



ZMS BW

Zentrum für Militärgeschichte und
Sozialwissenschaften der Bundeswehr

Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber?

Ergebnisse der Personalbefragung 2016

Gregor Richter

Forschungsbericht 113

August 2016

Impressum

Herausgeber: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr

Verantwortlich für den Inhalt ist der Autor

Anschrift: Zeppelinstraße 127/128, 14471 Potsdam

Tel.: 0331/9714-544

E-Mail: zmsbwmilitaersoziologie@bundeswehr.org

Internet: www.zmsbw.de

© ZMSBw

**Zentrum für Militärgeschichte und
Sozialwissenschaften der Bundeswehr**

Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber?

Ergebnisse der Personalbefragung 2016

Gregor Richter

Forschungsbericht 113

Potsdam, August 2016

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkung.....	5
2	Zielsetzung.....	6
3	Methodisches Design der Studie	9
4	Ergebnisse und Analysen	13
4.1	Informationen über die Attraktivitätsagenda	13
4.2	Einstellungen zur Attraktivitätsagenda.....	15
4.3	Bewertung der Geeignetheit der acht Maßnahmenpakete	17
4.4	Im Fokus: Maßnahmenpaket „Karrierepfade“	20
4.5	Das „Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr“	21
4.6	Attraktivität der Bundeswehr im Zeitvergleich.....	23
4.6.1	Dienstzufriedenheit	23
4.6.2	Arbeitgeberattraktivität	25
4.6.3	Berufsbezogene Bedürfnisse	27
4.7	Nettowirkungen der Agenda auf die Arbeitgeberattraktivität	34
4.8	Exkurs: Gründe für die Weiterverpflichtungsbereitschaft von SaZ	36
5	Fazit	40
6	Literaturverzeichnis	44
7	Anhang.....	45
7.1	Sozialdemografie	46
7.2	Qualitätssicherung	49

1 Vorbemerkung

Im Juni 2014 hat die Bundesministerin der Verteidigung Dr. Ursula von der Leyen die Agenda „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ (im Folgenden kurz „Attraktivitätsagenda“) der Öffentlichkeit vorgestellt. Mit der Agenda wird das Ziel verfolgt, die Bundeswehr zu einem der attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland zu machen.

BMVg FüSK III 3 beauftragte das ZMSBw am 23. November 2015 mit der Durchführung einer repräsentativen Bundeswehrumfrage zum Thema „Begleitende Evaluierung der Attraktivitätsinitiative“. Aufgabensteller der Studie ist BMVg Sekretariat Steuerungsboard Attraktivität. Die finale Freigabe zur Durchführung der Umfrage wurde vom Auftraggeber am 23. Mai 2016 erteilt.

Die folgenden Ergebnisse und Analysen basieren auf einer im Juni/Juli 2016 durchgeführten, repräsentativen Befragung, die sich an Soldaten und Soldatinnen sowie zivile Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen richtete. Zum Zeitpunkt der Befragung befand sich die Attraktivitätsagenda genau zwei Jahre in der Implementierungsphase. Da bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht alle Maßnahmen vollumfänglich umgesetzt wurden, ist die vorliegende Evaluation als eine Zwischenevaluation zu begreifen.¹

¹ Die Personalbefragung 2016 enthält neben Fragen zur Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber und zur Attraktivitätsagenda einen Fragenteil zum Thema „Führungsverhalten und Führungskultur“. Die Ergebnisse dieses Themenbereichs wurden in einem separaten ZMSBw-Forschungsbericht vorgelegt.

2 Zielsetzung

Die Personalbefragung 2016 dient in erster Linie der Wirkungsmessung, d.h. der Erfassung der Effekte, die durch die Attraktivitätsagenda mit ihren 55 kurz- bis mittelfristig wirksamen untergesetzlichen und gesetzlichen Maßnahmen (Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr – BwAttraktStG) bisher ausgelöst wurden. Die untergesetzlichen Maßnahmen teilen sich auf insgesamt acht Maßnahmenpakete auf, die sich stichpunktartig wie folgt charakterisieren lassen:

1. Führungs- und Organisationskultur: Vermittlung zusätzlicher Methoden und Strategien in der Führungskräfteaus- und -fortbildung, um die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu berücksichtigen und mit der Aufgabenerfüllung in Einklang zu bringen (Ausbildung „Gute Führung“, Coaching Spitzenpersonal);
2. Potenziale mobilisieren: Zusätzliche Bildungs- und Qualifikationsangebote (z.B. Fachprüfung II, berufsbegleitender Bachelor, Sprachausbildung Mannschaften), zivilberufliche Anerkennung militärischer Ausbildung (Bildungspass, Fachlagerist, Fachkraft Schutz- und Sicherheit) und Binnenarbeitsmarkt Bundeswehr, Online-Bewerbung;
3. Balance Familie und Dienst: Lücken in der Kinderbetreuung schließen, Einrichtung Info-Punkte an allen Standorten, freie Kommunikation im Einsatz;
4. Arbeitsautonomie: Stärkung moderner Arbeitszeitmodelle, die ausreichend Flexibilität und Raum für das Privatleben in den unterschiedlichen Lebensphasen lassen (z.B. Langzeitkonten, ortsunabhängiges Arbeiten, Ausweitung Teilzeit);
5. Karrierepfade: Reduzierung von Versetzungen, mehr Planbarkeit gewährleisten und intensivere und transparentere Kommunikation zwischen Personalverantwortlichen und Beschäftigten (z.B. weniger „Pflichttore“ und Versetzungsauslöser, Dienstpostenbündelung, längere Stehzeiten auf dem Dienstposten, feste Veränderungstermine, mehr Transparenz und Austausch über Karriereperspektiven, Zielvereinbarungen, Dienstposteninformationsportal);
6. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Entwicklung adressatengerechter Maßnahmen in den drei Säulen Führung und Organisation, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Betriebliche Gesundheitsförderung mit den Handlungsfeldern Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung und Suchtprävention;
7. Moderne Unterkünfte: Erweiterte Ausstattung (Spiegel, Kühlschränke, TV) von Unterkünften, neue Möbelserie, WLAN in Unterkunftsgebäuden;

8. Bundeswehr und Gesellschaft: Die Bundeswehr ist bereits ein fester und anerkannter Teil der deutschen Gesellschaft. Dieses Verhältnis gilt es durch stetigen Austausch und Signale der Öffnung weiter zu vertiefen (Tag der Bundeswehr, regionale Ausstellungen, Verleihung Preis „Bundeswehr Gesellschaft“);

Die gesetzlichen Maßnahmen (BwAttraktStG) umfassen insgesamt drei Bereiche:

1. Attraktive Arbeitsbedingungen/Vereinbarkeit Beruf und Familie (u.a. flexiblere Gestaltung der Elternzeit, gesetzliche Dienstzeitregelung für Soldaten, Erweiterung Teilzeitmöglichkeiten);
2. Attraktive Vergütung (u.a. Erhöhung bzw. Einführung neuer Erschwernis- und Stellenzulagen, Einführung Personalbindungszuschlag, Erhöhung Wehrsoldatengesätze);
3. Soziale Absicherung (u.a. Verbesserung der Nachversicherung Soldat auf Zeit, teilweise Aufhebung der Hinzuverdienstgrenzen für Soldaten im Ruhestand, Verbesserungen beim Versorgungsausgleich);

Auftrag an das ZMSBw ist eine begleitende Evaluierung der Attraktivitätsagenda: „Evaluationen können dazu genutzt werden, (1) die Planung eines Programms oder einer Maßnahme zu verbessern (ex-ante Evaluation) [...], (2) die Durchführungsphase zu beobachten (on-going Evaluation) oder (3) die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Interventionen ex-post zu bestimmen (ex-post Evaluation) [...].“ (Stockmann/Meyer 2014: 83). Die vorliegende Evaluierung der Agenda ist als eine „on-going Evaluation“ zu betrachten; ein abschließendes Bild über die Wirkungen des Attraktivitätssteigerungsprogramms inklusive des BwAttraktStG ist erst nach vollumfänglicher Umsetzung aller Maßnahmen und gesetzlichen Regelungen möglich. Üblicherweise dienen „on-going Evaluationen“ einer Bestandsaufnahme im laufenden Veränderungsprozess und sind ggf. Grundlage für Nachsteuerungen durch die Programmverantwortlichen.

Durch die Anlage der Studie als bundeswehrinterne Befragung wird explizit eine Personalbindungsperspektive eingenommen. Aussagen, ob und wie die Agenda bei externen Zielgruppen wahrgenommen wird und wie sie auf potenzielle Bewerber und Bewerberinnen wirkt (Personalgewinnungsperspektive), können mit einer Mitarbeiterbefragung

nicht getroffen werden.² Zudem ist es nicht Ziel der Personalbefragung 2016, einen Beitrag zur Fortschrittsmessung im Sinne der Überwachung und Evaluation der Umsetzung der laufenden Maßnahmen der Agenda (gemeint sind beispielsweise der Stand der Modernisierung der Unterkünfte oder der Umfang und die Qualität von bisher durchgeführten Coaching-Maßnahmen für Führungskräfte) zu leisten.

Mit Blick auf das Konzept zur begleitenden Evaluierung der Attraktivitätsoffensive (Sekretariat SB Attraktivität 2015) leistet die Personalbefragung 2016 vielmehr einen Beitrag zur Evaluation auf den dort definierten Ebenen 1 und 2: Im Rahmen der Studie soll im Wesentlichen untersucht werden, inwieweit die Bundeswehrangehörigen die Bundeswehr als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen (Strategisches Ziel der Leitung 4.1) und inwieweit die gesetzlichen und untergesetzlichen Maßnahmen der Attraktivitätsoffensive auf der Abstraktionsebene der Themenfelder einen Beitrag zur Steigerung der Attraktivität leisten (Strategisches Ziel der Leitung 4.2).

² Hierzu sei auf die letzte ZMSBw-Jugendstudie (Hentschel 2013) und aktuelle Forschung an der UniBwH/HSU verwiesen (Altobelli et al. 2015).

3 Methodisches Design der Studie

Die Daten der zugrunde liegenden Untersuchung wurden in einer postalischen Befragung erhoben. Der insgesamt 6-seitige Fragebogen umfasste 3 Fragen zur Bewertung der Bundeswehr als Arbeitgeber (mit insgesamt 32 Einzelaspekten), zur Attraktivität und zur Dienstzufriedenheit, 8 Fragen zu Einstellungen zur Attraktivitätsagenda und Bewertungen ihrer Geeignetheit zur Attraktivitätssteigerung, 2 Fragen zum BwAttrakt-StG, 10 Fragen zur Sozialdemografie und 2 Fragen zur Qualitätssicherung.³

Die Befragung startete am 13. Juni 2016 und der Rücklauf wurde zum 19. Juli 2016 abgeschlossen. Von insgesamt 9 768 versandten Fragebögen wurden 3 197 verwertbare zurückgesendet. Der Rücklauf von 33 Prozent entspricht den Erfahrungswerten bei solchen Befragungen. In Anhang 7.1 werden die Grundgesamtheit, die Auswahlgesamtheit, die Brutto- und die Nettostichprobe definiert. Der Rücklauf ist im Hinblick auf die wesentlichen sozialdemografischen Variablen strukturgleich mit der Auswahlgesamtheit. Die Repräsentativität der Daten ist somit als hoch zu bewerten.

Der Stichprobenumfang wurde so gewählt, dass belastbare Aussagen auf der Ebene der Organisationsbereiche, der Dienstgrad- bzw. Laufbahngruppen, der Altersgruppen und nach Geschlecht möglich sind. Um den Stichprobenumfang in einem vertretbaren Ausmaß zu halten, wurde eine strukturungleiche Stichprobe basierend auf Erfahrungen zum Rücklauf der Befragung zum Veränderungsmanagement in der Neuausrichtung der Bundeswehr 2014 (VMNABw-Studie, siehe: Richter 2016b) gezogen (sog. Ex-ante-Gewichtung). Dieses Verfahren wurde bereits erfolgreich auf das Stichprobendesign einer früheren postalischen Befragung des ZMSBw angewendet (Richter 2014: 7).

Die Stichprobenziehung für die Personalbefragung 2016 erfolgte durch BAPersBw K4 ZIP über eine standardisierte Informationsanforderung⁴ nach den fachlichen Vorgaben vom ZMSBw. Die Stichprobe mit ausschließlich dienstlichen Adressen hatte einen Umfang von 10 000 militärischen und zivilen Bundeswehrangehörigen.

Die folgenden Auswertungen und Analysen zeichnen ein Wissens-, Einstellungs- und Meinungsbild über die Agenda und das Thema Arbeitgeberattraktivität für die Bundeswehrangehörigen in ihrer Gesamtheit. Differenziert wird, wo sinnvoll, nach Geschlecht und Status (d.h. militärische und zivile Bundeswehrangehörige). Grundsätzlich gilt, dass die Agenda alle Dienstgrad- und Laufbahngruppen adressiert und alle Organisationsbe-

³ Zum Thema „Führungsverhalten und Führungskultur“ (siehe Fußnote 1) wurden insgesamt 7 Fragen mit mehreren Einzelaspekten gestellt.

⁴ DVUstgPersWBw, Formular Bw/3206.

reiche involviert sind. Einzelne Maßnahmenpakete und Maßnahmen richten sich jedoch vor allem an spezifische Personalgruppen. Infolge des engen Zeitrahmens von der Datenbereitstellung bis zur Berichtabgabe und mit dem Ziel, keine unübersichtlichen Datensammlungen zu produzieren, die oftmals die zentralen Botschaften von organisationsinternen Surveys verdecken, wird in diesem Bericht auf dienstgrad- und laufbahngruppenspezifische sowie organisationsbereichsspezifische Detailanalysen verzichtet. Bei Bedarf sind solche Sonderauswertungen – wie dies für bestimmte Organisationsbereiche in ähnlicher Weise im Rahmen der VMNABw-Studie (Richter 2014, 2016) auf Anfrage hin geleistet wurde – möglich.

Die Personalbefragung 2016 führt die von BMVg bereits 2013, also vor der Attraktivitätsagenda beauftragte Studie zur Arbeitgeberattraktivität fort (Projekt FB I-202), welche als bundeswehrweite Befragung des militärischen und zivilen Personals angelegt war. Die Vorgängerbefragung wurde als Online-Befragung im IntranetBw realisiert; aus allen personenbezogenen LoNo-Adressen wurde eine Zufallsstichprobe gezogen (siehe Anhang 7.1). Die Befragung fand im Zeitraum vom 30. Januar 2013 bis 3. März 2013 statt.

Kern des damaligen Studiendesigns war der von Bulmahn (2012) entwickelte „Attraktivitätsindex“, ein Instrument zur Messung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr bei externen und internen Zielgruppen. Er basiert auf subjektiven Bewertungen von Arbeitgebermerkmalen, die im Rahmen von repräsentativen Umfragen ermittelt werden. Betrachtet werden in Anlehnung an die ERG-Theorie (*Existence – Relatedness – Growth*) von Alderfer (1972) drei Klassen berufsbezogener Bedürfnisse: (1) Existenzielle Bedürfnisse, (2) Soziale Bedürfnisse und (3) Wachstumsbedürfnisse.

Die Ergebnisse der Bundeswehrebefragung 2013 liegen dem Auftraggeber vor, wurden am 22. Oktober 2013 im BMVg präsentiert (Bulmahn/Höfig 2013) und wesentliche Ergebnisse sind publiziert (Höfig 2014). Mit dem Ziel, einen Vergleich der Arbeitgeberattraktivität auf Aggregatebene zu ermöglichen, wurden die Fragen zur Bewertung der Bundeswehr als Arbeitgeber, zur Attraktivität und zur Dienstzufriedenheit repliziert. Auf diese Weise ist ein Forschungsdesign im Sinne einer Vorher/Nachher-Messung mit identischen Frageformulierungen gewährleistet, d.h. *vor* der Attraktivitätsagenda und *nach* Umsetzung von Teilen des Programms.

Mit der Entscheidung für eine postalische Befragung 2016 ist sichergestellt, dass allen Bundeswehrangehörigen die Teilnahme an der Studie grundsätzlich mit gleicher Wahrscheinlichkeit möglich ist. Erfahrungsgemäß ist bei Befragtengruppen, die über eine geringere Abdeckung mit personenbezogenen LoNo-Adressen verfügen und/oder eingeschränkt Zugang auf einen Arbeitsplatzcomputer (APC) haben (z.B. Mannschafts-

dienstgrade, bestimmte Gruppen von Arbeitnehmern, Angehörige seegehender Einheiten usw.), mit einer postalischen Befragung eine bessere Erreichbarkeit und somit ein höherer Rücklauf im Vergleich zum Online-Verfahren erzielbar. Messmethodische Effekte, die die Vergleichbarkeit der Befragungswellen 2013 und 2016 verringern könnten, sind bei der Umstellung von einer Intranet-Befragung auf eine postalische Befragung (beides Befragungsmethoden ohne Interviewer-Effekte) zwar möglich, aber von untergeordneter Relevanz.

Bei der vorliegenden Evaluierung ist, wie bei den meisten Evaluationen, die auf einem Vorher/Nachher-Design gründen, zu trennen zwischen Brutto- und Nettowirkungen, d.h. Veränderungen z.B. der Arbeitgeberattraktivität zwischen 2013 und 2016 im Allgemeinen und dem Anteil der Veränderung, der auf die interessierende Wirkgröße – das ist im vorliegenden Fall die Attraktivitätsagenda – zurückgeführt werden kann. Die für die Arbeitgeberattraktivität der Bundeswehr relevante demografische, soziale, wirtschaftliche und verteidigungspolitische Umwelt kann zwischen den zwei Messzeitpunkten nicht als konstant gesetzt werden und überlagert die Agenda Attraktivität. In Anlehnung an Stockmann/Meyer (2014: 79) lässt sich folgende Wirkungsformel für Evaluationen aufstellen: Gesamtwirkungen (Bruttowirkungen) = Interventionsanteil (Nettowirkungen) + Anteile anderer Faktoren + Designeffekte.

Die letzte Größe der Gleichung, d.h. die Designeffekte, kann im vorliegenden Fall als vernachlässigbar eingeschätzt werden. Die Messung der Bruttowirkungen erfolgt über die Attraktivitätsindikatoren 2013 und 2016 (Abschnitt 4.6) und adressiert das Strategische Ziel der Leitung 4.1, d.h. es gilt zu ermitteln, inwieweit die Bundeswehrangehörigen die Bundeswehr als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen. Ob und inwieweit die gesetzlichen und untergesetzlichen Maßnahmen der Attraktivitätsoffensive auf der Abstraktionsebene der Themenfelder einen Beitrag zur Steigerung der Attraktivität leisten – hiermit ist das Strategische Ziel der Leitung 4.2 adressiert – ist letztlich die Antwort auf die Frage nach den Nettowirkungen (Abschnitt 4.7). Dabei ist voranzustellen: Interventionsanteile und Anteile anderer, meist unbekannter Faktoren mit größtmöglicher Zuverlässigkeit festzustellen und vor allem mit größtmöglicher Zuverlässigkeit voneinander zu trennen, „[...] stellt eine der größten Herausforderungen einer Evaluation dar.“ (Stockmann/Meyer 2014: 79).

Die Antworten auf die „Fragen zum Fragebogen“, d.h. zur Wichtigkeit der Themen, zum Schwierigkeitsgrad, zur Dauer und zur Verständlichkeit der Befragung, sowie die erkennbar hohe Bereitschaft, wieder an einer solchen Umfrage teilzunehmen, sprechen auch unter einer Qualitätssicherungsperspektive für die Personalbefragung 2016 (Tab. 7.2.1).

Die Antworten zur Abdeckung mit APC-Zugängen und personenbezogenen LoNo-Accounts stützen die Entscheidung für den Wechsel der Befragungsmethode: Auch 2016 wäre gut ein Viertel der Bundeswehrgehörigen nicht über eine Intranet- oder eine Internet-Befragung erreichbar gewesen (Tab. 7.2.2), was zu entsprechenden Stichprobenverzerrungen geführt und wie schon 2013 notwendig gemacht hätte, Ex-post Gewichtungen vorzunehmen.

4 Ergebnisse und Analysen

4.1 Informationen über die Attraktivitätsagenda

Die Attraktivitätsagenda ist ein umfangreiches Veränderungsprogramm mit einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen, das in den letzten zwei Jahren in unterschiedlichen elektronischen Foren und Printmedien der Bundeswehr, aber auch in persönlichen Gesprächen kommuniziert und diskutiert wurde. Tab. 4.1.1 zeigt, was die Bundeswehrangehörigen über die Agenda wissen. Befragte, die vor der Befragung noch nie etwas über die Agenda gehört oder gelesen haben und sich auch nichts darunter vorstellen können – dies sind insgesamt 29 Prozent –, wurden entsprechend im Fragebogen gefiltert und sollten die inhaltlichen Fragen nicht beantworten. Falls Befragte dies dennoch taten – was bei schriftlichen Befragungen nicht auszuschließen ist –, wurden sie im Datensatz im Nachhinein gefiltert. Somit stehen de facto 2 260 Fälle zur Verfügung, die in die Auswertung des Meinungs- und Einstellungsbildes zur Agenda in den Abschnitten 4.1 bis 4.4 einfließen konnten.

Tab. 4.1.1: Wissen über die Attraktivitätsagenda

Haben Sie vor dieser Befragung schon einmal von der Attraktivitätsagenda „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ gehört bzw. gelesen und was wissen Sie darüber?	gesamt	Geschlecht**		Status***	
		weiblich	männlich	mil.	ziv.
1. Ich habe mich intensiv damit beschäftigt und kenne alle wesentlichen Fakten und Zusammenhänge.	6	3	7	8	4
2. Ich habe davon gehört bzw. gelesen und kenne einige Fakten und Zusammenhänge.	32	33	32	34	28
3. Ich habe davon gehört bzw. gelesen, weiß aber nichts Konkretes.	33	32	33	33	31
4. Ich habe vorher noch nie davon gehört bzw. gelesen und kann mir auch nichts darunter vorstellen.	29	32	28	25	37

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$. Pearson- χ^2 -Test. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Der Wissensstand über die Agenda ist in der Bundeswehr ungleich verteilt (Tab. 4.1.1 und 4.1.2). Männer geben im Durchschnitt einen höheren Wissensstand an als Frauen, das militärische Personal hat sich bisher intensiver mit der Attraktivitätsagenda beschäftigt als das zivile Personal. Innerhalb der beiden Statusgruppen gibt es wiederum Unterschiede: Berufssoldaten (BS) und Beamte verfügen über einen höheren Wissensstand als Soldaten auf Zeit (SaZ), Freiwilligen Wehrdienstleistende (FWDL) und Arbeitnehmer. Betrachtet man alleine das militärische Personal, so zeigt sich ein Gefälle des Wissensstandes entlang der Hierarchie: Der jeweilige Anteil der Befragten, die vorher noch nie von der Agenda gehört bzw. gelesen und sich auch nichts darunter vorstellen kön-

nen (=Kategorie 4) liegt bei Stabsoffizieren bei 5 Prozent, bei Hauptleuten bei 10 Prozent, bei Leutnanten bei 11 Prozent, bei Unteroffizieren m.P. bei 21 Prozent, bei Unteroffizieren o.P. bei 33 Prozent und bei Mannschaften bei 38 Prozent. Ein ähnliches Muster zeigt sich beim zivilen Personal: Während 10 Prozent der Beamten im höheren Dienst nichts mit der Agenda anfangen können, sind es 24 Prozent der Beamten im Mittleren Dienst; während 25 Prozent der Arbeitnehmer in den Entgeltgruppen 13 bis 15 nichts über die Agenda wissen, sind es 54 Prozent der Arbeitnehmer in den Entgeltgruppen 1 bis 4.

Tab. 4.1.2: Wissen über die Attraktivitätsagenda nach Dienstverhältnis

Haben Sie vor dieser Befragung schon einmal von der Attraktivitätsagenda „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ gehört bzw. gelesen und was wissen Sie darüber?	Soldaten und Soldatinnen***			ziviles Personal***	
	BS	SaZ	FWDL	Beamte	Arbeitnehmer
1. Ich habe mich intensiv damit beschäftigt und kenne alle wesentlichen Fakten und Zusammenhänge.	17	3	0	8	3
2. Ich habe davon gehört bzw. gelesen und kenne einige Fakten und Zusammenhänge.	48	28	11	44	20
3. Ich habe davon gehört bzw. gelesen, weiß aber nichts Konkretes.	24	39	33	30	35
4. Ich habe vorher noch nie davon gehört bzw. gelesen und kann mir auch nichts darunter vorstellen.	11	31	56	18	42

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05. Pearson-Chi²-Test. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Die Befragten der Kategorie 1 bis 3 wurden im Weiteren nach der subjektiven Informiertheit gefragt. 26 Prozent, die sich gut bzw. sehr gut informiert fühlen, stehen 29 Prozent gegenüber, die sich schlecht bzw. sehr schlecht informiert fühlen (Tab. 4.1.3). Es zeigen sich geschlechtsspezifische Unterscheide, wobei sich das Antwortverhalten bei den Männern stärker polarisiert als bei den Frauen. Unterschiede im Grad der Informiertheit können nach militärischem oder zivilem Status nicht diagnostiziert werden.

Tab. 4.1.3: Informiertheit über die Attraktivitätsagenda

Wie gut fühlen Sie sich, alles in allem, bisher über die Attraktivitätsagenda informiert?	gesamt	Geschlecht**		Status (n.s. ⁵)	
		weiblich	männlich	mil.	ziv.
sehr gut	3	2	3	3	3
gut	23	20	24	24	22
teils/teils	45	54	42	43	48
schlecht	26	21	27	27	25
sehr schlecht	3	3	4	4	3

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05. Pearson-Chi²-Test. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

⁵ sig.=Signifikanz; n.s.=nicht signifikant.

4.2 Einstellungen zur Attraktivitätsagenda

Die Bundeswehrangehörigen lassen mehrheitlich keinen Zweifel aufkommen, dass die Attraktivitätsagenda absolut notwendig ist (Tab. 4.2.1). Eine relative Mehrheit interessiert sich für die Thematik und fast die Hälfte hält die Agenda auch für geeignet, die Bundeswehr attraktiver zu machen. Etwas weniger positiv fällt das Ergebnis aus, fragt man nach dem Verlauf des Veränderungsprogramms: Es gibt mehr Bundeswehrangehörige, die den Verlauf der Agenda kritisch bewerten als Bundeswehrangehörige, die sich positiv über den Verlauf äußern. Ebenso überwiegen diejenigen zahlenmäßig, die sich von der Agenda nicht betroffen fühlen, gegenüber denjenigen, die sich von ihr betroffen fühlen. Positive Wirkungen auf die Motivation bei der täglichen Arbeit durch die Agenda sind der Befragung zufolge eher selten.

Tab. 4.2.1: Bewertung der Attraktivitätsagenda

	Bitte beurteilen Sie die Attraktivitätsagenda im Hinblick auf folgende Aspekte. Sehen Sie sich hierzu die gegensätzlichen Aussagen an. Mit den Kästchen dazwischen können Sie Ihre Antwort abstimmen. Die Agenda ...					
	1	2	3	4	5	
ist absolut notwendig.	33	39	21	6	1	ist absolut überflüssig.
verläuft völlig erfolglos.	5	21	58	15	1	verläuft überaus erfolgreich.
ist geeignet, die Bundeswehr attraktiver zu machen.	11	38	34	13	4	ist ungeeignet, die Bundeswehr attraktiver zu machen.
motiviert mich.	3	18	36	24	19	motiviert mich nicht.
betrifft mich überhaupt nicht.	16	20	37	20	8	betrifft mich sehr.
interessiert mich sehr.	13	32	37	14	4	interessiert mich überhaupt nicht.

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Für eine relative Mehrheit von 42 Prozent („trifft zu“ und „trifft eher zu“ zusammengekommen) werden mit der Agenda die richtigen Schwerpunkte gesetzt, 40 Prozent geben teils/teils an und 18 Prozent („trifft eher nicht zu“ und „trifft nicht zu“ zusammengekommen) verneinen dies (Tab. 4.2.2). Frauen bewerten die Agenda positiver als Männer; leichte Unterschiede lassen sich bei den Statusgruppen feststellen, wobei das militärische Personal – wohl auch wegen des geringeren Frauenanteils – der Schwerpunktsetzung der Agenda kritischer gegenübertritt.

Tab. 4.2.2: Schwerpunktsetzungen in der Attraktivitätsagenda

Nehmen Sie bitte zu folgenden Aussagen über die Attraktivitätsagenda Stellung: „Mit der Attraktivitätsagenda werden die richtigen Schwerpunkte gesetzt.“	gesamt	Geschlecht***		Status*	
		weiblich	männlich	mil.	ziv.
trifft zu	9	11	9	9	10
trifft eher zu	33	35	32	33	32
teils/teils	40	44	39	39	44
trifft eher nicht zu	13	7	14	13	11
trifft nicht zu	5	3	6	6	3

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05. Pearson-Chi²-Test. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Tab. 4.2.3 gibt die Antworten auf die Frage nach der persönlichen Relevanz der Attraktivitätsagenda wieder. Hier zeigt sich ebenfalls ein ausgewogenes Meinungsbild: 30 Prozent fühlen sich von der Agenda (eher) angesprochen, 33 Prozent (eher) nicht. Während ein Vergleich nach Statusgruppe keine Unterschiede aufzeigt, fühlen sich Frauen durch die Agenda eher angesprochen als ihre Kameraden und Kollegen.

Tab. 4.2.3: Persönliche Relevanz der Attraktivitätsagenda

Nehmen Sie bitte zu folgenden Aussagen über die Attraktivitätsagenda Stellung: „Ich fühle mich von der Attraktivitätsagenda angesprochen.“	gesamt	Geschlecht**		Status (n.s.)	
		weiblich	männlich	mil.	ziv.
trifft zu	6	6	6	6	7
trifft eher zu	24	29	23	25	22
teils/teils	36	39	35	35	38
trifft eher nicht zu	21	19	21	21	21
trifft nicht zu	13	7	15	14	12

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05. Pearson-Chi²-Test. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

4.3 Bewertung der Geeignetheit der acht Maßnahmenpakete

Auch in diesem Abschnitt werden nur Bundeswehrangehörige einbezogen, die mindestens von der Agenda gehört bzw. gelesen haben, auch wenn sie nichts Konkretes darüber wissen (Tab. 4.1.1). Tab. 4.3.1 gibt die Antwortverteilungen auf die Fragen nach der Bewertung der Geeignetheit der acht Maßnahmenpakete vor dem Hintergrund der Attraktivitätssteigerung wieder. Zur Unterstützung bei der Beantwortung der Fragen wurden die acht Maßnahmenpakete in einem Infokasten im Fragebogen kurz erläutert.

Tab. 4.3.1: Bewertung der Maßnahmenpakete der Attraktivitätsagenda

Die Attraktivitätsagenda umfasst insgesamt acht Maßnahmenpakete. Wie bewerten Sie ganz allgemein jedes dieser Pakete im Hinblick auf das Ziel der Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber? In der Spalte unterhalb dieser Frage finden Sie Erläuterungen zu den Maßnahmenpaketen.						Maßnahmenpaket ist mir nicht bekannt
	positiv	eher positiv	neutral	eher negativ	negativ	
Führungs- und Organisationskultur	13	28	29	7	3	20
Potenziale mobilisieren	18	31	27	5	3	17
Balance Familie und Dienst	33	27	19	6	4	11
Arbeitsautonomie	20	27	26	8	4	14
Karrierepfade	25	26	21	9	4	15
Betriebliches Gesundheitsmanagement	22	31	25	7	2	13
Moderne Unterkünfte	24	25	24	10	6	11
Bundeswehr und Gesellschaft	20	27	30	8	3	12

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Sofern ihnen die Attraktivitätsagenda grundsätzlich bekannt ist, können die Befragten in der überwiegenden Mehrheit mit den einzelnen Maßnahmenpaketen inhaltlich etwas verbinden. Jedes der acht Maßnahmenpakete ist mindestens vier von fünf Befragten bekannt. Eine absolute Mehrheit bewertet jeweils die Maßnahmenpakete „Balance Familie und Dienst“, „Karrierepfade“, „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Moderne Unterkünfte“ positiv oder eher positiv. Jeweils eine relative Mehrheit äußert sich positiv oder eher positiv zur Geeignetheit der anderen vier Maßnahmenpakete. „Spitzenreiter“ mit 60 Prozent (eher) positiver Bewertungen ist das Paket „Balance Familie und Dienst“ – wohl auch deswegen, weil in der Vergangenheit bereits vor der Agenda immer wieder vergleichbare Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung eingeleitet wurden und die Thematik „Work-Life-Balance“, im Verhältnis z.B. zum abstrakteren Maßnahmenpaket „Potenziale mobilisieren“, relativ gut greifbar und verständlich ist.

Tab. 4.3.2 sortiert die acht Maßnahmenpakete entlang der arithmetischen Mittelwerte, d.h. nach dem Ausmaß der Geeignetheit zur Attraktivitätssteigerung, und ohne den Anteil der Befragten, die „Maßnahmenpaket ist mir nicht bekannt“ angekreuzt haben. Zudem differenziert die Tabelle die Antworten nach Geschlecht und Status. Frauen bewerten die Agenda in sieben der acht Maßnahmenpakete (bis auf das Paket „moderne Unterkünfte“) als besser geeignet im Vergleich zu Männern. Zivile Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bewerten die Pakete „Arbeitsautonomie“ und „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ positiver als Soldaten und Soldatinnen. Hier liegen überlagernde Effekte vor, da der Anteil der Frauen in der Gruppe der zivilen Bundeswehrangehörigen höher ist als unter den Soldaten und Soldatinnen (Tab. 7.1.1).

Tab. 4.3.2: Bewertung der Maßnahmenpakete der Attraktivitätsagenda nach Geschlecht und Status

Die Attraktivitätsagenda umfasst insgesamt acht Maßnahmenpakete. Wie bewerten Sie ganz allgemein jedes dieser Pakete im Hinblick auf das Ziel der Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber? In der Spalte unterhalb dieser Frage finden Sie Erläuterungen zu den Maßnahmenpaketen.	M				
	gesamt	Geschlecht		Status	
		weiblich	männlich	mil.	ziv.
Balance Familie und Dienst	0,452	0,540**	0,435**	n.s.	n.s.
Betriebliches Gesundheitsmanagement	0,369	0,443**	0,353**	0,345**	0,428**
Karrierepfade	0,353	0,426*	0,339*	n.s.	n.s.
Potenziale mobilisieren	0,336	0,404**	0,323**	n.s.	n.s.
Arbeitsautonomie	0,301	0,407***	0,280***	0,276***	0,357***
Bundeswehr und Gesellschaft	0,291	0,353*	0,276*	n.s.	n.s.
Moderne Unterkünfte	0,275	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Führungs- und Organisationskultur	0,257	0,350***	0,239***	n.s.	n.s.

Anmerkungen: Nur Befragte, denen das Maßnahmenpaket bekannt ist. ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05. T-Test. Wertebereich [0, 1]. M=Means (arithmetischer Mittelwert); Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Wahrnehmungen über bisherige Wirkungen der – wie gezeigt wurde – mehrheitlich positiv bewerteten Maßnahmenpakete können sich *erstens* auf die eigene private und berufliche Situation beziehen oder *zweitens* wenigstens im direkten Arbeitsumfeld festgestellt werden. Tab. 4.3.3 zeigt die durchschnittlichen Perzeptionen von Wirkungen der acht Maßnahmenpakete. Zu erwarten waren Lerneffekte im Fragebogen mit dem Ergebnis, dass der Bekanntheitsgrad der Maßnahmenpakete bei der Folgefrage aus Tab. 4.3.3 höher ist als bei der Vorgängerfrage aus Tab. 4.3.2. Je nach Maßnahmenpaket variiert die Annahme, dass man selbst nicht zur jeweiligen Zielgruppe gehört: Der Anteilswert hat eine Spannbreite von 8 Prozent bei den Maßnahmenpaketen „Betriebliches

Gesundheitsmanagement“ und „Bundeswehr und Gesellschaft“, bis 20 Prozent bei „Modernen Unterkünften“. Je nach Maßnahmenpaket geben die befragten Bundeswehrangehörigen zu 46 bis 59 Prozent an, dass sie bisher keine Wirkungen, weder bei sich persönlich, noch im direkten Arbeitsumfeld, festgestellt haben. Für alle Bereiche gilt, dass jeweils nur eine Minderheit bisher Effekte für sich persönlich wahrgenommen hat. Der Bereich „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ führt die Liste mit 11 Prozent an.⁶

Tab. 4.3.3: Wirkungen der Maßnahmenpakete der Attraktivitätsagenda im dienstlichen und privaten Umfeld

Bitte geben Sie nun an, ob und inwieweit Sie bereits Wirkungen der einzelnen Maßnahmenpakete in Ihrem dienstlichen und privaten Umfeld erfahren haben.	Das Maßnahmenpaket hat sich bei mir persönlich schon ausgewirkt	Ich habe in meinem direkten Arbeitsumfeld schon Wirkungen festgestellt	Ich habe bisher keine Wirkung festgestellt	Trifft auf mich nicht zu	Maßnahmenpaket ist mir nicht bekannt
Führungs- und Organisationskultur	2	12	57	17	12
Potenziale mobilisieren	2	13	57	17	11
Balance Familie und Dienst	6	26	46	16	6
Arbeitsautonomie	9	23	49	11	8
Karrierepfade	3	16	59	14	8
Betriebliches Gesundheitsmanagement	11	28	46	8	7
Moderne Unterkünfte	7	20	47	20	6
Bundeswehr und Gesellschaft	5	27	52	8	7

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

⁶ Auffällig ist, dass Personen, die für sich persönlich oder in ihrem direkten Arbeitsumfeld schon Wirkungen bei einem Maßnahmenpaket festgestellt haben, dies auch bei anderen Maßnahmenpaketen in überproportionaler Weise tun. Die fallweisen Korrelationen der Antwortmuster zwischen den acht Paketen pro Befragten sind hoch. Dies kann auf tatsächliche Häufungen von Wahrnehmungen direkter oder indirekter Wirkungen zurückgeführt werden, aber zu einem gewissen Umfang sicherlich auf sog. formale *response sets*, mit der Folge von ungewollten Antwortverzerrungen.

4.4 Im Fokus: Maßnahmenpaket „Karrierpfade“

Da aus Platzgründen nicht alle Maßnahmenpakete in einem Fragebogen detailliert berücksichtigt werden konnten, musste eine Schwerpunktbildung vorgenommen werden. BMVg Sekretariat Steuerungsboard Attraktivität als Aufgabensteller der Studie hat insbesondere Bedarf an differenzierteren Analysen des Maßnahmenpaketes „Karrierpfade“ angemeldet, woraufhin hierzu eine eigene Frage entwickelt wurde, deren Antworten sich in Tab. 4.4.1 finden. Für alle abgefragten Aspekte gilt, dass der Anteil der Befürworter klar den Anteil der ablehnenden Stimmen übersteigt.

Den größten Zuspruch erfährt die Bereitstellung eines Dienstposteninformationsportals im IntranetBw: 61 Prozent bewerten dieses Portal als positiv bzw. eher positiv. Im Gegenzug bewerten immerhin 19 Prozent die Ausweitung von Möglichkeiten, Dienstposten unabhängig von Uniformträgerbereichen bzw. zivil oder militärisch zu besetzen, als negativ bzw. eher negativ. Für alle anderen Bereiche liegt der Anteil der kritischen Stimmen („negativ“ und „eher negativ“ zusammengenommen) immer unter 9 Prozent.

Tab. 4.4.1: Bewertung des Maßnahmenpaketes „Karrierpfade“

Das Maßnahmenpaket „Karrierpfade“ umfasst eine Reihe von Einzelmaßnahmen. Wie bewerten Sie die folgenden Maßnahmen im Hinblick auf das Ziel der Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber?						Maßnahme ist mir nicht bekannt
	positiv	eher positiv	neutral	eher negativ	negativ	
Reduzierung von Versetzungsauslösern und sogenannten Pflichttoren im Rahmen der Personalentwicklung	27	33	18	4	2	17
Ausweitung der Bündelung mehrerer Besoldungsstufen auf einem Dienstposten	24	31	19	6	3	17
Ausweitung von Möglichkeiten, Dienstposten unabhängig von Uniformträgerbereichen bzw. zivil oder militärisch zu besetzen	24	24	19	12	7	14
Einführung einer sechsmonatigen Schutzfrist bei Versetzungen und Einführung fester Veränderungstermine	27	28	21	5	3	16
Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen (BS und SaZ) mit einer gemeinsamen Zielvereinbarung über einen Zeithorizont von fünf Jahren	26	30	17	3	2	21
Verlängerung der Verwendungsdauer von Führungspersonal auf drei Jahre	27	28	22	3	2	18
Bereitstellung eines Dienstposteninformationsportals im IntranetBw	33	28	17	2	2	18

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

4.5 Das „Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr“

Das BwAttraktStG wurde am 26. Februar 2015 vom Bundestag beschlossen und am 27. März 2015 hat es den Bundesrat passiert. Es handelt sich um ein sog. Artikelgesetz, das bestehende soldaten- und versorgungsrechtliche Gesetze ändert mit dem Ziel, Ungleichheiten bzw. Benachteiligungen für bestimmte Mitarbeitergruppen der Bundeswehr zu beseitigen und sozial- und arbeitszeitrechtliche Anpassungen vorzunehmen. Die Regelungen sollen nicht zuletzt dazu dienen, den Arbeitgeber Bundeswehr attraktiver zu machen. Inwieweit dieses Ziel aus Sicht der Bundeswehrangehörigen erreicht wird, ist Tab. 4.5.1 zu entnehmen. Alle vier Gruppen aus Tab. 4.1.1 wurden in die Beantwortung der Frage zum BwAttraktStG einbezogen.⁷

Tab. 4.5.1: Bewertung des BwAttraktStG

Letztes Jahr wurde das „Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr“ (BwAttraktStG) beschlossen. Wie bewerten Sie ganz allgemein die drei Themenbereiche des Gesetzes im Hinblick auf das Ziel der Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber?						Themenbereich ist mir nicht bekannt
	positiv	eher positiv	neutral	eher negativ	negativ	
Attraktive Arbeitsbedingungen/Vereinbarkeit Beruf und Familie (u.a. flexiblere Gestaltung der Elternzeit, gesetzliche Dienstzeitregelung für Soldaten, Erweiterung Teilzeitmöglichkeiten)	27	31	20	8	4	10
Attraktive Vergütung (u.a. Erhöhung bzw. Einführung neuer Erschwernis- und Stellenzulagen, Einführung Personalbindungszuschlag, Erhöhung Wehrsoldtagessätze)	30	31	19	5	4	12
Soziale Absicherung (u.a. Verbesserung der Nachversicherung Soldat auf Zeit, teilweise Aufhebung der Hinzuverdienstgrenzen für Soldaten im Ruhestand, Verbesserungen beim Versorgungsausgleich)	33	31	17	3	2	15

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

⁷ Das BwAttraktStG ist zwar offiziell Bestandteil der Attraktivitätsagenda und wird oft als ihre „zweite Säule“ bezeichnet, dennoch ist davon auszugehen, dass es von nicht wenigen Bundeswehrangehörigen als eigenständig gegenüber den acht Maßnahmenpaketen wahrgenommen wird, zumal das Artikelgesetz arbeits- und versorgungsrechtliche Aspekte tangiert, die über ein klassisches Attraktivitätssteigerungsprogramm hinausgehen. Der offizielle Info-Flyer zur Agenda erläutert zwar die acht untergesetzlichen Maßnahmenpakete, geht aber auf das BwAttraktStG nicht ein. Insofern war es gerechtfertigt, dass Befragte zum BwAttraktStG Stellung nehmen konnten, die zwar, aus welchen Gründen auch immer, von der Agenda im engeren Sinne noch nichts gehört haben, aber mit dem Gesetz inhaltlich etwas verbinden können. (Zur Kontrolle wurden die Fragen in Tab. 4.5.1 und 4.5.2. ohne die Kategorie 4 aus Tab. 4.1.1 ausgezählt. Es zeigte sich keine nennenswerte Abweichung im Antwortmuster mit und ohne Einbeziehung der Befragten der Kategorie 4.)

Zwischen 10 und 15 Prozent können mit dem jeweiligen Themenbereich inhaltlich nichts anfangen. Eine absolute Mehrheit („positiv“ und „eher positiv“ zusammenge-
nommen) hält den jeweiligen Themenbereich, d.h. (1) „Attraktive Arbeitsbedingun-
gen/Vereinbarkeit Beruf und Familie“, (2) „Attraktive Vergütung“ und (3) „Soziale Ab-
sicherung“, für geeignet im Hinblick auf das Ziel der Steigerung der Attraktivität der
Bundeswehr als Arbeitgeber.

Tab. 4.5.2 ist zu entnehmen, welche Wirkungen die Bundeswehrangehörigen in ihrem
dienstlichen und privaten Umfeld durch die drei Themenbereiche bisher erfahren haben.
Der Bereich „Attraktive Arbeitsbedingungen/Vereinbarkeit Beruf und Familie“ hat bis
dato die relativ stärksten Wirkungen zu verzeichnen. Insgesamt zeigt sich aber auch für
das BwAttraktStG, wie schon bei den acht untergesetzlichen Maßnahmenpaketen, dass
das Attraktivitätsprogramm in der subjektiven Wahrnehmung der Befragten bisher nur
eine Minderheit direkt erreicht.

Tab. 4.5.2: Wirkungen des Bundeswehrattraktivitätssteigerungsgesetzes

Letztes Jahr wurde das „Gesetz zur Steigerung der At- traktivität des Dienstes in der Bundeswehr“ (BwAttrakt- StG) beschlossen. Wie bewerten Sie ganz allgemein die drei Themenbereiche des Gesetzes im Hinblick auf das Ziel der Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber?					
	Der Themen- bereich hat sich bei mir persönlich schon ausge- wirkt.	Ich habe in meinem direk- ten Arbeits- umfeld schon Wirkungen festgestellt.	Ich habe bis- her keine Wir- kung festge- stellt.	Trifft auf mich nicht zu.	Themen- bereich ist mir nicht bekannt.
Attraktive Arbeitsbedingungen/Vereinbarkeit Beruf und Familie (u.a. flexiblere Gestaltung der Elternzeit, ge- setzliche Dienstzeitregelung für Soldaten, Erweiterung Teilzeitmöglichkeiten)	9	25	46	14	6
Attraktive Vergütung (u.a. Erhöhung bzw. Einführung neuer Erschwernis- und Stellenzulagen, Einführung Personalbindungszuschlag, Erhöhung Wehrsoldtages- sätze)	8	20	54	11	6
Soziale Absicherung (u.a. Verbesserung der Nachver- sicherung Soldat auf Zeit, teilweise Aufhebung der Hin- zuverdienstgrenzen für Soldaten im Ruhestand, Ver- besserungen beim Versorgungsausgleich)	5	19	56	13	7

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da
sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

4.6 Attraktivität der Bundeswehr im Zeitvergleich

4.6.1 Dienstzufriedenheit

Die Dienstzufriedenheit wurde 2013 und 2016 identisch gemessen mit der Frage „Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrem Dienst in der Bundeswehr?“ über eine 7-stufige Likert-Skala. Hohe Werte der Variablen geben eine hohe Dienstzufriedenheit an. Kennwerte (2013 und 2016 zusammengefasst): [0; 1]; M=0,563; SD=0,255; Min=0; Max=1.⁸ Tab. 4.6.1.1 gibt die Antwortverteilungen für alle Bundeswehrangehörigen für beide Befragungszeitpunkte wieder und Tab. 4.6.1.2 die Kennwerte nach Teilgruppen.

Tab. 4.6.1.1: Dienstzufriedenheit im Zeitvergleich

Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrem Dienst in der Bundeswehr?	2016	2013
sehr zufrieden	6	3
zufrieden	30	23
eher zufrieden	26	23
teils/teils	17	19
eher unzufrieden	12	17
unzufrieden	6	10
sehr unzufrieden	3	5

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016, Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013.

Tab. 4.6.1.2: Dienstzufriedenheit nach Geschlecht und Status 2013 und 2016

	M		sig. 2013/2016
	2016	2013	
gesamt	0,624	0,545	***
darunter Frauen	0,661***	0,575***	***
darunter Männer	0,614***	0,539***	***
darunter mil. Personal	0,608***	0,542 (n.s.)	***
darunter ziv. Personal	0,654***	0,553 (n.s.)	***

Anmerkungen: ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05. T-Test. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016, Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013.

⁸ M=Means (Mittelwert); SD=Standard Deviation (Standardabweichung); Min=Minimum; Max=Maximum.

Die Bundeswehrangehörigen sind 2016 signifikant zufriedener mit ihrem Dienst als 2013. Der Anteil der (sehr) zufriedenen steigt von 26 auf 36 Prozent. Betrachtet man die Antwortverteilung nach Geschlecht, so kann sowohl für Frauen, als auch für Männer ein Anstieg festgestellt werden. Dies gilt für beide Befragungszeitpunkte: Sowohl 2013 als auch 2016 sind Frauen zufriedener mit ihrem Dienst als ihre Kollegen und Kameraden. Eine höhere Dienstzufriedenheit zwischen den Befragungszeitpunkten kann zudem separat für das zivile und das militärische Personal diagnostiziert werden. Während das Zufriedenheitsniveau 2013 bei den beiden Statusgruppen noch gleich war, sind zivile Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 2016 zufriedener als Soldaten und Soldatinnen.

Zwischenfazit: Die Daten zeigen zusammengefasst eindeutig positive Bruttowirkungen im Fall der Dienstzufriedenheit.

4.6.2 Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivität bezeichnet die Anziehungskraft eines Arbeitgebers auf externe (Bewerber und Bewerberinnen) und interne (Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) Zielgruppen. Die Variable „Arbeitgeberattraktivität“ wurde 2013 und 2016 identisch gemessen mit 6 Items über 5-stufige Likert-Skalen. Tab. 4.6.2.1 gibt die Antworten auf ausgewählte Items wieder.

Tab. 4.6.2.1: Arbeitgeberattraktivität im Zeitvergleich

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?					
	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft zu
Für mich ist die Bundeswehr ein attraktiver Arbeitgeber.					
2013	7	15	39	25	14
2016	3	8	30	35	24
Wenn ich noch einmal die Wahl hätte, dann würde ich wieder bei der Bundeswehr anfangen.					
2013	19	15	23	20	23
2016	12	12	20	24	32
Freunden oder Bekannten würde ich empfehlen, bei der Bundeswehr anzufangen.					
2013	24	20	33	14	9
2016	14	17	34	21	15

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$. T-Test. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016, Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013.

In einem nächsten Schritt wurde ein additiver Index aus den 6 Items (mit drei gedrehten Items) konstruiert. Hohe Werte der Variablen geben eine hohe Arbeitgeberattraktivität an. Indexkennwerte (2013 und 2016 zusammengefasst): [0; 1]; $M=0,542$; $SD=0,278$; $Min=0$; $Max=1$; Cronbach's $\alpha=0,932$.

Die Bundeswehrangehörigen messen ihrem Dienstherrn 2016 eine signifikant höhere Arbeitgeberattraktivität zu als 2013 (Tab. 4.6.2.2). Der Anstieg ist signifikant auch für beide Geschlechter und für ziviles und militärisches Personal. Sowohl für 2016 als auch 2013 gilt: Frauen bewerten die Bundeswehr attraktiver als Männer; ziviles Personal bewertet die Bundeswehr attraktiver im Vergleich zum militärischen Personal.

Tab. 4.6.2.2: Indexwerte Arbeitgeberattraktivität

	M		sig. (2013/2016)
	2016	2013	
gesamt	0,611	0,522	***
darunter Frauen	0,662***	0,570***	***
darunter Männer	0,600***	0,512***	***
darunter mil. Personal	0,588***	0,506***	***
darunter ziv. Personal	0,657***	0,561***	***

Anmerkungen: ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05. T-Test. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016, Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013.

Zwischenfazit: Die Daten ergeben zusammengefasst klare positive Bruttowirkungen im Fall der Arbeitgeberattraktivität.⁹

⁹ Quervalidierung: Die Korrelation nach Pearson zwischen Dienstzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität beträgt 0,634***.

4.6.3 Berufsbezogene Bedürfnisse

Der Vorgängerstudie 2013 lag die These zugrunde, wonach ein Arbeitgeber immer dann als attraktiv wahrgenommen wird, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erleben bzw. wenn potenzielle Bewerber und Bewerberinnen erwarten, dass ihre relevanten berufsbezogenen Bedürfnisse befriedigt werden (Bulmahn/Höfig 2013). In Anlehnung an die ERG-Theorie (Alderfer 1972) wurden drei Bedürfnisklassen mit insgesamt 32 Einzelbedürfnissen abgefragt (Tab. 4.6.3.1). Die Studie 2013 zeigte auf, dass die Attraktivität der Bundeswehr maßgeblich durch die erlebte Erfüllung relevanter berufsbezogener Bedürfnisse determiniert ist. Alle drei Bedürfnisklassen hatten einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität; insbesondere die Befriedigung sozialer Bedürfnisse steigerte die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Soldaten und Soldatinnen (Bulmahn/Höfig 2013, Folie 35).

Der Fragebogen 2016 enthielt erneut alle 32 Einzelbedürfnisse, von denen ausgegangen werden kann, dass sie personalbindungsrelevant sind. Wie stark die Bundeswehrangehörigen die Befriedigung dieser Bedürfnisse in den beiden Befragungswellen erleben, ist Tab. 4.6.3.2 zu entnehmen. Die Einzelaspekte wurden jeweils über eine 5-stufige Likert-Skala (Antwortvorgaben: „trifft nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „teils/teils“, „trifft eher zu“, „trifft zu“) erhoben. Sie sind nach dem Grad der Bedürfnisbefriedigung für das aktuelle Erhebungsjahr sortiert.

Die höchsten Mittelwerte erhalten 2016 die fünf Aspekte „sicherer Arbeitsplatz“, „viel mit Menschen zu tun haben“, „nette Kameraden und Kameradinnen zu haben“, „eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben zu können“ und „an den Wochenenden immer frei zu haben“. Die größten Schwächen der Bundeswehr als Arbeitgeber zeigen sich bei den fünf Aspekten „selbstständig planen und entscheiden können“, „einem guten baulichen Zustand der Liegenschaft/Kaserne“, „Bereitstellung von Angeboten zur Kinderbetreuung durch die Bundeswehr“, „Beförderung und Karriere machen zu können“ und bei „wichtigen Fragen mitbestimmen zu können“.

Tab. 4.6.3.1: Zuordnung von Einzelbedürfnissen zu Bedürfnisklassen

3 Bedürfnisklassen	32 Einzelbedürfnisse Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu,...
existentielle Bedürfnisse	<p>dass Sie gut bezahlt werden?</p> <p>dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?</p> <p>dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?</p> <p>dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?</p> <p>dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?</p> <p>dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?</p> <p>dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?</p> <p>dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?</p> <p>dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?</p> <p>dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?</p> <p>dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?</p>
soziale Bedürfnisse	<p>dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?</p> <p>dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?</p> <p>dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?</p> <p>dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?</p> <p>dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?</p> <p>dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?</p> <p>dass Sie Untergebene führen können?</p> <p>dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?</p> <p>dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?</p> <p>dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?</p>
Wachstumsbedürfnisse	<p>dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?</p> <p>dass Sie sich entfalten und entwickeln können?</p> <p>dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?</p> <p>dass Sie beständig neue Dinge lernen können?</p> <p>dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?</p> <p>dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?</p> <p>dass Sie befördert werden und Karriere machen können?</p> <p>dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?</p> <p>dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?</p> <p>dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?</p> <p>dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?</p>

Tab. 4.6.3.2: Erlebte Bedürfnisbefriedigung im Zeitvergleich

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu,...	$M_{(j)}$		ΔM
	2016	2013	2016/2013
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?	0,607	0,482	0,125***
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?	0,587	0,557	0,030**
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?	0,456	0,452	0,004 (n.s.)
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?	0,365	0,254	0,111***
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?	0,353	0,271	0,082***
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?	0,347	0,271	0,076***
dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?	0,345	0,202	0,143***
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	0,298	0,156	0,142***
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?	0,263	0,176	0,087***
dass Sie gut bezahlt werden?	0,250	0,226	0,024*
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?	0,205	0,157	0,048***
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?	0,204	0,098	0,106***
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?	0,200	-0,076	0,276***
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?	0,186	0,140	0,046***
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?	0,180	0,161	0,019 (n.s.)
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	0,142	0,031	0,111***
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?	0,131	0,046	0,085***
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	0,110	-0,033	0,143***
dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	0,107	-0,002	0,109***
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	0,093	-0,032	0,125***
dass Sie sich entfalten und entwickeln können?	0,088	-0,059	0,147***
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?	0,071	-0,011	0,082***
dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?	0,068	0,080	-0,012 (n.s.)
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?	0,039	-0,012	0,051***
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	0,035	-0,152	0,187***
dass Sie Untergebene führen können?	-0,006	-0,079	0,073***
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?	-0,010	-0,108	0,098***
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?	-0,062	-0,065	0,003 (n.s.)
dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?	-0,105	-0,088	-0,017 (n.s.)
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?	-0,117	-0,360	0,243***
dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	-0,249	-0,454	0,205***
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?	-0,263	-0,296	0,033**

Anmerkungen: ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05. T-Test. $M_{(j)}$: [-1, 1]. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016, Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013.

Bei 27 der insgesamt 32 Einzelaspekte ist eine positive Entwicklung von 2013 auf 2016 zu erkennen; bei 5 Aspekten gibt es keine Veränderungen ($=\Delta M$) im Längsschnitt (Tab. 4.6.3.2). Für keinen der abgefragten Aspekte ist ein Rückgang der erlebten Bedürfnisbefriedigung feststellbar. Die Liste mit den betragsmäßig stärksten Veränderungen wird von folgenden fünf Aspekten angeführt: „nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten zu müssen“, „Bereitstellung von Angeboten zur Kinderbetreuung durch die Bundeswehr“, „Beförderung und Karriere machen zu können“, „Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren zu können“ und „sich entfalten und entwickeln zu können“.

Drei Ergebnisse seien vor dem Hintergrund der Zielsetzungen der Attraktivitätsagenda hervorgehoben: (1) Bei zwei Aspekten, die zwar auch noch 2016 als ausgemachte Schwächen der Bundeswehr bezeichnet werden können, haben sich seit 2013 relativ betrachtet merkliche Verschiebungen in positiver Richtung ergeben: „Bereitstellung von Angeboten der Bundeswehr zur Kinderbetreuung“ und „Möglichkeiten für Beförderung und Karriere“. Beide Aspekte finden sich unter den Maßnahmen der Attraktivitätsagenda; die bisher eingeleiteten Maßnahmen unter den Rubriken „Balance von Familie und Dienst“ und „Karrierepfade“ scheinen offenbar bereits die intendierten Wirkungen zu entfalten. (2) Die Umsetzung der gesetzlichen Arbeitszeitregelung, konkretisiert mit der Soldatenarbeitszeitverordnung (SAZV), schlägt sich offenbar ebenfalls in den Wahrnehmungen der Zielgruppen nieder: Die erlebte Bedürfnisbefriedigung weist den höchsten positiven Änderungssaldo aller 32 Aspekte auf, d.h. „nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten zu müssen“ wird für immer mehr Bundeswehrangehörige zu einer alltäglichen Arbeitserfahrung. (3) Bei den beiden Aspekten „dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden“ und „dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet“, zeichnen sich gegenüber der Ausgangssituation 2013 keine Veränderungen ab. Die bisher eingeleiteten Maßnahmen des Attraktivitätssteigerungsprogramms im Bereich Unterkünfte und Infrastruktur scheinen in der Summe also noch nicht zu greifen.

In einem nächsten Schritt wird die subjektive Bedeutung der 32 untersuchten Einzelaspekte ermittelt. Tab. 4.6.3.3 ist für 2013 und Tab. 4.6.3.4 ist für 2016 zu entnehmen, wie stark ein Einzelbedürfnis auf die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber wirkt. Hierzu wurden jahresbezogen die Korrelation der Einzelbedürfnisse mit dem Attraktivitätsindex aus Abschnitt 4.6.2 berechnet. Die Maßzahl $V_{(j)}$ ist als durchschnittliche subjektive Valenz eines Einzelbedürfnisses j im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität zu interpretieren. Die Listung in den Tabellen erfolgt entlang der Valenzstärken, d.h. des Betrages von $V_{(j)}$.

Tab. 4.6.3.3: Durchschnittliche Bewertungen zu den 32 Einzelbedürfnissen mit Valenzen (2013)

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu,...	2013	
	$M_{(j)}$	$V_{(j)}$
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	-0,032	0,557***
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	-0,033	0,496***
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	0,156	0,416***
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	-0,152	0,406***
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?	-0,012	0,383***
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	0,031	0,355***
dass Sie sich entfalten und entwickeln können?	-0,059	0,316***
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?	0,254	0,315***
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?	-0,296	0,309***
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?	0,176	0,297***
dass Sie gut bezahlt werden?	0,226	0,282***
dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	-0,454	0,274***
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?	0,161	0,273***
dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	-0,002	0,268***
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?	-0,108	0,265***
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?	-0,065	0,263***
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?	0,046	0,256***
dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?	0,080	0,249***
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?	-0,360	0,238***
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?	0,452	0,236***
dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?	-0,088	0,231***
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?	0,271	0,217***
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?	0,098	0,212***
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?	-0,011	0,208***
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?	0,140	0,198***
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?	0,557	0,192***
dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?	0,202	0,181***
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?	0,157	0,163***
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?	0,271	0,150***
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?	0,482	0,147***
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?	-0,076	0,133***
dass Sie Untergebene führen können?	-0,079	0,063***

Anmerkungen: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$. $V_{(j)}$: Pearson-Korrelation zwischen Einzelbedürfnis und Attraktivitätsindex; $M_{(j)}$: [-1, 1]; Datenbasis: ZMSBw: Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013.

Tab. 4.6.3.4: Durchschnittliche Bewertungen zu den 32 Einzelbedürfnissen mit Valenzen (2016)

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu,...	2016	
	M _(j)	V _(j)
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	0,093	0,548***
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	0,110	0,506***
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	0,298	0,455***
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	0,035	0,406***
dass Sie sich entfalten und entwickeln können?	0,088	0,381***
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?	0,039	0,377***
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?	-0,263	0,325***
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?	0,365	0,323***
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	0,142	0,322***
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?	0,263	0,320***
dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	0,107	0,311***
dass Sie gut bezahlt werden?	0,250	0,309***
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?	0,180	0,308***
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?	-0,010	0,297***
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?	0,131	0,270***
dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?	-0,105	0,265***
dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?	0,068	0,265***
dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	-0,249	0,262***
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?	-0,062	0,251***
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?	0,347	0,235***
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?	0,456	0,231***
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?	0,186	0,211***
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?	-0,117	0,208***
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?	0,587	0,207***
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?	0,071	0,194***
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?	0,200	0,184***
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?	0,204	0,182***
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?	0,353	0,180***
dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?	0,345	0,175***
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?	0,205	0,165***
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?	0,607	0,149***
dass Sie Untergebene führen können?	-0,006	0,117***

Anmerkungen: ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05. V_(j): Pearson-Korrelation zwischen Einzelbedürfnis und Attraktivitätsindex; M_(j): [-1, 1]; Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Auf den obersten Plätzen der Bedeutungshierarchie berufsbezogener Bedürfnisse finden sich 2016, wie bereits 2013, klassische Wachstumsbedürfnisse. Höchste Relevanz für die Einschätzung der Attraktivität eines Arbeitgebers sind Aspekte wie das Ansehen und die Achtung des Arbeitgebers, die Identifikation mit den Organisationszielen und eine Übereinstimmung der beruflichen Tätigkeit mit den eigenen Wertvorstellungen. Danach folgt 2016, wie schon 2013, die Vereinbarkeit von Familie und Dienst. Generell gilt, dass ungeachtet von Verschiebungen im Detail eine grundsätzliche Persistenz der Struktur der Bedeutungshierarchie berufsbezogener Bedürfnisse bei den Bundeswehrangehörigen existiert.

Zwischenfazit: Die Wertehierarchie berufsbezogener Bedürfnisse ändert sich von 2013 auf 2016 nicht wesentlich. Für die überwiegende Mehrheit von Einzelbedürfnissen sind positive Bruttowirkungen nachweisbar.

4.7 Nettowirkungen der Agenda auf die Arbeitgeberattraktivität

Die bisherigen Analysen zeigten klare positive Bruttowirkungen für die Entwicklung der Arbeitgeberattraktivität von 2013 auf 2016. Der Nettoanteil der Attraktivitätsagenda wird wie folgt ermittelt: Bundeswehrangehörige, die bei sich selbst oder in ihrem Umfeld schon Wirkungen von Maßnahmen der Agenda festgestellt haben, werden mit Kollegen, Kolleginnen, Kameraden und Kameradinnen verglichen, die bei sich noch keine Wirkungen festgestellt haben oder der Überzeugung sind, dass sie nicht zur Zielgruppe der Agenda gehören. Nimmt die erste Gruppe die Bundeswehr als attraktiver wahr als die zweite, dann ergeben sich positive Nettowirkungen durch die Attraktivitätsagenda. Einbezogen wurden nur diejenigen, die zumindest über ein rudimentäres Wissen über die Agenda verfügen, d.h. ohne die Kategorie 4 aus Tab. 4.1.1.

Tab. 4.7.1: Nettowirkungen der untergesetzlichen Maßnahmen der Attraktivitätsagenda auf die Arbeitgeberattraktivität

Maßnahmenpakete	M Gruppenmittelwert „Attraktivitätsindex“		Δ M
	nur: persönliche Wirkung oder Wirkung im Arbeitsumfeld festgestellt	nur: bisher keine Wirkung festgestellt, Maßnahme trifft nicht zu oder Maßnahme nicht bekannt	
Führungs- und Organisationskultur	0,710	0,584	0,127***
Bundeswehr und Gesellschaft	0,684	0,562	0,122***
Karrierepfade	0,693	0,578	0,118***
Potenziale mobilisieren	0,685	0,585	0,100***
Balance Familie und Dienst	0,670	0,571	0,099***
Arbeitsautonomie	0,660	0,575	0,085***
Betriebliches Gesundheitsmanagement	0,648	0,574	0,075***
Moderne Unterkünfte	0,654	0,584	0,071***

Anmerkungen: ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05. T-Test. M: [0, 1]. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Tab. 4.7.1 gibt für alle acht Maßnahmenpakete den Wert des Attraktivitätsindex aus Abschnitt 4.6.2 getrennt für diejenigen, die bereits Wirkungen wahrnehmen, und denjenigen, die keine Wirkungen wahrnehmen, an.¹⁰ Die Sortierung erfolgt nach der be-

¹⁰ Eine Vergleichsstrategie, die Bundeswehrangehörige, die bei sich nur persönlich Wirkungen festgestellt haben, dem Rest der Befragten gegenüberstellen würde, ist aufgrund zu geringer Fallzahlen bei der ersten Gruppe nicht möglich. Auch wenn die eigene berufliche Situation bisher von einer Maßnahme nicht direkt tangiert ist und „nur“ indirekt eine Wirkung im Arbeitsumfeld festgestellt wurde, so ist dennoch davon auszugehen, dass solche Wahrnehmungen zu einem positiven Arbeitgeberimage

tragsmäßigen Stärke des Gruppenunterschieds ($=\Delta M$). Für alle acht Maßnahmenpakete kann ein moderat hoher Nettoanteil festgestellt werden. Die Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen sind signifikant. Die Maßnahmenpakete mit den zwei höchsten Nettowirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität sind „Führungs- und Organisationskultur“ und „Bundeswehr und Gesellschaft“.

Dieselbe Vergleichsmethodik wird im Folgenden auch angewandt auf die Wahrnehmung von Wirkungen des BwAttraktStG. Einbezogen wurden alle vier Wissensgruppen (Kategorie 1 bis 4 aus Tab. 4.1.1). Die Sortierung in Tab. 4.7.2 erfolgt ebenfalls nach der betragsmäßigen Stärke des Gruppenunterschieds. Für alle drei Themenbereiche kann ein moderat hoher, statistisch signifikanter Nettoanteil festgestellt werden.

Tab. 4.7.2: Nettowirkungen des BwAttrktStG auf die Arbeitgeberattraktivität

Themenbereiche	M		ΔM
	Gruppenmittelwert „Attraktivitätsindex“ nur: persönliche Wirkung oder Wirkung im Arbeitsumfeld festgestellt	nur: bisher keine Wirkung festgestellt, Maßnahme trifft nicht zu oder Maßnahme nicht bekannt	
Attraktive Arbeitsbedingungen/Vereinbarkeit Beruf und Familie	0,680	0,576	0,104***
Attraktive Vergütung	0,683	0,582	0,101***
Soziale Absicherung	0,684	0,585	0,099***

Anmerkungen: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$. T-Test. M: [0, 1]. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Zwischenfazit: Sowohl für die untergesetzlichen Maßnahmen der Attraktivitätsagenda, als auch für das BwAttraktStG können klare positive Nettowirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität nachgewiesen werden.

beitragen können. Insofern ist es gerechtfertigt, die direkt und indirekt Betroffenen in einer Vergleichsgruppe zusammenzufassen. Die Kontrollgruppe umfasst all diejenigen, die, aus welchen Gründen auch immer, bisher keine Wirkungen wahrgenommen haben.

4.8 Exkurs: Gründe für die Weiterverpflichtungsbereitschaft von SaZ

An der Befragung 2016 haben 733 Berufssoldaten und -soldatinnen (BS), 1 344 Soldaten/Soldatinnen auf Zeit (SaZ) und 47 Freiwilligen Wehrdienstleistende (FWDL) teilgenommen. Dieses Zahlenverhältnis entspricht in etwa der Verteilung in der Auswahlgesamtheit (Tab. 7.1.3). Die vorliegende Studie nimmt, wie eingangs herausgestellt wurde, explizit eine Personalbindungsperspektive ein. Zur Deckung des Personalbedarfs der Bundeswehr ist es neben der Gewinnung von zahlenmäßig ausreichendem und ausreichend qualifiziertem Personal essenziell, diejenigen Soldaten und Soldatinnen für eine langfristige Perspektive bei der Bundeswehr (z.B. als BS) zu interessieren, die zum Zeitpunkt der Befragung einen temporären Kontrakt eingegangen sind. Die Antworten der 1 344 SaZ werden im Folgenden genutzt, um die Entscheidungsgrundlagen für deren Weiterverpflichtungsbereitschaft zu eruieren.

Eine Mehrheit von 85 Prozent der befragten SaZ ist männlich, 15 Prozent sind weiblich. Tab. 4.8.1 gibt die Verteilung nach Dienstgradgruppen wieder. Alle SaZ wurden gebeten anzugeben, ob sie ihre Dienstzeit über das derzeit festgesetzte Ende hinaus verlängern wollen. 19 Prozent antworteten, dass sie als SaZ verlängern möchten, 30 Prozent möchten BS werden, 22 Prozent haben sich noch nicht entschieden und 30 Prozent antworteten, dass sie weder verlängern noch BS werden möchten.

Tab. 4.8.1: Dienstgradgruppe (nur SaZ)

	2016
Mannschaften (bis Oberstabsgefreiter)	37
Unteroffiziere ohne Portepee (Unteroffizier und Stabsunteroffizier bzw. Maat und Obermaat)	30
Unteroffiziere mit Portepee (Feldwebel bis Oberstabsfeldwebel bzw. Bootsmann bis Oberstabsbootsmann)	23
Leutnante (Leutnant und Oberleutnant bzw. Leutnant zur See und Oberleutnant zur See)	5
Hauptleute (Hauptmann und Stabshauptmann bzw. Kapitänleutnant und Stabskapitänleutnant)	3
Stabsoffiziere (Major bis Oberst bzw. Korvettenkapitän bis Kapitän zur See)	2

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Für die weitere Analyse wurden zwei Kontrastgruppen gebildet: „Beruflich gebundene SaZ“ wollen als SaZ verlängern oder BS werden, „Beruflich nicht gebundene SaZ“ lehnen dies ab. Zur ersten Gruppe zählen somit 648 Fälle des Samples (=62 Prozent), zur zweiten Gruppe 401 Fälle (=38 Prozent). Diejenigen, die sich noch nicht entschieden

haben, werden in der Vergleichsgruppenanalyse nicht berücksichtigt. Die beiden Kontrastgruppen unterscheiden sich nicht nach Geschlecht und Dienstgradgruppe (Pearson-Chi²-Test).

Die aus Abschnitt 4.6.3 bekannten Bedürfnisse wurden entlang der Mittelwertunterschiede ($=\Delta M$) zwischen den beiden Kontrastgruppen, d.h. entlang der Stärke ihres Einflusses auf die Personalbindung, sortiert (Tab. 4.8.2). Folgendes ist hervorzuheben: Klassische Wachstumsbedürfnisse, wie die Identifikation mit der Bundeswehr, ein angesehenen und geachteter Arbeitgeber und die Vereinbarkeit der beruflichen Tätigkeit mit den eigenen Wertvorstellungen, sind auch diejenigen Faktoren, nach denen sich beruflich gebundene und beruflich nicht gebundene SaZ am stärksten unterscheiden. Diese Faktoren führten auch die Liste mit den Bewertungen zu den 32 Einzelbedürfnissen mit Gewichten für alle Bundeswehrangehörigen an (Tab. 4.6.3.3). Das bedeutet: Nicht nur die Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr hängt von der erlebten Bedürfnisbefriedigung in diesem Bereich von Wachstumsbedürfnissen ab, sondern auch die Weiterverpflichtungsbereitschaft von SaZ.¹¹

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Bezahlung hingegen spielen der statistischen Analyse zufolge keine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen den Arbeitgeber Bundeswehr über die derzeitige Verpflichtungsphase hinaus. Dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden und dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet, hat zwar einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Weiterverpflichtungsbereitschaft, dieser ist aber im Vergleich zu den anderen abgefragten Faktoren eher gering. Das bedeutet aus Sicht der Personalbindungsarbeit in der Bundeswehr, dass Anreize, die klassische Existenzbedürfnisse adressieren, relativ geringe Wirkungen entfalten dürften.

¹¹ Auch in einer Studie mit Sanitätsstabsoffizieren aus 2015 konnte gezeigt werden, dass der Identifikation mit den Organisationszielen eine Schlüsselrolle bei der Bindung des Personals zukommt (Richter 2016a: 102). Insofern kann das Ergebnis der Personalbefragung 2016 mit einer früheren Studie des ZMSBw quervalidiert werden.

Tab. 4.8.2: Befriedigung berufsbezogener Bedürfnisse bei beruflich gebundenen und beruflich nicht gebundenen SaZ

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu,...	M _(j)			Δ M
	SaZ gesamt	beruflich ge- bundene SaZ	beruflich nicht ge- bundene SaZ	
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	0,116	0,284	-0,178	0,462***
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	-0,005	0,136	-0,253	0,389***
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	0,260	0,401	0,027	0,374***
dass Sie sich entfalten und entwickeln können?	0,032	0,182	-0,187	0,369***
dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	0,030	0,156	-0,187	0,343***
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	-0,167	-0,043	-0,363	0,320***
dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	-0,118	-0,010	-0,316	0,306***
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?	0,064	0,174	-0,127	0,301***
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?	-0,312	-0,194	-0,494	0,300***
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?	-0,045	0,066	-0,227	0,293***
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?	0,086	0,206	-0,086	0,292***
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?	0,261	0,361	0,101	0,260***
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?	-0,110	0,000	-0,251	0,251***
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?	0,158	0,258	0,028	0,230***
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?	0,254	0,335	0,122	0,213***
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?	0,142	0,220	0,007	0,213***
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?	0,260	0,335	0,141	0,194***
dass Sie Untergebene führen können?	0,036	0,109	-0,081	0,190***
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	0,220	0,272	0,099	0,173***
dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?	0,610	0,674	0,525	0,149***
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?	-0,081	-0,017	-0,157	0,140**
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?	-0,119	-0,062	-0,198	0,136**
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?	0,641	0,685	0,554	0,131***
dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?	0,034	0,055	-0,058	0,113**
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?	0,476	0,522	0,420	0,102***
dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?	-0,162	-0,134	-0,232	0,098*
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?	0,149	0,195	0,115	0,080 (n.s.)
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?	0,230	0,227	0,162	0,065**
dass Sie gut bezahlt werden?	0,367	0,385	0,335	0,050 (n.s.)
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?	0,536	0,509	0,543	-0,034 (n.s.)
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?	0,197	0,211	0,187	0,024 (n.s.)
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?	0,143	0,150	0,130	0,020 (n.s.)

Anmerkungen: ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05. T-Test. M_(j): [-1, 1]. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016

Der mit dem Soldatenberuf bekanntermaßen häufig verbundene Wohnortwechsel, der oftmals mit erhöhten Mobilitätsanforderungen (Stichwort „Armee der Pendler“) einhergeht, die sich jüngsten Studien zufolge oftmals negativ auf das Privat- und Familienleben auswirken (Höfig 2015), hat der Personalbefragung 2016 zufolge bemerkenswerterweise keine Relevanz für oder gegen die Entscheidung zur Weiterverpflichtung.

Generell kann festgestellt werden: Die überwiegende Mehrheit der abgefragten Einzelbedürfnisse sind personalbindungsrelevant für SaZ, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Die einzelnen Maßnahmen der Agenda Attraktivität spiegeln bestimmte Bedürfnisgruppen bzw. Einzelbedürfnisse. Mit der Kontrastgruppenmethodik ist es möglich, Aussagen über die zu erwartende Personalbindungswirkung von korrespondierenden Maßnahmen zu treffen. Maßnahmenpakete, die Wachstumsbedürfnisse adressieren (das sind in erster Linie: „Potenziale mobilisieren“ und „Karrierepfade“) dürften – ungeachtet ihrer differenziellen Anreizstrukturen für die Zielgruppen im Einzelnen – in der Summe die höchsten Personalbindungseffekte bei SaZ zeitigen.

Für die betrachteten SaZ ist das alltägliche positive Erleben eines in der Öffentlichkeit angesehenen und geachteten Arbeitgebers der statistischen Analyse zufolge der zweitwichtigste Grund, sich für eine Vertragsverlängerung oder einen Antrag auf Übernahme zum BS zu entscheiden. Das bedeutet, dass vom Maßnahmenpaket „Bundeswehr und Gesellschaft“ mit seinem Ziel, die Bundeswehr zu einem noch festeren und anerkannteren Teil der deutschen Gesellschaft zu machen, potenziell relativ hohe Personalbindungseffekte zu erwarten sind.

5 Fazit

Die Ergebnisse der Personalbefragung 2016 zur Attraktivitätsagenda und zur Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Vier von zehn Bundeswehrangehörigen haben sich intensiv mit der Agenda beschäftigt und kennen alle wesentlichen Fakten und Zusammenhänge bzw. haben davon gehört bzw. gelesen und kennen einige Fakten und Zusammenhänge. Drei von zehn Bundeswehrangehörigen jedoch haben von der Attraktivitätsoffensive noch nichts gehört. Der Wissensstand über die Agenda ist ungleich verteilt: Je höher der Dienstgrad bzw. die Laufbahngruppe, desto höher ist der Wissensstand über die Agenda.
2. Die Bundeswehrangehörigen lassen mehrheitlich keinen Zweifel aufkommen, dass die Attraktivitätsagenda notwendig ist. Eine relative Mehrheit hält die Agenda für geeignet, die Bundeswehr attraktiver zu machen. Demgegenüber gibt es mehr Bundeswehrangehörige, die den Verlauf der Umsetzung der Agenda kritisch sehen, als Bundeswehrangehörige, die sich positiv über den Verlauf äußern.
3. Frauen sind im Vergleich zu ihren Kameraden und Kollegen häufiger der Ansicht, dass mit der Agenda die richtigen Schwerpunkte gesetzt werden; sie fühlen sich im Durchschnitt von der Agenda auch stärker angesprochen als Männer.
4. Die acht Maßnahmenpakete der Agenda werden von der Mehrheit der Bundeswehrangehörigen als geeignet eingeschätzt, die Attraktivität ihres Dienstherrn zu steigern. Für alle Maßnahmenpakete gilt, dass bisher nur eine Minderheit Auswirkungen für sich persönlich wahrgenommen hat.
5. Das gesondert berücksichtigte Maßnahmenpaket „Karrierepfade“ wird von der Mehrheit in allen abgefragten Aspekten positiv bewertet. Den größten Zuspruch erfährt die Bereitstellung eines Dienstposteninformationsportals.
6. Eine absolute Mehrheit hält jeweils die drei Themenbereiche des BwAttraktStG für geeignete Instrumente zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Ähnlich wie bei den acht untergesetzlichen Maßnahmenpaketen, erreicht auch die „zweite Säule“ der Attraktivitätsagenda bisher jedoch nur weniger als jeden zehnten Bundeswehrangehörigen persönlich.
7. Die Personalbefragung weist eindeutig positive Bruttowirkungen für die Dienstzufriedenheit nach, d.h. die Bundeswehrangehörigen sind 2016 im Durchschnitt

zufriedener mit ihrem Dienst als 2013. Frauen sind zu beiden Befragungszeitpunkten zufriedener als ihre Kameraden und Kollegen.

8. Die Personalbefragung weist eindeutig positive Bruttowirkungen für die Arbeitgeberattraktivität nach, d.h. die Bundeswehrangehörigen messen ihrem Dienstherrn 2016 im Durchschnitt eine signifikant höhere Arbeitgeberattraktivität zu als 2013. Frauen schätzen zu beiden Befragungszeitpunkten ihren Dienstherrn attraktiver ein als ihre Kameraden und Kollegen.
9. Auf den obersten Plätzen der Bedeutungshierarchie berufsbezogener Bedürfnisse rangieren 2016, wie schon 2013, Wachstumsbedürfnisse. Eine vergleichsweise hohe Relevanz für die Einschätzung der Attraktivität eines Arbeitgebers besitzen Aspekte wie das Ansehen und die Achtung des Arbeitgebers, die Identifikation mit den Organisationszielen und eine Übereinstimmung der beruflichen Tätigkeit mit den eigenen Wertvorstellungen.
10. Die Wertehierarchie berufsbezogener Bedürfnisse ändert sich von 2013 auf 2016 kaum. Für die überwiegende Mehrheit von Einzelbedürfnissen sind positive Bruttowirkungen nachweisbar, d.h. das Arbeitgeberimage der Bundeswehr verbessert sich in den meisten der betrachteten Einzelaspekte.
11. Sowohl für die untergesetzlichen Maßnahmen der Attraktivitätsagenda als auch für das BwAttraktStG können positive Nettowirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität nachgewiesen werden, d.h. Bundeswehrangehörige, die bereits Wirkungen von Maßnahmen der Agenda wahrnehmen, schätzen die Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr höher ein.

Im Rahmen der Studie sollte im Wesentlichen untersucht werden, inwieweit die Bundeswehrangehörigen die Bundeswehr als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen (Strategisches Ziel der Leitung 4.1) und inwieweit die gesetzlichen und untergesetzlichen Maßnahmen der Attraktivitätsoffensive auf der Abstraktionsebene der Themenfelder einen Beitrag zur Steigerung der Attraktivität leisten (Strategisches Ziel der Leitung 4.2). Zentrale Ergebnisse vor dem Hintergrund dieser Zielsetzungen sind: Die Bundeswehr verfügt über ein spezifisches Stärken-/Schwächen-Profil. Das Arbeitgeberimage hat Stärken im Bereich von existenziellen und sozialen berufsbezogenen Bedürfnissen; Schwächen zeigen sich hingegen vor allem im Bereich von Wachstumsbedürfnissen. Die Bundeswehrangehörigen nehmen ihren Arbeitgeber heute signifikant attraktiver wahr als noch im Referenzjahr 2013 (=positive Bruttowirkungen). Die gesetzlichen und untergesetzlichen Maßnahmen der Attraktivitätsoffensive leisten nachweisbar, bereits zwei Jahre nach Beginn der Umsetzung des Programms, einen Beitrag zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (=positive Nettowirkungen).

In der Gesamtschau ist auf Limitationen der Personalbefragung 2016 hinzuweisen, die zum Teil typisch sind für Evaluierungsstudien auf Basis von organisationsinterner Umfrageforschung:

1. Mit dem Datenmaterial ist es zwar zweifelsfrei möglich, positive Brutto- wie Nettowirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität nachzuweisen; eine Quantifizierung des Anteils der Agenda bereinigt um externe Effekte, die z.B. durch Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und durch gesellschaftliche Veränderungen hervorgerufen werden, ist mit einer Mitarbeiterbefragung nicht leistbar. Die Gesamtevaluation der Agenda ist hier angewiesen auf weitere Teilevaluationen des Fortschritts bei einzelnen Maßnahmenpaketen.
2. Die Bundeswehr ist ein Arbeitgeber mit einer Vielzahl von Funktionsbereichen mit unterschiedlichen Professionsgruppen und Verwendungsreihen. Beispiele sind Sanitätsoffiziere, bei denen die Bundeswehr als Arbeitgeber in Konkurrenz mit einem spezifischen Arbeitsmarktsegment, dem zivilen Gesundheitssektor, steht, oder Bordmechaniker und Bordelektriker in der Marine, die heute über hervorragende Chancen auf dem zivilen Arbeitsmarkt in der Industrie oder der mittelständischen Wirtschaft verfügen. Personalbindungsarbeit muss deshalb immer als differenzielle Personalbindungsarbeit ausgestaltet sein, und steht je nach Mangelverwendungsreihe vor der Herausforderung, die passenden, zielgruppene geeigneten Anreize zum Verbleib in der Organisation zu setzen. Eine bundeswehrweite Attraktivitätsstudie kann Sonder- und Detailanalysen zur Arbeitgeberattraktivität und zu Personalbindungsfaktoren bei diesen Zielgruppen nicht ersetzen.
3. Die Attraktivitätsagenda ist ohne Zweifel ein weitreichendes und komplexes Veränderungsprogramm mit vielen differenzierten Einzelmaßnahmen. Limitationen der Aussagekraft von internen Surveys sind immer dann zu unterstellen, wenn der Gegenstand des Fragebogens ein zu hohes Abstraktionsniveau aufweist. Zwar geben die Befragten mit überwiegender Mehrheit an, dass sie beim Ausfüllen keine Verständnisschwierigkeiten hatten (Tab. 7.2.1), es darf aber bezweifelt werden, dass Befragte immer im Einzelnen klar zuordnen konnten, ob und wie stark eine wahrgenommene Veränderung bei sich persönlich oder im direkten Arbeitsumfeld mit der Attraktivitätsagenda und mit welcher ihrer Maßnahme konkret im Zusammenhang steht. Die Antwortmuster auf die Frage nach der Wirkung der acht Maßnahmenpakete (siehe Fußnote 6) lassen zumindest vermuten, dass Wirkungen zum Teil falsch attribuiert werden. Die mit der Personalbefragung 2016 ermittelte grundsätzlich positive Stimmungslage der Bun-

deswehrangehörigen gegenüber der Agenda darf aber dennoch als valides Ergebnis betrachtet werden.

Der Erfolg von umfangreichen organisationalen Veränderungsprozessen steht und fällt mit dem Einsatz geeigneter Partizipations- und Kommunikationsformate. Die Bewertung des Erfolgs der Umsetzung der „Neuausrichtung der Bundeswehr“ durch die Bundeswehrangehörigen hing, wie in der VMNABw-Studie gezeigt werden konnte (Richter 2013: 54), vor allem vom Grad der Informiertheit über das Reformprogramm ab. Ein ähnlicher Zusammenhang lässt sich auch für die Bewertung der Attraktivitätsagenda nachweisen: Je besser sich die Soldaten und Soldatinnen sowie die zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über die Agenda informiert fühlen, desto attraktiver schätzen sie ihren Arbeitgeber ein.¹²

Der Anteil derjenigen, die mit der seit zwei Jahren in Umsetzung befindlichen Attraktivitätsagenda nichts anfangen können, ist mit 29 Prozent erstaunlich hoch (Tab. 4.1.1). Unter SaZ, die im besonderen Focus der Personalbindungsarbeit stehen, hat fast ein Drittel den eigenen Angaben zufolge noch nichts von der Agenda gehört; bei den FWDL ist es über die Hälfte. Ein Attraktivitätssteigerungsprogramm, das denjenigen, an die es sich richtet, nicht bekannt ist, schöpft sein Personalbindungspotenzial nicht aus. Hier zeigt sich Nachsteuerungsbedarf für die Informations- und Kommunikationsarbeit rund um die im Großen und Ganzen erfolgreiche Agenda: „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“

¹² Die Pearson-Korrelation zwischen dem Grad der Informiertheit (Abschnitt 4.1) und dem Attraktivitätsindex (Abschnitt 4.6.2) beträgt 0,144***.

6 Literaturverzeichnis

- Alderfer, Clayton P. (1972): Existence, Relatedness, and Growth. Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press.
- Altobelli, Fantapié et al. (2015): Trendforschung zur Optimierung und Sicherstellung der externen Personalbedarfsdeckung der Bundeswehr. 1. Zwischenbericht: Ergebnisse der Referenzstudie. Hamburg: Helmut Schmidt Universität. (unveröff. Bericht).
- Bulmahn, Thomas (2012): Attraktivitätsindex Bundeswehr. Ein Instrument zur zielgruppenspezifischen Messung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr. Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr. (unveröff. Manuskript).
- Bulmahn, Thomas/Höfig, Chariklia (2013): Ergebnisse der repräsentativen Bundeswehrumfrage zur Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr. Ergebnispräsentation im BMVg, Berlin, am 22.10.2013 (Power-Point-Präsentation).
- Hentschel, Katrin (2013): Ergebnisse der Jugendstudie 2011. Berufswahl Jugendlicher und Einstellungen zum Arbeitgeber Bundeswehr. Forschungsbericht 100. Potsdam: ZMSBw.
- Höfig, Chariklia (2014): „War for Talents“ – Die Attraktivitätsoffensive der Bundeswehr aus der Perspektive sozialwissenschaftlich-empirischer Untersuchungen. In: Bundeswehrverwaltung. Fachzeitschrift für Administration, Jg. 58, 249-252.
- Höfig, Chariklia (2015): Pendeln in der Bundeswehr. Zum Ausmaß und den Auswirkungen auf das Privat- und Familienleben. In: if – Zeitschrift für Innere Führung, 2/2015, 53-59.
- Richter, Gregor (2013): „Information matters“. Die Rolle der Führungskräfte in der Neuausrichtung der Bundeswehr. In: if – Zeitschrift für Innere Führung, 2-3/2013, 52-55.
- Richter, Gregor (2014): Veränderungsmanagement in der Neuausrichtung der Bundeswehr. Ergebnisse der zweiten Befragungswelle 2014. Forschungsbericht 109. Potsdam: ZMSBw.
- Richter, Gregor (2016a): Herausforderung Personalbindung. Ergebnisse einer Befragung von Sanitätsoffizieren 2015. In: Wehrmedizinische Monatsschrift. 60. Jg., 98-105.
- Richter, Gregor (2016b): Sozialwissenschaftliche Begleitung von Reformen in der Bundeswehr. In: Dörfler-Dierken, Angelika/Kümmel, Gerhard (Hrsg.): Am Puls der Bundeswehr. Militärsoziologie in Deutschland zwischen Wissenschaft, Politik, Bundeswehr und Gesellschaft. Wiesbaden: Springer VS, 317-330.
- Sekretariat SB Attraktivität (2015): Konzept zur begleitenden Evaluierung der Attraktivitätsoffensive. Berlin: BMVg.
- Stockmann, Reinhard/Meyer, Wolfgang (2014): Evaluation. Eine Einführung. 2., überarb. u. akt. Aufl. Opladen/Toronto: Verlag Barbara Budrich.

7 Anhang

7.1 Sozialdemografie

Die Bundeswehr umfasste zum Stichtag 31. Dezember 2015 eine Grundgesamtheit in Höhe von 251 079 Personen, davon 177 069 Soldaten und Soldatinnen sowie 74 010 zivile Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Unter Berücksichtigung von besonderen Abwesenheitsgründen (z.B. Personen in der Freistellungsphase der Altersteilzeit, Bundeswehrangehörige im Strafvollzug) wurde für die Personalbefragung 2016 eine Auswahlgesamtheit definiert. Aus dieser wurde zum Stichtag 30. April 2016 eine Stichprobe in der Höhe von 10 000 Adressen gezogen. Die Stichprobe wurde ex ante gewichtet, d.h. sie enthielt z.B. relativ mehr Mannschaftsdienstgrade und Arbeitnehmer der Entgeltgruppen 1 bis 4, die erfahrungsgemäß einen geringeren Rücklauf aufweisen als Stabsoffiziere und Beamte des höheren Dienstes. Die Auswahlgesamtheit umfasste in der Mitte der Feldphase (Stichtag: 30.06.2016) 222 252 Personen.

Von den 10 000 von BAPersBw an ZMSBw übermittelten Adressen waren 135 wegen offensichtlicher Datenfehler nicht verwendbar. Zudem wurde festgelegt, Angehörige von Auslandsdienststellen – dies waren insgesamt 97 – nicht zu befragen. Grund hierfür war, dass die gewählte, kostengünstige Versandart (sog. Dialogpost) nur im Inland zulässig ist und wegen des engen Zeitfensters für den Rücklauf eine zu geringe Ausschöpfung bei dieser Gruppe selbst bei einer alternativen Postversandart zu erwarten gewesen wäre. Eine personenbezogene Adressierung von Post zu Auslandsdienststellen ist zudem unter datenschutzrechtlichen Aspekten und aus Sicherheitsgründen kritisch zu bewerten. Somit ergibt sich eine Bruttostichprobe von 9 768 personenbezogenen Adressen. Der Rücklauf teilte sich auf 95 nicht zustellbare, 4 leere und 3 197 ausgefüllte Fragebögen auf. Der verwertbare Rücklauf beträgt somit 33 Prozent.

Die Grundgesamtheit der Vorgängerbefragung (Stichtag: 7. Februar 2013) umfasste insgesamt 285 985 Bundeswehrangehörige, davon 190 517 Soldaten und Soldatinnen sowie 95 468 zivile Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Für die Umfrage im IntranetBw wurde eine Zufallsstichprobe aus der Gruppe aller LoNo-Nutzer in Höhe von 41 567 gezogen. Die Nettostichprobe von 10 958 Personen teilt sich auf 7 744 Soldatinnen und Soldaten und 3 214 zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf. Die Daten wurden nach Geschlecht, Organisationsbereich, Dienstverhältnis und Laufbahngruppe ex post gewichtet (Bulmahn/Höfig 2013, Folie 7). Der Rücklauf betrug 26 Prozent. Eine Ex-post-Gewichtung der Daten der Personalbefragung 2016 war nicht erforderlich.

Tab. 7.1.1: Status und Geschlecht

	Auswahlgesamtheit 2016	Befragungen	
		2016	2013 (nach Gewichtung)
Soldaten und Soldatinnen	68	67	71
darunter Frauen	11	12	10
darunter Männer	89	88	90
Zivile Bundeswehrangehörige	32	32	29
darunter Frauen	36	38	37
darunter Männer	64	62	63
Geschlecht			
Frauen insgesamt	19	21	18
Männer insgesamt	81	79	82

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016, Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013; Strukturdaten BAPersBw 2016.

Tab. 7.1.2: Organisationsbereiche

	Auswahlgesamtheit 2016	Befragungen	
		2016	2013 (nach Gewichtung)
Bundesministerium der Verteidigung (BMVg)	1	3	2
BMVg unmittelbar unterstellte Dienststellen*	1	6	-
Heer	23	26	25
Luftwaffe	13	15	16
Marine	7	7	6
Streitkräftebasis	19	17	22
Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr	10	9	10
Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung	5	4	5
Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen	14	7	10
Personal	7	5	5
Rechtspflege	0	0	0
Militärseelsorge	0	0	0

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. *2013 nicht erfasst. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016, Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013; Strukturdaten BAPersBw 2016.

Tab. 7.1.3: Dienstverhältnis (nur Soldaten/Soldatinnen)

	Auswahlgesamtheit 2016	Befragungen	
		2016	2013 (nach Gewichtung)
Berufssoldat/in (BS)	31	35	32
Soldat/in auf Zeit (SaZ)	67	63	65
Freiwilligen Wehrdienstleistende/r (FWDL)	2	2	3

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016, Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013; Strukturdaten BAPersBw 2016.

Tab. 7.1.4: Dienstgradgruppe (nur Soldaten/Soldatinnen)

	Auswahlgesamtheit 2016	Befragungen	
		2016	2013 (nach Gewichtung)
Mannschaften (bis Oberstabsgefreiter)	26	25	20
Unteroffiziere ohne Portepee (Unteroffizier und Stabsunteroffizier bzw. Maat und Obermaat)	16	19	20
Unteroffiziere mit Portepee (Feldwebel bis Oberstabsfeldwebel bzw. Bootsmann bis Oberstabsbootsmann)	37	33	40
Leutnante (Leutnant und Oberleutnant bzw. Leutnant zur See und Oberleutnant zur See)	6	6	5
Hauptleute (Hauptmann und Stabshauptmann bzw. Kapitänleutnant und Stabskapitänleutnant)	7	7	8
Stabsoffiziere (Major bis Oberst bzw. Korvettenkapitän bis Kapitän zur See)	8	9	7
Generale/Admirale	0	0	0

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016, Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013; Strukturdaten BAPersBw 2016.

Tab. 7.1.5: Laufbahngruppe (nur zivile Mitarbeiter/-innen)

	Auswahlgesamtheit 2016	Befragungen	
		2016	2013 (nach Gewichtung)
Beamter/Beamtin im Einfachen Dienst	0	3	0
Beamter/Beamtin im Mittleren Dienst	14	14	15
Beamter/Beamtin im Gehobenen Dienst	12	11	12
Beamter/Beamtin im Höheren Dienst	6	6	5
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 1-4	15	11	7
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 5-8	42	38	50
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 9-12	4	10	8
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 13-15	2	2	1
außertarifliche Bezahlung*	0	0	-
Auszubildende/r	4	5	1

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. *2013 nicht erfasst. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016, Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013; Strukturdaten BAPersBw 2016.

Tab. 7.1.6: Altersstruktur

	Auswahlgesamtheit 2016	Befragungen	
		2016	2013 (nach Gewichtung)
17 bis 25 Jahre	-	16	20
26 bis 30 Jahre	-	25	25
31 bis 35 Jahre	-	13	12
36 bis 45 Jahre	-	17	17
46 bis 55 Jahre	-	20	21
56 Jahre und älter	-	8	5

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016, Befragung zur Attraktivität der Bundeswehr 2013.

7.2 Qualitätssicherung

Tab. 7.2.1: Bewertung Fragebogen

	Bitte beurteilen Sie abschließend den Fragebogen. Sehen Sie sich dazu die folgenden gegensätzlichen Aussagen an. Mit den Kästchen dazwischen können Sie Ihre Antwort abstimmen.					
	1	2	3	4	5	
Die Themen sind wichtig.	38	41	18	3	0	Die Themen sind unwichtig.
Das Ausfüllen ist schwer gefallen.	3	11	17	25	45	Das Ausfüllen ist leicht gefallen.
Das Ausfüllen hat kurz gedauert.	18	31	34	13	4	Das Ausfüllen hat lang gedauert.
Ich hatte keine Verständnisschwierigkeiten.	50	31	14	4	1	Ich hatte ziemliche Verständnisschwierigkeiten.
Ich würde nicht wieder an einer solchen Umfrage teilnehmen.	7	5	16	17	55	Ich würde wieder an einer solchen Umfrage teilnehmen.

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Tab. 7.2.2: IT-Zugänge für Online-Befragungen

Da wir zurzeit prüfen, ob zukünftig Befragungen in der Bundeswehr vermehrt online durchgeführt werden können, bitten wir Sie um folgende Angaben:	ja	nein
Ich habe kontinuierlich Zugang zu einem dienstlichen Arbeitsplatzcomputer mit Anbindung an das IntranetBw.	76	24
Ich habe einen personenbezogenen Lotus-Notes-Account.	79	21
Ich habe kontinuierlich Zugang zum Internet über einen dienstlichen Arbeitsplatzcomputer.	74	27

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Datenbasis: ZMSBw: Personalbefragung 2016.

Zum Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr:

Das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) ist aus dem ehemaligen Militärgeschichtlichen Forschungsamt (MGFA) am Standort Potsdam und dem ehemaligen Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr (SOWI) mit Sitz in Strausberg hervorgegangen. Damit ist aus zwei renommierten Wissenschaftseinrichtungen mit langjähriger Tradition ein neues wissenschaftliches Zentrum in Potsdam entstanden. Das ZMSBw betreibt militärhistorische, militärsoziologische und sicherheitspolitische Forschung.

Zum Autor:

Dr. Gregor Richter, Dipl.-Soz., ist Projektleiter im Forschungsbereich Militärsoziologie, Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw), Potsdam. Seine Arbeitsgebiete erstrecken sich auf die empirische Personal- und Organisationsforschung und die Militärsoziologie. Er ist zudem Lehrbeauftragter an der Universität Potsdam. Zusammen mit Prof. Dr. Eva-Maria Kern hat er jüngst den Band „Streitkräftemanagement. Neue Planungs- und Steuerungsinstrumente in der Bundeswehr“ bei Springer Gabler herausgegeben.