



ZMS BW

Zentrum für Militärgeschichte und
Sozialwissenschaften der Bundeswehr

Personalbefragung 2016 zur Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber

Zielgruppenanalyse:
Mannschaftsdienstgrade

Gregor Richter

Forschungsbericht 120

August 2019

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

www.zmsbw.de

© ZMSBw 2019

Projektnummer 7134-01

**Zentrum für Militärgeschichte und
Sozialwissenschaften der Bundeswehr**

Personalbefragung 2016 zur Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber

Zielgruppenanalyse:
Mannschaftsdienstgrade

Gregor Richter

Forschungsbericht 120

August 2019

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkung	5
2	Zielsetzung	6
3	Methodisches Design der Personalbefragung	7
4	Ergebnisse und Analysen	9
4.1	Grunddaten zu Mannschaften.....	9
4.2	Dienstzufriedenheit	10
4.3	Arbeitgeberattraktivität.....	10
4.4	Berufsbezogene Bedürfnisse.....	12
4.5	Gründe für die Weiterverpflichtungsbereitschaft von Soldatinnen/Soldaten auf Zeit.....	20
5	Fazit	27
6	Literaturverzeichnis	29
7	Anhang	30
7.1	Sozialdemografie	30
7.2	Qualitätssicherung	34

1 Vorbemerkung

Das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg), Referat FüSK III 3, beauftragte das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) im Jahr 2016 mit der Durchführung einer empirischen Studie zur „Motivation von Soldatinnen und Soldaten der Mannschaftsdienstgrade in der Bundeswehr“. Aufgabensteller der Studie war BMVg, Referat FüSK III 1.

In einem ersten Schritt wurde eine Sekundäranalyse der 2016 durchgeführten Personalbefragung zur Evaluation der Agenda „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ (Richter 2016c) durchgeführt. Dabei wurden auch 542 Soldatinnen und Soldaten der Mannschaftslaufbahnen zur Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber, zur Dienstzufriedenheit und zu berufsbezogenen Bedürfnissen befragt. Diese Daten erlauben Rückschlüsse auf Motivationslagen und Gründe für die Weiterverpflichtung bei dieser Zielgruppe.

Der im Dezember 2016 vorgelegte Forschungsbericht wurde vom BMVg im August 2019 zur Publikation freigegeben und erscheint nun als ZMSBw-Forschungsbericht.

2 Zielsetzung

Seit der Transformation der Bundeswehr von einer Wehrpflicht- zu einer Freiwilligenarmee kommt den Soldatinnen und Soldaten der drei Mannschaftslaufbahnen (des Truppendienstes, des Sanitätsdienstes und des Militärmusikdienstes) eine neue Bedeutung zu. Waren Mannschaften früher primär Wehrpflichtige mit nur kurzer Verweildauer und einem vergleichsweise geringen Anteil an Soldaten auf Zeit (SaZ) mit Dienstzeitlängen, die kaum über vier Jahre hinausgingen, so hat sich dies in den letzten Jahren deutlich verändert. Soldatinnen und Soldaten in Mannschaftsdienstgraden sind heute entweder freiwillig Wehrdienstleistende (FWDL) oder SaZ mit einer maximalen Dienstzeit von bis zu 25 Jahren.¹ Die Erfahrungen mit länger dienenden Mannschaften sind noch vergleichsweise gering und empirisch kaum abgesichert. Zugleich steigt der militärische Bedarf an Mannschaftssoldatinnen und -soldaten, die Interesse an einer längeren Verpflichtung haben.

Durch die Anlage der Personalbefragung 2016 als bundeswehrinterne Befragung wird explizit eine Personalbindungsperspektive² eingenommen – dies gilt auch für die Teilgruppe der Mannschaften. Neben der Darstellung der Befragungsergebnisse dieser Zielgruppe im Einzelnen wurde an geeigneten Stellen ein Vergleich mit den anderen Bundeswehrangehörigen (ziviles und militärisches Personal) vorgenommen.

Mit der Auswertung der Befragung lassen sich insgesamt drei Forschungsfragen beantworten:

1. Wie hoch ist die Weiterverpflichtungsbereitschaft von Mannschaftsdienstgraden absolut und relativ betrachtet zu den anderen Dienstgradgruppen unter den SaZ?
2. Welche (spezifischen) Wahrnehmungen ihres Dienstherrn haben Mannschaftsdienstgrade und welche Gründe spielen für ihre Weiterverpflichtungsbereitschaft eine Rolle?
3. Wo gibt es Gemeinsamkeiten mit und Unterschiede zu anderen Zielgruppen der Personalarbeit in der Bundeswehr und welche sind im Querschnittvergleich die spezifischen Ansatzpunkte für die Personalbindung, d.h. Möglichkeiten zur Steigerung der Weiterverpflichtungsbereitschaft bei Mannschaftsdienstgraden?

¹ Die aktuell gültige Gestaltung von Laufbahnen sieht keine Mannschaftsdienstgrade im Status von Berufssoldaten (BS) vor.

² Eine Personalgewinnungsperspektive wird in der letzten ZMSBw-Jugendstudie (Hentschel 2013) und in aktuellen Forschungen an der Universität der Bundeswehr Hamburg (Fantapié Altobelli et al. 2015) eingenommen; für Mannschaftslaufbahnen im Besonderen siehe Hennig (2013). Eine frühere ZMSBw-Studie beschäftigte sich mit einer spezifischen Teilgruppe der Mannschaften, d.h. FWDL, aus Personalbindungsperspektive (Kramer 2014).

3 Methodisches Design der Personalbefragung

Die Daten der folgenden Analysen wurden in einer postalischen Befragung erhoben. Der insgesamt sechsseitige Fragebogen umfasste drei Fragen zur Bewertung der Bundeswehr als Arbeitgeber (mit insgesamt 32 Einzelaspekten), zur Attraktivität und zur Dienstzufriedenheit, acht Fragen zu Einstellungen zur Attraktivitätsagenda und Bewertungen ihrer Geeignetheit zur Attraktivitätssteigerung (hier nicht berücksichtigt), zwei Fragen zum Bundeswehr-Attraktivitätssteigerungsgesetz (BwAttraktStG, hier nicht berücksichtigt), zehn Fragen zur Sozialdemografie und zwei 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. Im Anhang 7.1 werden die Grundgesamtheit, die Auswahlgesamtheit, die Brutto- und die Nettostichprobe dokumentiert. 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).⁴ Die Stichprobe mit ausschließlich dienstlichen Adressen hatte einen Umfang von 10.000 militärischen und zivilen Bundeswehrangehörigen.

Die Personalbefragung 2016 führte die vom BMVg bereits 2013, also vor der Attraktivitätsagenda, beauftragte Studie zur Arbeitgeberattraktivität fort, welche als bundeswehrweite Befragung des militärischen und zivilen Personals angelegt war. 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. In Anlehnung an die

³ Zum Thema „Führungsverhalten und Führungskultur“ wurden insgesamt sieben Fragen mit mehreren Einzelaspekten (hier nicht berücksichtigt) gestellt. Die Ergebnisse hierzu finden sich in Richter (2016a).

⁴ Die Stichprobenziehung erfolgte durch das Bundesamt für das Personalmanagement (BAPersBw) nach den fachlichen Vorgaben vom ZMSBw.

ERG-Theorie (*Existence – Relatedness – Growth*) von Alderfer (1972) werden drei Klassen berufsbezogener Bedürfnisse betrachtet: (1) Existenzielle Bedürfnisse, (2) Soziale Bedürfnisse und (3) Wachstumsbedürfnisse. Dieses theoretische Modell wurde auch in der Personalbefragung 2016 angewandt (Richter 2016c).

Mit der Entscheidung für eine postalische Befragung 2016 – statt einer Online-Befragung wie 2013 – war sichergestellt, dass allen Bundeswehrangehörigen die Teilnahme an der Studie grundsätzlich mit gleicher Wahrscheinlichkeit möglich ist. Erfahrungsgemäß ist bei Befragten Gruppen, die über eine geringere Abdeckung mit personenbezogenen E-Mail-Adressen verfügen und/oder eingeschränkt Zugang auf einen Arbeitsplatzcomputer (APC) haben (z.B. bestimmte Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Angehörige seegehender Einheiten und vor allem Mannschaftsdienstgrade), mit einer postalischen Befragung eine bessere Erreichbarkeit gegeben und somit ein höherer Rücklauf im Vergleich zum Online-Verfahren erzielbar.

Die Antworten der Befragten zur Abdeckung mit APC-Zugängen und personenbezogenen E-Mail-Accounts (sog. Lotus-Notes-Accounts) stützen die Entscheidung für den Wechsel der Befragungsmethode: Auch 2016 wäre gut ein Viertel der Bundeswehrangehörigen nicht oder nur schwer 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. Unter den Mannschaften zählt fast die Hälfte zu den nicht oder nur schwer erreichbaren Befragten.

Der Anteil der Mannschaften am Gesamt-Sample bemisst sich auf 542 (17 Prozent). Dem stehen 2.655 (83 Prozent) militärische und zivile Bundeswehrangehörige anderer Dienstgrad- und Laufbahngruppen gegenüber (im Weiteren: „Rest der Bw-Angehörigen“). Um etwaige spezifische Antwortmuster und Einstellungsprofile der Zielgruppe Mannschaften herausarbeiten zu können, werden in geeigneten Fällen die beiden Gruppen in der folgenden Analyse kontrastiert. Auf diese Weise ist es möglich, Ansatzpunkte für eine „Differenzielle Personalwirtschaft“ (Morick 2002), die zielgruppenspezifische Anreize setzt, zu identifizieren.

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).

4 Ergebnisse und Analysen

4.1 Grunddaten zu Mannschaften

Zum Stichtag 31. Dezember 2015 gab es in der Bundeswehr laut dem Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) 50.432 Mannschaften, davon 41.623 (83 Prozent) SaZ und 8.792 (17 Prozent) FWDL.⁵ Von den 542 Mannschaften, die an der Personalbefragung im Sommer 2016 teilgenommen haben, gaben 490 (92 Prozent) an, SaZ zu sein; 45 (8 Prozent) gaben an, FWDL zu sein. In den folgenden Analysen werden die Mannschaften SaZ und FWDL zusammen ausgewiesen. Eine Differenzierung wird wegen zu geringer Fallzahlen bei den FWDL nicht vorgenommen.⁶

Der Anteil der weiblichen Mannschaften beträgt in der Bundeswehr zum Stichtag neun Prozent, in der Stichprobe ist diese Gruppe zu 13 Prozent vertreten. Die überwiegende Mehrheit von 88 Prozent der befragten Mannschaften ist 30 Jahre alt oder jünger (Tabelle 7.1.6). Bis auf wenige Ausnahmen sind Mannschaften Angehörige der drei Teilstreitkräfte oder der Organisationsbereiche Streitkräftebasis (SKB) und Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr (ZSanDstBw). Die Mehrheit der Mannschaften gehört, sowohl was die Grundgesamtheit als auch was die Stichprobe betrifft, zum Heer (Tabelle 4.1.1). Die Stichprobe kann als repräsentativ gewertet werden, da sich die relativen Verteilungen von Grundgesamtheit und Nettostichprobe gut decken.

Tab. 4.1.1: Mannschaften nach Organisationsbereichen

	Grundgesamtheit		Stichprobe	
	N	Anteil in Prozent	n	Anteil in Prozent
Bundesministerium der Verteidigung (BMVg)	0	0	3	1
BMVg unmittelbar unterstellte Dienststellen	0	0	1	0
Heer (H)	27139	54	329	61
Luftwaffe (Lw)	5000	10	60	11
Marine (M)	4261	8	36	7
Streitkräftebasis (SKB)	9709	19	87	16
Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr (ZSanDstBw)	4046	8	23	4
Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (AIN)	9	0	0	0
Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen (IUD)	1	0	2	0
Personal (P)	128	0	0	0
Rechtspflege (R)	0	0	0	0
Militärseelsorge (MilSeels)	0	0	0	0
Sonstige	139	0	0	0

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

⁵ Die zur Verfügung gestellten Daten wiesen auch 17 (0 %) Berufssoldaten aus.

⁶ Für diese Gruppe sei verwiesen auf die Untersuchung von Kramer (2014).

4.2 Dienstzufriedenheit

Die Dienstzufriedenheit wurde über eine 7-stufige Likert-Skala mit folgender Frage gemessen: „Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrem Dienst in der Bundeswehr?“ Tabelle 4.2.1 gibt die Antwortverteilungen für alle Bundeswehrangehörigen sowie für die beiden Teilgruppen Mannschaften und „Rest der Bw-Angehörigen“ wieder.

Tab. 4.2.1: Dienstzufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrem Dienst in der Bundeswehr?	Gesamt	Nur Mannschaften	Rest der Bw-Angehörigen
Sehr zufrieden	6	5	6
Zufrieden	30	28	31
Eher zufrieden	26	27	26
Teils/teils	17	20	16
Eher unzufrieden	12	11	12
Unzufrieden	6	5	6
Sehr unzufrieden	3	3	3

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

Mannschaftsdienstgrade sind mehrheitlich zufrieden mit ihrem Dienst in der Bundeswehr: Mindestens „eher zufrieden“ sind 60 Prozent der Mannschaftsdienstgrade, demgegenüber gaben fast 20 Prozent an, „eher unzufrieden“, „unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ zu sein. Ein statistischer Test ergab keinen signifikanten Unterschied im Antwortverhalten der Mannschaften im Vergleich zu den anderen Bw-Angehörigen (Wertebereich [1=sehr unzufrieden; 7=sehr zufrieden]; $M_{\text{Mannschaften}}=4,67$; $M_{\text{Rest}}=4,76$; T-Test: n.s.).

4.3 Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivität bezeichnet die Anziehungskraft eines Arbeitgebers auf externe (Bewerberinnen und Bewerber) und interne (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) Zielgruppen. Die Variable „Arbeitgeberattraktivität“ wurde mit sechs Items über 5-stufige Likert-Skalen gemessen. Tabelle 4.3.1 gibt die Antworten auf ausgewählte Fragen wieder.

In einem nächsten Schritt wurde ein additiver Index aus den sechs Items (mit drei gedrehten Items) konstruiert. Hohe Werte der Variablen geben eine hohe Arbeitgeberattraktivität an.

tät an. Ein statistischer Test zeigt, dass Mannschaftsdienstgrade die Arbeitgeberattraktivität ihres Dienstherrn im Durchschnitt höher einschätzen als der Rest der Bw-Angehörigen (Wertebereich [0; 1]; $M_{\text{Mannschaften}}=0,640$; $M_{\text{Rest}}=0,605$; T-Test: $p<0.01$).

Tab. 4.3.1: Arbeitgeberattraktivität

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.“					
Nur Mannschaften	2	9	25	37	27
Rest der Bw-Angehörigen	3	8	31	34	23
Gesamt	3	8	30	35	24
„Wenn ich noch einmal die Wahl hätte, dann würde ich wieder bei der Bundeswehr anfangen.“					
Nur Mannschaften	10	8	20	23	39
Rest der Bw-Angehörigen	12	13	20	24	30
Gesamt	12	12	20	24	32
„Freunden oder Bekannten würde ich empfehlen, bei der Bundeswehr anzufangen.“					
Nur Mannschaften	12	14	36	21	17
Rest der Bw-Angehörigen	14	17	34	20	14
Gesamt	14	17	34	21	15

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

Für 64 Prozent der Mannschaftsdienstgrade ist die Bundeswehr ein attraktiver Arbeitgeber (das trifft nur aus Sicht von 57 Prozent der restlichen Bw-Angehörigen zu), 62 Prozent der Mannschaften würden wieder zur Bundeswehr gehen (nur 54 Prozent der Kontrastgruppe würden dies tun) und 38 Prozent der Mannschaftssoldatinnen und -soldaten würden die Bundeswehr als Arbeitgeber weiterempfehlen (nur 34 Prozent der restlichen Bw-Angehörigen würden ihren Freunden und Bekannten einen solchen Rat geben; Anteile „trifft eher zu“ und „trifft zu“ wurden stets zusammengefasst).

Die Mannschaften sind nicht nur insgesamt (Attraktivitätsindex), sondern auch in allen abgefragten Teilaspekten von der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr in höherem Maße überzeugt als der Rest der Bw-Angehörigen.

4.4 Berufsbezogene Bedürfnisse

Der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2013 lag die These zugrunde, wonach ein Arbeitgeber immer dann als attraktiv wahrgenommen wird, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben bzw. wenn potenzielle Bewerberinnen und Bewerber 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 (Tabelle 4.4.1). Der Fragebogen 2016 enthielt erneut alle 32 Einzelbedürfnisse, die personalbindungsrelevant sind.

Wie stark die Bundeswehrangehörigen die Befriedigung dieser Bedürfnisse in der Befragungswelle 2016 erleben, ist Tabelle 4.4.2 zu entnehmen. Die Einzelaspekte wurden jeweils über eine 5-stufige Likert-Skala erhoben (Antwortvorgaben: „trifft nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „teils/teils“, „trifft eher zu“, „trifft zu“). Sie sind nach dem Grad der Bedürfnisbefriedigung für alle Bw-Angehörigen sortiert. Hohe Werte von $M_{(j)}$ geben eine hohe Bedürfnisbefriedigung an.

Tab. 4.4.1: 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, ...
existenzielle 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. 4.4.2: Erlebte Bedürfnisbefriedigung – sortiert nach $M_{(j)}$ gesamt

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	$M_{(j)}$			$\Delta M_{(j)}$
	Gesamt	Nur Mannschaften	Rest der Bw-Angehörigen	Msch - Rest
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?	0,607	0,544	0,620	-0,076**
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?	0,587	0,637	0,577	0,060**
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?	0,456	0,503	0,446	0,057**
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?	0,365	0,171	0,404	-0,233***
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?	0,353	0,334	0,357	-0,024 (n.s.)
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?	0,347	0,249	0,368	-0,119***
dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?	0,345	0,653	0,277	0,376***
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	0,298	0,216	0,315	-0,098***
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?	0,263	0,250	0,265	-0,015 (n.s.)
dass Sie gut bezahlt werden?	0,250	0,404	0,218	0,186***
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?	0,205	0,440	0,158	0,283***
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?	0,204	0,365	0,173	0,193***
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?	0,200	0,228	0,194	0,034 (n.s.)
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?	0,186	-0,015	0,227	-0,242***
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?	0,180	0,165	0,183	-0,018 (n.s.)
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	0,142	0,292	0,111	0,181***
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?	0,131	-0,027	0,163	-0,190***
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	0,110	0,089	0,114	-0,025 (n.s.)
dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	0,107	-0,096	0,149	-0,245***
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	0,093	0,093	0,093	0,000 (n.s.)
dass Sie sich entfalten und entwickeln können?	0,088	-0,061	0,118	-0,179***
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?	0,071	-0,014	0,088	-0,102**
dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?	0,068	0,090	0,064	0,026 (n.s.)
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?	0,039	0,145	0,017	0,128***
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	0,035	-0,063	0,055	-0,118***
dass Sie Untergebene führen können?	-0,006	-0,228	0,039	-0,267***
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?	-0,010	-0,187	0,026	-0,213***
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?	-0,062	-0,241	-0,026	-0,215***
dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?	-0,105	-0,114	-0,103	-0,011 (n.s.)
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?	-0,117	-0,046	-0,131	0,085*
dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	-0,249	-0,177	-0,263	0,086**
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?	-0,263	-0,347	-0,246	-0,101***

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

Die höchsten Mittelwerte $M_{(j)}$ für alle Bw-Angehörigen erhalten 2016 die fünf Aspekte „sicherer Arbeitsplatz“, „viel mit Menschen zu tun haben“, „nette Kameradinnen und Kameraden 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 zu können“, „guter baulicher 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“.

Es gibt Unterschiede zwischen Mannschaften und dem Rest der Bw-Angehörigen. Hierzu wurden die jeweiligen Gruppenmittelwerte und die Differenz der Mittelwerte ($\Delta M_{(j)}$) berechnet. Eine positive Differenz zeigt an, dass Mannschaftsdienstgrade die Bundeswehr bei einem berufsbezogenen Bedürfnis positiver bewerten als der Rest der Bw-Angehörigen; eine negative Differenz ist Indikator für ein – relativ betrachtet – kritisches Urteil unter den Mannschaften. Tabelle 4.4.3 enthält dieselben Informationen wie Tabelle 4.4.2, jedoch sortiert nach der erlebten Bedürfnisbefriedigung bei Mannschaften. In dieser Darstellungsform ist es leichter zu erkennen, welche berufsbezogenen Bedürfnisse aus Sicht der hier interessierenden personalpolitischen Zielgruppe besonders gut und besonders schlecht befriedigt werden.

Mannschaftsdienstgrade haben in Teilen ein vom Durchschnitt der Bw-Angehörigen abweichendes Bedürfnisbefriedigungsprofil: Sehr positiv wird von ihnen wahrgenommen, dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet, dass man viel mit Menschen zu tun hat, dass der Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird, dass man nette Kameradinnen und Kameraden hat und dass man nur selten Dienstreisen machen muss. Demgegenüber werden folgende Aspekte sehr kritisch gesehen: Beförderung und Karriere, regelmäßige Weiterbildung, Untergebene führen zu können, selbstständiges Planen und Entscheiden sowie Mitbestimmung bei wichtigen Fragen. Bis auf „Beförderung und Karriere“ weisen gerade die vier Aspekte der Bedürfnisbefriedigung auf den untersten Plätzen der Liste zudem hohe negative Mittelwertdifferenzen auf, d.h. die Bewertungen sind zudem im Vergleich zum Rest der Bw-Angehörigen relativ kritisch.

Tab. 4.4.3: Erlebte Bedürfnisbefriedigung – sortiert nach $M_{(j)}$ nur Mannschaften

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	$M_{(j)}$			ΔM
	Gesamt	Nur Mannschaften	Rest der Bw-Angehörigen	Msch - Rest
dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?	0,345	0,653	0,277	0,376***
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?	0,587	0,637	0,577	0,060**
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?	0,607	0,544	0,620	-0,076**
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?	0,456	0,503	0,446	0,057**
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?	0,205	0,440	0,158	0,283***
dass Sie gut bezahlt werden?	0,250	0,404	0,218	0,186***
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?	0,204	0,365	0,173	0,193***
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?	0,353	0,334	0,357	-0,024 (n.s.)
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	0,142	0,292	0,111	0,181***
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?	0,263	0,250	0,265	-0,015 (n.s.)
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?	0,347	0,249	0,368	-0,119***
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?	0,200	0,228	0,194	0,034 (n.s.)
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	0,298	0,216	0,315	-0,098***
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?	0,365	0,171	0,404	-0,233***
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?	0,180	0,165	0,183	-0,018 (n.s.)
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?	0,039	0,145	0,017	0,128***
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	0,093	0,093	0,093	0,000 (n.s.)
dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?	0,068	0,090	0,064	0,026 (n.s.)
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	0,110	0,089	0,114	-0,025 (n.s.)
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?	0,071	-0,014	0,088	-0,102**
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?	0,186	-0,015	0,227	-0,242***
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?	0,131	-0,027	0,163	-0,190***
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?	-0,117	-0,046	-0,131	0,085*
dass Sie sich entfalten und entwickeln können?	0,088	-0,061	0,118	-0,179***
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	0,035	-0,063	0,055	-0,118***
dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	0,107	-0,096	0,149	-0,245***
dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?	-0,105	-0,114	-0,103	-0,011 (n.s.)
dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	-0,249	-0,177	-0,263	0,086**
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?	-0,010	-0,187	0,026	-0,213***
dass Sie Untergebene führen können?	-0,006	-0,228	0,039	-0,267***
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?	-0,062	-0,241	-0,026	-0,215***
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?	-0,263	-0,347	-0,246	-0,101***

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

In einem nächsten Schritt wird die subjektive Bedeutung der 32 untersuchten Einzelaspekte für die Arbeitgeberattraktivität ermittelt. Tabelle 4.4.4 ist zu entnehmen, wie stark sich jedes Einzelbedürfnis auf die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber auswirkt. Hierzu wurden die Korrelationen der Einzelbedürfnisse mit dem Attraktivitätsindex aus Abschnitt 4.3 berechnet. Die Maßzahl $V_{(j)}$ ist als durchschnittliche subjektive Valenz eines Einzelbedürfnisses j im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität zu interpretieren. Die Leistung in der Tabelle erfolgt entlang der Valenzstärken, d.h. des Betrages von $V_{(j)}$ für die Zielgruppe der Mannschaften.

Auf den obersten Plätzen der Bedeutungshierarchie berufsbezogener Bedürfnisse befinden sich die Bedürfnisse „sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren zu können“, „dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt“, „dass die berufliche Tätigkeit mit den Wertvorstellungen vereinbar ist“, „dass Familie und Dienst gut miteinander vereinbart werden kann“ und „dass man vorbildliche Vorgesetzte hat“. Die Bedeutungshierarchie für die Zielgruppe der Mannschaften auf den oberen fünf Rängen weicht so gut wie nicht von der aller Bw-Angehörigen ab (vgl. Richter 2016c: 32). Offenbar unterscheiden sich Mannschaftssoldatinnen und -soldaten im Durchschnitt nicht darin, was ihnen an einem Arbeitgeber wichtig ist, vom Rest ihrer Kameradinnen und Kameraden und dem zivilen Personal. Klassische Wachstumsbedürfnisse (vgl. Tabelle 4.4.1) sind demnach gleichermaßen Personalbindungsfaktoren für die Zielgruppe der Mannschaftsdienstgrade wie für den Rest der Bw-Angehörigen.

Gerade solche Wachstumsbedürfnisse, die negative Vorzeichen bei $M_{(j)}$ und gleichzeitig einen hohen Wert für $V_{(j)}$ ausweisen, sollten aus Personalbindungsperspektive im Fokus stehen. Um hier die wichtigsten Ansatzpunkte identifizieren zu können, wurden $M_{(j)}$ und $V_{(j)}$ multiplikativ verknüpft. Tabelle 4.4.5 enthält dieselben Informationen wie Tabelle 4.4.4, der besseren Übersichtlichkeit jedoch nach absteigenden Produktwerten ($M_{(j)} \times V_{(j)}$) sortiert. Die fünf berufsbezogenen Bedürfnisse, die im besonderen Fokus stehen sollten, sind dieser Analyse zufolge: „Untergebene führen können“, „befördert werden und Karriere machen können“, „regelmäßig weiterbilden können“, „selbstständig planen und entscheiden können“ und „bei wichtigen Fragen mitbestimmen können“.

Tab. 4.4.4: Durchschnittliche Bewertungen zu den Einzelbedürfnissen mit Valenzen (nur Mannschaften, nach absteigendem $V_{(j)}$ sortiert)

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	$M_{(j)}$	$V_{(j)}$	$M_{(j)} \times V_{(j)}$
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	0,089	0,562***	0,050
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	0,093	0,547***	0,051
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	0,216	0,510***	0,110
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	-0,063	0,399***	-0,025
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?	0,145	0,398***	0,058
dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	-0,096	0,396***	-0,038
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?	0,250	0,375***	0,094
dass Sie sich entfalten und entwickeln können?	-0,061	0,373***	-0,023
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?	-0,027	0,372***	-0,010
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?	-0,347	0,371***	-0,129
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?	0,171	0,348***	0,060
dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?	0,653	0,337***	0,220
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?	0,165	0,337***	0,056
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?	-0,187	0,320***	-0,060
dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	-0,177	0,314***	-0,056
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?	-0,241	0,298***	-0,072
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	0,292	0,289***	0,084
dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?	-0,114	0,272***	-0,031
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?	0,637	0,269***	0,171
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?	0,503	0,259***	0,130
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?	0,249	0,242***	0,060
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?	-0,015	0,239***	-0,004
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?	0,228	0,233***	0,053
dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?	0,090	0,232***	0,021
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?	-0,046	0,231***	-0,011
dass Sie gut bezahlt werden?	0,404	0,224***	0,090
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?	0,440	0,199***	0,088
dass Sie Untergebene führen können?	-0,228	0,184***	-0,042
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?	0,334	0,173***	0,058
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?	-0,014	0,151***	-0,002
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?	0,544	0,121***	0,066
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?	0,365	0,083 (n.s.)	0,030

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.

Tab. 4.4.5: Durchschnittliche Bewertungen zu den Einzelbedürfnissen mit Valenzen (nur Mannschaften, nach absteigendem $M_{(j)} \times V_{(j)}$ sortiert)

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	$M_{(j)}$	$V_{(j)}$	$M_{(j)} \times V_{(j)}$
dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?	0,653	0,337***	0,220
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?	0,637	0,269***	0,171
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?	0,503	0,259***	0,130
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	0,216	0,510***	0,110
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?	0,250	0,375***	0,094
dass Sie gut bezahlt werden?	0,404	0,224***	0,090
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?	0,440	0,199***	0,088
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	0,292	0,289***	0,084
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?	0,544	0,121***	0,066
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?	0,171	0,348***	0,060
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?	0,249	0,242***	0,060
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?	0,145	0,398***	0,058
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?	0,334	0,173***	0,058
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?	0,165	0,337***	0,056
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?	0,228	0,233***	0,053
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	0,093	0,547***	0,051
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	0,089	0,562***	0,050
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?	0,365	0,083 (n.s.)	(0,030)
dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?	0,090	0,232***	0,021
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?	-0,014	0,151***	-0,002
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?	-0,015	0,239***	-0,004
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?	-0,027	0,372***	-0,010
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?	-0,046	0,231***	-0,011
dass Sie sich entfalten und entwickeln können?	-0,061	0,373***	-0,023
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	-0,063	0,399***	-0,025
dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?	-0,114	0,272***	-0,031
dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	-0,096	0,396***	-0,038
dass Sie Untergebene führen können?	-0,228	0,184***	-0,042
dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	-0,177	0,314***	-0,056
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?	-0,187	0,320***	-0,060
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?	-0,241	0,298***	-0,072
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?	-0,347	0,371***	-0,129

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.

4.5 Gründe für die Weiterverpflichtungsbereitschaft von Soldatinnen/Soldaten auf Zeit

An der Befragung 2016 haben 733 Berufssoldatinnen und -soldaten, 1.344 Soldatinnen und Soldaten auf Zeit und 47 freiwillig Wehrdienstleistende teilgenommen. Dies entspricht in etwa der Verteilung in der Auswahlgesamtheit (Tabelle 7.1.3). Die vorliegende Studie nimmt, wie eingangs erwähnt, explizit eine Personalbindungsperspektive ein. Zur Deckung des Personalbedarfs der Bundeswehr ist es neben der Gewinnung von zahlenmäßig ausreichendem und ausreichend qualifiziertem Personal essenziell, diejenigen Soldatinnen und Soldaten für eine langfristige Perspektive bei der Bundeswehr zu interessieren, die zum Zeitpunkt der Befragung in einem zeitlich befristeten Dienstverhältnis standen.

Die Antworten der 1.344 SaZ werden in einem ersten Schritt genutzt, um die Entscheidungsgrundlagen für deren Weiterverpflichtungsbereitschaft generell zu eruieren. In einem zweiten Schritt erfolgt dann eine differenzierte Betrachtung für die hier interessierende Zielgruppe der Mannschaftsdienstgrade, wobei FWDL in der folgenden Analyse nicht berücksichtigt werden, da die gestellten Fragen nur für SaZ sinnvoll interpretierbar sind.

Eine Mehrheit von 85 Prozent der befragten SaZ ist männlich, 15 Prozent sind weiblich. Tabelle 4.5.1 gibt die Verteilung nach Dienstgradgruppen wieder.

Tab. 4.5.1: Dienstgradgruppe (nur SaZ)

	Anteil in Prozent	n
Mannschaftsdienstgrade	37	490
Unteroffiziere ohne Portepee	30	396
Unteroffiziere mit Portepee	23	312
Leutnante	5	69
Hauptleute	3	46
Stabsoffiziere	2	25

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

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. Tabelle

4.5.2 differenziert die Antworten nach Dienstgradgruppen, wobei die Gruppe der Offiziere (Leutnante bis Stabsoffiziere) wegen jeweils zu geringer Fallzahlen zusammen ausgewiesen wird.

Tab. 4.5.2: Verlängerung über das derzeitige Dienstzeitende hinaus (nur SaZ)

Wollen Sie Ihre Dienstzeit über das derzeit festgesetzte Ende hinaus verlängern?	Gesamt	Nur Msch	Nur Uffz o.P.	Nur Uffz m.P.	Offz.
Ja, ich möchte als SaZ verlängern.	19	31	21	4	4
Ja, ich möchte Berufssoldat/Berufssoldatin werden.	30	18	28	49	29
Ich habe mich noch nicht entschieden.	22	23	20	14	39
Nein, ich möchte nicht verlängern/nicht Berufssoldat/in werden.	30	28	31	33	28

Anmerkungen: 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 und wie folgt definiert: „Beruflich gebundene SaZ“ wollen als SaZ verlängern oder BS werden, „Beruflich nicht gebundene SaZ“ wollen keine Verlängerung. 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). D.h., die Weiterverpflichtungsbereitschaft ist bei Frauen im Durchschnitt genauso hoch wie bei Männern; Gleiches gilt für die Dienstgradgruppen.

Die aus Tabelle 4.4.1 bekannten Bedürfnisse wurden entlang der Mittelwertunterschiede ($\Delta M_{(j)}$) zwischen den beiden Kontrastgruppen, d.h. entlang der Stärke ihres Einflusses auf die Personalbindung, sortiert (Tab. 4.5.3). Folgendes ist hervorzuheben: Klassische Wachstumsbedürfnisse, wie die Identifikation mit der Bundeswehr, ein angesehenen und geachteten 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 aller Dienstgradgruppen am stärksten unterscheiden. Diese Faktoren führen auch die Rangliste mit den Bewertungen zu den 32 Einzelbedürfnissen mit Gewichten für alle Bundeswehrangehörigen an (vgl. Richter 2016c: 32). Das bedeutet: Nicht nur die Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr hängt von der erlebten Bedürfnisbefriedigung von Wachstumsbedürfnissen ab, sondern auch die Weiterverpflichtungsbereitschaft von SaZ.

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.

Der mit dem Soldatenberuf bekanntermaßen häufig verbundene Wohnortwechsel, der oftmals erhöhte Mobilität erfordert (Stichwort „Armee der Pendler“), die sich Studien zufolge häufig negativ auf das Privat- und Familienleben auswirkt (Höfig 2015), hat der Personalbefragung 2016 zufolge bemerkenswerterweise keine Relevanz für oder gegen die Entscheidung zur Weiterverpflichtung bei der Gesamtbetrachtung der Dienstgradgruppen.

Generell kann festgestellt werden: Die überwiegende Mehrheit der abgefragten Einzelbedürfnisse sind personalbindungsrelevant für SaZ aller Dienstgradgruppen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß (vgl. Richter 2016c). Die einzelnen Maßnahmen der Agenda Attraktivität spiegeln bestimmte Bedürfnisgruppen oder Einzelbedürfnisse wieder. 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 die Maßnahmenpakete „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 aller Dienstgradgruppen 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, relativ hohe Personalbindungseffekte zu erwarten sind.

Tab. 4.5.3: Befriedigung berufsbezogener Bedürfnisse bei beruflich gebundenen und beruflich nicht gebundenen SaZ (gesamt)

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 gebundene SaZ	beruflich nicht gebundene 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

In einem zweiten Schritt wurden beruflich gebundene und beruflich nicht gebundene SaZ der Mannschaftsdienstgrade (im Weiteren: SaZ Mannschaften) mit derselben Methodik verglichen. Die Ergebnisse finden sich in Tabelle 4.5.4. Die bekannten Bedürfnisse wurden auch hier entlang der Mittelwertunterschiede ($\Delta M_{(j)}$) zwischen den beiden Kontrastgruppen gelistet. Zum Quervergleich erfolgt zudem eine Analyse für die Gruppe der Unteroffiziere ohne Portepee (Tabelle 4.5.5), also der „Aspirationsgruppe“, die Dienstgradgruppe, die für die hier interessierenden Mannschaftsdienstgrade im Falle einer Weiterverpflichtung einen beruflichen Aufstieg (Laufbahnwechsel) repräsentiert.

Berufliche Bindung bei Mannschaftsdienstgraden entsteht v.a. dann, wenn sich der Soldat oder die Soldatin mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren kann, es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt, er oder sie sich entfalten und entwickeln kann sowie beständig neue Dinge lernen kann und die berufliche Tätigkeit mit den eigenen Wertvorstellungen vereinbar ist. Klassische Wachstumsbedürfnisse sind also auch bei SaZ Mannschaften die entscheidenden Personalbindungsfaktoren. SaZ Mannschaften unterscheiden sich hier nicht von SaZ Unteroffiziere ohne Portepee, d.h. der potenziellen Aspirationsgruppe; die Liste der fünf wichtigsten Faktoren stimmt miteinander überein.

Tab. 4.5.4: Befriedigung berufsbezogener Bedürfnisse bei beruflich gebundenen und beruflich nicht gebundenen SaZ (nur Mannschaften)

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	SaZ Msch gesamt	M _(j)		Δ M
		beruflich gebun- dene SaZ Msch	beruflich nicht ge- bundene SaZ Msch	
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	0,072	0,266	-0,241	0,507***
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	0,080	0,222	-0,183	0,405***
dass Sie sich entfalten und entwickeln können?	-0,058	0,101	-0,296	0,397***
dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	-0,108	0,036	-0,325	0,361***
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	0,211	0,347	0,004	0,344***
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?	-0,028	0,097	-0,234	0,331***
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	-0,077	0,075	-0,254	0,328***
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?	-0,228	-0,082	-0,394	0,312***
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?	-0,350	-0,241	-0,544	0,304***
dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	-0,202	-0,097	-0,396	0,298***
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?	-0,195	-0,068	-0,349	0,282***
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?	0,179	0,285	0,011	0,274***
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?	0,123	0,226	-0,040	0,266***
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?	-0,003	0,116	-0,130	0,246***
dass Sie Untergebene führen können?	-0,216	-0,118	-0,331	0,212**
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?	0,146	0,226	0,018	0,208**
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?	0,234	0,314	0,110	0,204**
dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?	0,641	0,717	0,555	0,163**
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?	0,633	0,703	0,544	0,160**
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?	-0,061	0,015	-0,127	0,142 (n.s.)
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?	-0,013	0,057	-0,085	0,142 (n.s.)
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?	0,297	0,326	0,230	0,096 (n.s.)
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?	0,498	0,555	0,475	0,080 (n.s.)
dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?	-0,141	-0,131	-0,212	0,080 (n.s.)
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	0,277	0,289	0,222	0,067 (n.s.)
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?	0,423	0,440	0,382	0,058 (n.s.)
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?	0,218	0,239	0,193	0,047 (n.s.)
dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?	0,067	0,041	0,004	0,037 (n.s.)
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?	0,203	0,207	0,183	0,024 (n.s.)
dass Sie gut bezahlt werden?	0,406	0,417	0,394	0,023 (n.s.)
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?	0,368	0,374	0,406	-0,032 (n.s.)
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?	0,538	0,513	0,593	-0,080 (n.s.)

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

Tab. 4.5.5: Befriedigung berufsbezogener Bedürfnisse bei beruflich gebundenen und beruflich nicht gebundenen SaZ (nur Unteroffiziere ohne Portepe)

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	SaZ Uffz o.P. gesamt	M _(j)		Δ M
		beruflich gebun- dene SaZ Uffz o.P.	beruflich nicht ge- bundene SaZ Uffz o.P.	
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	-0,026	0,132	-0,310	0,441***
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	0,131	0,278	-0,156	0,434***
dass Sie sich entfalten und entwickeln können?	0,011	0,162	-0,244	0,406***
dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	0,006	0,149	-0,256	0,406***
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	0,238	0,372	-0,004	0,376***
dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?	-0,334	-0,187	-0,562	0,375***
dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?	0,260	0,395	0,033	0,362***
dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?	0,078	0,223	-0,136	0,359***
dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	-0,206	-0,076	-0,408	0,332***
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?	-0,009	0,108	-0,207	0,315***
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	-0,168	-0,054	-0,361	0,307***
dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	0,184	0,292	0,000	0,292***
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?	-0,029	0,067	-0,223	0,290***
dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?	0,125	0,245	-0,037	0,282***
dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?	-0,025	0,044	-0,219	0,263***
dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?	0,235	0,321	0,070	0,251***
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?	0,195	0,290	0,041	0,249***
dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?	-0,086	0,026	-0,223	0,249**
dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?	0,118	0,181	-0,037	0,219**
dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?	-0,098	-0,010	-0,215	0,205**
dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?	-0,198	-0,148	-0,306	0,158*
dass Sie Untergebene führen können?	0,114	0,169	0,021	0,149*
dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?	0,595	0,624	0,479	0,144*
dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?	0,280	0,304	0,161	0,143*
dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?	0,595	0,639	0,500	0,139**
dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?	0,448	0,492	0,360	0,133*
dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?	-0,077	-0,045	-0,152	0,107 (n.s.)
dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?	0,134	0,171	0,077	0,095 (n.s.)
dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?	0,540	0,560	0,467	0,093 (n.s.)
dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?	0,150	0,178	0,099	0,079 (n.s.)
dass Sie gut bezahlt werden?	0,341	0,351	0,273	0,078 (n.s.)
dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?	0,208	0,201	0,178	0,023 (n.s.)

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

5 Fazit

Die Ergebnisse der Personalbefragung 2016 für die besondere Zielgruppe der Mannschaftsdienstgrade lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Mannschaftsdienstgrade sind mehrheitlich zufrieden mit ihrem Dienst in der Bundeswehr. Das durchschnittliche Zufriedenheitsniveau entspricht dem aller Bundeswehrangehörigen.
2. Mannschaftsdienstgrade sehen die Bundeswehr mehrheitlich als einen attraktiven Arbeitgeber. Die Bewertungen des Dienstherrn sind signifikant positiver als die der restlichen Bundeswehrangehörigen.
3. Mannschaftsdienstgrade haben im Vergleich zu den anderen Bw-Angehörigen ein teilweise unterschiedliches Bedürfnisbefriedigungsprofil.
4. Mannschaftsdienstgrade nehmen folgende Faktoren als sehr positiv wahr: umfangreiche Sozialleistungen der Bundeswehr, viel mit Menschen zu tun zu haben, ein sicherer Arbeitsplatz, nette Kameradinnen und Kameraden und nur selten Dienstreisen machen zu müssen.
5. Demgegenüber werden folgende Aspekte sehr kritisch gesehen: Beförderung und Karriere, regelmäßige Weiterbildung, Untergebene führen zu können, selbstständiges Planen und Entscheiden sowie Mitbestimmung bei wichtigen Fragen. Bei einer entsprechenden Gewichtung mit der Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität, zeichnen sich diese fünf Faktoren ebenfalls als die zentralen Ansatzpunkte für die Personalbindungsarbeit heraus.
6. Auf den obersten Plätzen der Bedeutungshierarchie berufsbezogener Bedürfnisse befinden sich die Bedürfnisse „Identifikation mit den Zielen der Bundeswehr“, „ein angesehener und geachteter Arbeitgeber“, „Vereinbarkeit der beruflichen Tätigkeit mit den Wertvorstellungen“, „Vereinbarkeit von Familie und Dienst“ und „vorbildliche Vorgesetzte“.
7. Klassische berufliche Wachstumsbedürfnisse (Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers, Fort- und Weiterbildung, persönliche Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten) sind gleichermaßen Personalbindungsfaktoren für die Zielgruppe der Mannschaftsdienstgrade wie für alle Bundeswehrangehörigen.
8. Das Ausmaß der Personalbindung (Weiterverpflichtungsbereitschaft) bei Mannschaften entspricht dem Durchschnitt aller SaZ. Wie zu erwarten ist der Wunsch

nach einer Verlängerung als SaZ stärker ausgeprägt als der Wunsch, BS zu werden (was unter den gegebenen personalrechtlichen Rahmenbedingungen einen Laufbahnwechsel voraussetzen würde).

9. Klassische berufsbezogene Wachstumsbedürfnisse sind auch bei SaZ der Mannschaftsdienstgrade die entscheidenden Personalbindungsfaktoren. SaZ Mannschaften unterscheiden sich hier nicht substantiell von SaZ anderer Dienstgradgruppen.

In der Gesamtschau ist auf Limitationen der Sekundäranalyse der Daten der Personalbefragung 2016 für die hier interessierende Zielgruppe hinzuweisen:

1. Das Interesse an einer Weiterverpflichtung sollte differenzierter eruiert werden. Es ist gut denkbar, dass Unterschiede (1) nach Zugehörigkeit zu Organisationsbereich und (2) Laufbahn des Truppendienstes, des Sanitätsdienstes und des Militärmusikdienstes identifiziert werden können.
2. Mit dem vorliegenden Datenmaterial lässt sich das Aufstiegsinteresse von Mannschaften noch nicht ausreichend differenziert abbilden. Was sind die konkreten Anreize für eine Fortsetzung der Karriere bei der Bundeswehr und wirken diese bei Mannschaften? Die Sekundäranalyse zeigt z.B., dass die in der Wahrnehmung der Mannschaftsgrade geringen Möglichkeiten von Karriere und beruflicher Entwicklung ein Hemmnis für eine Weiterverpflichtung bei der Bundeswehr darstellen. Wo müssen aber die Stellschrauben bei den beruflichen Karriereverläufen bei der Zielgruppe konkret justiert werden?

Im Jahr 2016 hat das BMVg die Personalstrategie für die Bundeswehr für die nächsten Jahre herausgegeben. Dort heißt es: „Die Personalstrategie unterstreicht die Absicht der Bundeswehr, sich dauerhaft als sinnstiftender und qualifizierender Arbeitgeber zu positionieren“ (BMVg 2016: 7). Diese Zielsetzung kann angesichts der Ergebnisse der Personalbefragung 2016 im Allgemeinen wie für die besondere Zielgruppe der Mannschaftsoldatinnen und -soldaten im Besonderen untermauert werden: Wichtige Personalbindungsfaktoren sind die Identifikation mit den Zielen der Organisation und Fort- und Weiterbildungsangebote. Empfehlungen, ob und in welchem Umfang Mannschaften im Sinne einer „Differenziellen Personalwirtschaft“ (Morick 2002) angesprochen werden sollten, können sinnvollerweise jedoch erst nach weiteren, differenzierenden Untersuchungen formuliert werden.

6 Literaturverzeichnis

- Alderfer, Clayton P. (1972): Existence, Relatedness, and Growth. Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press.
- Fantapié Altobelli, Claudia/Hensel, David/Langhinrichs, Birthe/Mühlbach, Cordelia/Znanewitz, Judith (2015): Trendforschung zur Optimierung und Sicherstellung der externen Personalbedarfsdeckung der Bundeswehr. 1. Zwischenbericht: Ergebnisse der Referenzstudie. Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität. (unveröff. Bericht).
- BMVg – Bundesministerium der Verteidigung (2016): Personalstrategie der Bundeswehr. Berlin.
- Bulmahn, Thomas (2012): Attraktivitätsindex Bundeswehr. Ein Instrument zur zielgruppenspezifischen Messung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr. Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr. (unveröff. Manuskript).
- Hennig, Jana (2013): Attraktivität der Mannschaftslaufbahn der Bundeswehr. Forschungsbericht 105. Potsdam: ZMSBw.
- Hentschel, Katrin (2013): Ergebnisse der Jugendstudie 2011. Berufswahl Jugendlicher und Einstellungen zum Arbeitgeber Bundeswehr. Forschungsbericht 100. Potsdam: ZMSBw.
- 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.
- Kramer, Robert (2014): Sozialwissenschaftliche Begleitstudie zur Evaluation des Freiwilligen Wehrdienstes. Ergebnisse der Zweitbefragung der Freiwillig Wehrdienstleistenden mit Dienst Eintritt im Zeitraum von Juli 2011 bis April 2012. Forschungsbericht 108. Potsdam: ZMSBw.
- Morick, Holger (2002): Differentielle Personalwirtschaft. Theoretisches Fundament und praktische Konsequenzen. Neubiberg: edition gfw.
- Richter, Gregor (2016a): Führungsverhalten und Führungskultur. Ergebnisse der Personalbefragung 2016. Forschungsbericht September 2016. Potsdam: ZMSBw. (unveröff. Bericht).
- 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.
- Richter, Gregor (2016c): Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber? Ergebnisse der Personalbefragung 2016. Forschungsbericht 113. Potsdam: ZMSBw.

7 Anhang

7.1 Sozialdemografie

Die Bundeswehr umfasste zum Stichtag 31. Dezember 2015 eine Grundgesamtheit in Höhe von 251.079 Personen, davon 177.069 Soldatinnen und Soldaten sowie 74.010 zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unter Berücksichtigung von besonderen Abwesenheitsgründen (z.B. Personen in der Freistellungsphase der Altersteilzeit oder Bundeswehrangehörige im Strafvollzug) wurde für die Personalbefragung 2016 eine Auswahlgesamtheit definiert. Aus dieser wurde zum Stichtag 30. April 2016 eine Stichprobe in 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, da diese erfahrungsgemäß einen geringeren Rücklauf aufweisen als Staboffiziere und Beamte des höheren Dienstes. Die Auswahlgesamtheit umfasste in der Mitte der Feldphase (Stichtag: 30. Juni 2016) 222.252 Personen.

Von den 10.000 vom BAPersBw an das 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 selbst bei einer alternativen Postversandart eine zu geringe Ausschöpfung bei dieser Gruppe zu erwarten gewesen wäre. Eine personenbezogene Adressierung von Post zu Auslandsdienststellen ist zudem unter datenschutzrechtlichen Aspekten und aus Sicherheitsgründen kritisch zu bewerten. Somit ergab sich eine Bruttostichprobe von 9.768 personenbezogenen Adressen. Der Rücklauf teilte sich auf 95 nicht zustellbare, vier leere und 3.197 ausgefüllte Fragebögen auf. Der verwertbare Rücklauf betrug somit 33 Prozent. Eine Ex-post-Gewichtung der Daten war nicht erforderlich.

Tab. 7.1.1: Status und Geschlecht

	Auswahlgesamtheit	Nettostichprobe
Soldatinnen und Soldaten	68	67
darunter Frauen	11	12
darunter Männer	89	88
Zivile Bundeswehrangehörige	32	32
darunter Frauen	36	38
darunter Männer	64	62
Geschlecht		
Frauen insgesamt	19	21
Männer insgesamt	81	79

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

Tab. 7.1.2: Organisationsbereiche

	Auswahlgesamtheit	Nettostichprobe
Bundesministerium der Verteidigung (BMVg)	1	3
BMVg unmittelbar unterstellte Dienststellen	1	6
Heer (H)	23	26
Luftwaffe (Lw)	13	15
Marine (M)	7	7
Streitkräftebasis (SKB)	19	17
Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr (ZSanDstBw)	10	9
Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (AIN)	5	4
Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen (IUD)	14	7
Personal (P)	7	5
Rechtspflege (R)	0	0
Militärseelsorge (MilSeels)	0	0

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

Tab. 7.1.3: Dienstverhältnis (nur Soldatinnen/Soldaten)

	Auswahlgesamtheit	Nettostichprobe
Berufssoldat/in (BS)	31	35
Soldat/in auf Zeit (SaZ)	67	63
Freiwillig Wehrdienstleistende/r (FWDL)	2	2

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

Tab. 7.1.4: Dienstgradgruppe (nur Soldatinnen/Soldaten)

	Auswahlgesamtheit	Nettostichprobe
Mannschaftsdienstgrade	26	25
Unteroffiziere ohne Portepee	16	19
Unteroffiziere mit Portepee	37	33
Leutnante	6	6
Hauptleute	7	7
Stabsoffiziere	8	9
Generale/Admirale	0	0

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

Tab. 7.1.5: Laufbahngruppe (nur zivile Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter)

	Auswahlgesamtheit	Nettostichprobe
Beamter/Beamtin im Einfachen Dienst	0	3
Beamter/Beamtin im Mittleren Dienst	14	14
Beamter/Beamtin im Gehobenen Dienst	12	11
Beamter/Beamtin im Höheren Dienst	6	6
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 1–4	15	11
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 5–8	42	38
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 9–12	4	10
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 13–15	2	2
Außertarifliche Bezahlung	0	0
Auszubildende/r	4	5

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

Tab. 7.1.6: Altersstruktur der Befragten

	Nettostichprobe nur Mannschaften	Nettostichprobe Alle Befragungsteilnehmer/innen
17 bis 25 Jahre	40	16
26 bis 30 Jahre	48	25
31 bis 35 Jahre	9	13
36 bis 45 Jahre	2	17
46 bis 55 Jahre	0	20
56 Jahre und älter	0	8

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

7.2 Qualitätssicherung

Tab. 7.2.1: Bewertung des Fragebogens

	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 schwergefallen.	3	11	17	25	45	Das Ausfüllen ist leichtgefallen.
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:	Alle Befragungsteilnehmer/innen Anteile „ja“	nur Mannschaften Anteile „ja“
Ich habe kontinuierlich Zugang zu einem dienstlichen Arbeitsplatzcomputer mit Anbindung an das IntranetBw.	76	57
Ich habe einen personenbezogenen Lotus-Notes-Account.	79	55
Ich habe kontinuierlich Zugang zum Internet über einen dienstlichen Arbeitsplatzcomputer.	74	54

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) mit Sitz in Potsdam betreibt militärhistorische, militärsoziologische und sicherheitspolitische Forschung.

Zur Studie:

Im Jahr 2016 führte das ZMSBw eine Befragung einer repräsentativen Stichprobe von Soldatinnen und Soldaten sowie zivilen Bundeswehrangehörigen durch. Thema der Studie war die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber und die Evaluation der Agenda Attraktivität, einem 2014 ins Leben gerufenen Maßnahmenprogramm zur Personalbindung im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg). Der vorliegende Forschungsbericht fokussiert auf eine Gruppe von Soldatinnen und Soldaten, der in der Militärsoziologie eher wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird: Mannschaftssoldatinnen und -soldaten. Die Ergebnisse des Berichts basieren auf Sekundäranalysen der bereits publizierten Forschungsergebnisse. Zentrale Ergebnisse für die Zielgruppe sind: (1) Mannschaftsdienstgrade sind mehrheitlich zufrieden mit ihrem Dienst in der Bundeswehr. (2) Das Ausmaß der Personalbindung bei Mannschaften entspricht dem Durchschnitt aller Soldatinnen und Soldaten auf Zeit. (3) Klassische berufsbezogene Wachstumsbedürfnisse sind auch bei Mannschaftsdienstgraden die entscheidenden Personalbindungsfaktoren; Mannschaften unterscheiden sich in diesem Punkt nicht substantiell von Soldatinnen und Soldaten anderer Dienstgradgruppen.

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.