



FernUniversität in Hagen

Andreas Fölsing/Ewald Scherm

**Fakultät für
Wirtschaftswissenschaft**

Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Organisation und Planung

Profilstraße 8
58084 Hagen
Tel.: 02331/987-2692
Fax: 02331/987-2480

Arbeitsbericht Nr. 22
April 2012

**Das Arbeitgeberimage der
Bundeswehr: Bedeutung und
Handlungsbedarf aufgrund der
Strukturreform**

Andreas Fölsing/Ewald Scherm¹

Das Arbeitgeberimage der Bundeswehr: Bedeutung und Handlungsbedarf aufgrund der Strukturreform

Inhaltsverzeichnis

Abstract	4
Summary	4
Aussetzung der Wehrpflicht: Konsequenzen für die Personalgewinnung	5
Derzeitige Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr im Vergleich	6
Arbeitgeberimage verbessern, aber wie?	7
Bekanntheitsgrad aufrechterhalten, Interesse wecken	8
Direktkontakte intensivieren... ..	9
...durch Jugendoffiziere und Wehrdienstberater	9
...durch Mitarbeiter	10
Arbeitsbedingungen verbessern	11
Weiterhin in Bildung investieren.....	12
Fazit.....	13
Literatur	14

¹ Dipl.-Kfm. Andreas Fölsing/Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm, FernUniversität in Hagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung, 58084 Hagen, Tel. 02331/987-2692, Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de

Abstract

Nach der am 01.07.2011 erfolgten Aussetzung der Wehrpflicht kommt es für die Bundeswehr entscheidend darauf an, qualifizierte Freiwillige in ausreichender Zahl für den Dienst in den Streitkräften zu begeistern. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die Streitkräfte aus Sicht der Zielgruppe als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden und somit ein positives Arbeitgeberimage aufweisen. Dass dies bisher nicht gegeben ist und welche weiteren Schritte daher eingeleitet werden müssen, sollen die folgenden Ausführungen verdeutlichen.

Summary

Following the discontinuation of the „Wehrpflicht“ on July 1st, 2011, the acquisition of qualified personnel has become one of the key challenges for the Bundeswehr. However, this acquisition can only be successful if the target group perceives the Bundeswehr as an attractive employer, which in turn depends on the positive image of said employer. The aim of this paper is to illustrate that this is not yet the case as well as to show up the future steps that are necessary in order to build up such an image.

Aussetzung der Wehrpflicht: Konsequenzen für die Personalgewinnung

Am 01.07.2011 erfolgte im Rahmen der aktuellen Strukturreform (Neuausrichtung) die Aussetzung der bis dato 55 Jahre gesetzlich verankerten Wehrpflicht. In der zukünftigen „Freiwilligenarmee“ (de Maizière 2011) sollen in den Streitkräften 170.000 Berufs- und Zeitsoldaten sowie 5.000 freiwillig Wehrdienstleistende ihren Dienst verrichten. Im Bereich Bundeswehrverwaltung – dem so genannten Dienstleister für die Streitkräfte – sind 55.000 Arbeitsplätze vorgesehen (vgl. de Maizière 2011).

Damit bleibt die Bundeswehr auch nach ihrer Neuausrichtung einer der größten Arbeitgeber in Deutschland und konkurriert als solcher mit anderen Arbeitgebern um qualifiziertes Personal – im Bereich der Streitkräfte nun jedoch unter neuen Voraussetzungen. Denn vor der Aussetzung der Wehrpflicht sahen sich die Streitkräfte im Vergleich mit zivilen Arbeitgebern noch in der komfortablen Position, einen Teil des zur Sicherstellung ihrer organisatorischen Gesamtaufgabe (Einsatzbereitschaft) benötigten Personals per Gesetz (zwangs-)rekrutieren zu können. Teilweise entstammte gut die Hälfte der Zeit- und Berufssoldaten dem Kreis der Wehrdienstleistenden (vgl. Leonhard/Werkner 2005, S. 261). Dennoch gelang es bereits zu Zeiten der Wehrpflicht häufig nicht, den hohen jährlichen Personalbedarf der Streitkräfte zu decken (vgl. Robbe 2010, S. 34). In einigen Bereichen bestehen bereits seit Jahren gravierende Personalengpässe, sodass die Belastung des Personals teilweise immens gestiegen ist (vgl. Königshaus 2011, S. 24-26). Daneben müssen nun Aufgaben, die bisher von Wehrpflichtigen ausgeführt wurden, auf die Berufs- und Zeitsoldaten umverteilt werden, was ebenfalls eine weitere Steigerung der Arbeitsbelastung zur Folge hat. Überdies werden sich in den kommenden Jahren die demografische Entwicklung und vorherrschende Defizite im Bildungssystem negativ auf das Bewerberpotenzial auswirken (vgl. Hundt 2011, S. 28).

Vor diesem Hintergrund ist die Aussetzung der Wehrpflicht hinsichtlich der Personalgewinnung für die Streitkräfte als problematisch zu bewerten, denn das Verhältnis von Berufs- zu Zeitsoldaten wird auch nach erfolgter Neuausrichtung 1 zu 2,5 betragen müssen, da in jungen Jahren die körperliche Leistungsfähigkeit noch größer ist (vgl. de Maizière; Kirsch 2009, S. 10-11). Dieser hohe jährliche Personalbedarf stellt einen wesentlichen Unterschied zu anderen Arbeitgebern dar. Nach der Aussetzung der Wehrpflicht wird daher zukünftig allein die Arbeitgeberattraktivität – die unmittelbar mit dem Arbeitgeberimage zusammenhängt – darüber entscheiden, ob die Bundeswehr für den Bereich der Streitkräfte den Nachwuchs gewinnen kann, den sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt (vgl. Königshaus 2012, S. 9).

Derzeitige Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr im Vergleich

Aus empirischen Untersuchungen geht hervor, dass die Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr bei jungen Frauen und Männern, und somit in der Zielgruppe, insgesamt als gering angesehen wird (vgl. Abb. 1).

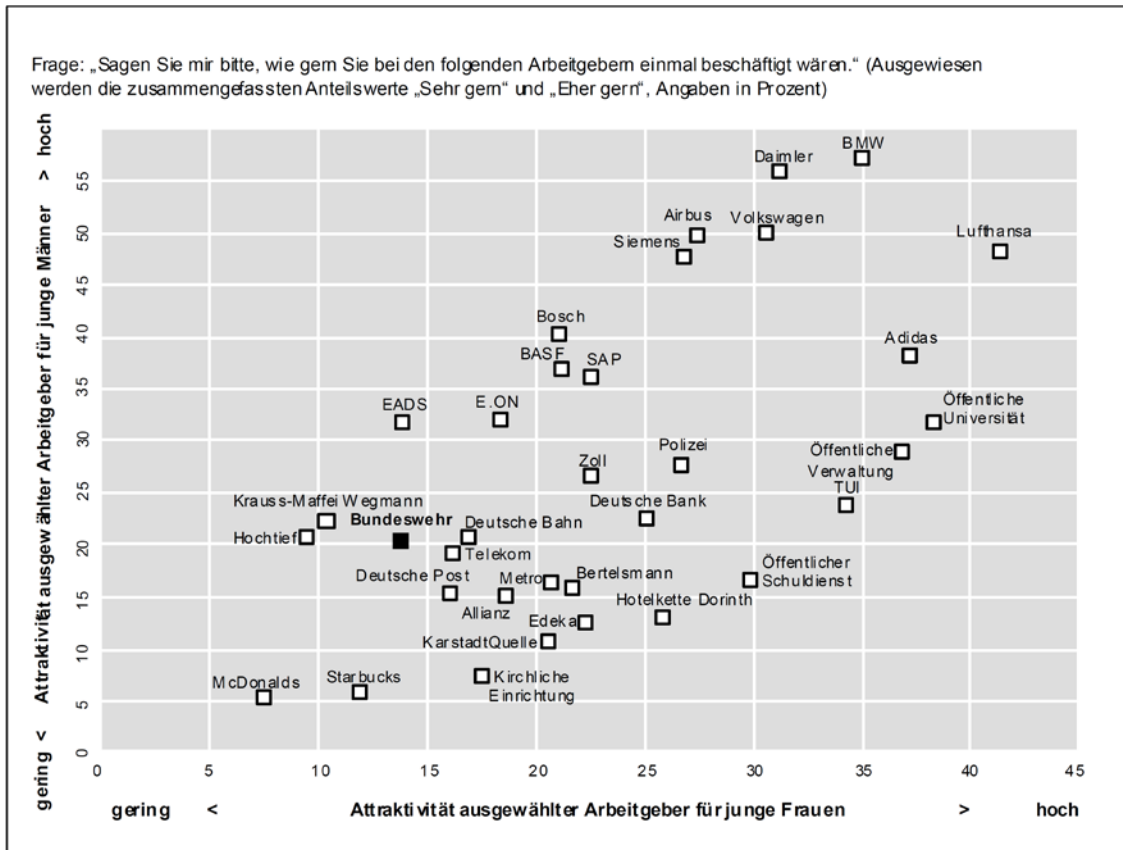


Abbildung 1: Attraktivität ausgewählter Arbeitgeber nach Geschlecht
(Quelle: Bulmahn et al. 2010, S. 134)

So sind viele junge Frauen und Männer nicht der Meinung, dass es bei der Bundeswehr vorbildliche Vorgesetzte gibt, eigene Wertvorstellungen mit der beruflichen Tätigkeit vereinbar sind, herausfordernde und interessante Tätigkeiten ausgeübt werden können, Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung und Entwicklung bestehen, eine Identifikation mit den Zielen der Bundeswehr erreichbar ist, geregelte Arbeitszeiten vorherrschen und nicht zuletzt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance) gewährleistet werden kann (vgl. Bulmahn 2010, S. 136-140). Die Bundeswehr ist somit aus Sicht der Zielgruppe mit einem negativen Arbeitgeberimage – verstanden als Meinung, die sich Personen auf dem Arbeitsmarkt über einen Arbeitgeber bilden oder gebildet haben (vgl. Holtbrügge 2010, S. 82) – belegt.

Es fällt auf, dass mit Zoll und Polizei zwei öffentliche Organisationen in dieser „Branche“ wesentlich besser bewertet werden (vgl. Abb. 1). Dies ist problematisch, da sie häufig um dieselben Bewerber konkurrieren bzw. die Bewerber, die an einem Arbeitsplatz in einer bestimmten Branche interessiert sind, sich nur selten für eine Tätigkeit in einer anderen Branche bewerben (vgl. Holtbrügge 2010, S. 83).

Daher muss angesichts der Aussetzung der Wehrpflicht das vordringlichste Interesse der Bundeswehr darin bestehen, in absehbarer Zeit ihr negatives Arbeitgeberimage abzulegen, um gegenüber ihren direkten Konkurrenten, Zoll und Polizei, im Wettbewerb um qualifiziertes Personal aufzuholen. Das Arbeitgeberimage beeinflusst in den Zielgruppen deutlich die Bereitschaft, eine Unternehmung/Organisation ernsthaft als Arbeitgeber in Erwägung zu ziehen und wirkt daher präselektiv. Eine Unternehmung/Organisation mit einem positiven Arbeitgeberimage kann somit regelmäßig unter mehr und qualifizierteren Bewerbern auswählen (vgl. Felser 2010, S. 37).

Derzeit zehren die Streitkräfte noch von ihren personellen Reserven, sie leben gewissermaßen aus der Substanz (vgl. Behr 2011). Wird jedoch in den kommenden Jahren keine Verbesserung des Arbeitgeberimages erzielt, besteht die Gefahr, dass eine „Abwärtsspirale“ (Leonhard/Werkner 2005, S. 261) in Gang gesetzt wird und sich die Streitkräfte zu einem Auffangbecken sozialer Unterschichten aus strukturschwachen Regionen entwickeln, was dem allseits propagierten Leitbild des Staatsbürgers in Uniform fundamental widerspräche (vgl. Wolffsohn/Beenisch 2011).

Arbeitgeberimage verbessern, aber wie?

Das Arbeitgeberimage stellt ein theoretisches Konstrukt dar, das neben gleichgeordneten Images der Unternehmung/Organisation steht, wie beispielsweise dem Produktimage, und in übergeordnete Images wie das Unternehmungs-/Organisationsimage oder Branchenimage eingebettet ist (vgl. Scherm/Süß 2010, S. 34). Es wird maßgeblich durch imagebildende Faktoren wie Bekanntheitsgrad, Standortfaktoren, Branchenzugehörigkeit, Karriere- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen, Gehaltsniveau, Internationalität, Führungsstil, Sozialleistungen und Markterfolg beeinflusst und kann nur langfristig verändert werden (vgl. Holtbrügge/Rygl 2002; Strutz 2004, Sp. 1596).

Staatliche Non-Profit-Organisationen wie die Bundeswehr, denen es nicht möglich ist, in einer attraktiven Branche innovative Produkte anzubieten, Markterfolge zu erzielen und dadurch positiv auf ihr Arbeitgeberimage einzuwirken – wie beispielsweise die Unternehmen BMW, Siemens oder Adidas (vgl. Abb. 1) – müssen daher durch geeignete Personalmarketingmaßnahmen versuchen, positiven Einfluss auf ihr Arbeitgeberimage

zu nehmen. Hierbei spielen das Leistungsangebot und die Kommunikationsgestaltung eine wichtige Rolle. Es ist jedoch ganz entscheidend, dass das nach außen kommunizierte Bild als Arbeitgeber mit der organisationsinternen Realität (größtenteils) übereinstimmt, da ansonsten im Binnenbereich der Organisation Glaubwürdigkeits- und Motivationsdefizite auftreten (vgl. Strutz 2004, Sp. 1596-1598).

Für die Bundeswehr bieten sich verschiedene Maßnahmen an:

Bekanntheitsgrad aufrechterhalten, Interesse wecken

Aufgrund der Aussetzung der Wehrpflicht stehen potenzielle Bewerber seltener in Kontakt mit Angehörigen der Streitkräfte. Damit versiegt für junge Männer und Frauen eine wichtige Informationsquelle über den Arbeitgeber Bundeswehr. Gleichzeitig verliert die Bundeswehr im Bereich Streitkräfte eine große Zahl an (potenziellen) Multiplikatoren. Die Gefahr, dass der Bekanntheitsgrad des Arbeitgebers Bundeswehr sinkt und sich dadurch auch das Arbeitgeberimage weiter verschlechtert, ist groß. Empirische Untersuchungen belegen diesen Zusammenhang eindeutig (vgl. bspw. Holtbrügge/Rygl 2002).

Daher ist es dringend geboten, diesem Trend entgegenzuwirken und den Bekanntheitsgrad (zumindest) aufrechtzuerhalten. Dies kann vor allem durch die Medien Kino, Fernsehen, Radio und Internet erreicht werden. Die Werbemaßnahmen sind hierbei so zu gestalten, dass sie in der Zielgruppe positive Emotionen hervorrufen, Vorurteile abzubauen helfen und bei potenziellen Bewerbern das Bedürfnis wecken, sich über den Arbeitgeber Bundeswehr genauer zu informieren. Aber gerade auch die Eltern junger Männer und Frauen haben großen Einfluss auf die Berufswahlentscheidung und müssen daher ebenfalls durch adäquat gestaltete Werbemaßnahmen „gewonnen“ werden (vgl. Bulmahn et al. 2010, S. 74). Insofern wäre der Einsatz prominenter und glaubwürdiger Persönlichkeiten von Vorteil, da diese die (neuronale) Verarbeitung der Werbebotschaft nachhaltig prägen (vgl. Weis et al. 2006). So könnten Prominente gegebenenfalls von ihren eigenen Erfahrungen bei/mit der Bundeswehr in Kinospots oder Podcasts auf der Internetseite (www.bundeswehr-karriere.de) – die natürlich entsprechend dem „state of the art“ moderner Internetpräsenz zu gestalten ist – berichten und beispielsweise glaubhaft darlegen, dass der Dienst bei der Bundeswehr für ihre persönliche Entwicklung wichtig war oder dass sie während ihrer Zeit bei der Bundeswehr gute Vorgesetzte hatten und sich durchaus auch mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren konnten. Hierdurch wäre es möglich, Vorurteile gezielt abzubauen und das Arbeitgeberimage nachhaltig zu verbessern. Dies könnte idealerweise dazu führen, dass potenzielle Bewerber bei ihrer Berufswahlentscheidung über die offenkundig negativen

Aspekte des Arbeitgebers Bundeswehr (großzügig) hinwegsehen und diesbezüglich keine weiteren Vergleiche mit zivilen Arbeitgebern anstellen, da in ihnen das Bedürfnis erwachsen ist, trotz aller Widrigkeiten in diese Organisation einzutreten.

Direktkontakte intensivieren...

Die Zielgruppe des Arbeitgebers Bundeswehr sind junge Männer und Frauen. Diese stehen zu einem großen Teil zum ersten Mal vor der Entscheidung, einen Arbeitgeber auszuwählen. Neben Gesprächen mit Eltern oder Freunden, Stellenanzeigen und dem Internet üben hierbei vor allem Kontakte mit Mitarbeitern großen Einfluss aus (vgl. Bulmahn et al. 2010, S. 73-74). Dies liegt daran, dass gerade durch den persönlichen Kontakt Vertrauen aufgebaut und ein nachhaltiger positiver Eindruck hinterlassen werden kann, der sich wiederum positiv auf das Arbeitgeberimage auswirkt. Direktkontakte können überdies ein Zugehörigkeitsgefühl vermitteln, welches das Selbstkonzept eines potenziellen Bewerbers beeinflusst. Hierdurch besteht die Möglichkeit, dass ein potenzieller Bewerber sich mit dem Mitarbeiter identifiziert und den dahinter stehenden Arbeitgeber als wirkliche berufliche Option begreift (vgl. Backhaus/Tikoo 2004, S. 506). Daher gilt es aus Sicht der Bundeswehr, diese direkten Kontakte mit potenziellen Bewerbern zu intensivieren.

...durch Jugendoffiziere und Wehrdienstberater

Seit dem Jahr 1958 vermitteln Jugendoffiziere – derzeit 94 hauptamtliche und rund 300 nebenamtliche – unter dem Stichwort „Öffentlichkeitsarbeit“ der Bevölkerung Sinn und Zweck der Streitkräfte und zeigen sicherheits- bzw. verteidigungspolitische Zusammenhänge auf. Dazu gehen hauptamtliche Jugendoffiziere überwiegend in Schulen und treffen dort im Prinzip auf die Zielgruppe. Im Jahr 2010 wurden hier 5.352 Veranstaltungen (Vorträge, Planspiele, Seminare) mit insgesamt 150.691 Teilnehmern durchgeführt (vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2011, S. 4 u. 26). In ihrem Dialog mit den Schülern dürfen Jugendoffiziere keine Personalwerbung betreiben, dies ist gesetzlich untersagt. Jedoch stellt der Jugendoffizier für die Schüler oftmals den ersten personalisierten Kontakt mit der Bundeswehr dar und prägt daher deren Einstellungen und Werthaltungen ganz maßgeblich (vgl. Robbe 2007, S. 29; Bundestags-Drucksache 17/1511, S. 1). Gelingt es dem Jugendoffizier, in der Diskussion zu überzeugen und auch in schwierigen Fragen schlüssig zu argumentieren – was aufgrund des (oftmals) akademischen Hintergrunds und einer speziellen Jugendoffizier-Ausbildung durchaus leistbar ist –, hinterlässt er einen nachhaltig positiven Eindruck, der sich auch in dem Arbeitgeberimage niederschlägt. Somit müsste die Zahl der hauptamtlichen Jugendoffiziere erhöht werden, um in noch größerem Umfang in direkten Kontakt mit der Zielgruppe treten zu können.

Wehrdienstberater stellen die zweite Möglichkeit dar, Direktkontakte zu intensivieren. Im Unterschied zu Jugendoffizieren sind sie explizit für die Personalgewinnung vorgesehen und ausgebildet. Sie zeichnen bundesweit für die direkte Ansprache potenzieller Bewerber verantwortlich und führen vor allem in Schulen Wehrdienstberatungsveranstaltungen durch. So wurden beispielsweise im Jahr 2009 12.648 Veranstaltungen an Schulen durchgeführt, bei denen circa 280.000 Schülerinnen und Schüler erreicht werden konnten (vgl. Bundestags-Drucksache 17/1511, S. 3, i.V.m. 22-23). Überdies sind Wehrdienstberater auch abseits von Schulen auf den unterschiedlichsten (Personalgewinnungs-)Veranstaltungen aktiv (vgl. Bundestags-Drucksache 17/715). Vor dem Hintergrund der Aussetzung der Wehrpflicht sollten Wehrdienstberater zukünftig in noch stärkerem Maße mit der Zielgruppe in Kontakt treten. Hierfür müssten jedoch die personellen und organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden.

...durch Mitarbeiter

Viele zivile Unternehmen greifen bei der Personalgewinnung auf Kontakte und Empfehlungen von Mitarbeitern zurück, dies belegen empirische Untersuchungen (vgl. bspw. Klinger/Rebien 2009). Auch für die Bundeswehr könnte das eine Möglichkeit zur Personalgewinnung darstellen. Angehörige der Streitkräfte müssten intrinsisch und/oder extrinsisch motiviert werden, aktiv auf potenzielle Bewerber zuzugehen und diese vom Arbeitgeber Bundeswehr zu überzeugen, somit als „Imagebotschafter“ zu fungieren. Dies hätte zum einen den Vorteil einer relativ kostengünstigen Verbesserung des Arbeitgeberimages. Zum anderen könnten sich potenzielle Bewerber nun auch hier „aus erster Hand“ über die Bundeswehr als Arbeitgeber informieren und auf Grundlage der Schilderungen des Mitarbeiters – die selbstverständlich seriös und authentisch sein müssen – besser beurteilen, ob die offene Stelle und die damit zusammenhängenden Tätigkeiten ihren Vorstellungen entspricht. Hiermit ginge ein Selbstselektionseffekt einher, der die Wahrscheinlichkeit, dass der empfohlene Bewerber das Stellenangebot annimmt und sich schnell in die Organisation integriert, deutlich erhöhen würde, und umgekehrt, die Gefahr des frühen Ausscheidens aus der Organisation abnehmen ließe. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter aus Reputationsgründen nur solche Personen ansprechen, von denen sie auch überzeugt sind und die sie daher für geeignet halten, den Stellenanforderungen gerecht zu werden (vgl. Holtbrügge 2010, S. 105). Gerade für die Bereiche innerhalb der Streitkräfte, die seit Jahren unter gravierenden Personalengpässen leiden, würde ein solches Vorgehen über Mitarbeiterempfehlungen eventuell zur Entspannung der Lage beitragen.

Arbeitsbedingungen verbessern

Bereits seit längerer Zeit bilden die Auslandseinsätze den Schwerpunkt des Auftrags und Einsatzes der Bundeswehr. Im Jahr 2011 kamen im „International Security Assistance Force“-Einsatz (kurz: ISAF) in Afghanistan 7 deutsche Soldaten ums Leben, 44 wurden verwundet, einige von ihnen schwer (vgl. Königshaus 2012, S. 15). Das allein zeigt, dass es sich bei der Bundeswehr gerade nicht um einen „normalen“ Arbeitgeber handelt, auch wenn innerhalb der Streitkräfte auf höherer Ebene gerne vom „Unternehmen Bundeswehr“ gesprochen wird (vgl. Löwenstein 2011). Und gerade weil es im Unterschied zu zivilen Arbeitgebern bei den Einsätzen der Bundeswehr in letzter Konsequenz um Leben oder Tod geht, müssten Ausrüstung und Ausbildung der Einsatzkräfte den Anforderungen im Einsatzland entsprechen. Dies ist jedoch bei weitem nicht der Fall. So beschaffen sich Soldaten beispielsweise seit Jahren einen Großteil ihrer persönlichen Ausrüstung für anstehende Auslandseinsätze selbst und geben hierfür teilweise Summen weit über 1000 Euro aus (vgl. Königshaus 2012, S. 15-19).

Daneben sind im Bereich Streitkräfte nach wie vor gravierende Defizite bei der „Vereinbarkeit von Familie und Dienst“ (Work-Life-Balance) festzustellen. Heimatferne Verwendungen und eine familienunfreundliche Verwendungs- und Lehrgangsplanung führen letztlich dazu, dass Ehen und Partnerschaften regelmäßig scheitern. Stellenweise sind in Verbänden Trennungsquoten von 90 Prozent zu beklagen (vgl. Königshaus 2012, S. 23).

Ebenfalls sehr problematisch stellt sich die Situation in der Beurteilungspraxis dar. Hier werden so genannte Vergleichsgruppen gebildet, um zu beurteilende Soldaten „einzu-sortieren“. Dabei wird offiziell eine möglichst homogene Besetzung der Vergleichsgruppe angestrebt, um die Vergleichbarkeit der Soldaten zu gewährleisten. Tatsächlich ist es jedoch so, dass häufig Soldaten unterschiedlichster Tätigkeitsbereiche in einer Vergleichsgruppe zusammengefasst werden und somit „Äpfel mit Birnen“ zu vergleichen sind. Hinzu kommt, dass innerhalb einer Vergleichsgruppe der Anteil der Spitzengruppe maximal 20 Prozent betragen darf. Eine objektive Leistungsbewertung ist somit nicht gegeben und das Motto „Leistungsstarker Hauptfeldwebel sucht schwache Vergleichsgruppe“ (Königshaus 2012, S. 28) mehr als verständlich. Die derzeitige Beurteilungspraxis innerhalb der Streitkräfte kann daher durchaus als „Zumutung“ (Königshaus 2012, S. 28) bezeichnet werden.

Auch die Beförderungssituation der Unteroffiziere mit Portepee und der Offiziere – innerhalb der Bundeswehr die klassischen Karrierelaufbahnen – ist unbefriedigend. Aufgrund mangelnder Planstellen können hier viele Soldaten, die zur Beförderung oder

Einweisung in eine höhere Besoldungsstufe anstehen, nicht befördert beziehungsweise eingewiesen werden. Dies betrifft bei den Unteroffizieren mit Portepée vor allem den Bereich der Beförderung vom Oberfeldwebel zum Hauptfeldwebel, bei den Offizieren den Bereich der Beförderung vom Oberleutnant zum Hauptmann (vgl. Königshaus 2012, S. 28-29).

Ein weiteres Problem ist in der Überstundenbezahlung zu sehen. Ein 24-Stunden-Dienst wird innerhalb der Streitkräfte für alle Besoldungsgruppen mit einer Pauschalvergütung von 65,40 Euro vergütet, wohingegen beispielsweise bei der Bundespolizei eine einzelne Überstunde mit durchschnittlich ca. 17 Euro entgolten wird (vgl. Behr 2011).

Es ist evident, dass sich die genannten Defizite negativ auf die Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr im Bereich Streitkräfte auswirken und somit auch das Arbeitgeberimage negativ beeinflussen. Hier müssen, nicht zuletzt aufgrund der zum Teil wesentlich besseren Arbeitsbedingungen bei Zoll und Polizei, systematisch nachhaltige Verbesserungen erfolgen.

Weiterhin in Bildung investieren

Seit 1973 unterhält die Bundeswehr zwei Universitäten (Hamburg, München) zur akademischen Ausbildung ihrer Offiziersanwärter/Offiziere. Diese können dort unter guten Bedingungen (Kleingruppenkonzept; keine überfüllten Hörsäle) ein bezahltes Universitätsstudium absolvieren und einen akademischen Grad erwerben. Daneben existieren weitere Schulen, Akademien und Einrichtungen, die der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Streitkräfteangehörigen dienen und beispielsweise einem Feldwebeldienstgrad die Teilnahme an einer zivilen Meisterausbildung ermöglichen. Überdies unterstützt der bundeswehreigene Berufsförderungsdienst Zeitsoldaten bei der Vorbereitung auf das zivile Erwerbsleben. Je nach Verpflichtungsdauer werden hier unterschiedliche Ansprüche gewährt. Somit bietet die Bundeswehr den Streitkräfteangehörigen ein umfassendes Paket an Bildungsleistungen, was durchaus bei den potenziellen Bewerbern wahrgenommen wird. Diese Wahrnehmung aus Sicht der Zielgruppe gilt es weiter zu schärfen. Durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen (z. B. Direktkontakte) ist zu vermitteln, dass der Arbeitgeber Bundeswehr für sie ausgezeichnete Bildungsmöglichkeiten bereithält, die es in dieser Form bei anderen Arbeitgebern nicht gibt. Die Bundeswehr könnte somit im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte gewissermaßen als „Bildungshochburg“ positioniert werden.

Fazit

Durch die hier angeführten Personalmarketingmaßnahmen könnte es gelingen, zu einer nachhaltigen Verbesserung des Arbeitgeberimages der Bundeswehr beizutragen. Allerdings wären weitere Maßnahmen vonnöten, um ein in sich geschlossenes Personalmarketing-Konzept zu entwickeln. Gerade dies wäre jedoch aus Sicht des Arbeitgebers Bundeswehr anzustreben, um für den schärfer werdenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte „gerüstet“ zu sein.

Literatur

- Backhaus, Kristin/Tikoo, Surinder (2004). Conceptualizing and researching employer branding, in: Career Development International 9 (05), pp. 501-517
- Behr, Thomas (2011): „Im Kampf um die klügsten Köpfe brauchen wir ein Konzept“, <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/oberstleutnant-behr-im-gespraech-im-kampf-um-die-kluegsten-koepfe-brauchen-wir-ein-konzept-11582006.html>, 14.02.2012
- Bulmahn, Thomas/Fiebig, Rüdiger/Hennig, Jana/Wieninger, Victoria (2010): Ergebnisse der Jugendstudie 2008 des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr, Forschungsbericht 93, Strausberg
- Bundesministerium der Verteidigung (2011): Jahresbericht der Jugendoffiziere der Bundeswehr 2010, Berlin
- Bundestags-Drucksache 17/715
- Bundestags-Drucksache 17/1511
- Felser, Georg (2010): Personalmarketing, in: Schuler, Heinz/Hossiep, Rüdiger/Kleinmann, Martin/Sarges, Werner (Hrsg.): Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 21, Göttingen
- Holtbrügge, Dirk (2010): Personalmanagement, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg
- Holtbrügge, Dirk/Rygl, David (2002): Arbeitgeberimage deutscher Großunternehmen, in: Personal 54 (10), S. 518-521
- Hundt, Dieter (2011): „Notwendig ist eine Gesamtstrategie zur Fachkräftesicherung“, in: Personalwirtschaft 38 (09), S. 28
- Kirsch, Ulrich (2009): Attraktivität schaffen, Motivation steigern, Nachwuchs sichern - Forderungen an die 17. Legislaturperiode, Deutscher Bundeswehrverband
- Klinger, Sabine/Rebien, Martina (2009): Soziale Netzwerke helfen bei der Personalsuche, IAB-Kurzbericht (24), Bielefeld
- Königshaus, Hellmut (2011): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten, Jahresbericht 2010 (52. Bericht), Berlin, Deutscher Bundestag
- Königshaus, Hellmut (2012): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten, Jahresbericht 2011 (53. Bericht), Berlin, Deutscher Bundestag
- Leonhard, Nina/Werkner, Ines-Jacqueline (Hrsg.) (2005): Militärsoziologie: Eine Einführung, Wiesbaden
- Löwenstein, Stephan (2011): Wer will unter die Soldaten? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10./11.12.2011, S. C1
- Maizière, Thomas de (2011): Rede des Bundesministers der Verteidigung vor dem Deutschen Bundestag zum Etat des Bundesverteidigungsministeriums am 07. September 2011, http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYyxCsMwDET_yLKnhm4NGVroiCVNNycWRhDLQVaSpR_fmNI7uOEdd_CG0-x3il4ps1_gBeNM1-kwU9qjKSq7zWgEA_LGgVgrwaP8UMCSiKmcMBQzwKaOTNqTUXWuojiNYtZs-hSm03kbAwFGK3rWuvsX-7TPO_d0F9s0z3aHtaUbl-LqQgo/, 05.01.2012
- Robbe, Reinhold (2007): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten, Jahresbericht 2006 (48. Bericht), Berlin, Deutscher Bundestag
- Robbe, Reinhold (2010): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten, Jahresbericht 2009 (51. Bericht), Berlin, Deutscher Bundestag
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2010): Personalmanagement, 2. Aufl., München

- Strutz, Hans (2004): Personalmarketing, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter/Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch für Personalwesen, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1592-1601
- Weis, Susanne et al. (2006): Warum sind Prominente in der Werbung so wirkungsvoll. Eine funktionelle MRT Studie, in: NeuroPsychoEconomics 1 (01/2006), S. 7-17
- Wolffsohn, Michael/Beenisch, Maximilian (2011): Das Militär verostet,
http://www.welt.de/print/die_welt/debatte/article13072916/Das-Militaer-verostet.html,
22.02.2012