wird und eine Identifikation mit dem Arbeitgeber stattfindet. Die Stärken der Streitkräfte müssen nach innen und außen glaubhaft und authentisch vermittelt werden, um Aufmerksamkeit zu erregen. Parallel dazu müssen Informationen über das Unternehmen und seine Abläufe transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Jeder Angehörige der Streitkräfte kann dazu beitragen, dass sowohl positive als auch negative Aspekte offen und ehrlich angesprochen und angegangen werden[92]

Die üblichen Werbemaßnahmen in allen Medien reichen nicht aus, um den Arbeitgeber Bundeswehr attraktiv darzustellen, so dass gutes Personal gewonnen werden kann. Es muss ein Esprit herrschen, der durch die Soldaten in der Gesellschaft gelebt und zugänglich gemacht wird. Das Auftreten von Soldaten in der Öffentlichkeit und deren Erfahrungen haben erheblichen Einfluss darauf, ob der Dienstherr Bundeswehr als solcher vielmehr als Alternative gegenüber anderen Arbeitgebern wahrgenommen wird und eine allgemein positive Einstellung gegenüber der Bundewehr herrscht.

2.1.1. Begriffsklärung: Personalgewinnung

Personalgewinnung bezeichnet die Versorgung von Unternehmen mit einer ausreichenden Anzahl an Führungskräften und Mitarbeitern, die befähigt sind ihre Aufgaben adäquat zu erfüllen. Das Ziel ist die Angleichung des Personalbestandes an den Personalbedarf, wobei die Zielerreichung von der Position des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt und der Verfügbarkeit von externen Arbeitskräften abhängt. Eine gezielte Arbeitsmarktanalyse (u. a. Stellenmarktanalyse, Marktbewertung) ist in ihrer Vielfältigkeit dazu anzustreben.[93]
Ein reger Austausch von Wirtschaft und Bundeswehr fördert Kooperationen und die aktive Einbindung der Soldaten in die Gesellschaft, wobei unter anderem Reservisten als Botschafter und Mittler zwischen Bundeswehr und Öffentlichkeit fungieren können. Trotz der Konkurrenz um qualifiziertes Personal muss die Zusammenarbeit weiter vorangetrieben werden. Im Bereich der Logistik, Führungsunterstützung (Informationstechnik) und Ausbildung findet bereits ein großer erfolgreicher Wissenstransfer statt und es gilt zu prüfen, welche Gebiete noch in Kooperationsverhandlungen mit einbezogen werden könnten. Durch diese

[92] Vgl. Ohm, D.: (DK 1562), 2009, S. 39. / Vgl. Scholz, C.: War for Talent – wer ihn führt, ihn stets verliert In: Zeitschrift Innere Führung und Organisation: ZFO. – 77 (2008), Heft 2, S. 92f. / Vgl. Rauch, A. M.: Die Bedeutung von deutscher Geschichte und christlicher Ethik für das Selbst- und Berufsverständnis von Soldaten im Auslandseinsatz. In: Collmer, S./Kümmel, G. (Hrsg.): 2005, S. 24.
[93] Vgl. Stock-Homburg, R.: 2008, S. 104ff, 116ff.

rege Zusammenarbeit können sowohl die Streitkräfte als auch die Wirtschaft ihre Vorteile nutzen.[94]

2.1.2. Personalgewinnung in der Bundeswehr

Nachdem die Wehrpflicht außer Kraft gesetzt wurde, müssen die Streitkräfte im Kampf um qualifiziertes Personal sehr kreativ sein und immer wieder mit neuen Ideen in die Öffentlichkeit treten, um für das Unternehmen Bundeswehr zu werben.

> *„Die Einberufung von Grundwehrdienstleistenden war über Jahrzehnte Garant hoher Streitkräftestärken, gesicherter Aufwuchsfähigkeit, guter Nachwuchsgewinnung und diente der Verankerung der Bundeswehr in die Gesellschaft hinein.“*[95]

Die Bundeswehr muss sich jetzt wie ein Wirtschaftsunternehmen aufstellen und sich auf dem gesamten Arbeitsmarkt platzieren.
Die getrennte Darstellung von internen und externen Maßnahmen ist nicht zwingend, da sie sich vermischen oder sogar bedingen. In dieser Studie werden sie jedoch einzeln aufgeführt, da spezielle Aspekte gesondert behandelt werden sollen. Die Erläuterungen dazu im Folgenden haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Personalgewinnungsorganisation der Bundeswehr (PersGOrgBw) ist im Rahmen der Neuausrichtung der Bundeswehr geschaffen worden, um die Effektivität und Effizienz der Personalgewinnung zu erhöhen und die Bundeswehr zukunftsfähig aufzubauen. Dazu werden die bisher voneinander getrennten Bereiche der militärischen und zivilen Personalgewinnung zusammengeführt. In der Abbildung 8 wird die Konzentration auf den Personalprozess durch die dargestellten Dienststellen aufgezeigt und ihre Verantwortung hervorgehoben.[96]

[94] Vgl. Rosenthal, J.K.G./Karteusch, K./Born, W.: (YG 8492), 2009, S. 10. / Vgl. VPR, S. 18. / Vgl. Winsche, H.: (YG 0032), 2008, S. 119.
[95] Vgl. VPR, 2011, S. 17.
[96] Vgl. Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr. (Bonn: BMVg, 04.04.2012), S. 6, 13.

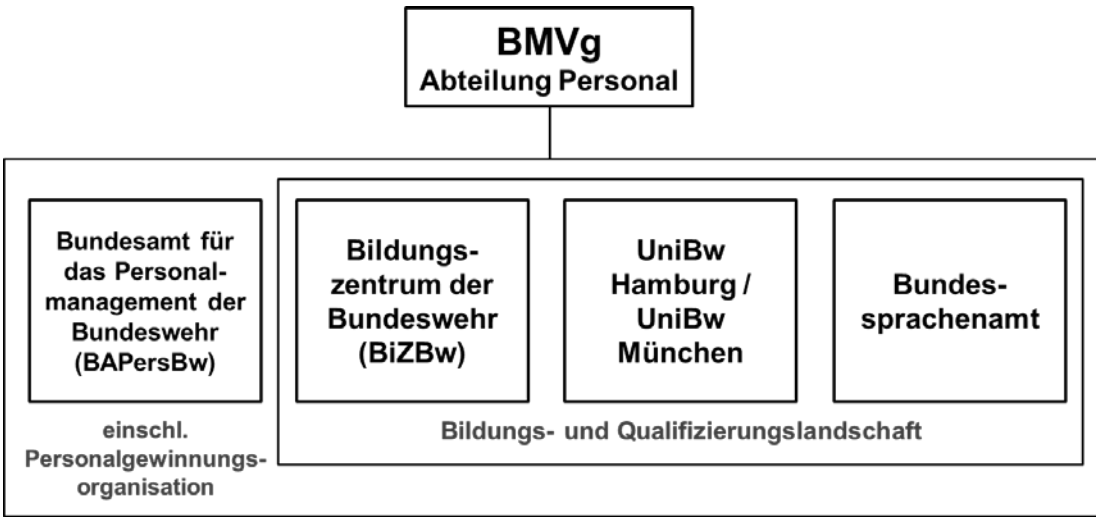

Abbildung 8: Organisationsbereich Personal[97]

In dieser Studie ist das BAPersBw von besonderer Bedeutung und wird detaillierter betrachtet, während die Bereiche der Bildungs- und Qualifizierungslandschaft gegenwärtig in den Hintergrund treten. Die Universitäten der Bundeswehr vermitteln die akademische Bildung und führen zu Bachelor- und Masterabschlüssen. Im Bildungszentrum der Bundeswehr (BiZBw) wird die schulische und berufliche Bildung der Soldaten zusammengefasst. Damit wird erstmals eine homogene Auslegung zivilberuflicher Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen gewährleistet. So kann die zivilberufliche Anerkennung und Zertifizierung von erworbenen Kompetenzen verbessert werden. Auch das Bundessprachenamt untersteht unmittelbar dem BMVg und ist verantwortlich für die gesamte Sprachausbildung sowohl für die Soldaten als auch für die zivilen Mitarbeiter. Eine umfassende Optimierung der jeweiligen Bereiche unter der Gesamtleitung (Abteilung Personal) setzt eine stetige Weiterentwicklung und Verzahnung voraus.[98]

Das BAPersBw betreibt seit 2012 erstmals Personalgewinnung, Personalentwicklung und Personalausgliederung sowohl für militärische als auch für zivile Mitarbeiter aus einer Hand. Unterhalb des Personalamtes agiert das Assessment-Center für Führungskräfte der Bundeswehr (ehemals Offizierbewerberprüfzentrale [OPZ]) (ACFüKrBw), die für die Eignungsfeststellung des Offiziernachwuchses verantwortlich ist. Neben dem ACFüKrBw gibt es 16 Karrierecenter (KarrC) und 110 Beratungsbüros, die die Eignung teilstreitkraftübergreifend für potentielle SaZ in den Laufbahnen der Feldwebel, Unteroffiziere und Mannschaften auswählen. Ferner wird auch die Eignung für den

[97] Quelle in Anlehnung an Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr. (Bonn: BMVg, 04.04.2012), Anlage 6.7.
[98] Vgl. Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr. (Bonn: BMVg, 04.04.2012), S. 13f.

FWD festgestellt. Zusätzlich gibt es das Karrierecenter der Marine, welches primär für Einstellungen in der Marine zuständig ist.[99]

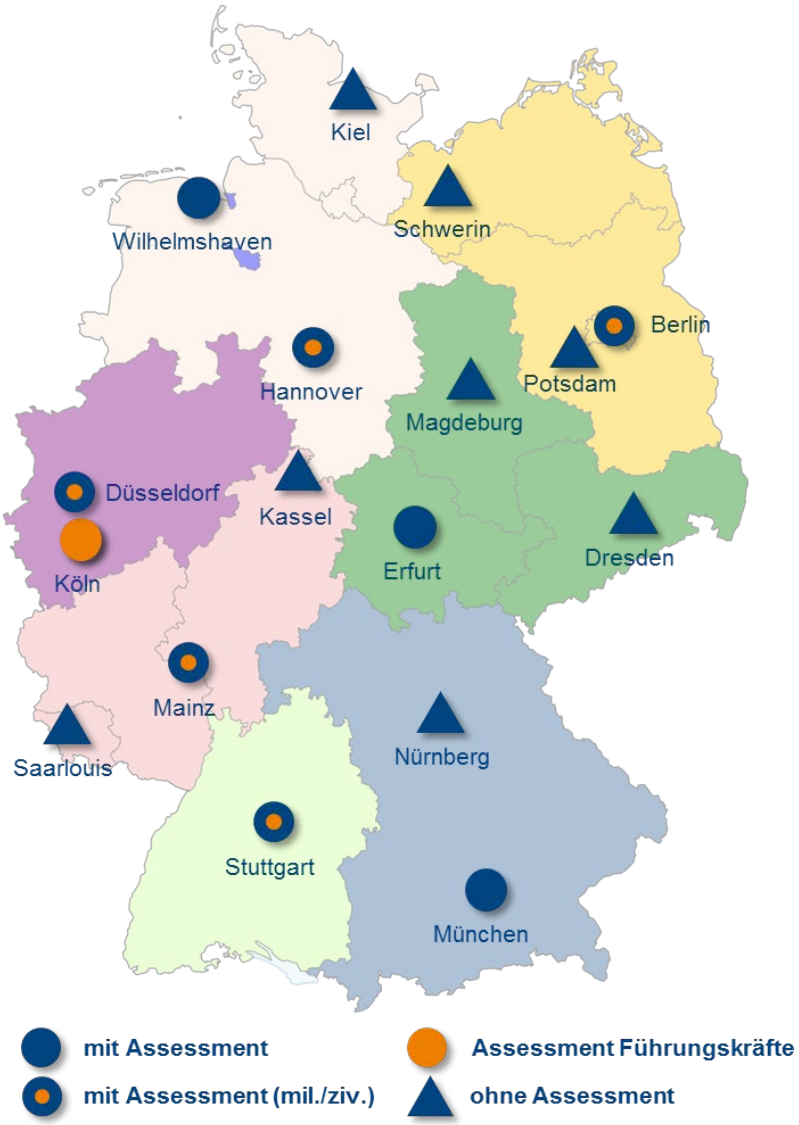

Abbildung 9: Die Karrierecenter der Bundeswehr[100]

In Abbildung 9 werden die 16 KarrC dargestellt, wobei in acht KarrC die Möglichkeit zur Eignungsfeststellung vorhanden ist (KarrC mit Assessment). Die KarrC sind in ganz Deutschland dislozierd, so dass diese gut von den Bewerbern erreicht werden können. Zur zeitlichen Straffung der Einstellungsverfahren werden maximal vier Wochen vom Eingang der Bewerbung bis zur Einladung zum Eignungsfeststellungsverfahren in einem KarrC angestrebt.

[99] Vgl. Bundesamt für Personalmanagement nimmt Arbeit auf. http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYuxDsIwDET_yE5goWxEFYKlAwuULW2jyKhJKuOUpR_fZOBOesM9Hb6xNNqVvBVK0c74wn6k8_CDIawePilzWSFQpK84phzwWT-TgzFFJ5XiolChZyuJYUksczWZuRigCXulW6O0-kdvzaG73sypObZ388AlhMsOlxn-tg!!/ [Stand: 23.02.2013]. / Vgl. Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr. (Bonn: BMVg, 04.04.2012), S. 13.

[100] Quelle in Anlehnung an den Besuch des Lazarettregimentes 31 im Karrierecenter der Bundeswehr Berlin am 13.11.2013.

In Abbildung 10 wird der Prozess der Personalgewinnung der Bundeswehr verdeutlicht. Der Bedarfsträger, die Bundeswehr, sieht den Bewerber und seine Angehörigen im Mittelpunkt und versucht diese anhand der Fähigkeiten anzusprechen. Dazu bieten die Streitkräfte im Rahmen der Werbung und Beratung vielfältige Möglichkeiten, um mit der Bundeswehr in Kontakt zu treten. Nachdem eine ausführliche Beratung (z. B. in Karriereberatungsbüros, durch Vertreter der Bundeswehr in Schulen oder Räumlichkeiten der Agentur für Arbeit) über die Möglichkeiten einer Einstellung bei den Streitkräften stattgefunden hat, erfolgt das Eignungsfeststellungsverfahren in einem KarrC.

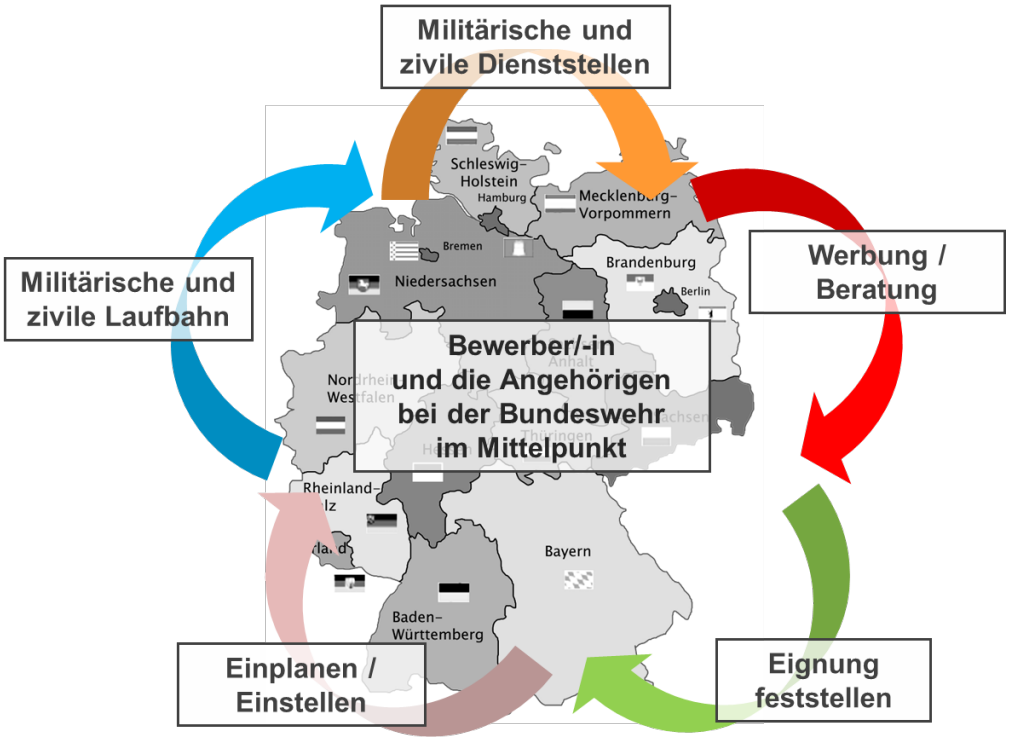

Abbildung 10: Prozess der Personalgewinnung in der Bundeswehr[101]

Sobald ein Bewerber die einzelnen Stationen (ärztliche Untersuchung, Computertest, bei SaZ Bewerbern ein Sporttest und das Bewerbungsgespräch im Eignungsfeststellungsverfahren) erfolgreich durchlaufen hat, erfolgt die Einplanung und Einstellung in die Streitkräfte. Es folgt eine an die persönlichen Fähigkeiten angepasste militärische Ausbildung sowohl im Fachdienst, im Truppendienst als auch in einer zivilen Verwendung in den unterschiedlichen Laufbahnen der Streitkräfte.[102] Im letzten Schritt des Personalgewinnungsprozesses bei der Bundeswehr unterstützt der Berufsförderungsdienst (BFD) und bietet verschiedene Bildungs- und Eingliederungsmaßnahmen an, die auch die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen beinhaltet. Eine Vielzahl von zivil anerkannten

[101] Quelle in Anlehnung an den Besuch des Lazarettregimentes 31 im Karrierecenter der Bundeswehr Berlin am 13.11.2013.
[102] Vgl. Barth, V./Sauvant, J.: (YH 3118), 2011, S. 15f.

Berufsausbildungen und verschiedene Studiengängen mit dem Ziel Bachelor- / Master-Abschluss werden angeboten. Außerdem können Kosten für Kurse, Lehrgänge und Studiengänge übernommen werden, so dass der Übergang aus den Streitkräften sowohl in militärische als auch in zivile Dienststellen begleitet werden kann.

2.1.2.1. Externe Personalgewinnung in der Bundeswehr

Im Rahmen der externen Personalbeschaffung werden potentielle Bewerber zielgerichtet angesprochen. Dazu werden personalwerbliche, multimediale, zielgruppenorientierte Kampagnen, Ausschreibungen sowie Werbung erstellt. Das Zentrale Messe- und Eventmarketing der Bundeswehr unterstützt unter anderem die KarrC dabei. Die Streitkräfte passen sich an die Bedürfnisse und die aktuellen Trends der Gesellschaft an, denn nur so können neue Soldaten aktiv gewonnen werden. Als moderner Arbeitgeber dürfen Wünsche zum Beispiel wie Arbeitsplatznähe, Rücksichtnahme auf Familiensituationen und Neigungen des Einzelnen nicht unberücksichtigt bleiben. Der Arbeitgeber Bundeswehr sollte sich folgende Fragen stellen und gut beraten welche Mittel er dafür einsetzt, um ein angemessenes Personalmarketing durchzuführen:

- Was macht die Bundeswehr einmalig?
- Was kann die Bundeswehr bieten, was andere Unternehmen beispielsweise nicht oder nur teilweise bieten können?
- Welche Vorteile bieten sich dem Nachwuchs durch eine Bewerbung bei der Bundeswehr?

Einige Alleinstellungsmerkmale werden in der nachstehenden eigenen Auflistung aufgeführt, die schon eine anteilige Antwort der oben gestellten Fragen zulässt. Im Laufe der Studie werden die aufgeführten Besonderheiten in den verschiedensten Blickwickeln betrachtet.

Besonderheiten der Bundeswehr:

- Auftrag durch das Grundgesetz definiert (Aufgabenbereich)
- dem Vaterland dienen
- Soldatische Tugenden und Werte (Ehre)
- Kameradschaft (Zugehörigkeit sowohl in Ausbildung als auch im Gefecht)
- Befähigung zum Kampf (Alleinstellungsmerkmal des Soldaten)
- Moderne Technik, Ausbildung an Waffen und Großgerät
- Führung / Zusammenarbeit (Vorgesetzte)

- Anerkennung
- frühe Führungserfahrung und -verantwortung (Vorgesetztenfunktion)
- Work-Life-Balance / Konzept für Vereinbarkeit von Familie und Dienst
- Vertrauen in die Organisation (Bundeswehr)
- medizinische Versorgung
- Sozialbetreuung
- Vielfalt an Ausbildungen (Berufsausbildungen)
- Karriereperspektiven
- Arbeitsplatzsicherheit für einen definierten Zeitraum
- Arbeitsinhalte / Arbeitsverfahren (Wert der Arbeit für den Soldaten)
- Vergütung (Gehalt, Zulagen).

Es muss klar definiert werden, welche Botschaften die Bundeswehr senden will und übermittelt werden sollen. Durch die Wehrpflicht konnten die Streitkräfte auf ein großes Spektrum von Fähigkeiten und Talenten zurückgreifen. Diese müssen sie jetzt aktiv selbst akquirieren. Neben den KarrC, den Karriereberatungsbüros und den Karriereberatern in der Fläche sind die Internetauftritte der Bundeswehr beispielhaft mit www.treff.bundeswehr.de und www.bundeswehr-karriere.de eines der wichtigsten Mittel für die Nachwuchswerbung. Plattformen und soziale Netzwerke wie YouTube, Twitter, Facebook, MeinVZ und StudiVZ dienen unter anderem heute dem Erfahrungsaustausch und bieten die Möglichkeit sich als Arbeitgeber Bundeswehr darzustellen und zu präsentieren.
Das Internet ist die meist genutzte Informationsquelle und wird von erfolgreichen Unternehmen zur Personalgewinnung eingesetzt. Durch die Internetpräsenz steigen auch der Bekanntheitsgrad und das Image, welche effizient und zielgerichtet eingesetzt werden müssen. Im Vergleich zu den klassischen Medien liegt der Vorteil des Internets in der breiten Erreichbarkeit der Zielgruppe.

Die Möglichkeiten der personalwerblichen Maßnahmen müssen sehr differenziert betrachtet und genau auf die Zielgruppe abgestimmt werden, um den individuellen Belangen und Forderungen gerecht zu werden. Im Rahmen der externen Gewinnung findet hier beispielhaft vorangehend das Dezernat 6 des KarrC Berlin mit seinen Handlungsfeldern Erwähnung, weil es die Bandbreite der externen Maßnahmen zur Personalgewinnung in der Bundeswehr widerspiegelt (Abbildung 11).

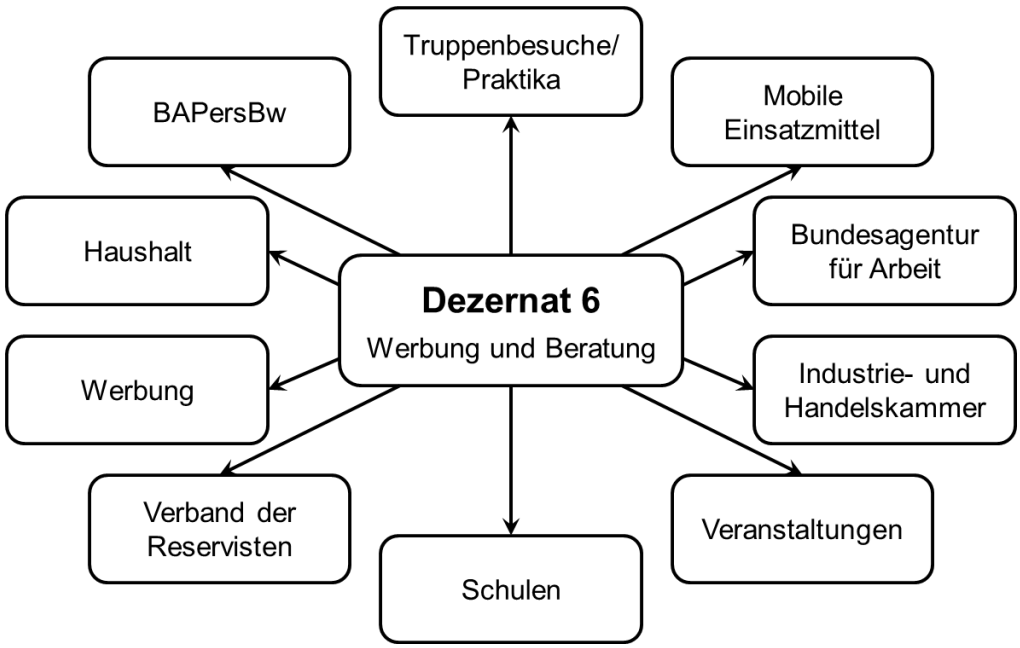

Abbildung 11: Handlungsfelder des Dezernats 6 im Karrierecenter der Bundeswehr Berlin

Die Bundeswehr wirbt unter anderem mit „Karriere mit Zukunft", vielfältigen Möglichkeiten der Qualifizierung, Führungsverantwortung in jungen Jahren, moderner Technik, Arbeiten im Team und mit materieller sowie sozialer Sicherheit. All dieses zeichnet ein forderndes Berufsfeld in den Streitkräften aus.[103] Um Werbemaßnahmen zu unterstützen und diese auch persönlich zu kommunizieren wird die weitere Annäherung zwischen jungen Erwachsenen und der Bundeswehr forciert. Dazu werden über die Karriereberater Truppenbesuche und Praktika bei der Bundeswehr angeboten.

Im Rahmen eines Truppenpraktikums ist ein Blick in den täglichen Dienst möglich, so dass ein lebensnaher Einblick in die Bundeswehr gewährt werden kann. Durch Gespräche mit Soldaten vor Ort kann ein erster Eindruck vom möglichen zukünftigen Arbeitgeber gewonnen werden. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, wie der Besuch einer Kaserne in der Nähe, eines Bundeswehrkrankenhauses, einer Ausbildungswerkstatt[104] oder einer der Bundeswehruniversitäten. Auch diese Angebote können über den Karriereberater in der Nähe in Erfahrung gebracht und auch initiiert werden.

Über ein Schülerpraktikum können Eindrücke über die Arbeitswelt vermittelt und gewonnen werden. Es ist möglich für Schüler/Innen die Bundeswehr vor Ort für zwei

[103] Vgl. Born, W.: (YF 3226), 2010, S. 36. / Vgl. Beruf trifft Berufung. Die Bundeswehr als Arbeitgeber. (Köln: BAPersBw), S. 17.

[104] Die Ausbildungswerkstätten der Bundeswehr: *„Die Ausbildungswerkstätten befinden sich oft auf dem Gelände von militärischen Einrichtungen, wie zum Beispiel auf Flugplätzen und militärischen Schulen oder in Einrichtungen der Bundeswehrverwaltung […]. Hierdurch haben die Auszubildenden direkten Kontakt zum militärischen Bereich und der bundeswehrspezifischen Ausstattung, was eine realitätsnahe Ausbildung […] gewährleistet."*
Vgl. https://ziv.bundeswehr-karriere.de/portal/a/zivkarriere/!ut/p/c4/DccxDoAgDADAt_gBurv5C3UxrTTYQKopBRJfr7npYIefYpeELrdigRW2U2Ya4ZWe0UzYOKARiycmtoOaRq6DLwvYKkmJTdN_y9XRHZ68TB8X_tBx/ [Stand: 20.10.2014].

bis drei Wochen mitzuerleben. Die Schwerpunkte der Optionen liegen hier in den Berufsbildern, die auch zivilen Berufen entsprechen.[105]

Durch Pressesprecher, Präsenz auf Messen, Tagen der offenen Tür in Kasernen, Girls‘ Days[106], Musikevents, Kooperationen mit Sportvereinen, Bw-beachen[107], Bw-Olympix[108] und Auftritten von Jugendoffizieren in Schulen tritt die Bundeswehr aktiv in der Gesellschaft auf. Es kann bei diesen Begegnungen zu einem direkten Dialog zwischen der Zielgruppe und der Bundeswehr kommen, der trotz des unverbindlichen Charakters als Vorteil empfunden wird und einen hohen informativen Wert hat. Neben regelmäßig erscheinenden Printmedien sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet, stellt sich die Bundeswehr in Kinowerbung, Radiowerbung, Fernsehwerbung und Fernsehsendungen dar.[109] Zudem durchläuft die Arbeitgeberbekanntheit bei Interessenten einige Stufen, bevor eine Bewerbung erfolgt.

1. Bekanntheit des Arbeitgebers
   (Ich kenne den Arbeitgeber)
2. Wahrnehmung / Vertrautheit des Arbeitgebers
   (Ich nehme das Unternehmen als möglichen Arbeitgeber wahr)
3. engere Auswahl des Arbeitgebers
   (Ich kann mir vorstellen dort zu arbeiten)
4. Absicht / Interesse
   (Ich werde mich bei dem Unternehmen bewerben)
5. bevorzugter Arbeitgeber
   (Dieses Unternehmen war / ist mein bevorzugter Arbeitgeber.[110]

Die Streitkräfte müssen für jeden zugänglich sein, der etwas darüber erfahren möchte, indem sie transparent und greifbar für jeden sind.

[105] Schülerpraktikum bei der Bundeswehr. Vgl. http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/NYtNC8IwEET_UbbBg7E3S0G8CmrrRdJ2qYv5KNutufjjTQ7OwLu8GXhAbrAfmq1QDNZBB_1I9ZDUkCZU9i0bOoerSkiCjE95occA93LMgzEGlELBIJQ5s5XIaoksrpiNORtFE_SVbhu9r_7RX3Mzp2t3MLv23Fxg8f74AxoJHAI!/ [Stand: 20.10.2014].

[106] Girls‘ day: Berufsorientierungstag für Mädchen, um u. a. den Arbeitgeber Bundeswehr näher kennenzulernen. Vgl. https://mil.bundeswehr-karriere.de/portal/a/milkarriere/!ut/p/c4/DcJBDkAwEAXQs7hAB7GycwvspjVpf1pDRkPcnrxHK_2Ub0SuOJQLzbQEjP5xO0pmM4iJY_OCGsWLOeWQDCFVURdh5dr47dtuoDNPzQdnk75c/ [Stand: 20.10.2014].

[107] Bw-beachen: Die Bundeswehr lädt Jugendliche zum Sport- und Infowochenende mit Wettkämpfen beim Beachvolleyball und Soccer ein. Vgl. http://www.bw-beachen.de/ [Stand: 20.10.2014].

[108] Bw-Olympix: Die Bundeswehr lädt Jugendliche zu den Bw-Olympix im Beachvolleyball, Beachhandball, Minisoccer und Streetball ein. Vgl. https://www.bw-olympix.de/ [Stand: 20.10.2014].

[109] Vgl. Die Welt: Das widersprüchliche Image deutscher Soldaten am 01.11.2013. http://www.welt.de/politik/deutschland/article121418282/Das-widerspruechliche-Image-deutscher-Soldaten.html [Stand: 01.11.2013]. / Vgl. Sommerer, J.: 2012, S. 72ff. / Vgl. Schulze von Glaßer, M.: 2012, S. 19f, 30ff.

[110] Vgl. Mediaatlas 2008. Das Stellenmarktkompendium. http://media.haufe-group.com/media/attachmentlibraries/rp/Personal/MediaAtlas_2008_NEU.pdf, S. 8f. [Stand: 04.11.2014].

Die Marke Bundeswehr muss sich immerzu weiterentwickeln und gepflegt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass der Fokus nicht ausschließlich auf den Nachwuchs fällt, sondern auch auf aktive Soldaten. Die SaZ und BS dürfen nicht vernachlässigt werden, denn sie tragen mit ihrer Motivation und Zufriedenheit maßgeblich dazu bei, wie das Bild des Dienstes in den Streitkräften wahrgenommen wird.[111]

Nur ein einheitliches Auftreten nach außen hin führt zu einem glaubhaften Bild der Bundeswehr als Arbeitgeber. Durch offene und ehrliche Kommunikation kann Begeisterung in der Bevölkerung geweckt werden, indem die Bundeswehr realistisch, fassbar und verständlich dargestellt wird. Offen und ehrlich müssen alle Herausforderungen angesprochen werden und das Interesse geweckt werden, um qualifiziertes Personal zu gewinnen.

> *„Ehrlichkeit im Umgang mit dem, was ist, ist die Bundeswehr den Bürgern in diesem Land, aber auch ihren Soldatinnen und Soldaten schuldig.“*[112]

Multiplikatoren, wie aktive Soldaten und Reservisten, die mit Stolz ein positives Bild der Bundeswehr ausstrahlen und transportieren, müssen mehr in den Mittelpunkt gerückt werden. Informationen über Dritte sind der beste Weg zum nachhaltigen Erfolg, junge Menschen an die Bundeswehr heranzuführen. Gespräche mit Freunden und Eltern sind die ersten, die Jugendliche mit Informationen über die Bundeswehr versehen und in ihrer Berufswahl begleiten.[113] Eltern, Lehrer und weitere Multiplikatoren sollten zur Akzeptanz der Institution Bundeswehr beitragen. Dazu könnten jährliche Informationsveranstaltungen zur Generierung eines positiven Images des Soldatenberufs mithelfen.[114] Die Begegnung mit Schülergruppen gelingt nicht immer, da sie oft abhängig ist von individuellen Vorstellungen der schulischen Entscheidungsträger.

In dem Trendence Schülerbarometer der Top Arbeitgeber 2013 (Tabelle 1) findet sich die Bundeswehr auf Platz drei wieder, was zukünftig zwingend durch ein adäquates Personalmanagement in der Bundeswehr bestätigt und beibehalten werden muss.

---

[111] Vgl. Ohm, D.: (DK 1562), 2009, S. 38. / Vgl. Stockfisch, D.: 1997, S. 10.
[112] Vgl. Thiels, C.: Krieg zur Primetime. Führen im Medienzeitalter. In: Beck, H.-C./ Singer, C.: 2011, S. 207.
[113] Vgl. Rosenthal, J.K.G./Karteusch, K./Born, W.: (YG 8492), 2009, S. 9. / Vgl. *„Ich würde keine Minute missen wollen – trotz Angst“* Johannes Clair aus Scheeßel veröffentlicht Buch über seinen Bundeswehreinsatz in Afghanistan. In: Weser Kurier 06.01.2013, S. 14.
[114] Vgl. Born, W.: (YF 3226), 2010, S. 36. / Vgl. Staatssekretär im BMVg Wolf, Rüdiger: Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes der Bundeswehr. (Berlin: 05.01.2011), S. 6. / Vgl. Schulze von Glaßer, M.: 2012, S. 38f.

Tabelle 1: Trendence Schülerbarometer der Top Arbeitgeber 2013[115]

Rang	Arbeitgeber	Antworten in %
1	Polizei	12,1%
2	ProSiebenSat.1 Media	9,0%
3	**Bundeswehr**	**8,7%**
4	BMW Group	6,3%
5	Deutsche Lufthansa	6,2%
5	Porsche	6,2%
7	Adidas	6,0%
8	Microsoft	5,8%
9	AUDI	5,7%
10	H&M Hennes & Mauritz	5,4%

Die Bundeswehr muss mit der Zeit gehen und sich den aktuellen Anforderungen stellen. So muss sie sich unter anderem in Bereichen wie der Wechsel zur Freiwilligenarmee den gesellschaftlichen Forderungen stellen, was sich direkt auf die Personalgewinnung auswirken kann.[116] Es gilt, als Arbeitgeber Bundeswehr, besser auf sich aufmerksam zu machen, Defizite zu reduzieren und das Bewerbungsverfahren zu modernisieren und zu beschleunigen (bspw. der weitere Ausbau von E-Recruiting[117] bei der Bundeswehr). Sowohl für externe als auch für interne Rekrutierungsmöglichkeiten werden in Schuhmacher / Geschwill weitere detaillierte Informationen mit ihren Bewertungen dargestellt.

2.1.2.2. Interne Personalgewinnung in der Bundeswehr

Die Innere Führung beschreibt die Unternehmenskultur der Bundeswehr, die an die Werte und Normen, basierend auf dem Grundgesetz, das Bild des Menschen in den Mittelpunkt rückt und für ein außerordentliches Selbstverständnis einer Institution und seines Personals sorgt.[118] Eine Corporate Identity[119] kann durch das Selbstbild des Soldaten geschaffen werden, welche einzigartig ist und ihren Berufsstolz beispielsweise durch das Tragen der Uniform zum Ausdruck bringt. Die

[115] Vgl. Trendence: research - strategies – careers. Trendence Schülerbarometer 2013. https://www.schuelerbarometer.de/arbeitgeber/ranking.html [Stand: 22.07.2014].
[116] Vgl. Soldat sein heute. (Berlin: BMVg, 2012), S. 4. / Vgl. Abendheim, D./Biel, H.: (DK 2707), 2011, S. 6f. / Vgl. Konzeption der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, 01. Juli 2013), S. 22ff.
[117] E-Recruitment: *„E-Recruitment ist die Abkürzung für Electronic Recruitment und bezeichnet somit den elektronischen und internetbasierten Prozess der Personalbeschaffung. Es beschränkt sich nicht auf die Rekrutierung per Internet, sondern ist als ein geschlossener, webbasierter Gesamtprozess zu verstehen, der alle digitalen Wege der Beschaffung einschließt“*. Vgl. http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/27/E-Recruitment [Stand: 22.03.2014].
[118] Vgl. Ohm, D.: (DK 1562), 2009, S. 36ff. / Vgl. Knoblauch, J./Kurz, J.: 2007, S. 19ff. / Vgl. Konzeption der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, 01. Juli 2013), S. 22ff. / Vgl. Rauch, A. M.: Die Bedeutung von deutscher Geschichte und christlicher Ethik für das Selbst- und Berufsverständnis von Soldaten im Auslandseinsatz. In: Collmer, S./Kümmel, G. (Hrsg.): 2005, S. 28f. / Vgl. Wiesendahl, Elmar: Zur Aktualität der Inneren Führung von Baudissin für das 21. Jahrhundert. Ein analytischer Bezugsrahmen. In: Wiesendahl, E. (Hrsg.): 2007, S. 20ff.
[119] Corporate Identity: *„Erscheinungsbild, das ein Unternehmen im Rahmen seiner Public Relations anstrebt und in dem sich das Selbstverständnis des Unternehmens widerspiegeln soll; Unternehmensidentität; Abkürzung: CI.“* Vgl. http://www.duden.de/rechtschreibung/Corporate_Identity [Stand: 20.10.2014].

Kameradschaft (Soldatengesetz §12), die Menschenführung und die Betreuung der Soldaten trägt im Rahmen von Führung, Ausbildung und Erziehung in einer Kompanie wesentlich zur Persönlichkeitsbildung eines jeden Soldaten bei.

> *„Das Ziel einen Soldaten auszubilden und zu erziehen,*
> - *Der als Staatsbürger in Uniform uneingeschränkt für all seine Handlungen einsteht und der sich aktiv an der Gestaltung des Gemeinwesens beteiligt,*
> - *Der aus- und weiterbildet in der Lage ist, die nationale und internationale Politik zu verstehen und dieses Verständnis in all sein Handeln einbringt, und der*
> - *Gleichzeitig als Einsatzsoldat überall, wohin ihn das Primat der Politik entsendet, seinen Auftrag erfüllt, wird oftmals als weit jenseits der eigentlichen soldatischen Aufgabe begriffen, […].“*[120]

In dieser Aussage wird die Besonderheit des Soldatenberufs unterstrichen und es wird herausgestellt, dass es kein Beruf wie jeder andere ist. Nur eine individuelle Persönlichkeitsbildung kann als Grundlage für ein erfolgreiches Employer Branding[121] in der Bundeswehr dienen.[122]

Im Rahmen der Ausbildung werden Soldaten für die Funktion (Dienstposten) ausgebildet, die sie bekleiden. Es werden einheitliche Standards angestrebt, die eine streitkräftegeschlossene Basis für das Anforderungsprofil einzelner Dienstposten vorsieht. Darüber hinaus bieten die Streitkräfte den Soldaten die Möglichkeit, sich während Ihrer Dienstzeit und auch danach aus- und fortzubilden, um nach ihrer Dienstzeit eine Integration in den zivilen Arbeitsmarkt gewährleisten zu können. Im Vergleich zu zivilen Unternehmen kann aufgezeigt werden, dass es sich in Firmen primär um die Leistungssteigerung für die Organisation handelt und nicht um die individuelle Aus- und Weiterbildung des Mitarbeiters wie in der Bundeswehr.[123]

Immaterielle und materielle Dinge (wie z. B. Ansehen der Bundeswehr, Flexibilität, WLB, Gehalt, soziale Absicherung und Ausrüstung) spielen eine Rolle, wenn es um die Attraktivität eines bestimmten Berufs geht. Hervorzuheben ist, das circa dreiviertel der Soldaten SaZ sind und nur ein Drittel der Gruppe der BS angehört. In Folge dessen kann nur eine gewisse Zeit von einer Arbeitsplatzsicherheit gesprochen werden und deshalb versucht die Bundeswehr die SaZ durch Qualifizierungen und unterstützende Übergänge bestmöglich auf ihre Zeit nach der

[120] Vgl. Trautvetter, K./Wolf, I./Hertel, S. O.: Multinationalität und Innere Führung – Möglichkeiten und Grenzen. In: Beck, H.-C./ Singer, C.: (Hrsg.): 2011, S. 175f. / Vgl. Stockfisch, D.: 1997, S. 110.
[121] Employer Branding: „*Employer Branding, Arbeitgebermarkenbildung, ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing, insbesondere der Markenbildung, angewandt werden. Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und gegenüber Wettbewerbern positiv positioniert. Das Ergebnis ist die Arbeitgebermarke, Employer Brand, das vom Unternehmen gezielt gestaltete Image, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.“* Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R.: 2009, S. 39.
[122] Vgl. Ohm, D.: (DK 1562), 2009, S. 38. / Vgl. Middeldorf, I.: 2011, S. 11. / Vgl. Staatssekretär im BMVg Rüdiger Wolf: Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes der Bundeswehr. (Berlin: 05.01.2011), S. 7.
[123] Vgl. Sommerer, J.: 2012, S. 76f. / Vgl. Staatssekretär im BMVg Rüdiger Wolf: Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes der Bundeswehr. (Berlin: 05.01.2011), S. 19. / Vgl. Steiner, H.: (DK1009), 2008, S. 11.

Bundeswehr vorzubereiten.[124] Der BFD bietet verschiedene Bildungs- und Eingliederungsmaßnahmen (z. B. berufliche Aus-, Fort- Weiterbildungen, Studium) während und nach der Dienstzeit an, die auch die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen beinhaltet. Des Weiteren werden Kosten für Kurse, Lehrgänge und Studiengänge übernommen.

Strukturänderungen und Personalreduzierungen können zu einer erhöhten Aufgabendichte für jeden Einzelnen führen. Zusätzlich darf die erhöhte Einsatzbelastung der Soldaten nicht außer Acht gelassen werden. Auch dürfen die Familien der Soldaten mit ihren Sorgen und Ängsten nicht in den Hintergrund geraten. Der offene Dialog zwischen den individuellen und familiären Belangen muss weiter gepflegt, unterstützt und vorangetrieben werden.
Sowohl der Ausbau von Möglichkeiten in den Bereichen von Dienstzeitmodellen, der Umgang mit Berufspendlern als auch die Kinderbetreuung müssen weiterhin verfolgt und intensiviert werden.[125]

> *„Wer die Bundeswehr bejaht, muss sie im Ganzen bejahen. […] Zugleich kann die Bundeswehr als Ganzes nur Erfolg haben, wenn jeder Einzelne einen wichtigen Beitrag zum Gesamterfolg leistet, diesen Gesamterfolg erkennt und will.“*[126]

Heutige Defizite in der Gewinnung und Bindung führen zu einem Mangel an Personal in der Zukunft und daher sollte den bereits länger dienenden Soldaten aller Laufbahnen besondere Beachtung zukommen. Abbildung 12 veranschaulicht die angesprochenen Maßnahmen der internen und externen Personalbeschaffung in der Bundeswehr. Damit extern SaZ und BS regeneriert werden können, setzt die Bundeswehr sowohl auf die Einstellung der Ungedienten durch die KarrC mit ihren Unterstützungselementen sowie das ACFüKrBw als auch auf die Gewinnung von Personal aus der Truppe heraus.

[124] Vgl. Ohm, D.: (DK 1562), 2009, S. 39.
[125] Vgl. Allgemeiner Umdruck 1/500: 2010, S. 13ff.
[126] Vgl. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière, anlässlich der Neuausrichtung der Bundeswehr am 18. Mai 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin.

Abbildung 12: Maßnahmen der Personalgewinnung[127]

Neben den Reizen, wie dem Nutzen von vorhandenem Wissen, die von einer internen Personalgewinnung ausgehen, stehen gewisse Risiken (wie bspw. Überalterung) entgegen. Interne Personalgewinnung ist von wesentlicher Bedeutung für Unternehmen und tiefergehende Informationen können unter anderem in Stock-Homburg nachgelesen werden.[128] Das große Ziel der internen Rekrutierung bei der Bundeswehr ist die Regeneration von SaZ und BS auch aus den FWD. Dieses erfolgt mittels Personalbindung und Weiterverpflichtung sowie dem damit verbundenen Laufbahn- / Statuswechsel.[129]

In der externen Personalgewinnung ist das Bild des Soldaten gut, denn 88 % der Deutschen vertraut der Bundeswehr.[130] Dieses Vertrauen sollte als Basis für künftige Maßnahmen dienen. Sowohl Bürger, verbündete Streitkräfte als auch die Bevölkerung in Einsatzgebieten tragen den Soldaten und wertschätzen seine Leistung.[131] Ein amerikanischer Soldat sagte:

> *„Die Deutschen können stolz auf ihre Soldaten sein. Wir haben gesehen, wie professionell sie gekämpft haben. Sie verdienen den Respekt ihres Landes.“*[132]

[127] Vgl. Sommerer, J.: 2012, S. 17.
[128] Vgl. Stock-Homburg, R.: 2008, S. 110ff.
[129] Vgl. Abteilungsleiter PSZ: Personalmanagement und -gewinnung. Prozessbeschreibung. (Bonn: 2011), S.6. / Vgl. Winsche, H.: (YG 0032), 2008, S. 116.
[130] Vgl. Bulmahn, T./Fiebig, R./Hilpert, C.: 2011, S. 8.
[131] Vgl. Ohm, D.: (DK 1562), 2009, S. 37. / Vgl. Biehl, Heiko: Zustimmung unter Vorbehalt. Die deutsche Gesellschaft und ihre Streitkräfte. In: Wiesendahl, E. (Hrsg.): 2007, S. 107ff.
[132] Vgl. Reichelt, J./Meyer, J.: 2010, S. 160.

2.1.3. Das Karrierecenter der Bundeswehr Berlin als Beispiel der Personalgewinnung in der Bundeswehr

Das KarrC Berlin ist eine zentrale Einrichtung für die Personalwerbung und -gewinnung von Bewerbern für zivile und militärische Laufbahnen aus Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Berlin. Dabei ist es verantwortlich für das Wehrersatzwesen[133] für den Bereich Berlin und den BFD für Soldaten der Truppenteile Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern. Zusätzlich war das KarrC Berlin 2013 federführend mit der Unterstützung des Aufbaus des neu aufzustellenden KarrC mit Assessment Erfurt mit dem Unterstützungselement Dresden (Eignungsfeststellungsverfahren für den FWD beauftragt. Dabei hat die Sicherstellung der Bedarfsdeckung für die zivilen und militärischen Laufbahnen höchste Priorität, mit der Zielsetzung schnellstmöglich alle Organisationselemente (militärische und zivile Personalgewinnung, Berufsförderungsdienst sowie anteilige Elemente der Wehrverwaltung) des KarrC Berlin an einem Standort zu vereinen.

Der allgemeine Aufgabenbereich des KarrC wird in der Übergangsweisung des KarrC Berlin wie folgt beschrieben:

- Bewerbungsmanagement, Vorauswahl und Auswahl von Bewerbern für die beamtenrechtlichen Laufbahnausbildungen[134]
- Vorbereitung, Durchführung und Aufrechterhaltung der Qualität der Auswahlverfahren in der militärischen Eignungsfeststellung zur Sicherstellung der Bedarfsdeckung[135]
- Einstellung von ungedienten Bewerbern und Bewerbern, die bereits Dienst in den Streitkräften geleistet haben
- Eignungsfeststellung und Einplanung von FWD
- Einstellungsempfehlung, Zusammenarbeit mit der zivilen Personalführung
- Koordination und Durchführung von Betreuungsmaßnahmen sowie Beratung der Bewerber
- Leitung, Lenkung und Koordinierung der Karriereberatung und aller personalwerblichen Mittel im Verantwortungsbereich

[133] Wehrersatzwesen: Deckung des Bedarfs der Truppe an Reservisten für Truppen- und Einzelwehrübungen, einschließlich der Auslandseinsätze. Vgl. Karsch, U.: Übergangsweisung Nr. 1, KarrC Berlin ab 01.12.2012, S. 8.
[134] Laufbahnausbildungen des mittleren und gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes in der Bundeswehrverwaltung, des mittleren feuerwehrtechnischen Dienstes, des mittleren technischen Dienstes der Fernmelde- und Elektronischen Aufklärung des Bundes und des mittleren Wetterdienstes des Bundes. Vgl. Kapitän zur See Karsch: Übergangsweisung Nr. 1, KarrC Berlin ab 01.12.2012, S. 2.
[135] Einschließlich der damit verbundenen ärztlichen Annahmeuntersuchungen in den Laufbahnen der Feldwebel, Unteroffiziere und Mannschaften, einschließlich der Prüfung Laufbahnwechsler und der Potenzialfeststellung. Vgl. Kapitän zur See Karsch: Übergangsweisung Nr. 1, KarrC Berlin ab 01.12.2012, S. 2.

- Durchführung von Informationsveranstaltungen an allgemein- und berufsbildenden Schulen, sowie weiteren Ausbildungseinrichtungen im Rahmen der Nachwuchswerbung/ -gewinnung
- Sicherstellung einer effizienten und effektiven Leistungserbringung auf dem Gebiet der Berufsförderung und Kooperation mit der Wirtschaft auf dem Gebiet der zivilberuflichen Qualifizierung und des Transfers in das zivile Erwerbsleben
- Information, Beratung und Betreuung von Reservisten
- Ansprech- und Kooperationspartner für Politik, Industrie und Handel, für Behörden sowie für die Regionaldirektionen der Bundesagentur für Arbeit.[136]

In Abbildung 13 ist die Gliederung des KarrC der Bundeswehr Berlin abgebildet, welche eine bessere Zuordnung der einzelnen Thematiken zu den einzelnen Fachgebieten erlaubt.

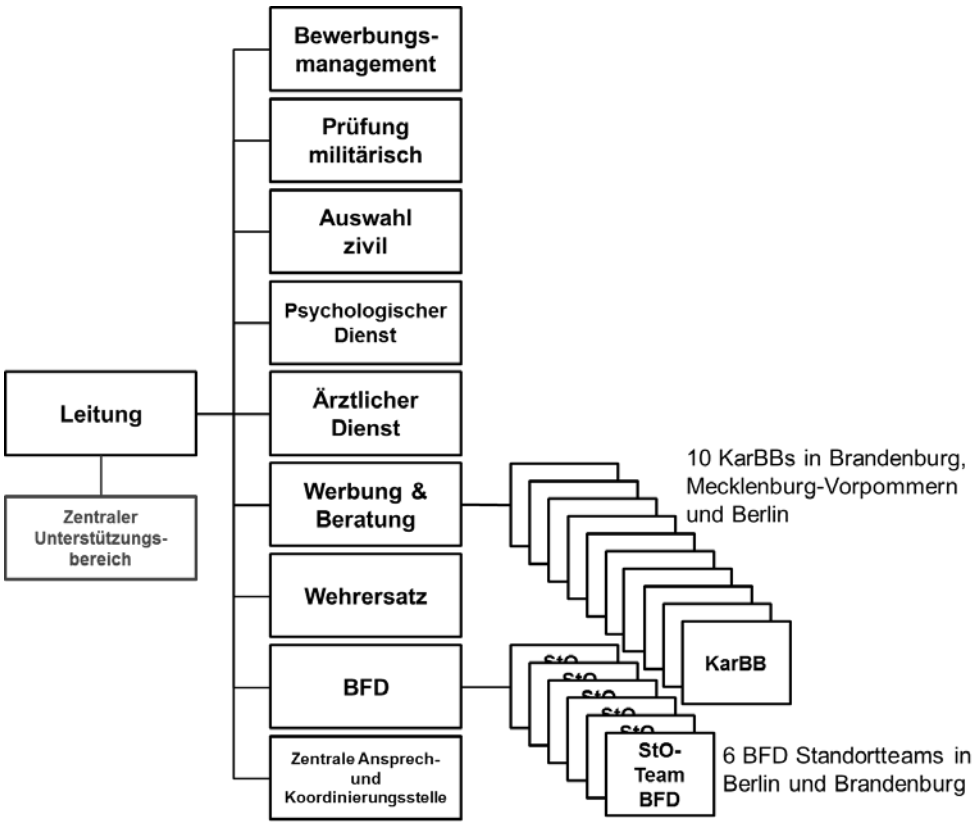

Abbildung 13: Aufstellung der Personalgewinnungsorganisation der Bundeswehr: Karrierecenter der Bundeswehr Berlin[137]

Tiefergehende Informationen über die Aufgabenbereiche der einzelnen Dezernate werden in Anlage 3: Aufgabenbereiche Karrierecenter der Bundeswehr Berlin zur Verfügung gestellt.

[136] Vgl. Ebd.
[137] Quelle in Anlehnung an den Besuch des Lazarettregimentes 31 im Karrierecenter der Bundeswehr Berlin am 13.11.2013.

Unter konsequenter Verschränkung des militärischen und zivilen Personalmanagements sind Anfang 2013 folgende Zielvereinbarungen für die Personalgewinnung in der Bundeswehr festgelegt worden:

- 22.250 FWD Bewerbungen
- 21.750 SaZ Bewerbungen,
- 8.800 Offizier Bewerbungen,
- 5.900 Marine Bewerbungen,

und davon:

- 13.000 SaZ Einplanungen,
- 5.000 - 15.000 FWD Einplanungen und
- 900 Einplanungen in die zivilen Laufbahnen ab mittlerem Dienst.[138]

Neben den Karriereberatungsbüros sind die KarrC das Aushängeschild und der erste Berührungspunkt, den Bewerber mit den Streitkräften haben, sofern sie vorab noch an keinen Truppenbesuchen oder Ähnlichem teilgenommen haben. Bei diesem Kennenlernen können die vielfältigen Möglichkeiten der Streitkräfte anschaulich dargestellt werden. Um diesem wichtigen ersten Eindruck gerecht zu werden, muss auf kleine aber wesentliche Dinge geachtet werden. Eine gute Durchmischung von jüngeren und älteren Mitarbeitern wirkt sich positiv auf die Mobilität und Flexibilität der Bundeswehr aus. Das gesamte Personal, welches am Auswahlverfahren (u. a. Prüfer, Psychologen und Einplaner) beteiligt ist, sollte wie die Karriereberater in regelmäßigem Turnus circa alle fünf Jahre gewechselt werden, so dass es zu keiner Betriebsblindheit kommt und grundsätzlich ein aktueller Bezug etwa durch Truppen- und Einsatzerfahrung gegeben ist. In Hinblick auf die KarrC der Bundeswehr muss darauf geachtet werden, dass zu jeder Zeit eine Vereinheitlichung des Auswahlverfahrens gewährleistet werden kann, so dass es für den Bewerber keinen Unterschied machen darf, wo er sich über die Bundeswehr informiert und das Verfahren durchläuft. Nach der Neuaufstellung der KarrC im Dezember 2012 erfolgten 2014 die ersten Bekanntgaben der Evaluierungsergebnisse zur Überprüfung der neuaufgestellten KarrC. Es gibt Planungen, die in Zukunft von acht, vier, zwei oder gar einem KarrC - angelehnt an das ACFüKrBw - mit ihren Vor- und Nachteilen angedacht werden. Es bleibt abzuwarten, zu welchen endgültigen Maßnahmen die Evaluierungsergebnisse führen werden.

[138] Vgl. Vortrag Kapitän zur See Karsch und Dezernatsleiter, anlässlich der aktuellen Lage zur Personalgewinnung im Karrierecenter der Bundeswehr Berlin am 22.02.2013 in Berlin.

Nach einer erfolgreichen Personalgewinnung sollte das Ziel einer langfristigen Bindung der Soldaten, bei gleichbleibender Leistungsbereitschaft, verfolgt werden. Der Arbeitgeber Bundeswehr muss von jedem Einzelnen durchgängig (von der Werbung bis zum Ausscheiden) als interessant empfunden werden. Eine Attraktivität bezieht sich durchgängig sowohl auf die Rekrutierung als auch auf die langfristige Personalbindung.

> *„Die Bundeswehr darf im Wettbewerb um geeignetes Personal mit konkurrierenden Arbeitgebern nicht nur reagieren. Sie muss aktiv positive Anreize für die Personalgewinnung und -bindung schaffen.* […]*“*[139]

Die Hürde liegt darin verborgen, das Personal zu binden und nicht „nur“ zu gewinnen, weil sich ein Unternehmen langfristig durch seine Mitarbeiter auszeichnet.

[139] Vgl. Staatssekretär Rüdiger Wolf: Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr. (Berlin: 05.01.2011), S. 9.

2.2. Mitarbeiterbindung

> *„Nicht nur die Personalgewinnung, sondern auch die Mitarbeiterbindung ist für die Zukunftsfähigkeit der Bundeswehr entscheidend.“*[140]

Im Laufe seines Lebens geht jeder Mensch Bindungen mit verschiedenem Nutzen ein. Der Zweck liegt in der Überlebens- und Schutz-, Entwicklungs-, Identifikations- sowie einer zukunftssichernden Funktion. All diese Faktoren haben Einfluss sowohl auf das Privat- als auch auf das Berufsleben. Gründe, warum Mitarbeiter eine Bindung zu einem Unternehmen eingehen, können in einem Nutzen gar einer Notlage, einer moralischen oder emotionalen Situation liegen.

In einer schnelllebigen Arbeitswelt ist es inzwischen eher eine Seltenheit, dass es zu einem lebenslangen Beschäftigungsverhältnis kommt. Eine Vielzahl von Beschäftigungsformen, wie etwa Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge, können den Anforderungen des Marktes unmittelbar und flexibel begegnen.[141] Das Erhalten der Motivation und die Bindung der besten Kräfte an das eigene Unternehmen stellt im Rahmen der Mitarbeiterbindung die oberste Priorität dar. Ein Drittel der deutschen Firmen verfügen nicht über ausreichend Möglichkeiten, um sich attraktiv darzustellen und es auch zu bleiben. Employer Branding Strategien finden sich nur in der Hälfte der deutschen Unternehmen wieder, mit deren Unterstützung die Rekrutierung und Bindung der Mitarbeiter systematisch vorangetrieben wird. Optimierungsmöglichkeiten lassen sich zum Beispiel in Bereichen der flexiblen Arbeitszeiten und WLB finden.[142]

> *„Mit Blick auf die anhaltenden und unvorhersehbaren strategischen Unwägbarkeiten muss die Bundeswehr auch künftig über ein breites und flexibles militärisches Fähigkeitsspektrum verfügen.“*[143]

Die gesteckten Ziele der Mitarbeiter liegen in Möglichkeiten der Weiterentwicklung, Aufstiegschancen und einem guten Arbeitsklima. Damit diese Ziele erreicht werden können, muss viel Wert auf eine interne Kommunikation (durch Mitarbeitergespräche, Besprechungen, Dialogrunden etc.), die Schaffung einer guten Arbeitsatmosphäre und direkte Investitionen in den Mitarbeiter, wie beispielsweise Fortbildungen, gelegt werden.[144] So liegt beispielsweise das Gehaltsniveau in einigen Gebieten der Wirtschaft höher und deshalb gewinnt die Personalbindung in den Streitkräften an Bedeutung. Sie muss die aktuellen

[140] Vgl. Konzeption der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, 01. Juli 2013), S. 24.
[141] Vgl. Janssen, H.: 2012, S. 150f. / Vgl. Szebel-Habig, A.: 2004, S.11ff, 23.
[142] Vgl. Hennige, S.: (YF 5569), 2010. S. 10. / Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R.: 2009, S. 39ff, 53. / Vgl. Szebel-Habig, A.: 2004, S.131ff, 145ff. / Vgl. Janssen, H.: 2012, S. 14ff.
[143] Vgl. VPR, 2011, S. 15.
[144] Vgl. Hennige, S.:(YF 5569), 2010. S. 10.

Entwicklungen aufmerksam verfolgen und versuchen mit den finanziellen Mitteln, die zur Verfügung stehen, den Soldaten frühzeitig Perspektiven zu eröffnen.[145]

Der Mensch ist das wichtigste Kapital und zentrales Fundament in der Mitarbeiterbindung. Beispielshalber heben Knoblauch / Kurz in Ihrer ABC-Strategie hervor, dass der Mensch über der Erfüllung von Aufgaben steht und dabei kommt es darauf an, die Stärken eines jeden Einzelnen der Situation anzupassen.[146] Der Wert eines Mitarbeiters ist das teuerste Gut einer Firma, das gute Pflege benötigt, weil diese die Organisation ausmacht. Auf dieser Grundlage wird der Mitarbeiter auch als Humankapital beschrieben. Obwohl Arbeitskräfte so wichtig für Unternehmen sind, geraten sie oft in den Hintergrund und erfahren nicht die Aufmerksamkeit und Wertschätzung, die sie verdienen und benötigen, um eine Arbeiterzufriedenheit zu entwickeln und zu einer Identifikation mit dem Unternehmen zu gelangen.[147]

Bei der Betrachtung der Persönlichkeit eines Mitarbeiters, soll die Bedürfnispyramide nach Abraham H. Maslow nicht außer Acht gelassen werden. In Abbildung 14 werden fünf Stufen nach Maslow dargestellt, die aufeinander aufbauen, wovon die oberen drei durchaus auch für Unternehmen wichtig sind und hier kurz hervorgehoben werden sollen.[148]

Abbildung 14: Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow[149]

[145] Vgl. Winsche, H.: (YG 0032), 2008, S. 119.
[146] Vgl. Knoblauch, J./Kurz, J.: 2007, S. 29ff. / Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R.: 2009, S. 13ff. / Vgl. Janssen, H.: 2012, S. 10ff.
[147] Vgl. Scholz, C.: War for Talent – wer ihn führt, ihn stets verliert In: Zeitschrift Innere Führung und Organisation: ZFO. – 77 (2008), Heft 2, S. 92. / Vgl. Hahn, G.: (YF 4461), 2010, S. 46.
[148] Vgl. Hahn, G.: (YF 4461), 2010, S. 46.
[149] Quelle in Anlehnung an Zimbardo, P. G./Gerrig, R. J.: 1999, S. 324.

1. körperliche Grundbedürfnisse,
2. Sicherheitsbedürfnisse,
3. soziale Bedürfnisse,
4. Individualbedürfnisse,
5. Selbstverwirklichungsbedürfnisse

Es wird ersichtlich, dass Mitarbeiter als Mindestforderung die Gruppenzugehörigkeit (soziale Bedürfnisse) benötigen, darauffolgend Anerkennung (Individualbedürfnisse) und im bestmöglichen Fall gelangt dieser zur Selbstverwirklichung. Die Zufriedenheit eines jeden hat Auswirkungen auf die Organisation. Umso mehr auf die Bedürfnisse der einzelne Mitarbeiter eingegangen werden kann, desto mehr Leistungsbereitschaft und Kraft steckt der Mitarbeiter in die Ziele der Unternehmensführung.
Motivation kann nicht gekauft werden und da sie ausschließlich den Geist und die Emotionen anspricht, wird deutlich, dass Menschen nicht nur rein materiell motiviert werden können. In der vierten Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide wird die Anerkennung (Individualbedürfnisse) angesprochen, die eine sehr wichtige Rolle für Mitarbeiter spielt. Unternehmen müssen sich zum Ziel machen, jedem Mitarbeiter etwas Individuelles anzubieten, um auf die Wünsche und Ziele einzugehen. Firmen müssen es verstehen, den Wert eines jeden Einzelnen herauszufinden und wertzuschätzen. Darüber hinaus soll verdeutlicht werden, dass das Halten von guten Mitarbeitern weitaus günstiger ist, als eine Neurekrutierung.[150]

> *„Mitarbeiter gezielt binden, impliziert gleichzeitig auch ein bewusstes Loslassen.“*[151]

Sobald die verfolgten Ziele nicht mehr deckungsgleich sind, müssen ebenfalls beide Seiten loslassen können. Die strategische Ausrichtung des Personalmanagements in Bezug auf Planung und Steuerung des Humankapitals spielt zukünftig eine immer wichtigere Rolle, da für Mitarbeiter immer weniger „entweder oder“ sondern vielmehr „sowohl als auch“ gilt. Es wird deutlich, dass eine gute Personalbindung maßgeblich von der Mitarbeiterzufriedenheit abhängt. Dieses Wohlsein steht und fällt mit einer zielgruppenorientierten Werbeaktivität, der Umsetzung von Familie und Beruf, zivilberuflicher Qualifikation sowie finanziellen Anreizen.[152]

[150] Vgl. Hahn, G.: (YF 4461), 2010, S. 46. / Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R.: 2009, S. 30.
[151] Vgl. Szebel-Habig, A.: 2004, S. 10, 150f.
[152] Vgl. Winsche, H.: (YG 0032), 2008, S. 119.

2.2.1. Begriffsklärung: Mitarbeiterbindung

Es existiert keine allgemeine einheitliche Definition für Mitarbeiterbindung. *„Der Terminus Mitarbeiter umfasst alle Individuen, die in einem Unternehmen angestellt sind“*[153] und bei dem Terminus Personalbindung handelt es sich um die Leistungsbereitschaft und Verbundenheit der Mitarbeiter gegenüber der Organisation, die anhaltend ausgebaut und bewahrt werden soll.[154] Eine angenehm erlebte Bindung an eine Organisation befriedigt das Zugehörigkeitsgefühl und steigert ergänzend die Anerkennung zu Gunsten des jeweiligen Unternehmens. Mitarbeiterbindung zeichnet eine Symbiose von Verbundenheit und Gebundenheit dem Unternehmen gegenüber aus. Dieses kann auch zu einem höheren Selbstwertgefühl beitragen.[155] Die Zugehörigkeit gibt das Gefühl von Sicherheit, Geborgenheit und Orientierung. Menschen wollen sich anschließen, um nicht in eine soziale Einsamkeit zu geraten. Anerkennung im Beruf und gefestigten Netzwerken trägt dazu bei, dass verschiedene Probleme erfolgreich gelöst werden können. Die soziale Bindung, ob in einer Partnerschaft, beim Sport oder in der Arbeitswelt bildet einen wichtigen Teil unserer Identität und definiert jeden selbst als Individuum mit eigenen Eigenschaften, Fähigkeiten und Erfahrungen.[156]

Es gilt, einen Überblick der Mitarbeiterbindung unter besonderer Betrachtung der Soldaten zu erarbeiten, die den Einflüssen des Wettbewerbs um die Attraktivität als Arbeitgeber der Bundeswehr, unterliegen.

2.2.2. Mitarbeiterbindung in der Bundeswehr

> *„Wir alle wissen: Die Soldatinnen und Soldaten, die zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundeswehr sind unser höchstes Gut. Ihre Qualifikation und ihre Motivation garantieren die erfolgreiche Auftragserfüllung.“*[157]

Dieses Gesamtziel konnte mit der Wehrpflicht verwirklicht werden, weil hier ein erster aktiver Kontakt zwischen Bundeswehr und Gesellschaft stattfand.[158] Mit der Einführung des FWD ist die Anzahl der Rekruten gesunken und demzufolge ist der Personenkreis, der mit den Streitkräften in Verbindung kommt unverkennbar geringer geworden.

---

[153] Vgl. Thiele, S.: 2009, S. 6.
[154] Vgl. Ebd. S. 31.
[155] Vgl. Stock-Homburg, R.: 2008, S. 52f. / Vgl. Zeitschrift für Personalforschung, 24. Jahrgang, Heft 4, 2010. http://static.uni-graz.at/fileadmin/sowi-institute/Personalpolitik/Pdf/Grieger_et_al_2010_Strategische_Bindung_der_Ressourcen_von_Fach-_und_Fuehrungskraeften.pdf, S. 343ff. [Stand: 02.11.2014].
[156] Vgl. Thiele, S.: 2009, S. 33, 53. / Vgl. Felfe, J.: 2008, S. 13f. / Vgl. Szebel-Habig, A.: 2004, S. 97f. / Vgl. Stockfisch, D.: 1997 S. 22f.
[157] Vgl. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière, anlässlich der Neuausrichtung der Bundeswehr am 18. Mai 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin.
[158] Vgl. Wittmann, K.: Für den Erhalt der Allgemeinen Wehrpflicht. In: Hammerich, H. R./Hartmann, U./von Rosen, C.: 2010, S. 27. / Vgl. Hartmann, U.: 2007, S. 17, 69. / Vgl. Schultze-Rhonhof, G.: 1998, S. 88ff. / Vgl. Wiesendahl, Elmar: Jugend und Bundeswehr. Eine jugendsoziologische Epochenanalyse. In: Nägler, F.: 2007, S. 131f, 145f.

Gleich zu Beginn einer Ausbildung zum Soldaten durchläuft der Rekrut die Allgemeine Grundausbildung (AGA). Hier werden die Grundlagen erlernt und durch die Ausbilder das Soldat-Sein vorgelebt. Genau in dieser Anfangsphase ist es von großer Bedeutung, dass die Vorgesetzten die jungen Rekruten von der Bundeswehr begeistern können, so dass diese Soldat bleiben möchten und es als Ehre verstehen Soldat zu sein. Die Bundeswehr muss sicherstellen, dass in einer AGA die besten Ausbilder zum Zuge kommen, die mit Herz und Verstand Soldat sind und das leben, wofür sie einstehen und es auch vermitteln können. Bei diesem ersten Austausch muss jedem Vorgesetzten bewusst sein, dass das Bild, welches er den jungen Soldaten vermittelt, nach außen getragen wird und sich das Bild, ob positiv oder negativ, über die Bundeswehr in der Gesellschaft verfestigt.
Der Bundespräsident spricht jeden einzelnen Soldaten an:

> *„Liebe Soldatinnen und Soldaten, Sie schützen und verteidigen, was uns am wichtigsten ist, auch über die Grenzen unseres Landes hinaus: Freiheit und Sicherheit, Menschenwürde und das Recht jedes Einzelnen auf Unversehrtheit. Sie handeln im Auftrag einer freiheitlichen Demokratie. Sie sind als ≪Staatsbürger in Uniform≫ Teil dieser Gesellschaft, Sie stehen mit Ihrem Dienst für diese Gesellschaft ein.“*[159]

Diese Aussage ist jedem Soldaten bewusst und er steht mit Verstand und Herz dafür ein, jedoch befindet er sich in einer Art Misere, da im Rahmen der gesellschaftlichen Veränderungen, die Familie als Rückhalt für den Soldaten immer mehr an Bedeutung gewinnt. Aufgrund der hohen Belastungen, denen ein Soldat in unterschiedlicher Art und Weise ausgesetzt ist, muss eine ausgewogene WLB geschaffen werden.
Welche unternehmensspezifischen Faktoren beeinflussen potentielle Kräfte in Bezug auf die Entscheidung für den jeweiligen Arbeitgeber? Tabelle 2 gibt einen Überblick zu Faktoren, die maßgeblich für die Mitarbeiterbindung in der Bundeswehr sowohl aus Unternehmersicht als auch aus Mitarbeitersicht verantwortlich sind. Sowohl Vor- als auch Nachteile werden beschrieben, die zum Teil unternehmensübergreifend sind und nicht ausschließlich auf die Streitkräfte bezogen werden können. Den besonderen Eigenschaften, die mit Leistungs- und Einsatzbereitschaft, die die Bundeswehr von ihren Soldaten erwartet einhergehen, stehen die Risiken gegenüber, die jeden Mitarbeiter betreffen können. Ein Staatsbürger in Uniform muss sich bewusst auf die Bundeswehr als Ganzes, mit all ihren Facetten einlassen. Dazu gehören Besonderheiten und Entbehrungen, die ein jeder heutzutage freiwillig bei den Streitkräften eingeht, nachdem eine ausführliche Beratung stattgefunden hat.

[159] Vgl. Rede des Bundespräsidenten Joachim Gauck, anlässlich seines Antrittsbesuchs bei der Bundeswehr am 12.03.2012 an der Führungsakademie der Bundeswehr Hamburg.

Tabelle 2: Chancen und Risiken der Mitarbeiterbindung in der Bundeswehr[160]

	Chancen	Risiken
Bundeswehr	Einsatzbereitschaft Leistungsbereitschaft Motivation Vertrauen / Verantwortung Werte und Normen Tradition Kommunikation Loyalität (Treue und Tapferkeit) keine unerwünschte Fluktuation / Absentismus Unternehmenserfolg neue Reformen / Strukturen	übertriebene Identifikation Nicht-Einbeziehung aller Dienstgradgruppen Wettbewerbs- / Konkurrenzdruck Reformen / Strukturen Personalabbau Schließung von Standorten erhöhte Mobilität / Flexibilität
Soldaten	Zufriedenheit Selbstwert und Selbstbild Kameradschaft Zugehörigkeit Chancen auf Kontakte Anerkennung Möglichkeit zur Stressabwehr (soziale Unterstützung) Erziehung (soldatische Tugenden) Staatsbürger in Uniform Ausgewogene Work-Life-Balance	Burn-out, Stress Abhängigkeit Überlastung, Aufopferung Stagnation Rollenkonflikte übertriebene Härte und Drill

Eine gute Mitarbeiterbindung wirkt sich positiv auf die Organisation aus, indem die Mitarbeiter, aufgrund ihrer Verbundenheit, ihrem Unternehmen treu bleiben. Sie zeigen erhöhtes Engagement und loyales Auftreten gegenüber anderen. Bei einer hohen Identifikation und Verbundenheit gegenüber dem eigenen Unternehmen (hier Bundeswehr), werden Entwicklungen und Veränderungen eher akzeptiert und unterstützt, so dass herausgestellt werden kann, dass auch die Mitarbeiterbindung prägend für den Erfolg der Bundeswehr ist. Diese Aspekte müssen in einem gemeinsamen Ziel, möglicherweise einem angepassten Konzept der Inneren Führung, definiert und verfolgt werden.[161]

Die Mitarbeiterbindung kann zusammenfassend für den Unternehmenserfolg mit folgenden Gesichtspunkten beschrieben werden:

[160] Quelle in Anlehnung an Felfe, J.: 2008, S. 15.
[161] Vgl. Felfe, J.: 2008, S. 12ff, 61, 141. / Vgl. Rauch, A. M.: Die Bedeutung von deutscher Geschichte und christlicher Ethik für das Selbst- und Berufsverständnis von Soldaten im Auslandseinsatz. In: Collmer, S./Kümmel, G. (Hrsg.): 2005, S. 24.

- Merkmale der Arbeit (z. B. Bezahlung, Arbeitsinhalt, Arbeitssicherheit, Klima, Umgebung),
- Führung (u. a. Charisma, Vorbildfunktion, Werteorientierung),
- Mitarbeitermerkmale (Fleiß, Zuverlässigkeit etc.) und die
- Organisation an sich.[162]

Das Personalmanagement muss dafür Sorge tragen, dass eine allgemeine Einsicht in die Notwendigkeit, Wirksamkeit, Umsetzung sowie Akzeptanz von WLB Maßnahmen vorherrscht.

2.2.3. Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr

Die Implementierung eines Konzeptes einer WLB würde im ständig steigenden Wettbewerb um qualifizierte Kräfte zur Steigerung der Attraktivität des Soldatenberufs beitragen.

Ein Soldat tritt so auf, wie sein soziales Umfeld und seine Familie ihn geprägt haben. Die Lebens-/ Ehepartner nehmen dabei eine wichtige Funktion ein, der kaum Rechnung getragen wird. Nur wer auch familiär Rückhalt hat, kann im Dienst unbeschwert auftreten und seine Aufgaben zufriedenstellend erledigen. Sowohl militärische als auch organisatorische Entscheidungen ziehen Auswirkungen nach sich, die von den Familien und ihrem Umfeld mitgetragen werden müssen, damit zukünftig auch familiär gebundene Soldaten für Auslandseinsätze der Bundeswehr gewonnen werden können. Dafür müssen Familien, als (Mit-) Träger der Einsätze bewusster und noch aktiver mit einbezogen werden (bspw. durch individuell angepasste Familienbetreuung) vor Ort, während und nach einem Einsatz.

Es ist nachvollziehbar, dass der Umgang mit einsatzbelastetem Personal und dessen Familien, im Fokus der Presse steht und sich entscheidend auf das Ansehen der Bundeswehr in der Öffentlichkeit auswirkt. Der Vater eines gefallenen Soldaten fordert mit folgendem Satz Transparenz bei den Auslandseinsätzen und der Gesellschaft.

> *„Wir ≪Menschen da draußen≫ und – in diesem speziellen Fall – wir Angehörigen von getöteten Bundeswehrsoldaten vertragen sehr viel mehr Wahrheit und Offenheit, als Politiker uns anscheinend zutrauen.“*[163]

Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter und ihre Familien kann und darf sich die Bundeswehr nicht länger vor der Alltagsrealität verschließen. Die Dringlichkeit der Thematik wurde von der Bundeswehr erkannt, es ist jedoch noch kein

[162] Vgl. Felfe, J.: 2008, S. 116, 131.
[163] Vgl. Der Spiegel, 38/2009, S. 75. http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-66886599.html [Stand: 09.07.2013]. / Vgl. Naumann, K.: Erwartungen der Zivilgesellschaft an eine militärische Führungsphilosophie im 21. Jahrhundert. In: Beck, H.-C./Singer, C.: 2011, S. 186.

umfassender Ansatz erkennbar. Es sollte definiert werden, wer die Federführung hat und welche Rahmenbedingungen eingehalten sowie bereitgestellt werden müssen, um eine einheitliche Basis zu gewährleisten.

Ziel ist es, die Mitarbeitergewinnung in den Streitkräften zu optimieren, die Mitarbeiterbindung zu aktivieren und das Image der Bundeswehr zu steigern. Dabei gilt es, das Personal, trotz der hohen Ansprüche, die der Soldatenberuf fordert, an sich zu binden. Neben Leistungsbereitschaft und Motivationsfähigkeit werden Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein, sowohl im In- als auch Ausland, als exemplarische Fähigkeiten genannt, die den Soldaten in erhöhtem Maße abverlangt werden.[164] Unter anderem aufgrund des Wettbewerbs und des Mangels an Fach- und Führungskräften haben sowohl wirtschaftliche Unternehmen als auch die Streitkräfte erkannt, dass es einer starken Arbeitgebermarke bedarf, um sich einzigartig zu machen. Sämtliche Maßnahmen müssen eng aufeinander abgestimmt sein und einen Verbund bilden, der aus diesen attraktive, überzeugende und einmalige Personalmarketingmaßnahmen entstehen lässt.[165]

> *„Je besser es also einem Unternehmen gelingt, in seinem Führungs- und Kooperationsprozess die Wissens- und Fähigkeitspotenziale aller Mitarbeiter vollständig zu mobilisieren, auszuschöpfen und in gemeinsamen Lernprozessen zielorientiert wirksam werden zu lassen, desto erfolgreicher kann das Unternehmen im Wettbewerb agieren.“*[166]

Die Marke Bundeswehr wird durch ihren Auftrag bestimmt, der im Grundgesetz verankert ist, und folgerichtig werden daraus die Aufgaben definiert. Durch diese Einmaligkeit wird mit der Bundeswehr eine Arbeitgebermarke in Verbindung gebracht, die sich von anderen Arbeitgebern unterscheidet. Sowohl die Bundeswehr als auch das öffentliche Bild der Streitkräfte fordern hohe Erwartungen von ihren Bundeswehrsoldaten. Die Bundeswehr versteht sich als Helfer, Vermittler, Schlichter und Kämpfer. Der einzelne Soldat verinnerlicht Werte wie unter anderem Verantwortungsgefühl, Selbstlosigkeit und Kameradschaft in sich.[167] Diese speziellen Anforderungen müssen den Bewerbern von Beginn an verdeutlicht werden, um spätere Enttäuschungen zu vermeiden, die beispielsweise zu einer inneren Kündigung führen können. Das Bild des Soldaten, das vermittelt und gelebt wird, dient als Orientierung und muss der Realität entsprechen.[168]

---

[164] Vgl. Ohm, D.: (DK 1562), 2009, S. 37. / Vgl. Beruf trifft Berufung. Die Bundeswehr als Arbeitgeber. (Köln: BAPersBw), S. 11. / Vgl. Wohlgethan, A.: 2011, S. 112ff.

[165] Vgl. Middeldorf, I.: 2011, S. 4, 13. / Vgl. DGFP - Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: 2012, S. 131ff. / Vgl. Seibert, B. H./Williams, C.: (YH 3864), 2012, S. 110f.

[166] Vgl. DGFP - Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: 2012, S. 32.

[167] Vgl. Stockfisch, D.: 1997, S. 58ff. / Vgl. Steiner, H.: (DK 1009), 2008, S. 5. / Vgl. Konzeption der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, 01. Juli 2013), S. 24.

[168] Vgl. Rede des Staatssekretärs im BMVg Stéphane Beemelmans, anlässlich eines Symposiums zur Nachwuchsgewinnung am 10.Juni 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin./ Vgl. Ohm, D.: (DK 1562), 2009, S. 37.

„Wir werden einen Dienst für unsere Sicherheit attraktiv gestalten, Und dies schließt ein, dass wir seinen Wert für unser Land gebührend würdigen. Die Bundeswehr reicht der jungen Generation die Hand. Ich bitte die ganze Gesellschaft, diese Hand zu ergreifen.“[169]

Die Arbeitgeberattraktivität der Bundeswehr ist für die Personalgewinnung und -bindung von entscheidender Bedeutung[170] und die Vereinbarkeit von Familie und Dienst wird meist als erstes angesprochen, wenn nach der Attraktivität des Dienstes gefragt wird. Familien, Ehen und Partnerschaften sind in der Bundeswehr besonderen Belastungen ausgesetzt, die einer Zuwendung bedürfen. Der Einklang von Familie und Dienst stellt das höchste zu erreichende Ziel dar und muss kontinuierlich weiterentwickelt werden, so dass die Leistungsfähigkeit und Motivation der Soldaten nicht verloren geht. Dazu gibt es konzeptionelle Grundlagen, wie beispielhaft der „Allgemeine Umdruck 1/500 - Handbuch zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften“, der in den alltäglichen Dienst miteinbezogen werden soll, da dieser ausdrücklich die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Dienst fordert. Attraktiv kann ein Arbeitgeber sein, sobald er auf die vielfältigen Berufserwartungen des potenziellen Nachwuchses eingeht. Darüber hinaus müssen Vorgesetzte einen familienorientierten Führungsstil verinnerlicht haben, damit sie den Belangen und Problemen ihrer anvertrauten Soldaten gerecht werden können. Eine gelebte Dienstzufriedenheit der Soldaten innerhalb des Dienstes führt unweigerlich zu einer erhöhten Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr, indem diese positive Zufriedenheit nach außen transportiert und in der Gesellschaft gelebt wird.[171]

Im Rahmen der Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung kommt es darauf an, einen gesunden Mix an Maßnahmen zu wählen, um die Besten an sich zu binden. Sobald sich Unternehmen individuell auf die Wünsche jedes einzelnen Mitarbeiters einstellen, kann sich die Firma einer hohen Leistungsbereitschaft und Motivation ihres Personals sicher sein. Janssen beschreibt in seinem Buch noch weitere Einflussfaktoren beim Finden der besten Mitarbeiter. Unternehmerische Ziele und Erfolge drängen jedoch oftmals die Interessen des Einzelnen in den Hintergrund.[172]

Grundlegend sind attraktivitätssteigernde und -erhaltende Maßnahmen von Nöten, um den Veränderungen in der Gesellschaft, Wirtschaft und den sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen entgegenzuwirken. In Schuhmacher /

[169] Vgl. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière, anlässlich der Neuausrichtung der Bundeswehr am 18. Mai 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin.
[170] Vgl. Illauer, R.: 2011, S. 59f. / Vgl. Bericht der Strukturkommission der Bundeswehr. (Berlin: Oktober 2010), S. 43. / Vgl. Wohlgethan, A.: 2011, S. 94f.
[171] Vgl. Posner, C./Langfeldt, B.: In: IF – Zeitschrift für Innere Führung, 4/2010, S. 48ff. / Vgl. Janssen, H.: 2012, S. 85ff.
[172] Vgl. Szebel-Habig, A.: 2004, S.145ff. / Vgl. Knoblauch, J./Kurz, J.: 2007, S. 12ff. / Vgl. Hennige, S.: (YF 5569), 2010. S. 11. / Vgl. Middeldorf, I.: 2011, S. 17. / Vgl. Janssen, H.: 2012, S. 14ff, 79ff.

Geschwill werden die Vorteile von Employer Branding in Unternehmen noch ausführlicher erörtert. Der Prozess des Employer Brandings umfasst eine Analysephase, eine Definition der Ziele sowie Zielgruppen, eine Festlegung der Arbeitgebermarke, einer Implementierung und eine Umsetzung der Arbeitgebermarkenstrategie. Daran wird ebenfalls in den Streitkräften kontinuierlich gearbeitet und es wurde bereits 2011 durch den Staatssekretär Rüdiger Wolf ein Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes aufgestellt. Die Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität in der Bundeswehr sollen dazu beitragen, das Interesse zu wecken, der beruflichen Laufbahn bei der Bundeswehr den Vorzug zu geben und die aktiven Soldaten in der Bundeswehr zu halten.[173] Darüber hinaus sieht die Strukturkommission der Bundeswehr Möglichkeiten im Ausbau der Bereiche WLB und Sportausbildung beim Arbeitgeber Bundeswehr, damit neue Akzente gesetzt werden können.[174] Diese Maßnahmen wurden in der Bundeswehr verankert und gelten sowohl für den militärischen als auch für den zivilen Personalkörper. Diese Maßnahmen ruhen grundlegend auf drei Säulen, um die Steigerung des Ansehens der Bundeswehr

- als Arbeitgeber,
- als Ausbildungseinrichtung sowie
- die Steigerung der materiellen und der sozialen Rahmenbedingungen

zu fördern.

Im Maßnahmenpaket wurden 80 Einzelmaßnahmen in verschiedenen Bereichen herausgearbeitet, die auf ihre Realisierbarkeit geprüft werden, wobei jedoch nicht alle Maßnahmen umgesetzt werden können und deshalb eine Priorisierung in der Umsetzung erfolgt.[175]

Folgende Maßnahmen (die sich mit dem Maßnahmenpaket decken) sind in der Bundeswehr erforderlich, um die Rahmenbedingungen des Dienstes zu verbessern:

- Vereinbarkeit von Familie und Dienst (Kinderbetreuung, Betriebskindergärten, Eltern-Kind-Zimmer, Teilzeitbeschäftigungsangebote, größere Planbarkeit von Dienst und dienstfreier Zeit, individuelle Lebensplanung),
- Standorte der Bundeswehr müssen zukünftig noch mehr auf Arbeitsplätze für Familienangehörige, Wohn- und Schulsituation, Kinderbetreuung, sowie Freizeitangebote eingehen,

[173] Vgl. Born, W.: (YF 3226), 2010, S. 39. / Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R.: 2009, S. 109ff.
[174] Vgl. Bericht der Strukturkommission der Bundeswehr. (Berlin: Oktober, 2010), S. 45.
[175] Vgl. Rede des Staatssekretärs im BMVg Stéphane Beemelmans, anlässlich eines Symposiums zur Nachwuchsgewinnung am 10.Juni 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin. / Vgl. Staatssekretär im BMVg Rüdiger Wolf: Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes der Bundeswehr. (Berlin: 05.01.2011), S. 2ff, 35.

- Verbesserung der Infrastruktur (Unterkünfte, Internetmöglichkeit),
- Unterkunftsmöglichkeiten für Pendler,
- Rechtssicherheit der Soldaten im Auslandseinsatz,
- verbesserte schulische und berufliche Erst- und Weiterbildung,
- Anpassung des Dienst-, Besoldungs- und Versorgungsrechtes,
- Zusätzliche materielle Anreize (z. B. Verpflichtungsprämien, BCE Führerschein und Computerführerschein),
- Erhöhung Auslandsverwendungszuschlag,
- Prämien für Spezialkräfte, Stellenzulagen (u. a. für Luftfahrzeugführer und Ärzte),
- Flexibilisierung des Laufbahnrechts (Aufhebung von Altersgrenzen bei Einstellung, bessere Möglichkeiten für Quereinsteiger),
- noch bessere Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund (Förderung kultureller Kompetenzen).[176]

Die alleinige Schaffung von 300 Eltern-Kind-Zimmern erreicht nur einen geringen Teil der betroffenen Eltern und entspricht nicht der gängigen Vorstellung von Kinderbetreuung. Es kann sich um einen gut ausgestatteten Raum handeln, in dem jedoch eine Betreuungsperson vor Ort fehlt. Die Betreuung scheitert meist nicht an den finanziellen Mitteln sondern am mangelnden Angebot verfügbarer Plätze. Alternativ müssten private und kommunale Kooperationen angestrebt werden, die eine Kindernotfallbetreuung an Bundeswehrstandorten sicherstellen könnten. Ebenfalls sollte die Einrichtung von Betriebskindergärten weiter vorangetrieben werden.

Die Attraktivität des Dienstes spielt sowohl für die Personalgewinnung als auch für die Personalbindung eine entscheidende Rolle. Kommunikation allein reicht nicht aus, die Überzeugung kann nur aus den Imagekampagnen geschöpft werden, die auf reale Attraktivitätsmaßnahmen schließen lassen. Ziel muss sein, einen verlässlichen Planungsrahmen für alle Angehörigen der Streitkräfte zu schaffen. Die Bundeswehr als Ausbildungsinstitution ist so zu stärken, dass die zu erreichende Qualifikation der Soldaten und Mitarbeiter zu einem Aushängeschild der Bundeswehr wird.[177]

Es kann nicht von der Hand gewiesen werden, dass das private Umfeld von Arbeitnehmern Einfluss auf ihre Motivation, Leistungsfähigkeit und Loyalität hat.

[176] Vgl. Bericht des Generalinspekteurs der Bundeswehr zum Prüfauftrag aus der Kabinettsklausur vom 07. Juni 2010, S. 60ff. / Vgl. Staatssekretär im BMVg Rüdiger Wolf: Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes der Bundeswehr. (Berlin: 05.01.2011), S. 36f.

[177] Vgl. Staatssekretär im BMVg Rüdiger Wolf: Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes der Bundeswehr. (Berlin: 05.01.2011), S. 35f. / Vgl. Buch, D.: (YG 6211), 2009, S. 90. / Vgl. Wohlgethan, A.: 2011, S. 209f. / Vgl. Karriere in Uniform. Auslandseinsatz inklusive: Studieren bei der Bundeswehr verpflichtet / Weiblicher Anteil bei zehn Prozent. In: Weser Kurier 21.12.2013, S. 1.

Deshalb muss die WLB in allen Unternehmen an Bedeutung gewinnen und ein integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie sein und nicht nur zu Marketingzwecken eingesetzt werden. Auch Lebenspartner sowie die Familien müssen eng in WLB-Maßnahmen mit eingebunden werden.
Durch entsprechende Anreize, wie familienfreundliche Maßnahmen, im Rahmen des WLB-Konzeptes, ist es möglich, Mitarbeiter auch emotional an ein Unternehmen zu binden. Es muss zu einem Umdenken hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Streitkräften kommen. WLB in eine Organisation zu implementieren ist eine fortwährende Herausforderung. Zusätzlich werden viele Begriffe synonym verwendet, wie beispielsweise „Diversity“[178] oder auch „Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Dienst“. Mit der am 21. Mai 2007 unterschriebenen Teilkonzeption Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften (TK VebkFamDstSK) hat WLB ihre konzeptionelle Verankerung und eindeutige begriffliche Festlegung in der Bundeswehr erhalten.[179] Die Gefahr liegt darin verborgen, dass Vorgesetzte aller Ebenen in ihrem Handeln ausschließlich Maßnahmen der Kinderbetreuung als Vereinbarkeit von Familie und Dienst verstehen und nicht die wirkliche Weite des Themenkomplexes WLB ermessen können.

2.3. Work-Life-Balance

Hinter dem Konzept der WLB verbirgt sich keine neue Erscheinung der heutigen Wirtschaft. Bereits in den 70er Jahren begann der Wunsch nach mehr Lebensqualität am Arbeitsplatz. Mit der Forderung nach Humanisierung der Arbeit sollten die Produktionsmittel, Produktionsorganisationen und Produktions-bedingungen in ihrer Gestaltung den Mitarbeitern gerecht werden, um eine mögliche physische und psychische Überlastung zu verringern.[180]
In dieser Studie soll hervorgehoben werden, dass WLB kein Synonym für Vereinbarkeit von Familie und Dienst ist, sondern als ein mögliches Konzept verstanden werden soll, dass die Einengung auf „klassische Familienmuster“ durchbrechen und daraufhin die Lebenswirklichkeit aller Soldaten der Bundeswehr abgebildet werden kann.
Anfang der 90er Jahre wurden die ersten WLB-Konzepte in Deutschland entwickelt, die ursprünglich als Konzept der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gedacht

[178] Diversity Management: *„Management der Vielfalt; 1. Begriff: bezeichnet die Anerkennung und Nutzbarmachung von Vielfalt in Unternehmen.“* Vgl. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/diversity-management.html#definition [Stand: 08.04.2014].
[179] Vgl. Teilkonzeption zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften. (Berlin: BMVg, 21.05.2007), S. 4.
[180] Vgl. Michalk, S./Nieder, P.: 2007, S. 11. / Vgl. Psychisch krank ins Krisengebiet. Jeder fünfte Soldat geht seelisch vorbelastet in den Einsatz / Bundeswehrverband Nord hält Wert für normal. In: Weser Kurier 27.11.2013, S. 3.

waren. Die Globalisierung der Wirtschaft zwingt Unternehmen, sich ständig weiterzuentwickeln. Demzufolge steigen auch kontinuierlich die Anforderungen an die grundsätzliche Mobilität, Flexibilität, Einsatzbereitschaft und an das Verantwortungsbewusstsein der einzelnen Mitarbeiter. Daraus resultiert, dass sowohl die physische als auch die psychische Belastung der Arbeitnehmer ebenfalls kontinuierlich ansteigt. Damit einhergehend sinkt das Potenzial der Arbeitnehmer und das Unternehmen kann an Produktivität und Effizienz einbüßen, was wiederum unterstreicht, dass Unternehmen von der Qualifikation, der Leistungsfähigkeit und der Motivation ihrer Mitarbeiter abhängig sind. Es ist die zentrale Führungsaufgabe geworden, die Mitarbeiter mit ihren Charakteren, Fähigkeiten und Bedürfnissen so einzusetzen, dass sie ihre Leistung optimal abrufen und verzahnen können. Jegliche Auswirkungen auf Unternehmen betreffen auch deren Mitarbeiter. Deshalb soll WLB die unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedürfnisse aller Mitarbeiter berücksichtigen und so eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für alle Mitarbeiter ermöglichen, gleich in welcher Lebenssituation diese sich befinden. Die Schaffung einer Balance zwischen Lebens- und Arbeitswelt ist die Voraussetzung für den dauerhaften Erhalt der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter (Abbildung 15).[181]

Abbildung 15: Komponenten der Work-Life-Balance[182]

[181] Vgl. Freier, K.: 2005, S. 1ff. / Vgl. Kastner, M.: Work Life Balance als Zukunftsthema. In: Kastner, M.: 2011, S. 3./ Vgl. Glazinski, Bernd, & Rockrohr, Grit: Was nützt Unternehmen die Work-Life-Balance? In: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management. Heft 11/03, S. 14-16. / Vgl. Janssen, H.: 2012, S. 1173f. / Vgl. Middeldorf, I.: 2011, S. 12. / Vgl. Stock-Homburg, R.: 2008, S. 650ff.

[182] Quelle in Anlehnung an Stock-Homburg, R.: 2008, S. 689.

Die Schnittmenge der drei Komponenten Work, Life sowie Balance macht die eigene WLB aus. Das daraus entstehende individuelle Gleichgewicht, für sich aus Gesundheit (u. a. Ernährung, Bewegung) und Gefühl neben einem äußeren Gleichgewicht aus privatem, persönlichem, familiären und beruflichem Umfeld zusammenfügt. Der gesellschaftliche Wandel zeigt auf, dass ein individueller Lebensstil zunehmend im Fokus der Menschen steht. Dennoch ist die Arbeit ein großer Bestandteil des Lebens geworden. Individuen definieren sich selbst und werden über die Arbeit festgelegt, dabei dient die Karriere gewissermaßen der persönlichen Entfaltung, dem selbstdefinierten Dasein. Damit steigt allerdings nicht zwangsläufig die Berufs- und Lebenszufriedenheit. Die Betrachtung der heutigen Arbeitswelt macht deutlich, dass wenig Rücksicht auf die persönliche und familienbezogene Lebensgestaltung genommen wird und vieles dem Arbeitsleben untergeordnet werden muss. Es ist oft schwer die privaten Interessen mit dem Beruf in Einklang zu bringen, wobei es auch zu Konflikten kommen kann.[183]
Im weiteren Verlauf dieses Kapitels soll neben der allgemeinen Erläuterung der WLB aufgezeigt werden, wie das Konzept im Unternehmen Bundeswehr angewandt werden kann.

2.3.1. Begriffsklärung: Work-Life-Balance

Zurzeit gibt es keine einheitliche Definition der WLB, obwohl diese Thematik die Wissenschaft und die Wirtschaftsunternehmen seit Anfang der 90er Jahre beschäftigt. Es existieren gegenwärtig aufgrund des Facettenreichtums viele Beschreibungen, was WLB auszeichnet. In dieser Studie beziehen sich die Darstellungen von WLB ausschließlich auf Deutschland. Die Einschränkung basiert darauf, da beispielsweise in angelsächsischen Ländern eine andere Sozialstruktur, Infrastruktur oder ein anderes Werteverständnis innerhalb der Gesellschaft vorherrscht als in Deutschland. Eine Umformung dieses Verständnisses auf die deutsche Gesellschaft erscheint daher gänzlich ungeeignet.[184]
Aus dem Englischen wird Work-Life-Balance mit Arbeit-Leben-Balance übersetzt. Es wird von einem Gleichgewicht von Beruf und Privatleben vielmehr deren Vereinbarkeit gesprochen.
Der Begriff Work oder auch Arbeitswelt beschreibt

[183] Vgl. Cassens, M.: 2003, S. 7ff, 61ff.
[184] Vgl. Michalk, S./Nieder, P.: 2007, S. 17. / Vgl. Freier, K.: 2005, S. 12.

„alle Tätigkeiten, Rahmenbedingungen, Rollen, Funktionen und strukturellen Gegebenheiten, die in Beziehung zur Arbeit, zum Beruf und zu allem, was damit in Verbindung gebracht wird, gesetzt werden können. Innerhalb der Arbeitswelt steht als Struktur das Unternehmen im Mittelpunkt, in dem die Individuen arbeiten.“[185]

Die drei folgenden Einflussgrößen beschreiben ergänzend den Begriff des Arbeitsfeldes:

- *„Zeit (Arbeitszeit etc.),*
- *Tätigkeiten und Handlungen (z. B. Dienstreisen, Arbeitsaufgaben) und*
- *Strukturelle Gegebenheiten (u. a. Ort des Arbeitsplatzes, Ausstattung).“*[186]

Das Gegenstück zur Arbeitswelt bildet die Lebenswelt beziehungsweise Life. Diese Lebenswelt umfasst alle Gebiete, Individuen und Handlungen, die außerhalb der Arbeitswelt oder des Berufslebens existieren.[187] Besonders wichtig ist es für Menschen, eine Balance beider Lebensbereiche zu erreichen, um dauerhaft gesund und im Einklang mit ihrer Umwelt zu sein. Ohne ein Gleichgewicht besteht die Gefahr, dass der Mensch dauerhaft psychisch oder physisch erkrankt. Neben Stress können zusätzlich Bewegungsmangel und eine üppige Ernährung negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden eines jeden Einzelnen haben.[188] Dysbalancen können sich entwickeln, indem beide Bereiche in einem Ungleichgewicht zueinander stehen.[189]

„Gleichgewicht“ bedeutet, dass alle Lebensbereiche einen ausgewogenen Anteil an der Lebenszeit einnehmen sollten. Arbeit wird dabei als Belastung angesehen und das Privatleben wird mit Ruhe und Erholung in Verbindung gebracht.

Kastner fordert in seinem psychologischen Ansatz der WLB, dass die angestrebte Balance nicht nur auf einem Gleichgewicht von Arbeits- und Privatleben beruht, sondern auch eine Balance belastender und erholender Aktivitäten in beiden Handlungsbereichen mit einbezieht. Das hat zur Folge, dass sowohl im Bereich der Arbeitswelt als auch im Privatleben Belastungs- und Beanspruchungsaspekte ebenso vorhanden sind wie Erholungs- und Regenerationsphasen. Wenn keine Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben besteht, kann WLB als Spannungsfeld zwischen Berufs- und Privatleben aufgefasst werden.[190]

Die Vereinbarkeit von Beidem ist wichtig und für eine dauerhafte Gesundheit des Individuums mit verantwortlich. Abbildung 16 veranschaulicht Faktoren, die das Gleichgewicht der Arbeits- und Lebenswelt beeinflussen können.

[185] Vgl. Freier, K.: 2005, S. 18.
[186] Vgl. Ebd.
[187] Vgl. Ebd. S. 16.
[188] Vgl. Cassens, M.: 2003, S. 3, 115.
[189] Vgl. Freier, K.: 2005, S. 13.
[190] Vgl. Kastner, M.: Work Life Balance als Zukunftsthema. In: Kastner, M.: 2011, S. 3.

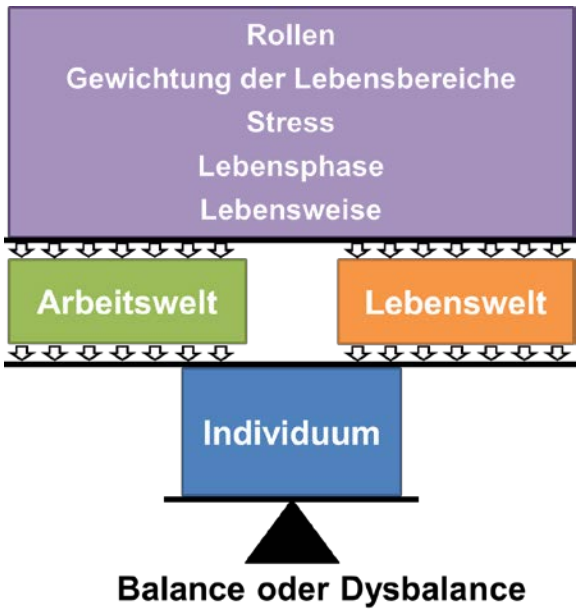

Abbildung 16: Einflüsse auf Work-Life-Balance[191]

Der Faktor Rollen wird innerhalb eines bestimmten Bereiches erwartet und erfüllt. Diese können beispielsweise innerhalb und zwischen den Gebieten sein und durch zeitliche und örtliche Merkmale bestimmt werden. Zu einem bestimmten Zeitpunkt steht die Gewichtung der Lebensbereiche in bestimmten Segmenten im Vordergrund. Daher wird auch die Wertigkeit dieser Verpflichtungen und Aktivitäten angesprochen, die sich gegebenenfalls verschieben können. Der Umgang mit Stress, das Empfinden von Stress und das damit verbundene Konfliktmanagement zeichnen den Faktor Stress aus. Stress kann beispielsweise durch Konflikte sowohl mit Arbeitskollegen als auch mit Vorgesetzten oder durch die Doppelbelastung Familie und Beruf, hervorgerufen werden. Bei der Betrachtung von Stress muss immer auf den Zusammenhang zwischen Stress und der momentanen individuellen Lebensphase geachtet werden, da Stress sehr persönlich erlebt wird.

Darüber hinaus können in verschiedenen Lebenssituationen, wie Heirat, Geburt und Beförderung Einfluss auf die Ausgewogenheit der Anteile nehmen. Sie haben Auswirkungen auf den weiteren Verlauf des Lebens und können zu anderen Gewichtungen führen oder sogar ihre Vereinbarkeit schwierig erscheinen lassen.

Aufgrund der beschriebenen Faktoren ist deutlich zu erkennen, dass Menschen nicht losgelöst und isoliert von Strukturen innerhalb einer Gesellschaft leben, sondern innerhalb eines Systems, welches unterschiedliche Subsysteme wie das Arbeits- und Privatleben vorweist.[192] Der Mensch übernimmt verschiedene Funktionen und Rollen, um eine individuelle Balance für sich herzustellen. Aufgrund dieser Erkenntnisse kann WLB ganzheitlich wie folgt definiert werden:

[191] Quelle in Anlehnung an Freier, K.: 2005, S. 15.
[192] Vgl. Freier, K.: 2005, S. 13. / Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 67.

„Work Life Balance heißt: Den Menschen ganzheitlich zu betrachten (als Rollen- und Funktionsträger) im beruflichen und privaten Bereich (der Lebens- und Arbeitswelt) und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell für beide Bereiche, die anfallenden Verpflichtungen und Interessen erfüllen zu können, um so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein.“[193]

Ziel ist es, dass sich der Mensch im Einklang mit sich und der Umwelt befindet, vorausgesetzt, dass sich die persönlichen Bedürfnisse, je nach Lebensphase, mit der Arbeits- und Lebenswelt verbinden lassen und ein Gleichgewicht darstellen.[194]

2.3.2. Realisierung von Work-Life-Balance

Das Konzept WLB stellt ein Instrument der Mitarbeiterbindung dar und dient auch zur Sicherung der Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Im Folgenden werden direkte Maßnahmen abgebildet, um den Bezug der WLB zur Mitarbeiterbindung herauszuheben:

- Qualifizierungs- und Fortbildungsprogramme:
  variieren je nach Unternehmen oft in den Schwerpunkten (Gesundheit, Beruf sowie soziales Umfeld), die Zielgruppe sollte möglichst homogen definiert werden, damit jeder individuelle Beachtung finden kann
- Mentoring-Programme:
  hierbei erfährt ein Mitarbeiter Unterstützung durch eine erfahrene Person aus dem Unternehmen (bspw. zur Förderung qualifizierter Fachkräfte)
- Sensibilisierung von Führungskräften:
  müssen in ihrer Vorbildfunktion die Implementierung von Work-Life-Balance Maßnahmen leben und ihren Mitarbeitern ermöglichen, dass diese und das Unternehmen davon profitieren können
- Individualisierte Karriereplanung:
  verdeutlicht, dass Wege nach oben, nach unten und auch seitwärts eine Karriere in einem individuellen Tempo ermöglichen.[195]

[193] Vgl. Freier, K.: 2005, S. 21. / Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 63ff.
[194] Vgl. Freier, K.: 2005, S. 21. / Vgl. Middeldorf, I.: 2011, S. 7.
[195] Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 59f.

Indirekte Maßnahmen zur WLB:

- Programme zur Gesundheitsförderung (Ernährungsberatung, Raucherentwöhnungsangebote etc.)
- Betriebssportangebote/-entwicklung
- Gesundheitschecks
- Angebote zur Stressvermeidung (u. a. Yoga, Rückenschule)
- Gesundheitsfördernde Aktionstage.[196]

Die aufgezeigten Möglichkeiten setzen voraus, dass ein Mitarbeiter einen Nutzen in seiner Bindung zum Unternehmen empfindet. Durch die persönliche Weiterentwicklung und ein gutes Betriebsklima wird aus dem reinen Nutzen in dieser Firma tätig zu sein eine Herzensangelegenheit. Diese führt zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen, so dass der Mitarbeiter das Gefühl hat einen wesentlichen Beitrag für die Firma zu leisten.[197]

Die Balance ist die Basis, so dass es zu Zufriedenheit und einem Wohlgefühl des Mitarbeiters kommt und dieser die Meinung vertritt bei einem attraktiven Arbeitgeber mit bestmöglichen Beschäftigungs- und Standortbedingungen zu arbeiten. Die nachstehende Abbildung 17 stellt den hohen Stellenwert, den ein WLB-Konzept, das hier im Fokus betrachtet wird, innerhalb der Mitarbeiterbindung dar. Es wird aufgezeigt, dass die Unterstützung durch viele Instrumente (u. a. Anreizsysteme, Arbeitszeitregelung, Perspektiven und Personalentwicklung) maßgeblich für WLB-Maßnahmen spricht. Ein wesentlicher Aspekt ist, dass ein solches Konzept erheblich zur Reduzierung der Inneren Kündigung, Fehlzeiten und der Fluktuation beiträgt.

[196] Vgl. Ebd. S. 59ff.
[197] Vgl. Szebel-Habig, A.: 2004, S. 20ff, 83ff.

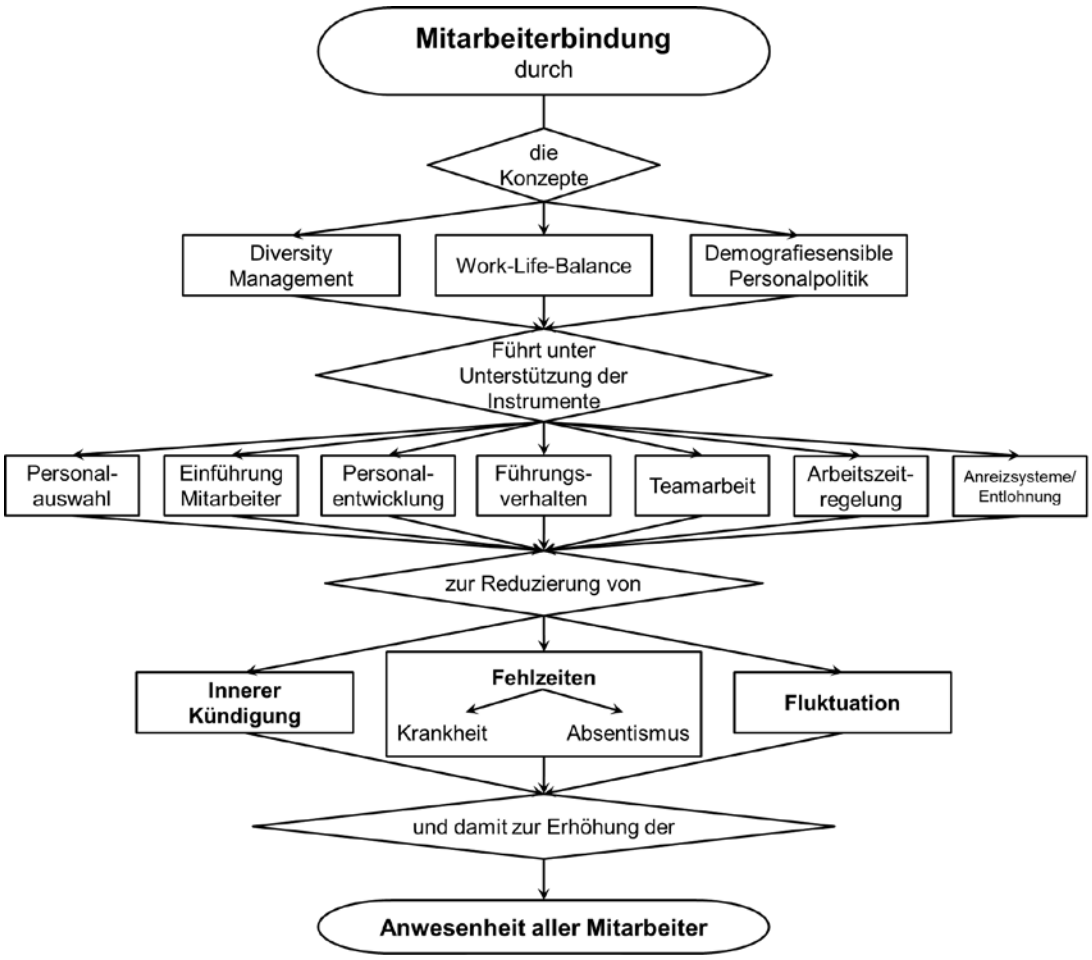

Abbildung 17: Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung[198]

Intensive Begleitung und umfangreiche finanzielle Investitionen sind erforderlich, um unzufriedenen Mitarbeitern, die mit Innerer Kündigung, Fehlzeiten, Fluktuation oder gar mit Sabotage reagieren können, entgegen zu wirken. Die Anwesenheit aller Mitarbeiter zu erhöhen und diese wieder in die aktiven Arbeitsprozesse mit einzubinden, muss das Ziel der WLB-Konzepte sein.

Die Motivation für WLB-Maßnahmen liegt ganz unverkennbar in der Erhöhung der Anwesenheit aller Mitarbeiter und ihrer Leistungsfähigkeit. Sobald die individuellen Zielsetzungen eines jeden erfüllt werden, steigt die persönliche Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft, so dass eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt gesichert werden kann.

Eine Kontrolle der Effizienz eines WLB-Konzeptes lässt sich gegenwärtig nur anhand des Vergleichs von Aufwand und Ertrag ermitteln. Die Ertragsseite erfordert eine Unterscheidung zwischen harten Kennziffern (Fehlzeiten- und Fluktuationszahlen etc.) und denen gegenüber stehenden weichen Kennziffern, die

[198] Vgl. Nieder, P./Michalk, S.: 2009, S. 360. / Vgl. Michalk, S./Nieder, P.: 2007, S. 47.

unter anderem für die Veränderung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter verantwortlich sind oder eine Verbesserung des Unternehmensimages vorsehen.[199]

Der psychische Druck auf Arbeitnehmer steigt und kann sich beispielshalber in Fehlzeiten und psychischen Erkrankungen äußern. Ursachen können in einer zunehmenden Arbeitsverdichtung, der Dezimierung von Mitarbeitern und der Steigerung der Anforderungen an jeden Einzelnen zu finden sein. Das Private kommt oft zu kurz und die fortwährende Erreichbarkeit über moderne Kommunikationsmittel lässt kaum noch erkennen, wo die Arbeit aufhört und die Freizeit beginnt. Immer wieder ist auch der berufliche Druck selbst hervorgerufen, indem angestrebt wird, alles perfekt zu machen. Diese Dauerbelastung kann zu einer Überforderung führen, die Beschwerden und Krankheiten zur Folge hat.

Durch eine Vielzahl möglicher Maßnahmen, kann eine Realisierung sowie Verbesserung von WLB erreicht werden. Diese sind vor allem lebensphasen- und zielgruppenspezifisch anzuwenden. Dabei unterteilt sich ein WLB-Konzept grundsätzlich in einen Prozess mit folgenden Schritten:

1. Akzeptieren:

   Das Unternehmen kann seinen Mitarbeitern mit Aktivitäten im Bereich der WLB verdeutlichen, dass jeder als Individuum mit all seinen Stärken und Schwächen wahrgenommen wird, sowie dass auch seine Leistungspotenziale und Belastungsfelder akzeptiert werden. Darüber hinaus soll dem Mitarbeiter bewusst gemacht werden, dass dieser keine Bedenken vor solch einer Situation haben muss und diese auch im Unternehmen angesprochen werden kann.

2. Sensibilisieren:

   Den Mittelpunkt bildet das Unternehmen, welches das aktive Auseinandersetzen der Führungskräfte mit einer möglichen Überlastung der Mitarbeiter fördert. Eine spezielle Schulung der Führungskräfte ist zu dieser Thematik unerlässlich, so dass diese frühzeitig eindeutige Symptome einer ersten stressbedingten Überlastung der Mitarbeiter erkennen lernen. Diese Voraussetzung ist maßgeblich für die sinnvolle und zeitgerechte Anwendung von WLB-Maßnahmen.

[199] Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 22f, 59. / Vgl. Felfe, J.: 2008, S. 154. / Vgl. Knoblauch, J./Kurz, J.: 2007, S. 51f. / Vgl. Nieder, P./Michalk, S.: 2007, S. 50ff.

3. Adressieren:

   Hierbei erfolgt die Identifikation möglicher Problemfelder und Gefahren in den Arbeitsabläufen und Organisationen mit dem offensiven Ziel eines vorurteilsfreien und risikolosen Austausches zwischen Unternehmen und Mitarbeiter.

Michalk / Nieder ergänzen die Konzeption der WLB durch einen vierten Schritt:

4. Umsetzen:

   In Form eines Projektes bearbeiten das Unternehmen und die Mitarbeiter stückweise die identifizierten Probleme.

Grundlegend ist die Möglichkeit gegeben, dass WLB-Konzepte, unter Einbeziehung der Mitarbeiter, in Unternehmen entwickelt und begleitet werden, so dass sich ihre Motivation in Leistung sowie Bindung an das Unternehmen äußert.[200]

Wichtig bei WLB-Maßnahmen ist die Tatsache, dass es kein Patentrezept gibt, da solche Maßnahmen spezifisch auf das Unternehmen zugeschnitten sein sollten. Die Einführung sollte in Form eines Projekts realisiert werden, um die Anforderungen festzustellen, damit sie später mit einer Erfolgskontrolle bewertet werden können. Geeignete Maßnahmen wie Arbeitszeitmodelle, Arbeitsinhalte und Tätigkeiten, Gesundheitsförderung sowie Frauenpolitik sind von enormer Wichtigkeit, um ein Gleichgewicht der Arbeits- und Lebenswelt des einzelnen Individuums zu gewährleisten. Diese Maßnahmen werden im Folgenden kurz vorgestellt.[201]

Dem Handlungsfeld Arbeitszeit stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, die zur Flexibilisierung und Erleichterung der WLB beitragen. Speziell bei der Überlegung, welche Arbeitszeit optimal für die WLB ist, muss eine Balance zwischen den Mitarbeitern- und Unternehmensinteressen gefunden werden. Auf die Arbeitszeit der Mitarbeiter wirken sich maßgeblich die Mitbestimmung, Verlässlichkeit und Planbarkeit als die wesentlichen Einflussfaktoren aus. Somit können Umfang und Lage der Arbeitszeit besser mit den familiären Anforderungen vereinbart werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Anlass der Belastung beispielsweise in der Kinderbetreuung oder in der Pflege von Angehörigen liegt.[202]

[200] Vgl. Nieder, P./Michalk, S.: 2007, S. 207f. / Vgl. Glazinski, G./Rockrohr, B.: 2003, S. 15f.
[201] Vgl. Nieder, P./Michalk, S.: 2007, S. 76ff. / Vgl. Freier 2005, S. 86ff./ Vgl. Becker, S.: Strategien einer familienbewussten Personalpolitik. In: Personal 11/03, S. 27f. / Vgl. Janssen, H.: 2012, S. 174ff.
[202] Vgl. Becker, S.: Strategien einer familienbewussten Personalpolitik. In: Personal 11/03, S. 28. / Vgl. Nieder, P./Michalk, S.: 2007, S. 88. / Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 13. / Vgl. Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2012 (54. Bericht) am 29.01.2013. http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712050.pdf, S. 9f, 23. [Stand: 12.04.2013].

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fordert flexible Arbeitszeitregelungen. Einige der am häufigsten genutzten Arbeitszeitmodelle lassen sich in Teilen auch in der Bundeswehr wieder finden und werden nachstehend kurz erläutert:

- Teilzeit: Arbeitszeitverhältnis; welches unter der betrieblich definierten Regelarbeitszeit liegt, wobei sich auch mehrere Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz teilen können; eine Forcierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist gegeben; Erleichterung des Wiedereinstieges ins Unternehmen bei längerer Abwesenheit zum Beispiel nach Erziehungs- oder Pflegezeiten
- Gleitzeit: variable Arbeitszeit; innerhalb festgelegter Gleitzeitspannen können Mitarbeiter ihre Arbeitszeit selbst bestimmen
- Vertrauensarbeitszeit: Verzicht auf eine Kontrolle der vertraglich geschuldeten Arbeitszeit; stattdessen steuern Zielvereinbarungen die Leistung und Anwesenheit im Unternehmen
- Arbeitszeitkonten: individuelles Zeitkonto, tagesbezogene Erfassung von tatsächlich geleisteter Arbeitszeit und der vorab vertraglich definierten geschuldeten Arbeitszeit; bezahlte Freistellung für private Weiterbildung oder Kinderbetreuung, ein vorgezogener Übergang in den Ruhestand ist möglich
- Sabbatical (Sabbatjahr): längere Freistellungsphasen vom Arbeitsleben unter Fortsetzung des Beschäftigungsverhältnisses und angepassten Bezügen
- Telearbeit: selbstständiges Arbeiten unter räumlicher Trennung von Arbeitsplatz und Betrieb mit Nutzung von technischen Geräten (oft von zu Hause)
- Schichtarbeit: große Gestaltungsspielräume für Mitarbeiter und Unternehmen in verschiedenen Schichtsystemen (u. a. Dreischichtbetrieb mit wöchentlichem Wechsel der Schichtart).[203]

Der Bereich Gender[204] ist einer der gängigsten, in denen WLB Anwendung findet und zeigt deutlich, dass es zu einer Aufgabenverschiebung aufgrund der verstärkten Anzahl erwerbstätiger Frauen gekommen ist. Die berufliche Entwicklung ist für immer mehr Frauen von enormer Wichtigkeit. Ziel solcher Maßnahmen kann es sein, bisher ungenutzte Potentiale zu nutzen, um Anreize, unter anderem für Frauen, im Rahmen einer erhöhten Flexibilisierung der Arbeitszeit oder

[203] Vgl. Nieder, P./Michalk, S.: 2007, S. 90ff. / Vgl. Hoff, Andreas: Betriebliche Arbeitszeitgestaltung und "Work-Life-Balance". In: Personal 11/03, S. 36ff. / Vgl. Thiele, S.: 2009, S. 74ff. / Vgl. Cassens, M.: 2003, S. 187ff. / Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 56f. / Vgl. Stock-Homburg, R.: 2008, S. 655ff.

[204] Gender: *„Geschlechtsidentität des Menschen als soziale Kategorie (z. B. im Hinblick auf seine Selbstwahrnehmung, sein Selbstwertgefühl oder sein Rollenverhalten)“* Vgl. http://www.duden.de/rechtschreibung/Gender [Stand: 25.08.2014].

Kinderbetreuung zu schaffen.[205] Steigende Gleichberechtigung von Männern und Frauen in der Kindererziehung, Fördermaßnahmen wie Elternzeit, Ausgleich von Doppelbelastungen sowie eine veränderte Rolle des Mannes als Vater sind neue Herausforderungen für jedes Unternehmen und jede Führungskraft. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss weiterhin gefördert werden, so dass eine familienbewusste Personalpolitik beispielsweise zu geringeren Krankenständen führt und für eine größere Zufriedenheit sowie ein stärkeres Engagement der Mitarbeiter sorgt.[206]

Unabdingbar für eingeführte WLB Maßnahmen ist die Akzeptanz in allen Bereichen eines Unternehmens, so dass es zu einer Realisierung von dieser kommen kann. Führungskräfte haben aufgrund ihrer Vorbildfunktion einen erheblichen Einfluss auf die Akzeptanz von WLB in ihrem unterstellten Bereich. Darüber hinaus kann durch Transparenz und rechtzeitige Informationen für alle Betroffenen die Anerkennung von WLB-Konzepten in Unternehmen gefördert und nach außen für eine intensive Imageverbesserung gesorgt werden. Positive Auswirkungen von WLB-Maßnahmen lassen sich in einer gestiegenen Mitarbeitermotivation wiederfinden.[207] Des Weiteren wird das Ziel verfolgt, dass Mitarbeiter, im Rahmen von WLB-Maßnahmen, eine emotionale Bindung zum Unternehmen aufbauen, die durch die Anerkennung persönlicher Ziele am besten erreicht werden kann. Diese freiwillige und gefühlsbetonte Bindung kann durch materielle (wie etwa Lohn / Gehalt, Prämien, Sonderurlaub, Firmenwagen, verbilligte / kostenlose Mahlzeiten) und immaterielle (u. a. Anerkennung und Lob, individuelle Förderung, eigenverantwortliche und freie Arbeitsgestaltung) Anreize erzielt werden.[208]

Es müssen bildhafte Instrumente entwickelt werden, die Anwendung bei den unterschiedlichen Lebensereignissen finden, wie zum Beispiel:

- Veränderungen der privaten Lebenssituation:
  Perspektiven aufzeigen, Arbeitszeitflexibilisierung, Beratungsangebote,
- Krankheit mit Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit:
  Kontaktpflege, betriebliches Eingliederungsmanagement, präventives Gesundheitsmanagement,
- Berufsunterbrechung, Wiedereintritt:
  Maßnahmen zur Kontaktpflege, Qualifikationserhalt, Maßnahmen zur Wiedereingliederung,

[205] Vgl. Thiele, S.: 2009, S. 19f, 24. / Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 1, 12, 74. / Vgl. Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2013 (55. Bericht) am 28.01.2014. http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/003/1800300.pdf, S. 9f, 34ff. [Stand: 05.03.2014].
[206] Vgl. Middeldorf, I.: 2011, S. 8ff. / Vgl. Stock-Homburg, R.: 2008, S. 52.
[207] Vgl. Becker, S.: 2003, S. 27f. / Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 73.
[208] Vgl. Janssen, H.: 2012, S. 168ff. / Vgl. Knoblauch, J./Kurz, J.: 2007, S. 114.

- Karriere-Endstufe:
  Erfahrungsaustausch, Wertschätzung der Person, neuer Perspektiven und
- Berufsaustritt:
  Mentoring, Beratungsangebot.[209]

Diese Aufzählung dient als Anhalt und verdeutlicht den großen Umfang der möglichen Instrumente, die bei jedem Mitarbeiter spezifische Anforderungen an das Unternehmen bei der Umsetzung stellen. Oft müssen sogar mehrere Maßnahmen kombiniert werden, um einem Mitarbeiter gerecht zu werden. Die Bundeswehr bindet Soldaten in einer sehr frühen Lebensphase an sich. Außerdem kann in der Regel zwischen dem 25. und 30. Lebensjahr die Ernennung zum BS erfolgen. Das hat zur Folge, dass sich in einer späteren Lebensphase (z. B. Familiengründung) die Erwartungen und Anforderungen an seinen Arbeitgeber verändern. Die aktive Auseinandersetzung mit den individuellen Wünschen der Mitarbeiter ist unabdingbar, um diese Bindung zu stärken. Die Erfüllung der persönlichen Belange erhöht die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeitsstelle und fördert folglich die Mitarbeiterbindung.[210] Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definiert WLB wie folgt:

> *„Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.“*[211]

Diese Definition beschreibt ebenso das dynamische und komplexe (Einsatz-) Umfeld der Bundeswehr in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche sowie die damit verbundenen Herausforderungen.

2.3.3. Work-Life-Balance in der Bundeswehr

Die Bedürfnisse in der Gesellschaft zielen auf eine ausgewogene WLB ab und dieses gilt auch innerhalb der Streitkräfte für jeden Einzelnen. Die Bundeswehr benötigt qualifiziertes und körperlich leistungsfähiges Personal, welches bereit ist, mögliche Einschränkungen in Kauf zu nehmen, die der Soldatenberuf mit sich bringt.[212]

Die Bundeswehr ist nicht wie die freie Wirtschaft direkt von Konjunktureinbrüchen betroffen, jedoch kann es auch im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen

[209] Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 64ff.
[210] Vgl. Thiele, S.: 2009, S. 32ff. / Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 64ff. / Vgl. Rühle, J.: (DK 1559), 2009, S. 23. / Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R.: 2009, S. 18f.
[211] Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf [Stand: 09.07.2013].
[212] Vgl. Born, W.: (YF 3226), 2010, S. 37. / Vgl. Steiner, H.: 2008, S. 5f. / Vgl. Bericht der Strukturkommission der Bundeswehr. (Berlin: Oktober 2010), S. 42. / Vgl. Konzeption der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, 01. Juli 2013), S. 51.

innerhalb der Streitkräfte zu einer freiwilligen Personalfreisetzung von BS kommen. Die Streitkräfte müssen sich aktiv vor einem Vertrauensbruch mit der Gesellschaft schützen, so dass sich kein Misstrauen innerhalb der Bundeswehr aufbaut und sich keine Unsicherheit ausbreitet. Ziel ist es, dass Soldaten mit sich und ihrem Umfeld im Gleichgewicht stehen und somit nicht ihre Motivations- und Leistungsfähigkeit sinkt. Zumeist kann solch ein Vertrauensbruch auch nicht mehr durch materielle Angebote ausgeglichen werden. Darin liegt sowohl für Unternehmen als auch für die Streitkräfte eine Gefahr. Sobald es unzufriedene und enttäuschte Mitarbeiter gibt, überträgt sich ein negatives Unternehmensimage auch nach außen, welches durch die Multiplikation innerhalb der Sozialkontakte einen folgenschweren Schaden für das Unternehmen bedeuten kann.[213] Weitere Vorteile, die mit der Einführung eines WLB-Konzeptes erlangt werden können, sind unter anderem:

- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Alleinstellungsmerkmale),
- Reduzierung der Stressbelastung der Mitarbeiter,
- besseres Gesundheitsverhalten,
- Steigerung der Produktivität und Innovationsfähigkeit durch zufriedene, motivierte und gesunde Mitarbeiter,
- bessere Vereinbarkeit der Lebensbereiche,
- Gewinnung des Vertrauens der Mitarbeiter (Loyalität) und
- langfristige Mitarbeiterbindung und Erhaltung der personellen Qualifikation.[214]

Jeder dieser Punkte steht für sich und muss nicht nur in der Bundeswehr besondere Betrachtung erlangen. Sowohl die Notwendigkeit, die Wirksamkeit, die Umsetzung sowie die Akzeptanz von WLB-Maßnahmen müssen in der Bundeswehr forciert werden. Die Erfolge, die durch WLB-Maßnahmen in den Streitkräften erzielt werden können, liegen schwerpunktmäßig in der Verknüpfung von Attraktivität und Mitarbeiterbindung. WLB-Maßnahmen können einen Beitrag zur Milderung von Belastungen im Einsatz leisten, so dass die individuelle Leistungsfähigkeit erhalten bleibt. In der Bundeswehr wurden zum Beispiel speziell dazu Maßnahmen im Rahmenkonzept zum Erhalt und zur Steigerung der psychischen Fitness von Soldaten und Soldatinnen (Konz ErhSteigPsychFit)[215] zusammengefasst, die psychischen Belastungen entgegenwirken sollen.
Es lassen sich folgende Anregungen für WLB-Maßnahmen in der Bundeswehr ableiten. Die Vereinbarkeit von Familie und Dienst zielt darauf ab, die Arbeitnehmer

[213] Vgl. Freier, K.: 2005, S. 74f.
[214] Vgl. Nieder, P./Michalk, S.: 2007, S. 37. / Vgl. Freier, K.: 2005, S. 78f. / Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 74ff. / Vgl. Bericht der Strukturkommission der Bundeswehr. (Berlin: Oktober 2010), S. 95.
[215] Vgl. Rahmenkonzept Erhalt und zur Steigerung der psychischen Fitness von Soldaten und Soldatinnen. (Konz ErhSteigPsychFit). (Bonn: BMVg, 31.10.2012).

insofern zu unterstützen, als dass diese den Anforderungen beider Bereiche gerecht werden können. Im Rahmen von familienfreundlichen Angeboten wird hier unter anderem neben der Pflege der Angehörigen die Kinderbetreuung hervorgehoben.[216] Der Großteil der Unternehmen lässt diese Thematik unberücksichtigt und verschenkt aufgrund von fehlenden Kinderbetreuungsmaßnahmen durch Arbeitszufriedenheit eine höhere Bindung an Unternehmen.[217] Die Problematik der Pflege von Angehörigen wird auch die Bundeswehr in Zukunft immer mehr fordern. Die Verantwortung, die betroffene Personen übernehmen, kann sehr belastend sein und die WLB beeinflussen. Es gibt mehrere Regelungen hinsichtlich der Freistellung aufgrund kranker Kinder zum Beispiel aber nur wenige anlässlich der Pflege von Angehörigen. Viele der Betroffenen verkürzen ohne Unterstützung des Arbeitgebers ihre Arbeitszeit oder geben ihren Beruf zeitweise mit finanziellen Nachteilen auf.[218] Darüber hinaus hat sich die Bundeswehr, auch unter Beachtung der Kosten, zur Aufgabe gemacht, die Möglichkeiten der Kinderbetreuung zu erhöhen und unterstützt Familien beispielshalber mit:

- der Suche nach einer Wohnung in Standortnähe (Pendlerwohnungen),
- der Unterstützung bei der Suche von Plätzen in Kindertageseinrichtungen am Standort,
- Kindergärten in den Kasernen,
- Eltern-Kind Zimmern,
- Ferien- und Freizeitbetreuung (über das Bundeswehr Sozialwerk) und
- der Kooperationen mit Sportvereinen.

Weitere Optionen, die noch weiter forciert werden müssen, sind unter anderem:

- Förderung von Elterninitiativen,
- Einrichtung einer Kindernotfallbetreuung,
- Pachtung einer Kindertageseinrichtung in Kasernennähe und
- besonderer Umgang mit Härtefällen in der Bundeswehr.[219]

Die aktive Auseinandersetzung mit der WLB der Soldaten ist unumgänglich, wenn die Bundeswehr konkurrenzfähig auf dem Arbeitsmarkt sein will. Sowohl Globalisierung als auch der demografische Wandel verlangen stetig wachsende Anforderungen an Beschäftigte, die wiederum zu einer physischen und psychischen Überlastung der Mitarbeiter führen können. Dieses kann zu einem Mangel an

[216] Vgl. Allgemeiner Umdruck 1/500: 2010, S. 3f, 23f. / Vgl. Teilkonzeption zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften. (Berlin: BMVg, 21.05.2007), S. 7f.
[217] Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 61f.
[218] Vgl. Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 63. / Vgl. Allgemeiner Umdruck 1/500: 2010, S. 3f, 23f. / Vgl. Teilkonzeption zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften. (Berlin: BMVg, 21.05.2007), S. 7f.
[219] Quelle In Anlehnung an Collatz, A./Gudat, K.: 2011, S. 61f.

Leistungsfähigkeit, Innovation und Loyalität der Arbeitnehmer in einem Unternehmen führen. Durch Konzepte der WLB ist es möglich einer Überlastung der Soldaten entgegen zu wirken.

WLB kann in der Bundeswehr sowohl für die Mitarbeiterbindung als auch für die Mitarbeiterrekrutierung sehr gewinnbringend eingesetzt werden. Sobald es der Bundeswehr gelingt, die WLB zum Teil ihrer Unternehmenskultur zu machen, wird sie ihr festes Standbein auf dem Arbeitsmarkt behaupten können. So werden die Streitkräfte attraktiv auf junge Menschen wirken, damit diese aktiv an den Arbeitgeber Bundeswehr gebunden werden können.
In den nachfolgenden Kapiteln wird die durchgeführte Befragung von Soldaten beschrieben, die einen Einblick in die aktuelle Lage in die Bundeswehr gewährt und mögliche Handlungsfelder aufzeigt.

3. Methodisches Design der Studie

Empirische Sozialforschung ist im Allgemeinen eine Ansammlung von Techniken und Methoden zur Durchführung wissenschaftlicher Untersuchungen menschlichen Verhaltens und gesellschaftlicher Phänomene. Hierbei ist es das Ziel in einer empirisch wissenschaftlichen Forschungsarbeit, Daten zu erheben, um danach theoretische Annahmen an der Realität zu überprüfen.[220] Vor dem Beginn einer Erhebung muss genau geprüft werden, welches Verfahren angewendet werden soll und welches Erhebungsinstrument genutzt werden soll.[221]

3.1. Empirische Untersuchung

Das Forschungsziel dieser Studie bestand darin, eine möglichst breite Zielgruppe an Soldaten zu generieren und deren Aspekte über die Attraktivität in der Bundeswehr zu analysieren. Damit diese Absicht verfolgt werden konnte und eine möglichst große Anzahl von Soldaten erreicht wurde, wurden die Daten mittels eines quantitativen Erhebungsverfahrens, durch einen Fragebogen, erhoben.

3.1.1. Forschungsleitende Fragestellung

Die Beweggründe für diese Studie war folgende Fragestellung:
Kann die Bundeswehr im Wettbewerb auf dem freien Arbeitsmarkt noch genügend geeignete Mitarbeiter finden und für sich gewinnen, die den hohen Anforderungen gerecht werden und gewillt sind, diese Herausforderungen anzunehmen?
Um sich dieser Thematik anzunähern, werden Hypothesen zu den Bereichen Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung, WLB und schließlich zur Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr aufgestellt. Ziel dieser aufgestellten Hypothesen wäre die Beantwortung der Leitfrage dieser Studie.

Die Bundeswehr steht vor Herausforderungen, die in einer angepassten Personalgewinnungsorganisation definiert und bearbeitet werden müssen, um die vorangegangenen Fragen zu beantworten. Zielorientiere Schwerpunkte müssen festgelegt werden, um die Freiwilligenarmee in all ihren Facetten zu stärken. Die Streitkräfte sollten eine kundenorientierte, flächendeckende und präsente Organisation darstellen, die ihre Kräfte und Leistungsstärke optimal nutzen.

[220] Vgl. Schnell, R./Hill, P./Esser, E.: 1999, S. 6f. / Vgl. Diekmann, A.: 2007, S. 37f.
[221] Vgl. Freier, K.: S. 129ff.

Merkmale dieser Organisation sollen zukünftig in einer umfassenden Beratung und Betreuung für alle zivilen und militärischen Berufsbilder der Streitkräfte liegen.[222]

Absicht war es, in einigen ausgewählten Punkten herauszufinden, in wie weit die Bundeswehr attraktiv auf Soldaten wirkt und in welchen Bereichen die Soldaten ihre beruflichen Schwerpunkte setzten.
Kann es im Rahmen ständiger Reformen zu einer Mitarbeiterzufriedenheit im Kreise der Soldaten kommen? Was merken Soldaten an, in welchen Bereichen die Bundeswehr sich noch verbessern kann und muss, um die Zufriedenheit der Soldaten zu sichern und zu verbessern?
Es können hier keine repräsentativen Ergebnisse angestrebt werden, da breiter angelegte empirische Untersuchungen dafür erforderlich gewesen wären. Dessen ungeachtet soll diese vorliegende Studie einen individuellen Einblick in diese Thematik geben und auf die aktuelle Brisanz hinweisen. Die zukünftige Herausforderung ist die permanente Weiterentwicklung folgender Bereiche: Interne Optimierung, Potenzialausschöpfung, Attraktivitätssteigerung und Bedarfsanpassung mit dem Ziel, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.[223]

3.1.2. Hypothesen

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die Fragestellung definiert wurde, werden nun darauf aufbauend die zu untersuchenden und statistisch überprüfbaren Hypothesen generiert. Hypothesen bezeichnen im Allgemeinen diejenigen Aussagen, die einen Zusammenhang zwischen mindestens zwei Variablen beschreiben und sind in der Regel eine Annahme über einen vorliegenden Sachverhalt.[224] Bortz und Döring definieren den Begriff Hypothese wie folgt:

> *„Eine wissenschaftliche Hypothese behauptet eine mehr oder weniger präzise Beziehung zwischen zwei oder mehr Variablen, die für eine bestimmte Population vergleichbarer Objekte oder Ereignisse gelten soll.“*[225]

Es gibt unter anderem zwei Arten bei der Formulierung von Hypothesen, die Unterschiedshypothese und die Zusammenhangshypothese. In dieser Studie werden beide Hypothesentypen zum Einsatz gebracht. Dabei gilt, dass Unterschiedshypothesen meist mit Häufigkeitsvergleichen oder

[222] Vgl. Vortrag Vizeadmiral Nielson anlässlich der aktuellen Lage der militärischen Personalgewinnung: „Bundeswehr heute: Hat die Freiwilligenarmee eine Zukunft“ am 17.08.2011 in Magdeburg.
[223] Vgl. Born, W.: (YF 3226), 2010, S. 38. / Vgl. Steiner, H.: 2008, S. 7.
[224] Vgl. Diekmann, A.: 2007, S. 124. / Vgl. Schnell, R./Hill, P./Esser, E.: 1999, S. 51f. / Vgl. Schöneck, N. M./Voß, W.: 2005, S. 55ff.
[225] Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 12.

Mittelwertvergleichen und Zusammenhangshypothesen mit Korrelationsrechnungen oder Tests zu Kreuztabellen getestet werden.[226]
Weiterhin kann zwischen gerichteten und ungerichteten Hypothesen unterschieden werden. Bei gerichteten Hypothesen ist die Richtung des Unterschieds vorgegeben, wie etwa das eine Methode besser oder schlechter ist. Bei ungerichteten Hypothesen wird ein allgemeiner Unterschied vermutet. Dazu wird zunächst wird eine Alternativhypothese (H1) ausgearbeitet, die eine exakte inhaltliche Hypothese der Fragestellung darstellt, während mit der Nullhypothese (H 0), die H1 inhaltlich widerlegt wird. Sie stellt demzufolge eine konkurrierende Theorie auf.[227]

Im Rahmen dieser Untersuchung wird die Attraktivität der Bundeswehr aus Sicht der Soldaten untersucht, sowie daran anknüpfend Zusammenhänge in den Bereichen der Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung sowie WLB analysiert. Neben dem inhaltlichen Interesse geht es darum, bestimmte Erkenntnisse zu erlangen, unter der Berücksichtigung der Umsetzbarkeit einer statistischen Überprüfung.
Im Verlauf dieser Studie werden mit Hilfe von statistischen Verfahren vier Hypothesen überprüft. Hierbei handelt es sich um ungerichtete Hypothesen, die wie folgt lauten:

1. Hypothese (Bereich Personalgewinnung)
   H1: Es gibt zwischen den Geschlechtern Unterschiede bei der Einschätzung der Attraktivität der Bundeswehr.
   H0: Es gibt zwischen den Geschlechtern keine Unterschiede bei der Einschätzung der Attraktivität der Bundeswehr.

2. Hypothese (Bereich Mitarbeiterbindung)
   H1: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Berufsbildung der Befragten und deren Motivation sich länger an die Bundeswehr zu binden.
   H0: Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Berufsbildung der Befragten und deren Motivation sich länger an die Bundeswehr zu binden.

3. Hypothese (Bereich WLB)
   H1: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dienstgradgruppe der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr.
   H0: Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Dienstgradgruppe der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr.

[226] Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 506-547.
[227] Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 11, 494. / Vgl. Raab-Steiner, E./Benesch, M.: 2010, S. 108ff.

Nach der Thesenbildung von Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung und WLB werden alle Variablen in der abschließenden These zur Attraktivität der Bundeswehr zusammengefasst.

4. Hypothese (Bereich Attraktivität)
   H1: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Alter der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr.
   H0: Es gibt keinen Zusammenhang zwischen dem Alter der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr.

Welche dieser Hypothesen im Rahmen der Auswertung angenommen oder verworfen wird, wird im Laufe des Kapitels abgebildet. Die Wahrscheinlichkeit, sich zu irren, wenn die Nullhypothese verworfen wird, wird durch Prüfgrößen bestimmt. Diese Prüfgrößen folgen theoretischen Verteilungen und werden durch statistische Berechnungen ermittelt. Zur Testbeurteilung wird mit der Irrtumswahrscheinlichkeit gearbeitet, die sich aus der Prüfgröße ermitteln lässt.[228] Diese Irrtumswahrscheinlichkeit, die auch einfach als p-Wert bezeichnet werden kann, kann folgendermaßen definiert werden:

> *„Die Irrtumswahrscheinlichkeit ist die bedingte Wahrscheinlichkeit, daß das empirisch gefundene Stichprobenergebnis zustande kommt, wenn in der Population die Nullhypothese gilt.“*[229]

Diese Wahrscheinlichkeiten werden als Größen zwischen 0 und 1 angegeben. Es ist auch üblich, dass diese Angaben in Prozent angegeben werden. Gewöhnlich werden Aussagen als signifikant bezeichnet, die mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p \leq 0{,}05$ behaftet sind. Die Bedeutung von Irrtumswahrscheinlichkeiten definierte unter anderem Bühl mit

$p > 0{,}05$ nicht signifikant;

$p \leq 0{,}05$ signifikant;

$p \leq 0{,}01$ sehr signifikant und

$p \leq 0{,}001$ höchst signifikant.[230]

[228] Vgl. Bühl, A.: 2012, S. 171.
[229] Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 29.
[230] Vgl. Bühl, A.: 2012, S. 170ff. / Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 27ff.

3.1.3. Operationalisierung

Der Arbeitstitel, die Fragestellung oder auch die Theorie der Analyse und die Untersuchungsart bestimmen, welche Variablen untersucht beziehungsweise als abhängige und unabhängige Variablen in eine hypothesenprüfende Untersuchung aufgenommen werden sollen.[231]

> *„Eine Variable ist ein Symbol für die Menge der Ausprägungen eines Merkmals. Merkmalsausprägungen können durch regelgeleitete Zuweisung von Zahlen gemessen werden. Die Menge aller Merkmalsmessungen bezeichnet man als (quantitative) Daten einer Untersuchung.“*[232]

Variablen haben in Hinblick auf empirische Untersuchungen unterschiedliche Bedeutungen. Es kann zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen unterschieden werden. Damit wird deutlich, dass Veränderungen einer abhängigen Variable (Wirkung) mit dem Einfluss einer anderen unabhängigen Variable (Ursache) erklärt werden kann. Die Ausprägungen der abhängigen Variablen hängen somit von den Werten der unabhängigen Variablen ab.[233]

Um theoretische Begriffe messbar zu machen, werden ihnen im Zuge der Operationalisierung beobachtbare Indikatoren zugeordnet. Das bedeutet, dass Operationalisierungen aus Anweisungen bestehen, wie Messungen für einen bestimmten Begriff vorgenommen werden können. Anhand der erhobenen Messungen können Aussagen über den Gegenstandsbereich und damit auch über vorläufige Akzeptierung oder Verwerfung der zu prüfenden Hypothesen gemacht werden.[234]

Ein Ziel der empirischen Untersuchung in dieser Studie ist es, die Kriterien zu spezifizieren, welche die Bundeswehr attraktiv machen und weshalb sich junge Menschen für die Bundeswehr entscheiden und auch dort bleiben wollen. Dazu sind Hypothesen (Kapitel 3.1.2.) in den Gebieten Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung und WLB generiert worden. Da die Attraktivität der Bundeswehr nicht direkt messbar ist, bildet dieses Merkmal ein theoretisches Konstrukt[235], das es zu messen gilt und deshalb operationalisiert wird.

---

[231] Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 5ff.
[232] Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 6.
[233] Vgl. Ebd.
[234] Vgl. Schnell, R./Hill, P./Esser, E.: 1999, S. 10f.
[235] Theoretisches Konstrukt: *„Begriff für ein psychisches oder soziales Phänomen, das nicht direkt beobachtbar (manifest) ist, sondern aus manifesten Indikatoren erschlossen wird.“* Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 681.

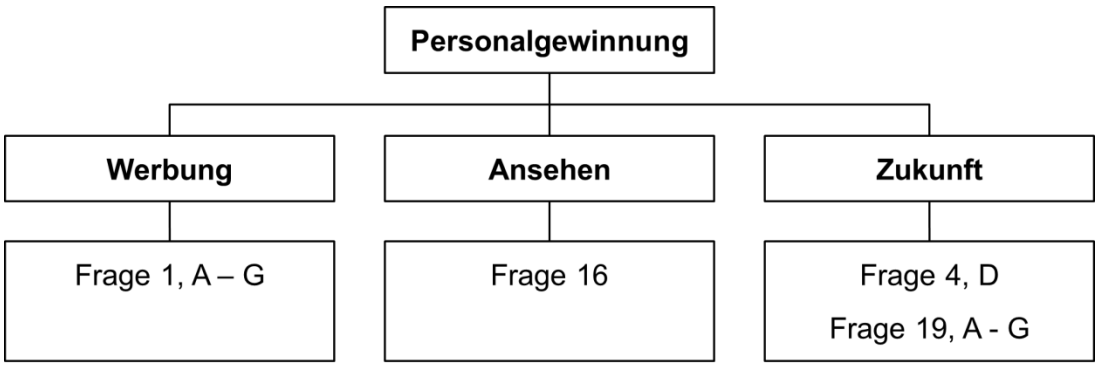

Abbildung 18: Operationalisierung Personalgewinnung zu Hypothese 1

Dem Merkmal Personalgewinnung werden als Variablen die Indikatoren Werbung, Ansehen und Zukunft zugeordnet und ist infolgedessen messbar (Abbildung 18).

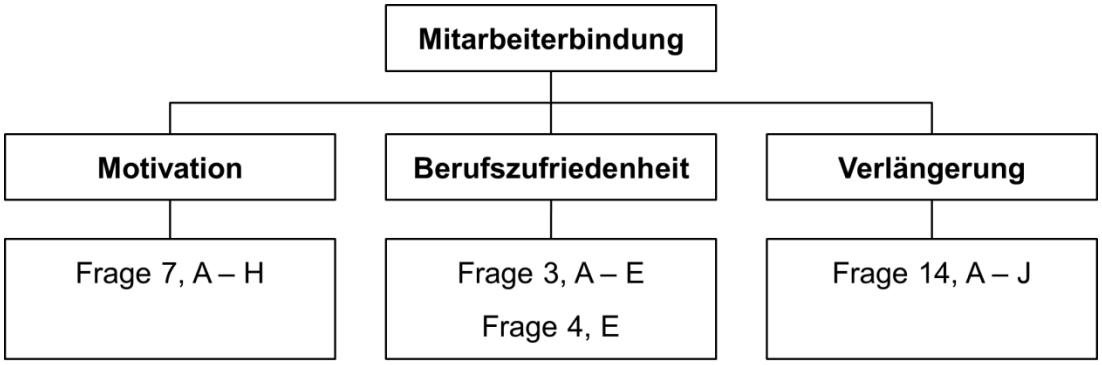

Abbildung 19: Operationalisierung Mitarbeiterbindung zu Hypothese 2

In Abbildung 19 werden dem Merkmal Mitarbeiterbindung die messbaren Variablen Zukunft, Verlängerung und Motivation zugewiesen.

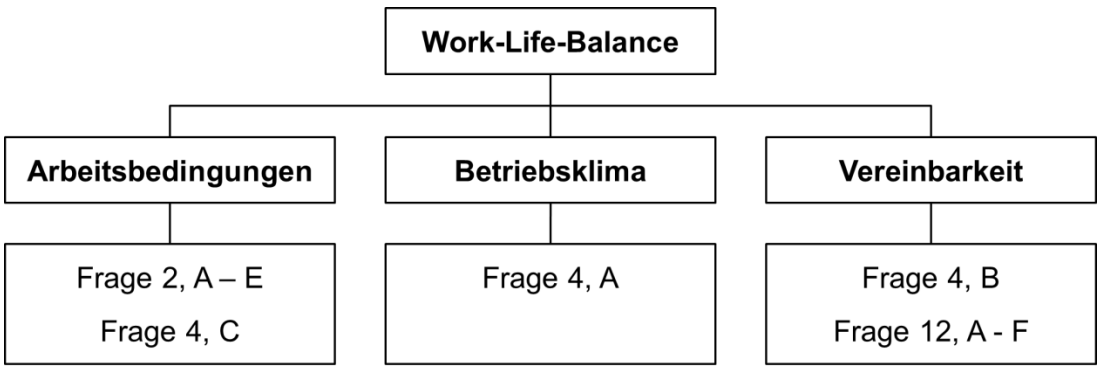

Abbildung 20: Operationalisierung Work-Life-Balance zu Hypothese 3

Das Merkmal WLB wird durch die Variablen Betriebsklima, Vereinbarkeit und Arbeitsbedingungen beschrieben und berechnet, so dass es messbar ist (Abbildung 20).

In Abbildung 21 wird die Operationalisierung von Attraktivität für diese Studie graphisch dargestellt. Hier gehen zusammenfassend die Bereiche Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung und WLB in dem Merkmal Attraktivität auf.

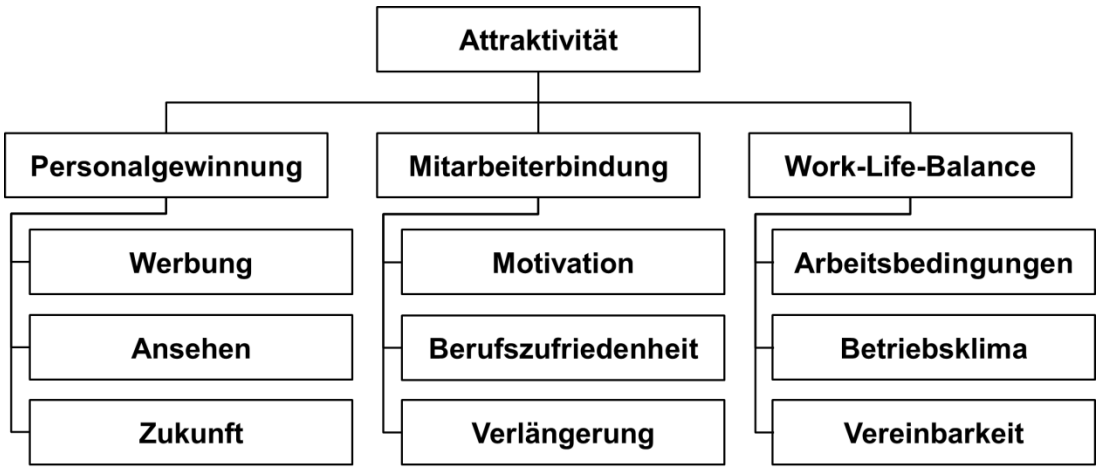

Abbildung 21: Operationalisierung Attraktivität zu Hypothese 4

Absicht war es, punktuell aufzuzeigen, in wie weit die Bundeswehr als attraktiv wahrgenommen und empfunden wird. Die Vereinbarkeit einer individuellen und familienbezogene Lebensgestaltung mit der Bundeswehr soll wieder mehr in den Mittelpunkt gestellt werden und es müssen im Rahmen der Personalgewinnung Maßnahmen entwickelt werden, die die Mitarbeiterbindung und die WLB in der Bundeswehr fördert.

3.1.4. Untersuchungsform

Die Befragung gilt als das Standardinstrument und ist eine der am häufigsten angewendeten Methoden bei der Erhebung von empirischen Daten.[236] Dabei rufen Fragen eine Reaktion hervor, die sich in ihren Antworten meist auf erlebte soziale Ergebnisse, Meinungen und Bewertungen beziehen. Im Rahmen der Befragung gibt es verschiedene Möglichkeiten wie (das persönliche Face-to-face-Interview, das telefonische Interview oder die schriftliche Befragung), wobei hier auf die schriftliche Befragung eingegangen wird, da diese die Grundlage der vorgestellten empirischen Untersuchung darstellt.[237]

In dieser Studie wurde zielgerichtet die Vermischung einer schriftlichen Befragung und einer Onlinebefragung angestrebt und durchgeführt, um eine größere Anzahl an Probanden zu erreichen.

Der verwendete Fragebogen (Anlage 1: Fragebogen) wurde in einem ersten Schritt durch das BMVg überprüft und nach Änderungen (u. a. Formulierungen) zur Datenerhebung freigegeben. Es wurde darauf geachtet, dass möglichst ein Querschnitt der Organisationsbereiche der Bundeswehr angesprochen wird. Dazu sind Vorschläge beim BMVg eingereicht worden. Das BMVg hat daraufhin

[236] Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 237.
[237] Vgl. Diekmann, A.: 2007, S. 437.

vorgegeben, welche zehn Standorte in der Bundeswehr mit der Bitte, die Fragebögen ausgefüllt zurückzuschicken, einmalig angeschrieben werden durften.
Demzufolge sind die Untersuchungseinheiten selektiv in ganz Deutschland ausgewählt worden und bilden somit eine theoretische Zufallsstichprobe. Im Kern dieser Untersuchung handelt es sich weder um eine experimentelle noch um eine quasiexperimentelle Untersuchung, da es sich nicht um eine rein zufällig zusammengesetzte Gruppe und auch um keine natürliche Gruppe handelt.[238] Es wurden als Folge auf die Art der Fragestellung Zusammenhangshypothesen generiert.
Neben dem Skalenniveau bestimmt auch die Art der Verteilung eines Merkmals die Wahl des statistischen Prüfverfahrens. Da bei vielen Tests eine Normalverteilung die Voraussetzung zu deren Anwendung ist, wurden vor den eigentlichen Untersuchungen Shapiro-Wilks-Tests[239] durchgeführt. Dieser Test hat gegenüber dem, ebenfalls häufig eingesetzten Kolmogorov-Smirnov-Test[240] den Vorteil, dass er eine höhere Teststärke aufweist.[241]

Tabelle 3: Shapiro-Wilk-Test auf Normalverteilung

	Statistik	Signifikanz
Personalgewinnung	,952	,000
Mitarbeiterbindung	,973	,000
WLB	,985	,000
Attraktivität	,966	,000

Die berechneten Ergebnisse in Tabelle 3 zeigen deutlich, dass bei keiner der untersuchten Variablen von einer Normalverteilung ausgegangen werden kann, da die p-Werte allesamt hochsignifikant sind. Ein Blick auf die dazugehörigen Histogramme[242] (Anlage 5: Histogramme) zeigt jedoch, dass die Daten einer Normalverteilung nahekommen.[243]
Der Grund dafür, dass die durchgeführten Shapiro-Wilks-Tests eine Signifikanz aufweisen ist, dass Tests auf Normalverteilung bei großen und insbesondere sehr

[238] Experimentelle Untersuchung: *„Bei einer experimentellen Untersuchung werden rein zufällig zusammengesetzte Gruppen untersucht (Randomisierung) und bei einer quasi-experimentellen sind die Versuchsgruppen natürlich ≪gewachsene≫."* Vgl. Raab-Steiner, E./Benesch, M.: 2010, S 39f. / Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 677, 687f.
[239] Shapiro-Wilk-Test: *„Shapiro-Wilk-Test zur Überprüfung der Normalverteilung. Erhält man als Ergebnis eine Irrtumswahrscheinlichkeit p kleiner als 0,05, so weicht die gegebene Verteilung signifikant von der Normalverteilung ab."* Vgl. Bühl, A.: 2012, S. 274f.
[240] Kolmogorov-Smirnov-Test: *„Mit dem Kolmogorov-Smirnov-Test lässt sich die Verteilung einer Variablen wahlweise auf Normalverteilung, Poissonverteilung, Gleichverteilung oder exponentielle Verteilung überprüfen. Die gebräuchlichste Anwendung ist die Überprüfung auf Normalverteilung. […] Grundlage des Tests ist die Berechnung der maximalen Differenz zwischen den kumulierten Häufigkeiten beider Stichproben. Dieser wird ein z-Wert zugeordnet, aus dem sich die Irrtumswahrscheinlichkeit p ergibt."* Vgl. Bühl, A.: 2012, S. 386, 402.
[241] Vgl. National Center for Biotechnology Information. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3568647/ [Stand: 07.12.2013].
[242] Histogramm: *„Histogramm (Block Diagramm): Graphische Darstellung einer Häufigkeitsverteilung durch einzelne Rechtecke, Quader oder Säulen, die jeweils umso höher sind, je häufiger ein Meßwert auftritt."* Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 679.
[243] Vgl. Field, A.: 2012, S. 184. [243] Vgl. National Center for Biotechnology Information. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3568647/ [Stand: 07.12.2013].

großen Stichproben sensibel auf kleinste Abweichungen der Normalverteilung reagieren. Da Verstöße gegen die Normalverteilung bei größer werdenden Datenmengen aufgrund des zentralen Grenzwertsatzes eine immer kleinere Rolle spielen, wird zur Untersuchung der Daten dennoch parametrisch[244] vorgegangen.[245]
Im Fall von Gruppenvergleichen werden t-Tests eingesetzt. Bei Korrelationsanalysen werden in dieser Studie Korrelationen nach Spearman verwendet, wenn zumindest eine der Variablen ein ordinales Niveau aufweist, da die Korrelation nach Pearson bei beiden Variablen ein zumindest intervallskaliertes Niveau voraussetzt. Zudem kann Spearman eingesetzt werden, wenn es um stetige Variablen handelt, die jedoch nicht normalverteilt sind. In einem solchen Fall hat dieses Verfahren gegenüber der Korrelation nach Pearson den Vorteil, dass die Signifikanztests robuster sind.[246] Es herrscht eine positive Korrelation vor, wenn zwei Variablen eine gleichsinnige Beziehung haben und eine negative Korrelation herrscht vor, wenn zwei Variablen eine gegenläufige Beziehung haben. Spearman findet als Korrelationsmaß bei zwei ordinalskalierten Variablen Anwendung.
Nach der vorangegangenen Beschreibung des empirischen Designs wird im Folgenden die Entwicklung des Fragebogens durch die formulierte Forschungsfrage (Kapitel 3.1.1.) für diese Untersuchung vorgestellt.

3.1.5. Fragebogenkonstruktion

Bei der Fragebogenentwicklung kommt es immer darauf an, die richtigen Fragen zu stellen, um die richtigen Antworten zu bekommen. Porst definiert einen Fragebogen wie folgt:

> *„Ein Fragebogen ist eine mehr oder weniger standardisierte Zusammenstellung von Fragen, die Personen zur Beantwortung vorgelegt werden mit dem Ziel, deren Antworten zur Überprüfung der Fragen zugrundeliegenden theoretischen Konzepte und Zusammenhänge zu verwenden. Somit stellt der Fragebogen das zentrale Verbindungsstück zwischen Theorie und Praxis dar.“*[247]

Um die aufgeworfenen Behauptungen und Hypothesen überprüfen zu können und somit eine Operationalisierung zu ermöglichen, wurde ein Fragebogen konzipiert, welcher auch online für die Teilnehmer zur Verfügung stand. Dieses geschah unter der Verwendung des Portals www.soscisurvey.de. Dieses Portal kann von jedem zur Unterstützung bei der Durchführung einer Onlinebefragung genutzt werden. Die

[244] Parametrische Verfahren: *„Statistische Verfahren bzw. Signifikanztests, die an bestimmte Verteilungsformen der Stichprobenkennwerte gebunden sind. Im Unterschied zu nonparametrischen Verfahren setzen parametrische Verfahren größere Stichproben voraus. Bei kleineren Stichproben sind die parametrischen Verfahren an das Vorliegen normalverteilter kardinalskalierter Merkmale gebunden.“* Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 686f.
[245] Vgl. Field, A.: 2012, S. 184.
[246] Vgl. Bühl, A.: 2012, S. 301ff. / Vgl. Fahrmeir, L. et al.: 2000, S. 135ff.
[247] Vgl. Porst, R.: 2009, S. 14.

freie Gestaltungsmöglichkeit der wissenschaftlichen Befragung und die kostenfreie Nutzung der Software waren die ausschlaggebenden Punkte zur Wahl dieses Onlinefragebogens mit der Möglichkeit die Daten in SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) zu übertragen.

Zunächst erhielten die Teilnehmer mittels eines Begrüßungstextes eine Einweisung in den Fragebogen. Diese verweist auf den Inhalt der Studie, erläutert den groben Aufbau des Fragebogens und unterstreicht die Anonymität der Daten.

Bei der Wahl der Fragen wurde bewusst eine Vermischung von geschlossenen, halboffenen und offenen Fragen gewählt, damit Interesse geweckt und eine Abwechslung in den Fragen erreicht werden kann. Primär handelt es sich um Informationsgewinnung, darum die Befragten zu motivieren und diese zum aktiven Mitdenken anzuregen, so dass keine Ermüdung bei der Beantwortung aufkommt, der Teilnehmer nicht sozial erwünscht antwortet und der Leser aufmerksam und bewusst miteingebunden wird. Somit konnten die Teilnehmer frei antworten und mussten sich nicht an Vorgaben halten.[248] Bei der Formulierung der Fragen wurde darauf geachtet, dass diese kurz, konkret, eindeutig und für alle Befragten verständlich sind.[249] Neben der bewussten Wahl der Fragen gibt es verschiedene Skalierungsverfahren, um die zu messenden Sachverhalte darzustellen.

> *„Grundsätzlich wird unter einer Skala ein Instrument zur Messung von (theoretischen) Konzepten, wie z. B. Intelligenz oder Einstellungen zu verschiedenen Themen […] verstanden.“*[250]

Es kann sich der geraden und der ungeraden Skalierung bedient werden, wobei bis heute nicht abschließend geklärt ist, welche Skalierung die vermeintlich bessere ist. Bei einer ungeraden Skalierung verweist mindestens eine Ausprägung einen neutralen Wert auf, der von Probanden allerdings häufig genutzt wird, um sozial erwünscht zu antworten oder sich weder positiv noch negativ äußern zu müssen. Bei einer geraden Skalierung ist dieses nicht möglich und somit wird immer eine Tendenz bei den Antworten erzielt. In dieser Studie wurde sich, trotz der Antwortmöglichkeit eines neutralen Wertes, zu einer ungeraden Skalierung mit verbalisierten Endpunkten entschieden. Um damit die Probanden nicht in eine positive oder negative Wertung zu drängen, sollten sie diese nicht einnehmen können oder wollten. Eine Gefahr liegt auch darin, dass Probanden beispielsweise keine Antwort geben, wenn sie sich entscheiden müssen und es bei bestimmten Fragen einfach nicht können.[251] Es gibt in der empirischen Sozialforschung eine Vielzahl von Skalenformen zur Messung, wobei Likert Skalen (endpunktbenannte

[248] Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 213f. / Vgl. Porst, R.: 2009, S. 51ff. / Vgl. Schöneck, N. M./Voß, W.: 2005, S. 77ff. / Vgl. Raab-Steiner, E./Benesch, M.: 2010, S. 48ff.
[249] Vgl. Porst, R.: 2009, S. 11f, 95ff. / Vgl. Raab-Steiner, E./Benesch, M.: 2010, S. 46f.
[250] Vgl. Raab-Steiner, E./Benesch, M.: 2010, S. 22.
[251] Vgl. Porst, R.: 2009, S. 75ff.

Skalen mit vier bis sieben Skalenpunkten)[252] eine der mit am meist verbreiteten Skalen sind und somit in dieser Studie Anwendung finden.

Alle Items der Skala wurden anhand einer fünfstelligen Codierung ermittelt, um im Anschluss einen Skalenwert bilden zu können. Anhand dieser fünfstufigen Ratingskala lässt sich die Intensität der Zustimmung oder Ablehnung anhand von vorgegebenen Items ermitteln, die im Fragebogen verwendet werden (siehe Abbildung 22).

Abbildung 22: Verbale Skalenbezeichnung

Unter Beachtung einiger Aspekte für die Konstruktion eines Fragebogens wurde besonders Wert darauf gelegt, dass die Fragen verständlich sind, die Länge des Fragebogens angemessen ist und der Teilnehmer für das Ausfüllen nicht länger als 20 bis 30 Minuten benötigt. Die Befragten sollen sich mit dem Thema identifizieren können und die Logik des Verlaufs der Fragen nachvollziehen können.

Der Fragebogen teilt sich in vier thematische Elemente, wobei hervorgehoben werden muss, dass alle Bereiche ineinander greifen und eine scharfe Trennung kaum möglich ist.

In den ersten drei Teilen des Fragebogens werden offene, halboffene und geschlossene Fragen gestellt. Bei den geschlossenen Fragen wurden Antwortmöglichkeiten (Kategorien) vorgegeben. Diese Antwortmöglichkeiten wurden durch passende und aussagekräftige Items in Form von Adjektiven abgebildet. Auf halboffene Fragen erfolgte eine „ja / nein“ Entscheidung, die danach noch frei erörtert werden konnte. Darüber hinaus wurden Kontrollfragen in die Antwortmöglichkeiten eingefügt, die in erster Linie der Überprüfung des Antwortverhaltens der Teilnehmer dienten. Des Weiteren sind die Befragten bei den offenen Fragen dazu aufgefordert worden, sich nicht für vorgegebene Antwortmöglichkeiten zu entscheiden, sondern eigenen Gedanken zu notieren. Wichtig ist hierbei, dass die freien Anregungen eines jeden wahrgenommen werden sollten, so dass dieser sich nicht anpassen musste.

[252] Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 237. / Vgl. Porst, R.: 2009, S. 93ff. / Vgl. Raab-Steiner, E./Benesch, M.: 2010, S. 54f.

In Hinblick auf den Aufbau des Fragebogens soll der Teilnehmer durch eine Überschrift des Abschnitts inhaltlich kurz auf die anstehenden Fragen vorbereit werden. Der erste Teil (Fragen 1 bis 9) trägt die Überschrift Soldat, der in das Gebiet der Personalgewinnung greift und das allgemeine Befinden als Soldat in der Bundeswehr anspricht. Als Grundlage für den zweiten Abschnitt steht die Thematik Familie und Dienst (Frage 10 bis 15) im Zentrum, unterdessen es sich um die individuelle Einschätzung der Soldaten hinsichtlich ihrer individuellen WLB handelt. Im dritten Teil steht die Mitarbeiterbindung im Vordergrund (Frage 16 bis 20), wobei hier der Teilnehmer dazu angeregt werden soll, eigene Ideen im Bereich der aktiven Bindung an die Bundeswehr zu entwickeln und auch niederzuschreiben. Im letzten Abschnitt (Frage 21 bis 30) des Fragebogens handelt es sich um wesentliche persönliche Angaben der Teilnehmer. Diese betreffen das Geschlecht, Alter, den Familienstand, die Dienstgradgruppe und den Bildungs- und Ausbildungsabschluss, den die Teilnehmer bis zum Zeitpunkt der Umfrage aufwiesen.
Die Befragung endet mit einer Danksagung an alle Teilnehmer und gibt des Weiteren die Möglichkeit, Anmerkungen und Anregungen zum Fragebogen zu machen.
Damit ein ausgearbeiteter Fragebogen als Testinstrument eingesetzt werden kann, müssen die Qualität und die Brauchbarkeit bestimmt werden. Das kann durch einen Pretest (Kapitel 3.1.6.) erfolgen, indem der Fragebogen praktisch vorher an ausgewählten Befragungsteilnehmern erprobt wird.

3.1.6. Pretest

Mit dem vorläufigen Fragebogen wurde vor dem Beginn der eigentlichen Datenerhebung ein Pretest durchgeführt. Der Pretest dient bei dieser Untersuchung vor allem der Überprüfung:

- der Logik des Fragbogens,
- der ausreichenden Variation der Antworten,
- des Verständnisses der Fragen durch den Befragten,
- des Interesses der Befragten gegenüber der gesamten Umfrage,
- der Dauer der Befragung und
- der Bedienungsfreundlichkeit beim Onlinefragebogen.[253]

Im Anschluss an den Pretest hat eine Diskussion mit den Befragungsteilnehmern stattgefunden, die verdeutlicht hat, dass der Fragebogen für die Befragten

[253] Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 359f. / Vgl. Schnell, R./Hill, P./Esser, E.: 1999, S. 324f. / Vgl. Raab-Steiner, E./Benesch, M.: 2010, S. 58f.

verständlich ist, mit keinen Belastungen (Zeit etc.) verbunden ist und ohne Schwierigkeiten ausgefüllt werden konnte. Nach kleineren Anpassungen und Veränderungen bei der Formulierung der Fragen, die durch die Erkenntnisse aus dem Pretest und der wissenschaftlichen Rücksprache mit dem BMVg notwendig wurden, erfolgten noch weitere kleine Änderungen wie zum Beispiel Umformulierungen.
Abschließend wurde der Fragebogen vom BMVg genehmigt und registriert, so dass im folgenden Schritt die eigentliche Datenerhebung durchgeführt werden konnte.

3.1.7. Datenerhebung

Im Rahmen dieser Studie wurden 2000 Fragebögen (Anlage 1: Fragebogen) an die vorgegebenen Standorte (Anlage 2: Befragungsteilnehmer) versendet. An der Universität der Bundeswehr in Hamburg wurde der Fragebogen als Onlinefragebogen an alle Studenten geschickt. Um die Anonymität bei der schriftlichen Befragung zu wahren, konnten die Fragebögen in einheitlich vorbereiteten Antwortumschlägen zurückgeschickt werden, so dass die Herkunft des bearbeiteten Fragebogens nicht bestimmt werden konnte. Die Datenerhebung erfolgte schriftlich und online im Zeitraum zwischen September 2011 und Januar 2012. Die Befragung wurde ausschließlich bei Soldaten (n = 1247) durchgeführt.
Da keinem Vorgesetzten in den angeschriebenen Einheiten die Befragung aufgedrängt werden konnte, ließ sich keine andere Vorgehensweise realisieren, die eine freiwillige und anonyme Befragung der Soldaten sicherstellte.
Im nachfolgenden Kapitel wird der letzte Schritt des Forschungsprozesses in Form eines Auswertungs- und Ergebnisteil analysiert. Hier werden zunächst die allgemeinen Angaben, die aus der Befragung abgeleitet werden können dargestellt. Daraufhin erfolgt die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen und abschließend die Erörterung der Ergebnisse der offenen Fragen des Fragebogens.

3.2. Auswertungs- und Ergebnisteil

Die mittels des Fragenbogenportals SoSci Survey erhobenen Daten wurden zur Auswertung in das Programm zur statistischen Datenanalyse (SPSS 20) importiert. Diese Daten konnten anhand unterschiedlicher Auswertungsverfahren des Programms bearbeitet und ausgewertet werden. In diesem Kapitel erfolgt eine vom Fragebogen abweichende Reihung der Fragen und Antworten. Zunächst werden die Ergebnisse zu den allgemeinen Angaben der befragten Soldaten, danach die

geschlossenen Fragen, darauffolgend die Forschungshypothesen und abschließend die Ergebnisdarstellung der offenen Fragen untersucht.

3.2.1. Allgemeine Angaben der Befragten

Die allgemeinen und soziodemografischen Angaben der Befragten, mit Blick auf den verwendeten Fragebogen, werden in diesem Abschnitt deskriptiv und erklärend betrachtet.

Bei 2000 Fragebögen, die postalisch versendet wurden, ist eine Rückläuferquote von 40,5 % mit 809 beantworteten Fragebögen zu verzeichnen. An der Onlinebefragung haben insgesamt 438 Soldaten teilgenommen. Somit haben an der Befragung n = 1247 Soldaten insgesamt teilgenommen, die sich aus 1076 männlichen und 142 weiblichen Teilnehmern zusammensetzt, wobei 29 keine Angabe zu ihrem Geschlecht gemacht haben (Tabelle 4).

Tabelle 4: Geschlecht der Befragten (Frage 21)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Männlich	1076	86,3	88,3
	Weiblich	142	11,4	11,7
	Gesamt	1218	97,7	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	29	2,3	
Gesamt		1247	100,0	

In der nachgehenden Abbildung 23 ist zu erkennen, dass mit 27,7 % (29,3 % wenn nur gültige Antworten berücksichtigt werden; vgl. Tabelle 16) der Großteil der Befragten zwischen 22 und 24 Jahren alt ist. Zusammengefasst ist die Mehrheit (76,6 % bzw. 80,9 %) der Teilnehmer an dieser Studie zwischen 19 und 30 Jahren alt, was sich durch die, zum Befragungszeitpunkt noch aktive Wehrpflicht und die jungen Laufbahnanwärter erklären lässt. Weitere Annahmen werden hier nicht vorgenommen, da dieses ausschließlich spekulativ wäre. Da der Fragebogen an jeweils einen Ansprechpartner gesendet wurde, konnte nicht beeinflusst werden, welcher Personenkreis an Soldaten an der Befragung teilnehmen würde.

Tabelle 19 in Anlage 4: Allgemeine Angaben der Befragten spiegelt korrelierend zu Abbildung 23 den Diensteintritt in die Bundeswehr wieder. Dieses zeigt, dass 64 % der Befragten seit 2006 in die Bundeswehr eingetreten sind und davon haben 17,1 % erst 2011 oder später ihren Dienst angetreten. Diese Zahlen bestätigen das Durchschnittsalter von 26,8 Jahren der Befragungsteilnehmer.

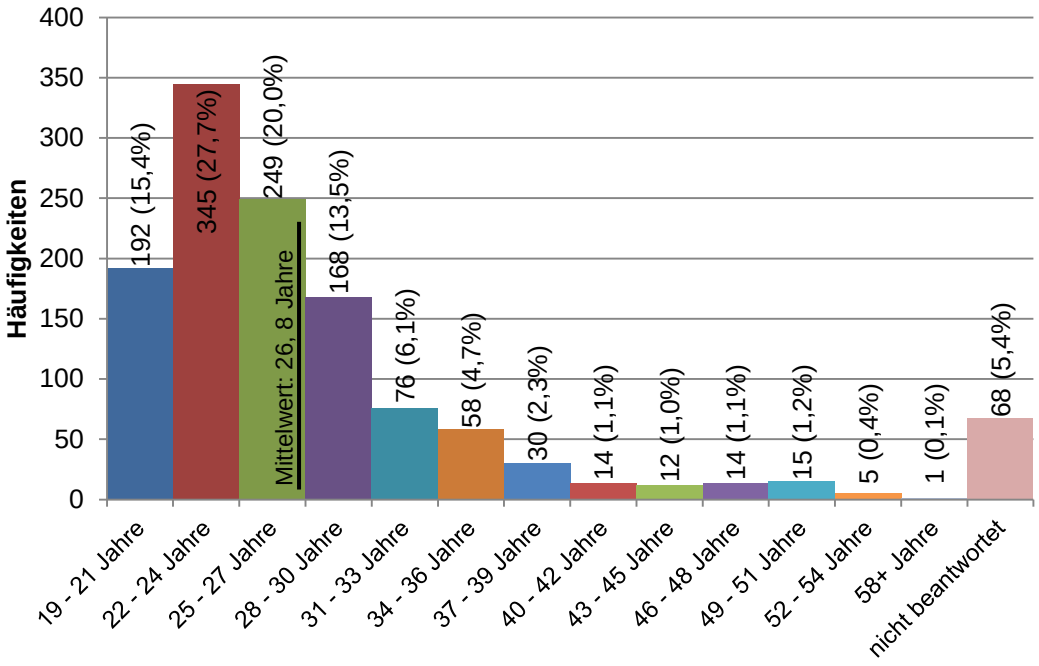

Abbildung 23: Alter der Befragten (Frage 22)

Die Differenzierung der Dienstgradgruppen wird in Tabelle 5 dargestellt. Die Mehrheit der Befragten (39,5 %) ist in der Laufbahn der Mannschaften. Unteroffiziere stellen 37,1 %, Offiziere 22 % sowie Stabsoffiziere und höher 1,3 % der Befragten dar. Die jungen Offizieranwärter (OA) finden sich in dieser Darstellung in der Mannschaftslaufbahn wieder, da sie noch OA sind und folglich das Offizierpatent noch nicht erworben haben. Zukünftig sollte eine gesunde Mischung von allen Dienstgradgruppen und Altersstufen angestrebt werden, um die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr auf höchstem Niveau auch sicherstellen zu können.

Tabelle 5: Dienstgradgruppe der Befragten (Frage 26)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Mannschaften	477	38,3	39,5
	Unteroffiziere o. P.	166	13,3	13,7
	Unteroffiziere m. P.	283	22,7	23,4
	Offiziere	266	21,3	22,0
	Stabsoffiziere und höher	16	1,3	1,3
	Gesamt	1208	96,9	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	39	3,1	
Gesamt		1247	100,0	

Die Übersicht über den Schulabschluss der Befragten wird in Tabelle 6 aufgeschlüsselt. Die Fach- sowie Hochschulreife weisen 44,3 % der Absolventen nach, wobei der Wert auf die Befragung im OA-Bataillon zurückzuführen sein

könnte, denn diese müssen bei Einstellung mindestens die Fachhochschulreife vorweisen. Des Weiteren haben 34,1 % der Probanden einen Realschulabschluss und 5,7 % einen Hauptschulabschluss erworben. Besonders Stabsoffiziere sowie Offiziere (15,4 %) haben bereits ein Studium abgeschlossen.

Tabelle 6: Schulabschluss der Befragten (Frage 29)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Hauptschulabschluss	67	5,4	5,7
	Mittlere Reife, Realabschluss, Fachschulreife	400	32,1	34,1
	Fachhochschulreife, Abschluss einer Fachoberschule	78	6,3	6,6
	Abitur, allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife	443	35,5	37,7
	Studium	181	14,5	15,4
	einen anderen Schulabschluss	5	,4	,4
	Gesamt	1174	94,1	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	73	5,9	
Gesamt		1247	100,0	

Über den Ausbildungsabschluss der Befragten gibt Tabelle 7 Auskunft. Zu Beginn der Bundeswehrkarriere hatten 51,9 % keinen Beruf erlernt und 48,1 % konnten einen Ausbildungsabschluss vorweisen. Eine Vielzahl der Probanden ist direkt nach der Schule zur Bundeswehr gegangen.

Tabelle 7: Ausbildungsabschluss der Befragten (Frage 30)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	keinen beruflichen Abschluss	599	48,0	51,9
	beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) abgeschlossen	402	32,2	34,8
	beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule) abgeschlossen	73	5,9	6,4
	Ausbildung an einer Fachschule, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen	65	5,2	5,6
	einen anderen Ausbildungsabschluss	15	1,2	1,3
	Gesamt	1154	92,5	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	93	7,5	
Gesamt		1247	100,0	

Anzumerken ist, dass die Befragung bei noch nicht ausgesetzter Wehrpflicht erfolgte. Auch der Wettstreit auf dem Arbeitsmarkt war zu diesem Zeitpunkt von

anderen Bedingungen abhängig. Deshalb könnte folgende Fragestellung für eine weitere Studie aufgegriffen werden:
Wie verhält sich das Antwortverhalten, wenn die befragten Soldaten ausschließlich beispielsweise zwischen 40 - 50 Jahren alt sind oder nur Stabsoffiziere und höher befragt werden? Gäbe es gravierende Unterschiede?
Die meisten dieser Zielgruppe würden sich im Status eines BS befinden. Wobei zukünftig die Anzahl der SaZ in dieser Altersgruppe auch ansteigen wird, aufgrund der Möglichkeit sich für 25 Jahre zu verpflichten (SaZ 25) sowie infolge der Aufhebung der Höchstaltersgrenze bei Einstellung in die Bundeswehr. Diese Gruppe der Befragten würde wahrscheinlich ein deutlich anderes Antwortverhalten, als jüngere Soldaten aufweisen.

3.2.2. Ergebnisse zur Personalgewinnung aus der Befragung

In Hinblick auf die Personalgewinnung in den Streitkräften wird hier zusammenfassend erneut auf die Wichtigkeit eines jeden Vorgesetzten eingegangen, die ihnen zuteilwird. Personalgewinnung ist auch die Aufgabe aller Vorgesetzten und zieht sich durch die gesamte Bundeswehrzeit. Alle Vorgesetzten müssen sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein. Dazu gehören vorbildliches Auftreten, ein tadelloser Umgang mit den Soldaten, die Vermittlung der Sinnhaftigkeit des soldatischen Handelns und gründlich vorbereitete Ausbildungen als eine Basis, aus der die Neugier für den Soldatenberuf geweckt werden kann.

> *„Der Mensch muß für eine Idee begeistert werden, damit er etwas Großes leistet.“*[254]

Als Grundsatz in der Bundeswehr soll gelten, dass kein interessierter und geeigneter Soldat verloren gehen darf. Wobei Eignung, Leistung und Befähigung weiterhin die Grundvoraussetzung für eine Weiterverpflichtung sind. Die Streitkräfte haben einen hohen Bedarf an geeignetem Personal, aber es darf auch nicht der Eindruck erweckt werden, dass jeder geeignet ist und erfolgreich einen Berufsweg einschlagen kann.

Die Personalgewinnung wird an definierten Fragen im Fragebogen gemessen. Die Antworten der Befragungsteilnehmer werden dabei festgelegten Schwerpunktthemen zugeordnet und dahingehend eruiert. Es hat eine Auswahl der vielfaltigen Antworten stattgefunden hat und dabei lassen sich Überschneidungen mehrerer Themengebiete nicht vermeiden. Dieses verdeutlicht gleichzeitig die enge Verzahnung der verschiedenen Bereiche.

[254] Vgl. August Graf Neithardt von Gneisenau (1760 - 1831), deutscher Generalfeldmarschall und Gouverneur von Berlin. Vgl. http://www.aphorismen.de/zitat/112525 [Stand: 02.01.2014].

3.2.2.1. Womit hat die Bundeswehr geworben, als Sie zur Bundeswehr gegangen sind? (Frage 1)

Es gibt unterschiedliche Erwartungen, die von Bewerbern an die Bundeswehr gestellt werden. Neben extrinsischen Faktoren (u. a. soziale Absicherung, gute Bezahlung) finden intrinsische Faktoren (bspw. persönliche Weiterentwicklung, Herausforderung, Interesse) Erwähnung. Bei Jugendlichen liegt der Schwerpunkt, gemäß einer Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts (heute ZMSBw), mehrheitlich auf den intrinsischen Faktoren.[255]

Die Werbung der Bundeswehr ist stark auf das Gehalt und die Ausbildung ausgerichtet. Sowohl junge als auch ältere Menschen wollen aber ebenso „Heldengeschichten“ und etwas Außerordentliches erleben.[256] Es gibt genügend junge Interessenten, die aus Ehre und Pflichtbewusstsein zur Bundeswehr gehen wollen. Anders zu sein und stolz darauf zu sein, sich für etwas einzusetzen, muss noch weiter in das Zentrum der Betrachtung geraten. Diese Erfahrungen werden einem nicht überall zu teil und sind daher für jeden, der sie in der Armee erleben durfte, eine Besonderheit 43,3 % (Abbildung 24). Gleichwohl sollte sie falsche Hoffnung weckende Werbung (z. B. „der gute alte Jetpilot“[257]) eingestellt werden, die die Bundeswehr als Karrieremöglichkeit für Jedermann darstellt und stattdessen ein Ehrgefühl hinsichtlich der Thematik Arbeitgeber Bundeswehr und Betroffenheit erzeugt.

[255] Vgl. Bulmahn, T./Burmeister, J./Thümmel, K.: (DK 1853, 2009), S. 13f.
[256] Eigene Daten zur Frage 107, Zeile 934. / Vgl. Zeit online. Was glaubt ihr eigentlich, wer wir sind? Beschimpfungen, Hassmails, Hausverbot in Schulen: Wie Soldaten sich in Deutschland behandeln lassen müssen am 21.11.2013. http://www.zeit.de/2013/48/soldaten-deutschland [Stand: 01.12.2014].
[257] Eigene Daten zur Frage 107, Zeile 421.

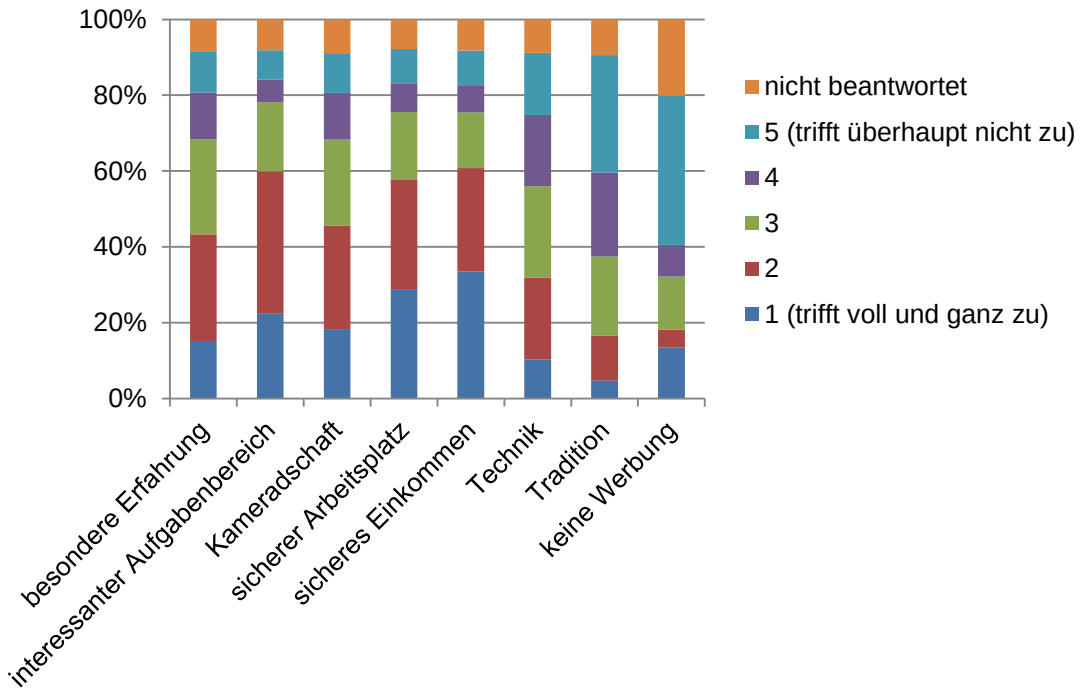

Abbildung 24: Womit wurde geworben? (Frage 1)

In der durchgeführten Befragung ist hervorzuheben, dass gerade die Soldaten, die ihren Dienst nach 2011 angetreten haben, mit 13,4 % (trifft voll und ganz zu) angeben, dass keine Mittel zur Werbung einsetzt wurden. Dieses ist erstaunlich, da seit Jahren die personalwerblichen Maßnahmen der Bundeswehr erhöht worden sind und sehr gezielt eingesetzt werden. Dennoch haben diese befragten jungen Menschen die vielfältige Werbung der Bundeswehr nicht wahrgenommen. Des Weiteren waren für diese Befragungsgruppe sowohl die Technik (16,4 % trifft überhaupt nicht zu) als auch die Tradition (31 % trifft überhaupt nicht zu) keine ausschlaggebenden Punkte, die mit in die Entscheidung eingeflossen sind, sich bei der Bundeswehr zu bewerben. Hingegen bestätigen die Soldaten ausschließlich im positiven Bereich, dass sie sich durch die Bundeswehr mit einem interessanten Aufgabenbereich (59,9 %), sicheren Einkommen (60,8 %) und sicheren Arbeitsplatz (57,8 %) angesprochen gefühlt haben (Abbildung 24).

3.2.2.2. Was sind Ihrer Meinung nach Motive für junge Menschen, sich für den freiwilligen Dienst bei der Bundeswehr (FWD) zu entscheiden? (Frage 6)

Die Beweggründe für junge Menschen, sich für den FWD zu entscheiden, sind vielfältig. Zumeist liegen Motive in einer kurzfristigen Perspektive, dem Verdienst, der Abenteuerlust und den Weiterbildungsmöglichkeiten zu Grunde. Weitere Aspekte sind in Tabelle 8 aufgeführt.

Tabelle 8: Beweggründe der Befragten für den Freiwilligen Wehrdienst (Frage 6)

Patriotismus	Ehre, Stolz, Dienst für sein Vaterland, Prestige durch Uniform, Idealismus, Familientradition
Interesse	Kameradschaft erleben, Bundeswehr kennenlernen, Abenteuer, Nervenkitzel, vorübergehend Soldat-Sein, Herausforderung an Körper und Geist
Zukunft	Orientierungslosigkeit, Perspektivlosigkeit, drohende Arbeitslosigkeit, Übergangslösung (von der Schule zum Studium / zur Ausbildung)

Tabelle 8 weist diverse Gründe auf, warum sich jemand für den Dienst in der Bundeswehr entscheidet. Im Rahmen des FWD ist es möglich, ein ansprechendes Gehalt zu verdienen und für einen gewissen Zeitraum einen sicheren Arbeitsplatz, trotz geringer Qualifikation zu haben. Ebenso wird die Bundeswehrzeit oft als Zwischenverdienst oder bezahltes Abenteuer zur Überbrückung genutzt, wenn es keine Aussichten auf einen sofortigen Ausbildungs- oder Studienbeginn nach der Schulzeit gibt.

Die Argumente für die Bewerbung als Soldat können in zwei Gruppen unterteilt werden, wobei sich monetäre Anreize und ideelle Motive gegenüberstehen.[258] Jeder entscheidet für sich, welche Beweggründe er für eine Bewerbung bei der Bundeswehr zu Grunde legt.

Dennoch gehen einige junge Menschen lieber zur Bundeswehr als arbeitslos zu sein oder möchten allein die Bewerbungsauflagen der Bundesagenturen für Arbeit erfüllen, indem sie sich bei den Streitkräften bewerben. Aufgrund solcher Voraussetzungen könnten anschließende Aussagen von Befragungsteilnehmern getroffen worden sein.

> *„Bundeswehr wird mehr und mehr zum sozialen Auffangbecken […].“*[259]
> *„Wenn die Bundeswehr gutes Personal will, geht das nur über Geld. Solange nicht mehr gezahlt wird, werden wir nur (zum größten Teil) Personal bekommen, das sonst keine Arbeit findet.“*[260]

Infolgedessen müssen sich die Streitkräfte die Frage gefallen lassen, wie sie öffentlich wahrgenommen werden möchten, wenn es darum geht, berufliche Wartezeiten anstelle von Arbeitslosigkeit zu überbrücken und die Lust auf ein

[258] Eigene Daten zur Frage 107, Zeile 749. / Vgl. Zeitschrift für Personalforschung, 24. Jahrgang, Heft 4, 2010. http://static.uni-graz.at/fileadmin/sowi-institute/Personalpolitik/Pdf/Grieger_et_al_2010_Strategische_Bindung_der_Ressourcen_von_Fach-_und_Fuehrungskraeften.pdf, S. 339ff. [Stand: 02.11.2014].
[259] Eigene Daten zur Frage 107, Zeile 704.
[260] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 1283.

Abenteuer zu stillen. Oder ob es ihr um das Sammeln wertvoller Lebenserfahrungen und das Abbilden eines gefestigten in der FDGO verwurzelten Charakters geht.[261]
Hier kann die Bundeswehr direkt anknüpfen und muss sich zur Aufgabe machen, diese Multiplikatoren zu nutzen. Folgendes Zitat sollte besondere Beachtung erfahren:

> *„Für mich war es der Drang, im Ausland Hilfe zu leisten und den Terrorismus zu bekämpfen. Ich denke, dass man mit der patriotischen Schiene mehr junge Leute begeistern könnte, als mit der dämlichen Werbung, die momentan im TV läuft*."[262]

Frage 1 aus dem Fragebogen (Womit hat die Bundeswehr geworben, als Sie zur Bundeswehr gegangen sind?) und Tabelle 8 verdeutlichen, dass mit Ruhm und Ehre heutzutage kaum noch jemand zu überzeugen ist, Dienst für sein Vaterland zu leisten. Selten ist noch ein Pflichtgefühl gegenüber der Bundesrepublik vorhanden. Wenn diese Gründe nicht zu einer Bewerbung beim Arbeitgeber Bundeswehr geführt haben, so sollte sich jeder gut überlegen, ob andere Motivationsgründe in der freien Wirtschaft nicht eher erfüllt werden könnten, als es die Armee ermöglichen würde.
Folgerichtig sollte ein grundsätzliches Interesse am Beruf bestehen oder es muss geweckt werden. Die Besoldung ist sicherlich ein wichtiges Kriterium, da nach der Schulzeit das erste selbst verdiente Geld eine besondere Bedeutung erfährt. Jedoch sollten es auch ideelle Werte sein, die junge Menschen überzeugen. Wenn nur der finanzielle Anreiz eine Motivation ist, so kann es möglicherweise früher oder später zur Folge haben, dass die Bundeswehrzeit als Vergeudung wahrgenommen wird. Es müssen mehr die Motivation, die Werte und Ausbildung, von der jeder sein Leben lang profitieren kann, in den Fokus gerückt werden.[263]
Aus diesem Grund sollten die Besonderheiten, die die Bundeswehr auszeichnet, hervorgehoben werden. Dazu muss den jungen Menschen der „Staatsbürger in Uniform" vermittelt werden. Nicht nur den FWD, sondern auch den SaZ muss bewusst sein, worauf sie sich einlassen, so dass sie wirklich einschätzen können, was es bedeutet Soldat zu werden und zu sein.
Dem übergeordnet, muss es das Ziel sein, Bewerber zu generieren, die aus Überzeugung Deutschland dienen wollen. Schlagworte wie Ehrgefühl, Vaterlandsliebe sowie die Möglichkeit zur Beihilfe an der Bewältigung internationaler Konflikte müssen noch mehr hervorgehoben und nach außen transportiert werden.
Die Bundeswehr darf nicht primär für Personen von Interesse sein, die beispielhaft ihre Sehnsucht nach Kameradschaft aufgrund fehlender sozialer Gefüge im eigenen

[261] Eigene Daten zur Frage 107, Zeile 880.
[262] Eigene Daten zur Frage 107, Zeile 138.
[263] Eigene Daten zur Frage 107, Zeile 379.

Umfeld stillen wollen[264], sich nach Struktur in ihrem Leben sehnen oder dem Ausspruch *"viel Geld für wenig Arbeit"*[265] folgen.
In Werbemaßnahmen könnte gegebenenfalls ein noch tieferer Einblick in das Soldatenleben mit dem Beitrag zur Gewährleistung von der Sicherheit der Nation und die Teilnahme an Auslandseinsätzen verdeutlicht werden.
Neben den genutzten Medien können und müssen zusätzlich noch mehr aktive Multiplikatoren eingesetzt werden, die das Bild der Bundeswehr transparenter und klarer macht. Soldaten können hier Erfahrungen, Abenteuer und erlebte Kameradschaft authentisch vermitteln und finden am ehesten in der Gesellschaft Anklang.

3.2.2.3. Wie würden Sie Personalgewinnung für die Bundeswehr betreiben? (Frage 17)

Die Personalgewinnung für die Bundeswehr muss auf jeden Fall einen aufrichtigen Charakter haben, da es sich bei diesem Arbeitgeber nach wie vor um eine Streitkraft handelt, die gegebenenfalls für den Kriegseinsatz bestimmt sein kann. Dieses ist eine Gratwanderung, denn die junge Generation lässt sich von nüchternen und damit oftmals langweiligen Werbespots wenig beeindrucken. Die Frage der Rekrutierung ist etwas differenzierter zu betrachten, da Ansprüche an die Soldaten innerhalb der Dienstgradgruppen und Laufbahnen unterschiedlich sind. Deshalb ist es wichtig weiterhin Werbung in Form von Messeauftritten oder Truppenbesuchen von Schulklassen zu betreiben. Dabei ist der direkte Kontakt von Soldaten und potenziellen Bewerbern möglich, der entscheidend ist.[266]
Die Personalgewinnung ist gehalten, realistische Bilder von der Anforderung an den Soldaten zu entwerfen. Mit dem Grundgedanken eines "Wir verlangen viel - dafür bieten wir viel" kann sich die Bundeswehr sachlich darstellen. Die Bundeswehr ist eine Einsatzarmee geworden und muss auch damit werben. Es braucht Soldaten, die in der Lage und bereit sind, Auslandseinsätze ebenso durchzuführen. Die AGA darf nicht mehr nur das Ziel haben, möglichst viele Neulinge erfolgreich durch die AGA zu führen, sondern muss als Auswahllehrgang mit klar definierten Zielen aufgebaut sein. Ansonsten müssten Rekruten zukünftig an der AGA nur noch teilnehmen und sie nicht mehr bestehen. Insbesondere muss bei den Bewerbern auf die Leistungsfähigkeit geachtet werden.

[264] Eigene Daten zur Frage 107, Zeile 250.
[265] Eigene Daten zur Frage 107, Zeile 675.
[266] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 241.

> *„Auch der Versuch, eine Frauenquote durch geringere Anforderungen für Frauen zu erfüllen, wird kontraproduktiv sein, weil das zu einem allgemein niedrigeren Ansehen der Soldatinnen führen wird.“*[267]

Wer die Ziele der AGA nicht erfüllt, müsste wegen Nichteignung wieder entlassen werden. Es darf nicht nach dem Prinzip "Bedarf schafft Eignung" geworben werden, qualifiziertes Personal muss in Konkurrenz zur zivilen Wirtschaft geworben und gewonnen werden und die dazugehörige Ausbildung bei der Bundeswehr muss auch auf den späteren Weg nach jeder Dienstzeit ausgerichtet sein.[268]
Ehrliche Werbung sollte mit Einsatzszenen, verbunden mit der Betonung der Kameradschaft und des Teamgeists erfolgen. Gerade die gelebte Kameradschaft, der Abwechslungsreichtum (z. B. zwischen Menschenführung, taktischem und technischem Verständnis) und die Außergewöhnlichkeit des Soldat-Seins sollten vermittelt werden.[269]

> *„Meiner Meinung nach erreichen wir mit der derzeitigen Werbung die falschen Bewerber in allen Laufbahnen. Mindestens 80 % sind in aller erster Linie wegen des Geldes und der Ausbildungsmöglichkeiten hier. Aber wenn es um Belastungen geht, wollen viele plötzlich nicht mehr Soldat sein.“*[270]

Nur eine realistische Werbung, in der Aufklärung und Erklärung der militärischen Wirklichkeit und ihrer Aufgaben, insbesondere Ehrlichkeit über den Karriereverlauf und die Tätigkeiten im Vordergrund steht, kann die richtige Antwort sein. Es ist ungenügend nur mit dem Beruf des Piloten zu werben, welches den realen Bedarf in den Streitkräften nicht deckt.[271] Eine *„Abkehr von der ≪Werde Pilot (o.ä.) Masche≫* […]“[272] muss hin zu einer ehrlichen Selbstdarstellung der Bundeswehr führen.

> *„Die Werbung der Bundeswehr in den Medien ist im Grunde nicht schlecht, leider weiß man als Soldat in der Bundeswehr, dass da viele leere Versprechungen dabei sind. Die Attraktivität muss auch im Inneren stattfinden, damit auch jeder daran glaubt“*.[273]

Deshalb muss künftig daran angeschlossen werden, mit den Kernelementen einer jeden Armee, Kameradschaft, interessantes Aufgabenspektrum, abwechslungsreicher Dienst, unvergleichbares Arbeitsumfeld und Herausforderungen zu werben. Auch wenn der erste Eindruck für Skepsis sorgen wird, so muss mehr kampfbetonte Werbung erfolgen, denn der bewaffnete Kampf ist und bleibt das Alleinstellungsmerkmal der Bundeswehr. Dieses scheint über die letzten Jahre zum Teil in Vergessenheit geraten zu sein beziehungsweise war möglicherweise so politisch nicht gewollt. Waffen dürfen und müssen in der

[267] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 164.
[268] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 69.
[269] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 361.
[270] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 382.
[271] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 6, 14.
[272] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 389.
[273] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 64.

Werbung gezeigt werden, denn sie gehören elementar zur Ausbildung eines jeden Soldaten dazu.

> „*Mit falschen Versprechungen und schönem Gerede wirbt man zwar Leute, aber die sind genauso schnell weg oder knicken ein, wenn sie auf die Realität treffen.“*[274]

Die Bundeswehr muss sich auch als solche, mit all ihren Werten, Tugenden aber auch Härten in den Medien präsentieren.[275]
Außerdem hat die Bundeswehr die Pflicht, ehrlich und detailliert auf die Gefahren von Auslandseinsätzen sowie deren Wahrscheinlichkeit in der Verwendung einzugehen. Dazu sollten einsatzerfahrene Soldaten ihre Erlebnisse weitertragen. Hierbei sollen natürlich auch Vorteile wie sicheres Gehalt und bspw. ein Studium erwähnt werden, allerdings müssen ebenso die Nachteile geschildert werden. Somit würden vielen Unwissenden Verwunderungen erspart bleiben und Familien könnten sich besser auf das Soldatenleben einstellen.[276]
Es gibt nichts, was nachhaltiger ist, als Mundpropaganda, denn es ist die Meinung des sozialen Umfeldes eines potentiellen Soldaten, die zählt. Somit sollte vor allem das Ansehen der Bundeswehr gesteigert und ihre Anreize herausgestellt werden.[277]

Die Überzeugung junger Menschen anzusprechen steht im Mittelpunkt und es darf nicht ständig mit Geld, einem sicheren Arbeitsplatz und falschen Versprechungen gelockt werden. Prinzipiell fehlt das Grundverständnis der meisten Jugendlichen für Ihren Staat etwas zu leisten. Dieses sollte bereits in der schulischen Ausbildung vermittelt werden. Auf der Grundlage dieses neu entwickelten und gefestigten Selbstverständnis sollte versucht werden, qualifizierter Nachwuchs zu werben.[278] Die Bundeswehr darf sich nicht vor dem Wandel der Gesellschaft verschließen und ist gezwungen mit dem Ohr am Volk zu agieren. Das bedeutet unter anderem, Bedürfnisse frühzeitig zu erkennen und realitätsnah umsetzen. Hier ist es ganz wichtig, authentische Offenheit und Ehrlichkeit umzusetzen.[279]

Die Gesellschaft muss über die Bundeswehr aufgeklärt werden, damit die Menschen, die sich aufrichtig interessieren, ein wahres Bild von der Armee bekommen. Dazu muss der erste Kontakt mit den Streitkräften von Ehrlichkeit geprägt sein, damit folgenden Eindrücken entgegengewirkt werden kann.

[274] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 157.
[275] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 63, 173, 184, 458, 569.
[276] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 18.
[277] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 247.
[278] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 20.
[279] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 38.

> *„Ohne Quoten und ohne Wehrdienstberater, die einem das Blaue vom Himmel erzählen! 15min Gespräch beim Psychologen entscheidet über die Zukunft!“*[280]

Zusätzlich könnten aktive Soldaten, neben Jugendoffizieren und Karriereberatern, in die Pflicht genommen werden, in Schulen mit Vorurteilen aufzuräumen, Möglichkeiten zu eröffnen, um auch als Ansprechpartner in der Bevölkerung zu dienen. Dazu braucht es jedoch Bundesland übergreifend einheitliche Kooperationsabkommen, wie die Bundeswehr im Unterricht thematisiert werden kann.[281]

> „*Jeder braucht eine qualifizierte Auswahl, welche aber zum derzeitigen Zeitpunkt nicht stattfindet. Die Freiwilligen Armee würde den Personalbedarf nicht sicherstellen können, wenn man nur auf qualifizierte Bewerber zugreifen würde, vielmehr zeichnet sich ab, dass sich die Bundeswehr selber schwächt und zu einem Auffangbecken wird.“*[282]

Groß angelegte Informationskampagnen sollten in Deutschland eingesetzt werden, damit die Menschen mit der Bundeswehr in Berührung kommen müssen. Des Weiteren könnten Veranstaltungen, wie zum Beispiel die Informationslehrübungen (ILÜ) für zivile Zuschauer frei zugänglich gemacht werden.[283]

Zusätzlich muss eine ehrliche Aufgabenbeschreibung der Streitkräfte im Mittelpunkt stehen, so dass künftig mehr auf die Interessen der Menschen eingegangen werden kann und ihnen bei der Wahl ihres Aufgabenfeldes mehr Auswahl gelassen werden kann. Der Bedarf muss bereits vorher bekannt sein, um aktiv werben zu können und um die Nachfrage zu regulieren. Dabei können Eignungstests, wie sie bereits angewendet werden und zusätzliche Bewertungen von Einsätzen in Situationen des täglichen Dienstes, erfolgen. Des Weiteren können diese Beurteilungen Fähigkeiten und Stärken des Soldaten aufzeigen, die zusätzlich gegebenenfalls eine Dienstpostenauswahl unterstützen könnten.[284]

Soldaten sollten nicht ausschließlich als etwas Militärisches dargestellt werden, vielmehr sollte dazu übergegangen werden die Berufung als Soldat mit zivilen Berufen auf eine Ebene zu stellen, da sich für potenzielle Bewerber die Frage stellt, was die Streitkräfte und was zivile Arbeitgeber im Vergleich bieten.[285]

Vielleicht sollte intensiver über eine Art militärischen Unterrichts in der Schule oder ein Bürgerjahr nachgedacht werden, welches zur Verpflichtung werden sollte. Der sinngebende Dienst, gute Vorgesetzte und moderne Ausrüstung sind die beste Werbung für die Bundeswehr. Im staatsbürgerlichen Unterricht für Jedermann soll

[280] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 995.
[281] Vgl. Schulze von Glaßer, M.: 2012, S. 44ff.
[282] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 73.
[283] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 167.
[284] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 299.
[285] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 379.

es nicht ausschließlich um Waffen und Fahrzeuge gehen, sondern eine Mischung aus Politik, Sozialwissenschaften, Geschichte und Ethik - vielleicht auch Religion - speziell auf Deutschland bezogen vermittelt werden.[286]

Die Vor- und Nachteile einer mehrjährigen Verpflichtung sollten dargelegt werden, so dass sich Bewerber ein umfassendes Bild von der Bundeswehr machen können, um nicht gleich nach den ersten Wochen den Dienst zu quittieren. Es spricht Nichts gegen das Werben mit den Vorteilen (Karriere, BFD, Besoldung, Tätigkeit etc.), jedoch dürfen die Nachteile (Vereinbarkeit von Familie und Dienst, Pendeln, Auslandseinsätze etc.) nicht verschwiegen werden. Für diese Informationen werden die Bewerber im Nachhinein sehr dankbar sein und folglich könnte sich das Bild der Bundeswehr in der Gesellschaft verbessern.[287]

3.2.2.4. Was sollte die Bundeswehr der Zukunft kennzeichnen? (Frage 19)

Auf dem Weg zur Umsetzung der Neuausrichtung unterstreicht der Verteidigungsminister 2012 den ganzheitlichen Ansatz der Reform:

> *„Die Bundeswehr braucht mehr als nur eine Reform. Sie braucht eine grundlegende Neuausrichtung.“*[288]

Das fortwährende Ziel muss die Haltbarkeit und Nachhaltigkeit der neuausgerichteten Bundeswehr sein, wobei diese den sicherheitspolitischen Herausforderungen gerecht werden muss und es keiner regelmäßigen Anpassung bedürfen sollte. Der Blick muss nach vorne auf eine wandlungsfähige Bundeswehr gerichtet sein.

[286] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 288, 1279.
[287] Eigene Daten zur Frage 302, Zeile 22.
[288] Vgl. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière, anlässlich der Bundeswehrtagung am 22. und 23. Oktober 2012 in Strausberg.

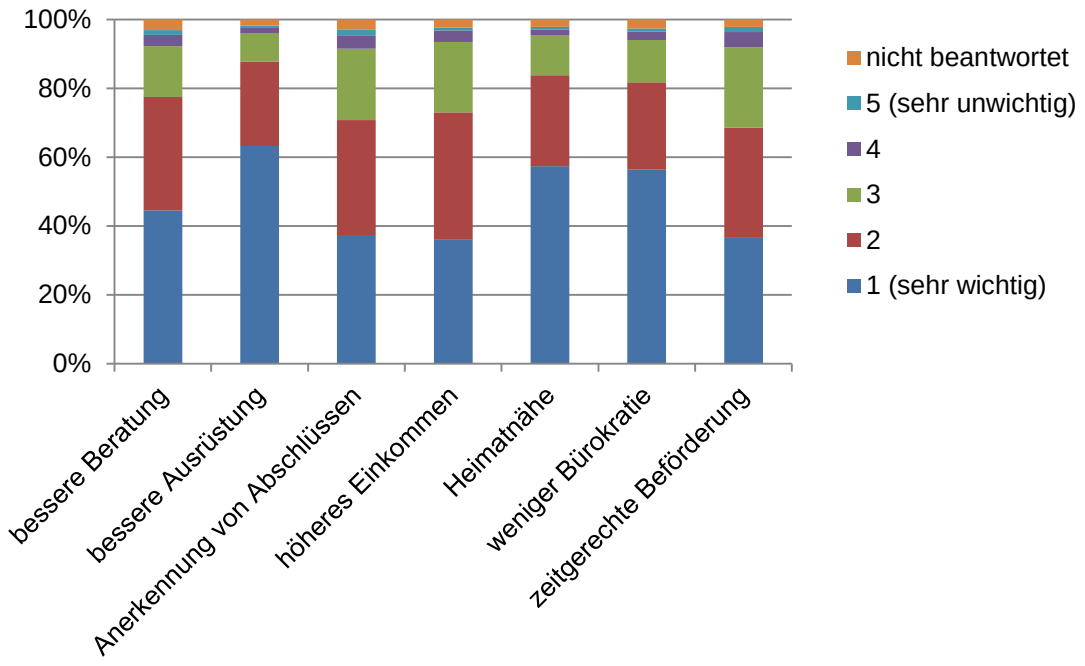

Abbildung 25: Was sollte die Bundeswehr der Zukunft kennzeichnen? (Frage 19)

Den Befragten dieser Studie ist es sehr wichtig, dass die Bundeswehr der Zukunft durch eine bessere persönliche Ausrüstung (63,2 %) und bevorzugte Verwendungen in Heimatnähe (57,4 %) geprägt ist. Den männlichen Soldaten ist die persönliche Ausrüstung und den weiblichen Teilnehmern die Verwendung in Heimatnähe am wichtigsten. Hingegen sind für beide Geschlechter sowohl eine zeitgerechte Beförderung (36,5 %) als auch ein höheres Einkommen (35,9 % sehr wichtig). Besonders Mannschaftsdienstgrade und Unteroffiziere ohne Portepee erhoffen sich eine bessere persönliche Ausstattung, um möglicherweise in Auslandseinsätzen im Vergleich mit anderen Nationen gut ausgestattet zu sein (Abbildung 25). Der Soldat soll die Bundeswehr der Zukunft kennzeichnen.

Soldaten wünschen sich noch bewusster wahrgenommen zu werden, damit sie ebenfalls ihre persönlichen Vorstellungen über das Soldat-Sein mit einbringen können. Dabei ist ihnen besonders wichtig, dass der Einklang von Familie und Beruf erreicht werden kann. Sie geben an, dass dieses beispielshalber durch eine besser planbare Arbeits- und Freizeit, mehr Gehalt oder einer längerfristig angelegten Personalpolitik möglich sein sollte. Den Forderungen für die Charakterisierung der Bundeswehr der Zukunft schließt sich die Meinung nach der Attraktivität der Bundeswehr hinsichtlich der Konkurrenzfähigkeit zur Wirtschaft an (Frage 20). In der Wahrnehmung der Befragten wird Frage 20 vielfältig beantwortet.

„Die Bundeswehr hat keine Konkurrenz.“[289]

„Ich halte die Bundeswehr durchaus für konkurrenzfähig […].“[290]

„Sie muss besser sein, als ihre örtliche Konkurrenz.“[291]

„Die Bundeswehr sollte sich nicht in Konkurrenz zur Wirtschaft sehen, sondern sich über Patriotismus definieren.“[292]

„*Gar nicht, entweder man ist Soldat aus Überzeugung oder halt nicht.“*[293]

Aufgrund der diversen Aussagen müssen die Alleinstellungsmerkmale der Bundeswehr stärker beworben und dargestellt werden, wobei ein abwechslungsreicher Beruf, Werte, Tugenden und der Dienst am Vaterland im Fokus stehen sollten. Als Wettbewerber müssen nach wie vor die Rahmenbedingungen wie etwa Planbarkeit und Vereinbarkeit von Familie und Dienst angepasst werden.[294] Bei der Angleichung an zivile Strukturen muss ein Verständnis als Dienstleister geschaffen werden. Dazu müssen Tradition und Ehre des Dienens und Kameradschaft betont werden.[295] Eine echte, nachvollziehbare und authentische Tradition muss aufgebaut werden. Es ist wichtig, ein Bewusstsein für die Wichtigkeit der Bundeswehr, innerhalb der Bevölkerung, zu schaffen, um auch somit eine gesteigerte Attraktivität des Dienstes zu erreichen. Die Streitkräfte müssen die Gesellschaft für sich gewinnen, wobei auch die Unterschiede zur zivilen Wirtschaft explizit angesprochen werden müssen. Auch jene Aspekte, die nicht unbedingt besser als in der zivilen Wirtschaft sind.[296]

Heutzutage ist vieles vom Geld abhängig und nur wer seine soziale Sicherheit auch langfristig gesichert sieht, ist auch bereit sich in der Zukunft bei der Bundeswehr zu verpflichten. Diese Verwendungssicherheit, mit einem möglichst frühen Aufzeigen von Verwendungsmöglichkeiten und auch einer langfristigen Verwendung auf einem Dienstposten mit flexibler Dotierung, sollte ermöglicht werden.[297]

Bei der Armee entsteht zeitweise der Eindruck, dass wenig verdient werden kann, obwohl alle hohen Risiken ausgesetzt sind. Die Streitkräfte sollten zeigen, dass jeder in der Bundeswehr etwas Besonderes ist, weil er sich einer herausragenden Verpflichtung stellt. Im Gegenzug ist es Aufgabe der Bundeswehr dieses Engagement angemessen zu belohnen. Es muss stärker kommuniziert werden,

[289] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 995.
[290] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 1383.
[291] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 571.
[292] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 235.
[293] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 332.
[294] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 235, 299.
[295] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 158, 250.
[296] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 20, 149.
[297] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 38, 120.

warum es wichtig ist, dass es noch Menschen gibt, die den Mut haben dieses Risiko auf sich zu nehmen. Vorzugsweise ist die Werbung inklusive der Personalauswahl als Herausforderung zu sehen, um zu verdeutlichen, dass nicht jeder die Anforderungen schafft und somit eine Auswahl stattfindet.[298]

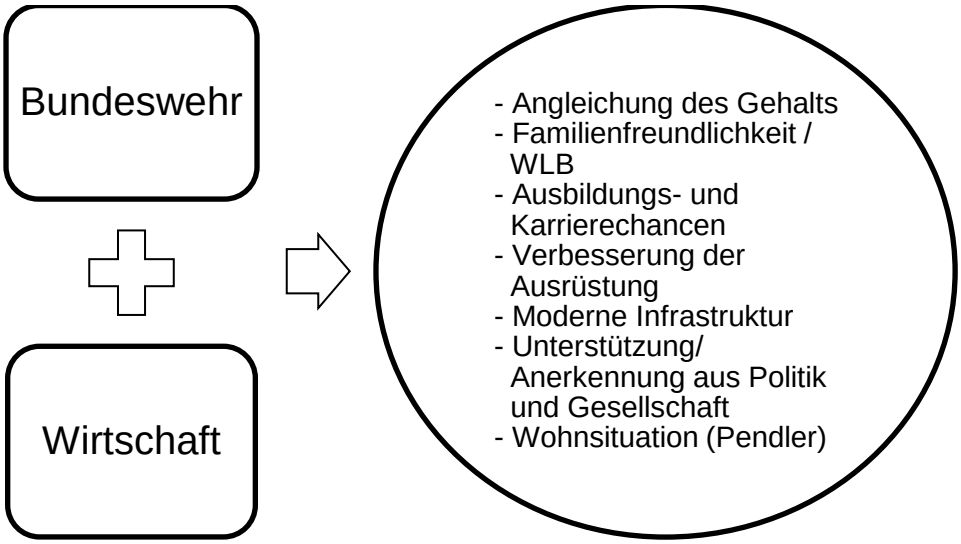

Abbildung 26: Erwartungen der Befragten an die Streitkräfte (Frage 20)

In Abbildung 26 werden die Erwartungen der Befragten in Bezug auf eine Angleichung zwischen Streitkräften und Wirtschaft graphisch dargestellt. Eine bessere Verknüpfung mit der Wirtschaft kann sich nur positiv auf die Zusammenarbeit von Bundeswehr und Wirtschaft auswirken. Neben flexiblen Wechseln und vereinfachten Rückkehrmöglichkeiten der Soldaten nach ihrer Dienstzeit, sind Ausbildungskooperationen von besonderem Interesse. Prestige schaffen und dafür sorgen, dass das Ansehen eines Soldaten so hoch ist, dass er nicht durch Geld gelockt werden muss. Die Ausbildung der Streitkräfte muss eine Qualität haben, die sich mit der Wirtschaft messen kann und zivil anerkannt wird.[299] Eine Verbesserung der Wohnsituation ist unumgänglich, damit auch über 25-jährige, die pendeln müssen, in der Kaserne übernachten können. Die Anerkennung von Einsätzen beispielsweise auf den Ruhestand oder in Urlaubstagen sollte, neben einer längst überfälligen Verbesserung der persönlichen Ausrüstung, angestrebt und vorangetrieben werden. In Hinblick auf Karrierechancen und Beförderung ist eine individuelle Betrachtung des Einzelnen mit seinen Stärken und Schwächen zwingend notwendig, so dass auch die Wünsche der Soldaten hinsichtlich ihrer Verwendungen berücksichtigt werden. Zusätzlich ist eine moderne Infrastruktur und ausreichend Rückhalt aus Politik und Öffentlichkeit für die Bundeswehr ein solides Fundament.[300] Unterstützend wirkt der Aspekt, dass jeder der dienen möchte, es

[298] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 131, 349.
[299] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 283, 406.
[300] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 1, 120, 138, 181, 406, 751.

freiwillig macht. Ferner sind die Streitkräfte durchaus konkurrenzfähig „*wir brauchen auch nicht den Typen Offz mit Abi 1,0 - 1,3 - dafür ist das hier zu trivial".*[301]

Die Streitkräfte bieten im Gegensatz zur zivilen Wirtschaft zwar einen sicheren Arbeitsplatz für eine gewisse Zeit, dennoch weisen sie eklatante Defizite auf. In der Zivilwirtschaft sind Entlohnung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Karrierechancen aufgrund von besonderer Leistung, Standortsicherheit, sowie individuelle Anreize ebenfalls interessant. Ein dauerhafter Dienst in den Streitkräften kann nicht allein aus persönlicher Motivation begründet werden. Langfristig betrachtet, werden die Vorteile in der zivilen Wirtschaft dazu führen, dass Spitzenpersonal die Bundeswehr verlässt oder sich gar nicht erst für den familienunfreundlichen und risikoreichen Beruf entscheidet.

Es wäre erstrebenswert, die Menschen zu gewinnen, die aus hehren Gründen zu den Streitkräften wollen. Der Soldatenberuf ist attraktiv und sollte in der Öffentlichkeit angepriesen werden. Den Bürgern unseres Landes muss noch näher erklärt werden, wie wichtig die Bundeswehr und deren Einsätze für die Gemeinschaft ist. Dieses ist nur über einen gesamten gesellschaftlichen Wandel möglich.[302]

3.2.3. Ergebnisse zur Mitarbeiterbindung aus der Befragung

Mitarbeiterbindung ist zeitgemäß hinsichtlich der wachsenden Globalisierung und Flexibilisierung. Es erfordert eine offene Informationspolitik, gemeinsame Ziele und Wertschätzung müssen kommuniziert werden, des Weiteren Fairness, Transparenz und Beteiligung sowie eine gemeinsame Identität (Corporate Identity).[303] Nahtlos schließt eine weitere Fragestellung an:

Kann von einem Mitarbeiter heute noch erwartet werden, sich an ein Unternehmen zu binden, wenn ein Unternehmen nur noch von Flexibilität, Mobilität, Finanzmärkten, Arbeitsplatzunsicherheit, neue Arbeits- und Beschäftigungsformen, Globalisierung, Innovation, Entwicklung, Fortschritt und Konkurrenzkampf geprägt ist?

Dieser Unsicherheit stehen alle Unternehmen gegenüber, wenn es darum geht, ihre Mitarbeiter an ihre Organisation zu binden. Eine Bindung setzt Stabilität und Kontinuität aller Beteiligten voraus, wobei ein Verlust der Stabilität, die Bindung in Frage stellt.[304] Auch die Bundeswehr muss ganz genau wahrnehmen, was sie ihren Mitarbeitern bieten muss, um ihnen Beständigkeit zu geben.

---

[301] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 1383.
[302] Eigene Daten zur Frage 304, Zeile 946, 965, 1001.
[303] Vgl. Felfe, J.: 2008, S. 17, 226ff. / Vgl. Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2012 (54. Bericht) am 29.01.2013. http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712050.pdf, S. 25. [Stand: 12.04.2013].
[304] Vgl. Felfe, J.: 2008, S. 18, 20, 164.

3.2.3.1. Wie bewerten Sie Ihre derzeitige Tätigkeit in der Bundeswehr? (Frage 3)

In der Bundeswehr können vielfältige Tätigkeiten ausgeübt werden und die Bedürfnisse der Mitarbeiter können sehr individuell ausgeprägt sein. Die Bewertung der jetzigen Tätigkeit aus dem Fragebogen drückt durchgängig ein bejahendes Votum zum derzeitigen Beruf aus. Als besonders interessant und wichtig werden die derzeitigen Tätigkeiten der Befragungsteilnehmer wahrgenommen. Dieses zeigt sich an Bewertungen durchweg im positiven Bereich.[305]

Die Streitkräfte wirken in Folge von Ausbildung an Waffen und Großgerät, Auslandseinsätzen, die inzwischen zum Teil sehr dislozierten Standorte der Bundeswehr, häufigen Versetzungen und dadurch bedingte Trennung der Familien nicht besonders attraktiv für Außenstehende. Hingegen bieten sie, neben einer adäquaten Ausbildung und der Möglichkeit relativ jung in eine Führungsverantwortung zukommen, für eine gewisse Zeit ein gesichertes Einkommen und einen festen Arbeitsplatz.

3.2.3.2. Was motiviert Sie für den täglichen Dienst in der Bundeswehr? (Frage 7)

Das Versprechen des Altkanzlers Helmut Schmidt gegenüber den Bundeswehrrekruten sollte als Credo der deutschen Sicherheitspolitik fortbestehen: *„Dieser Staat wird Euch nicht missbrauchen!“*[306] Das Pflegen und Wertschätzen der Individuen darf nicht an Bedeutung verlieren, so dass jeder Mitarbeiter ausreichend Anerkennung erfährt.[307]

Die Motivation für den täglichen Dienst finden die Teilnehmer an dieser Studie am meisten in ihrer persönlichen Einstellung zum Dienst (77,9 % stimmen zu). Erst danach folgen in der Wichtigkeit die Kameradschaft (65,6 %) sowie ein sicheres Einkommen (64,6 %).[308]

Die Erfüllung der Grundpflicht *„Der Soldat hat die Pflicht der Bundesrepublik Deutschland treu zu dienen […].“*[309] lässt sich in keinem anderen Berufsfeld so finden. Die gewissenhafte Diensterfüllung fordert von jedem Soldaten, auch über festgesetzte Arbeitszeiten hinaus, Dienst zu leisten. Die Dienstgestaltung orientiert sich dabei an der Einsatzbereitschaft und Funktionstüchtigkeit der Streitkräfte. Die

[305] Vgl. Tabelle 26 in Anlage 6.
[306] Vgl. Rede des Altkanzlers Schmidt, Helmut anlässlich der ersten Vereidigung von Bundeswehrrekruten am 20.04.2008 in Berlin. http://www.zeit.de/online/2008/30/Schmidt-Rede [Stand: 31.05.2014].
[307] Vgl. Janssen, H.: 2012, S. 38ff.
[308] Vgl. Tabelle 28 in Anlage 6.
[309] Vgl. Soldatengesetz In: Grundgesetz: 2007, § 7.

Dienstzeit ist nicht gesetzlich geregelt wobei aber Grundwerte (Dienstzeitbelastung) vorliegen, an die sich gehalten werden soll. Die Streitkräfte müssen in kürzester Zeit auf Herausforderungen jeglicher Art, die sie betreffen, reagieren können und dabei können hohe zeitliche Belastungen entstehen.[310]

3.2.3.3. Wie wird Ihrer Meinung nach Zufriedenheit in der Bundeswehr erreicht? (Frage 5)

In Frage 5 des Fragebogens steht der Bürger im Mittelpunkt, der sich bereits im Status eines Soldaten befindet und nicht mehr geworben werden muss. Das folgende Zitat von einem Befragungsteilnehmer unterstreicht diesen Gedanken:

„*Niemand in der Bundeswehr interessiert sich für zufriedene Soldaten.“*[311]

Diese Aussage unterstreicht die Besonderheit der Fragestellung, da sie eine wichtige Frage aufwirft, die in einer weiteren Studie nochmals aufgegriffen werden sollte. Diese beinhaltet, ob den gegenwärtigen, schon aktiven Soldaten im Wettstreit um die Gewinnung von Nachwuchs ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Eine Vielzahl von Soldaten ist in der jetzigen Situation davon betroffen, was und vor allem wer wahrgenommen und angehört wird. Es muss das Ziel sein, einen Verantwortlichen zu benennen, der die Wünsche und persönlichen Belange der Soldaten aufnimmt und weiterleitet.

In der Beantwortung von Frage 5 sollen die Befragten zum Ausdruck bringen können, was sie sich vom Arbeitgeber Bundeswehr erhoffen, damit eine allgemeine Zufriedenheit unter den Soldaten vorherrschen kann. Im Weiteren folgt eine kategorisierte Zusammenfassung der gegebenen Antworten.

Vereinbarkeit von Familie und Dienst

Insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Dienst muss in Zukunft kontinuierlich verbessert werden, denn sowohl für viele potenzielle Bewerber als auch für Soldaten stellt dieses ein sehr wichtigstes Kriterium dar. Die Vereinbarkeit wird von den Befragten an erster Stelle genannt und wird im Folgenden betrachtet, denn es wird hier sowohl von den Soldaten als auch von den Angehörigen selbst sehr viel Toleranz erwartet

[310] Gem. Erlass über den Ausgleich besonderer zeitlicher Belastungen der Soldaten ist die wöchentliche Rahmendienstzeit auf 46 Stunden festgelegt. Dies ist allerdings keine Festlegung einer Mindestdienstzeit, sondern ausschließlich als Bemessungsgrundlage für die Vergütung von mehr geleistetem Dienst. Vgl. Erlass über den Ausgleich besonderer zeitlicher Belastungen der Soldinnen und Soldaten. 2012, S. 3, 7.
[311] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 202.

Dieses umfasst vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Dienst sowie einen Wandel zu einer attraktiveren Standortpolitik (Standortauswahl, -bindung, -sicherheit). Es besteht keine Notwendigkeit, den Standort häufiger zu wechseln als erforderlich. Somit kann auch eine längerfristige Lebensplanung erfolgen. Dieses würde wiederum eine finanzielle Entlastung sowohl für den Soldat (keine Kosten für das Pendeln etc.) als auch für die Bundeswehr (keine Zahlung von Trennungsgeld etc.) bedeuten. Die Möglichkeiten der Kinderbetreuung müssen über die Rahmendienstzeit hinaus (hier ist nicht das Eltern-Kind-Dienstzimmer gemeint) angeboten werden. Durch noch mehr Flexibilität und Unterstützung der Soldaten und ihrer Familien kann die Vereinbarkeit von Familie und Dienst verbessert werden. Mittels Standorttreue kann dem Zerreißen und Trennen der Familien, entgegengewirkt werden. Das anhaltende Problem an dieser Thematik ist, dass es weitere finanzielle Mittel in Anspruch nehmen und mehr Personal benötigen würde, welches die Bundeswehr jedoch nicht zur Verfügung hat. In den meisten Bereichen ist der finanzielle Gedanke - besonders der Einsparzwang - nicht mehr wegzudenken. Damit ist es vielfach nicht möglich Konzeptionen oder Erlasse vollumfänglich umzusetzen.

Warum gibt es Handbücher und Konzeptionen, die die Vereinbarkeit von Familie und Dienst beschreiben, jedoch kaum wahrgenommene Umsetzung beim Soldaten an der Basis finden?

Die Brisanz der Begebenheit ist erfasst und bekannt, die Bundeswehr wirkt mit verschiedenen Konzepten (u. a. Kindergärten in Kasernen, wenn möglich heimatnahe Verwendung) entgegen, dennoch kann die Masse nicht davon profitieren und wünscht sich eine *„wirklich existente“*[312] Vereinbarkeit von Familie und Dienst in jedem Standort.

An jedem Standort sollte ein verantwortlicher Soldat für Familie und Dienst bestimmt werden, der in direkter Verbindung zur Beauftragten für Vereinbarkeit von Familie und Dienst steht und so für Transparenz und Unterstützung sorgen kann. Dieser könnte Veranstaltungen durchführen, in denen aktuelle Themen besprochen werden können und die der Information der am Standort stationierten Soldaten dienen. Diese Person soll nicht in andere Gebiete eingreifen oder diese gar beschneiden, die Synergieeffekte sollten im Mittelpunkt stehen. Des Weiteren könnte es sein, dass diese Person, als Soldat anders wahrgenommen wird, als jemand der zivil bei der Bundeswehr angestellt ist, da gleiche Erfahrungen den Grundstein der Zusammenarbeit und Vertrauensverhältnisses bilden.

Wenn eine Familie den Entschluss fasst, zum Dienstort zu ziehen, muss die bereits vorhandene Unterstützung bei der Arbeitsplatzvermittlung der Partner, sowie das

[312] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 305.

Stellen von Dienstwohnungen auch für Familien mit Kindern noch weiter ausgebaut werden. Die allgemeine Verbesserung der Wohn- und Unterkunftssituation schließt sich hier an, wobei auch über 25-jährige in der Kaserne übernachten können sollten, wenn die Kapazität es zulässt.[313]

Monetäre Aspekte

Eine Anpassung der Besoldung an die Inflation und demzufolge eine Erhöhung der Besoldung wird als wünschenswert beschrieben[314], welche zum Beispiel das Pendeln am Wochenende berücksichtigt und an die Verantwortung einzelner Dienstposten angepasst wird. Des Weiteren können finanzielle Anreize die kostenlose Nutzung öffentlicher Einrichtungen (bspw. Schwimmbäder), das Anbieten von Führerscheinen zu günstigeren Preisen oder gar eine gewisse Anzahl an Litern (steuer-) frei zu tanken sein, was gegebenenfalls noch nach Fahrweg zum Dienstort gestaffelt werden könnte.[315]

Auch sollte kein monatlicher Betrag mehr auf das LHD–Konto (Lion Apparel & Hellmann Dienstbekleidungsgesellschaft mbH) gutgeschrieben werden, was die Soldaten dazu zwingt, Produkte zu überteuerten Preisen zu kaufen andernfalls eine Bearbeitungsgebühr bei Einreichung einer Rechnung bezahlen zu müssen. Dieses wird von den Befragten neben einer Ebenen gerechten Bereitstellung aller benötigten oder beantragten Ausbildungsmittel ohne große bürokratische Hürden, gefordert. Es macht heutzutage wenig Sinn, nur auf Grundlage von politischen Entscheidungen Firmen auszuwählen und langjährige Verträge einzugehen, wenn das Material nicht von ausreichender Qualität für den Soldaten ist. Die Verträge müssen an den Entwicklungsstand angepasst werden, so dass der Soldat nicht mit veralteter uneffektiver Ausrüstung arbeiten muss.[316]

Darüber hinaus muss sich die Politik dessen bewusst werden, dass die gesetzliche Aufgabenwahrnehmung mit der Finanzierung der Bundeswehr nicht immer problemlos möglich ist. Kernkompetenzen sollten hierbei nicht zunehmend an zivile Unternehmen abgegeben werden *„z. B. der Verkauf von Blöcken in Kasernen, um diese von einem gewinnorientierten Unternehmen dann zurückzumieten“*[317] oder Leasing der Personenkraftfahrzeugflotte.

Zusammenfassend muss zukünftig Wert darauf gelegt werden, Belastungen auf das Privatleben aus dem Dienst heraus (bspw. durch Einsatzbelastung, zeitliche

[313] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 388, 737.
[314] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 77, 127, 230.
[315] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 122, 265.
[316] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 251.
[317] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 51.

Überbelastung, räumliche Trennung etc.) soweit wie möglich zu vermeiden. Dazu wäre ein angemessener Ausgleich sowohl zeitlich als auch finanziell für Auslandseinsätze notwendig.

Soldat-Sein

Interne und externe Kommunikation sowie inneres und äußeres Verständnis müssen weiterhin aktiv betrieben werden, so dass Soldaten zu schätzen wissen, was ihr Beamtenverhältnis und die Bundeswehr wirklich bedeuten. In diesem Zusammenhang sollten den deutschen Soldaten vermehrt die Umstände in anderen Armeen vor Augen geführt werden. In denen Soldaten sich beispielsweise mindestens zwölf Monate im Auslandseinsatz befinden, jeder Bürger im Land eine gewisse Zeit dienen muss oder die Versorgung im und nach Dienst nicht das Interesse erfährt, das Soldaten sich wünschen.

Häufig wünschen sich Betroffene einen ähnlichen Stand in der Gesellschaft, wie er amerikanischen oder britischen Soldaten zuteilwird.[318] Die meisten deutschen Soldaten schauen vorrangig auf die amerikanischen Streitkräfte, welche meist im Kasernenbereich ausgebaute housing areas und Fastfoodketten haben.[319] Viele vergessen jedoch, dass es den deutschen Soldaten im Gegensatz zu vielen anderen Armeen ausgesprochen gut geht.

Ein Vergleich zur Wirtschaft wird ebenfalls schnell gezogen, jedoch rücken zunächst nicht die Vorzüge der Bundeswehr in den Mittelpunkt, sondern die vermeintlichen Nachteile, auf die sich ein jeder, bei seinem Diensteintritt in die Bundeswehr, bewusst eingelassen hat. Ein Soldat sieht erstmal nur, dass beispielsweise ein Bekannter in der freien Wirtschaft ein Vielfaches verdient und Sonderzahlungen erfährt. Dass dieser in der Regel eine deutlich höhere Anzahl an Stunden die Woche arbeitet, sich krankenversichern muss und jederzeit gekündigt werden kann, wird oft übersehen. Sowohl in der Wirtschaft als auch in der Bundeswehr pendeln heutzutage viele Mitarbeiter, da in den meisten Fällen, die Familien beispielshalber aufgrund der Berufstätigkeit des Partners und des gewachsenen sozialen Umfeldes nicht mehr mitziehen können oder eventuell auch wollen.

Es existiert in seltenen Fällen vollkommene Zufriedenheit mit der Tätigkeit bei der Bundeswehr. Dieses Zitat spiegelt einen Zwiespalt vieler Bundeswehrangehöriger wider.

[318] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 49, 556.
[319] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 259.

„Ich persönlich bin zufrieden, wenn ich gute Kameraden um mich herum habe, wenn ich einen verantwortungsvollen Job habe und wenn ich gewisse Freiheiten in der Umsetzung meines Auftrags habe. Manchmal habe ich das Gefühl, dass der Dienstherr dieses Verhältnis stört, indem er ständig neue Reformen hervorbringt oder neue ≪Regeln≫ aufstellt, die bestehende Strukturen auflösen.“[320]

Vielen Soldaten fehlen eine umfassende Standort- und damit auch Planungssicherheit, sowie eine mehrheitliche Anerkennung des Soldatenberufes in der Gesellschaft. Es muss zu mehr Flexibilität seitens des Arbeitgebers in Bezug auf individuelle Bedürfnisse der Soldaten zum Beispiel durch bessere Aufstiegschancen auch in niedrigen Dienstgradgruppen kommen. Ein offener Dialog und eine schnellere Adaption von Prozessen, die in der zivilen Wirtschaft bereits Anwendung finden, würden unterstützend wirken.[321]

„Die Einstellung der Soldaten muss grundlegend verändert werden. Deutschland benötigt mehr Soldaten und weniger Uniformträger. Des Weiteren wird Zufriedenheit durch Anerkennung der Tätigkeit der Soldaten in Deutschland erreicht.“[322]

Menschenführung

Damit Zufriedenheit in den Streitkräften realisiert werden kann, ist es erstrebenswert, dass grundsätzliche Entscheidungen auf jeder Ebene nahtlos getroffen werden, ohne dass eben auch Vorgesetzte Sorge haben müssen, Missfallen zu erregen, weil diese eine Entscheidung in ihrem Bereich einfordern. Dabei dürfen Meldungen, Lehrgangsberichte oder ähnliches „*nicht länger auf dem [dienstlichen] Weg nach ≪oben≫ gefiltert werden“* [323] und infolgedessen abgeschwächt werden oder sogar verschwinden, um so Mängel und Problemfelder an die richtigen Stellen zu tragen. Mehr Genügsamkeit könnte erreicht werden, wenn es eine offene, klare und durchlässige Informationskette (von oben nach unten) gäbe und mit einem verständlichen Auftrag geführt würde. Überdies braucht es Vertrauen in die Fähigkeiten der Unterstellten, die auch Fehler machen dürfen, wobei stets ein Gleichgewicht zwischen der Auslastung des Personals und der Ermöglichung einer guten Ausbildung gewährleistet werden sollte, die auch mit Mitteln (Gerät, Ausrüstung etc.) hinterlegt ist.

[320] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 136.
[321] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 209.
[322] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 339.
[323] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 51.

> *„Ein weiterer Punkt ist ≪antiquierte≫ höhere Dienstaufsicht. Alte (sicherlich auch verdiente) Soldaten teilen nicht dieselben Erfahrungen, welche die jüngere Generation in Afghanistan gemacht hat/macht.“*[324]

Altgediente Soldaten begründen ihr Wissen und ihre Erfahrungen eher auf Vergangenem und können deshalb den Bezug zu heutigen Bedürfnissen und Erwartungen der Truppe nur bedingt teilen, obwohl sie zumeist sehr gut informiert sind. Viele Soldaten sind leider inzwischen zu Einzelkämpfern geworden und versuchen unter anderem durch Informationsvorsprünge Vorteile für sich zu erzielen und zu nutzen.[325]

> *„Verbindliche Personalgespräche, in denen man auch auf die Stärken/Schwächen und Wünsche/Vorstellungen der Soldaten eingeht, um einen zufriedenstellenden Dienstposten für den Soldaten zu finden. Es wirkt sich erheblich auf das ≪Betriebsklima≫ aus, ob ein Soldat zufrieden ist mit seiner Tätigkeit, oder einfach nur versetzt wurde.“*[326]

Es muss sich an Vorgaben gehalten werden, die versprochen und getätigt werden, so dass es nicht zu einseitigen Vertragsänderungen kommt. Vorgesetzte müssen noch mehr dazu angehalten werden, sowohl zu loben als auch zu tadeln, so dass nachstehende Eindrücke nicht entstehen.

> *„Soldaten sind kein Verbrauchsmaterial und die Fürsorgepflicht der Vorgesetzten sollte mal wieder zurückkehren...“* [327]

Mehr Würdigung der Leistungen der Soldaten, nicht nur in finanzieller Sicht, sondern ebenfalls mit besonderen Weiterbildungsmaßnahmen oder auch häufigeres Aussprechen von Lob vor der Truppe, fördern die Kameradschaft.[328] Die Fürsorgepflicht der Vorgesetzten sollte wieder mehr ins Zentrum des Interesses gerückt werden.

> *„Bei den Vorgesetzten scheint die Meinung vorzuherrschen, dass wenn der Untergebene dem derzeitigen Druck aushält, dieser nach und nach weiter erhöht werden kann, um bei reduziertem Personalansatz aus den verbleibenden personellen Ressourcen auch noch das letzte herauszuquetschen.“*[329]

Einerseits gibt der Dienstherr sowohl den Offizieren als auch den Feldwebeln Verantwortung und Entscheidungsfreiräume, andererseits wird ihnen nicht das nötige Vertrauen entgegen gebracht, um führen zu können. Für diese Einschränkung sprechen möglicherweise die vielen Fälle von Machtmissbrauch. Die Situation ist für viele der militärischen Führer dementsprechend erschwert, die ihren

[324] Vgl. Ebd.
[325] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 74.
[326] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 114.
[327] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 367.
[328] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 382.
[329] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 308.

Auftrag erfüllen wollen und das in der Regel auch gut machen. Ein regelmäßiges 360-Grad-Feedback[330] (mindestens für Einheitsführer) aufwärts wäre wünschenswert, so dass Vorgesetzte von verschiedenen Personengruppen (auch Untergebene) beurteilt und eingeschätzt werden und wirklich geeignete Führungskräfte für die Soldaten verantwortlich sind.

Karriereaussichten

Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten müssen, nicht nur bei einzelnen Personen, gelebt und grundlegend aufgezeigt werden. Im Rahmen der Neuausrichtung der Bundeswehr sollte weiterhin in jeder Laufbahn eine langfristige Aufstiegschance im Karriereberuf Soldat existieren. Sowohl Mannschaftsdienstgrade als auch Unteroffiziere sind aus verschiedenen Gründen (teilweise) ratlos, was ihre Tätigkeit nach ihrer Dienstzeit angeht.

> „*Es müssten Anreize geschaffen werden, die einen festen Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst für ehemalige Soldaten [aufzeigen]. Bespielweise im Straßenbau oder vielen andere Branchen. Es ist wichtig das nicht nur mit der Bundeswehr an sich geworben wird, sondern auch mit dem danach.*“[331]

Beispielhaft wünschen sich Befragte entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten eingesetzt zu werden.[332] Dabei sollte unter anderem auch der akademische Werdegang berücksichtigt werden.

> *„Jetzt bin ich im 3. Jahr Kompanieeinsatzoffizier anstatt einer Ingenieurstätigkeit nachzugehen oder entsprechend meinen Englischkenntnissen eingesetzt zu werden.“*[333]

Dafür sind nachvollziehbare Aussagen zu Verwendungsmöglichkeiten, ohne Wecken falscher Hoffnungen eine unabdingbare Grundlage. Dass die Bundeswehr nicht jedem gerecht werden kann, ist verständlich. Doch es darf nicht zur Regel werden, dass beispielsweise eine Vielzahl von Ingenieuren, die sich auch gerne in diesem Gebiet einbringen würden, in anderen Bereichen eingesetzt wird. Dieses verlangt mehr Durchlässigkeit bezüglich eines Teilstreitkraft (TSK) Wechsels in gewünschte Verwendungsbereiche aufgrund vorhandenen Fachwissens.
„Beruf kommt von Berufung“[334] und demzufolge sollte es jedem Soldaten einfacher gemacht werden, auch nach einiger Zeit aus dem Bereich (Ausbildungsverwendungsreihe [AVR]) wechseln zu können, in dem dieser

[330] 360-Grad-Feedback: *„Bei dieser Feedbackmethode geben Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitende, Kunden und weitere Marktpartner Rückmeldung zum Verhalten und zu individuellen Leistungen des Beurteilten.“* Vgl. Janssen, H.: 2012, S. 50f.
[331] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 234.
[332] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 281, 322, 325.
[333] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 378.
[334] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 41.

eingesetzt ist. Es gibt Fachbereiche, in denen sich einzelne Soldaten nicht wohl fühlen, unter- oder überfordert sind und auch diesem Personenkreis sollten Perspektiven aufgezeigt werden. Ein Konzept wäre förderlich, bei dem Soldaten möglicherweise nicht nur im Fachdienst ihre abgeschlossene Ausbildung (als Ingenieur, Elektriker, Mechaniker etc.) sondern auch innerhalb der Einheit gewinnbringend einsetzen können.[335]

Wenn es um die Karrieremöglichkeiten von Soldaten in der Bundeswehr geht, sollte dabei eine ehrliche Beurteilung der Leistung der Soldaten im Vordergrund stehen und nicht der Eindruck erweckt werden, dass jeder, der eine Uniform trägt und militärischer Führer werden will, durchkommt.[336] Die Aussage eines Befragten beschreibt die Wahrnehmung einiger Soldaten sehr plakativ.

> „*Mal die Richtigen oder Guten zu Berufssoldaten machen. Nicht nur die, die Beziehungen haben.“*[337]

Es gilt, Soldaten, die aus Überzeugung dienen und Interesse sowie Engagement zeigen, die sichere Chance zu eröffnen, im Rahmen gewisser Voraussetzungen, langfristig übernommen zu werden. In den Streitkräften sollte dieses sowohl für Soldaten als auch für zivile Mitarbeiter gelten.

Das aktuelle Beurteilungssystem ist demotivierend für den Großteil der Soldaten, da nur wenige eine greifbare Chance auf eine Karriere bekommen und muss zukünftig fair für alle gestaltet werden. Beispielsweise wird jemand, der explizit sagt, dass er sich noch nicht schlüssig ist ob, dass er kein BS werden möchte, nicht so gut beurteilt, wie eine Person, die sagt, dass sie es werden möchte unabhängig davon, wie die wirkliche Leistung und Meinung der jeweiligen beurteilten Person ist. Es darf nicht zur Folge haben, dass jemand schlecht beurteilt werden muss, nur damit irgendein anderer gut beurteilt werden kann.[338] Den bereits eingereichten Beschwerden muss Rechnung getragen werden und es sollte ein faires, messbares Beurteilungssystem eingeführt werden, das transparent und verständlich ist. Nahtlos mit dem Beurteilungssystem verknüpft, ist die geforderte Verbesserung der Perspektive von Soldaten, länger in der Bundeswehr zu dienen. Die Tatsache, dass nur eine geringe Anzahl der besten Bewerber zum BS ernannt werden kann, ist sehr ernüchternd. Die Vereinfachung des Übergangs von der Bundeswehr (zusätzlich zum aktuellen BFD Angebot) in das zivile Berufsleben könnte möglicherweise mit einer längeren Weiterzahlung, zumindest eines Teils, des letzten Gehalts oder einer

[335] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 153.
[336] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 34, 228.
[337] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 72.
[338] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 336.

gesicherten Übernahme, nach erfolgreichem Durchlaufen des Auswahlverfahrens, in ein Arbeitsverhältnis geschaffen werden.

Bundeswehrreform

Im Rahmen der Bundeswehrreform und ihren formulierten Zielen spielt Transparenz für die Attraktivität der Streitkräfte eine wichtige Rolle. Bei der Durchführung jeglicher Vorhaben, darf es an Kommunikation und Verständlichkeit nicht fehlen. Reformen können Soldaten sehr dienlich sein, sie aber ebenso beunruhigen. In einigen Offizieranwärterjahrgängen (OAJ) sind die Ängste groß, dass durch die Reform viele Stellen gekürzt werden und verfügbare Stellen nicht mehr mit der ursprünglichen Personalplanung übereinstimmen.[339] Damit künftig tatsächlich diesen Sorgen aktiv entgegengewirkt werden kann, müssen klare politische Vorgaben gemacht werden,

> „*die eine entsprechende Ausplanung der Streitkräfte nach sich zieht und kein ≪STANologisches≫ Manövrieren, um Dienstposten zu begründen*“[340]

unterstützen. Des Weiteren sollten die Verantwortlichen noch mehr Nähe zur Truppe aufnehmen, um eine bessere und vor allem sinnvollere Planung gewährleisten zu können. Beispielhaft sind nachvollziehbare Rüstungsentscheidungen. Ein Befragter verweist zum Beispiel auf die Fahrzeugmuster, die seit Jahren geplant und erprobt werden (z. B. NH90, Tiger, A400M, Korvette 130, Puma) bei denen es weiterhin zu Verzögerungen aus unterschiedlichsten Gründen, und zu keiner Auslieferung an die Truppe kommt. Davon betroffen sind nicht nur die eigentlichen Truppenteile, sondern besonders auch die jungen Piloten, die mit Aussicht auf diese Muster eingestellt und ausgebildet wurden und gegenwärtig, nach erfolgreich absolvierter Ausbildung nicht wissen wo es hin geht.[341] Das folgende Zitat gibt weiteren Anlass zur Überlegung, dass nur mit realistischen Zielen und zielgerichtetem Arbeiten wirklich etwas bewirkt werden kann.

[339] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 312.
[340] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 385.
[341] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 225. / Vgl. Das Waffenproblem der Bundeswehr. Ständig neue Pannen bei Rüstungsprojekten / Industrie fordert klarere Vorgaben der Auftraggeber. In: Weser Kurier 30.10.2013, S. 3.

> *„Ich bin der Ansicht, dass die momentan laufende Strukturreform gerade die neuen Soldaten verunsichert, diese sollte deutlich transparenter werden. Beispiel: Den Leuten aus der Nachschubtruppe wurde in Osterholz Scharmbeck in der Logistikschule gesagt, dass es durchaus sein kann, das dieser Bereich der Bundeswehr an zivile Firmen abgegeben wird und es passieren kann, dass wir nach dem Studium als Zugführer in einen Infanteriezug müssen. Ich habe mit vielen Soldaten gesprochen und eigentlich waren die meisten der Meinung, dass der Soldatenberuf ein schöner Beruf ist aber, dass er aufgrund dieser Faktoren unattraktiv geworden ist.*[342]

Sobald Wege neuer Strukturreformen angegangen werden, darf die Bundeswehr nicht davor zurückscheuen, sich militärisch darzustellen. Es muss auf der Basis der Erfahrungswerte, der (eigenen) Militärgeschichte und Wahrung der Traditionen mit ihren militärischen Tugenden und Werten ein selbstbewusster Weg in die Zukunft gefunden werden.[343]

Personalwerbliche Maßnahmen

Zudem darf keine Werbung im Fernsehen und Radio geschaltet werden, die nicht oder kaum der Realität entspricht. Das beinhaltet besonders eine Abkehr von unrealistischen Selbstbildern. Dem Bild des Soldaten, der körperlich top fit, intelligent, genügsam, wagemutig und vorbildlich ist, kann kaum noch einer genügen.[344] Oft wirbt die Bundeswehr mit der Möglichkeit, dass jeder Pilot werden kann. Viele Piloten, die das Auswahlverfahren erfolgreich durchlaufen haben, ob länger dienend oder frisch ausgebildet, haben immer weniger Flugstunden und können kaum noch ihre Pflichtstunden zum Erhalt ihrer Lizenz ableisten.[345] Die Gründe können in der Stilllegung, Aussonderung oder Verringerung der Stückzahl an Luftfahrzeugen liegen. Auf Fragen, ob Piloten sich noch sicher im Umgang mit ihren Luftfahrzeugen fühlen, folgt eine deutliche Verneinung.[346]

Freie Heilfürsorge

Ferner kann eine höhere Zufriedenheit erzielt werden, wenn die ärztliche Fürsorge in einigen Bereichen verändert wird, so dass auch Soldaten, gegebenenfalls unter besonderen Voraussetzungen, ihren Arzt frei wählen können. Es ist sehr schwierig sich, dieser Thematik zu nähern, denn entweder ist der Betroffene zufrieden mit den Verantwortlichen, seiner sanitätsdienstlichen Versorgung am Standort oder nicht.

[342] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 138.
[343] Vgl. Zimmermann, J.: Vom Umgang mit der Vergangenheit. Zur historischen Bildung und Traditionspflege in der Bundeswehr. In: Nägler, F.: 2007, S. 115ff. / Vgl. Hartmann, U.: 2007, S. 182f, 194ff.
[344] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 182.
[345] Vgl. Wohlgethan, A.: 2011, S. 93f.
[346] Vgl. Rind, Dominik: Vortrag Major Rind, anlässlich eines Truppenbesuchs beim Jagdbombergeschwader 32 am 21.09.2011 in Lechfeld.

Jedoch dürfen *„Soldaten nicht als Bittsteller behandelt werden“*[347]. Ihre echten und notwendigen Bedürfnisse müssen vom ZSanDstBw erkannt und umgehend behandelt werden. Fingierte Angaben hingegen dürfen nicht leichtfertig in Krankschreibungen münden.[348]

Zusammenfassung

Die Antworten auf Frage 5 aus dem Fragebogen, zur Zufriedenheit in der Bundeswehr, sind vielfältig und zielen unter anderem in die Bereiche Vereinbarkeit von Familie und Dienst, Karriereaussichten sowie finanzielle Anreize. Wohlbefinden sowie Zufriedenheit und damit Werbung aus der großen Masse an der Basis heraus, kann durch eine stärkere Identifikation der Soldaten mit ihrem Beruf erzielt werden. Zitate wie

> *“Ich bin zufrieden, so wie es ist“*[349],
>
> *„Nie, weil jeder Mensch hat unterschiedliche Vorstellungen vom Dienst.“*[350]
>
> „*Wird sie das?“*[351]

können nicht weiter auseinander klaffen, so dass auf die Wünsche und Meinungen der Soldaten eingegangen und versucht werden muss, eine Lösung im Einklang von Bundeswehr und Soldaten zu finden, damit eine Gleichbehandlung der Soldaten und denen, die es noch werden wollen vorherrscht.[352]

> *„Die Bundeswehr muss insgesamt offener, intellektueller und stärker an einer funktionalen Disziplin ausgerichtet werden. Eine Armee zeichnet sich nicht durch erstklassigen Stiefelputz sondern durch Ihre geistige Flexibilität in der lageangepassten Führung und durch das praktische militärische Können aus. Diese Fähigkeiten müssen in dynamischen Lagen, regelmäßig geübt werden.*“[353]

Zufriedenheit kann durch einen sinnvollen, fordernden und attraktiven Dienst unter möglicher Berücksichtigung der persönlichen und privaten Bedürfnisse der Soldaten erlangt werden. Dazu bedarf es unter anderem längerer Stehzeiten an einem Standort für die Soldaten und ihre Familien sowie ehrliche Karriereaussichten, ein adäquates Gehalt und eine gute Schutzausstattung. Davon würden sowohl der Dienstherr als auch die Soldatenfamilien profitieren.

[347] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 114.
[348] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 114.
[349] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 683.
[350] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 712.
[351] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 171.
[352] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 879.
[353] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 349.

3.2.3.4. Wie wichtig sind für Sie die nachfolgenden Gründe für eine Entscheidung, in der Bundeswehr länger zu dienen? (Frage 14)

Monetäre Anreize haben eine große Bedeutung, denn sie bieten neben der finanziellen und sozialen Absicherung auch Unterstützung für die Familien im Todesfall oder bei Verwundung mit Langzeitfolgen. Des Weiteren wird eine gerechte Besoldung mit Aufstiegschancen als wesentlich betrachtet.[354] Den Befragungsteilnehmern sind der sichere Arbeitsplatz (45,4 %), die Unterstützung der Familie (44,1 %) und die finanzielle Sicherheit (42 %) sowie die Freude an den gestellten Aufgaben (38 %) und die Kameradschaft (34,7 %) sehr wichtig. Das Interesse an Auslandseinsätzen und die unentgeltliche ärztliche Versorgung werden als weniger wichtig wahrgenommen (Abbildung 27).

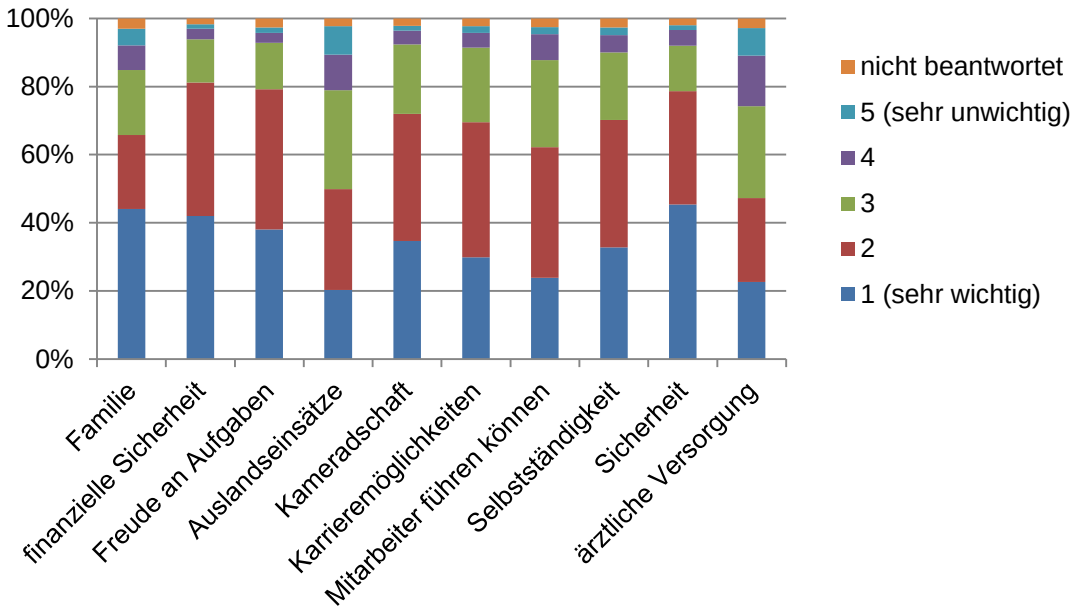

Abbildung 27: Gründe für ein längeres Dienen in der Bundeswehr (Frage 14)

Die aufgezeigten Angaben spielen nicht nur für die Personalgewinnung sondern auch für die Mitarbeiterbindung der Bundeswehr eine entscheidende Rolle, auf die die Streitkräfte nicht nur in ihren Werbemaßnahmen gezielt eingehen müssen. Die möglichen (vorgegebenen) Gründe aus der geschlossenen Frage 14 des Fragebogens werden mit den Antworten der offenen Frage 8 aus dem Fragebogen nachstehend vervollständigt.

[354] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 89.

3.2.3.5. Was glauben Sie, ist für einen länger dienenden Soldaten in der Bundeswehr wichtig? (Frage 8)

Zur Beantwortung dieser Frage kann zusätzlich Frage 5 des Fragebogens in Kapitel 3.2.3.3. und Frage 9 (Warum sind Sie Soldat?) hinzugezogen werden. Die in Frage 9 getroffenen Aussagen decken sich mit den Antworten der Frage 8. Für die Soldaten sind die Gründe Soldat zu sein gleichbedeutend mit dem, was für einen länger Dienenden ihrer Meinung nach wichtig sein sollte.

Um der Vielfalt der Antworten gerecht zu werden wird hier eine eigene Darstellung Abbildung 28 verwendet. Dazu wurden Oberbegriffe definiert, die für die Zufriedenheit der Soldaten stehen und Beweggründe für die Befragten sind, um freiwillig länger in der Bundeswehr zu dienen. Abbildung 28 spiegelt diverse Bereiche wider, die für die Zufriedenheit der Befragten Soldaten ausschlaggebend sind.

Abbildung 28: Zufriedenheit in der Bundeswehr (Frage 8)

Der Aspekt der Sicherheit setzt sich zusammen aus einer langfristigen Personalplanung (bspw. über zukünftige Verwendungen und Stationierungen) sowie verständlichen und andauernden Strukturen, die allen individuell transparent gemacht werden müssen. Die eigene Sicherheit ist ganz eng mit der sozialen Unbedenklichkeit verknüpft. Zusätzlich können dabei eine moderne Arbeitsinfrastruktur sowie professionelle und unbürokratische Arbeitsabläufe unterstützend wirken. Die Verteidigungsministerin räumt Ausrüstungsprobleme ein, da zu lange der Schwerpunkt auf den Auslandseinsätzen lag und deshalb die

Materialwartung in Deutschland heruntergefahren wurde.[355] Weiterhin sollte eine Verbesserung (hier vor allem Zweckmäßigkeit und Einsatztauglichkeit) der Ausrüstung in Einsätzen angestrebt werden, möglicherweise durch Neuanschaffung oder durch Erstattung von Selbstbeschafftem in einem definierten Umfang.[356]

Die Vereinbarkeit von Familie und Dienst ist sowohl während als auch nach der Dienstzeit allgegenwärtig. Die Standortgebundenheit ist insbesondere von einer infrastrukturellen Stärke in der Region, einer beruflichen Perspektiven für Angehörige sowie Unterbringungsmöglichkeiten für Kinder (Kindergarten, Kindertagesstätte, Schulen etc.) geprägt. Beständigkeit im Lebensumfeld und ein gutes Arbeitsklima unterstützen die Vereinbarkeit des Berufs mit dem Privatleben.[357] Neben einer ehrlichen Politik, die ausnahmslos hinter den Soldaten steht, ist eine umfassende Absicherung, wie die Unterstützung bei Tod und Verwundung, sowohl für die länger dienenden Soldaten selbst, als auch für deren Angehörigen, von erheblicher Bedeutung. Wenn es zu Versetzungen kommt, müssen diese nachvollziehbare Gründe (laufbahnrelevant, förderlich etc.) aufweisen, so dass für allgemeines Verständnis gesorgt werden kann. Häufige Dienstortwechsel belasten die Familien der Soldaten und die Soldaten selbst.[358]

Im Rahmen der Anerkennung spielt sowohl die Bundeswehr in der Gesellschaft eine wichtige Rolle als auch die Honorierung der geleisteten Arbeit im Dienst. Ein verantwortungsvoller Arbeitsbereich und von Beginn an geschenktes Vertrauen sind wichtig für Soldaten, damit diese mit ihren Aufgaben wachsen können.[359] Der Glauben des Dienstherrn in den einzelnen Soldaten trägt maßgeblich dazu bei, Dienstzufriedenheit zu erlangen. In der Erledigung ihrer Aufgaben möchten die Soldaten beteiligt und angehört werden. Somit würde eine Anerkennung seitens des Dienstherrn durch sinnvolle Tätigkeiten, ein faires Beurteilungssystem und längere Stehzeiten an Dienstorten im Dienst erfolgen und außerhalb der Bundeswehr mit ausreichend positiver Rückmeldungen für geleistete Dienste und Rückendeckung aus der Politik und Gesellschaft einstehen.[360]

Die Kameradschaft, die in engen Kameradenkreisen erlebt werden kann, ist einzigartig und stärkt einen jeden Soldaten, so dass der Rückhalt in der

[355] Vgl. Die Welt. Pannen und Peinlichkeiten bei der Bundeswehr am 28.09.2014. http://www.welt.de/politik/deutschland/article132697723/Pannen-und-Peinlichkeiten-bei-der-Bundeswehr.html [Stand: 28.09.2014].
[356] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 120, 426.
[357] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 34. / Vgl. Kinder in der Kaserne. „Theos Zwergenstube“ in Lüneburg ist eine der bundesweit ersten Kitas für Soldatennachwuchs. In: Weser Kurier 31.10.2013, S. 17.
[358] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 18, 301, 306.
[359] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 136, 483, 376.
[360] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 11,12, 295, 452.

Bevölkerung durch das Auftreten der Soldaten mit Selbstdisziplin, Courage, Charisma, Führungsqualität und Humor gestärkt werden kann.[361] Zusätzlich sind ein forderndes und interessantes Aufgabenspektrum während der Dienstzeit mit entsprechenden Aussichten auf Förderung bei guten Leistungen sehr wichtig. Damit Soldaten besonders stolz auf ihre Arbeit sein können, sollten sie, wenn möglich, ihren Fähigkeiten entsprechend gefordert und gefördert werden. Dazu wäre eine Verwendung in gewünschten Dienstposten erstrebenswert, die an Aufstiegschancen sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten geknüpft ist.[362]

Im Rahmen einer finanziellen Absicherung bei Soldaten sollte eine Anpassung der Bezahlung unter anderem an das Einsatzszenario und an die Einsatzbelastung erfolgen. Hinsichtlich der Einsatzbelastung muss weiterhin konsequent die Versorgung und Entschädigung von Verwundeten und Hinterbliebenen vorangetrieben werden. Dieses Thema wird, trotz der vielfältigen Möglichkeiten in den Streitkräften immer noch unterschätzt. Ferner darf das Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie die Bezahlung von mehrgeleisteten Dienst nicht weiter gekürzt werden.[363] Es könnten gegebenenfalls speziell die Bundeswehr betreffende Aspekte oder auch weitere Anreize geschaffen werden, so dass es zu keiner erhöhten Beanspruchung der Soldaten kommt. Anzustreben sei eine

> *„Gute truppenärztliche Versorgung, gesichertes Einkommen, Bestandsgarantie für Pensionsleistungen, Absicherung im Einsatzfall (Einsatzunfall, -verwundung, -tod) [sowie] Planbarkeit von Versetzungen [und eine] Sicherheit der Verwendung für die Familie.“*[364]

Des Weiteren könnten Stipendien und Jobprogramme nach dem Dienstaustritt als Optionen weiter ausgearbeitet werden. Die Übergangsgebührnisse könnten möglicherweise durch eine Altersvorsorge nach der Dienstzeit ersetzt werden und eine Unterbringungsmöglichkeit sollte, ohne Altersbeschränkung, in den Kasernen geschaffen werden.[365]

Militärische Fähigkeiten müssen noch mehr in den Vordergrund gerückt werden, wenn es um Aufstiegs- und Veränderungschancen geht. Sobald Eignung, Leistung und Befähigung vorhanden sind sollten vielfältige und interessante Tätigkeiten ermöglicht werden. Nicht nur die Verantwortung sondern auch die Möglichkeiten und Mittel zur Entscheidung und Umsetzung sind von besonderem Interesse für

[361] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 1367. / Vgl. Hoffmann, O.: Der Mensch in der Transformation. In: Collmer, S./Kümmel, G. (Hrsg.): 2005, S. 48f.
[362] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 287, 490.
[363] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 426, 735.
[364] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 122.
[365] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 551.

Soldaten. Beispielsweise ist eine freie Lehrgangswahl in einem definierten Umfang nach Beendigung der Laufbahnlehrgänge erstrebenswert.
Soldaten müssen wissen, wozu sie benötigt werden und nicht zwecklos eingesetzt werden. Das Gefühl gebraucht zu werden und für gute Leistungen auch belohnt zu werden, schafft Vertrauen und Berufszufriedenheit. Es verlangt Klarheit und das Gefühl, sich auf den Dienstherrn im Rahmen der Fürsorge verlassen zu können mit interessanten Tätigkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten, der Aussicht auf Weiterbildung und Karriere.[366] Mit Blick in die Zukunft, ist die Aussicht auf eine Eingliederung in die Wirtschaft nach der Dienstzeit erstrebenswert, sowie eine zeitliche Absicherung und Perspektive mit Unterstützung des BFDs.

Das persönliche Fortkommen im Dienst muss von einer erreichbaren und realistischen Perspektive geprägt sein. Das Gefühl ein Spezialist auf seinem Gebiet zu sein und bleiben zu können, dem Stand der Technik gerecht zu werden, dass möglicherweise mit Zusatzqualifikationen sichergestellt werden kann, motiviert den Soldaten für den Dienst. Diese individuelle Förderung sollte insbesondere so angelegt werden, dass sie in allen Dienstgradgruppen, welche mit einer längeren Verpflichtungszeit verbunden sind, auch eine Perspektive für die Zeit nach der Bundeswehr liefert.[367]
Für einen länger dienenden Soldaten in der Bundeswehr ist ein ausgeprägtes Berufsverständnis wichtig, welches beispielhaft von folgendem Zitat unterstrichen wird.

> *„Es gibt unzählige Dinge, die für derzeit 200.000 Soldaten wichtig sind. Für mich persönlich ist wichtig, dass ich Spaß am Dienst habe und im täglichen Dienst zufrieden bin. Dies wird in erster Linie erreicht, indem meine Leistungen anerkannt werden und ich herausfordernde Aufgaben übertragen bekomme. Wenn das dann zusätzlich mit meiner Familie zu vereinbaren ist, wäre das der Idealfall*."[368]

Um WLB in den Köpfen der Mitarbeiter und Soldaten nachhaltig zu verankern, müssen diese von den Vorzügen einer gelebten WLB überzeugt werden. Bei der Implementierung von WLB gilt es auf jeder Führungsebene mit zu wirken. Eine WLB kann, kontinuierlich eingesetzt, erheblich zur Dynamisierung sowohl in einem wirtschaftlichen Unternehmen als auch in der Bundeswehr beitragen.

[366] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 13, 112. / Vgl. Barth, V./Sauvant, J.: (YH 3118), 2011, S. 14f.
[367] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 349.
[368] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 187.

3.2.4. Ergebnisse zur Work-Life-Balance aus der Befragung

In einer sich stets verändernden und auch wechselhaften Gesellschaft bedarf es der Einführung von WLB-Konzepten, um eine Vertrauensbasis zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen zu schaffen. Mitarbeiter kämpfen, auch unter Zurückstellung ihrer privaten Interessen, für den Erhalt ihres Arbeitsplatzes. Unternehmen ringen auf der anderen Seite um ein wirtschaftliches Überleben am Wirtschaftsmarkt und optimieren fortwährend ihre Prozesse, damit sie konkurrenzfähig bleiben. In Folge dessen steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter, was zu einer weiteren Einengung des Privatlebens zugunsten des Unternehmens führen kann.[369] Dieser Kreislauf kann zu einer Schwächung des Unternehmens führen.

Bei dem Versuch der permanenten Erfüllung der andauernden Optimierungsprozesse kann es unweigerlich zu einer stressbedingten Überforderung sowohl psychischer als auch physischer Art kommen. Folglich können die Qualität und der Kommunikationsbedarf sinken, während die Fluktuation und die Krankenstände steigen können.

> *„Die ökonomisch-gesellschaftliche Konstellation führt zu einer gestiegenen Belastungssituation der Mitarbeiter, einem Orientierungs- und Bindungsverlust.“*[370]

Darüber hinaus wirken sich die stetig wachsende Dynamik der technischen Entwicklungen und die damit verbundene verkürzte Halbwertzeit von Wissen und Produktlebenszyklen sowie der Wertewandel auf diesen Kreislauf aus.

3.2.4.1. Welche der folgenden Aspekte des Soldatenberufs sind Ihnen persönlich wichtig? (Frage 2)

Im Rahmen der Anerkennung des Soldatenberufs muss die Verlässlichkeit von Aussagen und Zusagen, die der Dienstherr tätigt, unter anderem in Bezug auf Familie und Dienst, Standort und Zukunftsperspektiven gesteigert werden, damit das Vertrauen in den Dienstherrn Bundeswehr steigt.[371] Die Ergebnisse der Frage 2 des Fragebogens stellen die Kameradschaft (50,4 %) sowie die Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten (42,7 %) in den Fokus der persönlichen Bedeutung (sehr wichtig). Währenddessen haben die Teilnehmer der Befragung angegeben, dass ihnen ein hohes Ansehen als Soldat mit 19,2 % sehr wichtig ist und der Beitrag zur internationalen Konfliktverhütung 17,6 % beträgt (Abbildung 29).

[369] Vgl. Glazinski, B./Rockrohr, G.: 2003, S. 14. / Vgl. Kastner, M.: Work Life Balance als Zukunftsthema. In: Kastner, M.: 2011, S. 20ff. / Vgl. Felfe, J.: 2008, S. 16. / Vgl. Schneiderhan, Wolfgang: Wolf Graf von Baudissin und die demokratische Militärform. In: Wiesendahl, E. (Hrsg.): 2007, S. 38f.
[370] Vgl. Glazinski, B./Rockrohr, G.: 2003, S. 15.
[371] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 667.

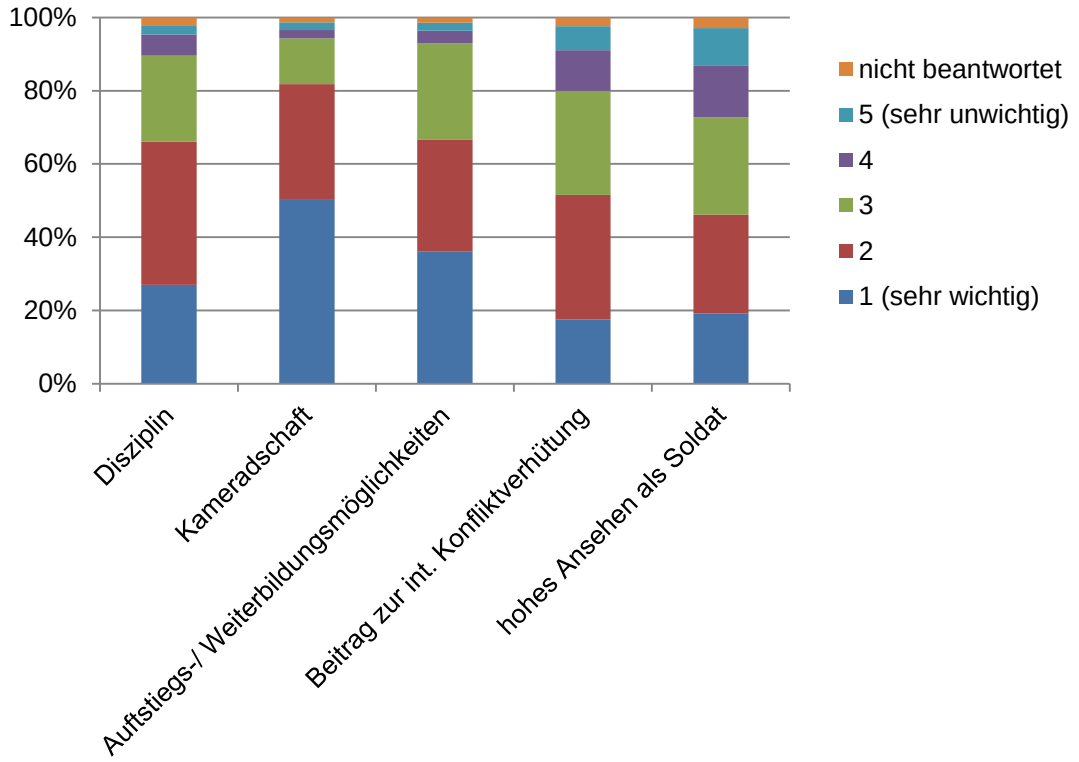

Abbildung 29: Wichtige Aspekte des Soldatenberufs (Frage 2)

Bei dem Wunsch eines jeden Soldaten nach Anerkennung in seinem Beruf, darf dieser nicht vergessen, dass er der Bundesrepublik Deutschland dient, stellvertretend für das deutsche Volk und dabei auch die Freude am Soldatenberuf nicht aus den Augen verlieren sollte.[372] Dazu trägt die richtige Einstellung zur FDGO bei:

> „*Einer Sache zu dienen, nur wegen des Geldes, würde ich als Lebensaufgabe als sinnlos betrachten*."[373]

Ein offener und ehrlicher Umgang mit dem soldatischen Tätigkeitsbild in der gesamten Öffentlichkeit muss forciert werden, nur so ist das Vorantreiben einer weiteren Verbesserung des Ansehens der Soldaten in der Bevölkerung möglich.

Die Mittel, die die Bundeswehr aufwendet, um ihre Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen zu qualifizieren und weiter zu bilden, sind hoch. Mit Hilfe von Kooperationen der Streitkräfte mit Wirtschaftsbereichen werden ausscheidenden Soldaten Wege aufgezeigt, die sie nach der Dienstzeit nutzen können. Jeder Soldat hat nach Ablauf seiner Dienstzeit ein definiertes Kontingent an Geld zur Verfügung, welches er für Weiterbildungsmaßnahmen einsetzen kann. Es wird seitens der Bundeswehr darauf geachtet, dass eine Vielzahl der Ausbildungen, die in der Bundeswehrzeit erworben werden, auch zivil anerkannt wird, so dass ein nahtloser Übergang in die zivile Wirtschaft ermöglicht werden kann. Dieser Vorgang kann von

[372] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 393.
[373] Eigene Daten zur Frage 108, Zeile 965.

der Gesellschaft unterstützt werden, indem potenziell neue Arbeitgeber den gedienten Soldaten aufrichtig gegenüber treten und diese eine wahre Chance bieten.

3.2.4.2. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit… (Frage 4)

Sehr unzufrieden sind die Soldaten mit der Vereinbarkeit von Familie und Dienst (27,5 %) (Abbildung 30), obwohl augenscheinlich viel dafür getan wird. Eine mögliche Ursache könnte in der Größe der Organisation Bundeswehr liegen, weil angestrebte Maßnahmen nicht immer umgehend für jeden spürbar sind. Potenzielle Bewerber glauben häufig, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei der Bundeswehr nur schwer zu realisieren ist. Häufige Umzüge oder auch die Beschneidung von Selbstständigkeit und Unabhängigkeit (im Rahmen von Planung und Entscheidung) lassen von einer Bewerbung absehen.

Die Familien dürfen schlussendlich nicht darunter leiden, dass jemand freiwillig den Soldatenberuf wählt. Dabei sollten primär nachvollziehbare Personalentscheidungen getroffen werden, die die persönlichen Belange der Soldaten möglichst mit einbeziehen. Die Zukunftsaussichten in der Bundeswehr werden von den Befragten als mittelmäßig (19 % sind sehr unzufrieden) wahrgenommen (Abbildung 30).

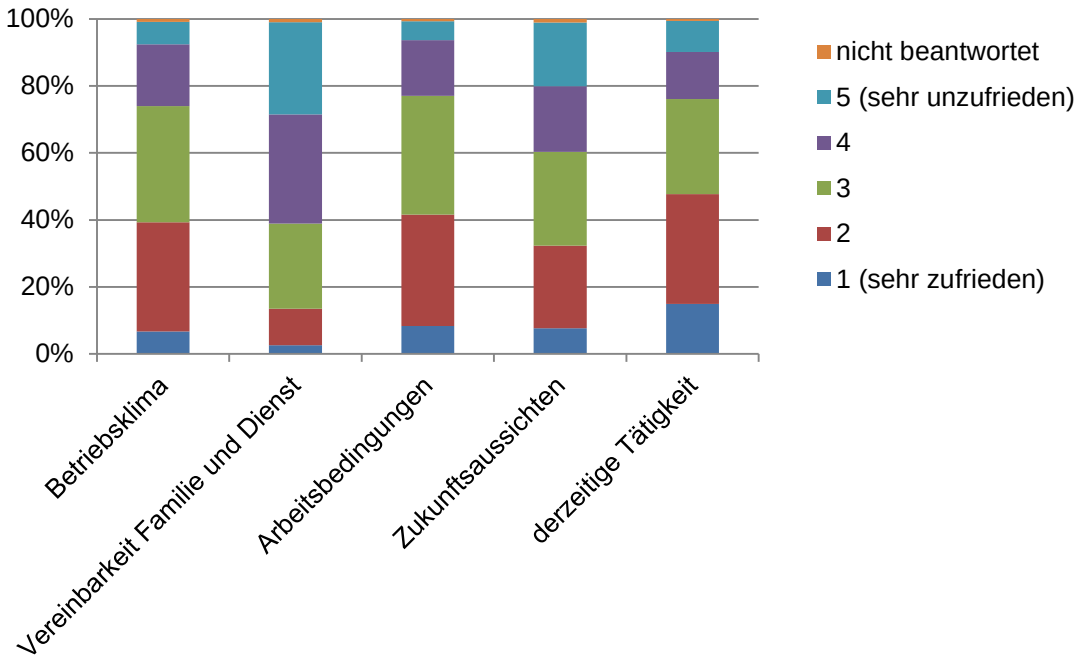

Abbildung 30: Zufriedenheit (Frage 4)

Die Streitkräfte müssen Position beziehen und des Weiteren ihren Soldaten verdeutlichen, dass es die Vereinbarkeit von Familie und Dienst für jeden individuell gibt und dieses nicht nur in einer Vorschrift steht, sondern auch aktiv gelebt wird.

Dazu muss sich, auch wenn es gegebenenfalls mehr Zeit in der Antragsbearbeitung bedeutet, individuell mit jedem Soldaten auseinander gesetzt werden, ohne dass bei diesem das Gefühl mangelnder Wertschätzung entsteht.
In Hinblick auf die derzeitige Tätigkeit sind 14,9 % der Befragten sehr zufrieden und insgesamt geben 47,7 % ein positives Votum zu ihrem Aufgabenbereich ab. Dieses wird vor allem durch die Förderung des einzelnen Soldaten, als Träger seiner individuellen Interessen und Begabungen erreicht. Gewiss soll nicht jegliche militärisch notwendige Uniformität in Zukunft abgeschafft werden, jedoch muss die Auftragstaktik und die Innere Führung in der Truppe bis zuletzt umgesetzt werden. Die Befragten sind mit dem Betriebsklima (39,3 %) und den Arbeitsbedingungen (41,6 %) in der Bundeswehr zufrieden (Abbildung 30).

In dem Fragebogen sollten die Teilnehmer die Möglichkeit haben, ihre Wünsche, ohne jegliche Antwortvorgaben frei zu nennen. Einige haben diese Möglichkeit genutzt, auch ihre unbefriedigenden Erfahrungen zum Ausdruck zu bringen.

3.2.4.3. Was verbinden Sie mit „Vereinbarkeit von Familie und Dienst“? (Frage 10)

Diese offenbar einfache Fragestellung, ist jedoch durch die Vielfalt um das Verständnis in Hinblick auf Familie und Dienst sehr individuell geprägt. Die Berücksichtigung persönlicher Wünsche unter Beibehaltung der Auftragserfüllung steht dabei im Fokus. Individuelle Erwartungen der Soldaten liegen in einer heimatnahen Stationierung, möglichst flexiblen Dienstzeiten, einer Kinderbetreuung am Arbeitsplatz, Standortsicherheit und einer guten Versorgung von Hinterbliebenen nach Verletzung oder Todesfall durch den Dienstherrn Bundeswehr.[374]
Einerseits werden die Wünsche, Hoffnungen und Erwartungen der Befragten deutlich, andererseits wird mehrfach von den Teilnehmern am Fragebogen unterstrichen, dass Vereinbarkeit von Familie und Dienst nicht existiert[375], zumindest nicht in der Bundeswehr beziehungsweise in vielen Fällen eher mangelhaft sei.[376] Zu diesen Wahrnehmungen werden im Anschluss exemplarisch Antworten aufgeführt, die zur Frage 10 des Fragebogens erfolgten.

> *„Wenig, da nur Wochenendehe und Versetzungsanträge heimatnah abgelehnt werden.*“[377]

> *„Der Job ist maßgebend und nicht die Familie. Ständig soll sich die Firma [Bundeswehr] ändern?“*[378]

[374] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 11.
[375] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 21, 512, 1124.
[376] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 48, 52.
[377] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 493.

„Leider kann ich dazu keine Angabe machen, da in meinem Beruf keine Vereinbarkeit stattfindet.“[379]

„Die Möglichkeit, die Familie täglich zu sehen bzw. im Ausland zu kontaktieren.“[380]

„Alles, aber nicht das was der Dienstherr dafür von UNS verlangt.“[381]

Die Antworten sind sehr verschieden, doch zu meist sind die negativen Erfahrungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Dienst ausgeprägter und die positiven Erlebnisse können erlebte und denkbare Nachteile nicht aufwiegen. Jeder macht unterschiedliche Erfahrungen in seinem Bereich und deshalb müssen diese Ergebnisse sehr differenziert betrachtet werden.

Oft wird geschildert, dass Anträge wiederholt abgelehnt werden, ohne dass eine ausführliche Stellungnahme dazu erfolgt sei oder nur unzureichende Begründungen erfolgen. Dabei ist es schwierig eine funktionierende Beziehung aufzubauen, welche langjährig als Fernbeziehung geführt werden muss.[382] Einige Soldaten fühlen sich auch nicht ernstgenommen und lassen sich durch diese, für sie fehlende, aber gewünschte Unterstützung für den täglichen Dienst entmutigen.[383]
Außerdem wäre eine Standortgebundenheit in Verbindung mit einer (infra-) strukturellen starken Region, die sowohl Beschäftigungsmöglichkeiten für Angehörige als auch die Unterbringung der Kinder (in Kindergärten, Kindertagesstätten, Schulen etc.) garantiert, in allen Bereichen erstrebenswert.[384]
Es sollte zudem vor möglichen Versetzungen mit dem Soldaten gesprochen werden, so dass sich dieser mit seiner Familie auf die bevorstehende Situation einstellen kann.[385]
Ferner ist eine grundsätzlich geringere Belastung mit der Anzahl an Auslandseinsätzen pro Soldat in Mangelverwendungen erstrebenswert und in Fällen, bei denen eine Teilung der Aufenthaltsdauer im Einsatzgebiet möglich ist, sollte dieses allen Soldaten ermöglicht werden. Eine Poolbildung von ausgewählten qualifizierten Soldaten sollte bei Auslandseinsätzen, bei der es einer Ausbildungs- und Tätigkeitsnummer (ATN) bedarf, eingeführt werden, um eine bessere Planbarkeit zu garantieren. Es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Vielzahl an Auslandseinsätzen eine hohe Belastung für alle Beteiligten ist, sowohl für die Soldaten als auch für ihre Familienangehörigen und Partnerschaften.

---

[378] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 80.
[379] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 496.
[380] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 503.
[381] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 90.
[382] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 157.
[383] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 500.
[384] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 7, 14, 22, 26. / Vgl. Kinder in der Kaserne. „Theos Zwergenstube“ in Lüneburg ist eine der bundesweit ersten Kitas für Soldatennachwuchs. In: Weser Kurier 31.10.2014, S. 17.
[385] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 144, 359.

Ein Befragungsteilnehmer betont:

> *„Dieser Begriff ist der blanke HOHN, da der Dienst in den Streitkräften, speziell in einer modernen Einsatzarmee nie gut Familie mit Dienst vereinbaren kann. Vielmehr sollte sich die politische und militärische Führung endlich darum bemühen, eine klare Vorstellung davon zu haben, was wir können sollen. Einsatzarmee vs. Verteidigungsarmee. Durch das Tanzen auf zwei Hochzeiten, können wir uns derzeit weder auf das Eine noch das Andere langfristig und professionell vorbereiten, was dazu führt, dass wir nichts zu 100% können und im Vergleich mit anderen Streitkräften Halbprofis bleiben*."[386]

Es ist schwer etwas zu finden, dass die Familie mit dem Dienst verbindet, weil der Dienstherr augenscheinlich nicht ausreichend etwas dafür tut. Die Bundeswehr kann bei Versetzungen an einen anderen Standort, die im Schnitt alle drei Jahre aufgrund eines neuen Dienstpostens erfolgen, unter anderem finanziell behilflich sein. Eine finanzielle Unterstützung sollte an die Entfernung von Dienstort und Familienwohnort angepasst werden.

Ziel muss es sein, das sich der Dienst nicht nachteilig auf das Familienleben auswirkt und keine Karrierenachteile entstehen, wenn der Wunsch nach einer heimatnahen Versetzung geäußert wird. Die notwendigen anfänglichen Maßnahmen sind bessere Unterstützung bei Standortwechseln, gesicherte Möglichkeiten der Kinderbetreuung, Betreuung der Familie bei Auslandseinsätzen oder längeren Abwesenheiten und sichere Planungszeiten.
In den Streitkräften wird Familie und Dienst differenziert wahrgenommen. Für den einen ist sie scheinbar noch nicht angekommen und bleibt ein Wunschtraum, sogar dass es zum Austritt aus dem aktiven Dienst führt, weil die Vereinbarkeit von Familie und Dienst nicht mehr gegeben war.[387] Und für andere, bei denen in erster Linie das Soldat-Sein und die Karriere im Vordergrund steht, ist WLB zweitrangig.

> „*Die Schwierigkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf war mir von Anfang an bewusst. Demnach stellt dies derzeit keine zusätzliche Belastung für mich dar*."[388]

Sowohl die Interessen als auch das Alter der Soldaten spielen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Diesen Spagat muss die Bundeswehr verstehen, damit es nicht noch weiterhin zu solchen Aussagen kommt:

> *„Umso älter ich werde, desto wichtiger ist dieser Punkt [Vereinbarkeit von Familie und Dienst] für mich, damals habe ich nicht so viel Wert darauf gelegt, was dann auch Beziehungen beendete."*[389]

[386] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 9, 1091.
[387] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 43, 32.
[388] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 187.

Es gibt viele Studien, die in der Bundeswehr zu diesem Thema durchgeführt werden. Möglicherweise wäre eine aktuelle Befragung der Soldatenfamilien von Interesse. Hier könnten Probleme, Anregungen und Ideen für Änderungen aufgezeigt werden, die für eine Vereinbarkeit von Familie und Dienst als notwendig erachtet werden. Die Wünsche der Soldaten kommen bei der Befragung in dieser Studie im Folgenden zum Ausdruck.

> *„Endlich mal ein Fragebogen, in dem selbst etwas geschrieben werden kann (ohne Zeilenbegrenzung und ohne viel Skalen-Wirrwarr). […] Fragen. Länge, Skalierung, Anzahl der Fragen ok. Was wird die Auswertung der Fragebögen bringen bzw. wann wird das mal umgesetzt? Hoffentlich kommt da mal was bei raus.“*[390]

> „*Schön, dass sich jemand mal Gedanken über das Thema macht. Hoffentlich kommt dabei was Sinnvolles raus*.“[391]

Eine derartige Befragung der Soldaten sollte regelmäßig erfolgen, um eine nachhaltige Verbesserung der Situation für alle Beteiligten zu erreichen. So würde den Betroffenen Aufmerksamkeit geschenkt werden, sie fühlen sich wahrgenommen und es können so gemeinsam Verbesserungen angestrebt werden.

3.2.4.4. Kann eine regionale Bindung (heimatnahe Verwendung) der Soldaten an einen Standort zu einer höheren Zufriedenheit und damit Attraktivität der Bundeswehr führen? (Frage 11)

Über 90 % der Befragungsteilnehmer unterstreichen, dass eine regionale Bindung zu einer höheren Zufriedenheit führt (Tabelle 9). Sobald eine Soldatenfamilie am Standort wohnen kann, ist die Planung hinsichtlich einer Berufstätigkeit des Lebenspartners unverkennbar einfacher und Kinder müssen nicht vermehrt Kindertagesstätten oder Schulen wechseln. Die Regelung von privaten Angelegenheiten (bspw. Autoreparatur, Behördengänge und Handwerkerarbeiten unter der Woche) sind unkomplizierter handhabbar und ermöglichen ein schnelleres Handeln beider Partner in besonderen Fällen.[392]

[389] Eigene Daten zur Frage 201, Zeile 49, 628.
[390] Eigene Daten zur Frage 408, Zeile 551.
[391] Eigene Daten zur Frage 408, Zeile 1, 38, 456.
[392] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 51, 215.

Tabelle 9: Regionale Bindung erhöht die Zufriedenheit der Soldaten (Frage 11)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	1151	92,3	92,3	92,3
	ja und nein	9	,7	,7	93,0
	kA	56	4,5	4,5	97,5
	nein	31	2,5	2,5	100,0
	Gesamt	1247	100,0	100,0	

Das soziale Umfeld der gesamten Familie ist beständiger und unterstützt möglicherweise im Freundeskreis und in Vereinen den Rückhalt beispielshalber im Einsatzfall. Es muss bei einer längeren Standortgebundenheit kein Freundeskreis aufgegeben werden und eine Integration in das öffentliche Leben ist müheloser. Die Bildung eines Lebensmittelpunktes ist von enormer Wichtigkeit, denn aus einem gestärkten Privatleben ergibt sich meist auch eine höhere Freude am täglichen Dienst.[393]

Eine Ehe oder Partnerschaft kann intensiver sein, wenn ein Partner die Woche über nicht immer von zu Hause getrennt sein muss und eine Wochenendbeziehung vorherrscht.[394] Die zeitliche Trennung bei Auslandseinsätzen könnte leichter bewältigt werden, wenn sich die Partner in ihrer Beziehung im (Arbeits-) Alltag öfter und regelmäßig sehen.[395] Der Soldat, der heimatnah eingesetzt ist und täglich seine Familie sieht, kann einen privaten Rückzugsort nutzen, wo er sich geborgen fühlt und vom Dienst abschalten kann. Elternteile bei der Bundeswehr können ihre Kinder aktiv aufwachsen sehen, nehmen am Familienleben teil und müssen keine Angst haben, dass die Familie zerbricht oder es zu einer Entfremdung kommt.[396]

Durch einen kurzen Fahrweg entstehen weniger Kosten und es gibt offenkundig einen Zeitgewinn im Privatleben mit weniger Koordinierungsaufwand bei Problemstellungen und mehr Unterstützungsmöglichkeiten der Familie durch das Umfeld. Sobald eine Standortsicherheit geboten ist, haben Soldaten öfter Mut sich auch Wohneigentum anzuschaffen, so dass sie ihr Eigenheim auch sehen und der Partner sich nicht allein um alles kümmern muss.[397]

Bei all der Betrachtung der positiven Aspekte, die eine regionale Bindung mit sich bringt, darf nicht außer Acht gelassen werden, dass einige Standorte, trotz Heimatnähe, sehr unattraktiv sind, weil sie eine schlechte Verkehrsanbindung

[393] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 18, 1342.
[394] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 401.
[395] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 522.
[396] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 53, 441, 1352.
[397] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 157.

haben und die Entfernung zu größeren Städten weit ist.[398] Der § 9 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) besagt dessen ungeachtet, dass der Standort den Wohnsitz vorgibt und grundsätzlich *„die Dienstzufriedenheit nichts mit regionaler Bindung zu tun hat“.*[399] Anstandslos wirkt sich ein harmonisches Familienleben vorteilhaft auf den Dienst aus, jedoch soll und muss der Soldat seiner Eignung gemäß eingesetzt werden und es kann nicht überall eine Bundeswehreinrichtung vorhanden sein.
Wenn sich ein Soldat mit seiner Familie, sofern das dienstlich möglich ist, für die Standortgebundenheit entscheidet, ist nicht mehr gewährleistet, dass Aufstiegsmöglichkeiten gegeben sind. Es darf jedoch nicht ignoriert werden, dass der Bedarf der Streitkräfte die Verwendung und folglich den Dienstort bedingen wird, alles andere wäre eine Illusion. Ebenfalls kann nicht gewährleistet werden, dass in einer Einsatzarmee auch die Einsatzvorbereitung am Standort durchgeführt werden kann. Hierfür gibt es zentrale Ausbildungsstätten für die verschiedenen Lehrgänge.[400] Räumliche Bindung

> *„führt zu einer höheren Zufriedenheit, jedoch nicht zu einer daraus resultierenden Attraktivität der Bundeswehr, begründet durch die allgemeinen Aufgaben eines Soldaten, die dieselben bleiben.“*[401]

Soldaten, die pendeln haben ständig das Gefühl *"auf dem Sprung zu sein"*[402]. Das Gefühl des täglichen nach Hause Kommens ist für viele Soldaten unwahrscheinlich bedeutungsvoll, da es familien- und beziehungsfreundlicher ist. Dieses stärkt die persönliche Zufriedenheit und den Rückhalt der Familie für den Soldatenberuf.[403] Es gibt sowohl gut funktionierende Wochenendehen als auch Ehen, in denen jede freie Minute zusammen verbracht wird. Es steht und fällt mit der Persönlichkeit des Einzelnen, denn die Motivation für den Dienst sollte im Fokus der Betrachtung stehen und nicht die Bindung an den Standort.[404]

3.2.4.5. Worauf legen Sie besonderen Wert in der Zusammenarbeit von Gemeinden und Regionen mit der Bundeswehr? (Frage 12)

Das vorangehende Kapitel 3.2.4.4. (Kann eine regionale Bindung [heimatnahe Verwendung] der Soldaten an einen Standort zu einer höheren Zufriedenheit und damit Attraktivität der Bundeswehr führen?) wird mit diesem Abschnitt abgerundet.

[398] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 69.
[399] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 86.
[400] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 9, 66.
[401] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 830, 1174.
[402] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 673.
[403] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 294, 673, 1309.
[404] Eigene Daten zur Frage 205, Zeile 544, 581, 830.

Ganz allgemein wird unter WLB eine Balance zwischen (beruflicher) Arbeit und Freizeit verstanden. Ziel ist es, dass ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben für eine maximale Leistungsfähigkeit und eine Balance eines Jeden im Leben sorgt. Sobald eine Person weniger Freizeit hat, hat diese auch nicht ausreichend Zeit für Sport und Entspannung. Der Ausgleich zwischen Beruf und Freizeit ist unabdingbar, da die psychosozialen Stressoren zunehmen. WLB muss dazu genutzt werden, einen Balance zu schaffen, damit es auch zu einer Regeneration kommen kann. Den Schwerpunkt legen die Befragungsteilnehmer auf das Angebot an Kindergarten-/ Schulplätzen (34,6 %) und die Familienfreundlichkeit (31,7 %) in der Zusammenarbeit von Gemeinden mit der Bundeswehr. Das Freizeitangebot (27,3 %) und der Wohnungsmarkt (29,1 %) sind ebenfalls wichtig, damit sich Familien an neuen Standorten möglichst schnell einleben (Abbildung 31). Durch längere Stehzeiten an Standorten und der gesicherten Betreuung der Kinder von Soldaten vor Ort soll das Bild des Soldaten noch mehr in die Öffentlichkeit rücken, damit auch jeder den Soldatenberuf verstehen und vor allem akzeptieren kann.

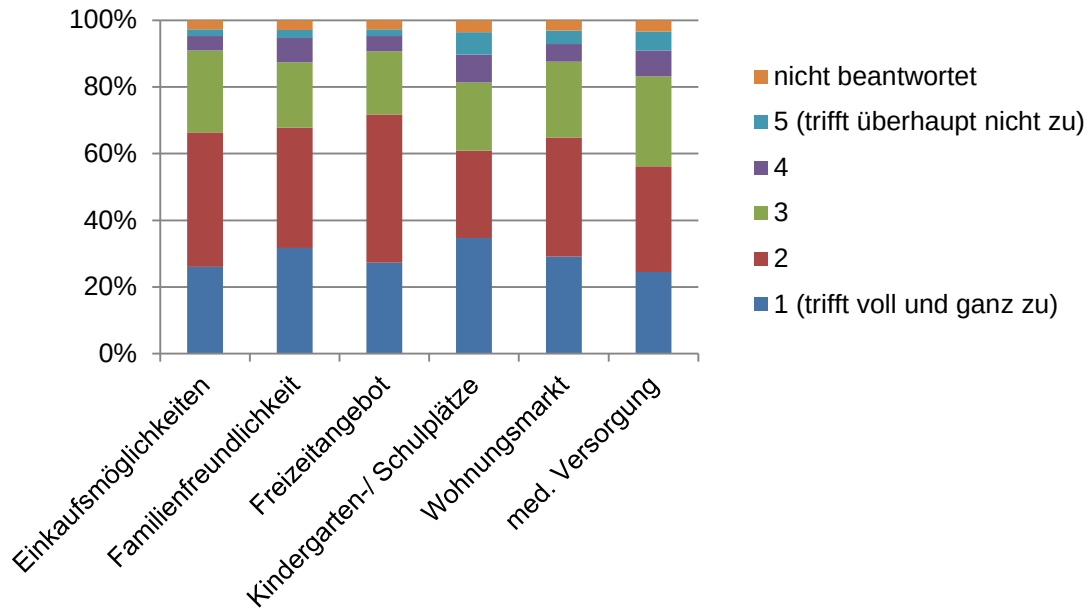

Abbildung 31: Regionale Zusammenarbeit (Frage 12)

Dazu kann eine gute regionale Zusammenarbeit von Gemeinden und Streitkräften beitragen und maßgeblich für ein vielfältiges Angebot sowie Unterstützung der Familien von Soldaten sorgen. Diese enge Zusammenarbeit mit Kommunen beispielsweise auch durch Tage der offenen Tür, Besuche in der Truppe, Sommercamps und Informationsveranstaltungen kann die Bundeswehr anschaulicher machen.

3.2.5. Ergebnisse zu den aufgestellten Forschungshypothesen

Die Frage nach einem möglichen Zusammenhang zwischen zwei Variablen muss mit den Instrumenten der Statistik untersucht werden. Korrelationsberechnungen dienen dieser Erfassung von Zusammenhängen verschiedener Skalen. Dazu können verschiedene Berechnungsmethoden Anwendung finden. Hier wurde der Korrelationskoeffizient nach Spearman genutzt. Der Korrelationskoeffizient zwischen zwei oder mehreren Variablen gibt die Stärke dieses Zusammenhangs mit einer Maßzahl an. Dieser Koeffizient liegt zwischen -1 und +1. Hierbei weist ein Absolutbetrag der nahe an 1 liegt einen starken und ein Betrag nahe 0 einen schwachen Zusammenhang auf. Veranschaulicht wird die Beschreibung des Korrelationskoeffizienten in Tabelle 10 mit folgenden Abstufungen.[405]

Tabelle 10: Korrelationsstärken und Interpretation[406]

Wert	Interpretation
bis 0,2	Sehr geringe Korrelation
bis 0,5	Geringe Korrelation
bis 0,7	Mittlere Korrelation
bis 0,9	Hohe Korrelation
über 0,9	Sehr hohe Korrelation

Neben der Frage nach Zusammenhängen wird bei den Untersuchungen auch die Frage nach Gruppenunterschieden gestellt. Diese Fragestellungen werden, mit t-Tests untersucht.

3.2.5.1. Darstellung und Beschreibung der Ergebnisse zur 1. Forschungshypothese: Personalgewinnung

In diesem Abschnitt wird überprüft, ob zwischen den Geschlechtern der Befragten ein Unterschied bei der Einschätzung zur Attraktivität der Bundeswehr besteht. Die formulierten Hypothesen in Bezug auf den Bereich Personalgewinnung lauten dementsprechend:

H1: Es gibt Unterschiede bei der Einschätzung der Attraktivität der Bundeswehr zwischen den Geschlechtern.

H0: Es gibt keine Unterschiede bei der Einschätzung der Attraktivität der Bundeswehr zwischen den Geschlechtern.

[405] Vgl. Bühl, A.: 2012, S. 419ff.
[406] Quelle in Anlehnung an Bühl, A.: 2012, S. 420.

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde ein t-Test eingesetzt, da nach dem Geschlecht getrennt durchgeführte Histogramme zur Attraktivität in Hinblick auf Personalgewinnung zeigten, dass die Verteilung der Daten einer Normalverteilung ähnelt (Abbildung 32 sowie Abbildung 33).

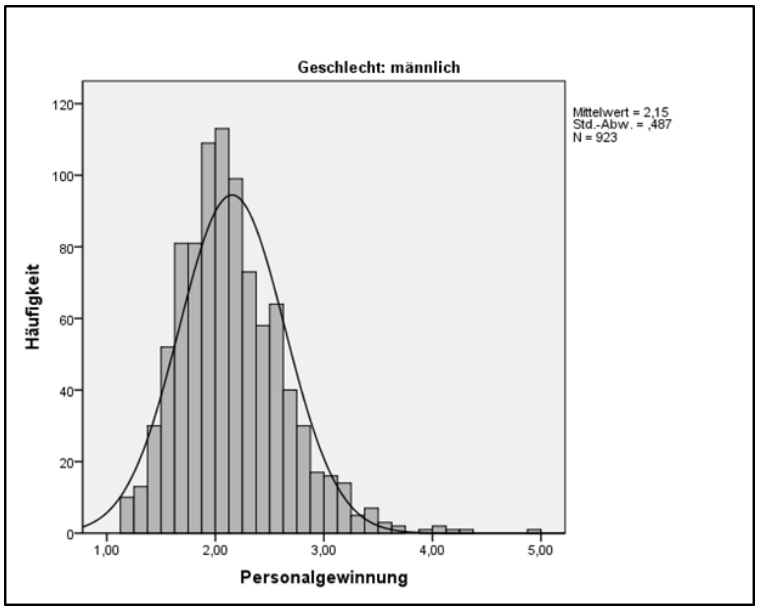

Abbildung 32: Histogramm zur Personalgewinnung der männlichen Befragungsteilnehmer

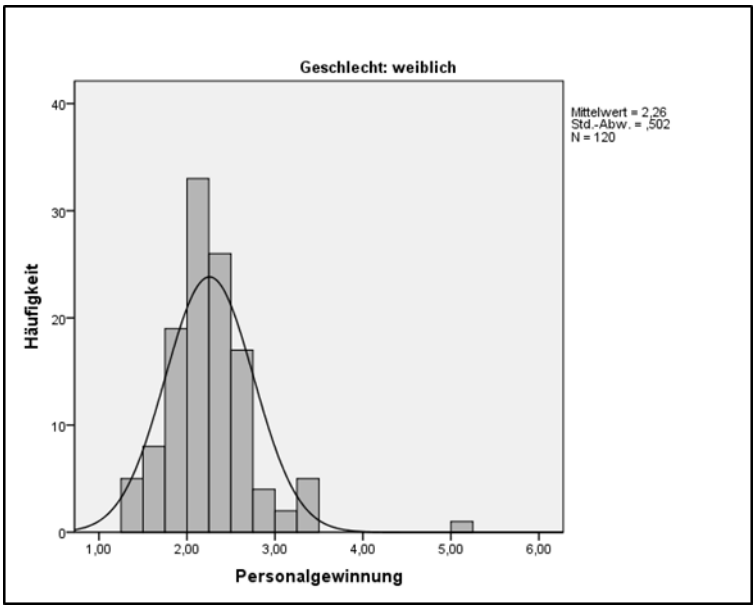

Abbildung 33: Histogramm zur Personalgewinnung der weiblichen Befragungsteilnehmer

Die Fallzahl in beiden Gruppen ist so groß, dass davon ausgegangen werden kann, dass der zentrale Grenzwertsatz[407] greift. Der t-Test, bei dem von einer Varianzhomogenität in den Gruppen ausgegangen werden kann

[407] Zentraler Grenzwertsatz: *„Der zentrale Grenzwertsatz ist eine Regel (genauer Theorem), welche hilft, die Verteilungen der Mittelwerte unterschiedlicher Stichproben aus einer Grundgesamtheit zu berechnen. Der Satz besagt, dass sich die Verteilung der Stichprobenmittelwerte mehrerer Stichproben mit wachsendem Stichprobenumfang einer Normalverteilung annähert."* Vgl. http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/145/zentraler_grenzwertsatz/ [Stand: 24.10.2014].

[F (1041) = 0,355; p = 0,552], zeigt, dass die Unterschiede bei der Attraktivität zwischen den Geschlechtern statistisch signifikant waren [t (1041) = -2,151; p = 0,032]. Die entsprechenden SPSS Tabellen können der Anlage 12: Statistik zu den aufgestellten Forschungshypothesen entnommen werden.

3.2.5.2. Darstellung und Beschreibung der Ergebnisse zur 2. Forschungshypothese: Mitarbeiterbindung

Aufgrund der aufgestellten Thesen zum Bereich der Mitarbeiterbindung wird überprüft, ob ein Zusammenhang zwischen der Berufsbildung der Befragten und deren Motivation, sich länger an die Bundeswehr zu binden, vorherrscht. Die formulierten Hypothesen in Hinblick auf die Mitarbeiterbindung werden wie folgt definiert:

H1: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Berufsbildung der Befragten und deren Motivation sich länger an die Bundeswehr zu binden.
H0: Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Berufsbildung der Befragten und deren Motivation sich länger an die Bundeswehr zu binden.

Der Aspekt der Mitarbeiterbindung wird mit den Teilfragen 3, 4, 7 und 14 beantwortet. Um zu prüfen, ob die Zusammenfassung dieser verschiedenen Fragen statistisch sinnvoll ist, wurde eine Reliabilitätsanalyse[408] mittels Cronbachs Alpha[409] durchgeführt. Hierbei ergab sich der sehr gute Wert von Alpha = 0,847 (siehe Tabelle 55). Da Werte ab 0,8 als gut eingestuft werden, kann somit davon ausgegangen werden, dass mit der Variabel „Mitarbeiterbindung“ sinnvoll gearbeitet werden kann.[410]

In Tabelle 11 wird eine mögliche Korrelation zwischen der Berufsbildung (Frage 30) der Befragten und deren Empfinden der Mitarbeiterbindung (Motivation sich länger an die Bundeswehr zu binden) untersucht. In diesem Fall liegt der Korrelationskoeffizient bei 0,016. Es ist somit von einer sehr geringen Korrelation auszugehen und es scheint kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Variablenpaar Berufsbildung und Mitarbeiterbindung zu bestehen.

Bei der Mitarbeiterbindung handelt es sich zwar um eine stetige Variable, jedoch ist die Berufsbildung ordinal skaliert. In einem solchen Fall kann bei

[408] Reliabilitätsanalyse: „*Die Reliabilitätsanalyse (auch Itemanalyse oder Aufgabenanalyse) beschäftigt sich mit der Zusammenstellung von einzelnen Items (Aufgaben) zu einem Test.“* Es gibt verschiedene Methoden zur Berechnung des Reliabilitätskoeffizienten. Cronbach´s Alpha (bei dichotomen [Variable, die nur zwei Werte annehmen kann] Items) Vgl. Bühl, A.: 2012, S. 579ff.

[409] Cronbachs Alpha: *„Ein Maß für die interne Konsistenz [wechselseitige Korrelationen der Beantwortung des einzelnen Items eines Tests oder Fragebogens. Hohe interne Konsistenz, berechnet über Cronbachs Alpha, wird als Hinweis auf eine hohe Reliabilität des Instruments gewertet] eines Tests oder Fragebogens (Wertebereich: 0 bis 1). a-Werte über 0,8 gelten als gut (nicht zu verwechseln mit der a-Fehler-Wahrscheinlichkeit!).“* Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 198, 675ff.

[410] Vgl. George, D./Mallery, P.: 2002, S. 231. / Vgl. Bortz, J./Döring, N.: 2003, S. 198.

Korrelationsanalysen das Verfahren nach Spearman eingesetzt werden. Tabelle 11 zeigt die Ergebnisse.

Tabelle 11: Korrelation zwischen der Berufsbildung der Befragten und deren Mitarbeiterbindung

			Mitarbeiterbindung	Berufsbildung
Spearman-Rho	Mitarbeiterbindung	Korrelationskoeffizient	1,000	,016
		Sig. (2-seitig)	.	,604
		N	1141	1066
	Berufsbildung	Korrelationskoeffizient	,016	1,000
		Sig. (2-seitig)	,604	.
		N	1066	1154

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass der Korrelationskoeffizient sehr schwach (0,016) und somit nicht signifikant ist. Es kann daher nicht von einem Zusammenhang zwischen den beiden untersuchten Variablen ausgegangen werden und es muss die oben aufgestellte Hypothese H1 abgelehnt werden.
Die zu Beginn dieses Themenbereichs aufgestellten Hypothesen finden Bestätigung in der Gegenhypothese H0, weil kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Berufsbildung und der Mitarbeiterbindung festgestellt werden konnte. Die Berufsbildung scheint somit keinen Einfluss auf die Bewertung der Mitarbeiterbindung zu haben.

3.2.5.3. Darstellung und Beschreibung der Ergebnisse zur 3. Forschungshypothese: Work-Life-Balance

Im nächsten Schritt wird getestet, ob es einen Zusammenhang zwischen der Dienstgradgruppe der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr gibt. Die dazu gehörigen Hypothesen aus dem Bereich WLB heißen:

H1: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Dienstgradgruppe der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr.
H0: Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Dienstgradgruppe der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr.

WLB setzt sich aus den Teilfragen 2, 4 und 12 zusammen. Um zu prüfen, ob eine Zusammenfassung dieser Variablen in eine Größe, statistisch wertvoll ist, wurde erneut eine Reliabilitätsanalyse mit Cronbachs Alpha durchgeführt. Dabei ergab sich ein Alpha Wert von 0,663 (siehe Tabelle 56). Dieser Wert ist zwar nicht sehr hoch, aber noch ausreichend, um mit der Variablen WLB arbeiten zu können.[411]

[411] Vgl. George, D./Mallery, P.: 2002, S. 231f.

Anhand der Korrelationsanalyse zeigt sich, dass nur ein sehr geringer Zusammenhang zwischen der Dienstgradgruppe der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr vorliegt. Dies spiegelt sich auch in der Signifikanz wider. Der Ergebniswert von 0,001 bei einem Signifikanzniveau von $p \leq 0{,}01$ drückt die Signifikanz des Koeffizienten der Variablen Dienstgradgruppe und WLB aus.

Zur Untersuchung dieser Fragestellung wird der Korrelationskoeffizient nach Spearman eingesetzt, da es sich bei der Dienstgradgruppe um eine ordinale Variable handelt. Tabelle 12 fasst die Ergebnisse dieser Untersuchungen zusammen.

Tabelle 12: Korrelation zwischen der Dienstgradgruppe der Befragten und deren WLB

			Work-Life-Balance	Dienstgradgruppe
Spearman-Rho	Work-Life-Balance	Korrelationskoeffizient	1,000	,133**
		Sig. (2-seitig)	.	,000
		N	1148	1119
	Dienstgradgruppe	Korrelationskoeffizient	,133**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	.
		N	1119	1208

**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Die beiden Variablen korrelieren demnach in der Grundgesamtheit positiv miteinander. In Bezug auf die Hypothesen zur WLB, lässt sich die H1 bestätigen, so dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Dienstgradgruppe der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr aufgezeigt werden kann. Die Dienstgradgruppe scheint einen starken Einfluss auf die Bewertung der WLB zu haben. Der Korrelationskoeffizient ist hochsignifikant anhand der Angaben der Befragten in diesem Themenkomplex.

3.3. Darstellung und Beschreibung der Ergebnisse zur 4. Forschungshypothese: Attraktivität

In der letzten aufgestellten Forschungshypothese zur Attraktivität finden sich alle operationalisierten Variablen aus dieser Studie wieder (Kapitel 3.1.3.). Hier ist es wichtig, zunächst noch einmal aufzuzeigen, wie sich die Attraktivität zusammensetzt. Attraktivität besteht in dieser Untersuchung aus Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung und WLB mit den ihnen jeweiligen zugewiesenen Variablen. Dazu wurden einerseits der Personalgewinnung Werbung, Ansehen und Zukunft zugewiesen und andererseits der Mitarbeiterbindung

Motivation, Berufszufriedenheit und Verlängerung. Zuletzt wird die WLB durch Arbeitsbedingungen, Betriebsklima und Vereinbarkeit veranschaulicht. Mittels Cronbachs Alpha wurde hierbei der recht hohe Wert von 0,857 für die Attraktivität ermittelt Tabelle 57 in Anlage 12: Statistik zu den aufgestellten Forschungshypothesen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass diese Variable gut geeignet ist, um bei statistischen Auswertungen eingesetzt zu werden.
Folgende Hypothesen wurden für den Bereich Attraktivität formuliert.

H1: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Alter der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr.
H0: Es gibt keinen Zusammenhang zwischen dem Alter der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr.

Bei dieser Korrelationsuntersuchung kann der Koeffizient nach Pearson eingesetzt werden, da die verwendeten Variablen beide stetig sind. Tabelle 13 fasst die Ergebnisse zusammen:

Tabelle 13: Korrelation zwischen dem Alter der Befragten und der Attraktivität

		Attraktivität	Alter
Attraktivität	Korrelation nach Pearson	1,000	,091**
	Signifikanz (2-seitig)	989	,005
	N		950
Alter	Korrelation nach Pearson	,091**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,005	1179
	N	950	

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Bei der Überprüfung der Korrelationen zwischen dem Alter der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr (Attraktivität) zeigt sich mit 0,091 nur eine sehr geringe Korrelationen. Hier kann somit davon ausgegangen werden, dass das Alter der Befragten einen geringen Einfluss auf deren Einschätzung zur Attraktivität der Bundeswehr hat. Wird nun zusätzlich die Signifikanz des Koeffizienten betrachtet, wird mit einem Ergebniswert von $p = 0,005$ bei einem Signifikanzniveau von $p \leq 0,01$, eine Signifikanz des Koeffizienten des Variablenpaares Alter und Attraktivität festgestellt.
Bei den Hypothesen zur Attraktivität und der Überprüfung des Zusammenhangs zwischen dem Alter der Befragten und deren Einschätzung zur Attraktivität der Bundeswehr lässt sich die H1 bestätigen, so dass ein signifikanter wenn auch nur geringer Zusammenhang zwischen dem Alter der Befragten und deren Tätigkeitsbewertung bei der Bundeswehr aufgezeigt werden kann. Das Alter scheint

einen, wenngleich, schwachen Einfluss auf die Bewertung der Attraktivität in der Bundeswehr zu haben.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass, um die vier Hypothesen untersuchen zu können, zunächst die verschiedenen Items des Fragebogens auf geeignete Weise aggregiert werden mussten. Die Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha zeigte hierbei recht hohe Werte an und es konnten bei den verschiedenen Hypothesen teilweise signifikante (z. Bsp. Attraktivität) oder sogar hochsignifikante Ergebnisse (bspw. WLB) ermittelt werden.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Auch wenn die Bundeswehr als Arbeitgeber nicht jedem gerecht werden kann, gilt es herauszufinden, warum eine so hohe Anzahl an Soldaten sich unzureichend wahrgenommen fühlt. Die Nachvollziehbarkeit hinter den auf höheren Ebenen getroffenen Entscheidungen erschließt sich den Soldaten nicht immer als transparent und scheinen somit nicht anschaulich genug. Eine moderne Bundeswehr muss hier offener werden und versuchen sich der individuellen Lebensplanung der Soldaten anzunehmen.
Diesbezüglich hat die Bundesministerin der Verteidigung in ihrer Attraktivitätsoffensive 29 Maßnahmen mit einem Gesamtvolumen von 100 Millionen Euro in fünf Jahren entwickelt, womit sie zeitnah fühlbare Verbesserungen erzielen möchte.

> *„Die Bundeswehr hat viel zu bieten und wir wollen die Besten, die auch auf dem Arbeitsmarkt gute Chancen haben. Die Freiwilligenarmee Bundeswehr soll jedem Vergleich mit der Wirtschaft standhalten.“*[412]

In der Agenda „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ werden folgende acht Themenfelder mit ihren Maßnahmen aufgezeigt, die ehrgeizige Ziele vorgeben.

1. Führungs- und Organisationskultur
   Die Wertschätzung und Anerkennung ist unerlässlich für die Motivation und Zufriedenheit im Beruf, die insbesondere durch diejenigen mit Führungsverantwortung ausgestrahlt und vermittelt werden muss.
   Beispiele für Maßnahmen: „Gute Führung“ und Coaching
2. Potenziale mobilisieren
   Der Prozess der Nachwuchsgewinnung ist vielschichtig und umfasst neben dem Wecken des Interesses für den Soldatenberuf auch die Beobachtung, die Identifizierung, Beratung und Begleitung von geeignetem Personal.
   Beispiele für Maßnahmen: Talentmanagement und E-Recruiting
3. Balance Familie und Dienst
   Angebote für eine flexible Kinderbetreuung sowie Unterstützung bei der Pflege von Familienangehörigen sollen einen familienfreundlichen Arbeitgeber auszeichnen.
   Beispiele für Maßnahmen: Betreuungslücken schließen und freie Kommunikation im Einsatz

[412] Vgl. Pressemitteilung von der Bundesministerin der Verteidigung Dr. Ursula von der Leyen: „Bundeswehr wechselt auf die Überholspur“ (Berlin: BMVg, 30. Mai 2014). http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYxNC8IwEET_UTapetCbpSKiJxG0XiRtl3Sh-WC7rRd_vA3oDLw5PBh4wtJgZ3JWKAY7wAPqlnbNWzV-dioxjiP-xpMI0jAFh0FZbnuaX4U2a7jnlw5VGwNKpmAQWujYSmSVIsuQzcS8GEUd1NpUpTb6H_PZni-H463YrKpTeYXk_f4LPUDqMg!!/ [Stand: 30.10.2014].

4. Arbeitsautonomie

   Die Vielfalt der Arbeitszeitmodelle soll ausgeschöpft werden können, so dass auf berufliche und private Verpflichtungen eingegangen werden kann.

   Beispiele für Maßnahmen: Langzeitarbeitskonten und Führen in Teilzeit

5. Karrierepfade

   Eine bessere Karriereplanung sowie weniger Versetzungen sollen durch Zielvereinbarungen erreicht werden. Dazu braucht es eine intensive Betreuung der Betroffenen, so dass ein gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufgebaut werden kann, welches wiederum zu mehr Flexibilität in der Personalplanung führen kann.

   Beispiele für Maßnahmen: Individuellere Karrieren, weniger Pflichttore und Versetzungsauslöser und eine verlässliche Personalentwicklung - Karriere am Ort.

6. Gesundes Arbeiten

   Unternehmen können ihre Mitarbeiter in Gesundheitsfragen unterstützen und sogar durch die Integration des Privatlebens in das Berufsleben zum Beispiel durch Betriebssport und Ernährung eine Motivationserhöhung ermöglichen und fördern. Die Gesundheit der Soldaten darf nicht in den Hintergrund geraten und spielt eine wichtige Rolle in der Bundeswehr und für ihre Einsatzbereitschaft.

   Beispiel für eine Maßnahme: Gesunder Arbeitsplatz Bundeswehr

7. Moderne Unterkünfte

   Ziel ist es ein zeitgemäßes Umfeld am Dienstort zu schaffen.

   Beispiele für Maßnahmen: Moderne Unterkünfte und Internetzugang

8. Verankerung der Bundeswehr in der Gesellschaft

   Ein stetiger Austausch fördert die Transparenz, so dass die Bundeswehr sich als moderner Arbeitgeber repräsentieren kann.

   Beispiele für Maßnahmen: Bundesweiter „Tag der Bundeswehr“ und regionale Ausstellungen.[413]

Bedauerlicherweise werden einige Maßnahmen erst jetzt auf den Weg gebracht, so dass beispielsweise vielen ausscheidenden Soldaten die Möglichkeit einer Aufnahme in den Talentpool verwehrt bleibt. Es bleibt zu hoffen, dass zukünftig alle Soldaten von dieser Attraktivitätsoffensive profitieren können.

All diese Maßnahmen dürfen in Zukunft nicht dem Rotstift anheimfallen, sondern müssen mit Weitsicht und mit Blick auf die realen Bedürfnisse einer modernen Armee getroffen werden.[414]

[413] Vgl. Ebd.

4.1. Ergebnisdiskussion

Die Bundeswehr selbst kann nur sehr wenig ändern, denn Dinge wie Bezahlung, Materialbeschaffung, die strategische Ausrichtung und ein Bürokratieabbau werden durch die Politik bestimmt.

> *„Machen wir uns nichts vor, der Zustand unserer Streitkräfte ist politisch so gewollt, daran wird sich auch nichts ändern, egal unter welcher Regierung*."[415]

Darüber hinaus dürfen Soldaten nicht als Spielball der Politik oder den Entwürfen und Planungen der übergeordneten Führung unterliegen. Die Situation für Soldaten mit Kindern in der Bundeswehr und deren Partner, die sich beruflich entfalten wollen ist zu herausfordernd für viele.[416]

In der Beantwortung der Frage 16 des Fragebogens (Wie wichtig ist für Sie das Ansehen der Bundeswehr in der Gesellschaft für die Attraktivität des Dienstes in den Streitkräften?) haben 43,5 % der Befragten das Ansehen der Bundeswehr als sehr wichtig und 35,8 % als wichtig angegeben (Abbildung 34).

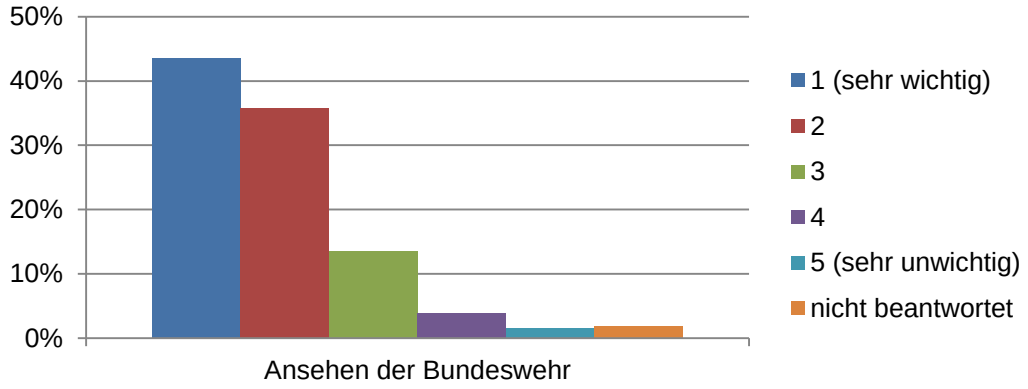

Abbildung 34: Ansehen der Bundeswehr (Frage 16)

Die Bundeswehr muss sich heute personell bereits so ausplanen und aufstellen, dass ihre Handlungsfähigkeit auch zukünftig und mit weniger Personal gewährleistet werden kann und zumindest nach derzeitigen Kenntnissen und Prognosemöglichkeiten nachhaltig finanzierbar ist.

4.1.1. Wodurch kann das Ansehen der Bundeswehr in der Gesellschaft verbessert werden? (Frage 13)

Das Ansehen der Bundeswehr kann durch weitere und gezielte Werbeinitiativen, ein vielfältiges Aufklärungsangebot und eine größere Offenheit gestärkt werden. Die Armee selbst hat dabei allerdings nur wenige Möglichkeiten, vielmehr handelt es

[414] Eigene Daten zur Frage 106, Zeile 190.
[415] Eigene Daten zur Frage 408, Zeile 13.
[416] Eigene Daten zur Frage 408, Zeile 123.

sich um ein gesamt gesellschaftliches Phänomen, welches die Streitkräfte in einem verschobenen Bild, das durch die geschichtliche Entwicklung geprägt ist, darstellt.[417] Die Distanz zwischen Bundeswehr und Gesellschaft wird sich vermutlich durch die Abschaffung der Wehrpflicht noch vergrößern. Es besteht die Gefahr der Entfremdung, weil die gesellschaftlichen Erfahrungen aus der Wehrpflicht als militärische Wirklichkeit fehlen. Daran kann mit noch mehr Transparenz, vor allem von der Politik gegenüber der Bevölkerung und mit einer vermehrten Öffentlichkeitsarbeit inklusive tiefgründiger Informationen durch die Medien gearbeitet werden. Das Bekenntnis der Politik und Wirtschaft zu den Soldaten, nicht nur in Worten, sondern auch durch Taten muss verbessert werden, so dass Deutschland stolz auf sein Militär ist. Außerdem müssen die Aufgaben der Bundeswehr der Öffentlichkeit ehrlich und verständlich näher gebracht werden. Dazu gehört aber auch, dass Einsätze wirklich und offensichtlich nachvollziehbar gemacht werden. Ein Engagement wie in Afghanistan verstehen nur wenige Bürger, die keinen Bezug dazu und keine Kenntnis aus erster oder zweiter Hand haben. Der häufigere Einsatz der Armee für das eigene Land (durch Unterstützung von Kommunen und Hilfeleistung nicht nur bei großen Katastrophen) würde vermutlich zur Ansehenssteigerung beitragen. Die Einsätze der Armee im Inneren werden allgemeingültig bejahender angenommen, als Auslandseinsätze fernab der Bundesrepublik.[418] Wenn die Bundeswehr so der Bevölkerung näher gebracht werden kann, sollte dieses ausdrücklich genutzt werden. Der Gesellschaft muss aufgezeigt werden, was die Bundeswehr ermöglicht, leistet und was nicht. Der oft medienwirksamen negativen Berichterstattung muss durch effektive Ausnutzung der Nachrichtenmittel und mediale einer verbesserten Außendarstellung entgegengewirkt werden. Durch vermehrte, bessere und objektivere Berichterstattung sowie eine geringere Politisierung der Streitkräfte wird diese nicht Mittel zum Zweck.[419] Größere Zurückhaltung in der medialen Berichterstattung, hauptsächlich in Auslandsangelegenheiten, könnte dabei helfen.

Nur indem die Politik auch für die Gesellschaft klar darstellt, welche Leistungen sie vom Militär erwartet und auch die dafür erforderlichen Mittel bereit stellt, hat die Bundeswehr überhaupt eine Chance, Befähigung und Willen zur Aufgabenerfüllung und somit ihr Ansehen zu verbessern. Die Notwendigkeit der Einsätze der Bundeswehr muss nachhaltig begründet werden und in der Bevölkerung ein Bewusstsein für den Dienst in den Streitkräften schaffen. Dies kann nur durch

[417] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 14.
[418] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 1, 2, 3, 19, 554. / Vgl. „Ich würde keine Minute missen wollen – trotz Angst“ Johannes Clair aus Scheeßel veröffentlicht Buch über seinen Bundeswehreinsatz in Afghanistan. In: Weser Kurier 06.01.2013, S. 14. / Vgl. Abendheim, D./Biel, H.: (DK 2707), 2011, S. 7ff. / Vgl. Naumann, K.: 2010, S. 16f.
[419] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 77.

Geradlinigkeit und vor allem Ehrlichkeit von Seiten der Politik erreicht werden. Dieses war in den letzten Jahren nur bedingt zu erkennen. Durch selbstverständliches Anerkennen der Leistungen durch die Politik würde eine Stärkung der Bundeswehr erfolgen.[420]

Die Streitkräfte sind bemüht, sich in vielen Bereichen durch ständige Präsenz und Aufklärung positiv zu positionieren. Es ist bedauerlich, dass in anderen Ländern (u. a. USA und Großbritannien) die Soldaten ein höheres Ansehen in der Gesellschaft haben als in Deutschland, obwohl alle eine gleichwertige Leistungen erbringen.[421] Eindeutigere Aufklärung der Gesellschaft, schon in Schulen, Betrieben oder öffentlichen Veranstaltungen, muss neben genauen Erläuterungen der Geschehnisse in den Einsatzgebieten angestrebt werden. Die Gesellschaft sollte über die Einsätze neben der eher unbekannten „Unterrichtung der Öffentlichkeit“[422] verstärkt informiert werden. Eine vorurteilsfreie Möglichkeit dazu kann durch ehrliche und offene Berichte über Soldaten erreicht werden.[423] Eine größere Berufszufriedenheit der Soldaten stärkt die positive Kommunikation nach außen und somit auch das Ansehen in der Gesellschaft.[424] Dazu muss eine aktive Rückbesinnung auf Werte, Normen und Tradition erfolgen, damit das eigentliche Berufsverständnis vieler Soldaten erneut wach gerüttelt wird. Das Soldat-Sein endet nicht mit dem täglichen Dienstschluss oder mit dem Ausscheiden aus der Bundeswehr.[425] *„Soldat-Sein ist kein Beruf, sondern eine Einstellung / Berufung“*[426] die jeden Soldaten mit Stolz und Ehre erfüllt. Dieses zeichnet sich durch Soldaten aus, die ein korrektes, vernünftiges und verantwortungsbewusstes Auftreten in der Öffentlichkeit pflegen. Mehr Präsenz in der Gesellschaft könnte beispielshalber auch durch kostenlose Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel, wenn Uniform getragen wird, gefördert werden.[427] Ein Engagement außerhalb der Kasernen zum Beispiel in sozialen Einrichtungen, Vereins- und Ehrenamtstätigkeiten könnten dazu beitragen, die Bundeswehr noch stärker zu präsentieren.

Auch der ständige Ausrüstungs-, Geld- und Ausbildungsmangel führt zu einem schlechten Ansehen in der Gesellschaft. Kaum einer sieht die Bundeswehr als professionell, was bedauerlich ist, da viele Soldaten sowie zivile Mitarbeiter sehr qualifiziert als auch erfahren sind und sich einzubringen versuchen.[428]

---

[420] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 187, 223.
[421] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 91.
[422] Unterrichtung der Öffentlichkeit: zusammengefasste Informationen über Auslandseinsätze der Bundeswehr. Vgl. http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP3I5EyrpHK9pPKUVL3UzLzixNSSqlS93MziYqCK1Dy9qtKinMT0VP2CbEdFAEe1mt0!/ [Stand: 03.11.2014].
[423] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 51.
[424] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 33.
[425] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 63.
[426] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 1087.
[427] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 152.
[428] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 190.

Hervorgehoben werden muss, dass die breite Verankerung in der Gesellschaft durch das Aussetzen der Wehrpflicht nicht mehr gegeben ist. Es gibt jedoch eine eng eingebundene Reserve und vor allem zufriedene, überzeugte und aktive Soldaten, die in ihrem Umfeld ehrliche Mundpropaganda für die Streitkräfte betreiben können. Die Förderung der Soldaten parallel zu Werbekampagnen könnte noch mehr genutzt werden, da die Bundeswehr aus circa 200.000 potentiellen Werbeträgern besteht, die jedoch nicht genutzt werden beziehungsweise aufgrund ihrer Unzufriedenheit eher das Gegenteil bewirken.[429] Die eigenen Soldaten mit ihrer Dienstzufriedenheit und Bürgernähe dürften den größten Wirkungsgrad aufweisen, wenn es um die Verbesserung des Ansehens der Bundeswehr als Armee des deutschen Volkes geht.

4.1.2. Geht die Bundeswehr auf die aktuellen Bedürfnisse der Soldaten ein? (Frage 15)

Grundlegend definiert jeder seine eigene WLB und ist für diese auch selbst verantwortlich. Jeder Mensch braucht unterschiedliche Dinge, um eine Balance zwischen seinem Arbeits- und Privatleben zu schaffen, so dass es auch zu einer inneren Ausgeglichenheit führen kann. Der eine Soldat findet seine WLB in der Truppe durch die Vereinbarkeit von Familie und Dienst und ein anderer findet diese beispielsweise durch den Dienstsport. Besonders wichtig für Soldatenfamilien sind die Freizeitmöglichkeiten und die Jobmöglichkeiten für den Partner am Standort.[430] Daneben wäre auch eine Gleitzeitregelung für Soldaten denkbar, was sich jedoch aufgrund der vielfältigen Aufgabengebiete, die die Bundeswehr innehat als sehr schwierig erweisen kann. Mit dieser Regelung wäre die Dienstzeitgestaltung deutlich flexibler, so dass, zum Beispiel auch die Soldaten ihre Kinder sowohl in den Kindergarten als auch in die Schule bringen beziehungsweise abholen könnten. Die wöchentliche Rahmendienstzeit ist auf 46h die Woche festgelegt.[431] Ein Kompaniechef in seiner Einheit hat gegebenenfalls einen anderen Arbeitsumfang, als ein Soldat in seinem spezifischen Fachgebiet, je nach Aufgabe und Spezialisierung. Daher ist es sehr schwer, eine Vergleichbarkeit zu definieren, um eine Verhältnismäßigkeit zu schaffen.

Die Beantwortung von Frage 15 ist individuell geprägt, da nicht alle Bedürfnisse der einzelnen Soldaten erfüllt werden können. Es haben 60 % angegeben, dass sie

[429] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 228.
[430] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 957.
[431] Vgl. Dienstzeitausgleicherlass (DZAE): 2012, Kap. I, 3.

nicht das Gefühl haben, dass das Militär auf die Bedürfnisse der Soldaten eingeht (Tabelle 14).

Tabelle 14: Geht die Bundeswehr auf die aktuellen Bedürfnisse der Soldaten ein?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	261	20,9	20,9	20,9
	ja und nein	75	6,0	6,0	26,9
	kA	168	13,5	13,5	40,4
	nein	743	59,6	59,6	100,0
	Gesamt	1247	100,0	100,0	

Hingegen sind nur 20 % der Befragungsteilnehmer davon überzeugt, dass die Bundeswehr den Anliegen der Soldaten gerecht wird.

Befragte haben angegeben, dass sie sich nicht ernsthaft wahrgenommen fühlen, dass keiner so recht weiß, was zukünftig mit einem passiert. Die Umsetzung vieler anstehender Entscheidungen dauert sehr lange und die deutsche Armee wird als zu starr und bürokratisch angesehen.[432] Dieses wird mit folgender Aussage unterstrichen: Die Streitkräfte sein *„zu altmodisch in ihrem Charakter und zu langsam in ihrem Innern“*.[433] Der Apparat Bundeswehr ist sehr unflexibel und kann nicht zeitgerecht auf Veränderungen in der Gesellschaft reagieren.

> „*In dem nun schon Jahrzehnte andauernden Strukturwandel / Transformation hechelt die Bundeswehr ständig unterfinanziert hinter den politischen Vorgaben hinterher – da bleibt der Blick auf den Soldaten auf der Strecke.“*[434]

Es sollte aktiv dem scheinbar verloren gegangenen Vertrauen in die Bundeswehr entgegengewirkt werden, da schon Jahrzehnte andauernde Strukturwandel vorherrschen. Soldaten und Regierung sind zu einem gegenseitigen Vertrauensverhältnis verpflichtet, wobei - aus Sicht der Soldaten - die Politik sie kaum beachtet. Der Abstand zwischen der Truppe und der Politik wird als sehr weit empfunden. Zudem wird viel geredet, aber nicht wahrnehmbar etwas unternommen.[435] Das könnte darin begründet liegen, dass noch zu wenige Informationen von der Truppe in die höheren Ebenen und umgekehrt transportiert werden.

> *“Ich habe das Gefühl, dass bei jeder Entscheidung (finanziell, Dienstort etc.) gegen den Soldaten gehandelt wird.“*[436]

[432] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 6, 47.
[433] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 46.
[434] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 223.
[435] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 65, 383, 466.
[436] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 290.

Wenn intransparente Entscheidungen erst in den Zeitungen zu lesen sind, anstelle diese Informationen von Seiten des Dienstherrn direkt zu erhalten, fördert dieses nicht das Vertrauen in die obere Führung. Ein aufrichtiges Befragen der Soldaten nach ihren Bedürfnissen und Interessen wäre ratsam, damit nicht ausschließlich an fernen Schreibtischen über das Wohlergehen der Militärs entschieden wird.[437]
Viele gute Soldaten können heutzutage, aufgrund der Gesundschrumpfung der Streitkräfte, kein BS mehr werden.

> *„Außerdem setzen einige Vorgesetzte falsche Prioritäten und versuchen sich eher zu profilieren als auf Bedürfnisse Untergebener einzugehen. Nach meinen Erfahrungen nimmt dies mit steigendem Dienstgrad zu.“*[438]

Es darf nicht der Eindruck erweckt werden, dass Willkür und nicht nachzuvollziehende Personalentscheidungen vorherrschen.[439]
Die Streitkräfte verfügen von Jahr zu Jahr über weniger Geld, um anfallende Anliegen der Soldaten zu befriedigen und den auferlegten Einsparungen gerecht zu werden[440], obwohl sowohl die Verteidigungsministerin eine familienfreundlichere Armee als auch der Wehrbeauftragte für diese Maßnahmen die Bereitstellung zusätzlicher Haushaltsmittel fordern.[441] Das Material für Ausbildungen fehlt und der Leitgedanke "train as you fight"[442] ist oft ein Wunschdenken. Viele Soldaten können gar nicht all das anwenden und nutzen, wofür sie ausgebildet sind und sollen gleichzeitig im Einsatz hochwertiges Material und Ausrüstung gebrauchen, wofür sie im Grund- und Friedensbetrieb nicht ausgebildet werden konnten.[443]
Darüber hinaus darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch das Verständnis von WLB altersabhängig ist, während sich die Interessen verändern können. Da sind dem jüngeren Soldaten ohne eigene Familie gegebenenfalls unterschiedliche Lehrgänge von enormer Bedeutung und dem älteren, bereits länger dienenden Kameraden die Heimatnähe, die Beschäftigung und die Freizeitmöglichkeiten für seine Familie am Standort besonders wichtig. Bei jüngeren Erwachsenen sind es Leistung und beruflicher Erfolg, bei Älteren beispielshalber eher Gesundheit und Familie.[444] Unverkennbar ist hier, dass die Motivation in verschiedenen Gruppen unterschiedlichen Parametern folgt und somit die WLB-Maßnahmen den Zielgruppen angepasst werden müssen, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

[437] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 12, 165.
[438] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 199.
[439] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 1153.
[440] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 84, 929.
[441] Vgl. Die überlastete Armee, Wehrbericht: mehr traumatisierte Soldaten und sexuelle Übergriffe. In: Weser Kurier, 29.01.2014, S. 2.
[442] *„Train as you fight, trainiere wie du kämpfst“* Vgl. Zeit online: "Man kann einen Krieg nicht mit Transportfahrzeugen führen" am 11.02.2011. http://www.zeit.de/politik/deutschland/2011-02/interview-bundeswehr-koenigshaus [Stand. 27.10.2014].
[443] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 728, 835, 921.
[444] Vgl. Kastner, M.: Work Life Balance als Zukunftsthema. In: Kastner, M.: 2011, S. 24f.

Sensibilität in den Bereichen Mitarbeiterführung und Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse ist somit von hoher Bedeutung.

Unternehmen müssen wirtschaftlich leistungsfähig sein und benötigen eine Gewinnorientierung. Ein kurzsichtiger und kurzfristiger Blick auf dieses Ziel verhindert, dass der gesellschaftliche, emotionale und auch wirtschaftliche Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen sofort erkannt wird. WLB wirkt auf unternehmerischer Seite durch nachhaltiges Wirtschaften und durch ein besseres ausschöpfen von ökologischen, ökonomischen und sozialen Ressourcen. Im Rahmen des ökonomischen Handelns muss eine Umstrukturierung im Sinne des nachhaltigen Wirtschaftens angestrebt werden, die eine Orientierung an äußeren Gegebenheiten gewährleistet.[445] Die Bundeswehr muss sich künftig als Wirtschaftsunternehmen unter vielen Konkurrenten profilieren und dabei wird selten Rücksicht auf Einzelne genommen. Deshalb wird die Armee im Zuge der Reformen vor allem auf finanzielle Aspekte achten, nicht aber auf die Bedürfnisse der Soldaten.

> „*In einer Spararmee mit (inzwischen) schlechten Ausbildungsstrukturen zu dienen, erzeugt viel Frust, gerade bei den älteren Soldaten*“[446]

Um den Mitarbeitern der Streitkräfte gerecht zu werden, müsste viel Geld (u. a. für Kinderbetreuung, Infrastruktur etc.) in die Hand genommen werden, welches jedoch nicht zur Verfügung steht.

Der Spagat, möglichst vielen gerecht zu werden, ist für die Armee schwierig. Eine heimatnahe Stationierung bleibt in vielen Fällen leider auf lange Sicht eine Wunschvorstellung, was als familienunfreundlich beschrieben wird und zugleich wird der Allgemeine Umdruck 1/500 (Handbuch zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften) als lächerlich dargestellt.[447] Das Bedürfnis der Soldaten muss wieder ins Zentrum des Interesses gerückt werden. Auf manche Bedürfnisse geht der Dienstherr ein, auf einige nicht welches in nachstehender Äußerung anschaulich wird: „weil *ich es in 10 Jahren noch nicht erleben durfte“.*[448] Die Bundeswehr versucht dennoch, mit denen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln, vieles für ihre Soldaten zu ermöglichen. Die Dienststellen versuchen ihr Möglichstes, den jährlichen Änderungen in der Politik stand zu halten und in den vorgegebenen Grenzen das Beste daraus zu machen.[449]

Die Bundeswehr hat erkannt, dass Aspekte, wie Familie, Gesundheit und Möglichkeiten der Teilzeitarbeit immer mehr in den Vordergrund treten und Wege

[445] Vgl. Cassens, M.: 2003, S. 151ff. / Vgl. Middeldorf, I.: 2011, S. 37ff. / Vgl. Scholz, Christian: War for Talent – wer ihn führt, ihn stets verliert. In: Zeitschrift Innere Führung und Organisation: ZFO. – 77 (2008), Heft 2, S. 93.
[446] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 51.
[447] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 79, 141.
[448] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 52.
[449] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 261.

geschaffen werden müssen, die dem Einzelnen mehr Flexibilität bieten. Wenn die Streitkräfte nicht auf die Anliegen ihrer Mitarbeiter eingehen wollten, würde es wohl keinen Reformbedarf geben. Ein stetiger Anpassungsprozess findet statt und dieser wird auch wahrgenommen, um weiterhin Freiwillige für den Dienst bei der Bundeswehr zu gewinnen. Die Armee muss auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen, um konkurrenzfähig zu bleiben und die Soldaten zu motivieren. Die Bundeswehr kümmert sich gut um ihre Soldaten, jedoch blockiert oft die Politik mehrfach eine verbesserte Einsatzfähigkeit und Weiterentwicklung der Streitkräfte. Sie verhindert eine Vielfalt an Einsatzmöglichkeiten im Militär unter anderem auf Grund der finanziellen Einschränkungen, jedoch muss und versucht die Bundeswehr vielem gerecht zu werden und scheint bemüht zu sein, die Bedürfnisse ihrer Soldaten zu ermitteln, um diese soweit möglich zu erfüllen.[450] In einigen Bereichen wurden Schwierigkeiten bereits erkannt, allerdings erfolgt die Umsetzung der Lösungen zögernd und nur in Teilbereichen sind Verbesserungen zu verzeichnen, weil die Informationen zu lang und zu bürokratisch sind, so dass Ziele kaum erreicht werden können.[451]

Den Soldaten sind viele Aspekte bekannt, die die Bundeswehr gewährleisten kann und welche nicht, und lassen sich wissentlich darauf ein, bevor sie sich beim Militär länger verpflichten. Einiges ist noch ausbaufähig und es gibt Bereiche, die dabei weiterentwickelt und verbessert werden können wie zum Beispiel die Personalplanung. Es herrscht in den Köpfen der Soldaten noch zu viel Unsicherheit bezüglich ihrer Zukunft in den Streitkräften. Hinsichtlich dessen braucht es eine intensivere und transparentere Informationspolitik, die auch die Grundstimmung wahrnimmt und den Soldaten mehr Mitspracherecht garantiert.[452]

Bekräftigt werden muss, dass jeder seine eigene Strategie und Methode finden muss, um die Arbeitswelt mit dem Privatleben in Einklang zu bringen. Dazu muss jeder individuelle Erfahrungen für seine eigene ausgeglichene Lebensgestaltung machen, wobei es durchaus sein kann, dass der eine Bereich überwiegt. Wichtig ist nur, dass sich der Einzelne in der Situation wohl fühlt. Um diese Basis zu gewährleisten ist eine eigenverantwortliche Reflexion und Umsetzung der eigenen Erkenntnisse gefordert.

Der Zwiespalt hinsichtlich des Ansehens der Soldaten in der Gesellschaft muss zu beiden Seiten transparent dargestellt werden. Einerseits haben Soldaten das Gefühl nicht überall in Deutschland die gleiche Wertschätzung zu erfahren, wie sie es gerne würden und andererseits erfahren Soldaten deutlich mehr Ansehen in der

[450] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 14, 62, 101, 145.
[451] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 215, 267.
[452] Eigene Daten zur Frage 206, Zeile 184, 324, 435, 562.

Bevölkerung, als diese selbst wahrnehmen. Unterdessen werden auch die Berührungspunkte der Gesellschaft zu Bundeswehrangehörigen geringer.[453]

Umstellungsprozesse können Jahre dauern und die Streitkräfte sollten die Erfahrungen anderer Nationen in diesem Bereich nutzen. Von diesen Erkenntnissen, primär im Rahmen der Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung und Personalabbau kann die Bundeswehr profitieren. Die Einsatzfähigkeit darf nicht unter den Strukturmaßnahmen leiden, so dass besonders Wert darauf gelegt werden muss, dass es beispielsweise zu einem ausgewogenen Personalabbau über alle Dienstgrad- und Altersgruppen kommt.[454] Reformen dürfen nicht zu viel auf einmal verlangen und sollten, wenn dieses möglich ist, nacheinander umgesetzt werden.

4.1.3. Was könnte die Bundeswehr tun, damit die besten Soldaten in der Bundeswehr bleiben? (Frage 18)

Das Ziel der Frage ist es, die Soldaten zu ermutigen sich mit der Fragestellung auseinanderzusetzen, warum ausgebildete Soldaten, die sich nichts anderes als den Beruf Soldat vorstellen können, dennoch den Streitkräften nach einer gewissen Zeit oder auf eigenen Wunsch den Rücken kehren.

Dazu muss zunächst definiert werden, welche Soldaten überhaupt die besten sind. Einer der Befragten äußert: „*derzeit profilieren sich nur die besten Bürokraten in diesem System.*“[455] Die besten Soldaten sollten diejenigen sein, die sowohl soldatisches als auch militärisches Können beherrschen. Eine Armee sollte nicht nur aus *„Schreibtischhengsten / Fachidioten“*[456] bestehen. Wenn hier jedoch die Besten jeden Fachs und jeder Spezialisierung gemeint sind, müssen unter anderen folgende Aspekte gesondert betrachtet werden.

Eine Vergütung die der Bezahlung in der Wirtschaft annähernd gleichkommt. Eine Förderung der Besten, wobei sich nicht immer an Ausbildungs- und Studienabschlüsse geklammert werden darf, sondern auch den Praktikern die Chance gegeben werden muss BS zu werden, sofern die Leistung, Eignung, Befähigung vorhanden ist.[457] Grundsätzlich ist aber die Möglichkeit anzustreben, dass die Karriere selbst mitbestimmt werden kann sowie dass die Vereinbarkeit von

[453] Vgl. Die Welt: Das widersprüchliche Image deutscher Soldaten am 01.11.2013. http://www.welt.de/politik/deutschland/article121418282/Das-widerspruechliche-Image-deutscher-Soldaten.html [Stand: 01.11.2013]. / Vgl. de Maizière: Soldaten gieren nach Anerkennung am 11.03.2013. http://www.zeit.de/politik/deutschland/2013-02/bundeswehr-maziere-wertschaetzung [Stand: 27.11.2014].
[454] Vgl. Seibert, B. H./Williams, C.: (YH 3864), 2012, S. 108ff. / Vgl. Konzeption der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, 01. Juli 2013), S. 8.
[455] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 385.
[456] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 426.
[457] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 426, 876.

Familie und Beruf sichergestellt wird. Individuelle Dienstzeitfestsetzungen in Verbindung mit garantierter Förderung in den spezifischen Fertigkeiten bei denen sowohl der Soldat als auch die Bundeswehr profitieren. Darüber hinaus ist eine planbare, mittelfristige Zukunft und der Abbau von Bürokratie unerlässlich, so dass ein Vorgesetzter auch tatsächlich Zeit zum Führen seiner Untergebenen hat.

Vor der Aufgabe stehend, wie gute Soldaten in der Bundeswehr gehalten werden können, muss eine intensivere und allumfassende Betrachtung der Soldaten durch die Bundeswehr angestrebt werden, da jeder Soldat verschiedene Stärken und Schwächen aufweist. Eine Möglichkeit liegt in einer dezentralen Entscheidungsstruktur in internen Personalangelegenheiten. Das Spektrum erstreckt sich *„vom Gefreiten bis zum General, es sind alle Menschen.“*[458]
Sich ein persönliches Bild von der Einstellung der Soldaten vor Ort zu machen, ist von immenser Bedeutung, um den Soldaten ausreichend Wertschätzung entgegen zu bringen. So darf es kein beiläufiges Überreichen von Urkunden durch Vorgesetzte geben.[459]
Umfangreiche und langfristige Tests zur Entscheidungsfindung (auch über Wochen), ob ein Soldat länger in der Bundeswehr bleiben kann, vorausgesetzt er möchte, könnten eingeführt werden, so dass nicht ausschließlich die personalbearbeitende Stelle in letzter Instanz dafür verantwortlich ist.

> „*Ein einfaches Beurteilungssystem nutzen wobei ein Missbrauch des Beurteilungssystems durch Vorgesetzte zugunsten ihrer zu Beurteilten hart geahndet werden sollte.“*[460]

Noten sollten dazu nicht immer im Mittelpunkt stehen, denn Soldaten sollten in ihrer ganzen Laufbahn bewertet werden. Das System der BS-Auswahl ist zu hinterfragen. Wer kann sagen, dass ein Soldat nicht ein guter BS sein kann *„nur weil er schlecht in Mathe und Englisch ist.“*[461] Dahingegen ist es wichtig, dass weniger der *"Nasenfaktor"*[462] beachtet wird.

Es gibt verschiedene Hygienefaktoren[463], die auf Anraten der Befragungsteilnehmer erfüllt werden müssten, um Soldaten langfristig in der Bundeswehr zu halten. Diese werden im Folgenden näher betrachtet. Die

[458] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 481.
[459] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 452.
[460] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 34.
[461] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 496.
[462] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 582.
[463] Hygienefaktoren: *„Bestandteil der Zweifaktorentheorie der Arbeitszufriedenheit. Hygienefaktoren verhindern die Entstehung von Unzufriedenheit, ihre positive Ausprägung trägt jedoch nicht zur Zufriedenheit bei. Beispiele: Führungsstil, Unternehmenspolitik und -verwaltung, Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Gleichgestellten, Unterstellten und Vorgesetzten, Status, Arbeitssicherheit und Gehalt.“* Vgl. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/hygienefaktoren.html [Stand: 29.10.2014].

Anerkennung für den Dienst in der Gesellschaft, bei der die erbrachte Leistung gewürdigt wird. Flexible Weiterverpflichtungsmöglichkeiten mit der Verlängerung der Dienstzeit und dem Wechsel der Laufbahn wirken sehr attraktiv. Die Laufbahngestaltung kann auch weiterhin verbessert werden, denn mit einer Perspektive auf die Besoldungsgruppe A14 muss nicht alle zwei Jahre ein Dienstpostenwechsel zur Folge haben. Dabei würden auch flexible Karrierewege ohne Pflichtverwendungen die besonderen Fähigkeiten eines jeden einzelnen herausstellen.[464] Weiterhin könnten auch Doktorandenprogramme, Auswahlentscheidungen über Dienstposten, Bestenzulagen, Zusatzurlaub und schnellere Beförderungen vor allem für studierte Offiziere Anreize sein, da diese im öffentlichen Dienst mit der Besoldungsgruppe A 13 einsteigen würden. Eine Art (truppengattungsübergreifende) Stellen- und Tauschbörse könnte eingerichtet werden, bei denen für die entsprechende Gehaltsstufe diverse Stellen an unterschiedlichsten Orten aufgezeigt werden würden und so für Jeden zugänglich wären.[465]

Eine Möglichkeit wäre eine flexible Besoldung und eventuell eine Abkehr vom Festgehalt. Nachzudenken wäre über eine individuelle Festlegung oder die Schaffung einer eigenen Besoldungsgruppe für Soldaten, neben Leistungsprämien (bspw. auf jährlicher Basis), Sonderleistungen (auch mit der Option auf einen Firmenwagen z. B. zu bestimmten Konditionen) und Urlaubsgeld sowie Weihnachtsgeld.[466] Möglicherweise sind die vorrangig besten Soldaten auch überqualifiziert für die Anforderungen beim Bund. *„Die Top-Soldaten können in der freien Wirtschaft wesentlich schneller aufsteigen und bekommen […]“*[467] mehr Anerkennung und eine bessere Vergütung für ihre Leistungen. Die sehr gute Bezahlung von OAs und Offizieren während der ersten Jahre stellt zunächst einen Anreiz dar. Gleichwohl kann ein Soldat mit einem Master in Maschinenbau oder Luft- und Raumfahrttechnik nach einigen Jahren in der freien Wirtschaft ein höheres Gehalt erreichen.

> *„Dazu kommen jetzt noch Faktoren wie die [vermeidliche] Familienunfreundlichkeit der Bundeswehr. Bevor dies nicht geändert wird, werden kaum bessere Soldaten zum BS werden, da in der freien Wirtschaft sowohl bessere Bezahlung als auch die Möglichkeit sesshaft zu werden, geboten wird.“*[468]

Einige entscheiden sich nach ihrer Bundeswehrzeit für den freien Arbeitsmarkt. Die Assimilierung des Dienstes an ein ziviles Arbeitsverhältnis muss vorangetrieben

[464] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 9, 11.
[465] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 146, 305.
[466] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 1, 6.
[467] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 220.
[468] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 138.

werden, so dass die Bezahlung der Soldaten an die im zivilen Leben heranreicht, denn sonst verliert der Bund seine Soldaten, die er gerne weiter verpflichten würde.[469]

Ein attraktives Gesamtpaket ist von Nöten, um Soldaten binden zu können. Neben der Realisierung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, interessanten Verwendungen, einer Gerechtigkeit in der Vergütung von geleisteten Diensten (Besoldung, Vergütung von besonderer zeitlicher Belastung und Diensten zu ungünstigen Zeiten), einer durchschnittlichen Einsatzdauer von vier Monaten und Erholungsphasen zwischen den Einsätzen, einer Ausstattung mit zweckmäßiger und qualitativ hochwertiger persönlicher Ausrüstung und der Entzerrung von Strukturen sind direkte Dienstwege, um unkomplizierte Abläufe zu ermöglichen und eine berufliche Attraktivität erhalten zu können.

4.2. Handlungsempfehlungen und Ausblick

Nach einer Analyse der Fragestellung wo wir stehen, einer Strategie mit dem Ziel wohin wir wollen, folgen nun abschließend Möglichkeiten zur Umsetzung. Handlungsempfehlungen in Hinblick auf die Ergebnisse dieser Untersuchung sollen auf der Basis der Führungsphilosophie der Bundeswehr aufbauen.

> *„Die Ziele der Inneren Führung bestehen darin, […] die Einbindung der Bundeswehr in Staat und Gesellschaft zu erhalten und zu fördern, Verständnis für den Auftrag der Bundeswehr im Rahmen der deutschen Sicherheits- und Verteidigungspolitik bei den Bürgerinnen und Bürgern zu gewinnen sowie die Soldatinnen und Soldaten aktiv in die durch ständigen Wandel geprägten Streitkräfte einzubeziehen (Integration); […].“*[470]

Trotz der vielen Herausforderungen, die sich die Bundeswehr stetig stellt, muss das gesamte Personal der Bundeswehr auf dem Weg in eine zukunftsfähige Personalpolitik mit einbezogen werden. Diese schwierigen Aufgaben können nur auf der einheitlichen Basis der Führungsphilosophie angegangen werden, indem den Belangen der Männer und Frauen sowie deren Angehörigen genügend Aufmerksamkeit durch das Führungsverständnis und das Bewusstsein der Vorgesetzten geschenkt wird.[471] Diese Absicht unterstrich schon Baudissin:

[469] Eigene Daten zur Frage 303, Zeile 1173.
[470] Vgl. ZDv 10/1: 2008, Ziff. 401.
[471] Vgl. Steiner, H.: (DK 1009), 2008, S. 12.

„Das innere Gefüge der Streitkräfte ist ihre sittliche, geistige und rechtliche Gesamtverfassung. Innere Führung verwirklicht die Grundsätze und Integration dieser Gesamtverfassung in Ausbildung, Erziehung und Betreuung der Soldaten; sie ist die vornehmste Aufgabe der militärischen Vorgesetzten.“[472]

Es ist die Pflicht eines jeden Vorgesetzten, auch und insbesondere auf höchster politischer wie militärischer Ebene, dazu beizutragen, die Bundeswehr als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, um qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen und den Erhalt individueller Leistungsfähigkeit in den Streitkräften dauerhaft zu sichern.

4.2.1. Personalgewinnung

Der Wegfall der Wehrpflicht in Verbindung mit der Truppenreduzierung sowie den Auslandseinsätzen, führt dazu, dass immer weniger Staatsbürger persönliche Erfahrungen mit den Streitkräften haben. Es dominieren vielmehr mediale Eindrücke. Eine Freiwilligenarmee muss sich ganz intensiv um die gesellschaftliche Verankerung der Bundeswehr bemühen, indem sie kontinuierlich transparente Einblicke in die Streitkräfte gewährt.[473] Das Technische Hilfswerk (THW) schafft bekanntermaßen durch ehrenamtliche Tätigkeiten Präsenz in der Fläche, wohingegen eine ähnliche Verfahrensweise bei der Bundeswehr durch Reservisten als mögliche Option in dieser Weise kaum umsetzbar ist. Der Idealfall gekoppelt mit der Karriereberatung ist eine Art verpflichtendes Truppenpraktikum, das jeder Bewerber durchlaufen sollte, bevor er seinen Dienst antritt, so dass er einen greifbaren Einblick in seine zukünftige Tätigkeit bekommt. Kontinuierlich und forciert muss die Präsenz sowie der Informationsaustausch gepaart mit einer Beratungskompetenz weiter ausgebaut werden. Die materielle Vergütung sollte der Verantwortung und besonderen Belastung, die ein Soldat in seinem Dienstposten abverlangt wird, in Zukunft gerecht werden.

Eine oft genutzte Aussage in Verbindung mit der Reduzierung des Personalkörpers der Streitkräfte lautet *„wir schrumpfen uns gesund“*[474]. Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, zu wessen Lasten dieses oft geschieht und welche Aufmerksamkeit die aktiven Soldaten dabei erfahren.

[472] Vgl. Grote, Otto Freiherr: Der Offizier und die Bewahrung der Schöpfung. In: Blaschke, Peter H.: De officio. Zu den ethischen Herausforderungen des Offizierberufs. (Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, 2. Aufl. 2000), S. 303.
[473] Vgl. Biel, H./Giegerich, B./Jonas, A.: Aussetzung der Wehrpflicht. Erfahrungen und Lehren westlicher Partnerstaaten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: APuZ; Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ – 61 (2011), H. 48: Wehrpflicht und Zivildienst, S. 31-38. (CF 9569), S. 37ff.
[474] Vgl. Karsch, U.: Vortrag Kapitän zur See Karsch und Dezernatsleiter, anlässlich der aktuellen Lage zur Personalgewinnung im Karrierecenter der Bundeswehr Berlin am 22.02.2013 in Berlin.

> *„Ich war immer sehr gerne Soldat. Ich wurde mit 8,1 beurteilt. Ich habe meinen Aufruf 90/5 BS Tauglichkeit. Ich wollte für mein Leben gerne Spieß werden. Aber all das wird mich nicht mehr überzeugen können. Die Bundeswehr hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Ich möchte Familie und nicht Stunden lang auf der Autobahn stehen. Mein Schwerpunkt hat sich geändert.“*[475]

Aufgrund dieser Aussage ist es wahrscheinlich, dass auch immer mehr altgediente Soldaten anfangen an der Bundeswehr zu zweifeln, wenn sie bekanntermaßen nicht heimatnah eingesetzt werden oder zu oft am Wochenende Dienst haben.

Soldaten gieren nicht nach Anerkennung, so wie es der damalige Verteidigungsminister in einer Rede in München im Januar 2013 darstellte. Das was Soldaten tatsächlich erwarten, ist Solidarität und Wertschätzung, die ihnen den nötigen Rückhalt gibt, um ihre Aufgaben gewissenhaft zu erfüllen. Viele Soldaten haben diese Aussage viel schmerzhafter wahrgenommen, als die Summe der alltäglichen negativen Erfahrungen, die sie bisher als Staatsbürger in Uniform gemacht haben.[476]

> *„Die Soldaten der Bundeswehr werden ihr berufliches Selbstverständnis m Einsatz für unsere Sicherheit und den Schutz unserer Bürger umso besser annehmen und erfüllen, je aufgeschlossener und verständnisvoller die deutsche Gesellschaft die Besonderheiten des soldatischen Dienens und den Beitrag der Streitkräfte insgesamt für Deutschland anerkennt und würdigt.“*[477]

Die beste Werbung für die Streitkräfte sind die aktiven Soldaten, die neben den Medien die Vorteile des Dienstes kommunizieren und außerdem ehrlich die Nachteile ansprechen sollten. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, muss den Soldaten Gutes zum Erzählen geboten werden, so dass Soldaten die Grundhaltung ausstrahlen, dass sie dienen wollen.

In der Personalgewinnungsorganisation anhand der KarrC der Bundeswehr muss zukünftig noch transparenter definiert werden, welche Zielgruppe die Bundeswehr gewinnen und an sich binden möchte. Das Anforderungsprofil an Soldaten ist umfassend und bezieht sich zum Beispiel auf Allgemein- und Fachwissen, Belastbarkeit, charakterliche Eigenschaften, Eigeninitiative, Flexibilität, Führungsvermögen, Fremdsprachenkenntnis, Innovationsfähigkeit, interkulturelle Kommunikationsgeschick, körperliche Fitness, soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Wissensdurst sowie eine Vorbildfunktion.[478]

[475] Eigene Daten zur Frage 408, Zeile 441.
[476] Die Welt: Die Bundeswehr, Deutschlands ungeliebte Armee am 16.06.2013. http://www.welt.de/politik/ausland/article117156165/Die-Bundeswehr-Deutschlands-ungeliebte-Armee.html [Stand: 06.07.2013].
[477] Vgl. VPR, 2011, S. 20.
[478] Vgl. Stock-Homburg, R.: 2008, S. 94f. / Vgl. Knoblauch, J./Kurz, J.: 2007, S. 64ff.

Die Ausbildung in den Streitkräften muss sich dem Trend der Jugend anpassen, um ganz gezielt die geforderte Einsatzfähigkeit der Soldaten auch zukünftig sicher zu stellen[479], ohne die Maßstäbe und Anforderungen weiterhin nach unten anzupassen. Zusätzlich findet ein Prämiensystem (z. B. eine finanzielle Ausschüttung bei vereinzelten Dienstposten) Anwendung, bei denen im Bereich, die akuten Bedarf an Soldaten haben, ein zusätzlicher materieller Anreiz geschaffen wird.

Das Personal, welches zur Personalgewinnung eingesetzt wird, muss sehr bewusst ausgewählt werden und mit Herz, Verstand sowie Fachexpertise ihrer Aufgabe nachgehen. Mit diesen Personen steht und fällt zum Teil ein weiterer erster Eindruck in Bezug auf die Bundeswehr. Des Weiteren gehört zur Deckung des Personals eine bewusste Nachfolgeplanung, die an Schlüsselstellen beispielhaft alle fünf Jahre einen Dienstpostenwechsel nach sich ziehen sollte, so dass in diesem besonderen Gebiet der Elan nicht verblasst oder sich eine Routine einschleicht. Das Ziel in der Personalgewinnung muss fortwährend lauten: noch besser werben, noch besser betreuen und noch besser binden.

4.2.2. Mitarbeiterbindung

Eine gute Mitarbeiterbindung kann durch adäquate Arbeits- und Lebensbedingungen für Soldaten und ihre Familien vorangetrieben werden.[480] Dazu gehört, dass es einen Soldaten mit Freude und Stolz erfüllen sollte zur Bundeswehr zu gehören. Eine Identifikation mit dem Unternehmen sowie das Erzeugen einer individuellen Verbundenheit sind unabdingbar für eine gute Mitarbeiterbindung. Das grundsätzliche Interesse am Menschen kommt in vielen Fällen zu kurz und es erfolgt kein regelmäßiges Feedback für die geleistete Arbeit und den Fortschritt.[481]

> *„Innere Führung ist der programmatische Wurf, das Soldatsein an die Grundwerte der Verfassung – Menschenwürde, Freiheit, Demokratie – zu binden und die Armee der Kontrolle zu unterwerfen, durch Politik, Gesellschaft, und sich selbst.“*[482]

Das Bewusstsein eines jeden Soldaten muss deshalb noch unmissverständlicher im Hinblick auf die Konzeption der Inneren Führung mit ihrem Leitbild ausgerichtet werden. Ein Gefühl der Zugehörigkeit sowie die bewusste Einbeziehung der Meinung des Mitarbeiters muss neben der Förderung der individuellen Entwicklung weiterhin mehr in den Fokus gerückt werden. Dazu gehört auch ein attraktiver

[479] Vgl. Barth, V./Sauvant, J.: (YH 3118), 2011, S. 17f. / Vgl. Bergmann, R.: Eine Neubegründung der Inneren Führung? Soldatenprofil und Einsatzerfahrung. In: Nägler, F.: 2007, S. 498ff.
[480] Vgl. Seibert, B. H./Williams, C.: (YH 3864), 2012, S. 112f.
[481] Vgl. Janssen, H.: 2012, S. 138ff.
[482] Vgl. Sauer, W.: Der stille Wandel. Anforderungen an militärische Führungskräfte heute. In: Beck, H.-C./Singer, C.: 2011, S. 75.

Standort für Bundeswehrliegenschaften. Die Standortdislozierung wurde nach Prüfung und Beurteilung durch das Ministerium beschlossen. Die gefällten Entscheidungen sind für die Betroffenen teilweise schwer nachvollziehbar, da sehr große Standorte in bevölkerungsschwachen und infrastrukturarmen Gebieten liegen. Daraus entsteht die Problematik, dass nicht immer ausreichend Soldaten gefunden werden können, die dort ihren Dienst ableisten.

Gemäß einer Studie des Bundeswehrverbandes würden 63, 6 %[483] der aktiven Soldaten im Bereich des Führungspersonals die Bundeswehr nicht als Arbeitgeber empfehlen. Soldaten zögern angesichts einer Weiterverpflichtung, da sie die besonderen Anforderungen an ihren Beruf kennen und dieser einer besonderen Loyalität und Opferbereitschaft unterliegt. Die Vereinbarkeit von Familie und Dienst beispielsweise durch gute Kinderbetreuung bleibt zurzeit noch eine Illusion und deshalb muss unermüdlich weiter an einer Verbesserung gearbeitet werden. Weiterhin ist der Dienst in den Streitkräften mit häufigen Versetzungen verbunden, was folgende Frage nicht nur für die Mitarbeiterbindung wichtige Frage aufwirft:[484]

> *„Warum sollten sich […] junge Menschen auf einen Arbeitgeber einlassen, der für einen potenziell lebensgefährlichen Job mäßig zahlt, der einen alle zwei Jahre von einem gottverlassenen Winkel der Republik in den nächsten versetzt, der nahezu nichts in Sachen Kinderbetreuung anbietet […].?“*[485]

Es ist schwierig, jedem individuell gerecht zu werden, wenn es sich um so eine große Organisation wie die Bundeswehr handelt, jedoch muss in allen Bereichen versucht werden, dass sich jeder einzelne persönlich wahrgenommen fühlt.

Hinsichtlich dessen wäre eine zunächst jährlich stattfindende Mitarbeiterbefragung an jedem Bundeswehrstandort ein bedenkenswertes Vorhaben. Eine Mitarbeiterbefragung aller zur Herausarbeitung der Stärken des Unternehmens könnte mit möglichen Fragen beginnen, wie beispielsweise:

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer aktuellen Tätigkeit?
- Wie identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen?
- Wo sehen Sie die Stärken Ihres Unternehmens?
- Wo sehen Sie die Schwächen Ihres Unternehmens?

[483] Vgl. Militärische Führungskräfte der Bundeswehr bewerten die Neuausrichtung der Bundeswehr. Zielgruppenbefragung der TU Chemnitz im Auftrag des Deutschen Bundeswehrverbandes. https://www.dbwv.de/C125747A001FF94B/vwContentByKey/W28XWCBY150DBWNDE/$FILE/Ergebnisse_Zielgruppenbefragung.pdf, S. 8. [Stand: 27.06.2014].
[484] Vgl. Über dieses Thema berichtete die Tagesschau am 16. Mai 2013 um 12:00 Uhr. http://www.tagesschau.de/inland/bundeswehrreform214.html [Stand: 20.05.2013]. / Vgl. Royl, W.: Soldat-Sein mit Leib und Seele. Der Kämpfer als existenzielles Leitbild einer Berufsarmee. In: Collmer, S./Kümmel, G. (Hrsg.): 2005, S. 9f.
[485] Vgl. Über dieses Thema berichtete die Tagesschau am 16. Mai 2013 um 12:00 Uhr. http://www.tagesschau.de/inland/bundeswehrreform214.html [Stand: 20.05.2013].

Es gibt Optionen, solch eine Befragung durch externe oder interne Vertreter durchführen zu lassen. Hierbei sollte die Nutzung der vorhandenen eigenen Ressourcen intensiviert werden. Wenn diese Idee verfolgt würde, könnte ein fester Ansprechpartner am Standort für die Belange der Soldaten sowie die Mitarbeiterbefragung zuständig sein. Dieser Ansprechpartner sollte den Kontakt zu einer einzurichtenden, verantwortlichen Projektgruppe herstellen, um eine zügige Bearbeitung zu ermöglichen. Das Team könnte mit der Auswertung der Ergebnisse betraut werden, so dass der Verantwortliche aus dem jeweiligen Standort dadurch Unterstützung erfährt. Arbeitsgruppen könnten sich entwickeln und in einem anschließenden offenen Dialog könnte jeder seine eigenen Ideen mit einbringen, so dass die Soldaten aktiv mit einbezogen werden. Standortintern könnte so individuell auf Besonderheiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden. Darüber hinaus wäre die Befragung für jeden verpflichtend, wobei Vorgesetzte mit Vorbild voran gehen sollten. Die Gründe wie Existenz, Wettbewerb, Jobsicherheit sollten für die Motivation zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung sprechen. Es sollte einen festen Termin für die Ergebniseröffnung der Befragung geben, so dass sie transparent und motivierend für jeden ist. Eine spätere Ausweitung und Einbeziehung der Soldaten könnte sich von der Standortebene auf eine Truppengattung ausdehnen, so dass die Ergebnisse miteinander verglichen werden können.

Ziel ist die Schaffung einer hohen Identifikation der Mitarbeiter mit den Streitkräften, so dass sie als Multiplikatoren unter anderem durch eine hohe Glaubwürdigkeit für ein positives Image des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt sorgen.

4.2.3. Work-Life-Balance

WLB erfordert zwingend die permanente Arbeit am Ausgleich zwischen möglichen Spannungspolen und verdeutlicht, dass ein einfaches Instrumentarium wie zum Beispiel Kinderbetreuungsmaßnahmen und Eltern-Kind-Zimmer allein noch keine WLB ausmachen. Dieses gilt erst recht nicht für diejenigen Soldaten, die möglicherweise Pendler sind und trotzdem ihr Recht auf ein erfülltes Privatleben einfordern.

Um Investitionen in WLB-Maßnahmen zu legitimieren und zu fördern, ist eine Gegenüberstellung der unter anderem alternativ anfallenden Kosten zur Bewältigung einsatzbedingter Spätfolgen und der Bewältigung struktureller Änderungen im Personalkörper unabdingbar. Die Teilkonzeption zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften darf nicht länger als Lippenbekenntnis mit positiver Außenwirkung, sondern sollte eher als haushaltsbegründende Basis

angesehen werden. Eine Verknüpfung der verschiedenen Maßnahmen zu einem gesamtstrategischen Ansatz ist derzeit bei der Bundeswehr noch nicht zu erkennen und muss deshalb weiter forciert werden.
WLB ist zu einer unverzichtbaren Führungsaufgabe geworden. Die Fachliteratur bestätigt, dass WLB-Instrumente die Mitarbeiterbindung fördern und insbesondere familienfreundliche Maßnahmen wie Betriebskindergärten oder flexible Arbeitszeitmodelle eine emotionale Bindung an das Unternehmen erhöhen.[486] WLB bietet des Weiteren die Möglichkeit, das Unternehmen Bundeswehr als attraktiven, engagierten und Mitarbeiterorientierten Arbeitgeber zu präsentieren.

> *„Menschen führen heißt so zu handeln, daß Menschen in dauerhafter Beziehung gegenseitiger Verantwortung leben können, daß sie die Aufgabe und Freiheit haben, selbständig im Sinne des Ganzen zu wirken.“*[487]

Die Vielfalt eines Unternehmens liegt darin verborgen, indem Fähigkeiten abgerufen und abgegriffen werden, Variabilität zugelassen wird und Rahmenbedingungen geschaffen werden, so dass Talente (Mitarbeiter) sich entfalten können. Jeder in der Bundeswehr ist davon Betroffen und kann mitwirken Transparenz sowohl nach innen als auch nach außen auszustrahlen. Die beste Werbung für die Attraktivität der Bundeswehr sind aktive und zufriedene Soldaten.
Arbeitsinhalte und Tätigkeiten haben einen großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, da diese die Gesundheit der Arbeitnehmer beeinflussen kann. Sobald Stressfaktoren am Arbeitsplatz (bspw. Lärm, Zugluft) ausgeschaltet oder verringert werden können oder auch Arbeitsabläufe (Überschneidungen von Arbeitsaufgaben, realistische Zeitplanung von Arbeitsaufträgen etc.) verändert oder auch optimiert werden können, führen diese Veränderungen zu einer erhöhten Leistungsfähigkeit sowie Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und schaffen eine Balance von Beruf und Familie.[488]

Allgemeine Befragungen könnten in der Bundeswehr durch zusätzliche persönliche Gespräche unterstützt werden, um den Soldaten das Gefühl zu geben, das Interesse an der Änderung der Verhältnisse besteht. Zunächst muss versucht werden, die Soldaten zu behalten und wertzuschätzen, die voll ausgebildet und erfahren sind.[489]

---

[486] Vgl. Thiele, S.: 2009, S. 1ff.
[487] Vgl. Stockfisch, D.: 1997, S. 112.
[488] Vgl. Becker, S.: 2003, S. 28. / Vgl.: Nieder, P./Michalk, S.: 2007, S. 86f. / Vgl. Kastner, M.: Work Life Balance als Zukunftsthema. In: Kastner, M.: 2004, S. 28ff.
[489] Eigene Daten zur Frage 408, Zeile 576, 706, 737, 970.

> *„Bin seit 22 Jahren Soldat und fühle mich wirklich allein gelassen. Musste lesen, dass der jüngste HFw 23 Jahre ist. Er könnte mein Sohn sein und hat den gleichen Dienstgrad. Ich war 11 Jahre im Flg. Dienst und habe viele Rettungseinsätze sowie ca. 10 Auslandseinsätze absolviert und mir nie etwas zu Schulden kommen lassen. WARUM werde ich nicht würdevoll behandelt in dieser Armee?“*[490]

Damit beispielhaft dieser Kamerad die Wertschätzung erfährt, die dieser sich erhofft, ist das Worthalten seitens des Dienstherrn unabdingbar. Die Attraktivität ist nicht nur monetär erreichbar, sondern muss in solchen Fällen durch persönliche Gespräche, vielleicht Beförderungen und Achtung der individuellen Person angegangen werden.

4.2.4. Attraktivität

Soldaten sind Menschen, die sich einem Dienst für die Allgemeinheit verschrieben haben, die deutsche Bevölkerung repräsentieren und bereit sind für ihr Vaterland zu sterben. Das in der Bundeswehr dominierende Alleinstellungsmerkmal, von töten und getötet werden, muss der Bevölkerung bewusst sein. Unbestritten ist beispielshalber:

> *Zu den Kernpflichten des Soldatenberufs gehört die Teilnahme an Auslandseinsätzen, welche in der Vorbereitung, der Durchführung und in der Nachbereitung erhebliches Konfliktpotential innerhalb der Familie in sich trägt.*[491]

Die konsequente Ausrichtung der Bundeswehr am Einsatz, verbunden mit der Notwendigkeit, Deutschlands Sicherheit dort verteidigen zu können, wo sie gefährdet ist,[492] wird heute von niemandem mehr ernsthaft bestritten und macht daher auch vor ihrem Personal sowie ihren Familien keinen Halt. Der sich ergebenden Fragestellung, was junge Menschen daran begeistert zur Bundeswehr zu gehen und Soldat zu werden, steht die Abwägung der Risiken des Soldatenberufs in seiner Gesamtheit gegenüber.[493]

Zur Verbesserung des Ansehens der Streitkräfte in der Gesellschaft ist das Engagement von mehreren Akteuren notwendig. Auf der einen Seite muss die Bundeswehr offensiv auf die Gesellschaft zugehen und darf sich nicht in Bundeswehrliegenschaften zurückziehen. Auf der anderen Seite muss auch die Gesellschaft ihre Offenheit gegenüber dem Militär und deren Soldaten verbessern.

---

[490] Eigene Daten zur Frage 408, Zeile 752.
[491] Vgl. Unauflösbarer Widerspruch? http://www.if-zeitschrift.de/portal/a/ifz/!ut/p/c4/JYu7DoJAEEX_aIcVCmKHDxIbLRUbs7ADTMLOkmGQxPjxQrwnOc3JhSessHtT55QiuwEeUDW0rxdTLx5f1H6M9hiQTSuEHnmaqOlRZu7gvp09miYy6mZFVlrdidMoZoyiw1ZmkbUY8lAl9nSwqd0l_9lvfi6OZZan2eVa3mAMofgBS47S0Q!!/ [Stand 20.09.2014].
[492] Vgl. Naumann, K.: 2010, S. 41, 66f.
[493] Vgl. Eschenbach, J.-P.: (YD 4964), 2006, S. 90.

Ansätze wie öffentliche Gelöbnisse, Beförderungen oder andere Militärzeremonien müssen konsequent im öffentlichen Raum durchgeführt werden.

> „*Dadurch wird das Leitbild des StaatsBÜRGERS in Uniform öffentlich zelebriert und zeigt der Gesellschaft: Die Bundeswehr ist kein Staat im Staate, der sich hinter Kasernenmauern isoliert.* Außerdem muss die Bundeswehr offensiv gegen Vorurteile wie ≪Sauftruppe≫, ≪Zivilversager≫ und ≪Nichtstuer≫ vorgehen.[494]

Auftritte in der Öffentlichkeit (eine Bundeswehr zum Anfassen) sowie Auftritte im Fernsehen und die Teilnahme an gesellschaftlichen und öffentlichen Veranstaltungen können dabei helfen, dass sich das Militär als das darstellt, was es ist. Eine Armee bestehend aus Mitbürgern, die sich den Schutz Deutschlands und seiner Bürgerinnen und Bürger zum Auftrag gemacht haben. Die Einführung oder Erweiterung eines Unterrichtsfachs *"Staatsbürgerkunde an weiterführenden Schulen"*[495] würde höchstwahrscheinlich für mehr Verständnis für die Streitkräfte sorgen. Darüber hinaus sollten Kooperationen mit dem THW, dem Deutschen Rotem Kreuz (DRK), der Polizei und dem Zoll vorangetrieben und gefördert werden.[496]

Die Broschüre „Schlagkräftige Bundeswehr 2020“ zeigt konstruktive Vorschläge des Bundeswehrverbandes für eine zukunftsfähige Bundeswehr als attraktiven Arbeitgeber auf. Die Basis liegt in einer gefestigten Verankerung der Streitkräfte in der Gesellschaft. Auf dieser Grundlage bauen sich gesetzliche Rahmenbedingungen (wie Besoldung und Familienfreundlichkeit), Ausstattung (bspw. gute Infrastruktur sowie moderne Ausstattung und Ausrüstung) sowie Perspektiven (u. a. gute Aussichten im Berufsleben und eine gute Absicherung durch einen attraktiven Arbeitgeber) auf. Es ist zu beachten, dass sich die Rahmenbedingungen und die Ausstattung an den sicherheitspolitischen Herausforderungen orientieren. Dadurch kann ein Einklang zwischen Auftragserfüllung einerseits und Attraktivität andererseits hergestellt werden.[497]

In der gesamten Studie steht der Mensch als Soldat im Mittelpunkt. Die Entscheidung Soldat zu werden, ist eine persönliche und soll an dieser Stelle nicht weitergehend bewertet werden. Zusammenfassend muss jedoch über die Sinnhaftigkeit von Waffendienst und die individuelle Motivation eine Schlussfolgerung aus den voran gegangenen Kapiteln gezogen werden.

---

[494] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 241.
[495] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 216.
[496] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 549, 921.
[497] Vgl. Deutscher Bundeswehrverband e.V. Schlagkräftige Bundeswehr 2020. Attraktivitätsoffensive starten! (Bonn: Mai 2014), S. 3ff.

4.2.5. Warum Soldat-Sein?

Die Bundeswehr hat heute im Vergleich zur Wirtschaft den schwierigsten Stand seit ihrer Aufstellung im Jahr 1956. Das Aussetzen der Wehrpflicht, die rückläufigen Zahlen geeigneter Bewerber, nicht ausreichende Planstellen und die Anforderungen an den Nachwuchs wurden mehrfach angepasst, um genügend Bewerber zu finden. Auch die Öffnung der Bundeswehr für Frauen hat diesem Trend nicht entgegen wirken können. Die Zahlen der potentiellen Interessenten sinken. Die Bundeswehr als einer der größten Arbeitgeber in Deutschland hat es noch nicht ausreichend geschafft, die Jugend Deutschlands für den Soldatenberuf zu gewinnen. Woran das liegt und welche Auswirkungen dieses auf die Bundeswehr hat, ist unter anderem in einigen Studien des ZMSBw betrachtet worden.[498] Durch ständige Transformationsprozesse ergeben sich immer wieder neue Strukturen, die eine reliable Planung fast unmöglich macht, da kaum eine Reform vollständig umgesetzt werden konnte, bevor bereits die nächste angeschoben wurde. Auffallend jedoch ist, dass Werbung und Internetauftritte der Bundeswehr vor allem die finanzielle Sicherheit und Unabhängigkeit des Soldaten bewirbt. Auch das Studium ohne Studiengebühren als besondere Chance zur Förderung der eigenen Karriere wird vergleichsweise stark herausstellt.

Um die Leitfrage dieser Studie abschließend aufzugreifen und zu beantworten: Kann die Bundeswehr im Wettbewerb auf dem freien Arbeitsmarkt noch genügend geeignete Mitarbeiter finden und für sich gewinnen, die den hohen Anforderungen gerecht werden und gewillt sind, diese Herausforderungen anzunehmen?
So muss diese Frage nach Bearbeitung der Teilbereiche Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung, WLB und Attraktivität sowie die Ergebnisse der Empirie in dieser Studie mit nein beantwortet werden. Anhand der Antworten der Befragten steht die Bundeswehr jetzt und auch in Zukunft vor Herausforderungen.
Die Personalplanung der Bundeswehr soll demografiefest sein, was sie nicht halten kann. Es fehlen ausreichend geeignete Bewerber, denn die dargestellten Zahlen sagen nichts darüber aus, ob die Soldaten auch in der Truppe bleiben und ihren Dienst vollständig ableisten. Wenn die Bundeswehr nicht an Qualität verlieren will, muss weiterhin die Personalstärke gekürzt werden, um den verbliebenen Soldaten adäquat gerecht werden zu können.[499]

[498] Vgl. (u. a.) Bulmahn, T.: Wahrnehmung und Bewertung des Claims „Wir.Dienen.Deutschland.“, Image der Bundeswehr sowie Haltungen zum Umgang mit Veteranen. Ergebnisse der Bevölkerungsumfrage 2012. / Vgl. Bulmahn, T.: Attraktivitätsindex Bundeswehr. Ein Instrument zur zielgruppenspezifischen. Messung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr. 2012. / Vgl. Hentschel, K.: Ergebnisse der Jugendstudie 2011. Berufswahl Jugendlicher und Einstellungen zum Arbeitgeber Bundeswehr.
[499] Vgl. Die Welt: Dem freiwilligen Wehrdienst droht das Aus am 18.08.2013. http://www.welt.de/politik/deutschland/article121418282/Das-widerspruechliche-Image-deutscher-Soldaten.html [Stand: 01.11.2013].

Der Inhalt der Überlegungen, Soldat zu werden, hat sich von den Werten und der Pflichtvorstellung, welche die Bundeswehr auszeichnen, verschoben. An ihre Stelle ist der höhere individuelle Nutzen getreten. Der potentielle Bewerber wird angeregt, nicht über die Pflichten als Staatsbürger, die mannigfaltigen Facetten des Soldatenberufs, die enge Kameradschaft oder die Möglichkeit Gutes zu tun, nachzudenken. Der Fokus wird bewusst auf den eigenen Vorteil, die Maximierung der persönlichen Chancen und die finanzielle Vergütung gelegt. Andererseits wird in Bewerbungsgesprächen genau dieses Wissen im Bereich der soldatischen Motivation von jungen Bewerbern abgefordert.
Jeder einzelne trifft die Entscheidung, ob er freiwillig dient oder sich sogar länger verpflichten will, selbst. Der Eid „*Ich schwöre/gelobe, der Bundesrepublik Deutschland treu zu dienen und das Recht und die Freiheit des Deutschen Volkes tapfer zu verteidigen, […].“*[500] muss von jedem Einzelnen, der Soldat werden möchte, genau betrachtet werden. Jeder, der diesen Eid abgibt, muss sich bewusst sein, was dieser in Gänze beinhaltet und gegebenenfalls auch fordert. Auch sollten bei der individuellen Entscheidungsfindung die Werbung, das öffentliche Auftreten und andere bürokratische Rahmenbedingungen nicht den grundsätzlichen Entschluss, Soldat zu werden, nachhaltig beeinflussen.

Zusätzlich ist die Sonderstellung des „Arbeitsnehmers“ Soldat im Vergleich zu zivilen Arbeitsnehmern aufgrund seiner, zumindest im nationalen Rahmen, einzigartigen Pflichten und der daraus fehlenden gesetzlich geregelten Arbeitszeit zu beachten. Das bedeutet, dass sich Modelle, die von zivilen Arbeitgebern genutzt werden nicht ohne weiteres auf die Streitkräfte übertragen lassen, da bundeswehrspezifische Bedingungen und Auflagen beachtet und eingehalten werden müssen. Im Rahmen der Arbeitgeberattraktivität muss sich die Bundeswehr bei der Vergütung und den Karrieremöglichkeiten im Vergleich mit der Wirtschaft nicht verstecken und ist eine ernsthafte Konkurrenz in der Personalgewinnung auf dem Arbeitsmarkt für andere Unternehmen. Bei der Mitarbeiterbindung kann die Bundeswehr aufgrund unzureichender WLB Maßnahmen gegenüber dem zivilen Markt noch nicht mithalten.
Demzufolge muss weiterhin die Positionierung der Arbeitgebermarke Bundeswehr vorangetrieben und gefestigt werden. Dazu bedarf es einer beständigen Kommunikationsstrategie. Die Verbesserungen im Handlungsfeld der Vereinbarkeit von Familie und Dienst müssen weiter forciert, konsequent verfolgt und kommuniziert werden. Jedes Unternehmen, das sich um Mitarbeiter sowohl in der Personalgewinnung als auch in der Mitarbeiterbindung bemüht, hat einen

[500] Vgl. Soldatengesetz In: Grundgesetz: 2007, § 9, 1.

unumgänglichen finanziellen Aufwand. Die ständigen Reformen der Bundeswehr erfordern Sparzwänge in jedem Bereich und deshalb ist es fraglich wie viel Geld zukünftig für die attraktive Gestaltung der Bundeswehr noch zur Verfügung steht.[501]

Bevor ein Ausblick auf weiter führende Studien gegeben werden kann, müsste die Politik explizit darlegen, welche Aufgaben die Außenpolitik der Bundeswehr überträgt.

> *„Warum sollen deutsche Soldaten überhaupt in aller Welt den Hilfspolizisten mimen? Und wenn sie es sollen, für welche Werte oder Interessen schickt man sie in potenziell lebensgefährliche Einsätze? Kurz: Welche Bundeswehr will dieses Land für welche Aufgabe?“*[502]

Der Soldat von heute ist nicht zu reduzieren auf ein Exekutivelement der Außenpolitik, welches als letztes Mittel eingesetzt wird, um Menschenrechte zu verteidigen oder humanitär für Deutschland tätig zu werden.

Daran anschließend ergeben sich offene Fragen, die bisher nicht hinreichend beantwortet werden konnten, jedoch in absehbarer Zeit beantwortet werden sollten.

- Wie viele Soldaten braucht Deutschland zukünftig? Gibt es schon ein neues Personalstrukturmodell mit einer Personalstärke von 150.000 Mann?
- Unter welchem Leitbild sollen die Streitkräfte zukünftig geführt und gestaltet werden?
- Dient der Soldat von heute den wirtschaftlichen Interessen seines Staates oder lediglich den Interessen einzelner?
- Wie können die bereits länger dienenden Soldaten, neben der zurzeit forcierten Neuwerbung, wieder mehr in den Mittelpunkt gerückt werden?
- Besteht ein Rekrutierungsproblem? Gibt es ausreichend geeignete Bewerber?
- Bewerben sich immer mehr Jugendliche, gegebenenfalls auch Unterprivilegierte, die sich zivil keine Chance auf dem Arbeitsmarkt ausrechnen?

Die aufgezeigten Anregungen müssen über Jahre schrittweise implementiert werden, da die Bundeswehr aus den Köpfen der Erwachsenen im Altersband von 20 bis 35 Jahren nahezu herausgewachsen ist und für Jugendliche zwischen 12 und 18 Jahren die Bundeswehr kaum ein Begriff ist.[503] Die Streitkräfte können und

[501] Vgl. Wohlgethan, A.: 2011, S. 92ff.
[502] Vgl. Über dieses Thema berichtete die Tagesschau am 16. Mai 2013 um 12:00 Uhr. http://www.tagesschau.de/inland/bundeswehrreform214.html [Stand: 20.05.2013].
[503] Eigene Daten zur Frage 202, Zeile 491.

müssen dem entgegenwirken, um einen wettbewerbsfähigen Status in der Gesellschaft zu erreichen.

Daraus erwächst die Hoffnung, dass das sicherheitspolitische Ziel der Neuausrichtung der Bundeswehr eine einsatzbereite und leistungsfähige Bundeswehr ist, die der Politik ein breites Spektrum an Fähigkeiten und damit Handlungsoptionen bietet. Die Bundeswehr zeichnet sich zukünftig durch effektive Strukturen und effiziente Prozesse aus. Sie ist nachhaltig finanziert, gut ausgerüstet und verfügt über eine ausgewogene Personalstruktur. Des Weiteren muss die Bundeswehr als Freiwilligenarmee fest in der Gesellschaft verankert sein und gelebt werden. Das nachstehende Zitat soll abschließend die Einzigartigkeit des Soldatenberufs herausstellen.

> *„Unsere Soldaten im Auslandseinsatz prägen mit vielen anderen das Bild Deutschlands in der Welt. Es ist das Bild eines weltoffenen, toleranten, demokratischen, patriotischen, verlässlichen und hoch professionellen Deutschland. Wir können stolz auf unsere Soldaten sein. Und sie sollen es als eine Auszeichnung begreifen und erleben, dass Sie Deutschland dienen!“*[504]

[504] Vgl. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière, anlässlich der Neuausrichtung der Bundeswehr am 18. Mai 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin.

5. Literaturverzeichnis

a) wissenschaftliche Literatur:

Beck, Hans-Christian/**Singer**, Christian (Hrsg.): Entscheiden Führen Verantworten. Soldatsein im 21. Jahrhundert. (Berlin: Miles, 2011).

Baudissin, Wolf Graf (Schubert, Peter v., Hrsg.): Soldat für den Frieden: Entwürfe für eine zeitgemäße Bundeswehr. (München: R. Piper, 1969).

Blaschke, Peter H.: De officio. Zu den ethischen Herausforderungen des Offizierberufs. (Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, 2. Aufl., 2000).

Bortz, Jürgen/**Döring**, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. (Berlin [u. a.]: Springer, 3., überarb. Aufl., 2003).

Bühl, Achim: SPSS 20. Einführung in die moderne Datenanalyse. (München: Pearson, 13., aktualisierte Auflage, 2012).

Bultschnieder, Ralf: Aufbruch im Umbruch. Erfolg und Attraktivität der Streitkräfte als Grundlage wirksamer Nachwuchsgewinnung. (Bonn: Karl-Theodor-Molinari-Stiftung, 1993).

Cassens, Manfred: Work Life Balance. Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen. (München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2003).

Collatz, Annelen/**Gudat,** Karin: Work-Life-Balance. (Göttingen: Hogrefe Verlag, 2011).

Collmer, Sabine/**Kümmel**, Gerhard (Hrsg.): Ein Job wie jeder andere? Zum Selbst- und Berufsverständnis von Soldaten. (Baden-Baden: Nomos, 2005).

DGFP - Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Integriertes Personalmanagement in der Praxis. Prozesse und professionelle Standards. (Düsseldorf: W. Bertelsmann Verlag, 2. Auflage, 2012).

Diekmann, Andreas: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 18. vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe. (Hamburg: Rowohlts Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2007).

Fahrmeir, Ludwig/**Künstler,** Rita/**Pigeot,** Iris/**Tutz,** Gerhard: Statistik. Der Weg zur Datenanalyse. (Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 3. Auflage, 2000).

Felfe, Jörg: Mitarbeiterbindung. (Göttingen: Hogrefe Verlag, 2008).

Field, Andy: Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. (London: Sage, 4. Edition, 2012).

Freier, Kerstin: Balance Zielgruppenanalyse am Beispiel eines deutschen Automobilkonzerns. (Frankfurt am Main: Peter Lang, 2005).

George, Darren/**Mallery,** Paul: SPSS for Windows Step by Step. A Simple Guide and Reference. 11.0 Update. (Allyn & Bacon, 4. Edition, 2002).

Hammerich, Helmut R./**Hartmann,** Uwe/**von Rosen,** Claus (Hrsg.): Jahrbuch Innere Führung 2010: Die Grenzen des Militärischen. (Berlin: Miles, 2010).

Hartmann, Uwe/**Walther**, Christian (Hrsg.): Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. (München, Landsberg am Lech: Olzog Verlag, 1995).

Hartmann, Uwe: „Innere Führung“. Erfolge und Defizite der Führungsphilosophie für die Bundeswehr. (Berlin: Miles, 2007).

Hartmann, Uwe/**von Rosen**, Claus/**Walther**, Christian (Hrsg.): Jahrbuch Innere Führung 2011. Ethik als geistige Rüstung für Soldaten. (Berlin: Miles, 2011).

Janssen, Herbert: Die besten Mitarbeiter erfolgreich gewinnen, entwickeln und halten. Methoden, Erfolgsfaktoren und Strategien, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen, ganzheitlich und systematisch zu erkennen und erfolgreich und nachhaltig an das Unternehmen zu binden. (Zürich: PRAXIUM-Verlag, 2012).

Kastner, Michael (Hrsg.): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? (Kröning: Asanger Verlag, 4. Auflage, 2011).

Knoblauch, Jörg/**Kurz,** Jürgen: Die besten Mitarbeiter finden und halten. Die ABC-Strategie nutzen. (Frankfurt, New York: Campus Verlag, 2007).

Michalk, Silke/**Nieder**, Peter: Erfolgsfaktor Work Life Balance. (Weinheim: Wiley, 2007).

Middeldorf, Ina: Personalbindung im demographischen Wandel. Die entscheidende Rolle der Mitarbeiterbindung für den Unternehmenserfolg. (Hamburg: Diplomica, 2011).

Nägler, Frank: Die Bundeswehr 1955 bis 2005. Rückblenden - Einsichten - Perspektiven. (München: R. Oldenbourg Verlag, 2007).

Naumann, Klaus: Einsatz ohne Ziel? Die Politbedürftigkeit des Militärischen. (Bonn: bpb, 2010).

Nieder, Peter/**Michalk,** Silke: Modernes Personalmanagement: Grundlagen, Konzepte, Instrumente. (Weinheim: Wiley, 2009).

Porst, Rolf: Ein Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 2. Auflage. (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009).

Raab-Steiner, Elisabeth/**Benesch,** Michael: Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS/PASW-Auswertung. 2. Auflage. (Wien: facultas wuv, 2010).

Reichelt, Julian/**Meyer,** Jan: Ruhet in Frieden, Soldaten! Wie Politik und Bundeswehr die Wahrheit über Afghanistan vertuschen. (Köln: Fackelträger Verlag, 2. Auflage, 2010).

Schnell, Rainer/**Hill**, Paul/**Esser**, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. (München, Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1999).

Schöneck, Nadine M./**Voß**, Werner: Das Forschungsprojekt. Planung, Durchführung und Auswertung einer quantitativen Studie. (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005).

Schulze von Glaßer, Michael: Soldaten im Klassenzimmer. Die Bundeswehr an Schulen. (Köln: Papy Rossa Verlag, 2012).

Schuhmacher, Florian/**Geschwill,** Roland: Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. (Wiesbaden: Gabler, 2009).

Schultze-Rhonhof, Gerd: Wozu noch tapfer sein. 3. Auflage. (Gräfelfing: Resch Verlag, 1998).

Sommerer, Jan: Personalwirtschaft bei der Bundeswehr. Personalbeschaffung, -entwicklung und -freisetzung. (Hamburg: Diplomica, 2012).

Stockfisch, Dieter: Menschenführung in Frieden, Krise und Krieg. (Hamburg, Berlin, Bonn: Mittler, 1997).

Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente. (Wiesbaden: Gabler, 2008).

Szebel-Habig, Astrid: Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor. (Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 2004).

Thiele, Sabrina: Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel. (Hamburg: Diplomica, 2009).

Wiesendahl, Elmar (Hrsg.): Innere Führung für das 21. Jahrhundert. Die Bundeswehr und das Erbe Baudissins. (Paderborn [u. a.]: Schöningh, 2007).

Wohlgethan, Achim: Schwarzbuch Bundeswehr. Überfordert, demoralisiert, im Stich gelassen. (München: C. Bertelsmann, 2011).

Zimbardo, P. G./**Gerrig,** R. J.: Psychologie. 7. Auflage. (Berlin [u. a.]: Springer Verlag, 1999).

b) Zeitschriften/Hefte:

Becker, Stefan: Strategien einer familienbewussten Personalpolitik. In: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management. Heft 11/03, S. 26-28.

Hoff, Andreas: Betriebliche Arbeitszeitgestaltung und "Work-Life-Balance". In: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management. Heft 11/03, S. 36-39.

Glazinski, Bernd/**Rockrohr**, Grit: Was nützt Unternehmen die Work-Life-Balance? In: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management. Heft 11/03, S. 14-16.

Posner, Christine/**Langfeldt,** Bettina: Eine Frage der Attraktivität. Gute Gründe für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Dienst. In: IF – Zeitschrift für Innere Führung, 4/2010, S. 48-51.

Scholz, Christian: War for Talent – wer ihn führt, ihn stets verliert, In: Zeitschrift Innere Führung und Organisation: ZFO. – 77 (2008), Heft 2, S. 92-94.

c) Veröffentlichungen: Bundesministerium der Verteidigung:

Aktiv. Attraktiv. Anders. (Berlin: BMVg, Juni 2014).

Allgemeiner Umdruck 1/500. Handbuch zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften, BMVg Fü S I 3. (Berlin: BMVg, 13.01.2010).

Bericht zum Stand der Neuausrichtung der Bundeswehr. (BMVg: 08.05.2013).

Beruf trifft Berufung. Die Bundeswehr als Arbeitgeber. (Köln: BAPersBw).

Die Neuausrichtung der Bundeswehr. Nationale Interessen wahren – Internationale Verantwortung übernehmen – Sicherheit gemeinsam gestalten. (Berlin: BMVg, März 2012).

Erlass über den Ausgleich besonderer zeitlicher Belastungen der Soldatinnen und Soldaten. (Dienstzeitausgleicherlass; DZAE) vom 2. April 2012. (Inkraftsetzung zum 1. Juli 2012), (Bonn: BMVg, 2012).

Entschieden gut. Gut entschieden. Studium bei der Bundeswehr. (Bonn: BMVg, 2010).

Freiwillig dienen. Ein Wegweiser für den Freiwilligen Wehrdienst. (Berlin: BMVg, Juni 2011).

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Werte und Normen für Soldaten. (Berlin: BMVg, 2007).

Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, Januar 2010).

Konzeption der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, 01. Juli 2013).

Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr. (Bonn: BMVg, 04.04.2012).

Rahmenkonzept Erhalt und zur Steigerung der psychischen Fitness von Soldaten und Soldatinnen. (Konz ErhSteigPsychFit). (Bonn: BMVg, 31.10.2012).

Soldat sein heute. Leitgedanken zur Neuausrichtung der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, 2012).

Teilkonzeption zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften (TK VebkFamDstSK), BMVg Fü S I 3. (Berlin: BMVg, 21.05.2007).

Weißbuch zur Sicherheitspolitik Deutschlands und zur Zukunft der Bundeswehr. (Berlin: BMVg, 2006).

ZDv 10/1: Innere Führung. (Bonn: BMVg, 2008).

d) Veröffentlichungen: Fachinformationszentrum der Bundeswehr:

Abendheim, Donald**/Biel,** Heiko: Die Bundeswehr als Freiwilligen Armee: Erfahrungen und Lehren der amerikanischen All-Volunteer Force. Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, 2011, - 15 S. 5-15. (DK 2707, 2011).

Barth, Volker/**Sauvant,** Jochen: unsere Ausbildung ist gut – auch in 10 Jahren noch? In: Hardhöhenkurier: das Magazin für Soldaten. – 27 (2011), H. 5, S. 14-19. (YH 3118, 2011).

Biel, Heiko/**Giegerich,** Bastian/**Jonas,** Alexandra: Aussetzung der Wehrpflicht. Erfahrungen und Lehren westlicher Partnerstaaten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: APuZ; Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ – 61 (2011), H. 48: Wehrpflicht und Zivildienst, S. 31-38. (CF 9569, 2011).

Born, Wolfgang: Personalmanagement der Streitkräfte. In: Europäische Sicherheit: Politik, Streitkräfte, Wirtschaft, Technik. – 59 (2010), H. 5, S. 35-39. (YF 3226, 2010).

Buch, Detlef: Der „Kampf um die Begabungen“ erreicht die Bundeswehr. In: Europäische Sicherheit: Politik, Streitkräfte, Wirtschaft, Technik. – 58 (2009), H. 7. S. 89-90. (YG 6211, 2009).

Budde, Hans-Otto: Einsatzorientierung und Attraktivität: Gedanken zur Zukunftsfähigkeit des Heeres. In: Europäische Sicherheit: Politik, Streitkräfte, Wirtschaft, Technik. – 56 (2007), H. 12, S. 24-33. (YE 2855, 2007).

Budde, Hans-Otto: „Das Heer im Einsatz“: Der Mensch im Mittelpunkt. In: Europäische Sicherheit: Politik, Streitkräfte, Wirtschaft, Technik. – 58 (2009), H. 12, S.20-30. (YG 9538, 2009).

Bulmahn, Thomas/**Burmeister,** Julia/**Thümmel,** Kathleen: Berufswahl Jugendlicher und Interesse an einer Berufstätigkeit bei der Bundeswehr Ergebnisse der Jugendstudie 2007 des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr. Forschungsbericht 88. (DK 1853, 2009).

Eschenbach, Jan-Philipp: Am Puls der Gesellschaft: Nachwuchswerber. In: Y. Magazin der Bundeswehr. – 6 (2006), H. 10, S. 86-90. (YD 4964, 2006).

Hahn, Gerald: den Wert von Mitarbeitern (an-) erkennen. In Wissensmanagement: das Magazin für Führungskräfte. – 12 (2010), H. 5, S. 46-47. (YF 4461, 2010).

Hennige, Sven: Loyalität sichern: Mitarbeitermotivation hat viele Facetten. In: Personal: Zeitschrift für Human Resource Management. – 62 (2010). H. 10, S. 10-11. (YF 5569, 2010).

Ohm, Dieter: Employer Branding: das Bild der Bundeswehr und seine Bedeutung für die Nachwuchsgewinnung. In: Zeitschrift für Innere Führung: IF 53 (2009), H. 2, S. 36-39. (DK 1562, 2009).

Rosenthal, Jürgen K.G./**Karteusch,** Klaus/**Born,** Wolfgang - III: Die Bundeswehr – auch ein moderner Personaldienstleister: Personal gewinnen, qualifizieren, eingliedern. In: Hardhöhenkurier: das Magazin für Soldaten. – 25 (2009), H. 4, S. 8-11. (YG 8492, 2009).

Rühle, Joachim: Personalmanagement: zwischen Einsatzbereitschaft, Berufszufriedenheit und Motivation. In: Zeitschrift für Innere Führung: if.- 53 (2009), H. 2, S. 18-23. (DK 1559, 2009).

Seibert, Björn H./**Williams,** Cindy: Wege zur Freiwilligenarmee: die Erfahrungen befreundeter Armeen können der Bundeswehr helfen. In: Internationale Politik: IP.- 67 (2012), H. 1. S 108-113. (YH 3864, 2012).

Steiner, Heinrich: Am Puls der Zeit: zukünftige Herausforderungen und Strategien für das Personalmanagement. In IF – Zeitschrift für die Innere Führung, 52 (2008). (DK 1009, 2008).

Winsche, Harry: Nachwuchsgewinnung als zentrale Herausforderung der Streitkräfte. In: Wehrtechnik: WT.-40 (2008), H. 5: Die Streitkräftebasis: kreativ denken, effizient handeln, modern führen. S. 116-119. (YG 0032, 2008).

e) Elektronische Quellen:

Abteilungsleiter PSZ: Personalmanagement und -gewinnung. Prozessbeschreibung. (Bonn: 2011).

Bericht des Generalinspekteurs der Bundeswehr zum Prüfauftrag aus der Kabinettsklausur vom 7. Juni 2010.

Bericht der Strukturkommission der Bundeswehr. (Berlin: Oktober 2010).

Bulmahn, Thomas**/Fiebig,** Rüdiger**/Hilpert,** Carolin: Sicherheits- und verteidigungspolitisches Meinungsklima in der Bundesrepublik Deutschland Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung 2010. Forschungsbericht 94. (Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, 2011).

Bulmahn, Thomas: Wahrnehmung und Bewertung des Claims „Wir.Dienen.Deutschland.“, Image der Bundeswehr sowie Haltungen zum Umgang mit Veteranen. Ergebnisse der Bevölkerungsumfrage. (Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, 2012a).

Bulmahn, Thomas: Attraktivitätsindex Bundeswehr. Ein Instrument zur zielgruppenspezifischen. Messung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr. (Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, 2012b).

Deutscher Bundeswehrverband e.V. Schlagkräftige Bundeswehr 2020. Attraktivitätsoffensive starten! (Bonn: Mai 2014).

Hentschel, Katrin: Ergebnisse der Jugendstudie 2011. Berufswahl Jugendlicher und Einstellungen zum Arbeitgeber Bundeswehr. (Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr).

Karsch, Ulrich: Leiter des Karrierecenters der Bundeswehr Berlin, Kapitän zur See: Übergangsweisung Nr. 1, KarrC Berlin ab 01.12.2012.

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland: Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz Nr. 192 – August 2011. Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2010 bis 2025. (Berlin: 2011)**.**

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Ergebnisse der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. (Wiesbaden: 2009).

Wolf, Rüdiger: Staatssekretär im BMVg. Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes der Bundeswehr. (Berlin: 05.01.2011).

f) Vorträge/Reden:

Beemelmans, Stéphane: Rede des Staatssekretärs im BMVg, anlässlich eines Symposiums zur Nachwuchsgewinnung am 10.Juni 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin.

Gauck, Joachim: Rede des Bundespräsidenten, anlässlich seines Antrittsbesuchs bei der Bundeswehr am 12.03.2012 an der Führungsakademie der Bundeswehr Hamburg.

Karsch, Ulrich: Vortrag Kapitän zur See Karsch und Dezernatsleiter, anlässlich der aktuellen Lage zur Personalgewinnung im Karrierecenter der Bundeswehr Berlin am 22.02.2013 in Berlin.

Karsch, Ulrich: Vortrag Kapitän zur See Karsch, anlässlich eines Besuchs des Lazarettregiments 31 im Karrierecenter der Bundeswehr Berlin am 13.11.2013 in Berlin.

de Maizière, Thomas: Rede des Bundesministers der Verteidigung, anlässlich der Neuausrichtung der Bundeswehr am 18. Mai 2011 in der Julius Leber Kaserne in Berlin.

de Maizière, Thomas: Rede des Bundesministers der Verteidigung, anlässlich der Bundeswehrtagung am 22. und 23. Oktober 2012 in Strausberg.

Nielson, Manfred: Vortrag Vizeadmiral Nielson, anlässlich der aktuellen Lage der militärischen Personalgewinnung: „Bundeswehr heute: Hat die Freiwilligenarmee eine Zukunft“ am 17.08.2011 in Magdeburg.

Rind, Dominik: Vortrag Major Rind, anlässlich eines Truppenbesuchs beim Jagdbombergeschwader 32 am 21.09.2011 in Lechfeld.

von der Leyen, Ursula: Rede der Bundesministerin der Verteidigung, anlässlich der 50. Münchner Sicherheitskonferenz am 31. Januar 2014 in München.

g) Zeitungsartikel

Die Welt.

Ministerin unter Strom. In: Die Welt am 26.03.2014.

Weser Kurier. Tageszeitung für Bremen und Niedersachsen.

„Ich würde keine Minute missen wollen – trotz Angst“ Johannes Clair aus Scheeßel veröffentlicht Buch über seinen Bundeswehreinsatz in Afghanistan. In: Weser Kurier 06.01.2013.

Bis zu 800 Soldaten bleiben. Verteidigungsminister nennt konkrete Zahlen für Afghanistan / Bundeswehr übernimmt Ausbildungsaufgaben. In: Weser Kurier 19.04.2013.

Das Waffenproblem der Bundeswehr. Ständig neue Pannen bei Rüstungsprojekten / Industrie fordert klarere Vorgaben der Auftraggeber. In: Weser Kurier 30.10.2013.

Psychisch krank ins Krisengebiet. Jeder fünfte Soldat geht seelisch vorbelastet in den Einsatz / Bundeswehrverband Nord hält Wert für normal. In: Weser Kurier 27.11.2013.

Karriere in Uniform. Auslandseinsatz inklusive: Studieren bei der Bundeswehr verpflichtet / Weiblicher Anteil bei zehn Prozent. In: Weser Kurier 21.12.2013.

Die überlastete Armee, Wehrbericht: mehr traumatisierte Soldaten und sexuelle Übergriffe. In: Weser Kurier 29.01.2014.

Kinder in der Kaserne. „Theos Zwergenstube“ in Lüneburg ist eine der bundesweit ersten Kitas für Soldatennachwuchs. In: Weser Kurier 31.10.2013.

h) Internetquellen:

August Graf Neithardt von Gneisenau (1760 - 1831), deutscher Generalfeldmarschall und Gouverneur von Berlin.
http://www.aphorismen.de/zitat/112525 [Stand: 02.01.2014].

Ausbildungswerkstätte der Bundeswehr.
https://ziv.bundeswehr-karriere.de/portal/a/zivkarriere/!ut/p/c4/DccxDoAgDADAt_gBurv5C3UxrTTYQKopBRJfr7npYIefYpeELrdigRW2U2Ya4ZWe0UzYOKARiycmtoOaRq6DLwvYKkmJTdN_y9XRHZ68TB8X_tBx/ [Stand: 20.10.2014].

Bundesamt für Personalmanagement nimmt Arbeit auf.
http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYuxDsIwDET_yE5goWxEFYKlAwuULW2jyKhJKuOUpR_fZOBOesM9Hb6xNNqVvBVK0c74wn6k8_CDIawePilzWSFQpK84phzwWT-TgzFFJ5XiolChZyuJYUksczWZuRigCXulW6O0-kdvzaG73sypObZ388AlhMsOlxn-tg!!/ [Stand: 23.02.2013].

Bundesminister der Verteidigung Dr. Thomas de Maizière am 26.05.2012: Interview.
http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYu7DsIwEAT_yGdTIERHFEC0kSIIneNYzoFfulxCw8djF-xKU-xo4QmlUW_oNGOK2sMDBoPH8SPGsDnxSiuVVSxoZkuzRV5y8sj4hnu9TlaYFC1Xso2MhY40JxI5EftqVqJiBE4wSNU2Usl_1PfQd5fzdbdX7a3pIIdw-gFkFxpG/ [Stand: 15.01.2013].

Bundesministerin der Verteidigung Dr. Ursula von der Leyen, vom 12.01.2014: Interview.
http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYvBCsIwEET_aDcRkdZbSkG89mLrLW1DWGmSsm7qxY83OTgD7zCPwSeWRnuQt0Ip2g1HnBa6zh-Yw-HhlTKXFQJFeotjygEf9bM6WFJ0UikuChV6tpIY9sSyVZOZiwFacVK675RW_-hve2uMac-nS3_vBtxDMD9p03sC/ [Stand: 15.03.2014].

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/12/Abbildungen/a_12_33b_durchschnittl_kinderzahl_familienform_d_1996_2011.html [Stand: 25.05.2013].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf [Stand: 09.07.2013].
Bw-beachen.

http://www.bw-beachen.de/ [Stand: 20.10.2014].

Bw-Olympix.
https://www.bw-olympix.de/ [Stand: 20.10.2014].

Die Stärke der Streitkräfte.
http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcmxDYAwDATAWVgg7unYAugc8kSWI4OMIesTXXm002D8SeWQy7jRStshc-4p94L0hENCnXEGUvXXSuMKG8FwBd26TD9uIZiT [Stand: 15.06.2014].

Bundeswehr-Karriere.
www.bundeswehr-karriere.de

Der Spiegel, 38/2009, S. 75.
http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-66886599.html [Stand: 09.07.2013].

Die Welt: Jeder vierte Freiwillige verlässt Bundeswehr vorzeitig am 24.04.2013.
http://www.welt.de/politik/deutschland/article115586377/Jeder-vierte-Freiwillige-verlaesst-Bundeswehr-vorzeitig.html [Stand: 01.07.2013].

Die Welt: Die Bundeswehr, Deutschlands ungeliebte Armee am 16.06.2013.
http://www.welt.de/politik/ausland/article117156165/Die-Bundeswehr-Deutschlands-ungeliebte-Armee.html [Stand: 06.07.2013].

Die Welt: Dem freiwilligen Wehrdienst droht das Aus am 18.08.2013.
http://www.welt.de/politik/deutschland/article121418282/Das-widerspruechliche-Image-deutscher-Soldaten.html [Stand: 01.11.2013].

Die Welt. Pannen und Peinlichkeiten bei der Bundeswehr am 28.09.2014.
http://www.welt.de/politik/deutschland/article132697723/Pannen-und-Peinlichkeiten-bei-der-Bundeswehr.html [Stand: 28.09.2014].

Die Welt: Das widersprüchliche Image deutscher Soldaten am 01.11.2013.
http://www.welt.de/politik/deutschland/article121418282/Das-widerspruechliche-Image-deutscher-Soldaten.html [Stand: 01.11.2013].

Duden.
http://www.duden.de/rechtschreibung/Gender [Stand: 25.08.2014].
http://www.duden.de/rechtschreibung/Corporate_Identity [Stand: 20.10.2014].

E-Recruitment.
http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/27/E-Recruitment [Stand: 22.03.2014].

Freiwilliger Wehrdienst: Bewerberzahlen über den Erwartungen. Berlin, 20.01.2012.
http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYuxDsIwDET_yE6GSoWNqAsbsEDZ0jaKjBqnMk5Z-HiSgTvpDfd0-MRa9jtFr5TZr_jAcabj9IEp7RFeuUhdIRHTW4NQSXhvnyXAnDloowZWqoziNQtsWXRtpohUA7TgaOzgjDX_2G9_vbju0PVmOLsbbimdfr5rtIE!/ [Stand: 28.10.2014].

Girls‘ day: Berufsorientierungstag für Mädchen.
https://mil.bundeswehr-karriere.de/portal/a/milkarriere/!ut/p/c4/DcJBDkAwEAXQs7hAB7GycwvspjVpf1pDRkPcnrxHK_2Ub0SuOJQLzbQEjP5xO0pmM4iJY_OCGsWLOeWQDCFVURdh5dr47dtuoDNPzQdnk75c/ [Stand 20.10.2014].

Informationen zum Reformbegleitprogramm.
http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYu7DsIwEAT_yGdTAKLDSkNBk4aEznEs58AvXS6h4eOxC3alKXa08ITaZHb0hjEnE2CA0eJl-ogp7l688kZ1FSvaxdHikNeSAzK-4dGusxM2J8eN7BJjpSfDmUTJxKGZjagagTOMUnVaKvmP-p7vvT4NR3XobrqHEuP1Bxw1W2Q!/ [Stand: 06.05.2013].

Mediaatlas 2008. Das Stellenmarktkompendium.
http://media.haufe-group.com/media/attachmentlibraries/rp/Personal/MediaAtlas_2008_NEU.pdf [Stand: 04.11.2014].

Militärische Führungskräfte der Bundeswehr bewerten die Neuausrichtung der Bundeswehr. Zielgruppenbefragung der TU Chemnitz im Auftrag des Deutschen Bundeswehrverbandes.
https://www.dbwv.de/C125747A001FF94B/vwContentByKey/W28XWCBY150DBWNDE/$FILE/Ergebnisse_Zielgruppenbefragung.pdf [Stand: 27.06.2014].

National Center for Biotechnology Information.
http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3568647/ [Stand: 07.12.2013].

Pressemitteilung von der Bundesministerin der Verteidigung, Dr. Ursula von der Leyen: „Bundeswehr wechselt auf die Überholspur“ (Berlin: BMVg, 30. Mai 2014).
http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYxNC8IwEET_UTapetCbpSKiJxG0XiRtl3Sh-WC7rRd_vA3oDLw5PBh4wtJgZ3JWKAY7wAPqlnbNWzV-dioxjiP-xpMI0jAFh0FZbnuaX4U2a7jnlw5VGwNKpmAQWujYSmSVIsuQzcS8GEUd1NpUpTb6H_PZni-H463YrKpTeYXk_f4LPUDqMg!!/ [Stand: 30.10.2014].

Rede von Bundespräsident Horst Köhler anlässlich der Kommandeurtagung der Bundeswehr in Bonn am 10.10.2005.
http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Horst-Koehler/Reden/2005/10/20051010_Rede.html [Stand: 15.03.2014].

Rede des Altkanzlers Helmut Schmidt anlässlich der ersten Vereidigung von Bundeswehrrekruten am 20.07.2008 in Berlin.
http://www.zeit.de/online/2008/30/Schmidt-Rede [Stand: 31.05.2014].

Schülerpraktikum bei der Bundeswehr.
http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/NYtNC8IwEET_UbbBg7E3S0G8CmrrRdJ2qYv5KNutufjjTQ7OwLu8GXhAbrAfmq1QDNZBB_1I9ZDUkCZU9i0bOoerSkiCjE95occA93LMgzEGlELBIJQ5s5XIaoksrpiNORtFE_SVbhu9r_7RX3Mzp2t3MLv23Fxg8f74AxoJHAI!/ [Stand: 20.10.2014].

SoSci Survey, oFb – der onlineFragebogen.
http://www.soscisurvey.de

Statista – das Statistik-Portal
http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/145/zentraler_grenzwertsatz/ [Stand: 24.10.2014].

Statistisches Bundesamt.
https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide [Stand: 22.06.2013].

Tagesschau am 16. Mai 2013 um 12:00 Uhr.
http://www.tagesschau.de/inland/bundeswehrreform214.html [Stand: 20.05.2013].

Streitkräftebasis.
http://www.streitkraeftebasis.de/portal/a/streitkraeftebasis/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP3I5EyrpHK94uyk-ILMKr3SpNSi0jz9gmxHRQA-DBD-/ [Stand: 09.07.2013].

Tendence: research - strategies – careers. Trendence Schülerbarometer 2013.
https://www.schuelerbarometer.de/arbeitgeber/ranking.html [Stand: 22.07.2014].

Unterrichtung der Öffentlichkeit.
http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP3I5EyrpHK9pPKUVL3UzLzixNSSqlS93MziYqCK1Dy9qtKinMT0VP2CbEdFAEe1mt0!/ [Stand: 03.11.2014].

Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2012 (54. Bericht) am 29.01.2013.
http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712050.pdf [Stand: 12.04.2013].

Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2013 (55. Bericht) am 28.01.2014.
http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/003/1800300.pdf [Stand: 05.03.2014].

Wesentliche Änderungen im Personalstrukturmodell (PSM) 185 im Detail.
http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/HcvBDYAgDAXQWVygvXtzC_VW9EsaSCVQZH2NeefHO39MHo3ieptkXnk7dA6DwjhBzSvUUxVcDjL0iOaSvVukgtr-UtIyvTi0gjE!/ [Stand: 17.07.2013].

Wirtschaftslexikon.
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/diversity-management.html#definition [Stand: 08.04.2014].
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/hygienefaktoren.html [Stand: 29.10.2014].

Verteidigungspolitische Richtlinien vom 27.05.2011.
http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0CD8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.bmvg.de%2Fresource%2Fresource%2FMzEzNTM4MmUzMzMyMmUzMTM1MzMyZTM2MzIzMDMwMzAzMDMwMzAzMDY3NzE2YjZkNmM3MDc0MzEyMDIwMjAyMDIw%2FBMVg_180%2520VPR_Internetversion_barrierefrei.pdf&ei=UTEkU42PLIHKtQaP2YFQ&usg=AFQjCNFKZVjB6-HdlaHDN1mF7zOREhdxtw&bvm=bv.62922401,d.Yms [Stand: 09.07.2013].

Zeit online: "Man kann einen Krieg nicht mit Transportfahrzeugen führen" am 11.02.2011.
http://www.zeit.de/politik/deutschland/2011-02/interview-bundeswehr-koenigshaus [Stand. 27.10.2014].

Zeit online. Was glaubt ihr eigentlich, wer wir sind? Beschimpfungen, Hassmails, Hausverbot in Schulen: Wie Soldaten sich in Deutschland behandeln lassen müssen am 21.11.2013.
http://www.zeit.de/2013/48/soldaten-deutschland [Stand: 01.12.2014].

Zeit online: De Maizière: Soldaten gieren nach Anerkennung am 11.03.2013.
http://www.zeit.de/politik/deutschland/2013-02/bundeswehr-maziere-wertschaetzung [Stand: 27.11.2014].

Zeitschrift für Innere Führung 01/2009. Unauflösbarer Widerspruch? http://www.if-zeitschrift.de/portal/a/ifz/!ut/p/c4/JYu7DoJAEEX_aIcVCmKHDxIbLRUbs7ADTMLOkmGQxPjxQrwnOc3JhSessHtT55QiuwEeUDW0rxdTLx5f1H6M9hiQTSuEHnmaqOlRZu7gvp09miYy6mZFVlrdidMoZoyiw1ZmkbUY8lAl9nSwqd0l_9lvfi6OZZan2eVa3mAMofgBS47S0Q!!/ [Stand 20.09.2014].

Zeitschrift für Innere Führung 04/2010. Die Menschen mitnehmen. http://www.if-zeitschrift.de/portal/a/ifz/!ut/p/c4/JYvLCsIwEEX_aKaJIOLOB4IudCW2biRtpm2GScowsSB-vAneA2dzuPjETDBvNxhxMZgJa2w6t20XaBdLL9d_QEbyFKBPNHIKAz7KxxJ0MZAUCwVx2QMbiQxzZJlKScy5gLPYVOq4Vyulq__Ud3O4X3St9Pp8Pd1w9n73A-5xtM4!/ [Stand: 15.05.2013].

Zeitschrift für Personalforschung, 24. Jahrgang, Heft 4, 2010. http://static.uni-graz.at/fileadmin/sowi-institute/Personalpolitik/Pdf/Grieger_et_al_2010_Strategische_Bindung_der_Ressourcen_von_Fach-_und_Fuehrungskraeften.pdf [Stand: 02.11.2014].

6. Anlagen

Anlagenverzeichnis:

Anlage 1: Fragebogen

Anlage 2: Befragungsteilnehmer

Anlage 3: Aufgabenbereiche Karrierecenter der Bundeswehr Berlin

Anlage 4: Allgemeine Angaben der Befragten

Anlage 5 Histogramme der operationalisierten Variablen

Anlage 6: Antworten zum Themenkomplex Soldatenberuf

Anlage 7: Antworten zum Themenkomplex Mitarbeiterbindung

Anlage 8: Antworten zum Themenkomplex Work-Life-Balance

Anlage 9: Übersicht der berechneten Variablen

Anlage 10: Kolmogorov-Smirnov-Test zur Überprüfung der Verteilungsform

Anlage 11: Rangkorrelation nach Spearman

Anlage 12: Statistik zu den aufgestellten Forschungshypothesen

Anlage 1: Fragebogen

Fragebogen im Rahmen einer Studie zur Erforschung der Attraktivität des Dienstes und Mitarbeiterbindung in der Bundeswehr

Diese Untersuchung wird im Auftrag und mit Genehmigung des BMVg durchgeführt.
Sie ist unter der Nummer 1/756/11 registriert.
Die Teilnahme ist **freiwillig**. Befragung und Datenauswertung erfolgen **anonym**.

Die Bundeswehr steht in harter Konkurrenz um talentierten Nachwuchs mit anderen Arbeitgebern und benötigt qualifiziertes Personal, besonders in Zeiten der Umstrukturierungen. Hierbei ist es wichtig die Soldaten im Mittelpunkt zu sehen, um gezielt auf die individuellen und beruflichen Interessen der Soldaten einzugehen. Hierzu sind wir auf Ihre Erfahrungen und Ihre Meinung angewiesen.

Bitte nehmen Sie sich jetzt die Zeit, die
Fragen (Vorder- und Rückseite) zu beantworten.
Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Befragung!

Soldat

1. Womit hat die Bundeswehr geworben, als Sie zur Bundeswehr gegangen sind? (Bitte nur ein Kreuz je Zeile)

1 trifft voll und ganz zu						5 trifft überhaupt nicht zu
		1	2	3	4	5
A	Bundeswehr als besondere Erfahrung	❑	❑	❑	❑	❑
B	interessanter Aufgabenbereich	❑	❑	❑	❑	❑
C	Kameradschaft	❑	❑	❑	❑	❑
D	sicherer Arbeitsplatz	❑	❑	❑	❑	❑
E	sicheres Einkommen	❑	❑	❑	❑	❑
F	Technik	❑	❑	❑	❑	❑
G	Tradition	❑	❑	❑	❑	❑
H	es wurden keine Mittel zur Werbung eingesetzt	❑	❑	❑	❑	❑

Weitere Angaben: _____

2. Welche der folgenden Aspekte des Soldatenberufs sind Ihnen persönlich wichtig?

1 sehr wichtig						5 sehr unwichtig
		1	2	3	4	5
A	Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	❑	❑	❑	❑	❑
B	Beitrag zur internationalen Konfliktverhütung	❑	❑	❑	❑	❑
C	Disziplin	❑	❑	❑	❑	❑
D	hohes Ansehen als Soldat	❑	❑	❑	❑	❑
E	Kameradschaft	❑	❑	❑	❑	❑

Weitere Angaben: _____

3. Wie bewerten Sie Ihre derzeitige Tätigkeit in der Bundeswehr? (Kreuzen Sie den Wert bei jedem Gegensatzpaar an, der Ihrer Meinung **am ehesten** zutrifft.)

		1	2	3	4	5	
A	fordert mich	❑	❑	❑	❑	❑	unterfordert mich
B	interessant	❑	❑	❑	❑	❑	langweilig
C	sinnvoll	❑	❑	❑	❑	❑	nutzlos
D	verantwortungsvoll	❑	❑	❑	❑	❑	ohne Verantwortung
E	wichtig	❑	❑	❑	❑	❑	nicht wichtig

4. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit…

1 sehr zufrieden — 5 sehr unzufrieden

		1	2	3	4	5
A	dem Betriebsklima in der Bundeswehr	❑	❑	❑	❑	❑
B	der Vereinbarkeit von Familie und Dienst	❑	❑	❑	❑	❑
C	Ihren Arbeitsbedingungen	❑	❑	❑	❑	❑
D	Ihren Zukunftsaussichten in der Bundeswehr	❑	❑	❑	❑	❑
E	Ihrer derzeitigen Tätigkeit	❑	❑	❑	❑	❑

Weitere Angaben: _____

5. Wie wird Ihrer Meinung nach Zufriedenheit in der Bundeswehr erreicht?

_____

_____

6. Was sind Ihrer Meinung nach Motive für junge Menschen, sich für den freiwilligen Dienst bei der Bundeswehr (FWD) zu entscheiden?

_____

_____

_____

7. Was motiviert Sie für den täglichen Dienst in der Bundeswehr?

1 trifft voll und ganz zu — 5 trifft überhaupt nicht zu

		1	2	3	4	5
A	Freunde	❑	❑	❑	❑	❑
B	gute Arbeitsbedingungen	❑	❑	❑	❑	❑
C	gute Karriereaussichten	❑	❑	❑	❑	❑
D	Kameradschaft	❑	❑	❑	❑	❑
E	meine Familie	❑	❑	❑	❑	❑
F	meine persönliche Einstellung zum Dienst	❑	❑	❑	❑	❑
G	sicheres Einkommen	❑	❑	❑	❑	❑
H	umfangreiche Sozialleistungen	❑	❑	❑	❑	❑

Weitere Angaben: _____

8. Was glauben Sie, ist für einen länger dienenden Soldaten in der Bundeswehr wichtig?

_____

_____

_____

9. Warum sind Sie Soldat? (Bitte Gründe nach Wichtigkeit angeben, A = am wichtigsten)

   A _____

   B _____

   C _____

   Weitere Angaben:

   _____

   _____

Familie und Dienst

10. Was verbinden Sie mit „Vereinbarkeit von Familie und Dienst“?

    _____

    _____

    _____

11. Kann eine regionale Bindung (heimatnahe Verwendung) der Soldaten an einen Standort zu einer höheren Zufriedenheit und damit Attraktivität der Bundeswehr führen? (Bitte Angaben nach Wichtigkeit sortieren, A = am wichtigsten)

    ❑ ja ❑ nein

    Weil, A _____

    B _____

    C _____

    D _____

    E _____

    Weitere Angaben: _____

12. Worauf legen Sie besonderen Wert in der Zusammenarbeit von Gemeinden und Regionen mit der Bundeswehr?

1 trifft voll und ganz zu						5 trifft überhaupt nicht zu
		1	2	3	4	5
A	Einkaufsmöglichkeiten	❑	❑	❑	❑	❑
B	Familienfreundlichkeit	❑	❑	❑	❑	❑
C	Freizeitangebot	❑	❑	❑	❑	❑
D	Kindergarten- / Schulplätze	❑	❑	❑	❑	❑
E	Wohnungsmarkt	❑	❑	❑	❑	❑
F	medizinisches Versorgungsangebot	❑	❑	❑	❑	❑

    Weitere Angaben: _____

13. Wodurch kann das Ansehen der Bundeswehr in der Gesellschaft verbessert werden?

    _____

    _____

    _____

14. Wie wichtig sind für Sie die nachfolgenden Gründe für eine Entscheidung, in der Bundeswehr länger zu dienen?

1 sehr wichtig						5 sehr unwichtig
		1	2	3	4	5
A	Familie	❑	❑	❑	❑	❑
B	finanzielle Sicherheit	❑	❑	❑	❑	❑
C	Freude an den gestellten Aufgaben	❑	❑	❑	❑	❑
D	Interesse an Auslandseinsätzen	❑	❑	❑	❑	❑
E	Kameradschaft	❑	❑	❑	❑	❑
F	Karrieremöglichkeiten	❑	❑	❑	❑	❑
G	Mitarbeiter führen können	❑	❑	❑	❑	❑
H	selbstständig planen und entscheiden können	❑	❑	❑	❑	❑
I	Sicherheit (sicherer Arbeitsplatz)	❑	❑	❑	❑	❑
J	unentgeltliche ärztliche Versorgung	❑	❑	❑	❑	❑

Weitere Angaben: _____

15. Geht die Bundeswehr auf die aktuellen Bedürfnisse der Soldaten ein?

❑ ja, ❑ nein,

weil _____

Mitarbeiterbindung

16. Wie wichtig ist für Sie das Ansehen der Bundeswehr in der Gesellschaft für die Attraktivität des Dienstes in den Streitkräften?

	1	2	3	4	5	
sehr wichtig	❑	❑	❑	❑	❑	sehr unwichtig

17. Wie würden Sie Personalgewinnung für die Bundeswehr betreiben?

_____

_____

_____

18. Was könnte die Bundeswehr tun, damit die besten Soldaten in der Bundeswehr bleiben? (Ideen, Vorschläge)

_____

_____

_____

19. Was sollte die Bundeswehr der Zukunft kennzeichnen?

1 sehr wichtig						5 sehr unwichtig
		1	2	3	4	5
A	bessere Beratung im Zentrum für Nachwuchsgewinnung	❑	❑	❑	❑	❑
B	bessere persönliche Ausrüstung	❑	❑	❑	❑	❑
C	bundesweite Anerkennung von zivilen Abschlüssen für Dienstposten in der Bundeswehr	❑	❑	❑	❑	❑
D	höheres Einkommen	❑	❑	❑	❑	❑
E	Verwendungen in Wohnortnähe	❑	❑	❑	❑	❑
F	weniger Bürokratie	❑	❑	❑	❑	❑
G	zeitgerechte Beförderung	❑	❑	❑	❑	❑

Weitere Angaben: _____

20. Wie kann die Bundeswehr Ihrer Meinung nach Ihre Attraktivität in Hinblick auf die Konkurrenzfähigkeit zur zivilen Wirtschaft verbessern?

_____

_____

_____

Allgemeine Angaben

21. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an: ❑ männlich ❑ weiblich

22. In welchem Jahr wurden Sie geboren? ☐☐☐☐

23. Bitte geben Sie Ihren Familienstand an:

❑ ledig ❑ feste Partnerschaft ❑ verheiratet ❑ geschieden ❑ verwitwet

24. Haben Sie Kinder?

❑ nein ❑ ja Anzahl: _____

25. In welchem Jahr sind Sie in die Bundeswehr eingetreten? ☐☐☐☐

26. Welcher Dienstgradgruppe gehören Sie an?

❑ Mannschaften
❑ Unteroffiziere o. P.
❑ Unteroffiziere m. P.
❑ Offiziere
❑ Offiziere (Ärzte)
❑ Stabsoffiziere und höher
❑ Stabsoffiziere und höher (Ärzte)

27. Welchem Organisationsbereich gehören Sie an?

❑ Heer
❑ Luftwaffe
❑ Marine
❑ Streitkräftebasis
❑ zentraler Sanitätsdienst
❑ BMVg

28. Als was sind Sie zurzeit eingesetzt (Dienstposten)?

_____

29. Welchen höchsten allgemeinbildenden Schulabschluss haben Sie?

- ❑ Hauptschulabschluss
- ❑ Mittlere Reife, Realabschluss, Fachschulreife
- ❑ Fachhochschulreife, Abschluss einer Fachoberschule
- ❑ Abitur, allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife
- ❑ Studium
- ❑ einen anderen Schulabschluss, und zwar _____

30. Über welchen beruflichen Ausbildungsabschluss verfügen Sie?

- ❑ keinen beruflichen Abschluss
- ❑ beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) abgeschlossen
- ❑ beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule) abgeschlossen
- ❑ Ausbildung an einer Fachschule, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen
- ❑ einen anderen Ausbildungsabschluss, und zwar _____

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Befragung!

Sie haben nun noch die Möglichkeit Anmerkungen zu machen:

Anlage 2: Befragungsteilnehmer:

Heer:

- 2 Standorte

Luftwaffe:

- 2 Standorte

Marine:

- 2 Standorte

SKB:

- 1 Standort

Sanitätsdienst:

- 2 Standorte

Anlage 3: Aufgabenbereiche Karrierecenter der Bundeswehr Berlin

Dezernat 1: Bewerbungsmanagement

- Bewerberaktenerfassung, -bearbeitung, -weiterleitung und -archivierung
- Mitwirken bei Einladungsplanung, Terminvergabe
- Anteiliges Sicherstellen moderner und zeitgemäßer Bewerberbetreuung und -bindung
- Einplanen von Ungedienten, Wiedereinstellern und Laufbahnwechslern nach erfolgter Eignungsfeststellung, Bearbeiten von Eingaben
- Bewerberservicetelefon

Dezernat 2: militärische Prüfung

- Sicherstellung und Durchführung der Eignungsfeststellung für alle militärischen Bewerber und Dokumentation der Ergebnisse der Eignungsfeststellung
- Betreuen der Bewerber, dabei Einweisen und Steuern des Eignungsfeststellungsverfahrens
- Planen, Vorbereiten, Durchführen und Auswerten von Erfolgskontrollen in der Truppe

Dezernat 3: zivile Auswahl

- Sicherstellung und Durchführung der Eignungsfeststellung für die Laufbahnen des mittleren und gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes sowie des mittleren feuerwehrtechnischen Dienstes
- Ergebnisauswertung, Reihung und Dokumentation der Ergebnisse

Dezernat 4: Psychologischer Dienst

- Bearbeiten und Bewerten der Bewerbungsunterlagen (einschließlich CAT) zur Vorauswahl und zur Klassifikation mit dem Ziel der Ladungsoptimierung
- Sicherstellung und Durchführung der Eignungsfeststellung für alle militärischen Bewerber
- Koordinieren des Testbetriebes und Vorbereiten, Durchführen und Auswerten computergestützter und anderer psychologischer Verfahren
- Begleitung von Einsatznachbereitungsseminaren

Dezernat 5: Ärztlicher Dienst

- Feststellung der gesundheitlichen Eignung der freiwilligen Bewerber als SaZ Mannschaft bis Feldwebel für die Bundeswehr
- Technisches Durchführen der Diagnostik im Rahmen der Voruntersuchung und Sonderuntersuchungen

Dezernat 6: Werbung und Beratung

- Interesse wecken, informieren, und beraten im Zuständigkeitsbereich
- Leiten der Wehrdienstberatung
- Durchführen von Aus-, Fort- und Weiterbildung für Karriereberater
- Koordinieren der Zusammenarbeit zwischen den KarrC mit Assessment und denen ohne Assessment
- Planen und durchführen der Verbindungsaufnahme/ -pflege zu Schulen, Arbeitsagenturen, Jugendorganisationen, Ausbildungseinrichtungen
- Durchführen von Informationsveranstaltungen an Schulen, sowie weiteren Ausbildungseinrichtungen im Rahmen der Nachwuchswerbung und -gewinnung
- Steuern und Koordinieren der Karriereberater, Erfolgskontrollen und mobilen Einsatzmittel

Dezernat 7: Wehrersatz

- Deckung des Bedarfs der Truppe an Reservisten für Truppen- und Einzelwehrübungen, einschließlich der Auslandseinsätze
- Informieren, Beratung und Betreuung von Reservisten
- Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern und den in der Reservistenarbeit tätigen Verbänden und Vereinigungen
- Führen und Verwalten von physischen und elektronischen Personalakten der beorderten Reservisten

Dezernat 8: Berufsförderungsdienst (BFD)

- Sicherstellen einer effizienten und effektiven Leistungserbringung auf dem Gebiet der Berufsförderung
- Führen und Steuern der Aufgaben der Berufsförderung im Regionalteam sowie der zugeordneten Standortteams
- Durchführen einer ziel- und ergebnisorientierten Beratung und Qualifizierung
- Kooperation mit der Wirtschaft auf dem Gebiet der zivilberuflichen Qualifizierung und des Transfers in das zivile Erwerbsleben,
- Planen, Organisieren und Überwachen der Durchführung von internen / externen Maßnahmen, Basisqualifizierung und ZAWs
- Planen und Durchführen von Veranstaltungen des BFD (Bildungsmessen, Informations- und Kontaktbörsen)

Unterstützungselement KarrC Berlin

- Einladungsplanung, Terminvergabe
- Bewerberbetreuung und -bindung
- Eignungsfeststellung von Ungedienten für den FWD
- Einleiten der Gesundheitsüberprüfung

Zentraler Unterstützungsbereich (ZUB)

- Bearbeitung von Grundsatzangelegenheiten
- Zusammenarbeit mit Bundeswehr-Dienstleistungszentren und dem Baumanagement in Infrastrukturfragen
- Bearbeitung von Personalvorgängen des militärischen Personals und der zivilen Mitarbeiter sowie Sicherstellen der personellen und materiellen Sicherheit

Zentrale Ansprech- und Koordinierungsstelle

- Ansprech- und Kooperationspartner für Politik, Industrie und Handel, für Behörden sowie für die Regionaldirektionen der Bundesagentur für Arbeit
- Durchführen der nebenamtlichen Pressearbeit
- Sicherstellen der Ansprechbarkeit für Landesregierungen, Dienststellen und Behörden
- Planen, Vorbereiten und Durchführen von (Informations-) Veranstaltungen[505]

[505] Vgl. Vortrag Kapitän zur See Karsch und Dezernatsleiter, anlässlich der aktuellen Lage zur Personalgewinnung im Karrierecenter der Bundeswehr Berlin am 22.02.2013 in Berlin.

Anlage 4: Allgemeine Angaben der Befragten

Tabelle 15: Geschlecht (Frage 21)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	männlich	1076	86,3	88,3
	weiblich	142	11,4	11,7
	Gesamt	1218	97,7	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	29	2,3	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 16: Alter (Frage 22)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	19,00 - 21,00	192	15,4	16,3
	22,00 - 24,00	345	27,7	29,3
	25,00 - 27,00	249	20,0	21,1
	28,00 - 30,00	168	13,5	14,2
	31,00 - 33,00	76	6,1	6,4
	34,00 - 36,00	58	4,7	4,9
	37,00 - 39,00	30	2,4	2,5
	40,00 - 42,00	14	1,1	1,2
	43,00 - 45,00	12	1,0	1,0
	46,00 - 48,00	14	1,1	1,2
	49,00 - 51,00	15	1,2	1,3
	52,00 - 54,00	5	,4	,4
	58,00+	1	,1	,1
	Gesamt	1179	94,5	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	68	5,5	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 17: Familienstand (Frage 23)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	ledig	577	46,3	47,8
	feste Partnerschaft	392	31,4	32,5
	verheiratet	222	17,8	18,4
	geschieden	16	1,3	1,3
	Gesamt	1207	96,8	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	40	3,2	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 18: Kinder (Frage 24)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	nein	969	77,7	79,8
	ja	246	19,7	20,2
	Gesamt	1215	97,4	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	32	2,6	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 19: Diensteintritt in die Bundeswehr (Frage 25)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1971 - 1975	1	,1	,1
	1976 - 1980	3	,2	,3
	1981 - 1985	22	1,8	1,9
	1986 - 1990	21	1,7	1,8
	1991 - 1995	37	3,0	3,1
	1996 - 2000	96	7,7	8,1
	2001 - 2005	244	19,6	20,7
	2006 - 2010	554	44,4	46,9
	2011+	202	16,2	17,1
	Gesamt	1180	94,6	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	67	5,4	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 20: Dienstgradgruppe (Frage 26)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Mannschaften	477	38,3	39,5
	Unteroffiziere o. P.	166	13,3	13,7
	Unteroffiziere m. P.	283	22,7	23,4
	Offiziere	266	21,3	22,0
	Stabsoffiziere und höher	16	1,3	1,3
	Gesamt	1208	96,9	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	39	3,1	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 21: Organisationsbereich (Frage 27)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Heer	743	59,6	61,3
	Luftwaffe	232	18,6	19,1
	Marine	79	6,3	6,5
	Streitkräftebasis	99	7,9	8,2
	zentraler Sanitätsdienst	58	4,7	4,8
	BMVg	2	,2	,2
	Gesamt	1213	97,3	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	34	2,7	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 22: Schulabschluss (Frage 29)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Hauptschulabschluss	67	5,4	5,7
	Mittlere Reife, Realabschluss, Fachschulreife	400	32,1	34,1
	Fachhochschulreife, Abschluss einer Fachoberschule	78	6,3	6,6
	Abitur, allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife	443	35,5	37,7
	Studium	181	14,5	15,4
	einen anderen Schulabschluss	5	,4	,4
	Gesamt	1174	94,1	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	73	5,9	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 23: Ausbildungsabschluss (Frage 30)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	keinen beruflichen Abschluss	599	48,0	51,9
	beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) abgeschlossen	402	32,2	34,8
	beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule) abgeschlossen	73	5,9	6,3
	Ausbildung an einer Fachschule, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen	65	5,2	5,6
	einen anderen Ausbildungsabschluss	15	1,2	1,3
	Gesamt	1154	92,5	100,0
Fehlend	nicht beantwortet	93	7,5	
Gesamt		1247	100,0	

Anlage 5: Histogramme der operationalisierten Variablen

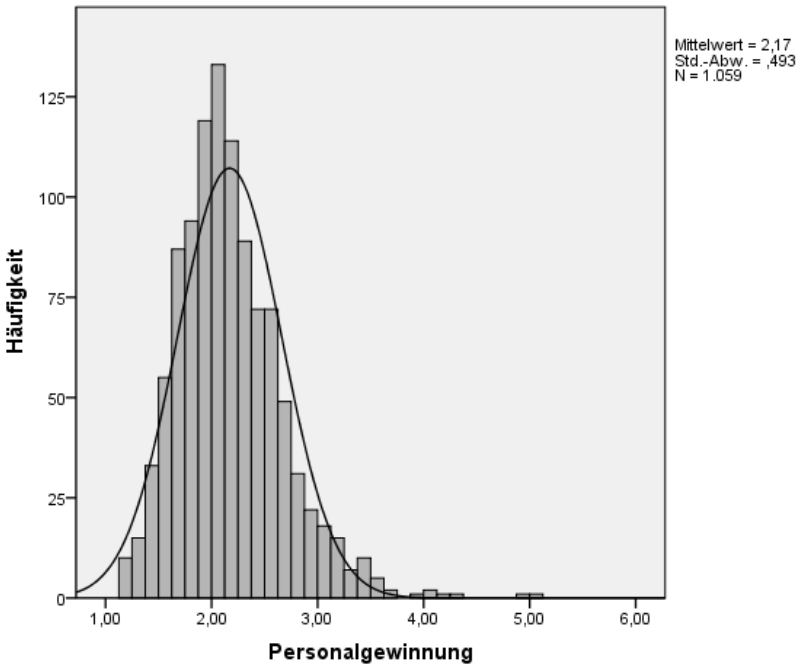

Abbildung 35: Histogramm Personalgewinnung

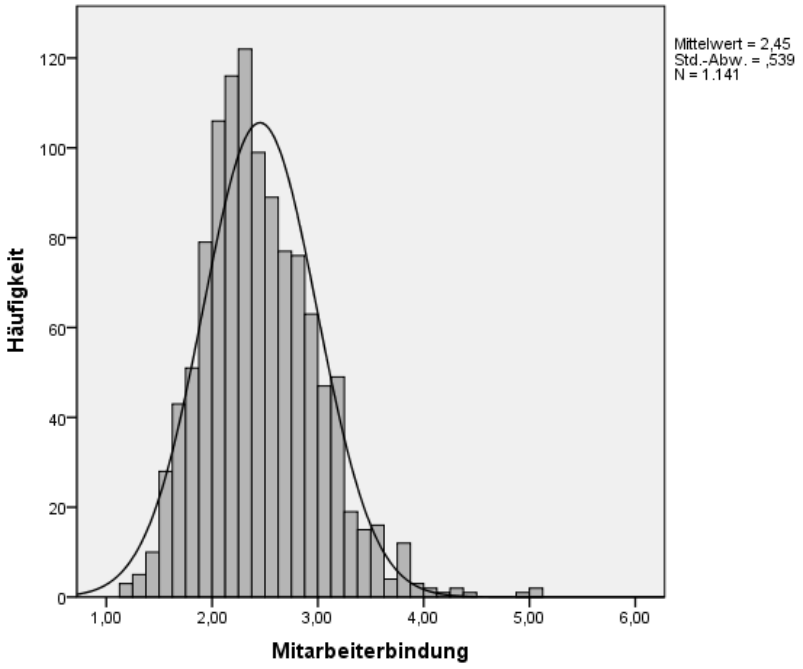

Abbildung 36: Histogramm Mitarbeiterbindung

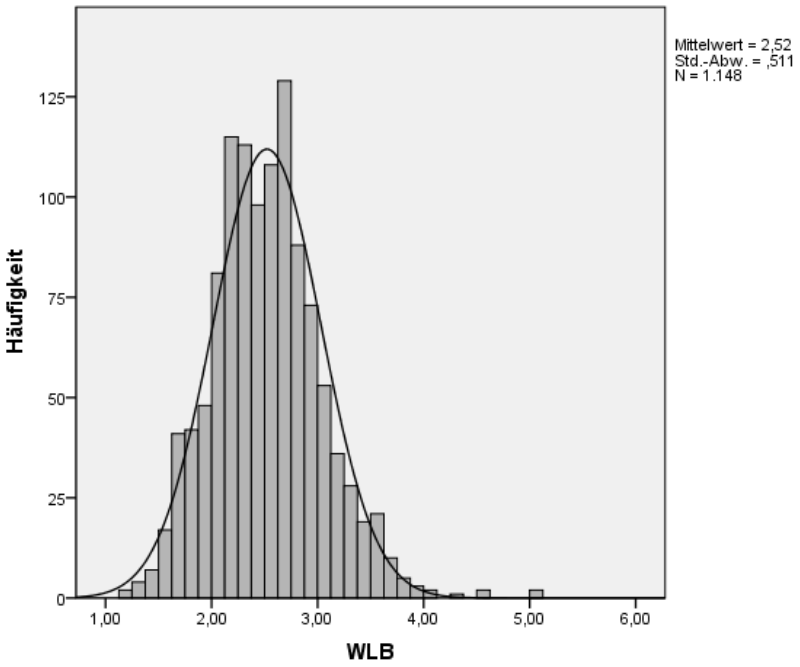

Abbildung 37: Histogramm Work-Life-Balance

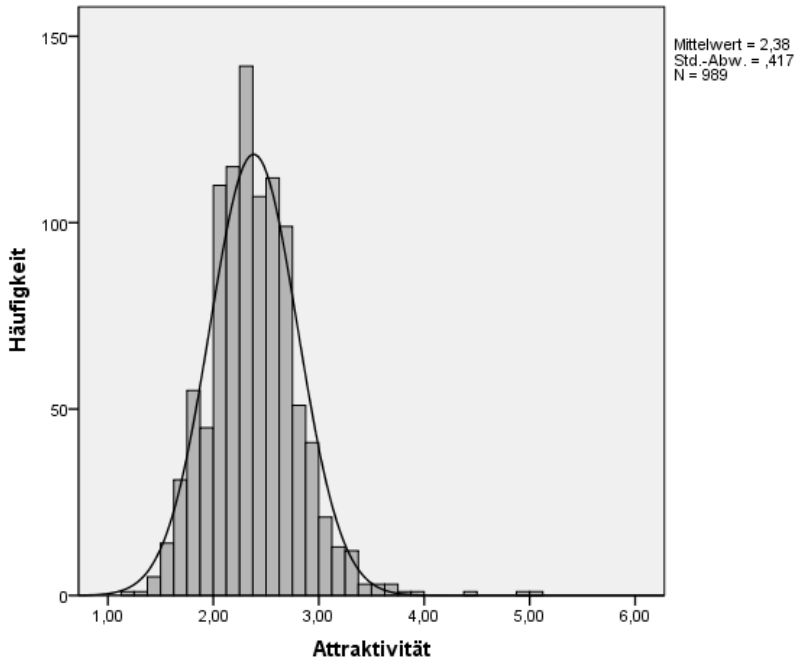

Abbildung 38: Histogramm Attraktivität

Anlage 6: Antworten zum Themenkomplex Personalgewinnung

Tabelle 24: Womit wurde geworben? (Frage 1)

		Gesamt	nicht beantwortet	trifft voll und ganz zu [1]	[2]	[3]	[4]	trifft überhaupt nicht zu [5]
A Bundeswehr als besondere Erfahrung	Anzahl	1247	105	186	354	312	154	136
	Anzahl (%)	100,0%	8,4%	14,9%	28,4%	25,0%	12,3%	10,9%
	Mittelwert	2,74						
B interessanter Aufgabenbereich	Anzahl	1247	101	279	468	228	75	96
	Anzahl (%)	100,0%	8,1%	22,4%	37,5%	18,3%	6,0%	7,7%
	Mittelwert	2,34						
C Kameradschaft	Anzahl	1247	111	228	340	283	154	131
	Anzahl (%)	100,0%	8,9%	18,3%	27,3%	22,7%	12,3%	10,5%
	Mittelwert	2,67						
D sicherer Arbeitsplatz	Anzahl	1247	97	360	361	222	92	115
	Anzahl (%)	100,0%	7,8%	28,9%	28,9%	17,8%	7,4%	9,2%
	Mittelwert	2,34						
E sicheres Einkommen	Anzahl	1247	102	418	340	183	90	114
	Anzahl (%)	100,0%	8,2%	33,5%	27,3%	14,7%	7,2%	9,1%
	Mittelwert	2,25						
F Technik	Anzahl	1247	110	129	269	300	234	205
	Anzahl (%)	100,0%	8,8%	10,3%	21,6%	24,1%	18,8%	16,4%
	Mittelwert	3,10						
G Tradition	Anzahl	1247	117	59	148	261	276	386
	Anzahl (%)	100,0%	9,4%	4,7%	11,9%	20,9%	22,1%	31,0%
	Mittelwert	3,69						
H es wurden keine Mittel zur Werbung eingesetzt	Anzahl	1247	251	167	59	175	105	490
	Anzahl (%)	100,0%	20,1%	13,4%	4,7%	14,0%	8,4%	39,3%
	Mittelwert	3,69						

Tabelle 25: Aspekte Soldatenberuf (Frage 2)

		Gesamt	nicht beantwortet	sehr wichtig [1]	[2]	[3]	[4]	sehr unwichtig [5]
A Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Anzahl	1247	21	532	448	163	50	33
	Anzahl (%)	100,0%	1,7%	42,7%	35,9%	13,1%	4,0%	2,6%
	Mittelwert	1,86						
B Beitrag zur internationalen Konfliktverhütung	Anzahl	1247	30	220	424	354	138	81
	Anzahl (%)	100,0%	2,4%	17,6%	34,0%	28,4%	11,1%	6,5%
	Mittelwert	2,54						
C Disziplin	Anzahl	1247	26	337	487	294	71	32
	Anzahl (%)	100,0%	2,1%	27,0%	39,1%	23,6%	5,7%	2,6%
	Mittelwert	2,16						
D hohes Ansehen als Soldat	Anzahl	1247	36	239	336	331	176	129
	Anzahl (%)	100,0%	2,9%	19,2%	26,9%	26,5%	14,1%	10,3%
	Mittelwert	2,69						
E Kameradschaft	Anzahl	1247	16	628	392	156	29	26
	Anzahl (%)	100,0%	1,3%	50,4%	31,4%	12,5%	2,3%	2,1%
	Mittelwert	1,73						

Tabelle 26: Tätigkeitsbewertung (Frage 3)

	Gesamt	nicht beantwortet	fordert mich [1]	[2]	[3]	[4]	unterfordert mich [5]
Anzahl	1247	10	206	464	317	156	94
Anzahl (%)	100,0%	,8%	16,5%	37,2%	25,4%	12,5%	7,5%
Mittelwert	2,57						
	Gesamt	nicht beantwortet	interessant [1]	[2]	[3]	[4]	langweilig [5]
Anzahl	1247	10	286	459	258	154	80
Anzahl (%)	100,0%	,8%	22,9%	36,8%	20,7%	12,3%	6,4%
Mittelwert	2,42						
	Gesamt	nicht beantwortet	sinnvoll [1]	[2]	[3]	[4]	nutzlos [5]
Anzahl	1247	12	237	338	382	178	100
Anzahl (%)	100,0%	1,0%	19,0%	27,1%	30,6%	14,3%	8,0%
Mittelwert	2,65						
	Gesamt	nicht beantwortet	verantwortungsvoll [1]	[2]	[3]	[4]	ohne Verantwortung [5]
Anzahl	1247	13	275	341	321	184	113
Anzahl (%)	100,0%	1,0%	22,1%	27,3%	25,7%	14,8%	9,1%
Mittelwert	2,61						
	Gesamt	nicht beantwortet	wichtig [1]	[2]	[3]	[4]	nicht wichtig [5]
Anzahl	1247	14	273	379	330	163	88
Anzahl (%)	100,0%	1,1%	21,9%	30,4%	26,5%	13,1%	7,1%
Mittelwert	2,52						

Tabelle 27: Zufriedenheit (Frage 4)

		Gesamt	nicht beantwortet	sehr zufrieden [1]	[2]	[3]	[4]	sehr unzufrieden [5]
A dem Betriebsklima in der Bundeswehr	Anzahl	1247	11	84	406	433	229	84
	Anzahl (%)	100,0%	,9%	6,7%	32,6%	34,7%	18,4%	6,7%
	Mittelwert	2,86						
B der Vereinbarkeit von Familie und Dienst	Anzahl	1247	12	32	136	317	407	343
	Anzahl (%)	100,0%	1,0%	2,6%	10,9%	25,4%	32,6%	27,5%
	Mittelwert	3,72						
C Ihren Arbeitsbedingungen	Anzahl	1247	9	104	415	441	208	70
	Anzahl (%)	100,0%	,7%	8,3%	33,3%	35,4%	16,7%	5,6%
	Mittelwert	2,78						
D Ihren Zukunftsaussichten in der Bundeswehr	Anzahl	1247	14	96	307	349	244	237
	Anzahl (%)	100,0%	1,1%	7,7%	24,6%	28,0%	19,6%	19,0%
	Mittelwert	3,18						
E Ihrer derzeitigen Tätigkeit	Anzahl	1246	7	186	409	353	175	116
	Anzahl (%)	100,0%	,6%	14,9%	32,8%	28,3%	14,0%	9,3%
	Mittelwert	2,70						

Tabelle 28: Motivation (Frage 7)

		Gesamt	nicht beantwortet	trifft voll und ganz zu [1]	[2]	[3]	[4]	trifft überhaupt nicht zu [5]
A Freunde	Anzahl	1246	18	141	367	377	197	146
	Anzahl (%)	100,0%	1,4%	11,3%	29,5%	30,3%	15,8%	11,7%
	Mittelwert	2,87						
B gute Arbeitsbedingungen	Anzahl	1247	18	55	361	481	250	82
	Anzahl (%)	100,0%	1,4%	4,4%	28,9%	38,6%	20,0%	6,6%
	Mittelwert	2,95						
C gute Karriereaussichten	Anzahl	1247	22	111	300	374	264	176
	Anzahl (%)	100,0%	1,8%	8,9%	24,1%	30,0%	21,2%	14,1%
	Mittelwert	3,08						
D Kameradschaft	Anzahl	1246	14	317	501	273	107	34
	Anzahl (%)	100,0%	1,1%	25,4%	40,2%	21,9%	8,6%	2,7%
	Mittelwert	2,22						
E meine Familie	Anzahl	1247	28	159	308	354	230	168
	Anzahl (%)	100,0%	2,2%	12,8%	24,7%	28,4%	18,4%	13,5%
	Mittelwert	2,95						
F meine persönliche Einstellung zum Dienst	Anzahl	1247	18	515	457	181	43	33
	Anzahl (%)	100,0%	1,4%	41,3%	36,6%	14,5%	3,4%	2,6%
	Mittelwert	1,88						
G sicheres Einkommen	Anzahl	1247	15	340	465	301	82	44
	Anzahl (%)	100,0%	1,2%	27,3%	37,3%	24,1%	6,6%	3,5%
	Mittelwert	2,21						
H umfangreiche Sozialleistungen	Anzahl	1247	29	81	245	469	280	143
	Anzahl (%)	100,0%	2,3%	6,5%	19,6%	37,6%	22,5%	11,5%
	Mittelwert	3,13						

Anlage 7: Antworten zum Themenkomplex Mitarbeiterbindung

Tabelle 29: Ansehen der Bundeswehr (Frage 16)

	Gesamt	nicht beantwortet	sehr wichtig [1]	[2]	[3]	[4]	sehr unwichtig [5]
Anzahl	1247	22	542	447	168	49	19
Anzahl (%)	100%	1,8%	43,5%	35,8%	13,5%	3,9%	1,5%
Mittelwert	1,82						

Tabelle 30: Bundeswehr der Zukunft (Frage 19)

		Gesamt	nicht beantwortet	sehr wichtig [1]	[2]	[3]	[4]	sehr unwichtig [5]
A bessere Beratung im Zentrum für Nachwuchsgewinnung	Anzahl	1247	39	556	410	184	41	17
	Anzahl (%)	100,0%	3,1%	44,6%	32,9%	14,8%	3,3%	1,4%
	Mittelwert	1,80						
B bessere persönliche Ausrüstung	Anzahl	1247	23	788	307	103	20	6
	Anzahl (%)	100,0%	1,8%	63,2%	24,6%	8,3%	1,6%	,5%
	Mittelwert	1,49						
C bundesweite Anerkennung von zivilen Abschlüssen für	Anzahl	1247	37	466	417	259	46	22
Dienstposten in der Bundeswehr	Anzahl (%)	100,0%	3,0%	37,4%	33,4%	20,8%	3,7%	1,8%
	Mittelwert	1,96						
D höheres Einkommen	Anzahl	1247	30	448	462	256	41	10
	Anzahl (%)	100,0%	2,4%	35,9%	37,0%	20,5%	3,3%	,8%
	Mittelwert	1,93						
E Verwendungen in Wohnortnähe	Anzahl	1247	28	716	329	143	22	9
	Anzahl (%)	100,0%	2,2%	57,4%	26,4%	11,5%	1,8%	,7%
	Mittelwert	1,59						
F weniger Bürokratie	Anzahl	1247	32	702	317	154	30	12
	Anzahl (%)	100,0%	2,6%	56,3%	25,4%	12,3%	2,4%	1,0%
	Mittelwert	1,63						
G zeitgerechte Beförderung	Anzahl	1247	27	455	399	292	55	19
	Anzahl (%)	100,0%	2,2%	36,5%	32,0%	23,4%	4,4%	1,5%
	Mittelwert	2,00						

Anlage 8: Antworten zum Themenkomplex Work-Life-Balance

Tabelle 31: Regionale Bindung erhöht die Zufriedenheit der Soldaten (Frage 11)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	1151	92,3	92,3	92,3
	ja und nein	9	,7	,7	93,0
	kA	56	4,5	4,5	97,5
	nein	31	2,5	2,5	100,0
	Gesamt	1247	100,0	100,0	

Tabelle 32: Regionale Zusammenarbeit (Frage 12)

		Gesamt	nicht beantwortet	trifft voll und ganz zu [1]	[2]	[3]	[4]	trifft überhaupt nicht zu [5]
A Einkaufsmöglichkeiten	Anzahl	1247	34	324	503	307	54	25
	Anzahl (%)	100,0%	2,7%	26,0%	40,3%	24,6%	4,3%	2,0%
	Mittelwert	2,14						
B Familienfreundlichkeit	Anzahl	1247	36	395	450	245	91	30
	Anzahl (%)	100,0%	2,9%	31,7%	36,1%	19,6%	7,3%	2,4%
	Mittelwert	2,10						
C Freizeitangebot	Anzahl	1247	34	341	554	236	57	25
	Anzahl (%)	100,0%	2,7%	27,3%	44,4%	18,9%	4,6%	2,0%
	Mittelwert	2,07						
D Kindergarten- / Schulplätze	Anzahl	1247	45	432	327	255	104	84
	Anzahl (%)	100,0%	3,6%	34,6%	26,2%	20,4%	8,3%	6,7%
	Mittelwert	2,24						
E Wohnungsmarkt	Anzahl	1247	39	363	445	284	66	50
	Anzahl (%)	100,0%	3,1%	29,1%	35,7%	22,8%	5,3%	4,0%
	Mittelwert	2,17						
F medizinisches Versorgungsangebot	Anzahl	1247	43	306	394	337	97	70
	Anzahl (%)	100,0%	3,4%	24,5%	31,6%	27,0%	7,8%	5,6%
	Mittelwert	2,36						

Tabelle 33: Entscheidungsgründe länger bei der Bundeswehr zu dienen (Frage 14)

		Gesamt	nicht beantwortet	sehr wichtig [1]	[2]	[3]	[4]	sehr unwichtig [5]
A Familie	Anzahl	1247	38	550	270	237	91	61
	Anzahl (%)	100,0%	3,0%	44,1%	21,7%	19,0%	7,3%	4,9%
	Mittelwert	2,04						
B finanzielle Sicherheit	Anzahl	1247	21	524	489	158	39	16
	Anzahl (%)	100,0%	1,7%	42,0%	39,2%	12,7%	3,1%	1,3%
	Mittelwert	1,80						
C Freude an den gestellten Aufgaben	Anzahl	1247	34	474	513	170	36	20
	Anzahl (%)	100,0%	2,7%	38,0%	41,1%	13,6%	2,9%	1,6%
	Mittelwert	1,86						
D Interesse an Auslandseinsätzen	Anzahl	1247	29	253	369	362	131	103
	Anzahl (%)	100,0%	2,3%	20,3%	29,6%	29,0%	10,5%	8,3%
	Mittelwert	2,56						
E Kameradschaft	Anzahl	1247	27	433	465	254	50	18
	Anzahl (%)	100,0%	2,2%	34,7%	37,3%	20,4%	4,0%	1,4%
	Mittelwert	1,98						
F Karrieremöglichkeiten	Anzahl	1247	29	373	494	273	53	25
	Anzahl (%)	100,0%	2,3%	29,9%	39,6%	21,9%	4,3%	2,0%
	Mittelwert	2,07						
G Mitarbeiter führen können	Anzahl	1247	33	298	477	319	95	25
	Anzahl (%)	100,0%	2,6%	23,9%	38,3%	25,6%	7,6%	2,0%
	Mittelwert	2,24						
H selbstständig planen und entscheiden können	Anzahl	1247	34	409	465	247	64	28
	Anzahl (%)	100,0%	2,7%	32,8%	37,3%	19,8%	5,1%	2,2%
	Mittelwert	2,04						
I Sicherheit (sicherer Arbeitsplatz)	Anzahl	1247	25	566	414	167	57	18
	Anzahl (%)	100,0%	2,0%	45,4%	33,2%	13,4%	4,6%	1,4%
	Mittelwert	1,81						
J unentgeltliche ärztliche Versorgung	Anzahl	1247	35	277	326	329	181	99
	Anzahl (%)	100,0%	2,8%	22,2%	26,1%	26,4%	14,5%	7,9%
	Mittelwert	2,59						

Anlage 9: Übersicht der berechneten Variablen

Personalgewinnung:

Tabelle 34: Werbung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	10	,8	,9
	1,21 - 1,40	7	,6	,6
	1,41 - 1,60	27	2,2	2,4
	1,61 - 1,80	36	2,9	3,3
	1,81 - 2,00	117	9,4	10,6
	2,01 - 2,20	77	6,2	7,0
	2,21 - 2,40	96	7,7	8,7
	2,41 - 2,60	205	16,4	18,5
	2,61 - 2,80	88	7,1	8,0
	2,81 - 3,00	168	13,5	15,2
	3,01 - 3,20	50	4,0	4,5
	3,21 - 3,40	43	3,4	3,9
	3,41 - 3,60	53	4,3	4,8
	3,61 - 3,80	13	1,0	1,2
	3,81 - 4,00	29	2,3	2,6
	4,01 - 4,20	13	1,0	1,2
	4,21 - 4,40	2	,2	,2
	4,41 - 4,60	10	,8	,9
	4,61 - 4,80	3	,2	,3
	4,81 - 5,00	59	4,7	5,3
	Gesamt	1106	88,7	100,0
Fehlend		141	11,3	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 35: Ansehen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	542	43,5	44,2
	1,81 - 2,00	447	35,8	36,5
	2,81 - 3,00	168	13,5	13,7
	3,81 - 4,00	49	3,9	4,0
	4,81 - 5,00	19	1,5	1,6
	Gesamt	1225	98,2	100,0
Fehlend		22	1,8	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 36: Zukunft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	22	1,8	1,9
	1,21 - 1,40	109	8,7	9,2
	1,41 - 1,60	89	7,1	7,5
	1,61 - 1,80	256	20,5	21,7
	1,81 - 2,00	276	22,1	23,4
	2,01 - 2,20	103	8,3	8,7
	2,21 - 2,40	176	14,1	14,9
	2,41 - 2,60	52	4,2	4,4
	2,61 - 2,80	62	5,0	5,2
	2,81 - 3,00	24	1,9	2,0
	3,01 - 3,20	3	,2	,3
	3,21 - 3,40	4	,3	,3
	3,41 - 3,60	1	,1	,1
	3,61 - 3,80	1	,1	,1
	4,61 - 4,80	1	,1	,1
	4,81 - 5,00	2	,2	,2
	Gesamt	1181	94,7	100,0
Fehlend		66	5,3	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 37: Personalgewinnung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	6	,5	,6
	1,21 - 1,40	23	1,8	2,2
	1,41 - 1,60	73	5,9	6,9
	1,61 - 1,80	137	11,0	12,9
	1,81 - 2,00	185	14,8	17,5
	2,01 - 2,20	194	15,6	18,3
	2,21 - 2,40	150	12,0	14,2
	2,41 - 2,60	115	9,2	10,9
	2,61 - 2,80	70	5,6	6,6
	2,81 - 3,00	43	3,4	4,1
	3,01 - 3,20	26	2,1	2,5
	3,21 - 3,40	16	1,3	1,5
	3,41 - 3,60	12	1,0	1,1
	3,61 - 3,80	2	,2	,2
	3,81 - 4,00	1	,1	,1
	4,01 - 4,20	3	,2	,3
	4,21 - 4,40	1	,1	,1
	4,81 - 5,00	2	,2	,2
	Gesamt	1059	84,9	100,0
Fehlend		188	15,1	
Gesamt		1247	100,0	

Mitarbeiterbindung:

Tabelle 38: Motivation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	2	,2	,2
	1,21 - 1,40	8	,6	,7
	1,41 - 1,60	15	1,2	1,3
	1,61 - 1,80	54	4,3	4,5
	1,81 - 2,00	99	7,9	8,3
	2,01 - 2,20	86	6,9	7,2
	2,21 - 2,40	180	14,4	15,1
	2,41 - 2,60	103	8,3	8,6
	2,61 - 2,80	205	16,4	17,2
	2,81 - 3,00	172	13,8	14,4
	3,01 - 3,20	67	5,4	5,6
	3,21 - 3,40	85	6,8	7,1
	3,41 - 3,60	32	2,6	2,7
	3,61 - 3,80	31	2,5	2,6
	3,81 - 4,00	25	2,0	2,1
	4,01 - 4,20	9	,7	,8
	4,21 - 4,40	6	,5	,5
	4,41 - 4,60	5	,4	,4
	4,61 - 4,80	6	,5	,5
	4,81 - 5,00	5	,4	,4
	Gesamt	1195	95,8	100,0
Fehlend		52	4,2	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 39: Berufszufriedenheit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	67	5,4	5,5
	1,21 - 1,40	57	4,6	4,7
	1,41 - 1,60	52	4,2	4,2
	1,61 - 1,80	69	5,5	5,6
	1,81 - 2,00	155	12,4	12,7
	2,01 - 2,20	95	7,6	7,8
	2,21 - 2,40	95	7,6	7,8
	2,41 - 2,60	99	7,9	8,1
	2,61 - 2,80	85	6,8	6,9
	2,81 - 3,00	131	10,5	10,7
	3,01 - 3,20	40	3,2	3,3
	3,21 - 3,40	47	3,8	3,8
	3,41 - 3,60	30	2,4	2,4
	3,61 - 3,80	35	2,8	2,9
	3,81 - 4,00	69	5,5	5,6
	4,01 - 4,20	20	1,6	1,6
	4,21 - 4,40	22	1,8	1,8
	4,41 - 4,60	16	1,3	1,3
	4,61 - 4,80	17	1,4	1,4
	4,81 - 5,00	24	1,9	2,0
	Gesamt	1225	98,2	100,0
Fehlend		22	1,8	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 40: Verlängerung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	45	3,6	3,8
	1,21 - 1,40	60	4,8	5,1
	1,41 - 1,60	126	10,1	10,7
	1,61 - 1,80	163	13,1	13,8
	1,81 - 2,00	168	13,5	14,2
	2,01 - 2,20	200	16,0	16,9
	2,21 - 2,40	163	13,1	13,8
	2,41 - 2,60	99	7,9	8,4
	2,61 - 2,80	73	5,9	6,2
	2,81 - 3,00	46	3,7	3,9
	3,01 - 3,20	15	1,2	1,3
	3,21 - 3,40	7	,6	,6
	3,41 - 3,60	4	,3	,3
	3,61 - 3,80	3	,2	,3
	4,21 - 4,40	3	,2	,3
	4,81 - 5,00	6	,5	,5
	Gesamt	1181	94,7	100,0
Fehlend		66	5,3	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 41: Mitarbeiterbindung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	1	,1	,1
	1,21 - 1,40	9	,7	,8
	1,41 - 1,60	28	2,2	2,5
	1,61 - 1,80	66	5,3	5,8
	1,81 - 2,00	116	9,3	10,2
	2,01 - 2,20	180	14,4	15,8
	2,21 - 2,40	182	14,6	16,0
	2,41 - 2,60	155	12,4	13,6
	2,61 - 2,80	128	10,3	11,2
	2,81 - 3,00	104	8,3	9,1
	3,01 - 3,20	75	6,0	6,6
	3,21 - 3,40	42	3,4	3,7
	3,41 - 3,60	24	1,9	2,1
	3,61 - 3,80	18	1,4	1,6
	3,81 - 4,00	4	,3	,4
	4,01 - 4,20	3	,2	,3
	4,21 - 4,40	3	,2	,3
	4,81 - 5,00	3	,2	,3
	Gesamt	1141	91,5	100,0
Fehlend		106	8,5	
Gesamt		1247	100,0	

Work-Life-Balance:

Tabelle 42: Arbeitsbedingungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	22	1,8	1,8
	1,21 - 1,40	39	3,1	3,3
	1,41 - 1,60	56	4,5	4,7
	1,61 - 1,80	79	6,3	6,6
	1,81 - 2,00	263	21,1	22,0
	2,01 - 2,20	160	12,8	13,4
	2,21 - 2,40	124	9,9	10,4
	2,41 - 2,60	134	10,7	11,2
	2,61 - 2,80	80	6,4	6,7
	2,81 - 3,00	120	9,6	10,0
	3,01 - 3,20	33	2,6	2,8
	3,21 - 3,40	33	2,6	2,8
	3,41 - 3,60	16	1,3	1,3
	3,61 - 3,80	8	,6	,7
	3,81 - 4,00	14	1,1	1,2
	4,01 - 4,20	3	,2	,3
	4,21 - 4,40	4	,3	,3
	4,41 - 4,60	3	,2	,3
	4,61 - 4,80	2	,2	,2
	4,81 - 5,00	2	,2	,2
	Gesamt	1195	95,8	100,0
Fehlend		52	4,2	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 43: Betriebsklima

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	84	6,7	6,8
	1,81 - 2,00	406	32,6	32,8
	2,81 - 3,00	433	34,7	35,0
	3,81 - 4,00	229	18,4	18,5
	4,81 - 5,00	84	6,7	6,8
	Gesamt	1236	99,1	100,0
Fehlend		11	,9	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 44: Vereinbarkeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	6	,5	,5
	1,21 - 1,40	15	1,2	1,3
	1,41 - 1,60	90	7,2	7,6
	1,61 - 1,80	68	5,5	5,7
	1,81 - 2,00	175	14,0	14,8
	2,01 - 2,20	116	9,3	9,8
	2,21 - 2,40	138	11,1	11,7
	2,41 - 2,60	217	17,4	18,3
	2,61 - 2,80	96	7,7	8,1
	2,81 - 3,00	114	9,1	9,6
	3,01 - 3,20	37	3,0	3,1
	3,21 - 3,40	38	3,0	3,2
	3,41 - 3,60	36	2,9	3,0
	3,61 - 3,80	12	1,0	1,0
	3,81 - 4,00	12	1,0	1,0
	4,01 - 4,20	2	,2	,2
	4,21 - 4,40	1	,1	,1
	4,41 - 4,60	5	,4	,4
	4,61 - 4,80	1	,1	,1
	4,81 - 5,00	5	,4	,4
	Gesamt	1184	94,9	100,0
Fehlend		63	5,1	
Gesamt		1247	100,0	

Tabelle 45: Work-Life-Balance

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	2	,2	,2
	1,21 - 1,40	5	,4	,4
	1,41 - 1,60	18	1,4	1,6
	1,61 - 1,80	54	4,3	4,7
	1,81 - 2,00	85	6,8	7,4
	2,01 - 2,20	140	11,2	12,2
	2,21 - 2,40	185	14,8	16,1
	2,41 - 2,60	175	14,0	15,2
	2,61 - 2,80	174	14,0	15,2
	2,81 - 3,00	130	10,4	11,3
	3,01 - 3,20	75	6,0	6,5
	3,21 - 3,40	43	3,4	3,7
	3,41 - 3,60	35	2,8	3,0
	3,61 - 3,80	14	1,1	1,2
	3,81 - 4,00	6	,5	,5
	4,01 - 4,20	2	,2	,2
	4,21 - 4,40	1	,1	,1
	4,41 - 4,60	2	,2	,2
	4,81 - 5,00	2	,2	,2
	Gesamt	1148	92,1	100,0
Fehlend		99	7,9	
Gesamt		1247	100,0	

Attraktivität:

Tabelle 46: Attraktivität

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	1,00 - 1,20	1	,1	,1
	1,21 - 1,40	2	,2	,2
	1,41 - 1,60	12	1,0	1,2
	1,61 - 1,80	57	4,6	5,8
	1,81 - 2,00	80	6,4	8,1
	2,01 - 2,20	179	14,4	18,1
	2,21 - 2,40	208	16,7	21,0
	2,41 - 2,60	176	14,1	17,8
	2,61 - 2,80	137	11,0	13,9
	2,81 - 3,00	77	6,2	7,8
	3,01 - 3,20	28	2,2	2,8
	3,21 - 3,40	19	1,5	1,9
	3,41 - 3,60	5	,4	,5
	3,61 - 3,80	4	,3	,4
	3,81 - 4,00	1	,1	,1
	4,41 - 4,60	1	,1	,1
	4,81 - 5,00	2	,2	,2
	Gesamt	989	79,3	100,0
Fehlend		258	20,7	
Gesamt		1247	100,0	

Anlage 10: Kolmogorov-Smirnov-Test zur Überprüfung der Verteilungsform

Tabelle 47: Kolmogorov-Smirnov-Test der allgemeinen Angaben

		Frage 21	Frage 22	Frage 23	Frage 26	Frage 27	Frage 29	Frage 30
N		1218	1179	1207	1208	1213	1174	1154
Parameter der Normalverteilung[a]	Mittelwert	1,12	26,8007	1,73	2,33	1,77	3,24	1,70
	Standardabweichung	,321	6,44252	,802	1,270	1,186	1,242	,913
Extremste Differenzen	Absolut	,525	,154	,297	,248	,353	,264	,296
	Positiv	,525	,154	,297	,248	,353	,239	,296
	Negativ	-,358	-,116	-,181	-,168	-,259	-,264	-,223
Kolmogorov-Smirnov-Z		18,328	5,299	10,330	8,617	12,304	9,062	10,061
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

Tabelle 48: Kolmogorov-Smirnov-Test der operationalisierten Variablen

		Attraktivität	Mitarbeiterbindung	Personalgewinnung	Work-Life-Balance
N		989	1141	1059	1148
Parameter der Normalverteilung[a]	Mittelwert	2,3829	2,4526	2,1696	2,5221
	Standardabweichung	,41668	,53868	,49256	,51135
Extremste Differenzen	Absolut	,040	,054	,066	,036
	Positiv	,040	,054	,066	,036
	Negativ	-,025	-,027	-,037	-,018
Kolmogorov-Smirnov-Z		1,260	1,831	2,162	1,217
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,084	,002	,000	,104

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

Anlage 11: Rangkorrelation nach Spearman

Tabelle 49: Rangkorrelation der Personalgewinnung nach Spearman

			Personalgewinnung	Geschlecht
Spearman-Rho	Personalgewinnung	Korrelationskoeffizient	1,000	,074*
		Sig. (2-seitig)	.	,017
		N	1059	1043
	Geschlecht	Korrelationskoeffizient	,074*	1,000
		Sig. (2-seitig)	,017	.
		N	1043	1218

*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 50: Rangkorrelation der Mitarbeiterbindung nach Spearman

			Mitarbeiterbindung	Berufsbildung
Spearman-Rho	Mitarbeiterbindung	Korrelationskoeffizient	1,000	,016
		Sig. (2-seitig)	.	,604
		N	1141	1066
	Berufsbildung	Korrelationskoeffizient	,016	1,000
		Sig. (2-seitig)	,604	.
		N	1066	1154

Tabelle 51: Rangkorrelation der Work-Life-Balance nach Spearman

			Work-Life-Balance	Dienstgradgruppe
Spearman-Rho	Work-Life-Balance	Korrelationskoeffizient	1,000	,133**
		Sig. (2-seitig)	.	,000
		N	1148	1119
	Dienstgradgruppe	Korrelationskoeffizient	,133**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	.
		N	1119	1208

**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 52: Rangkorrelation der Attraktivität nach Spearman

			Attraktivität	Alter
Spearman-Rho	Attraktivität	Korrelationskoeffizient	1,000	,151**
		Sig. (2-seitig)	.	,000
		N	989	950
	Alter	Korrelationskoeffizient	,151**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	.
		N	950	1179

**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Anlage 12: Statistik zu den aufgestellten Forschungshypothesen

Tabelle 53: Gruppenstatistik zu Personalgewinnung und Geschlecht

Geschlecht	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
männlich	923	2,1538	,48708	,01603
weiblich	120	2,2558	,50223	,04585

Tabelle 54: Tests bei unabhängigen Stichproben (Personalgewinnung)

		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit						
									95% Konfidenzintervall der Differenz	
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	Untere	Obere
Personalgewinnung	Varianzen sind gleich	,355	,552	-2,151	1041	,032	-,10204	,04744	-,19512	-,00896
	Varianzen sind nicht gleich			-2,101	149,595	,037	-,10204	,04857	-,19801	-,00607

Tabelle 55: Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha (Mitarbeiterbindung)

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	24

Tabelle 56: Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha (Work-Life-Balance)

Cronbach's Alpha	N of Items
,663	14

Tabelle 57: Reliabilitätsanalyse mittels Cronbachs Alpha (Attraktivität)

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	49