



ZMS BW

Zentrum für Militärgeschichte und
Sozialwissenschaften der Bundeswehr

Bewerberstudie 2022

Vom anfänglichen Interesse bis zur abgeschlossenen
Bewerbung bei der Bundeswehr

Martin Elbe

Forschungsbericht 134

Januar 2023

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 582
E-Mail: zmsbwmilitaersoziologie@bundeswehr.org
www.zms.bundeswehr.de

© ZMSBw 2023
Projektnummer: 7148-01
ISBN: 978-3-941571-53-2
URN: [urn:nbn:de:kobv:po79-opus4-6490](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:po79-opus4-6490)
DOI: <https://doi.org/10.48727/opus4-649>

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Vorbemerkung..... | 5 |
| 2 | Ziele der Studie | 6 |
| 2.1 | Problemstellung | 6 |
| 2.2 | Zielsetzung und Fragestellung..... | 8 |
| 3 | Theoretischer und empirischer Rahmen..... | 10 |
| 3.1 | Theoretischer Rahmen | 10 |
| 3.2 | Allgemeine empirische Erkenntnisse..... | 14 |
| 3.3 | Bundeswehrspezifische Erkenntnisse | 17 |
| 4 | Design und Methode | 19 |
| 4.1 | Design der Studie und Konstruktion der Fragebögen | 19 |
| 4.2 | Datenerhebung und Rücklauf | 21 |
| 5 | Studienergebnisse | 24 |
| 5.1 | Soziodemografische Einordnung..... | 24 |
| 5.2 | Bedeutung von Bildungsprozessen | 27 |
| 5.3 | Schichtzugehörigkeit und Wertemuster | 28 |
| 5.4 | Motivation für eine Bewerbung | 35 |
| 5.5 | Internetauftritt und Informationsstrategie der Bundeswehr..... | 39 |
| 5.6 | Arbeitgeber Bundeswehr | 44 |
| 5.7 | Erwartungen an den Bewerbungsprozesses..... | 48 |
| 5.8 | Erfahrungen der Bewerberinnen und Bewerber | 52 |
| 6 | Zusammenfassung, Bewertung und Ausblick..... | 57 |
| 6.1 | Zusammenfassung | 57 |
| 6.2 | Bewertung..... | 58 |
| 6.3 | Ausblick..... | 61 |
| | Literaturverzeichnis | 63 |
| | Anhang | 67 |
| | Anhang 1: Ergänzende Tabellen | 67 |
| | Anhang 2: Qualitätssicherung..... | 69 |

1 Vorbemerkung

Das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg), Referat FüSK III 3, hat das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) am 15.04.2021 beauftragt, eine Projektskizze für eine Studie über Bewerberinnen und Bewerber bei der Bundeswehr zu erarbeiten. Nach Billigung dieser „Bewerberstudie 2022“ erfolgten weitere Abstimmungen mit dem Aufgabensteller der Studie (Referat P I 4) und ergänzende Expertengespräche mit Karriereberatern und -beraterinnen aus den Karrierecentern der Bundeswehr. Die Projektskizze wurde daraufhin überarbeitet und entsprechende Erhebungsinstrumente erstellt; die Studie wurde vom Referat FüSK III 3 am 06.01.2022 abschließend gebilligt.

Der Autor dankt allen Beteiligten im BMVg und im Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) für die Unterstützung bei der Konzeption und Datenerhebung sowie den Kolleginnen und Kollegen am ZMSBw – insbesondere Dr. Markus Steinbrecher und Dr. Gregor Richter – für die Unterstützung bei der Auswertung und Interpretation der Daten.

2 Ziele der Studie

2.1 Problemstellung

Die Personalgewinnung ist eine Daueraufgabe nicht nur für zivile Arbeitgeber, sondern auch für die Bundeswehr. Neben der allgemeinen demografischen Entwicklung, die zu einem geringeren Angebot an Arbeitskräften und damit auch Bewerberinnen und Bewerbern führt, ist für die Bundeswehr als Arbeitgeber vor allem der Wegfall eines Alleinstellungsmerkmals von Bedeutung: Mit dem Aussetzen der Wehrpflicht zum 01.07.2011 ist die Bundeswehr zu einer Freiwilligenarmee geworden, die für die Personalrekrutierung nicht mehr auf erhebliche Teile der (männlichen) jungen Erwachsenen als Wehrpflichtige zurückgreifen kann. Vielmehr muss sie nun in vollem Umfang mit zivilen Arbeitgebern um potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkurrieren. Die Bewerbungen für eine Verwendung als Soldatin oder Soldat auf Zeit (SaZ) waren über viele Jahre hinweg relativ stabil (Tabelle 1). Allerdings sind im Zuge der Corona-Pandemie und des Ukraine-Kriegs deutliche Schwankungen festzustellen. Die Zahl der Bewerbungen für die Laufbahn der Offiziere des Truppendienstes stieg bis 2020 sogar insgesamt an. Diese Entwicklung ist insofern positiv zu bewerten, da das Bewerberpotenzial demografie-bedingt im selben Zeitraum abgenommen hat. Nach Einschätzung der zuständigen Stelle (Referat P I 4 im BMVg) führte die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber für die Zielgruppe der 16- bis 29-Jährigen in den letzten Jahren zu sehr zufriedenstellenden Bewerberzahlen.

Tabelle 1: Zahl der Bewerberinnen und Bewerber SaZ bei der Bundeswehr 2010–2020

| | Gesamt SaZ | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Summe |
| Bewerbungen | 42.800 | 41.200 | 39.500 | 39.900 | 40.900 | 40.500 | 42.900 | 43.700 | 41.500 | 42.100 | 36.200 | 451.200 |
| Davon Frauen | 7.830 | 6.660 | 6.200 | 6.300 | 6.800 | 6.950 | 7.590 | 8.170 | 7.760 | 7.140 | 6.140 | 77.540 |
| Anteil Frauen in Prozent | 18 % | 16% | 16% | 16% | 17% | 17% | 18% | 19% | 19% | 17% | 17% | 17% |

Quelle: BMVg P I 4, 2021.

Die Zahl der Bewerbungen schwankt in den 2010er-Jahren um +/- 5 Prozent um einen mittleren Wert von 41.500, wobei 2020 (im ersten Jahr der Corona-Pandemie) ein Rückgang der Bewerbungen um 14 Prozent zu verzeichnen ist. Der Anteil der Bewerberinnen lag in den letzten zehn Jahren zwischen 16 und 19 Prozent. Die Quote der Einstellungen aus den Bewerbungen, d.h. aus der Kontaktaufnahme mithilfe des Karriereportals der

Bundeswehr, liegt seit Jahren bei ca. 30 Prozent.¹ Es scheint somit weniger ein Problem der Mobilisierung des Bewerberpotenzials in der Bevölkerung vorzuliegen als vielmehr eines der Ausschöpfungsquote im Zuge des Bewerbungsprozesses. Die Schwerpunktsetzung allein auf Personalwerbung erscheint vor diesem Hintergrund defizitär. Es bedarf eines ganzheitlichen Recruiting-Ansatzes über mehrere Ebenen hinweg, um eine Steigerung der Einstellungszahlen zu erreichen. Hierbei bleibt die Bedeutung der Personalwerbung erhalten, neu in den Fokus tritt nun insbesondere der Bewerbungsprozess (von der Kontaktaufnahme bis zur Einstellung oder anderweitigen Beendigung des Bewerbungsverfahrens). Ziel der Verantwortlichen im BMVg und im BAPersBw ist es, durch ein innovatives, agiles und – wo immer möglich – digitales Recruiting den Prozess der Personalgewinnung für die Bewerberinnen und Bewerber zum Erlebnis werden zu lassen, um so die Bewerbungsentscheidung positiv zu beeinflussen.

Während durch Marktbeobachtung und verschiedene (auch externe) Studien die Datenlage zur Demografie sowie zur Bewerbungssituation hinreichend bekannt ist (vgl. Abschnitt 3.3), ist der Teilprozess zwischen „Abgabe einer Bewerbung“ und „Abschluss des Bewerbungsprozesses“ noch nicht genügend analysiert. Mögliche Entscheidungsgründe dafür, eine Bewerbung bei der Bundeswehr als Soldatin oder Soldat zurückzuziehen, könnten z.B. darin liegen, dass die vorgesehene Verwendung oder Laufbahn nicht der Wunschvorstellung entsprechen, dass der Dienstort nicht attraktiv erscheint (z.B. mangelnde Heimatnähe), dass die Aussicht, an Auslandseinsätzen teilnehmen zu müssen, abschreckend wirkt, dass alternative Jobangebote attraktiver erscheinen, dass kein ernsthaftes Interesse an einer Tätigkeit für den Arbeitgeber vorlag („Testen des Marktwertes“) oder dass die Interessentin oder der Interessent im Kommunikations- und Bewerbungsprozess Erfahrungen gemacht hat, die dazu führten, sich nicht mehr bei der Bundeswehr bewerben zu wollen.

Die vorliegende Studie soll klären, welche Faktoren den Bewerbungsprozess beeinflussen und wie dies in einem ganzheitlichen Recruiting-Ansatz zu bewerten ist.

¹ Gemäß Auskunft von BMVg P I 4 (Stand: 2021).

2.2 Zielsetzung und Fragestellung

Zielsetzung der Bewerberstudie 2022 ist es, die Beweggründe von Interessentinnen und Interessenten an einer Verpflichtung als SaZ nach erfolgter Kontaktaufnahme über die Karriereseite der Bundeswehr (www.bundeswehrkarriere.de) zu untersuchen und die Erfahrungen derjenigen zu erheben, die ein Bewerbungsverfahren bei der Bundeswehr abgeschlossen haben. Darüber hinaus soll die Bedeutung der Bewerbungsphase in einem ganzheitlichen Recruiting-Ansatz untersucht werden. Auf dieser Grundlage lassen sich zwei Leitfragen formulieren:

- I. Welche Faktoren beeinflussen potenzielle Bewerberinnen und Bewerber bei der Bundeswehr, sich im Rahmen des Online-Bewerbungsprozesses für oder gegen eine konkrete Bewerbung zu entscheiden?
- II. Welche Bedeutung hat das Personalrecruiting im Rahmen des Personalmanagements der Bundeswehr?

Hierbei sind folgende Teilfragen zu beantworten:

1. Welche soziodemografischen Merkmale kennzeichnen die Bewerber und Bewerberinnen?
2. Welche Bildungsvoraussetzungen bringen potenzielle Bewerberinnen und Bewerber mit und welche weiteren Bildungsschritte streben sie an?
3. Welche Schichtzugehörigkeit und Wertestruktur kennzeichnen die Bewerber und Bewerberinnen?
4. Was waren die Gründe für die Bewerbung?
5. Wie wird das Online-Informationsangebot der Bundeswehr von den Bewerberinnen und Bewerbern bewertet?
6. Welchen Erwartungen haben die Bewerberinnen und Bewerber an den Arbeitgeber Bundeswehr?
7. Welche Erwartungen und Selbstwahrnehmungen haben die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber zu Beginn und am Ende des Bewerbungsprozesses?
8. Welche Erfahrungen haben die Bewerberinnen und Bewerber im Bewerbungsprozess gemacht?
9. Welche Probleme und Erwartungen formulieren Verantwortliche und Bedarfsträger hinsichtlich des Bewerbungsprozesses und der Bewerberinnen und Bewerber?

Das Gesamtprojekt gliedert sich in zwei Teilstudien, die sich mit dem Rekrutierungsprozess von Soldatinnen und Soldaten beschäftigen. Die erste Teilstudie widmet sich einer Zielgruppenbefragung im Bewerbungsprozess, in der zweiten Teilstudie wird eine qualitative Analyse von Sachstand und Konzeption des Bewerbungsprozesses aus Expertensicht vorgenommen.

Der vorliegende Forschungsbericht präsentiert die Ergebnisse der Teilstudie I und bearbeitet die Fragen 1 bis 8. Die Frage 9 ist Gegenstand der qualitativen Analyse, Teilstudie II, deren Ergebnisse in einem weiteren Forschungsbericht folgen. Generell soll die Studie einschlägige Erkenntnisse aus der Soziologie, der Psychologie und dem Personalmanagement heranziehen. Darüber hinaus sind frühere Jugend- und Bewerberstudien zu berücksichtigen, die im Geschäftsbereich des BMVg durchgeführt wurden.

3 Theoretischer und empirischer Rahmen

3.1 Theoretischer Rahmen

Aus der Praxis wird vielfach beklagt, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zwar die wichtigste Ressource von Organisationen sind, es bezüglich des Recruitings aber kaum eigenständige konzeptionelle Ansätze – wie in anderen Teilbereichen des Personalmanagements – gibt (Witt 2022). Eine gewisse theoretische Rahmung lässt sich allerdings schon ausmachen: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die *externe Personalbeschaffung* als Form der Gewinnung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Recruiting) ein Teil des umfassenden Personalbeschaffungsprozesses, der zusammen mit der internen Personalbeschaffung (z.B. durch Dienstposten- oder Laufbahnwechsel, Weiterverpflichtung) die Deckung des Personalbedarfs, wie er in der Personalplanung ermittelt wurde, sicherstellen soll (Huf 2020, Rohrlack 2012). Das Personalmarketing und damit auch die Pflege und Entwicklung der Arbeitgeberattraktivität, z.B. im Rahmen des Employer Branding, umfasst die Kommunikation auf internen und externen Arbeitsmärkten, speziell durch gezielte Personalwerbung. Der Bewerbungsprozess hingegen, Gegenstand der vorliegenden Untersuchung, ist eine Form der Interaktion zwischen Organisation (hier: der Bundeswehr) und potenziellen neuen Organisationsmitgliedern (auch ehemaligen Mitgliedern, sogenannten Wiedereinstellern), der durch eine Interessenbekundung an einer Tätigkeit in der Organisation mit einer Bewerbung eingeleitet wird.

Die *Bewerbung* kann aufgrund eigener Initiative der Bewerberin oder des Bewerbers oder aufgrund einer konkreten Stellenanzeige/Stellenausschreibung in digitalen Medien (als Teil des Personalmarketings) in schriftlicher oder mündlicher Form erfolgen.² In mündlicher Form kann dies z.B. durch ein Telefonat mit einem Berater oder einer Beraterin an einem der Karrierecenter der Bundeswehr stattfinden oder vor Ort persönlich in einem Karrierecenter. Schriftlich werden Bewerbungen heute vielfach per E-Mail oder über das Karriereportal der Bundeswehr im Internet durch vorgegebene Online-Formulare eingereicht. Wie Jaenicke (2019) deutlich macht, wird die hieran anschließende Bewerberauswahl vielfach als Praxisproblem angesehen, speziell bei der Durchführung von

² Bewerbungen können also unterschiedliche Handlungsauslöser haben, so können sie z.B. auf eine Stellenausschreibung für eine zivile Tätigkeit bei der Bundeswehr oder für eine militärische Laufbahn erfolgen, es kann sich aber auch um eine Initiativbewerbung handeln, die sich nicht unbedingt einer der beiden Laufbahnoptionen (militärisch oder zivil) zuordnen lassen muss.

Auswahlgesprächen und Assessment-Centern greifen aber die theoretisch fundierten Ansätze der psychologischen Personaldiagnostik (Elbe 2015, Kanning 2018).³

In der *soziologischen Forschung* werden der Bewerbungsprozess und der Eintritt in eine Organisation insbesondere durch Humankapital- und Signaltheorie erfasst, wobei die *Humankapitaltheorie* den individuellen Aufbau von Kompetenzen, die von Arbeitgebern nachgefragt werden, thematisiert. Bewerberinnen und Bewerber mit höherem Kompetenzniveau können demnach bessere Arbeitsplatzangebote erzielen – umgekehrt bauen Organisationen durch eine entsprechende Personalauswahl das Humankapital der Organisation insgesamt aus (Abraham/Hinz 2005).⁴ Die *Signaltheorie* geht davon aus, dass die Bewerberauswahl unter Unsicherheit und mit Informationsdefiziten stattfindet, weshalb Arbeitgeber darum bemüht sind, diese durch Bildungszertifikate als Kompetenznachweise (Signale) zu reduzieren. Aufgrund von unvollständiger Information und begrenzter Rationalität ist nicht das kalkulierbare Humankapital für die Anstellung ausschlaggebend, sondern die gesicherten Nachweise – über deren Wertigkeit sich allerdings Bewerbernde und Arbeitgeber einigen müssen (Koch 2019).⁵ Für die Bundeswehr haben die entsprechenden Bildungszertifikate, je nach angestrebter Laufbahn, ebenfalls eine hohe Bedeutung, noch bedeutsamer ist allerdings die generelle Passung zwischen der oder dem Bewerbenden und der Organisation. Diese *Passung*, die unter anderem darin besteht, dass der Wunsch aufseiten der Bewerbenden, Soldat oder Soldatin zu werden, mit der Annahme aufseiten der Bundeswehr, dass Bewerberinnen oder Bewerber für diese Tätigkeit geeignet sind, zusammenfällt, kann aus Perspektive der *Sozialisierungstheorie* für den Bewerbungsprozess erklärt werden.⁶

Ähnliche sozialisatorische Hintergründe finden sich insbesondere bei Angehörigen eines *Milieus*, die einen ähnlichen sozialen Status, ähnliche Werthaltungen und einen ähnlichen Lebensstil gemeinsam haben (Hradil 2006) und somit eine ähnliche Prägung erfahren. Neben der Schichtzugehörigkeit sind es insbesondere die Wertestrukturen, die empirisch

³ Wie Kanning (2018) deutlich macht, gibt es im Bereich der Personaldiagnostik ein Defizit im Theorie-Praxis-Transfer. Trotz über 700 wissenschaftlichen Publikationen pro Jahr in Deutschland werden die hierbei gewonnenen Erkenntnisse vielfach in der Praxis kaum angewendet. Dies trifft auf die Bundeswehr wohl kaum zu, die mit dem Psychologischen Dienst organisatorische Strukturen geschaffen hat, die in der Praxis der Personalauswahl wie auch in der Reflexion (Kreim/Bruns/Völker 2014) den Theorie-Praxis-Transfer leistet.

⁴ Auf das Humankapital der Individuen wie auch der Organisation wirkt auf dem internen Arbeitsmarkt der Organisation dann die Personalentwicklung mit ihren Bildungsprozessen.

⁵ Für den Eintritt ehemaliger Bundeswehroffiziere in den zivilen Arbeitsmarkt kommt Koch (2019: 93) zu dem Ergebnis: „Verglichen mit dem Humankapital sind die Signale der ehemaligen Offiziere wesentlich entscheidender für deren Verdienst nach der Dienstzeit“.

⁶ Zur beruflichen und betrieblichen Sozialisation generell siehe Elbe (1997, 2016) und in Bezug auf die Bundeswehr siehe Elbe und Richter (2019).

zur Abgrenzung von Milieus herangezogen werden (so z.B. in den Sinus-Milieu-Studien, vgl. Calmbach 2012).

Nach Hermann (2014) sind Werte als Ziel- und Wunschvorstellungen zu verstehen, die handlungsleitend wirken und als gesellschaftsstabilisierende Faktoren die kulturelle Basis der Gesellschaft bilden, wodurch sie als soziologisches Analysekonzept sowohl für die Individualebene als auch für die gesellschaftliche Ebene relevant sind. Hermann (2014) baut auf die Wertekonzeption von Klages⁷ auf und ergänzt dessen Fragenkatalog um sicherheitsorientierte Perspektiven, was diesen Ansatz für die Analyse des sozialisatorischen Hintergrunds der Bewerberinnen und Bewerber bei der Bundeswehr besonders geeignet erscheinen lässt. Hermann (2014) bezieht typische Werthaltungen von sicherheits- und erlebnisorientierten Milieus (z.B. Härte, Erfolg, Cleverness, aber auch Aufregung und Vergnügen) in die Analyse mit ein. Insgesamt konnten drei übergreifende Faktoren extrahiert werden: materialistische, idealistische sowie traditionelle Werte. In Anlehnung an die Sinus-Milieus (Calmbach 2012)⁸ lassen sich, durch die Kombination von Wertestruktur und sozialer Schichtung, Milieus der Bewerberinnen und Bewerber beschreiben. Für diese Beschreibung ihres sozialen Hintergrunds ist es von besonderer Bedeutung, typische Herkunftsmilieus zu identifizieren und gegeneinander abzugrenzen, um Einflüsse der Sozialisation auf das Bewerberverhalten aufzeigen zu können. Dies ist insbesondere interessant, um zu prüfen, inwiefern sich die Thesen einer „Ossifizierung“ der Bundeswehr und einer „Unterschichtarmee“ (Wolffsohn 2009) halten lassen.

Für das theoretische Problem der Passung zwischen potenziellen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ist der Ansatz des *Person-Organisation-Fit* (P-O-Fit) von Bedeutung: Dieser betrachtet die Kompatibilität zwischen Einzelpersonen (hier: Soldatinnen und Soldaten oder Bewerbende) und einer Organisation (hier: die Bundeswehr). Hierbei wird analysiert, inwieweit die Bedürfnisse, Wünsche oder Vorlieben des Individuums und der Organisation erfüllt werden. Der P-O-Fit ist damit eine Spezifizierung der *Anreiz-Beitrags-Theorie*, die von Marr und Stitzel (1979) als eine der grundlegenden personalwirtschaftlichen Theorien identifiziert wurde und die insbesondere die Bereitschaft thematisiert, sich als Mitglied in einer Organisation einzubringen.

⁷ Vgl. hierzu zusammenfassend Klages, Hippler und Herbert (1992).

⁸ Das Sinus-Institut untersuchte 2012 im Auftrag des Katholischen Militärbischofsamts die soziokulturelle Struktur der Bundeswehr anhand ihres Sinus-Milieu-Modells. Befragt wurden dabei 5.800 Soldatinnen und Soldaten. Calmbach (2012) kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Milieustruktur entlang der Statusgruppen deutlich unterscheidet: Die Berufssoldatinnen und Berufssoldaten (BS) sind im traditionell-konservativen Segment des gehobenen Bildungsbürgertums verankert, wohingegen bei den Zeitsoldatinnen und Zeitsoldaten die sozial benachteiligten, hedonistischen Milieus stärker vertreten waren. Das macht sich auch bei den Angehörigen der oberen Führung bemerkbar, die als Berufssoldaten stärker traditionell-konservativ orientiert sind (Calmbach 2012: 5f).

Diese Perspektive kontrastiert Richter (2020a) mit der Theorie der militärischen Identität nach Charles Moskos als einer genuin militärsoziologischen Theorie, bei der die Individuen sich auf einem Kontinuum einordnen, das von institutioneller Orientierung (I) bis hin zu beruflichen Orientierungen (O) reicht (I/O-Modell): „Eine Institution ist in Bezug auf Werte und Normen legitimiert, d.h. hinsichtlich eines Zwecks, der über das individuelle Eigeninteresse zugunsten eines vermuteten höheren Gutes hinausgeht. [...] Ein Beruf ist marktwirtschaftlich legitimiert. Angebot und Nachfrage sind eher als normative Überlegungen von zentraler Bedeutung“ (Moskos 1988: 16). Obwohl Richter (2020a) seine empirische Analyse hinsichtlich der Personalbindungswirkung bei Sanitätsoffizieren anstellt, lassen sich die Modellbetrachtung ebenso wie die Kernaussagen der Analyse auf die Bewerbersituation übertragen: Er kommt zu dem Ergebnis, dass die analysierten Daten auf eine hohe Erklärungskraft des *I/O-Modells* im Vergleich zur P-O-Fit-Theorie hinweisen. Allerdings räumt er einige Besonderheiten seiner Analyse ein, die u.a. darin bestehen, dass Sanitätsoffiziere eine außergewöhnlich hohe Identifikation mit ihrem medizinischen Beruf aufweisen.

Fassen wir die Ergebnisse der kurzen Theorie-Betrachtung zusammen: Es ist davon auszugehen, dass sich Bewerberinnen und Bewerber zwar auf dem Kontinuum zwischen Beruf und Institution hinsichtlich des Arbeitgebers Bundeswehr verorten und aufgrund von Anreiz-Beitrags-Erwägungen die Bereitschaft zeigen, als Mitglied in die Organisation einzutreten, und dementsprechende Signale im Zuge des Bewerbungsprozesses platzieren, letztlich aber doch eine sozialisatorische Prägung mitbringen, die das Gesamtpaket des Dienstes als SaZ interessant erscheinen lässt. Sobald Bewerberin oder Bewerber und die Bundeswehr als Organisation eine Übereinstimmungsentscheidung (Fit) getroffen haben, geht es darum, sich gemeinsam in einem neuerlichen, betrieblich-beruflichen Sozialisationsprozess weiterzuentwickeln. Es treten also neue Anforderungen an die Organisation als Sozialisationsinstanz und Recruiting-Organisation (Witt 2022) auf.⁹

Die angeführten theoretischen Rahmenbedingungen lassen sich in einem Modell zusammenfassen (Abbildung 1), das es in der vorliegenden Studie mit Daten zu unterfüttern gilt.

⁹ Witt (2022) macht darauf aufmerksam, dass es verschiedene Organisationsmodelle gibt (z.B. die agile Organisation), die dem gerecht werden sollen, allerdings ist zu berücksichtigen, dass sich hier der berufliche Alltag von Menschen in ihrem sozialen Kontext realisiert. Dem entspricht das Recruiting-Lebenswelten-Modell von Witt, mit dem er ein eigenes, hybrides Organisationsmodell vorstellt, der Personalbeschaffung einen besonderen Stellenwert einräumt und dabei die aktuellen Hauptthemen anspricht: Employer Branding, Personalmarketing und den Recruitingprozess.

Abbildung 1: Theoriemodell Bewerbungsverlauf und Personalgewinnung



Anmerkung: Eigene Darstellung.

3.2 Allgemeine empirische Erkenntnisse

Es besteht schon seit Längerem ein Bewerbermangel in Deutschland, der neben öffentlichen Arbeitgebern (wie der Bundeswehr) auch die Privatwirtschaft trifft. So wurde bereits 2012 in einer Recruiting-Studie zu Erfolgsfaktoren und Strategien für die Zukunft des Mittelstandes in Deutschland festgestellt, dass über 60 Prozent der befragten Unternehmen Besetzungslücken bei den ausgeschriebenen Stellen in Kauf nehmen mussten (Wedel 2022). Die demografische Entwicklung hin zu einem Arbeitsmarkt, in dem immer weniger Bewerberinnen und Bewerber einer weiterhin hohen Nachfrage nach Arbeitskräften gegenüberstehen, sorgt für eine steigende Konkurrenz zwischen den Arbeitgebern. Erscheinen Arbeitgeber oder Job wenig attraktiv und gestaltet sich der Bewerbungsprozess nicht zufriedenstellend, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit für den betroffenen Arbeitgeber, auf dem Arbeitsmarkt seinen Bedarf in Zukunft decken zu können.

Aktuelle Studien zur Einschätzung von Bewerbungsprozessen durch Bewerberinnen und Bewerber werden insbesondere durch Personalberatungsunternehmen (vielfach in Kooperation mit Hochschulen oder kommerziellen Studienanbietern) durchgeführt. Graefe (2022) berichtet über eine Umfrage zu den aktuellen Bewerbererwartungen mit 3.561 Befragten im Jahr 2021. Wichtig ist den Befragten demnach, sich im Bewerbungsprozess darauf verlassen zu können, schnell eine Antwort von dem Unternehmen zu bekommen. Dies ist ca. 70 Prozent der Befragten wichtig, auf ca. 30 Prozent trifft das nicht zu. Auch Transparenz im Bewerbungsverfahren, technische Möglichkeiten und Ausstattung im Bewerbungsprozess (z.B. digitale Jobinterviews) sowie generell eine digitalisierungsgerechte Kultur der Organisation sind den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wichtig.

Dies wird durch die Ergebnisse einer Studie mit 1.142 Befragten gestützt (Asshauer 2022). Auf ihrer Basis werden fünf „Todsünden“ des Bewerbungsprozesses herausgearbeitet:

- 55 Prozent der Befragten beklagen kein oder unpersönliches Feedback nach dem Bewerbungsgespräch,
- 29 Prozent kritisieren mangelnde Transparenz über den jeweiligen Stand der Bewerbung,
- 27 Prozent bemängeln die Dauer des Recruitingprozesses,
- 24 Prozent stören sich an Änderungen des Stellenprofils während der Bewerbung und
- 23 Prozent beschweren sich über unangemessene Anforderungen hinsichtlich Qualifikationen und Erfahrungen.

Ähnliche Tendenzen finden sich in der Studie von Softgarden (2019), für die 6.589 Bewerberinnen und Bewerber Ende 2018/Anfang 2019 befragt wurden. Obgleich den Arbeitgebern von den Befragten zu 63 Prozent durchaus eine gewisse Serviceorientierung im Bewerbungsprozess zugestanden wird, geben doch 58 Prozent an, dass sie schon einmal eine Bewerbung abgebrochen haben, obwohl sie die Stelle eigentlich interessierte. Die Hauptgründe hierfür waren zu umständliche Bewerbungsverfahren (56 Prozent), eine zu langsame Reaktion des Unternehmens (43 Prozent) sowie unsympathisches Auftreten von Vertretern des Unternehmens im Bewerbungsprozess (42 Prozent). Als zentrale Kritikpunkte am Bewerbungsprozess lassen sich somit die Dauer und die Transparenz des Bewerbungsverfahrens feststellen.

Neben empirischen Erkenntnissen im zivilen Bereich finden sich militärspezifische Arbeiten, von denen hier die Studien der RAND Corporation und der NATO aufgegriffen seien: Asch (2019) legte im Auftrag der US Army und der RAND Corporation eine Meta-Studie zu Rekrutierungsprozessen im Militär vor. Aufgrund der sich ändernden Bedingungen wird es auch für die US Army zunehmend schwieriger, Soldatinnen und Soldaten zu rekrutieren. Da für den notwendigen Anpassungsprozess nur begrenzt Ressourcen zur Verfügung stehen und sowohl der Rekrutierungsprozess als auch die Rekrutierungsorganisation anzupassen sind, müssen alle Kriterien hinterfragt werden – das gilt auch für die Auswahlkriterien für Bewerberzusagen durch die US Army. Asch (2019) bewertet die folgenden Möglichkeiten als vielversprechend:

1. Für die Bewerberansprache ist es wichtig, neue Bewerbungstools zu nutzen, wobei es keine One-Size-Fits-All-Lösung zur Entwicklung effektiver Recruiting-Programme und Auswahlkriterien gibt.
2. Ein flexibler Umgang mit Unterschieden in Rekrutierungsmärkten wird immer wichtiger und lokale Rekrutierungsbemühungen sind darauf abzustellen, z.B. hinsichtlich

geografischer Gebiete, älterer Rekruten, Hochschulabgängern und anderen demografischen Gruppen, um diese unterschiedlichen Marktsegmente besser ausschöpfen zu können.

3. Die Auswahlpolitik für Bewerberinnen und Bewerber ist an veränderte Bedingungen anzupassen, um die Rekrutierungsproduktivität zu steigern.
4. Es bedarf einer Neugestaltung der Anreiz-Pläne für Personalvermittler, um deren Produktivität und Ressourceneffektivität zu steigern.
5. Die Koordination von Personalrekrutierungs- und Personalbindungsentscheidungen ist zu verbessern.

Nicht alle der aufgeführten Aspekte lassen sich unmittelbar auf andere Armeen und deren Rekrutierungsverfahren übertragen. So ist eine spezifische Anreizpolitik für Karriereberaterinnen und -berater der Bundeswehr nur schwer vorstellbar. Es fällt aber auf, dass neben Rekrutierungsprozess und -organisation insbesondere die Auswahlkriterien an mehreren Stellen zur Disposition gestellt werden. Darüber hinaus analysieren Smith, Asch und Mattock (2020) die Bedeutung der Besoldungshöhe (im Sinne von „Total Compensation“) als Instrument der Personalgewinnung, wobei sie davon ausgehen, dass die Summe der materiellen Anreize (Besoldung plus geldwerte Vorteile) etwa 70 Prozent des Gehalts einer vergleichbaren qualifizierten zivilen Tätigkeit genügen muss, um als Bewerbungsanreiz zu wirken.

Eine umfassende NATO-Studie (NATO STO 2022) über Personalmanagementprozesse (z.B. Personalauswahl) verschiedener NATO-Mitgliedstaaten (u.a. Deutschlands) geht davon aus, dass solche Prozesse an veränderte Bedingungen anzupassen sind, um effizient und effektiv zu bleiben. Untersucht wurden ausgewählte Themen der Personalauswahl, die aktuelle Trends, Herausforderungen und Entwicklungen darstellen und denen im Verteidigungskontext besondere Bedeutung zugeschrieben wird: Integrität von Bewerberinnen und Bewerbern, Online-/Computertests und Vielfalt. Mit dem Aspekt der Integrität ist die Auswahl von Personen, die verlässlich und vertrauenswürdig handeln, angesprochen, da dies für das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Streitkräfte von größter Bedeutung ist. Effiziente und technisch ansprechende Testpraktiken bedeuten einen Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung von Fachkräften und Führungspersonal. Aber auch die Prinzipien von Fairness und Inklusivität, die auf dem zunehmend heterogenen Arbeitsmarkt immer bedeutender werden, sind angemessen zu berücksichtigen (NATO STO 2022). Damit werden in dieser NATO-Studie primär Themen der Personalauswahl und der Personaldiagnostik behandelt, der Bewerbungsprozess an sich aber kaum thematisiert. Die vorliegende Studie versucht, diese Lücke zu schließen.

Während auf NATO-Ebene eine gewisse Standardisierung der Personaldiagnostik in Bewerbungsprozessen angestrebt wird, geht der Bericht von Asch (2019) für die US Army davon aus, dass es einer deutlichen Flexibilisierung von Rekrutierungsprozess und -organisation bedarf und dabei die Kriterien für die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber auf den Prüfstand müssen.

3.3 Bundeswehrspezifische Erkenntnisse

Einschlägige Studien zum Bewerberverhalten bei der Bundeswehr bieten Klein und Kriesel (1991), die das Phänomen des Rücktritts von der Bewerbung als Offizieranwärter nach bereits bestandener Prüfung an der Offizierbewerberprüfzentrale (OPZ) untersuchen, sowie Bulmahn und Wieninger (2009), die Einstellungen und Verhalten potenzieller Bewerber nach der Erstberatung beim Wehrdienstberater in Hinblick auf die Bewerberbindung analysieren. Beide Studien liegen allerdings schon eine Weile zurück und behandeln darüber hinaus jeweils eng zugeschnittene Aspekte des Bewerberverhaltens bei der Bundeswehr.

Das ZMSBw und sein Vorgängerinstitut, das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr (SOWI), haben seit dem Jahr 1993 zahlreiche Jugendstudien durchgeführt, um den Berufswahlprozess, das Interesse Jugendlicher an der Bundeswehr und die Bereitschaft für den Dienst als Soldatin oder Soldat in der Bundeswehr zu erheben. Die bisher letzte Jugendstudie fand 2011 statt (Hentschel 2013). Aktuell wird eine Jugendstudie vom ZMSBw im Rahmen des Forschungsprojekts „Armee in der Demokratie“ (AiD) durchgeführt; hier ist 2023 mit Ergebnissen zu rechnen. Die letzte vorliegende Jugendstudie untersuchte das allgemeine und das berufsbezogene Informationsverhalten Jugendlicher, die Wahrnehmung der Bundeswehr im Alltag, die Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr und das Interesse Jugendlicher an einer Berufstätigkeit bei der Bundeswehr. Die damaligen Ergebnisse können zwar zu Vergleichen herangezogen werden, z.B., dass 60 Prozent der jungen Männer und 86 Prozent der jungen Frauen bisher nicht daran gedacht haben, eine berufliche Tätigkeit bei der Bundeswehr aufzunehmen, oder 30 Prozent der jungen Männer und 14 Prozent der jungen Frauen sich eine berufliche Tätigkeit bei der Bundeswehr vorstellen können (Hentschel 2013). Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass auch diese Daten mehr als zehn Jahre alt sind und eine repräsentative Stichprobe aller Jugendlichen in Deutschland darstellen. Sie bilden damit eine andere Grundgesamtheit ab als die der Jugendlichen, die sich tatsächlich bei der Bundeswehr beworben haben.

Daten zur Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität der Bundeswehr finden sich z.B. in der Bevölkerungsbefragung des ZMSBw 2021 (Steinbrecher/Scherzer 2022), die wiederum die Einschätzungen einer repräsentativen Stichprobe aus der Gesamtbevölkerung der

Bundesrepublik Deutschland wiedergibt (n = 2.037). Auffallend ist hierbei, dass speziell jüngere Befragte die Bundeswehr als Arbeitgeber signifikant schlechter bewerten als der Bevölkerungsdurchschnitt – das gilt für Frauen wie für Männer aller Altersgruppen. Tendenziell wird die Attraktivität 2021 schlechter bewertet als 2020.¹⁰ Signifikante Unterschiede existieren zwischen den 16- bis 29-Jährigen und den 30- bis 49-Jährigen hinsichtlich der Frage, ob man es sich vorstellen könne, selbst als Soldat oder Soldatin bei der Bundeswehr zu arbeiten: 15 Prozent der 16- bis 29-Jährigen stimmen dem zu und nur 7 Prozent der 30- bis 49-Jährigen (Steinbrecher/Scherzer 2022).¹¹

Steinbrecher (2022) hat auf Basis der Bevölkerungsbefragung 2020 eine Analyse der Eintrittsgründe in die Bundeswehr aus der Perspektive der Bürgerinnen und Bürger vorgestellt. Er stützt sich dabei auf Krebs und Ralston (2022), die basierend auf dem I/O-Modell von Moskos (1988) – vgl. hierzu Abschnitt 3.1 – eine Systematisierung von Eintrittsgründen für die US-Armee entwickelt haben, wobei sie die zentralen Motive Patriotismus (vaterlandsliebend), Pflichtgefühl (als Staatsbürger), Anreizorientierung (Bezahlung, Vorteile) und Desperat (keine andere Option)¹² unterscheiden. Steinbrecher (2022) stellt davon ausgehend aufgrund der Bevölkerungsbefragung von 2020 fest, dass in der Gesellschaft unterstellt wird, materielle Anreize seien das dominante Motiv für eine Bewerbung als Soldatin oder Soldat bei der Bundeswehr. Als zweitwichtigstes Motiv wurde angenommen, dass die Bewerberinnen und Bewerber ansonsten keine Option auf dem Arbeitsmarkt hätten. Erst dahinter kommen Motive wie Kameradschaft oder das Ansehen des Soldatenberufs. Nur etwa jede/r Zehnte der Befragten nahm an, dass Patriotismus oder Pflichtgefühl der Hauptantrieb für die Bewerbung seien. Befragt man ehemalige Soldatinnen und Soldaten selbst, werden diese Einschätzungen gestützt (zusammengefasste Ergebnisse aus den ZMSBw-Bevölkerungsbefragungen 2019 bis 2021), allerdings ist zu berücksichtigen, dass es sich hierbei zu 83 Prozent um ehemalige Grundwehrdienstleistende bei der Bundeswehr und zu 3 Prozent um zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundeswehr handelt. Nur 13 Prozent der Befragten waren Freiwillig Wehrdienstleistende (FWDL), SaZ oder BS.

¹⁰ Zur internen Bewertung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr durch die Soldatinnen und Soldaten sowie durch das zivile Personal der Bundeswehr liegen kontinuierlich Forschungsergebnisse des ZMSBw vor (Höfig 2014; Richter 2016, 2020b).

¹¹ Für diese Studienergebnisse gilt allerdings ebenso, dass sie sich auf die Gesamtbevölkerung beziehen und damit auf eine andere Grundgesamtheit als die der tatsächlichen Bewerberinnen und Bewerber bei der Bundeswehr.

¹² Konkret ist damit gemeint, dass die Befragten glaubten, keine anderen beruflichen Möglichkeiten zu haben (Krebs/Ralston 2022).

4 Design und Methode

4.1 Design der Studie und Konstruktion der Fragebögen

Verstärkt durch die Corona-Pandemie ist die Bewerbung über die Online-Plattform der Bundeswehr (www.bundeswehrkarriere.de) der mittlerweile bevorzugte Bewerbungsweg, sodass mit dem im Folgenden skizzierten Zugang nahezu alle Bewerberinnen und Bewerber für eine Tätigkeit als SaZ erreicht werden können. Das Projektdesign war so angelegt, dass grundsätzlich alle Interessentinnen und Interessenten und Bewerberinnen und Bewerber, die über die Online-Plattform Kontakt mit der Bundeswehr aufnehmen, erreicht werden und zwar unabhängig vom Ausgang des Bewerbungsprozesses. Dabei war es zweckmäßig, die zugrunde liegende Kommunikationsform mit der Zielgruppe beizubehalten, d.h. auch die Datenerhebung wurde technisch über die Bewerbungsplattform der Bundeswehr abgewickelt.

Es wurden zwei Befragungen in Form von Querschnitten durchgeführt, eine zu Beginn und eine am Ende des Kommunikationsprozesses. Stichprobenumfang und Erhebungszeitraum wurden auf Basis des durchschnittlichen Kontakt- bzw. Bewerberaufkommens festgelegt. Die Befragungen richteten sich an folgende Teilgruppen von Bewerberinnen und Bewerbern als SaZ:

1. Personen, die über die Karriereseite der Bundeswehr Kontakt aufnahmen, um eine Bewerbung abzugeben oder einen Termin für ein Beratungsgespräch zu vereinbaren und hierbei ihre E-Mail-Adresse angaben („Eingangsbefragung“);
2. Personen, die über die Karriereseite der Bundeswehr tatsächlich eine Bewerbung eingereicht haben und entweder eine Zusage für eine Einstellung oder eine Absage vonseiten der Bundeswehr erhalten haben, sowie Personen, die ihre laufende Bewerbung vorzeitig – aus welchen Gründen auch immer – zurückgezogen haben („Schlussbefragung“).

Beiden Teilgruppen wurden Fragen zu Erwartungen, Motiven, Sozialstrukturen und Wertemustern etc. gestellt.¹³ Die jeweiligen Fragebögen sind an die Zielgruppen angepasst, z.B. hinsichtlich der Erfahrungen mit dem Bewerbungsprozess, überschneiden sich aber in grundlegenden Befragungsbereichen (z.B. hinsichtlich der Sozialstruktur und den Wertemustern). Dabei wurden die Fragebögen so konzipiert, dass sie einen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer online handhabbaren Umfang an Fragen nicht überschreiten.

¹³ Zur den hier eingesetzten Methoden der Empirischen Sozialforschung in den Streitkräften vgl. generell Elbe, Biehl und Steinbrecher (2021).

Dies sollte einen hohen Rücklauf gewährleisten und die Fragen sollten so präsentiert werden, dass eine Teilnahme attraktiv und sinnvoll erscheint.

Grundgesamtheit sind alle Interessentinnen und Interessenten, die im Erhebungszeitraum Kontakt mit der Bundeswehr über die Online-Plattform aufgenommen haben. Mit dieser Gruppe sollen die Personen am Ende des Bewerbungsprozesses kontrastiert werden: (1) die angenommenen Bewerberinnen und Bewerber, (2) diejenigen, die eine Ablehnung erhalten haben, (3) diejenigen, die den Bewerbungsprozess von sich aus beendet haben. Die Fragebögen beinhalteten auch Fragen zur Standarddemografie und Kontrollfragen (z.B. zum Qualitätsmanagement des Fragebogens). Aktuelle und vorausgegangene Zielgruppenbefragungen sowie Jugend- und Bewerberstudien, die im Geschäftsbereich des BMVg durchgeführt wurden (vgl. Abschnitt 3.3), konnten für die Konzeption der Studie berücksichtigt und als Vergleichsmaterial herangezogen werden.¹⁴

Die Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmer wurden im Rahmen einer Online-Befragung als Vollerhebung in einem vorher bestimmten Zeitfenster von BAPersBw kontaktiert und gebeten, an der Umfrage über einen Link teilzunehmen. Hierfür konnte das Befragungstool „SoSci Survey“ über die Universität der Bundeswehr München genutzt werden.

Der Konzeption der Fragebögen lagen im ZMSBw durchgeführte Studien zugrunde (insbesondere die laufende Jugendstudie im Rahmen des Projekts „Armee in der Demokratie“, Steinbrecher et al. 2022, und die Digitalisierungs-Studie 2020, Richter/Elbe 2021). Bei der Erstellung des Fragebogens wurde auch auf weitere Studien zurückgegriffen, z.B. den ALLBUS,¹⁵ die Attraktivitätsstudien des ZMSBw und frühere Jugendstudien des SOWI. Zehn Fragen wurden unter Berücksichtigung von öffentlich zugänglichen Bewerberstudien, von einschlägiger Fachliteratur sowie von Gesprächen mit drei Karriereberatern und Karriereberaterinnen der Bundeswehr neu entwickelt. Weitere Fragen wurden aus der Wehrdienstberaterstudie des SOWI (Bulmahn/Wieninger 2009) übernommen. Diese Fragen decken Aspekte ab, die für den Bewerbungsprozess und die konkrete Bewerbungsmotivation spezifisch sind, oder erheben, inwiefern zusätzlicher beruflicher Bildungsbedarf von den Bewerberinnen und Bewerbern empfunden wird, konkreter: ob noch weitere Bildungsabschlüsse angestrebt werden. Aus der aktuellen Jugendstudie im

¹⁴ Dies gilt auch für die laufende Analyse der Zielgruppe (bis 30-Jährige) im Rahmen der Bevölkerungsbefragung als Teil des Projekts „Armee in der Demokratie“. Eine Sonderauswertung „Jugendstudie 2023: Potenzialanalyse für die Bundeswehr“ wurde am 02.11.2022 von BMVg FüSK III 3 genehmigt, Ergebnisse dieser Analyse sind 2023 zu erwarten.

¹⁵ Mit der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften (ALLBUS) werden seit 1980 in zweijährigem Turnus „Daten über Einstellungen, Verhaltensweisen und Sozialstruktur der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland“ (Gesis 2022) erhoben.

Rahmen des Forschungsprojekts „Armee in der Demokratie“ sind sechs Skalen übernommen worden, die einen Vergleich mit der Grundgesamtheit des Altersbandes in der Bevölkerung ermöglichen. Unter anderem wurde eine Kurzsкала integriert, die für die Jugendstudie/AiD entwickelt wurde und die auf der Alderfer-Bedürfnis-Skala (Elbe 2019) beruht, welche in zahlreichen SOWI-/ZMSBw-Studien zum Einsatz gekommen ist (z.B. den Attraktivitätsstudien 2013, 2016 und 2020). Hiermit lassen sich grundlegende Motivationsstrukturen in Hinblick auf die Bundeswehr als Arbeitgeber (Existenz-, Beziehungs-, Wachstumsbedürfnisse) analysieren.

Zwei Skalen erheben „Individuelle reflexive Werte“ (aus dem ALLBUS; Hermann 2014), die auf den von Klages entwickelten theoretischen Grundlagen und Fragen basieren (Klages/Hippler/Herbert 1992) und um sicherheitsorientierte Aspekte ergänzt wurden. Die gesamte Fragebatterie wurde nach den ursprünglichen Fragen und den Fragen von Hermann getrennt, um einzelne Skalen nicht zu umfangreich werden zu lassen. Hiermit lassen sich die Werteorientierungen der Bewerberinnen und Bewerber messen. In Verbindung mit der sozialstrukturellen Verortung durch die „Oben-unten-Skala“ (vielfache Verwendung im ALLBUS) ist, unter Hinzuziehung der Werteorientierungen, eine Clusterung der Bewerber und Bewerberinnen hinsichtlich ihrer sozialen Milieus möglich. Diese lassen sich mit den Ergebnissen der aktuellen Jugendstudie des ZMSBw vergleichen.

Die Fragebögen wurden im Vorfeld mit dem Auftraggeber und dem Bedarfsträger sowie einigen Personen aus der Karriereberatung und Sozialforschung diskutiert und Verbesserungsvorschläge eingearbeitet. Die finalen Fragebögen wurden in ihrer programmierten Form einem Pretest unterzogen. Es nahmen 8 Personen am Pretest für die Eingangsbefragung und 11 Personen am Pretest für die Schlussbefragung im Zeitraum vom 25.03.2022 bis 31.03.2022 teil.

4.2 Datenerhebung und Rücklauf

Der Zeitraum zur Datenerhebung für beide Teilbefragungen (Eingangs- und Schlussbefragung) wurde aufgrund der Bewerberzahlen der Vorjahre (vgl. Tabelle 1) auf die ersten beiden Maiwochen (02.05.2022 bis 15.05.2022) festgelegt (= Anschreibzeitraum). In diesem Zeitraum erhielten alle zu Befragenden eine gruppenspezifische E-Mail mit Link auf die Online-Befragung (= Anschreiben). Dabei erhielten die Bewerber und Bewerberinnen die Einladung zur Teilnahme an der Befragung unmittelbar nachdem ihr Account im System für elektronisches Recruiting (E-REC) eingerichtet wurde (Gruppe 1) oder bevor ihr E-REC-Account gelöscht wurde (Gruppe 2). Es gab also zwei unterschiedliche Anschreiben mit jeweils unterschiedlichen Links für die Eingangsbefragung und die Schlussbefragung. Am 20.05.2022 wurden alle zuvor angeschriebenen Befragten in einer

Erinnerungsaktion noch einmal mit der Bitte kontaktiert, doch noch an der Befragung teilzunehmen, falls sie das bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht getan hatten. In der Feldphase standen die entsprechenden Online-Fragebögen auf „SoSci Survey“ wie geplant den ganzen Mai zur Verfügung. Um den Rücklauf zu erhöhen, wurde der Befragungszeitraum bis Ende Juli verlängert, auf eine Nachfassaktion (Erinnerungsmail) musste hierbei verzichtet werden. Als problematisch erwies sich der Rücklauf der Schlussbefragung, bei der nicht der erhoffte Gesamt-rücklauf erzielt werden konnte, sodass spezifische Teilgruppen (z.B. diejenigen, die von sich aus den Bewerbungsprozess abgebrochen haben, oder diejenigen, die eine Absage erhalten haben) nicht in einer Größenordnung vertreten sind, dass repräsentative Schlüsse gezogen werden können.¹⁶ Tabelle 2 gibt einen Überblick über die kontaktierten Bewerberinnen und Bewerber im Verlauf der Datenerhebung sowohl der Eingangs- als auch der Schlussbefragung, die jeweils an Stichtagen en bloc angeschrieben wurden.

Tabelle 2: Zahl der kontaktierten Bewerberinnen und Bewerber im Verlauf der Datenerhebung

| Versanddatum | Eingangsbefragung | Schlussbefragung |
|--------------|-------------------|------------------|
| 06.05.2022 | 456 | 199 |
| 16.05.2022 | 609 | 172 |
| 07.06.2022 | 707 | 403 |
| 13.06.2022 | 333 | 132 |
| 15.06.2022 | 0 | 206 |
| 21.06.2022 | 356 | 267 |
| 04.07.2022 | 400 | 324 |
| 12.07.2022 | 434 | 260 |
| 19.07.2022 | 523 | 276 |
| 22.07.2022 | 345 | 194 |
| Summe | 4.163 | 2.433 |

Anmerkung: Die Daten wurden regelmäßig von BAPersBw an ZMSBw gemeldet.

Bei den angeschriebenen Bewerberinnen und Bewerbern der Eingangsbefragung handelt es sich um alle Bewerbungen als SaZ, die in diesem Zeitraum eingegangen sind und per E-Mail erreichbar waren. In den drei Monaten Mai bis Juli 2022 sind weniger als 5.000 Bewerbungen als SaZ abgegeben worden.¹⁷ Für den Rücklauf in der Studie ergeben sich damit folgende Zahlen: Die Eingangsbefragung erbrachte 1.311 Rückläufer bei 4.163

¹⁶ Dies ist aus der individuellen Motivation, an einer solchen Umfrage teilzunehmen, durchaus verständlich, bezieht sich diese doch auf ein nicht erfolgreiches oder nicht zufriedenstellendes Erleben; allerdings lägen hier Potenziale zur Verbesserung des Bewerbungsprozesses.

¹⁷ Dies würde auf das Gesamtjahr hochgerechnet ein Bewerberaufkommen von weniger als 20.000 und damit einen erheblichen Rückgang (in etwa eine Halbierung) der tatsächlichen Rekrutierungsbasis für Soldatinnen und Soldaten auf Zeit im laufenden Jahr bedeuten.

Angeschriebenen, was einer Rücklaufquote von 32 Prozent entspricht. Die Schlussbefragung erbrachte 290 Rückläufer von 2.433 Angeschriebenen, was einer Rücklaufquote von ca. 12 Prozent entspricht.

Die Diskrepanz der Rücklaufquoten zwischen Eingangsbefragung und Schlussbefragung weist auf deutliche Motivationsunterschiede in der Teilnahme hin, was sich auch in der Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Schlussbefragung zeigt: Von ihnen hatten 200 eine Einstellungszusage erhalten (waren also erfolgreich), 16 hatten eine Absage bekommen, 10 hatten ihre Bewerbung im laufenden Prozess zurückgezogen und 16 hatten noch keine Entscheidung erhalten (waren also fälschlicherweise angeschrieben worden), 48 hatten diese Frage nicht beantwortet. Diejenigen, die mit ihren Bewerbungen Erfolg hatten, haben also deutlich häufiger an der Befragung teilgenommen als diejenigen, deren Bewerbungsprozess nicht erfolgreich war oder die nach längerer Zeit noch keine Information über den Erfolg ihrer Bewerbung hatten. In den folgenden Auswertungen und Vergleichen ist also zu berücksichtigen, dass der Bewerbungsprozess in seinem Verlauf primär von denjenigen beurteilt wurde, für die am Ende des Prozesses ein Erfolg stand (83 Prozent), und nur zu einem geringen Teil (17 Prozent) von Bewerberinnen und Bewerbern, die in diesem Prozess nicht erfolgreich waren.¹⁸

Die Einplanungsquote bei den eingegangenen Bewerbungen lag im langjährigen Mittel bis 2019 über 30 Prozent,¹⁹ die Erfolgsquote der Bewerber mit Einstellungszusage in der Stichprobe der Schlussbefragung aber bei 83 Prozent, sodass die Ergebnisse für die Schlussbefragung nicht für alle, die den Bewerbungsprozess im Untersuchungszeitraum beendet haben, als repräsentativ angesehen werden können.

Für die Eingangsbefragung wurde die Altersverteilung (von 16 bis 61) der Bewerberinnen und Bewerber mit denen der Befragten verglichen. Hier ergeben sich Abweichungen von maximal 6 Prozentpunkten je Altersgruppe. Hinsichtlich der Geschlechter weist die Stichprobe 85 Prozent Männer und 15 Prozent Frauen auf, in der Grundgesamtheit der Bewerber und Bewerberinnen im Zeitraum der Datenerhebung sind es 86 Prozent Männer und 14 Prozent Frauen. Die Stichprobe bildet die Grundgesamtheit in Bezug auf Alter und Geschlecht gut ab. Es ist somit von einer hohen Repräsentativität der Eingangsbefragung auszugehen.

¹⁸ Da die entsprechende Frage von 48 Befragten nicht beantwortet wurde, errechnet sich der Erfolgsanteil aus 242 Antworten.

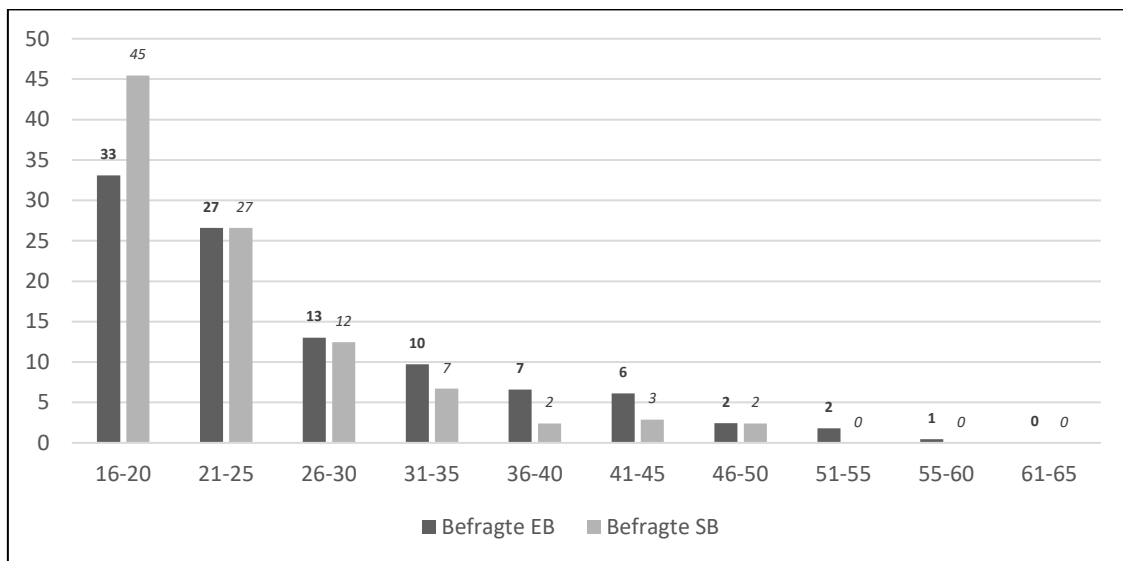
¹⁹ Gemäß Auskunft BMVg P I 4 (2021).

5 Studienergebnisse

5.1 Soziodemografische Einordnung

Für das Personalrecruiting ist es von zentraler Bedeutung zu wissen, wer auf die Werbeansprache reagiert und wer sich auf Dienstposten bewirbt. Konkret: Welche soziodemografischen Merkmale kennzeichnen die Bewerber und Bewerberinnen? Hierzu zählen auch Aspekte der Bildung und der sozialstrukturellen Verortung. Diese werden in eigenen Abschnitten behandelt: Abschnitt 5.2 beschäftigt sich mit Bildungsprozessen und Abschnitt 5.3 mit Wertestrukturen und sozialen Milieus der Bewerberinnen und Bewerber. Im vorliegenden Abschnitt werden zunächst Alter und Geschlecht und anschließend die Herkunft der Befragten nach Bundesländern analysiert. Abbildung 2 zeigt die Altersverteilung der beiden Teilbefragungen im Vergleich.

Abbildung 2: Altersverteilungen der Bewerberinnen und Bewerber



Anmerkungen: Angaben in Prozent. Häufigkeitsverteilung gruppiert nach Alter. Eingangsbefragung (EB, n = 1.060) im Vergleich zur Schlussbefragung (SB, n = 209).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Der Vergleich in Abbildung 2 zeigt, dass der Anteil der Jüngeren (Altersband 16 bis 20) in der Schlussbefragung deutlich höher ausfällt als bei der Eingangsbefragung – hier gibt es einen Unterschied von 12 Prozentpunkten. In der Altersgruppe der 21- bis 25-Jährigen sind die Prozentanteile gleich, bei den folgenden Altersbändern überwiegen jeweils die Prozentanteile in der Eingangsbefragung. Da in der Schlussbefragung 83 Prozent der Befragten eine Einstellungszusage erhalten haben sowie aufgrund des höheren Anteils an

Jüngeren im Vergleich zur Eingangsbefragung, ist von einer deutlich höheren Erfolgsquote bei jüngeren Bewerberinnen und Bewerbern auszugehen.

Der Anteil der Frauen an den Bewerbungen liegt aktuell unter dem langjährigen Mittel von 17 Prozent (siehe Tabelle 1). Es haben 15 Prozent Frauen im Erhebungszeitraum Mai bis Juli 2022 an der Erstbefragung und 14 Prozent an der Schlussbefragung teilgenommen (Tabelle 3).

Tabelle 3: Geschlechterverteilung der Eingangs- und der Schlussbefragung

| | EB | SB |
|----------|-------|------|
| Männlich | 898 | 191 |
| (%) | (85) | (86) |
| Weiblich | 164 | 31 |
| (%) | (15) | (14) |
| Summe | 1.062 | 222 |

Anmerkungen: Angaben als absolute Zahlen und in Prozent. Eingangsbefragung (EB, n = 1.062), Schlussbefragung (SB, n = 222).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Die Herkunft der Bewerberinnen und Bewerber wurde mit der Frage „Wo haben Sie während Ihrer Kindheit und Jugend meistens gelebt?“ erhoben. Als Antwortkategorien waren die deutschen Bundesländer und ein zusätzliches Feld „Sonstiges“, mit der Möglichkeit, eigene, offene Angaben zu machen, vorgegeben.

In der Analyse nach Bundesländern in Abbildung 3 zeigt sich, dass speziell in Bayern und Baden-Württemberg die Bewerberzahlen gegenüber dem Bevölkerungsanteil an deutschen Staatsangehörigen²⁰ jeweils um 4 bis 5 Prozentpunkte niedriger liegen und Mecklenburg-Vorpommern ein um 3 Prozentpunkte erhöhtes Bewerberaufkommen hat. In allen anderen Bundesländern beträgt die Abweichung jeweils nur maximal einen Prozentpunkt. Abbildung 3 zeigt die Verteilung der Bewerberinnen und Bewerber nach Bundesländern im Vergleich zum deutschen Bevölkerungsanteil.

²⁰ Da nur deutsche Staatsangehörige Soldatin oder Soldat bei der Bundeswehr werden können, ist der Vergleich auch hierauf zu beschränken.

Abbildung 3: Vergleich der Herkunft nach Bundesländern



Anmerkungen: Angaben in Prozent. Die Zahlen aus der Bewerberstudie für die Eingangsbefragung (n = 1.061) sind kursiv gesetzt; die Zahlen in Klammern geben den Anteil der Bevölkerung in den jeweiligen Bundesländern an (DESTATIS 2022, Deutsche Bevölkerung n = 72.344.071). Abweichungen von jeweils 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022; DESTATIS 2022.

In Norddeutschland (Niedersachsen, Bremen, Hamburg und Schleswig-Holstein) entspricht das Bewerbungsaufkommen mit 17 Prozent dem Bevölkerungsanteil dieser Länder in der Bundesrepublik Deutschland. Das Gleiche gilt für Ostdeutschland (Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Berlin, Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen) mit 21 Prozent Bewerberaufkommen und 20 Prozent Bevölkerungsanteil. Für Westdeutschland (Nordrhein-Westfalen, Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland) übersteigt das Bewerberaufkommen (40 Prozent) den Bevölkerungsanteil (35 Prozent). In Süddeutschland (Baden-Württemberg und Bayern) hingegen ist das Bewerberaufkommen mit 20 Prozent niedriger als der Bevölkerungsanteil mit 29 Prozent.²¹

Resümee: Die Bewerberinnen und Bewerber der Bundeswehr kommen aus ganz Deutschland. Das Bewerberaufkommen ist innerhalb Deutschlands aber nicht gemäß des jeweiligen Bevölkerungsanteils verteilt: Aus Süddeutschland kommen anteilig weniger Bewerberinnen und Bewerber, aus Westdeutschland anteilig mehr. Es sind weniger Frauen als

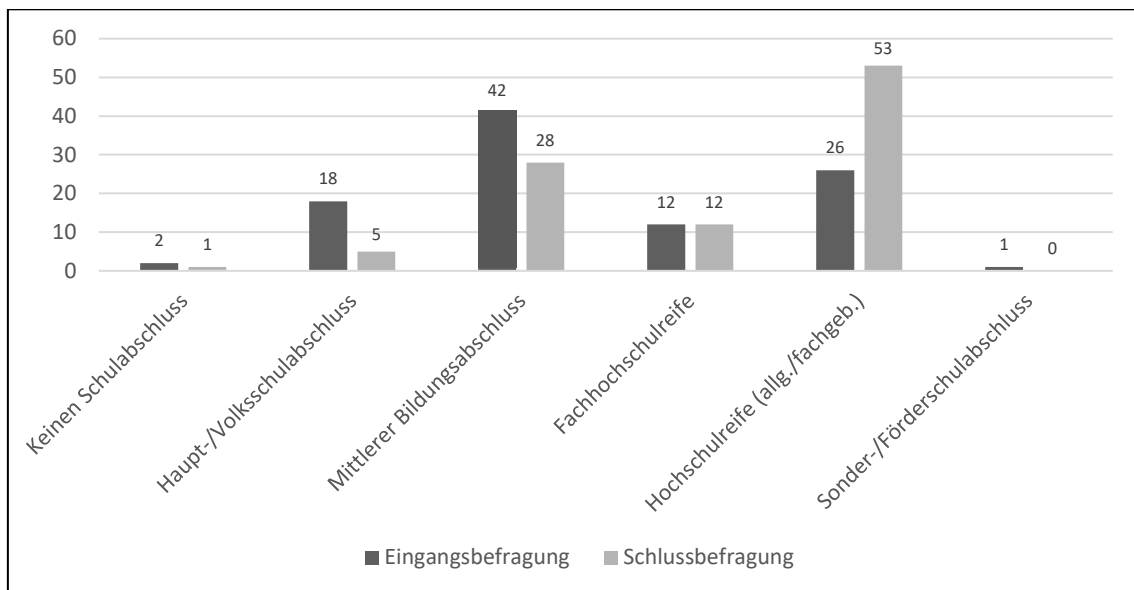
²¹ Zwei Prozent der Bewerberinnen und Bewerber sind im Ausland aufgewachsen, wobei die meisten aus europäischen Staaten stammen (Belgien, Frankreich, Griechenland, Italien, Litauen, Polen, Rumänien).

im Durchschnitt der Bevölkerung vertreten (und ihr Anteil an den Bewerbungen ist etwas geringer als in den vergangenen Jahren). Schließlich ist festzustellen, dass sich ein großer Anteil sehr junger Menschen bewirbt, der dann auch überdurchschnittlich erfolgreich ist.

5.2 Bedeutung von Bildungsprozessen

Aus soziodemografischer Sicht ist eine der zentralen Fragen, welchen Bildungs- und Berufsstand die Bewerberinnen und Bewerber zum Zeitpunkt der Bewerbung haben.²² Um die Frage, „Welche Bildungsvoraussetzungen bringen potenzielle Bewerberinnen und Bewerber mit und welche weiteren Bildungsschritte streben sie an?“ (vgl. Abschnitt 2.2), beantworten zu können, sind die bereits erworbenen und noch angestrebten Bildungsabschlüsse zu analysieren. Abbildung 4 zeigt die aktuell vorhandenen Bildungsabschlüsse der Befragten.

Abbildung 4: Bildungsabschluss der Bewerberinnen und Bewerber



Anmerkungen: Angaben in Prozent. Eingangsbefragung (n = 1.132) und Schlussbefragung (n = 227). Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

In der Eingangsbefragung haben 98 Prozent der Befragten einen Schulabschluss. Die Teilgruppe, die eine Fachhochschul- oder Hochschulreife hat, ist mit 38 Prozent die größte unter den Bewerberinnen und Bewerbern, gefolgt von 42 Prozent mit einem mittleren Bildungsabschluss und 18 Prozent mit einem Haupt-/Volksschulabschluss. Damit

²² Eine Abfrage der aktuellen Tätigkeit der Bewerberinnen und Bewerber in der Eingangsbefragung führte aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachantworten zu zahlreichen Überschneidungen zwischen den Bereichen, sodass eine sinnvolle Auswertung nicht möglich ist.

liegt das Bildungsniveau bei den Bewerberinnen und Bewerbern deutlich über den Vergleichszahlen der Gesamtbevölkerung aus dem Jahr 2019 (DESTATIS 2020). Noch deutlich höher liegt das Bildungsniveau bei den erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerbern: Die Schlussbefragung weist einen Anteil von 65 Prozent der Befragten mit Hochschulzugangsberechtigung aus.

47 Prozent der Befragten in der Eingangsbefragung, die bereits einen Bildungsabschluss haben, geben an, noch einen weiteren Ausbildungsabschluss anzustreben. Dies korrespondiert damit, dass 52 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber es wichtig finden, dass die Bundeswehr als Arbeitgeber weitere Ausbildungsmöglichkeiten (z.B. ein Studium) anbietet. 58 Prozent der Teilnehmenden der Schlussbefragung haben einen Ausbildungsabschluss.

Tabelle 4 gibt einen Überblick über die vorhandenen Ausbildungsabschlüsse und die Weiterbildungsabsichten derjenigen, die bereits einen beruflichen Abschluss haben.

Tabelle 4: Höchster Ausbildungsabschluss

| <i>Welchen höchsten Ausbildungsabschluss ...</i> | | |
|---|-----------------------|----------------------------|
| | <i>... haben Sie?</i> | <i>... streben Sie an?</i> |
| Keinen beruflichen Abschluss | 43 | – |
| Lehre | 27 | 26 |
| Fachschule oder Berufsfachschule | 11 | 7 |
| Meister/in, Techniker/in oder gleichwertiger Fachschulabschluss | 5 | 28 |
| Fachhochschule (auch Ingenieurschule) | 3 | 7 |
| Hochschulabschluss | 10 | 25 |
| Promotion, Habilitation | 1 | 8 |

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Eingangsbefragung (n = 587 für vorhandene Ausbildungsabschlüsse und n = 463 für angestrebte Ausbildungsabschlüsse). Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Zusammenfassend lassen sich die Ergebnisse der Eingangsbefragung so interpretieren, dass die Bewerberinnen und Bewerber auf Dienstposten als SaZ einen höheren Bildungsstand haben als der Durchschnitt der Bevölkerung und dass sie eine hohe Weiterbildungsbereitschaft mitbringen.

5.3 Schichtzugehörigkeit und Wertemuster

Im Folgenden soll untersucht werden, welche Schichtzugehörigkeit und Wertestruktur die Bewerber und Bewerberinnen kennzeichnen. Die subjektiv wahrgenommene vertikale Schichtung der Gesellschaft lässt sich anhand der Selbsteinstufung auf der „Oben-

Unten-Skala“ (abgestuft von 10 für ganz oben bis 1 für ganz unten) erfassen. Die konkrete Fragestellung lautete:

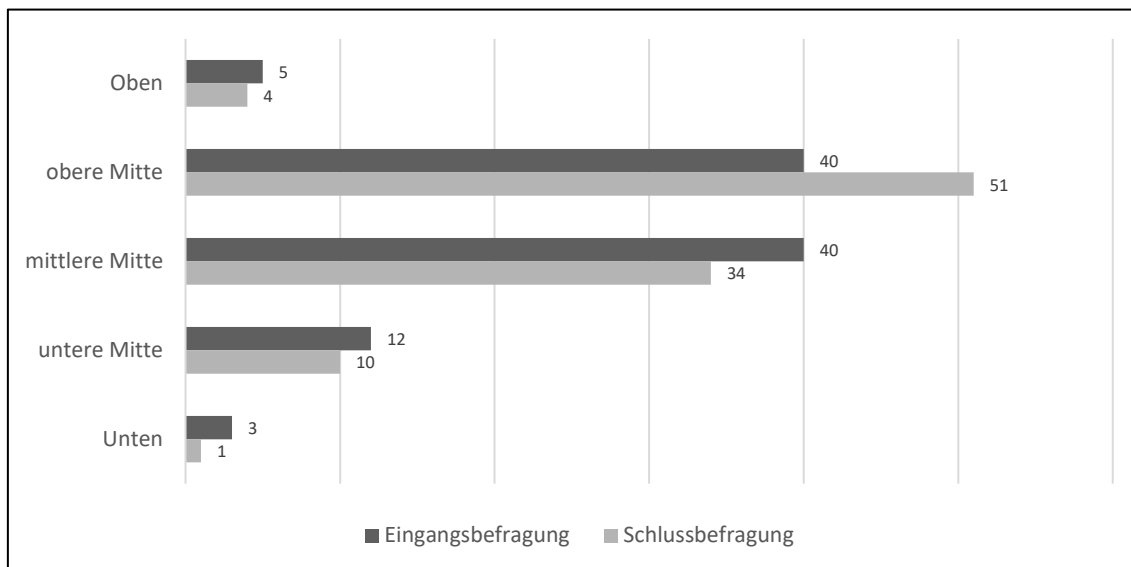
In unserer Gesellschaft gibt es Personen, die eher oben stehen, und solche, die eher unten stehen. Hier ist eine Skala, die von 10 - oben nach 1 - unten verläuft. 1 steht dabei für ganz unten und 10 für ganz oben. Wenn Sie an sich selbst denken: Wo auf dieser Skala würden Sie sich einordnen?

Selbstständige sowie höhere Angestellte und Beamte, einschließlich derjenigen, die eine solche Position früher inne hatten oder für die Zukunft erwarten, ordnen sich erfahrungsgemäß eher oben ein, wohingegen an- und ungelernte Arbeiter, einfache Angestellte sowie Nichterwerbstätige und Arbeitslose sich eher unten verorten (Habich/Bünning 2018). Eine höhere Schichtzugehörigkeit im Oben-Unten-Modell korreliert mit höherer Bildung (Hoebel et al. 2015).

Zunächst sollen nun die zehn Kategorien des Oben-Unten-Modells in Zwischenschritten zusammengefasst werden, woraus sich eine Stratifikation zwischen Oberschicht, oberer, mittlerer und unterer Mittelschicht sowie Unterschicht ergibt.²³ Die Schichtzugehörigkeit aus Eingangs- und Schlussbefragung zeigt Abbildung 5.

²³ Die „Oben-unten-Skala“ entspricht einer deutschen Version der MacArthur Scale (Hoebel et al. 2015). Es wird in dieser 1-Item-Skala vermieden, eine Zuordnung anhand einzelner Begriffe oder Kriterien (z.B. nach Tätigkeit, Einkommen, Bildung) vorzunehmen. Das Instrument ist zuverlässig, gut dokumentiert (ZA/ZUMA 2014) und wurde vielfach eingesetzt, z.B. im ALLBUS und in weiteren Untersuchungen (Blohm et al. 2018). Im Anhang (Tabelle 20) werden die Ergebnisse der subjektiven sozialen Schichtung aus der Eingangs- und der Schlussbefragung mit Verteilungen aus der ALLBUS (ZA/ZUMA 2014, Blohm et al. 2018) sowie der Studie „Gesundheit in Deutschland aktuell“ (GEDA) des Robert Koch-Instituts (Hoebel et al. 2015) verglichen. Es fällt auf, dass die Bewerberinnen und Bewerber bei der Bundeswehr sowohl in der Eingangs- als auch in der Schlussbefragung einen höheren Anteil in den oberen Schichtungssegmenten haben und speziell in der Schlussbefragung der Anteil der Selbstverortung in der Unterschicht sehr gering ist.

Abbildung 5: Selbsteinstufung der Schichtzugehörigkeit



Anmerkungen: Angaben in Prozent. Eingangsbefragung (n = 974), Schlussbefragung (n = 208). Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen. Zuordnung der 10 Schichtungskategorien: 1/2 = Unten, 3/4 = Untere Mitte, 5/6 = Mittlere Mitte, 7/8 = Obere Mitte, 9/10 = Oben.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Es wird deutlich, dass sich insbesondere die Mittelschicht weiter stratifiziert, für tiefere Analysen wird deshalb später nur noch ein Drei-Schichten-Modell verwendet, bei der jeweils die Kategorien Oben und obere Mittelschicht sowie untere Mittelschicht und Unten noch einmal zusammengefasst werden. Aus Abbildung 5 geht aber auch hervor, dass die erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerber der Schlussbefragung sich zum überwiegenden Teil (51 Prozent) in der oberen Mittelschicht verorten und damit insgesamt ein höheres sozialstrukturelles Niveau für sich beanspruchen als die Befragten der Eingangserhebung. Es findet offensichtlich im Bewerbungsprozess eine soziale Selektion hin zu höherer Schichtzugehörigkeit statt. In der neueren soziologischen Forschung wird neben der sozialen Schichtung insbesondere die Werteorientierung von Menschen betrachtet, um Angehörige eines *Milieus* zusammenfassend zu beschreiben (vgl. Abschnitt 3.1) Hierzu wird die sicherheitsorientierte Wertestruktur in der Fassung von Hermann (2014), aufbauend auf der Konzeption von Klages, verwendet. Das Instrument zur Erhebung der Werte wurde vielfach im ALLBUS angewandt und umfassend validiert. Im Folgenden werden nur die Befragten in der Analyse berücksichtigt, die an der Erstbefragung teilgenommen haben. Aufgrund einer Faktorenanalyse konnten drei Dimensionen extrahiert werden, die insgesamt 62 Prozent der Varianz erklären (Hermann 2014): materialistische Werte (mit zwei Subskalen und 10 Einzelfragen), idealistische Werte (mit vier Subskalen

und 13 Einzelfragen) sowie traditionelle Werte (mit drei Subskalen und 7 Einzelfragen).²⁴ Tabelle 5 zeigt die Zuordnung der Subskalen sowie einen Vergleich der Reliabilitäten der jeweiligen Dimensionen und Subskalen zwischen den ursprünglichen Analysen von Hermann (2014; hier jeweils in Klammern angegeben) und der Eingangsbefragung (Werte ohne Klammer). Die meisten Subskalen und zwei der drei Dimensionen weisen eine höhere Reliabilität bei den eigenen Daten auf als bei den Referenzdaten von Hermann 2014.

Tabelle 5: Dimensionen- und Skalenreliabilität der Wertekonzeption

| <i>Dimensionen</i> Subskalen | <i>Dimensionen-</i> <i>reliabilität</i> | <i>Skalen-</i> <i>reliabilität</i> |
|---|--|---------------------------------------|
| Faktor 1 (tW): traditionelle Werte | 0,52 (0,68) | |
| KK = Konservativer Konformismus | | 0,58 (0,51) |
| NL = Normorientierte Leistungsethik | | 0,83 (0,67) |
| RO = Religiöse Orientierung | | 0,85 (0,80) |
| Faktor 2 (mW): materialistische Werte | 0,79 (0,67) | |
| HO = Hedonistische Orientierung | | 0,70 (0,75) |
| SM = Subkulturell-materialistische Orientierung | | 0,71 (0,78) |
| Faktor 3 (iW): idealistische Werte | 0,86 (0,52) | |
| ÖA = Ökologisch-alternative Orientierung | | 0,66 (0,61) |
| PT = Politisch-tolerante Orientierung | | 0,52 (0,43) |
| SA = Sozialer Altruismus | | 0,53 (0,44) |
| SI = Sozialintegrative Orientierung | | 0,76 (0,65) |

Anmerkungen: Faktorenzuzuordnung nach Hermann (2014). Reliabilitäten Cronbachs α . Werte in Klammern: Hermann 2014; Werte ohne Klammer: Eingangsbefragung (n = 953–978).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

In Tabelle 6 sind die einzelnen Werte, mit den zugehörigen Zuordnungen zu Skalen und Dimensionen und deren Mittelwerte (M_a) aus der Eingangs- und der Schlussbefragung aufgelistet.

²⁴ Vier Fragen konnten den drei Faktoren nicht zugeordnet werden (Hermann 2014), diese sind in Tabelle 6 in der Spalte Subskala mit „-“ gekennzeichnet.

Tabelle 6: Wertestruktur der Bewerberinnen und Bewerber

| Bezeichnung der Werte | Subskala | $M_{a(EB)}$ | $M_{a(SB)}$ | $\Delta M_{a(SB)}$ |
|-------------------------------|----------|-------------|-------------|----------------------|
| Partnerschaft | SI (iW) | 0,71 | 0,69 | -0,02*** |
| Freundschaft | SI (iW) | 0,66 | 0,67 | 0,01 ^{n.s.} |
| Gesetzesakzeptanz | NL (tW) | 0,63 | 0,64 | 0,01*** |
| Konventionelle Leistungsethik | NL (tW) | 0,61 | 0,58 | -0,03*** |
| Eigenverantwortung | PT (iW) | 0,58 | 0,57 | -0,01* |
| Rücksicht | – | 0,58 | 0,63 | 0,05*** |
| Gewissen | – | 0,55 | 0,51 | -0,04*** |
| Sicherheitsorientierung | NL (tW) | 0,51 | 0,49 | -0,02*** |
| Gesundheit | ÖA (iW) | 0,51 | 0,50 | -0,01*** |
| Familie | – | 0,49 | 0,47 | -0,02*** |
| Hedonismus | HO (mW) | 0,47 | 0,46 | -0,01*** |
| Umweltbewusstsein | ÖA (iW) | 0,37 | 0,37 | 0,00 ^{n.s.} |
| Innere Ruhe | ÖA (iW) | 0,37 | 0,39 | 0,02*** |
| Soziale Hilfsbereitschaft | SA (iW) | 0,36 | 0,36 | 0,00* |
| Unabhängigkeit | ÖA (iW) | 0,36 | 0,34 | -0,02*** |
| Toleranz | PT (iW) | 0,31 | 0,33 | 0,02*** |
| Aufregung | HO (mW) | 0,30 | 0,28 | -0,02*** |
| Härte | SM (mW) | 0,29 | 0,26 | -0,03* |
| Kreativität | SA (iW) | 0,23 | 0,21 | -0,02*** |
| Lebensstandard | SM (mW) | 0,18 | 0,21 | 0,03*** |
| Kontaktfreude | SI (iW) | 0,18 | 0,21 | 0,03*** |
| Vergnügen | HO (mW) | 0,16 | 0,21 | 0,05*** |
| Nationalstolz | – | 0,15 | -0,02 | -0,17*** |
| Cleverness | SM (mW) | 0,09 | 0,12 | 0,03* |
| Erfolg | SM (mW) | 0,03 | -0,50 | -0,53*** |
| Politikengagement | PT (iW) | 0,02 | 0,11 | 0,09*** |
| Individualismus | SM (mW) | 0,00 | -0,14 | -0,14*** |
| Komfort | HO (mW) | -0,04 | -0,04 | 0,00*** |
| Emotionalität | ÖA (iW) | -0,11 | -0,17 | -0,06*** |
| Macht und Einfluss | SM (mW) | -0,16 | -0,15 | 0,01*** |
| Konservativismus | KK (tW) | -0,23 | -0,26 | -0,03* |
| Religiosität | RO (tW) | -0,26 | -0,33 | -0,07*** |
| Konformismus | KK (tW) | -0,34 | -0,35 | -0,01*** |
| Religiöse Norm | RO (tW) | -0,47 | -0,48 | -0,01*** |

Anmerkungen: Angaben des arithmetischen Mittelwerts (M_a). Wertebereich [-1; 1]. Absteigend sortiert nach $M_{a(EB)}$. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,1$; n.s. = nicht signifikant. T-Test. Wertebezeichnung und Skalenzuordnung nach Herrmann (2014). Eingangsbefragung (EB, $n = 967-984$), Schlussbefragung (SB, $n = 208-212$).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Die wichtigsten Werte (in absteigender Reihenfolge: $M_{aEB} > 0,50$) für die Befragten in der Eingangsbefragung sind Partnerschaft, Freundschaft, Gesetzesakzeptanz, konventionelle Leistungsethik (Fleiß und Ehrgeiz), Eigenverantwortung, Rücksicht (andere nicht zu schädigen), ein gutes Gewissen zu haben, Sicherheitsorientierung und gesundheitsbewusst zu leben. Nur geringe Bedeutung hingegen haben (in absteigender Reihenfolge: $M_{aEB} < 0,00$) Komfort, Emotionalität, Macht und Einfluss, Konservativismus, Religiosität (an Gott zu glauben), Konformismus (zu tun, was andere tun) und Orientierung an

religiösen Normen. Zwischen der Eingangs- und der Schlussbefragung gibt es dabei kaum Unterschiede in den Mittelwerten der Wertausprägungen.

Im Vergleich der Eingangsbefragung mit der Schlussbefragung sind die Bewerberinnen und Bewerber nach Beendigung des Bewerbungsprozesses weniger individualistisch ($\Delta M_{a(SB-EB)} = -0,14$), zeigen weniger Nationalstolz ($\Delta M_{a(SB-EB)} = -0,17$) und sind seltener am schnellen Erfolg orientiert ($\Delta M_{a(SB-EB)} = -0,53$). Fasst man die Einzelwerte zusammen, ist festzustellen, dass ein Mix aus idealistischen und traditionellen Werten von den Bewerberinnen und Bewerbern als wichtig angesehen und eine Kombination aus materialistischen und traditionellen Werten von ihnen als eher unwichtig eingestuft werden. Bei den traditionellen Werten ist die normorientierte Leistungsethik (NL) für die Befragten ein wichtiger Wertebereich, konservativer Konformismus (KK) und religiöse Orientierung (RO) haben hingegen nur eine nachgeordnete Bedeutung.

Gemäß der Zuordnungen der einzelnen abgefragten Werte auf Subskalen und Dimensionen (vgl. Tabelle 5 und Tabelle 6) ergibt sich ein Gesamtindex der Werte, der hier als *Präferenztyp* bezeichnet werden soll.²⁵ Für 968 Teilnehmer der Eingangsbefragung war so jeweils eine klare Wertepräferenz feststellbar: 61 Prozent präferieren idealistische Werte, 18 Prozent präferieren materialistische Werte und 16 Prozent präferieren traditionelle Werte. Tabelle 7 gibt die Mittelwerte der einzelnen Dimensionen (Faktoren M_a) und die jeweils höchste Ausprägung im Gesamtindex (Präferenztyp) wieder. Erwartungsgemäß weisen die traditionellen Werte im Aggregat den niedrigsten Mittelwert auf (diese streuen über die Skala der traditionellen Werte am stärksten), etwas höher ist der Mittelwert der materialistischen Werte, während die idealistischen Werte den höchsten Mittelwert aufweisen (hier ist die Streuung der Skala am geringsten). Tabelle 7 enthält auch die kombinierten Mittelwerte zwischen den Wertedimensionen und den Präferenztypen: Die mit Abstand höchsten Mittelwerte zeigen sich in der Kombination des jeweiligen Präferenztyps mit der entsprechenden Ausprägung der Wertedimension. In der Hauptdiagonalen (Tabelle 7) sind diese kursiv gesetzt. Das bedeutet, dass der Gesamtwertindex die einzelnen Dimensionen (Faktoren nach Hermann 2014) verlässlich abbildet.

²⁵ Hierbei wird jeweils eine Dimension (tW, mW oder iW) als dominant gegenüber den anderen Dimensionen angenommen – d.h., dass der akkumulierte Mittelwert der Subskalen der dominanten Dimension größer ist als die akkumulierten Mittelwerte der entsprechenden Subskalen der beiden anderen Dimensionen (das bedeutet z.B. für eine dominant idealistische Werteorientierung: $iW > tW$ und $iW > mW$).

Tabelle 7: Wertedimensionen und Präferenztypen in der Eingangsbefragung

| Präferenztypen | N | Prozent | Wertedimensionen | | |
|----------------------------|-----|---------|------------------|-------------|-------------|
| | | | Traditionell | Materiell | Ideell |
| Kein Typ | 41 | 4 | 0,21 | 0,16 | 0,36 |
| Traditioneller Wertetyp | 151 | 16 | 0,33 | -0,02 | 0,13 |
| Materialistischer Wertetyp | 179 | 18 | 0,01 | 0,39 | 0,20 |
| Idealistischer Wertetyp | 587 | 61 | 0,09 | 0,15 | 0,45 |
| Gesamt | 968 | 99 | 0,12*** | 0,17*** | 0,35*** |

Anmerkungen: Angaben des arithmetischen Mittelwerts (M_a). Eingangsbefragung (n = 968). *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1. n.s. = nicht signifikant. Die Signifikanzen beziehen sich auf den Mittelwertvergleich zwischen den Präferenztypen für die einzelnen Wertedimensionen. Die Signifikanz bedeutet hier, dass sich mindestens einer der Präferenztypen von einem der anderen Präferenztypen in Bezug auf den Mittelwert der jeweiligen Wertedimension statistisch signifikant unterscheidet.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

In Anlehnung an die Sinus-Milieus (Calmbach 2012) lassen sich nun Milieus der Bewerberinnen und Bewerber beschreiben, die für die Analyse des sozialen Hintergrunds von besonderer Bedeutung sind. Hierzu werden zur Einordnung typischer Herkunftsmilieus in der folgenden Tabelle 8 in der Horizontalen die Werteorientierung der Befragten abgetragen und in der Vertikalen ihre Schichtzugehörigkeit.²⁶ Da für die Präferenztypen die Wertekonstruktion nach Hermann (2014) zugrunde gelegt wurde, kann nicht nur an das klassische Wertemodell von Klages angeschlossen werden, vielmehr können auch typische Werthaltungen von sicherheits- und erlebnisorientierten Milieus (z.B. Härte, Erfolg, Cleverness, aber auch Aufregung und Vergnügen) in die Analyse einbezogen werden, die für Bewerberinnen und Bewerber bei der Bundeswehr in besonderem Maß relevant sind.

²⁶ Dazu wurde die in einer 10er-Abstufung gemessene Selbstverortung auf der „Oben-Unten-Skala“ (ZA/ZUMA 2014) in eine dreigeteilte Schichtung überführt.

Tabelle 8: Bewerbermilieus in der Eingangsbefragung

| | Traditionelle Werte | Materialistische Werte | Idealistische Werte | Summe |
|------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|-------|
| Oben/ Obere Mitte | 7 | 10 | 28 | 45 |
| Mitte | 7 | 7 | 27 | 41 |
| Untere Mitte/ Unten | 3 | 3 | 9 | 15 |
| Summe | 17 | 20 | 64 | 100 |

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Teilnehmende der Eingangsbefragung mit klarer Wertepräferenz (n = 909). Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen. Die Werte sind nicht signifikant (Chi²-Test).²⁷

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Das Milieu, das am häufigsten bei Bewerberinnen und Bewerbern bei der Bundeswehr vorkommt, ist das einer idealistisch orientierten Oberschicht, gefolgt von einer idealistisch orientierten Mittelschicht. Diese beiden Milieus decken 55 Prozent des Bewerberaufkommens in der Eingangsbefragung ab. Weitere Orientierungen verteilen sich auf die übrigen Milieus, sodass zwar alle gesellschaftlichen Gruppen im Bewerberfeld vertreten sind, materialistische Werte aber eben nur für 20 Prozent der Befragten im Vordergrund stehen; nur bei 17 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber bilden traditionelle Werte die dominante Grundhaltung. Für alle Bewerberinnen und Bewerber stehen idealistische Werte im Vordergrund vor materialistischen Werten und traditionellen Werten. Es wird auch offensichtlich, dass in allen drei Schichten Werte nebeneinander existieren. Wie in der Bevölkerung generell (Klages/Hippler/Herbert 1992) ist auch im Bewerberfeld der Eingangsbefragung von einem Werteppluralismus auszugehen, wenn auch mit deutlichem Gewicht auf den ideellen Werten.²⁸

5.4 Motivation für eine Bewerbung

Die Motivation für eine Bewerbung bei der Bundeswehr ist im Detail zu analysieren, um die Frage, „Was waren die Gründe für die Bewerbung?“, zu beantworten (vgl. Abschnitt 2.2). Dies wurde zunächst im Fragebogen mit einem offenen Antwortfeld und der Aufforderung, „Bitte geben Sie in freier Wortwahl an, warum Sie sich bei der Bundeswehr

²⁷ Tabelle 8 folgt der Darstellungsform der Sinus-Gruppe (Calmbach 2012) und trägt die Werteorientierung in der Horizontalen und die Schichtzugehörigkeit in der Vertikalen ab.

²⁸ In einer weiteren Analyse wurde nicht der klassischen Zuordnung nach Hermann und Klages gefolgt, vielmehr wurden aus den Daten selbst – im Rahmen einer Clusteranalyse – die Struktur der Daten im Spannungsfeld zwischen Werteorientierung und Schichtzugehörigkeit analysiert. Dies brachte aber keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn gegenüber der klassischen Zuordnung und soll hier nicht weiterverfolgt werden.

bewerben wollen“, erhoben. In der Eingangsbefragung haben hier 1.040 von 1.311 Teilnehmenden Kommentare abgegeben.²⁹ Die Analyse der offenen Nennungen hat durch die Verschlagwortung und Zusammenfassung zu einem Kategorienschema geführt, das die Motive für die Entscheidung erfasst, sich bei der Bundeswehr zu bewerben (Tabelle 9). Es zeigt sich, dass verschiedene Aspekte dessen, was einen guten Arbeitgeber ausmacht, diese Entscheidung beeinflussen. Folgendes Zitat einer oder eines Befragten verdeutlicht die Komplexität der individuellen Motivation:³⁰

„Weil ich in meinen Leben nicht mehr weiterkomme und ich einen attraktiven und sicheren Arbeitgeber suche, mit Entwicklungsmöglichkeiten und abwechslungsreichen Tätigkeiten. Dies alles kann mir die Bundeswehr bieten, auch wenn ich mir der möglichen Gefahren bewusst bin. Am Ende würde ich es auch für meine Frau und meinen Sohn machen, damit wir auch finanzielle Sicherheiten haben. Darüber hinaus unterstützt die Bundeswehr auch Familien und deren Kinder, was auch gerade bei mir ein großes Plus ist.“ (EB Nr. 31)

Hier sind zahlreiche Motive angesprochen, letztlich wird aber die Bundeswehr als „guter Arbeitgeber“ thematisiert – dies ist die am häufigsten angeführte Kategorie.

Am zweithäufigsten wird ein generelles Interesse am Arbeitgeber Bundeswehr genannt, dieses Interesse wird unterschiedlich stark ausgeführt und begründet, wie das nächste Beispiel illustriert:

„Es war schon als Kind immer mein Traum, Soldat zu werden. Die Ordnung, der Zusammenhalt und die Abwechslung bei der Bundeswehr haben mich schon immer fasziniert. Außerdem bietet mir kein anderer Arbeitgeber so ein vielfältiges und kameradschaftliches Umfeld an wie die Bundeswehr.“ (EB Nr. 103)

Dies verdeutlicht noch einmal ein häufig angeführtes Motiv von Bewerbenden: sich mit der Bewerbung als Soldatin oder Soldat einen Kindheitstraum zu erfüllen. Dieses Motiv taucht auch bei der Frage nach der Aufmerksamkeit für die Bundeswehr (Abschnitt 5.5) im offenen Teil wieder auf. Am dritthäufigsten wird das Motiv, Deutschland zu dienen, angesprochen:

„Ich möchte mich bei der Bundeswehr bewerben, um Deutschland und der deutschen Bevölkerung zu dienen sowie diese zu verteidigen, wenn dies erfordert wird. Auch im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Bündnispartnern, da die Interessen dieser auch mit den Interessen Deutschlands einhergehen.“ (EB Nr. 77)

²⁹ Die Auswertung des offenen Kommentarfeldes erfolgte mit einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Die Kommentare wurden reduziert (verschlagwortet) und dann in Kategorien zusammengefasst. Die Verschlagwortung erfolgte so lange, bis eine Sättigung eintrat und keine neuen Schlagworte mehr gefunden wurden.

³⁰ Bei den im Folgenden zitierten Antworten handelt es sich um die Originalangaben der Befragten mit wenigen Bereinigungen von Grammatik- oder Rechtschreibfehlern, die für die Verständlichkeit notwendig waren.

Es werden durchaus unterschiedliche Einzelaspekte genannt, die sich unter der Kategorie „Deutschland dienen“ zusammenfassen lassen, denn sie alle haben den Gedanken, dem eigenen Land dienen zu wollen, als zentralen Aspekt gemeinsam.

Tabelle 9 gibt einen Überblick über die Kategorien, die in der Eingangsbefragung am häufigsten vertreten waren (es werden diejenigen aufgeführt, die dreimal oder häufiger genannt wurden).

Tabelle 9: Kategorienschema Bewerbungsmotivation (qualitativ)

| Häufigste Nennungen | Prozent |
|-------------------------|---------|
| Guter Arbeitgeber | 23 |
| Interesse | 18 |
| Deutschland dienen | 13 |
| Herausforderungen | 11 |
| Werte | 11 |
| Neue Erfahrungen | 7 |
| Persönliche Entwicklung | 4 |
| Wiedereinsteller | 4 |
| Kameradschaft | 3 |
| Karriere | 3 |
| Helfen | 3 |
| Summe | 100 |

Anmerkungen: Angaben der häufigsten Nennungen in Prozent. Eingangsbefragung (n = 1.040). Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen.

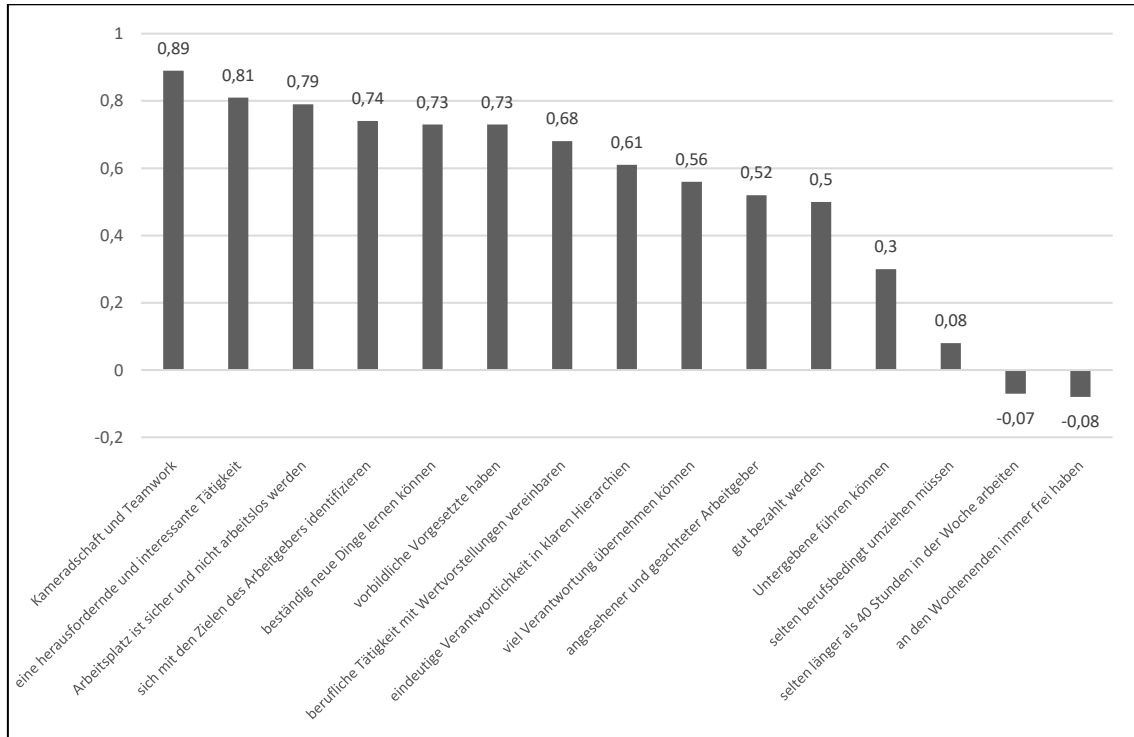
Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Es fällt auf, dass eine hohe Bereitschaft vorhanden war, Kommentare abzugeben. Die Anreizperspektive (im Sinne von Entlohnung und Incentives) taucht hier nicht explizit auf. Es ist den Befragten aber wichtig zu zeigen, dass sie individuelle Interessen mit dem Arbeitgeber Bundeswehr verbinden und diese vielfach schon weit in die eigene Biografie zurückreichen. Weitere wesentliche Motive sind die Suche nach Herausforderungen, der Wunsch nach persönlicher Entwicklung, Deutschland zu dienen oder spezifische Werte bei der Bundeswehr zu erleben. Monetäre Anreize sind der Analyse der frei formulierten Motive nach bei der Bewerbung nicht zentral.

Die quantitative Analyse der generellen Motivationsaspekte, bei der die motivierenden Faktoren vorgegeben wurden, verdeutlicht ebenfalls, dass weder Bezahlung, Arbeitszeit noch Mobilitätsanforderungen für die Bewerbenden im Vordergrund stehen, sondern Kameradschaft und Teamwork, persönliche Entwicklung (herausfordernde Tätigkeit, neues Lernen) und ein guter Arbeitgeber (Arbeitsplatzsicherheit, Vorgesetzte). Die zugrunde gelegte Frage lautete hierbei: „Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Kriterien

bei der Auswahl eines Arbeitgebers?“. Abbildung 6 bildet die einzelnen abgefragten Motive in der Reihenfolge ihrer Bedeutung ab.³¹

Abbildung 6: Bewerbungsmotivation für einen Arbeitgeber (quantitativ)



Anmerkungen: Dargestellt wird das arithmetische Mittel der Ausprägungen [-1,0 „ganz unwichtig“ und 1,0 „sehr wichtig“]. Eingangsbefragung (n = [1.056–1.060]), absteigend sortiert.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

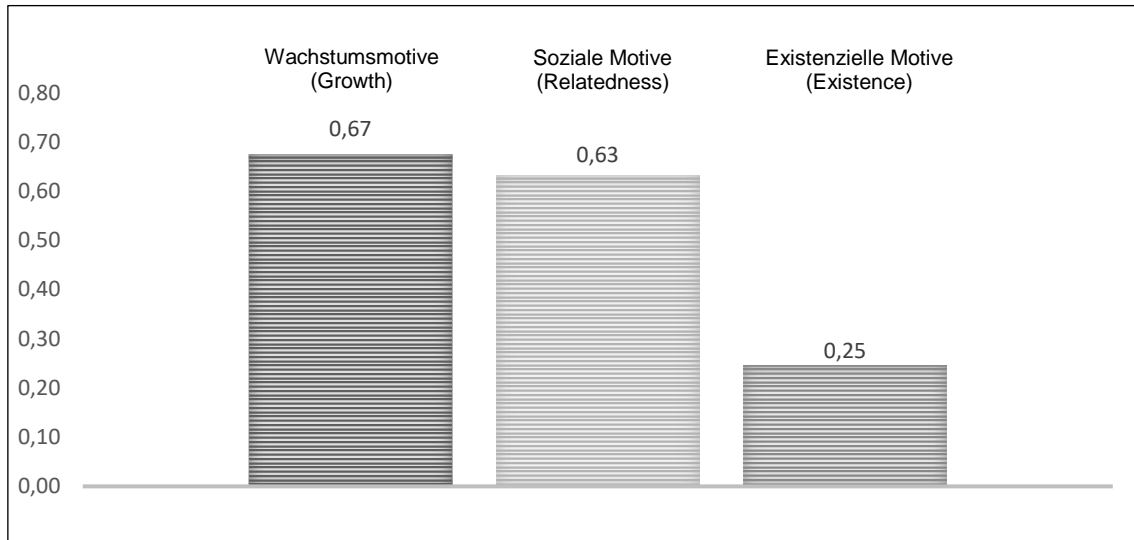
Es zeigt sich eine grundsätzliche Übereinstimmung zwischen den generellen Motiven, sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben, und den selbst getroffenen qualitativen Aussagen, warum sich die Befragten bei der Bundeswehr bewerben wollen: Im Vordergrund stehen persönliche Wachstumsmotive und soziale Motive. Hinter diese treten die existenziellen Motive zurück. Abbildung 7 veranschaulicht die drei Motivgruppen³² und macht deutlich, dass auch bei vorgegebenen Antwortkategorien insbesondere Wachstumsmotive (wie interessante Tätigkeit, Identifikation mit dem Arbeitgeber oder die Möglichkeit zu lernen) und Beziehungsmotive (wie Kameradschaft, gute Vorgesetzte oder klare Verantwortlichkeiten) für die Bewerberinnen und Bewerber wesentlich sind, die grund-

³¹ Die Analyse erfolgt auf Basis der Motivationstheorie von Alderfer (1972), die seit vielen Jahren Personalbefragungen des ZMSBw zugrunde gelegt wird; für einen Vergleich der Streitkräftebefragung der Jahre 2013, 2016 und 2020 siehe Richter (2020b).

³² Die Zuordnung der 15 Einzelmotive zu den drei Motivgruppen Wachstumsmotive/Growth (G), Soziale Motive/Relatedness (R) und Existenzielle Motive/Existence (E), in Anlehnung an Alderfer (1972), findet sich in Tabelle 21 im Anhang.

legenden Existenzmotive (Anreize, Freizeit etc.) aber keine große Bedeutung haben – mit der Ausnahme der Arbeitsplatzsicherheit.

Abbildung 7: Motivationsstruktur der Bewerber (quantitativ)



Anmerkungen: Dargestellt wird das arithmetische Mittel der Einzelmotive einer Motivgruppe [-1,0 „ganz unwichtig“ und 1,0 „sehr wichtig“]. Eingangsbefragung (n = [1.048–1.055]).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Ziel der vorliegenden Studie war es, diejenigen zu befragen, die sich als SaZ bewerben. 81 Prozent der Befragten hatten sich nur für militärische Stellen beworben, 17 Prozent hatten sich sowohl für militärische als auch für zivile Stellen beworben und 2 Prozent waren fehlgeleitete Bewerbungen, die nur für zivile Stellen abgegeben worden waren. Die Motivation der Befragten bezog sich somit auf militärische Stellen. Neben persönlichen Motiven haben auch Umfeldfaktoren einen Einfluss darauf, ob man eine Bewerbung bei der Bundeswehr abgibt. Gefragt wurde danach, welche Haltung zur Absicht, zur Bundeswehr zu gehen, die folgenden Personen vertreten (in Klammern das arithmetische Mittel M_a zwischen den Ausprägungen [-1,0 „sehr negativ“ und 1,0 „sehr positiv“]): Vater ($M_a=0,51$), Mutter ($M_a=0,33$), Partnerin oder Partner ($M_a=0,36$) und Freundeskreis ($M_a=0,48$). Die Bewerberinnen und Bewerber in der Eingangsbefragung haben folglich ein Umfeld, das dem Arbeitgeber Bundeswehr gegenüber positiv gestimmt ist, wobei die Väter und der Freundeskreis in höherem Maß bundeswehraffin sind als Mütter und Partnerinnen oder Partner.

5.5 Internetauftritt und Informationsstrategie der Bundeswehr

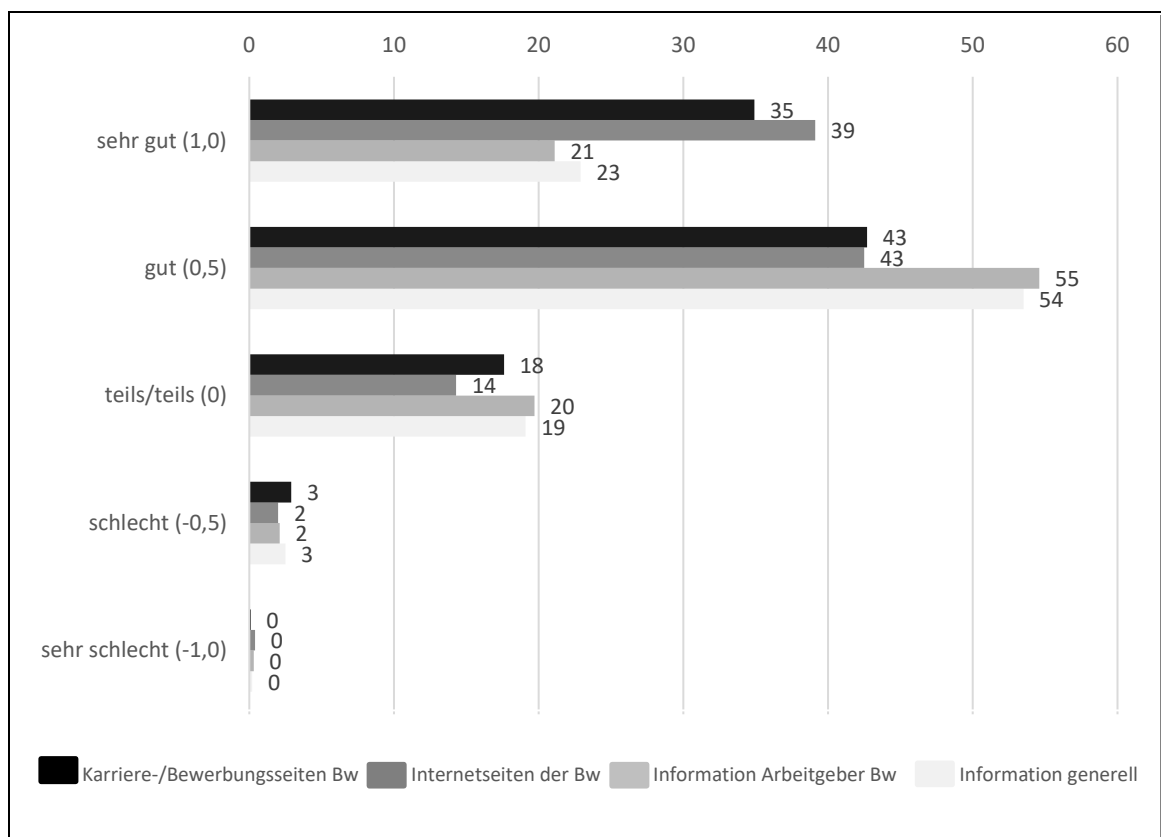
Maßnahmen des Personalmarketings können nur dann wirken, wenn sie von der Zielgruppe wahrgenommen werden. Allgemeine Informationsangebote und Werbemaß-

nahmen sind hiervon ebenso betroffen wie das digitale Informationsangebot der Bundeswehr. Die Wirkungsmessung kann grundsätzlich auf drei Ebenen erfolgen: Als Zielgruppe kann die Gesamtbevölkerung anvisiert sein oder junge Menschen in der Bevölkerung als wichtigste Potenzialgruppe oder es kann die Wirkung des Informationsangebotes auf diejenigen untersucht werden, die sich tatsächlich bei der Bundeswehr bewerben. Für die vorliegende Untersuchung werden nur Bewerberinnen und Bewerber als SaZ in den Fokus genommen. Die zugrunde liegende Frage (vgl. Abschnitt 2.2) lautet: „Wie wird das Online-Informationsangebot der Bundeswehr von den Bewerberinnen und Bewerbern bewertet?“ Dies wird in beiden Fragebögen (Eingangs- und Schlussbefragung) durch fünf Fragen in gleicher Form abgebildet.

Die ersten vier Fragen lassen eine Bewertung des Informationsangebots der Bundeswehr zu, hierzu werden in Abbildung 8 die analysierten Daten aus der Eingangsbefragung (EB, n = 1.311) aufgeführt. Auf die erste Frage, „Wie gut fühlen Sie sich über die Bundeswehr informiert?“, (Information generell) antworteten 77 Prozent, dass sie sich gut oder sehr gut informiert fühlen, 19 Prozent waren unentschieden und 3 Prozent fühlten sich schlecht oder sehr schlecht informiert. In Bezug auf die zweite Frage, „Wie gut fühlen Sie sich über die Bundeswehr als Arbeitgeber informiert?“, (Information Arbeitgeber Bw) antworteten 76 Prozent, sie fühlten sich gut oder sehr gut informiert, 20 Prozent waren unentschieden und 2 Prozent fühlten sich schlecht oder sehr schlecht informiert. Die dritte Frage, „Wie gut finden Sie die Internetseiten der Bundeswehr insgesamt?“, (Internetseiten Bw) beantworteten 82 Prozent mit gut oder sehr gut, 14 Prozent waren unentschieden und 2 Prozent fanden diese schlecht oder sehr schlecht. Schließlich wurde noch gefragt, „Wie gut finden Sie die Karriere-/Bewerbungsseiten der Bundeswehr insgesamt?“, (Karriere-/Bewerbungsseiten Bw): 78 Prozent der Befragten fanden diese (sehr) gut, 18 Prozent antworteten mit „teils/teils“ und 2 Prozent fanden die Karriere-/Bewerbungsseiten der Bundeswehr (sehr) schlecht.³³ Abbildung 8 zeigt dies in Bezug auf die einzelnen Merkmalsausprägungen im Vergleich.

³³ Aufgrund von jeweils ca. 2 Prozent fehlenden Antworten summieren sich die einzelnen Fragen nicht auf 100 Prozent.

Abbildung 8: Bewertung Informationsangebot der Bundeswehr



Anmerkungen: Angaben in Prozent. Vergleich von vier Informationsaspekten aus der Eingangsbefragung (n = [1.282–1.287]). Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Alle vier Aspekte des Informationsangebots der Bundeswehr wurden gut bewertet, wobei die internetbasierten Informationsanteile sowohl generell als auch in Bezug auf die Karriere- und Bewerberseiten besonders gut bewertet wurden. Nur 2 bis 3 Prozent der Befragten waren unzufrieden mit dem Informationsangebot. Vergleicht man die Mittelwerte der Eingangsbefragung (EB) mit denen der Schlussbefragung (SB), zeigen sich nur geringe Abweichungen, wobei die ersten beiden Fragen statistisch hochsignifikant sind und die Karriere-/Bewerberseiten zumindest auf dem Mindestniveau signifikant sind (s. Tabelle 10).

Tabelle 10: Vergleich der Mittelwerte zum Informationsangebot der Bundeswehr

| | M _a EB | M _a SB | Δ M _a SB - M _a EB |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|--|
| Information generell | 0,49 | 0,59 | 0,10*** |
| Information Arbeitgeber Bw | 0,48 | 0,57 | 0,09*** |
| Internetseiten Bw | 0,60 | 0,56 | -0,04 ^{n.s.} |
| Karriere-/Bewerbungsseiten Bw | 0,56 | 0,50 | -0,06* |

Anmerkungen: M_a gibt das arithmetische Mittel zwischen den Ausprägungen [-1,0 „sehr schlecht“ und 1,0 „sehr gut“] an. Vergleich von vier Informationsaspekten aus der Eingangsbefragung (EB, n = [1.282–1.287]) mit der Schlussbefragung (SB, n = 286). *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1. n.s. = nicht signifikant. T-Test. Sortiert nach Δ (M_a SB - M_a EB).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Die Mittelwerte der vier Aspekte sind bei beiden Gruppen relativ hoch, d.h. dass sowohl zu Beginn als auch nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens das Informationsangebot positiv bewertet wird. Hier ist allerdings noch einmal anzumerken, dass die Ergebnisse der Schlussbefragung nur für die erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerber repräsentativ sind, da 3 Prozent den Bewerbungsprozess von sich aus abgebrochen haben, 6 Prozent eine Absage erhalten haben und bei weiteren 6 Prozent der Bewerbungsprozess noch nicht abgeschlossen ist. 18 Prozent der Befragten haben die Frage gar nicht beantwortet.

Neben dieser generellen Bewertung der Güte des Informationsangebots der Bundeswehr wurden einzelne Maßnahmen zur Steigerung der Aufmerksamkeit für den Arbeitgeber Bundeswehr (insbesondere Werbemaßnahmen) erhoben sowie weitere Informationsmöglichkeiten, die nicht durch die Bundeswehr gesteuert werden (Familie, Freunde etc.).

Tabelle 11 gibt einen Überblick zur Wahrnehmung des Informationsangebots in der Eingangsbefragung.

Tabelle 11: Wahrnehmung des Informationsangebots zur Bundeswehr

| <i>Wie sind Sie auf die Möglichkeit, sich bei der Bundeswehr zu bewerben, aufmerksam geworden?</i> | | |
|--|----|---|
| Internetseiten der Bundeswehr | 17 | |
| Hinweise von Freunden | 15 | A |
| Sonstiges | 12 | |
| Soziale Medien (z.B. Facebook, Instagram) | 12 | |
| Hinweise von den Eltern | 8 | |
| Berichte im Fernsehen | 6 | |
| Sonstige Anzeigen im Internet | 6 | |
| Besuch einer Messe/Ausstellung mit Beteiligung der Bundeswehr | 6 | B |
| Anzeigen in Online-Stellenbörsen | 4 | |
| Tag der offenen Tür der Bundeswehr | 3 | |
| Vortrag eines Soldaten/einer Soldatin an meiner Schule/Berufsschule | 3 | |
| Truppenbesuch | 2 | |
| Stellenanzeigen/Berichte in Zeitungen | 1 | |
| Bundesagentur für Arbeit | 1 | |
| Praktikum bei der Bundeswehr | 1 | |
| Radiowerbung | 1 | C |
| IHK/HWK (Ausbildungsberater) | 1 | |
| Kinowerbung | 1 | |
| Jugendpressekongress/Jugendmagazin/„Infopost“ der Bundeswehr | 0 | |
| Besuch eines Bw-Big-Band-Konzerts | 0 | |
| Sportveranstaltung bei der Bundeswehr | 0 | |

Anmerkungen: Angaben in Prozent, Eingangsbefragung (n = 1.311), Mehrfachantworten waren möglich, Sortierung nach Häufigkeit der Angaben.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Die Wahrnehmung des Informationsangebots der Bundeswehr wird in Tabelle 11 für eine ABC-Analyse³⁴ genutzt. Hierbei wird unterschieden zwischen drei Gruppen, wobei die Gruppe A diejenigen Informationsangebote auflistet, die von mehr als 10 Prozent der Befragten wahrgenommen wurden. Gruppe B umfasst die Informationsangebote, die 3 bis 10 Prozent der Bewerber nutzten, und in Gruppe C werden die Informationsangebote aufgeführt, die jeweils von weniger als 3 Prozent der Befragten wahrgenommen wurden. Die anteilmäßige Verteilung der einzelnen Informationsangebote auf die drei Kategorien entspricht dem, was erwartet wurde: Nur wenige Angebote werden von sehr vielen wahrgenommen (Kategorie A), viele Angebote werden von einigen wahrgenommen (Kategorie B) und eine große Zahl von Angeboten werden nur von wenigen wahrgenommen (Kategorie C).

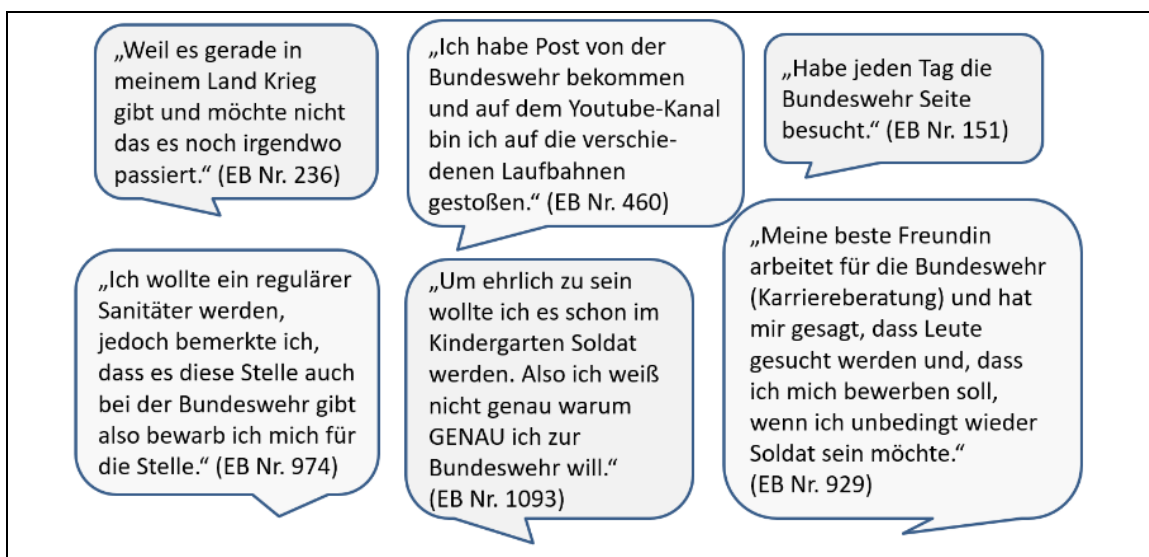
12 Prozent der Befragten haben „Sonstiges“ angekreuzt. Diese hatten die Möglichkeit, in einem offenen Antwortfeld weitere Aspekte zu benennen. Die Antworten gehen über reine Informationsangebote hinaus. Die Auswertung der absoluten Häufigkeiten der offenen Nennungen ergibt folgendes Bild: An erster Stelle stehen mit 99 Nennungen eigene Vorerfahrungen bei der Bundeswehr (militärisch und zivil), gefolgt von 77 Nennungen, die das eigene Engagement oder Interesse als Grund für die Aufmerksamkeit angegeben haben (3 davon drückten persönliche Betroffenheit durch den Krieg in der Ukraine aus). 55 Befragte gaben an, dass sie durch die Partnerin oder den Partner, Familie oder Verwandte auf die Bundeswehr als Arbeitgeber aufmerksam gemacht wurden, 35 durch Freunde oder Bekannte. 22 Befragte wurden durch fremde Bundeswehrangehörige (auch Karriereberatung) auf den Arbeitgeber Bundeswehr aufmerksam gemacht. Gezielt eingesetzte Werbemittel der Bundeswehr hatten bei den offenen Kommentaren einen deutlich geringeren Wahrnehmungseffekt: Genannt wurde 17-mal YouTube (u.a. „Die Rekruten“), siebenmal Anzeigen oder Werbeplakate und 6 Personen gaben an, durch Post von der Bundeswehr aufmerksam gemacht worden zu sein. Informationen in der Schule, auf Messen, durch Podcasts oder Radiowerbung wurden jeweils nur ein- bis zweimal genannt.³⁵

Illustriert wird dies auch in individuellen Kommentaren, von denen einige in Abbildung 9 zusammengefasst wurden.

³⁴ Die ABC-Analyse stellt ein Verfahren zur Gruppierung von sozioökonomischen Entscheidungstatbeständen dar, das den Ressourceneinsatz zu optimieren hilft. Für das Personalmanagement und speziell für Personalrecruiting und -bindung bieten Knoblauch und Kurz (2009) einen Überblick.

³⁵ Es wurden nicht alle Einzelnennungen aufgelistet. Bei weniger als 5 Nennungen wurden nur die aufgeführt, die mit einem gezielt eingesetzten Informationsangebot der Bundeswehr einhergehen. Die Auswertung des offenen Kommentarfeldes in der Kategorie „Sonstiges“ erfolgte mit einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

Abbildung 9: Aufmerksamkeit für die Bundeswehr als Arbeitgeber



Anmerkungen: Auswahl geringfügig orthografisch bereinigter Kommentare zur Frage „Wie sind Sie auf die Möglichkeit, sich bei der Bundeswehr zu bewerben, aufmerksam geworden?“; Eingangsbefragung (EB, n = 1311).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Die qualitative Inhaltsanalyse bestätigt die quantitative Wahrnehmungsanalyse dahingehend, dass Hinweise aus der Familie oder von Bekannten eine wichtige Rolle spielen. Daneben hat ein intrinsischer Interessenaufbau für den Arbeitgeber Bundeswehr (z.B. „langgehegter Kindheitswunsch“, generell ein besonderes Interesse am Militär oder berufliche Vorerfahrungen bei der Bundeswehr) eine hervorgehobene Bedeutung für eine gesteigerte Aufmerksamkeit. Darüber hinaus wird deutlich, dass Online-Angebote gut bewertet werden und inzwischen die höchste Wahrnehmungsquote haben. Damit stellen Online-Angebote die Informationskanäle dar, über welche die Bundeswehr Informationsangebote am effizientesten platzieren kann.

5.6 Arbeitgeber Bundeswehr

Hinsichtlich der Bewertung des Arbeitgebers Bundeswehr durch die Bewerberinnen und Bewerber gilt es abzuklären, welchen Erwartungen sie an einen Arbeitgeber haben und was ihnen hinsichtlich des Arbeitgebers „Bundeswehr“ besonders wichtig ist. Wie bereits in Abschnitt 5.4 dargestellt, stehen zwar persönliche Wachstumsmotive (herausfordernde Tätigkeit, Ziele des Arbeitgebers, neue Dinge lernen können) und soziale Motive (Kameradschaft und Teamwork, vorbildliche Vorgesetzte) generell bei der Auswahl des Arbeitgebers im Vordergrund, allerdings spielt auch die Arbeitsplatzsicherheit und damit ein Existenzmotiv eine wichtige Rolle. Die Grundaussage bleibt: Für die Bewertung des

Arbeitgebers sind Wachstumsmotive und soziale Motive vorrangig und Anreize im Sinne von Existenzmotiven haben einen geringeren Einfluss.

Dies lässt sich im Hinblick auf den Arbeitgeber Bundeswehr anhand der Eingangsbefragung spezifizieren: Für die Bewerbenden dominiert das Interesse am Soldatenberuf – dies sehen 95 Prozent der Befragten als eher oder sehr wichtig (vgl. Tabelle 12). Auch der Aspekt, Deutschland dienen zu können, hat für sie einen hohen Stellenwert. Für 62 Prozent der Bewerber und Bewerberinnen ist dies eher oder sehr wichtig. Finanzielle Anreize spielen für 59 Prozent eine eher oder sehr wichtige Rolle und die Aussicht auf kostenlose Ausbildung (z.B. Studium) bei der Bundeswehr ist für 51 Prozent eher oder sehr wichtig.³⁶

Tabelle 12: Motivationsaspekte für die Bundeswehr als Arbeitgeber

| <i>Welche Bedeutung haben für Sie persönlich die folgenden Aspekte in Bezug auf die Bundeswehr als interessanten Arbeitgeber?</i> | | | | | |
|---|--------------|--------------|-------------|----------------|----------------|
| | Sehr wichtig | Eher wichtig | Teils/teils | Eher unwichtig | Ganz unwichtig |
| Interesse am Soldatenberuf | 66 | 29 | 4 | 1 | 0 |
| Kostenlose Ausbildung, z.B. Studium | 20 | 31 | 27 | 16 | 6 |
| Deutschland dienen zu können | 57 | 5 | 7 | 1 | 1 |
| Finanzielle Anreize, z.B. Zulagen bei Auslandseinsätzen | 22 | 37 | 28 | 10 | 3 |

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Vergleich von vier Motivationsaspekten aus der Eingangsbefragung (n = [1.035–1.056]). Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Finanzielle und Bildungsanreize sind wichtig, die Identifikation mit dem Beruf und der Sinn-Dimension der Tätigkeit als Soldatin oder Soldat ist aber für die Bewertung der Bundeswehr als interessanter Arbeitgeber von ungleich höherer Bedeutung. Die Unterschiede zwischen den Mittelwerten der hier abgefragten Merkmale machen dies deutlich. Der Vergleich mit den Ergebnissen der Schlussbefragung ergibt, dass sich die Einschätzungen auch nach Beendigung des Bewerbungsprozesses nicht grundlegend ändern (Tabelle 13) – nur zwei Werte sind (auf niedrigem Niveau) signifikant.

³⁶ Bei den Angaben wurden die Merkmalsausprägungen „sehr wichtig“ und „eher wichtig“ jeweils zusammengefasst.

Tabelle 13: Vergleich der Mittelwerte zur Arbeitgebermotivation

Welche Bedeutung haben für Sie persönlich die folgenden Aspekte in Bezug auf die Bundeswehr als interessanten Arbeitgeber?

| | M _a EB | M _a SB | Δ M _a SB - M _a EB |
|---|-------------------|-------------------|--|
| Interesse am Soldatenberuf | 0,80 | 0,86 | 0,06** |
| Kostenlose Ausbildung, z.B. Studium | 0,22 | 0,32 | 0,10* |
| Deutschland dienen zu können | 0,73 | 0,73 | 0,00 ^{n.s.} |
| Finanzielle Anreize, z.B. Zulagen bei Auslandseinsätzen | 0,33 | 0,30 | 0,03 ^{n.s.} |

Anmerkungen: M_a gibt das arithmetische Mittel zwischen den Ausprägungen [-1,0 „sehr schlecht“ und 1,0 „sehr gut“] an. Vergleich von vier Informationsaspekten aus der Eingangsbefragung (EB, n = [1.035–1.056]) mit der Schlussbefragung (SB, n = [221–223]). *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1; n.s. = nicht signifikant. T-Test.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Speziell bei den Motiven, die dazu führen, sich für die Bundeswehr als Arbeitgeber zu entscheiden, ist es von Vorteil, die Befragten selbst zu Wort kommen zu lassen. Die entsprechende offene Frage lautete: „Karrierevorstellung: Bitte beschreiben Sie in freier Wortwahl, was Sie bei der Bundeswehr erreichen wollen.“

Von den Befragten haben 885 die Möglichkeit genutzt, einen Kommentar abzugeben, wobei einige durchaus ausführlich über ihre beruflichen Vorstellungen Auskunft gegeben haben.³⁷ Hier ein Beispiel für eine ausführliche Antwort:

„Das ist zu Beginn natürlich schwierig zu sagen! Da man nun mal erst ganz am Anfang steht und man ja erstmal seine Erfahrungen sammeln muss. Jedoch denke ich, dass eigentlich jeder anstrebt, in einem gewissen Maße aufsteigen zu können. Und diese Möglichkeit gibt einem die Bundeswehr ja in gutem Maße, solange man einige Voraussetzungen erfüllt und einfach mit sich und seiner Arbeit überzeugt und einen guten Eindruck macht. Ich werde voraussichtlich in der Laufbahn der Mannschaften beginnen und natürlich wäre es schön, später Feldwebel oder sogar Offizieranwärter zu werden und seine Ausbildung später mit einem Studium zu erweitern.“ (EB Nr. 13)

In diesem Kommentar werden zwei der zentralen Bewerbungsgründe für die angestrebte Karriere bei der Bundeswehr angesprochen: Der Wunsch, eine spezifische Laufbahn einzuschlagen, sowie der Wunsch nach Bildungsangeboten im Rahmen der beruflichen Entwicklung. Neben dem Wunsch nach Bildung lässt sich das Bestreben, sich selbst weiterentwickeln zu wollen, als eigenständige Kategorie identifizieren.

„Ich möchte mich an erster Stelle persönlich weiterentwickeln können, Erfahrungen sammeln und etwas Wichtiges tun, aber dabei natürlich auch berufliche Perspektiven haben für die Zeit nach meinem Dienst, welche ich durch eine zusätzliche Ausbildung während meiner Dienstzeit erreichen werde.“ (EB Nr. 85)

³⁷ Die Auswertung des offenen Kommentarfeldes erfolgte wieder durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), die Kommentare wurden reduziert (verschlagwortet) und dann in Kategorien zusammengefasst. Die Verschlagwortung erfolgte so lange, bis eine Sättigung eintrat und keine neuen Schlagworte mehr gefunden wurden.

Neben diesen Aspekten, bei denen eine Entwicklungsperspektive im Vordergrund steht, werden vielfach konkrete Tätigkeiten als Karriereperspektive benannt, die sich auch oder sogar speziell bei der Bundeswehr realisieren lassen (z.B. im Sanitätsdienst, als Pilot oder als Panzerfahrer). Hier sind die Ausführungen teilweise auch deutlich kürzer:

„Verwendung Fliegerischer Dienst, die im zivilen nur mit erheblichem finanziellen Aufwand realisierbar ist.“ (EB Nr. 931)

„Feldweibel Sanitätsdienst“ (EB Nr. 278)

„Ich möchte mir einen Traum verwirklichen und Pilot werden.“ (EB Nr. 718)

Als letztes Beispiel soll hier noch der Aspekt der Sicherheit angeführt werden. Ein Teil der Befragten gibt an, dass stabile Zukunftsaussichten (Krisensicherheit, Arbeitsplatzsicherheit) für sie ein wichtiger Grund sind, eine Karriere bei der Bundeswehr anzustreben.

„Ich sehe die Bundeswehr als einen guten Arbeitgeber, für mich bedeutet eine Militärische Karriere als Sicherheit für meine Familie. Ich habe 4 Kinder und möchte meiner Familie eine finanzielle Sicherheit geben. Mit der Möglichkeit, sich als Zeitsoldat zu bewerben, möchte ich auch der Bundesrepublik etwas zurück geben.“ (EB Nr. 210)

Insgesamt lassen sich die Bewerbungsgründe in das folgende Kategorienschema zusammenfassen, das die häufigsten Nennungen systematisch aufführt (Tabelle 14).

Tabelle 14: Kategorienschema Karriereziele

| Häufigste Nennungen | Prozent |
|--------------------------------|---------|
| Laufbahn | 32 |
| Bildung | 19 |
| Weiterentwicklung | 13 |
| Tätigkeit | 7 |
| Stabile Zukunft | 6 |
| Berufssoldat | 5 |
| Dienstgrad | 5 |
| Führen | 5 |
| Teilstreitkraft/Truppengattung | 5 |
| Dienen, mich einsetzen | 4 |
| Summe | 100 |

Anmerkungen: Angaben der häufigsten Nennungen, bei mehr als 2 Nennungen, in Prozent. Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen. Eingangsbefragung (n = 885).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Das wichtigste Karriereziel ist, eine spezifische Laufbahn einschlagen zu können, gefolgt von dem Wunsch, sich weiterzubilden und generell weiterzuentwickeln. Die angestrebten Karriereperspektiven lassen sich durchaus als Anreize verstehen, welche die Bewerberinnen und Bewerber als gute Gründe sehen, sich bei der Bundeswehr als Arbeitgeber zu

bewerben, um einen Beitrag zu leisten. Die bundeswehrspezifischen Karriereperspektiven sind dabei von der generellen Motivation für eine Bewerbung (Abschnitt 5.4) zu unterscheiden. Die Sinn-Dimension wird für einen Teil der Bewerbenden sogar selbst zu einem zentralen Motiv der Bewerbung, speziell bei denjenigen, die dienen und sich einsetzen, als wichtige Bewerbungsgründe angeführt haben. Dies gilt aber auch für diejenigen, für die militärspezifische Aspekte (eine konkrete Teilstreitkraft oder Truppengattung, ein konkreter Dienstgrad, eine spezifische Laufbahn oder Berufssoldat) im Vordergrund stehen. Der Aspekt, dienen zu wollen, ist dabei für viele zwar eine grundlegende Bewerbungsmotivation, aber kein Karriereziel – hierin unterscheiden sich die beiden Kategorienschemata (Tabelle 14 und Tabelle 9).

5.7 Erwartungen an den Bewerbungsprozesses

Von zentraler Bedeutung für die Analyse der Recruitingfunktion ist – neben Aufbau und Stellenwert der Recruitingorganisation, die im zweiten Forschungsbericht thematisiert werden – der Verlauf des Bewerbungsprozesses. Die zentrale Frage hierzu lautet:

„Welche Erwartungen und Selbstwahrnehmungen haben die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber zu Beginn und am Ende des Bewerbungsprozesses?“ (vgl. Abschnitt 2.2). Hierzu soll zunächst die Bedeutung verschiedener Faktoren für die Befragten zu Beginn des Bewerbungsverfahrens analysiert werden.

Aus Tabelle 15 geht hervor, wie wichtig den Befragten ausgewählte Aspekte in ihrem Bewerbungsprozess sind, wobei nur die Antworten aus der Erstbefragung ausgewertet wurden. Zum Vergleich wurden jeweils die Merkmale „sehr wichtig“ und „eher wichtig“ zusammengefasst. Das Ergebnis ist: Am wichtigsten ist für die Befragten erstens, dass Entscheidungen im Bewerbungsprozess (z.B. Einstellungszusage/Ablehnung der Bewerbung) nachvollziehbar sind (98 Prozent), zweitens, dass klar ist, an welcher Stelle des Bewerbungsprozesses sie sich gerade befinden (94 Prozent), und drittens, dass sie schnell Antwort auf ihre Kontaktaufnahme mit dem potenziellen Arbeitgeber bekommen (93 Prozent). Einen hohen Stellenwert haben auch die folgenden Aspekte: Dauer des Bewerbungsverfahrens (79 Prozent), der Zeitbedarf, um das Online-Bewerbungsformular auszufüllen (68 Prozent), und, dass das Bewerbungsverfahren auch gesellschaftlichen Minderheiten gerecht wird (64 Prozent). Keinen so hohen Stellenwert hat der Aspekt, eine anonymisierte Bewerbung abgeben zu können (16 Prozent).

Tabelle 15: Bedeutung verschiedener Faktoren zu Beginn des Bewerbungsprozesses

| <i>Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte im Bewerbungsprozess generell?</i> | | | | | |
|--|--------------|--------------|-------------|----------------|----------------|
| | Sehr wichtig | Eher wichtig | Teils/teils | Eher unwichtig | Ganz unwichtig |
| Dass ich schnell Antwort auf meine Kontaktaufnahme bekomme | 51 | 42 | 6 | 1 | 0 |
| Dass ich das Online-Bewerbungsformular schnell ausfüllen kann | 24 | 44 | 23 | 9 | 1 |
| Wie lange das Bewerbungsverfahren dauert | 36 | 43 | 16 | 4 | 0 |
| Dass ich eine anonymisierte Bewerbung abgeben kann | 6 | 10 | 24 | 36 | 25 |
| Dass das Bewerbungsverfahren auch gesellschaftlichen Minderheiten gerecht wird | 25 | 39 | 25 | 6 | 5 |
| Dass für mich nachvollziehbar ist, an welcher Stelle des Bewerbungsprozesses ich mich gerade befinde | 54 | 40 | 4 | 1 | 0 |
| Dass für mich Entscheidungen im Bewerbungsprozess (z.B. Einstellungszusage/Ablehnung der Bewerbung) nachvollziehbar sind | 72 | 26 | 3 | 0 | 0 |

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Vergleich von vier Informationsaspekten aus der Eingangsbefragung (n = [1.179–1.195]). Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Nachvollziehbarkeit (Transparenz) und Dynamik (Zeitspannen für den Gesamtprozess und einzelne Prozessschritte) des Bewerbungsverfahrens sind somit die wichtigsten Aspekte für die Bewerberinnen und Bewerber zu Beginn des Bewerbungsprozesses. Interessant ist, die Werte der Befragten am Anfang mit denen am Ende des Bewerbungsprozesses zu vergleichen (siehe Tabelle 16).

Tabelle 16: Vergleich der Faktoren zwischen Eingangs- und Schlussbefragung

| <i>Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte im Bewerbungsprozess generell?</i> | | | |
|--|-------------------|-------------------|---|
| | M _a EB | M _a SB | Δ (M _a SB - M _a EB) |
| Dass ich eine anonymisierte Bewerbung abgeben kann | -0,32 | 0,46 | 0,78*** |
| Dass das Bewerbungsverfahren auch gesellschaftlichen Minderheiten gerecht wird | 0,37 | 0,68 | 0,31*** |
| Dass ich das Online-Bewerbungsformular schnell ausfüllen kann | 0,41 | 0,61 | 0,20*** |
| Dass ich schnell Antwort auf meine Kontaktaufnahme bekomme | 0,72 | 0,61 | -0,11** |
| Wie lange das Bewerbungsverfahren dauert | 0,56 | 0,38 | -0,18*** |
| Dass für mich Entscheidungen im Bewerbungsprozess (z.B. Einstellungszusage/Ablehnung der Bewerbung) nachvollziehbar sind | 0,84 | 0,63 | -0,21*** |
| Dass für mich nachvollziehbar ist, an welcher Stelle des Bewerbungsprozesses ich mich gerade befinde | 0,74 | 0,58 | -0,24*** |

Anmerkungen: M_a gibt das arithmetische Mittel zwischen den Ausprägungen [-1,0 „ganz unwichtig“ und 1,0 „sehr wichtig“] an. Vergleich von sieben Einflussfaktoren aus der Eingangsbefragung (EB, n = [1.179–1.195]) mit der Schlussbefragung (SB, n = [210–228]). *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1. n.s. = nicht signifikant. T-Test. Sortiert nach Δ (M_a SB - M_a EB).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

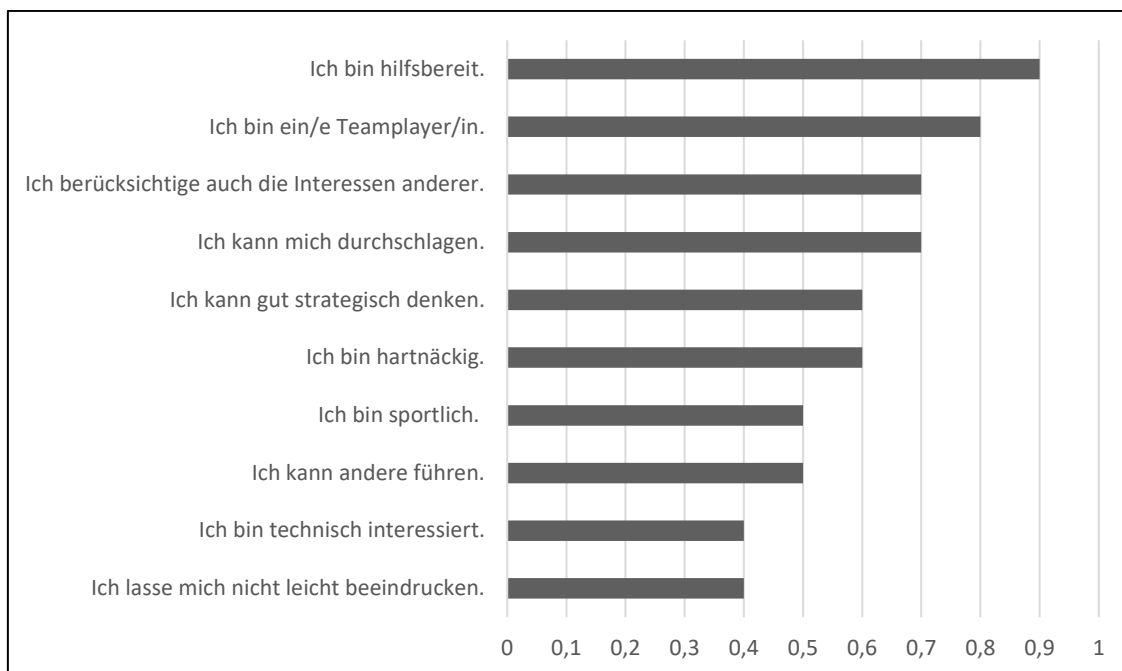
Es zeigen sich bei einigen Aspekten Unterschiede in ihrer Bedeutsamkeit zwischen den Gruppen. Die in der Eingangsbefragung wichtigen Faktoren haben in der Schlussbefragung eine geringere Bedeutung. Die in der Eingangsbefragung weniger wichtigen Faktoren sind in der Schlussbefragung höher gewertet worden.

Während die Spannweite zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Wert in der Eingangsbefragung 1,16 [-0,32; 0,84] betrug, waren es in der Schlussbefragung nur 0,15 [0,46; 0,61]. Die klaren Präferenzen, die sich am Anfang des Bewerbungsprozesses finden und sich in persönlicher Betroffenheit und dem Gefühl der Ungewissheit (speziell hinsichtlich Transparenz und Dauer) ausdrücken, können am Ende des Bewerbungsprozesses nicht festgestellt werden. Dies ist nicht verwunderlich, da die erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerber der Schlussbefragung das Verfahren im Nachhinein natürlich insgesamt positiv bewerten. Das zeigt sich auch darin, dass Gerechtigkeitsaspekte in der Eingangsbefragung nicht als besonders wichtig eingestuft werden, aber mit 0,78 Skalenpunkten (anonyme Bewerbung) bzw. mit 0,31 Skalenpunkten (Minderheitengerechtigkeit) die größten Unterschiede zwischen Eingangs- und Schlussbefragung aufweisen.

Nachvollziehbarkeit (Transparenz) und Dynamik (Zeitspannen für den Gesamtprozess und einzelne Prozessschritte) des Bewerbungsverfahrens sind wichtige Faktoren für die Bewerberinnen und Bewerber zu Beginn des Bewerbungsprozesses. Zum Abschluss des Bewerbungsverfahrens wurden Transparenz und Dynamik deutlich niedriger bewertet – hier hatten die Befragten mittlerweile Sicherheit hinsichtlich dieser Faktoren. Die Bedeutung der Faktoren hängt also von der konkreten Erfahrung ab und die erfolgreichen Personen bewerten den Prozess, den sie durchlaufen haben, bezüglich der Dauer als angemessen und transparent. Die Aspekte, die zu Beginn des Bewerbungsverfahrens niedrig bewertet werden, erscheinen nach erfolgreichem Abschluss als durchaus wichtig (z.B. eine anonymisierte Bewerbung abgeben zu können) – der Prozess wird somit im Nachhinein auch als gerecht bewertet (Tabelle 16). Die Kriterien der Bewertung des Bewerbungsprozesses sind also nicht stabil, sondern werden wohl durch die eigene Position im Bewerbungsprozess beeinflusst.

Ein weiterer Aspekt, der auf den Verlauf des Bewerbungsprozesses Einfluss nehmen könnte, ist die Selbstwahrnehmung der Befragten. Einen Überblick hierzu für die Eingangsbefragung gibt Abbildung 10. Die Frage lautete: „Welche der folgenden Aussagen treffen auf Sie zu?“.

Abbildung 10: Selbstwahrnehmung der Bewerberinnen und Bewerber



Anmerkungen: Angegeben wird das arithmetische Mittel M_a zwischen den Ausprägungen [-1,0 „trifft auf mich überhaupt nicht zu“ und 1,0 „trifft auf mich voll und ganz zu“]. (Eingangsbefragung, n = [1.056–1.064])

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Die Mittelwerte in Abbildung 10 illustrieren: Nahezu alle Befragten geben an, hilfsbereit zu sein, sie sehen sich außerdem in hohem Maß als Teampayer oder Teampayerin und meinen, auch die Interessen anderer zu berücksichtigen. Viele vermuten, dass sie sich gut durchschlagen können, und bescheinigen sich selbst, strategisch denken zu können und hartnäckig zu sein. Demgegenüber fallen Sportlichkeit und Führungsfähigkeit als Selbstbeschreibungsmarkierungen deutlich ab. Technisches Interesse und die Meinung, dass sie sich nicht leicht beeindrucken lassen, spielen eine nachgeordnete Rolle. Es sind somit insbesondere soziale Eigenschaften, die sich die Bewerberinnen und Bewerber selbst zuschreiben.

Diese Selbsteinschätzungen finden sich sowohl in der Eingangs- wie auch in der Schlussbefragung – es zeigen sich nur minimale Unterschiede. Die Bewerberinnen und Bewerber sehen sich als hilfsbereite Teampayer, die die Interessen anderer berücksichtigen. Sie können sich durchschlagen, strategisch denken und sind hartnäckig (Tabelle 17).

Tabelle 17: Selbstwahrnehmung der Befragten im Vergleich

| <i>Welche der folgenden Aussagen treffen auf Sie zu?</i> | | | |
|--|-------------------|-------------------|--|
| | M _a EB | M _a SB | Δ M _a SB - M _a EB |
| Ich bin hilfsbereit. | 0,88 | 0,91 | 0,03 ^{n.s.} |
| Ich bin ein/e Teamplayer/in. | 0,80 | 0,78 | -0,02 ^{n.s.} |
| Ich kann mich durchschlagen. | 0,66 | 0,72 | 0,06 ^{**} |
| Ich berücksichtige auch die Interessen anderer. | 0,74 | 0,76 | 0,02 ^{n.s.} |
| Ich kann gut strategisch denken. | 0,60 | 0,70 | 0,10 ^{***} |
| Ich bin hartnäckig. | 0,64 | 0,67 | 0,03 ^{n.s.} |
| Ich bin sportlich. | 0,54 | 0,56 | 0,02 ^{n.s.} |
| Ich kann andere führen. | 0,48 | 0,60 | 0,12 ^{***} |
| Ich bin technisch interessiert. | 0,40 | 0,43 | 0,03 ^{n.s.} |
| Ich lasse mich nicht leicht beeindrucken. | 0,38 | 0,41 | 0,03 ^{n.s.} |

Anmerkungen: M_a gibt das arithmetische Mittel zwischen den Ausprägungen [-1,0 „trifft auf mich überhaupt nicht zu“ und 1,0 „trifft auf mich voll und ganz zu“] an. Vergleich der Eingangsbefragung (EB, n = [1.056–1.064]) mit der Schlussbefragung (SB, n = [217–220]). *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1; n.s. = nicht signifikant. T-Test. Sortiert nach Δ (M_a SB - M_a EB).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Auffallend ist, dass sich die Bewerberinnen und Bewerber in der Schlussbefragung in signifikant höherem Maß strategisches Denken und die Fähigkeit, andere führen zu können, zuschreiben; auch die Fähigkeit, sich durchschlagen zu können, ist signifikant höher bewertet. Dies verweist darauf, dass die Erfahrungen im Bewerbungsprozess und das Erleben des eigenen Erfolges eine Wirkung auf die Selbstwahrnehmung der Befragten haben. Dies soll im nächsten Abschnitt weiter analysiert werden.

5.8 Erfahrungen der Bewerberinnen und Bewerber

Diesem Abschnitt liegt die Frage zugrunde: „Welche Erfahrungen haben die Bewerberinnen und Bewerber im Bewerbungsprozess gemacht?“ (Abschnitt 2.2). Eine konkrete Beurteilung dieser Erfahrungen lässt sich aufgrund einer offenen Itemformulierung in der Schlussbefragung vornehmen: „Bitte beschreiben Sie in freier Wortwahl, wie Sie den Bewerbungsprozess bei der Bundeswehr erlebt haben.“ Von den 290 Teilnehmerinnen und Teilnehmern an der Schlussbefragung sind 216 dieser Bitte nachgekommen (75 Prozent) und haben ihr Erleben im Bewerbungsprozess kommentiert. Da 83 Prozent der Antwortenden mit ihrer Bewerbung erfolgreich waren, ist es nicht verwunderlich, dass die Kommentare tendenziell positiv sind, es werden aber durchaus auch kritische Aspekte angemerkt. Viele Kommentare zeigen sich ausgewogen.

„Im Großen und Ganzen würde ich den Bewerbungsprozess als sehr gut strukturiert und erfahrungswert bewerten. Schon zu Anfang bei den ersten Gesprächen mit dem Karriereberater habe ich ein sehr gutes Gefühl gehabt, weil der Austausch offen und interessiert gewesen ist. Die Bearbeitung von meiner Bewerbung brauchte natürlich seine Zeit, aber hat dennoch ‚nur‘ etwa 5-6 Wochen gedauert. Meine beiden Tage beim Einstellungstest in dem Karrierecenter in Mainz verliefen ebenfalls sehr geordnet und informativ. Der Austausch mit den anderen Bewerbern, als auch mit den dortigen Soldaten, ist sehr interessant und erfahrungswert gewesen. Zum Abschluss würde ich dem ganzen Bewerbungsprozess insgesamt eine 9/10 geben.“ (SB Nr. 14)

„Bürokratielastigkeit“ und mangelnde Digitalisierung (aber auch die Komplexität der Online-Bewerberseite) sind mehrfach Gegenstand von Kritik:

„Insgesamt war mir der Prozess viel zu bürokratielastig. Es hätte wahrscheinlich einfacher und schneller ablaufen können, wenn man zudem auch, nicht gewisse Dinge häufiger angeben müsste. Ich würde mir wünschen, wenn man diesen Prozess vereinfacht und eventuell digitalisiert.“ (SB Nr. 26)

„Fair, lehrreich, anspruchsvoll: weiter so! Die Internetpräsenz ist jedoch peinlich, die Webseite unübersichtlich. Z.B. hat mich der Link (in Papierform!) in dem Brief mit der Einladung in die Mudra-Kaserne nicht wie beschrieben zum ELSE-Programm, sondern auf die Startseite der BW geführt – ich musste selber suchen. Drucken sie doch einfach einen QR-Code, der zum Download-Link führt, auf den Brief. Dies wäre einfacher für den Empfänger und dazu sicherer – das kann heute jeder Schüler.“ (SB Nr. 92)

Generell waren die Befragten mit Struktur und Organisation des Bewerbungsprozesses zufrieden, allerdings gab es durchaus auch Einzelne, die negative Erfahrungen gemacht haben und gegebenenfalls nicht die erhoffte Einstellungszusage bekamen.

„Eigentlich gut durchorganisiert, aber mit dem Ende war ich natürlich nicht zufrieden.“ (SB Nr. 69)

„Wenn ich ehrlich bin, ziemlich schlecht. Man muss alles zweifach und dreifach hochladen, weil die Karrierecenter nicht richtig miteinander kommunizieren. Erst war das Karrierecenter Wilhelmshaven für mich zuständig, dann Düsseldorf. Das Ganze hat etwa neun Monate gedauert, bis man von der Bundeswehr wieder mal was gehört hat. Dann heißt das, dass man erst ein Dienstposten für einen finden muss, bevor man weiter machen kann. Anstatt vorher zu prüfen, ob man überhaupt geeignet ist. Die zwanzigjährige Berufserfahrung bei der Bundeswehr als ziviler Mitarbeiter wurde gar nicht so richtig anerkannt, wurde eher angeraten, was anderes zu machen. Anstatt davon zu profitieren, dass man in den letzten Jahren [...] Erfahrung gesammelt hat.“ (SB Nr. 153)

Die Komplexität des Verfahrens wurde vielfach positiv angemerkt und als Herausforderung empfunden, vielen erschien der Bewerbungsprozess als fair:

„Der Prozess war fairer und komplexer als andere Tests im zivilen Bereich. Hinzu kam die gute Strukturierung. Es war kaum möglich, sich diesen Test anzulernen. (Vergleiche TMS, HamNat, MedAt etc. fürs Medizinstudium).“ (SB Nr. 56)

Für die Gesamtauswertung wurden die einzelnen Kommentare wieder inhaltsanalytisch zusammengefasst.³⁸ Tabelle 18 listet die häufigsten Nennungen (nach Kategorien) auf, getrennt nach positiven und negativen Bewertungen.

Tabelle 18: Kategorienschema „Eigenes Erleben“

| Positive Nennungen | Prozent | Negative Nennungen | Prozent |
|--------------------|-----------|------------------------|-----------|
| Gut | 29 | Zu lange Dauer | 5 |
| Strukturiert | 15 | Mangelnde Transparenz | 4 |
| Freundlich | 7 | Zu lange Wartezeiten | 3 |
| Fordernd | 5 | Kommunikationsdefizite | 3 |
| Hilfreich | 5 | Besser digitalisieren | 2 |
| Fair | 5 | Bürokratielastig | 2 |
| Gute Transparenz | 4 | Corona-Bedingungen | 2 |
| Reibungslos | 4 | Zäh | 2 |
| Professionell | 2 | | |
| Unkompliziert | 2 | | |
| <i>Summe</i> | <i>78</i> | <i>Summe</i> | <i>23</i> |

Anmerkungen: Angaben der häufigsten Nennungen, bei mehr als 2 Nennungen, in Prozent. Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen. Schlussbefragung (n = 216).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Die positiven Aspekte, die von den Bewerbenden angemerkt wurden, überwiegen deutlich – sowohl bezüglich der Anzahl der Kategorien (10 von 18) als auch des prozentualen Anteils (78 Prozent). 23 Prozent der Nennungen hatten negative Erlebnisse oder Kritik zum Gegenstand, wobei – erwartungsgemäß – die Dauer des Bewerbungsverfahrens und eine mangelnde Transparenz im Zentrum der Kritik standen. Weitere Kritikpunkte (Wartezeiten und Kommunikationsdefizite) weisen ebenfalls in diese Richtung. Allerdings sehen ähnlich viele Befragte das Bewerbungsverfahren durchaus als transparent an und erleben den Ablauf als reibungslos. Es bleibt insgesamt eine Betrachtung des positiven Erlebens von erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerbern.

Neben den Unterschieden hinsichtlich der Bewertung spezifischer Faktoren des Bewerbungsverfahrens selbst, wie sie in Abschnitt 5.7 analysiert wurden, lassen sich anhand des Mittelwertvergleichs der *generellen* Motivationsaspekte Unterschiede zwischen den befragten Gruppen zu Beginn und nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens herausarbeiten (Tabelle 19).

³⁸ Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015): Die Kommentare wurden so lange reduziert (verschlagwortet) und dann in Kategorien zusammengefasst, bis eine Sättigung eintrat und keine neuen Schlagworte mehr gefunden wurden.

Tabelle 19: Mittelwertvergleich Motivationsaspekte generell

| <i>Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers? Wie wichtig ist Ihnen, dass ...?</i> | | | |
|---|-------------------|-------------------|--|
| | M _a EB | M _a SB | Δ M _a SB - M _a EB |
| ... Sie viel Verantwortung übernehmen können? (G) | 0,56 | 0,70 | 0,14*** |
| ... Sie beständig neue Dinge lernen können? (G) | 0,73 | 0,84 | 0,11*** |
| ... die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist? (G) | 0,68 | 0,79 | 0,11*** |
| ... Sie Untergebene führen können? (R) | 0,30 | 0,40 | 0,10* |
| ... Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können? (G) | 0,81 | 0,90 | 0,09*** |
| ... Sie sich mit den Zielen des Arbeitgebers identifizieren können? (G) | 0,74 | 0,81 | 0,07** |
| ... Sie vorbildliche Vorgesetzte haben? (R) | 0,73 | 0,80 | 0,07* |
| ... Sie gut bezahlt werden? (E) | 0,50 | 0,57 | 0,07* |
| ... es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt? (R) | 0,61 | 0,67 | 0,06* |
| ... es Kameradschaft und Teamwork gibt? (R) | 0,89 | 0,93 | 0,04* |
| ... Sie selten länger als 40 Stunden in der Woche arbeiten müssen? (E) | -0,07 | -0,04 | 0,03 n.s. |
| ... Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird? (E) | 0,79 | 0,81 | 0,02 n.s. |
| ... Sie an den Wochenenden immer frei haben? (E) | -0,08 | -0,07 | 0,01 n.s. |
| ... es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt? (G) | 0,52 | 0,50 | -0,02 n.s. |
| ... Sie selten berufsbedingt umziehen müssen? (E) | 0,08 | -0,06 | -0,14** |

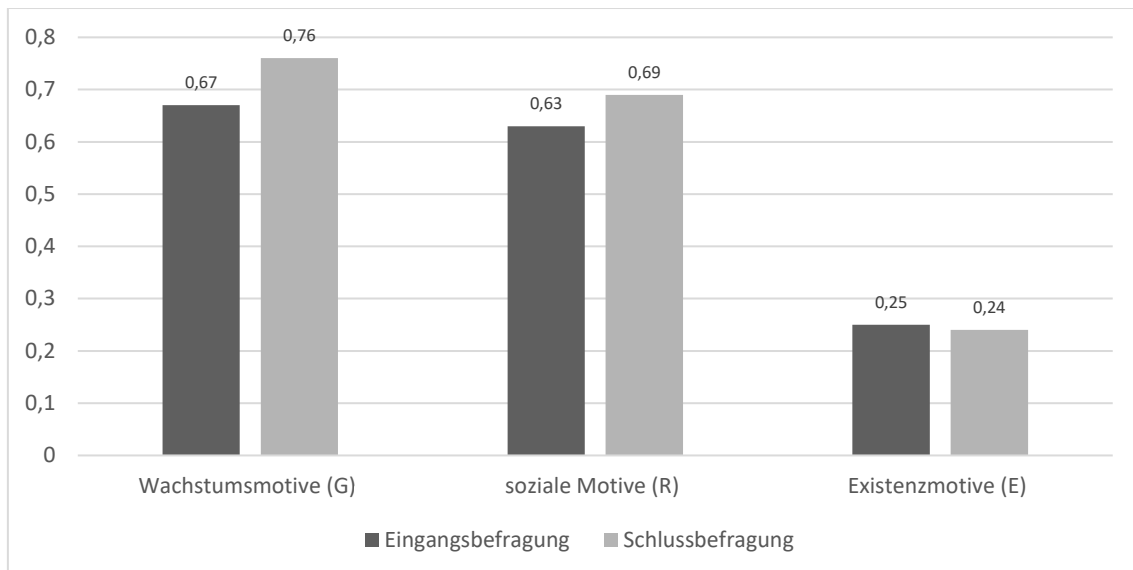
Anmerkungen: M_a gibt das arithmetische Mittel zwischen den Ausprägungen [-1,0 „ganz unwichtig“ und 1,0 „sehr wichtig“] an. Vergleich der Eingangsbefragung (EB, n = [1.056–1.060]) mit der Schlussbefragung (SB, n = [221–224]). *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1; n.s. = nicht signifikant. T-Test. Absteigend sortiert nach Δ (M_a SB - M_a EB).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

In der Tabelle sind die Wachstumsmotive mit G (Growth) gekennzeichnet, die sozialen Motive mit R (Relatedness) und die existenziellen Motive mit E (Existence). Nach dem Durchlaufen des Bewerbungsprozesses werden die Wachstumsziele (insbesondere: Verantwortung übernehmen, neue Dinge lernen, Vereinbarkeit der beruflichen Tätigkeit mit den eigenen Wertvorstellungen, herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben) als deutlich wichtiger bewertet. Die sozialen Motive sind für die Befragten am Ende des Bewerbungsprozesses ebenfalls wichtiger als bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Eingangsbefragung, dies gilt insbesondere für die Aspekte des Führens und des Geführtwerdens. Die Existenzbedürfnisse werden von den erfolgreichen Personen nahezu gleich wichtig bewertet wie von denjenigen, die am Anfang des Bewerbungsprozesses stehen – hier wird speziell der Aspekt der berufsbedingten Umzüge als weniger relevant bewertet.

Abbildung 11 illustriert die Motivdimensionen³⁹ der Wachstumsmotive, der sozialen Motive und der Existenzmotive hinsichtlich der grundsätzlichen Erwartung der Befragten an den Arbeitgeber zu Beginn des Bewerbungsprozesses und nach erfolgreichem Abschluss des Prozesses.

Abbildung 11: Motivationsstruktur der Bewerbenden in Eingangs- und Schlussbefragung



Anmerkungen: Darstellung der arithmetischen Mittelwerte der Einzelmotive einer Motivgruppe [-1,0 „ganz unwichtig“ und 1,0 „sehr wichtig“]. Drei zusammengefasste Motivdimensionen aus der Eingangsbefragung (EB, n = [1.048–1.055]) und der Schlussbefragung (SB, n = [221–224]).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Eine kausale Aussage, ob die stärker ausgeprägten Wachstumsmotive und sozialen Motive für den Erfolg der Bewerberinnen und Bewerber in der Schlussbefragung verantwortlich sind, oder ob die höhere Ausprägung Resultat des Erlebens der erfolgreichen Bewerbung war, kann hiermit nicht getroffen werden. Es zeigt sich aber, dass die positive Erfahrung einer erfolgreichen Bewerbung mit einer höheren Ausprägung der Wachstumsmotive und der sozialen Motiven einhergeht als bei der Gruppe der Befragten zu Beginn des Bewerbungsprozesses.

³⁹ Die Zuordnung der 15 Einzelmotive zu den drei Motivgruppen Wachstumsmotive/Growth (G), soziale Motive/Relatedness (R) und existenzielle Motive/Existence (E), in Anlehnung an Alderfer (1972), findet sich in Tabelle 21 im Anhang.

6 Zusammenfassung, Bewertung und Ausblick

6.1 Zusammenfassung

Die Ergebnisse dieser Studie können aufgrund ihrer internen und externen Anschlussfähigkeit als verlässlich gelten, auch wenn sie in mancherlei Hinsicht *überraschende Einsichten* boten.

Zunächst sollen die Fragen 1 bis 3 (gem. Abschnitt 2.2) beantwortet werden: Speziell die soziodemografischen Daten (einschließlich Bildungs- und Milieuanalyse) entsprechen nicht durchgehend gängigen Vorstellungen (z.B. Wolffsohn 2009, Krebs/Ralston 2022). Die Bewerberinnen und Bewerber bei der Bundeswehr

- haben mit 14 Prozent Frauen einen geringeren Anteil als der Bevölkerungsdurchschnitt;
- rekrutieren sich aus verschiedenen Altersgruppen (mit einem großen Anteil junger Menschen, die in der Schlussbefragung einen noch höheren Anteil einnehmen, was darauf hinweist, dass Jüngere im Bewerbungsverfahren überdurchschnittlich erfolgreich sind);
- kommen aus ganz Deutschland (der Anteil aus Süddeutschland liegt unter dem Bevölkerungsanteil, aus Ostdeutschland ist das Bewerberaufkommen anteilsgemäß);
- liegen hinsichtlich des Bildungsniveaus deutlich über den Vergleichszahlen der deutschen Gesamtbevölkerung aus dem Jahr 2019;
- rekrutieren sich insbesondere aus einem idealistischen Milieu der oberen Mittelschicht und der Mittelschicht.

Die Fragen 4 und 5 behandelten die Gründe für die Bewerbung und die Bewertung des Online-Informationsangebots der Bundeswehr durch die Bewerbenden. Die Bewerberinnen und Bewerber haben *gute Gründe*, sich bei der Bundeswehr als Arbeitgeber zu bewerben:

- Umfeld und Bildung wirken positiv auf die Bewerbungsentscheidung;
- die Bundeswehr stellt ein gutes Informationsangebot zur Verfügung, wobei hier noch Potenziale zur Effizienzsteigerung gefunden werden können;
- das eigene, grundsätzliche Interesse am Militär sowie Hinweise aus der Familie oder von Bekannten haben einen positiven Einfluss auf die Bewerbung;

- das Interesse am Arbeitgeber, die Bereitschaft zu dienen sowie Werte und Herausforderungen sind die zentralen Motive für die Bewerbung bei der Bundeswehr;
- aus Karriereperspektive stehen Laufbahn, Bildung, die eigene Weiterentwicklung und die konkrete Tätigkeit im Vordergrund.

Hinsichtlich der Fragen 6, 7 und 8 (Abschnitt 2.2) lässt sich zum Verlauf des Bewerbungsprozesses, den Erwartungen an denselben sowie zur Selbstwahrnehmung der Befragten und zu deren Beurteilung der gemachten Erfahrungen feststellen:

- Die zentralen Erwartungen an den Bewerbungsprozess sind Transparenz und Dauer (kurze Verfahrenszeiten);
- bei der Bewertung des Bewerbungsprozesses überwiegen sowohl bezüglich der Anzahl möglicher Kategorien (10/18) als auch des prozentualen Anteils (78 Prozent) die positiven Aspekte;
- 23 Prozent der Nennungen hatten negative Erlebnisse oder Kritik zum Gegenstand, wobei die Dauer des Bewerbungsverfahrens und eine mangelnde Transparenz im Zentrum der Kritik standen.

Speziell der letzte Punkt korrespondiert mit den Befragungen im zivilen Bereich, hier lassen sich die Ergebnisse aus der Bewerberstudie bei der Bundeswehr mit zivilen Ergebnissen vergleichen. Insgesamt ist festzustellen, dass die Bundeswehr auf ein qualitativ gutes Bewerberaufkommen zurückgreifen kann, das gut informiert und motiviert ist. Der Bewerbungsprozess ist fair und zielführend, könnte aber stellenweise transparenter sein und seine Dauer weiter gestrafft werden. Gründe für einen Abbruch des Bewerbungsprozesses durch Bewerberinnen und Bewerber konnten nicht erhoben werden, da hierfür zu wenige Antworten dieser Teilgruppe in der Schlussbefragung vorlagen.

6.2 Bewertung

Solange 70 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber bei der Bundeswehr keinen positiven Einstellungsbescheid bekommen, scheint trotz mancher anderslautender Aussagen von Verantwortlichen und Karriereberatern ein Teil des Problems weniger im Umfang des Bewerberaufkommens als vielmehr in dessen Ausschöpfung zu liegen.⁴⁰ Dies deckt

⁴⁰ Inwiefern es hinsichtlich des Umfangs des Bewerberaufkommens aktuell noch Steigerungspotenzial gibt, lässt sich im Rahmen einer Potenzialanalyse („Jugendstudie“) eines entsprechenden, repräsentativen Bevölkerungsausschnitts weiter analysieren. Mit Ergebnissen aus einer aktuellen Jugendstudie des ZMSBw ist 2023 zu rechnen.

sich mit der Studie der RAND Corporation, die in ihren Untersuchungen für die US Army zu einem ähnlichen Ergebnis kommt (insb. Asch 2019).

Die vorliegende Studie offenbart, dass die Bewerberinnen und Bewerber mit ihrer überdurchschnittlichen Bildung und ihrer Selbstpräsentation (hinsichtlich Eigenschaften, Werten und Motivation) Signale setzen, die ihre Bewerbung positiv beeinflussen. Mit diesen Signalen weisen sie auf ihre Beschäftigungsfähigkeit (gemäß der Signaling-Theorie, Abschnitt 3.1) hin und sind damit erfolgreich, was sich im höheren Anteil der erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerber in der Schlussbefragung niederschlägt. Die Herkunftsanalyse (Abschnitt 5.1), die Bildungsanalyse (Abschnitt 5.2) und die Milieuanalyse (Abschnitt 5.3) demonstrieren insgesamt, dass sich Wolffsohns Thesen von der „Ossifizierung“ und der „Unterschichtarmee“ (Wolffsohn 2009) nicht halten lassen.

Die Bevölkerungsbefragung des ZMSBw aus dem Jahr 2021 (Steinbrecher/Scherzer 2022, vgl. Abschnitt 3.3) wies darauf hin, dass jüngere Befragte und Frauen aller Altersgruppen die Bundeswehr als Arbeitgeber signifikant schlechter bewerten als der Bevölkerungsdurchschnitt. In der vorliegenden Studie wurde festgestellt, dass die jüngeren Befragten den größten Anteil an den Bewerberinnen und Bewerbern ausmachen und diese Gruppe auch die – mit Abstand – erfolgreichste im Bewerbungsprozess ist (Abschnitt 5.1). Generell finden sich Bewerber und Bewerberinnen in allen Altersgruppen. Hauptmotive für eine Bewerbung bei der Bundeswehr sind ein guter Arbeitgeber, Kameradschaft und Teamwork sowie persönliche Entwicklungschancen (Abschnitt 5.4). Für die Befragten stehen also weder Bezahlung, Arbeitszeit noch Mobilitätsanforderungen im Vordergrund. Die Selbsteinschätzung weicht damit deutlich von der Fremdeinschätzung der Bewerbermotive durch die Bevölkerung sowie von den Einschätzungen ehemaliger Bundeswehrangehöriger, wie sie in der Bevölkerungsbefragung herausgearbeitet wurden (Steinbrecher/Scherzer 2022), ab. Die Befragten in der Bewerberstudie fühlen sich gut informiert, haben klare Wertvorstellungen und Karriereerwartungen. Wie die Bewertung des Informationsangebots der Bundeswehr deutlich gemacht hat, ist es ein kleiner Anteil von Maßnahmen, der von den Bewerberinnen und Bewerbern besonders wahrgenommen wird – dies gilt insbesondere für das Online-Angebot und Hinweise aus der Familie sowie von Freunden und Bekannten.

Den Bewerbungsprozess erlebten die Befragten der Schlussbefragung durchaus als positiv. Allerdings waren den Befragten in der Eingangsbefragung insbesondere Dauer und Transparenz des Bewerbungsprozesses wichtig und hier liegen auch die Kritikpunkte aus der qualitativen Erhebung in der Schlussbefragung. Diese Ergebnisse decken sich mit denen aus zivilen Befragungen (Abschnitt 3.2), unterliegen aber doch den schon erwähnten Einschränkungen. Zwischen Eingangs- und Schlussbefragung ist ein Unterschied

hinsichtlich der als besonders wichtig beurteilten Merkmale des Bewerbungsprozesses festzustellen. Wachstumsmotive und soziale Motive sind in der Eingangs- und Schlussbefragung dominant, die existenziellen Motive sind demgegenüber sowohl zu Beginn des Bewerbungsprozesses als auch nach dessen Abschluss nachrangig. Mit der erfolgreichen Beendigung der Bewerbung ist nochmals eine höhere Wertung der Wachstumsmotive und der sozialen Motive festzustellen. Die Kriterien der Bewertung werden dabei wohl durch die eigene Position im Bewerbungsprozess beeinflusst. Hier weicht die Selbsteinschätzung erneut von der Fremdeinschätzung in der Bevölkerungsbefragung (Steinbrecher/Scherzer 2022) ab.

Aus methodischer Sicht ist dieser vorliegende erste Teil des Gesamtforschungsprojekts „Bewerberstudie“ grundsätzlich positiv zu bewerten: Es wurden nachvollziehbare, in sich schlüssige Ergebnisse erzielt, die mit Daten aus dem zivilen Bereich und aus anderen militärischen Kontexten korrespondieren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben die Studie generell positiv bewertet (vgl. hierzu Anhang 2). Allerdings ist festzustellen, dass in der Schlussbefragung primär erfolgreiche Bewerberinnen und Bewerber dazu bewegt werden konnten, über ihre Erfahrungen im Bewerbungsprozess Auskunft zu geben. Bewerbende, die von der Bundeswehr eine Absage bekamen oder den Bewerbungsprozess von sich aus beendeten, haben nur in geringer Zahl an der Befragung teilgenommen, sodass statistische Aussagen zu diesen Gruppen nicht möglich waren. Die Beurteilung des Bewerbungsprozesses musste deshalb auf Grundlage der qualitativen Aussagen der (überwiegend) erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerber stattfinden – die Ergebnisse decken sich aber mit den Erkenntnissen der Bewerberstudien aus dem zivilen Bereich und erscheinen vor diesem Hintergrund aussagekräftig.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse hat sich das zugrunde gelegte Theoriemodell (Abschnitt 3.1) als brauchbarer Rahmen erwiesen. Es hat sich gezeigt, dass das Herkunftsmilieu (und damit die sozialisatorische Prägung) eine hohe Bedeutung für die Bewerbung hat, zumindest scheint die Prägung eines idealistischen Oberschichtsmilieus von großer Relevanz für eine Bewerbung bei der Bundeswehr zu sein. Dass sich dies in den *Bewerbungsmotiven* niederschlägt, ist nachvollziehbar – eine entsprechende idealistische Wertestruktur konnte hier festgestellt werden. Das ist als ein Hinweis darauf zu verstehen, dass das I/O-Modell von Moskos (1988) greift (Richter 2020a). Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Bewerberinnen und Bewerber eine sozialisatorische Prägung mitbringen, die das Angebot des Arbeitgebers Bundeswehr hinsichtlich zahlreicher Faktoren – wie der soldatischen Tätigkeit, der Bildungs- und Entwicklungspotenziale, der alltäglichen Herausforderungen, aber auch der Kameradschaft – interessant erscheinen lässt. Speziell die Tendenz zur partiell höheren Wertung der Wachstumsmotive nach erfolgreichem

Abschluss der Bewerbung weist aber darauf hin, dass der Person-Organisation-Fit im Bewerbungsprozess noch nachgeschärft wird.

6.3 Ausblick

In diesem vorliegenden ersten Teil der Studie konnten neue Einsichten hinsichtlich der Bewerberinnen und Bewerber bei der Bundeswehr im Jahr 2022 anhand einer repräsentativen Stichprobe herausgearbeitet werden. Die Ergebnisse und Einsichten gilt es, in der zweiten Teilstudie zu reflektieren und qualitativ zu ergänzen. Eine Aussage über die Entwicklung des zukünftigen Bewerberaufkommens ist durch die Umfrageforschung nicht zu leisten. Speziell die demografische Entwicklung stellt die Bundeswehr ebenso wie zivile Arbeitgeber vor die Herausforderung, den Personalbedarf trotz abnehmendem Rekrutierungspotenzial decken zu müssen.

Für die Personalbeschaffung bei der Bundeswehr gibt es zahlreiche Ansatzpunkte. Neben der Bedarfsdeckung durch externe Personalbeschaffung (Recruiting) ist eine Deckung durch Mittel der Personalbindung (Retention) zu erreichen.⁴¹ Hier sind zum einen partielle Effekte möglich – dies würde entweder zu einer Verschiebung der Bedarfsdeckung (z.B. bei einem Laufbahnwechsel) oder zu einer zeitlich befristeten Bindung (z.B. Verlängerung der Verpflichtungszeit ohne erweiterte Laufbahnperspektiven) führen. Zum anderen können aber auch umfassende Effekte erzielt werden, wenn innerhalb einer Laufbahn eine Verstetigung des Beschäftigungsverhältnisses vereinbart wird und die Betroffenen zu Berufssoldatinnen oder -soldaten ernannt werden. Speziell eine stärkere Personalbindung könnte in Zukunft einen wichtigen Beitrag zur Personalbedarfsdeckung leisten. Studien zu Personalbindung und zur Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr können hier weitere Hinweise geben.

Aus Sicht der externen Personalbedarfsdeckung erscheinen in einem demokratischen Staatswesen, mit einer konzeptionellen Verfassung der Streitkräfte im Sinne der Inneren Führung und einem Leitbild vom Soldaten als „Staatsbürger in Uniform“, einige Rekrutierungswege nicht als sinnvoll nutzbar. Personalleasing kann es z.B. für Soldatinnen und Soldaten nicht geben. Die Anforderung der Staatsbürgerschaft reduziert die Rekrutierungsbasis auf die deutschen Staatsbürgerinnen und Staatsbürger und macht eine Rekrutierung von Menschen ohne deutsche Staatsangehörigkeit unmöglich.⁴² Mit diesen Beschränkungen hat die Bundeswehr für ihre Soldatinnen und Soldaten ein geringeres Bewerberpotenzial als zivile Organisationen für ihre Belegschaft. Umso wichtiger scheint

⁴¹ Vgl. hierzu die Forschungsberichte des ZMSBw, z.B. Richter (2016, 2020a, 2020b).

⁴² Dies ist in anderen europäischen Staaten (z.B. Belgien, Frankreich und Spanien) anders.

es, das Bewerberpotenzial voll umfänglich heranzuziehen. Außerdem muss es das Ziel sein, das tatsächliche Bewerberaufkommen noch besser als bisher auszuschöpfen und die Rate derjenigen, die eine Einstellungszusage erhalten, zu steigern.⁴³ Zugleich gilt es, den Person-Organisation-Fit im Rahmen der Eingliederung der Rekrutinnen und Rekruten in den Dienstbetrieb im Sinne einer erfolgreichen betrieblichen Sozialisation dahingehend zu erhöhen, dass Rücktritte von der Verpflichtung als Soldatin oder Soldat in dieser ersten Phase des Dienstes in der Bundeswehr minimiert werden. Diese Ansatzpunkte entziehen sich aber der Wissenschaft und sind Gegenstand der praktischen Personalarbeit.

⁴³ Eine höhere Ausschöpfung des Bewerberaufkommens führt sicherlich zu neuen Herausforderungen, mit denen es sich dann im Gesamtprozess der Personalbedarfsdeckung auseinanderzusetzen gilt (z.B. im Sinne einer differenzierten Stellenzuordnung).

Literaturverzeichnis

- Abraham, M./Hinz, T. (2005): Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag.
- Alderfer, C. (1972): Existence, Relatedness, and Growth. Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press.
- Asch, B. (2019): Navigating Current and Emerging Army Recruiting Challenges. What Can Research Tell Us? Santa Monica: RAND Corporation.
- Asshauer, M. (2022): Bewerbungsprozess optimieren: Das sind die 5 Todsünden. <<https://machen.fm/recruiting/4006/bewerbungsprozess-optimieren/>> [27.01.2023].
- Blohm, M./Bohrer, B./Ishchanova, K./Kialunda, A./Kwasniok, S. (2018): ALLBUS-Bibliographie: (32. Fassung, Stand: März 2018). GESIS Papers 2018/10. Köln: GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.
- Bulmahn, T./Wieninger, V. (2009): Bewerberbindung: Einstellungen und Verhalten potenzieller Bewerber nach der Erstberatung beim Wehrdienstberater. Unveröffentlichte Präsentation für den Ergebnisdiallog im Rahmen der Jahrestagung der Wehrdienstberater 2009. Strausberg: SOWI.
- Calmbach, M. (2012): Die Bundeswehr – soziokulturell so vielfältig wie unsere Gesellschaft. Die Sinus-Milieus® in der Bundeswehr. In: Kompass. Soldat in Welt und Kirche, 09/12, 4–7.
- DESTATIS, Statistisches Bundesamt (2020): Bildungsstand. Bevölkerung im Alter von 15 Jahren und mehr nach allgemeinen und beruflichen Bildungsabschlüssen nach Jahren. <<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsstand/Tabellen/bildungsabschluss.html>> [30.08.2022].
- DESTATIS, Statistisches Bundesamt (2022): Bevölkerungsstand. Bevölkerung am 31.12.2021 nach Nationalität und Bundesländern. <<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/bevoelkerung-nichtdeutsch-laender.html>> [30.08.2022].
- Elbe, M. (1997): Betriebliche Sozialisation: Grundlagen der Gestaltung personaler und organisatorischer Anpassungsprozesse. Sinzheim: Pro Universitate.
- Elbe, M. (2015): Organisationsdiagnose. Methoden, Fallstudien, Reflexionen. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Elbe, M. (2016): Sozialpsychologie der Organisation: Verhalten und Intervention in sozialen Systemen. Berlin: Springer Gabler.
- Elbe, M. (2019): Motivation und Karriereorientierung von Soldatinnen und Soldaten: Dienstgradgruppen im Vergleich. Eine Analyse auf Grundlage der Personalbefragung 2016. Forschungsbericht 121. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Elbe, M./Biehl, H./Steinbrecher, M. (Hrsg.) (2021): Empirische Sozialforschung in den Streitkräften. Positionen, Erfahrungen, Kontroversen. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Elbe, M./Richter, G. (Hrsg.) (2019): Personalmanagement in der Bundeswehr. Strategien, Zielgruppen, Kompetenzen. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.

- Graefe, L. (2022): Umfrage zu den Erwartungen von Bewerbern an Unternehmen in Deutschland 2021. <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1275200/umfrage/umfrage-zu-den-erwartungen-von-bewerbern-an-unternehmen-in-deutschland/#statisticContainer>> [16.08.2022].
- GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (2022): „Phase 2: Daten finden und abrufen“. <https://www.gesis.org/angebot/daten-finden-und-abrufen>, 10.11.2022.
- Habich, R./Bünning, M. (2018): Soziale Lagen in Deutschland. Bundeszentrale für Politische Bildung. <<http://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2018/sozialstruktur-und-sozialelagen/278297/soziale-lagen-in-deutschland>> [15.03.2021; Originalfassung nicht mehr abrufbar].
- Hentschel, K. (2013): Ergebnisse der Jugendstudie 2011. Berufswahl Jugendlicher und Einstellungen zum Arbeitgeber Bundeswehr. Forschungsbericht 100. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Hermann, D. (2014): Individuelle reflexive Werte. In: Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). DOI: <<https://doi.org/10.6102/zis135>>.
- Hoebel, J./Müters, S./Kuntz, B./Lange, C./Lampert, T. (2015): Messung des subjektiven sozialen Status in der Gesundheitsforschung mit einer deutschen Version der MacArthur Scale. In: Bundesgesundheitsblatt, 58: 7, 749–757.
- Höfig, C. (2014): „War for Talents“ – Die Attraktivitätsoffensive der Bundeswehr aus der Perspektive sozialwissenschaftlich-empirischer Untersuchungen. In: Bundeswehrverwaltung. Fachzeitschrift für Administration, 58: 11, 249–252.
- Hradil, S. (2006): Soziale Milieus – eine praxisorientierte Forschungsperspektive. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 44–45/2006, 3–9.
- Huf, S. (2020): Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jaenicke, B. (2019): Bewerberauswahl: Grau ist jede Theorie - Willkommen in der Praxis. in der Reihe „Unternehmensführung: Personalmanagement, Band 9“. Berlin: Jaenicke.
- Kanning, U. (2018): Standards der Personaldiagnostik: Personalauswahl professionell gestalten. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Klages, H./Hippler, H./Herbert, W. (Hrsg.) (1992): Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. Frankfurt: Campus.
- Klein, P./Kriesel, W. (1991): Der Rücktritt von der Bewerbung als Offizieranwärter nach bereits bestandener Prüfung an der Offizierbewerberprüfzentrale. Ergebnisse einer Umfrage. SOWI-Arbeitspapier 54. München: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr.
- Knoblauch, J./Kurz, J. (2009): Die besten Mitarbeiter finden und halten. Die ABC-Strategie nutzen. Frankfurt a. M.: Campus.
- Koch, F. (2019): Signaling oder Humankapital? Erfolgsfaktoren ehemaliger Offiziere auf dem zivilen Arbeitsmarkt. In: Elbe, M. (Hrsg.): Duale Karriere als Institution. Perspektiven ziviler Karrieren ehemaliger Offiziere. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, 75–95.
- Krebs, R./Ralston, R. (2022): Patriotism or Paychecks: Who Believes What About Why Soldiers Serve. In: Armed Forces & Society, 48: 1, 25–48.
- Kreim, G./Bruns, S./Völker, B. (2014): Psychologie für Einsatz und Notfall. Ansätze und Perspektiven der Militärpsychologie. Bonn: Bernard & Graefe.

- Marr, R./Stitzel, M. (1979): Personalwirtschaft: ein konfliktorientierter Ansatz. München: Verlag Moderne Industrie.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Moskos, C. (1988): Institutional and Occupational Trends in Armed Forces. In: Moskos, C./Wood, F. (Hrsg.): The Military. More than just a Job? London: Pergamon-Brassey's, 15–26.
- NATO STO (2022): Advances in Military Personnel Selection. STO Technical Report AC/323 (HFM-290) TP/10/1076. <[https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Technical%20Reports/STO-TR-HFM-290/\\$\\$TR-HFM-290-ALL.pdf](https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Technical%20Reports/STO-TR-HFM-290/$$TR-HFM-290-ALL.pdf)> [15.08.2022].
- Richter, G. (2016): Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber? Ergebnisse der Personalbefragung 2016. Forschungsbericht 113. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Richter, G. (2020a): Explaining Retention of Medical Officers: A Comparison of Person-Organization Fit and the I/O Model. In: Kümmel, G. (Hrsg.): Was es (heute) heißt, Soldat zu sein. Baden-Baden: Nomos, S. 175 – 189.
- Richter, G. (2020b): Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber? Ergebnisse der Personalbefragung 2020. Forschungsbericht 126. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Richter, G./Elbe, M. (2021): Digitalkultur im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung. Ergebnisse der bundeswehrweiten Umfrage 2020. Forschungsbericht 130. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Rohrlack, K. (2012): Personalbeschaffung – kompakt! München: Hampp.
- Smith, T./Asch, B./Mattock, M. (2020): An Updated Look at Military and Civilian Pay Levels and Recruit Quality. Santa Monica: RAND Corporation.
- Softgarden (2019): Bewerbungsreport. Wie nehmen Kandidaten aktuell Recruitingprozesse wahr? Studie. Berlin: Softgarden.
- Steinbrecher, M. (2022): Eintrittsgründe in die Bundeswehr. Perspektiven der Bevölkerung und von Soldatinnen und Soldaten. Einige Ergebnisse aus der ZMSBw-Bevölkerungsbefragung. Vortrag im Forschungskolloquium Militärsoziologie des ZMSBw am 04.05.2022 in Potsdam.
- Steinbrecher, M./Biehl, H./Leonhard, N./Elbe, M. (2022): Armee in der Demokratie. Projektskizze. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Steinbrecher, M./Scherzer, J. (2022): Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr. In: Graf, T./Steinbrecher, M./Biehl, H./Scherzer, J. (Hrsg.): Sicherheits- und verteidigungspolitisches Meinungsbild in der Bundesrepublik Deutschland. Ergebnisse und Analysen der Bevölkerungsbefragung 2021. Forschungsbericht 131. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr, 171–210.
- Wedel, L. (2022): Kennzahlenbasierte Analyse des Recruiting-Prozesses am Beispiel eines Praxisunternehmens. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Witt, M. (2022): Recruitingmanagement und Recruitingorganisation. Stuttgart: Schäffer und Poeschel.

- Wolffsohn, M. (2009): Analyse. Die Bundeswehr ist eine Unterschichtenarmee. In: Welt Online, 21.08.2009. <<https://www.welt.de/politik/deutschland/article4368744/Die-Bundeswehr-ist-eine-Unterschichtenarmee.html>> [31.08.2022].
- ZA/ZUMA – Zentralarchiv für empirische Sozialforschung/Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen e.V. (2014): Oben-Unten-Skala. In: Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). DOI: <<https://doi.org/10.6102/zis194>>.

Anhang

Anhang 1: Ergänzende Tabellen

Tabelle 20: Verteilungen Oben-Unten-Schichtung

| Schichtung | 1980 (ALLBUS) | 1990 (ALLBUS) | 2012 (GEDA) | Eingangs- befragung | Schluss- befragung | |
|------------|---------------|---------------|-------------|------------------------|-----------------------|------|
| Oben | 10 | 1,0 | 0,8 | 0,1 | 1,8 | 1,4 |
| | 9 | 1,8 | 2,4 | 1,2 | 3,3 | 2,9 |
| | 8 | 8,9 | 10,6 | 5,4 | 14,4 | 16,4 |
| | 7 | 17,2 | 17,7 | 16,4 | 25,9 | 34,6 |
| | 6 | 33,9 | 32,6 | 21,7 | 21,1 | 21,6 |
| | 5 | 19,1 | 18,9 | 24,6 | 18,9 | 12,5 |
| | 4 | 9,6 | 9,7 | 17,1 | 7,5 | 6,3 |
| | 3 | 5,6 | 4,8 | 7,3 | 4,5 | 3,9 |
| | 2 | 1,9 | 1,7 | 4,6 | 1,4 | 0,0 |
| Unten | 1 | 1,0 | 1,0 | 1,6 | 1,3 | 0,5 |

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen. Eingangs-
befragung (n = 974), Schlussbefragung (n = 208). ALLBUS-Daten: ZA/ZUMA (2014), GEDA-Daten: Hoebel (2015).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Tabelle 21: Zuordnung Einzelmotiven zu Motivgruppen

| Motivgruppen | <i>Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers? Wie wichtig ist Ihnen, dass ...</i> |
|-----------------------------|--|
| Wachstumsmotive (G) | ... Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können? |
| | ... Sie beständig neue Dinge lernen können? |
| | ... Sie viel Verantwortung übernehmen können? |
| | ... Sie sich mit den Zielen des Arbeitgebers identifizieren können? |
| | ... die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist? |
| | ... es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt? |
| Soziale Motive (R) | ... Sie vorbildliche Vorgesetzte haben? |
| | ... es Kameradschaft und Teamwork gibt? |
| | ... es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt? |
| | ... Sie Untergebene führen können? |
| Existenzielle Motive (E) | ... Sie gut bezahlt werden? |
| | ... Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird? |
| | ... Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen? |
| | ... Sie nur selten länger als 40 Stunden in der Woche arbeiten müssen? |
| | ... Sie an den Wochenenden immer frei haben? |

Tabelle 22: Verteilung der Wertestruktur in der Eingangsbefragung

| Nr. | Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Dinge und Lebenseinstellungen? | Das ist für mich ganz wichtig | Das ist für mich eher wichtig | Teils/teils | Das ist für mich eher unwichtig | Das ist für mich ganz unwichtig |
|-----|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. | Gesetz und Ordnung respektieren | 53 | 34 | 5 | 2 | 6 |
| 2. | Einen hohen Lebensstandard haben | 11 | 35 | 38 | 13 | 3 |
| 3. | Macht und Einfluss haben | 4 | 13 | 39 | 34 | 10 |
| 4. | Seine eigene Phantasie und Kreativität entwickeln | 14 | 36 | 35 | 11 | 4 |
| 5. | Nach Sicherheit streben | 35 | 44 | 11 | 5 | 4 |
| 6. | Sozial benachteiligten Gruppen helfen | 22 | 43 | 24 | 8 | 3 |
| 7. | Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen | 5 | 23 | 46 | 22 | 5 |
| 8. | Fleißig und ehrgeizig sein | 45 | 41 | 6 | 4 | 3 |
| 9. | Auch solche Meinungen anerkennen, denen man eigentlich nicht zustimmen kann | 19 | 39 | 32 | 7 | 4 |
| 10. | Sich politisch engagieren | 7 | 23 | 43 | 20 | 7 |
| 11. | Die guten Dinge des Lebens genießen | 35 | 39 | 17 | 5 | 4 |
| 12. | Eigenverantwortlich leben und handeln | 43 | 42 | 7 | 3 | 5 |
| 13. | Das tun, was andere auch tun | 2 | 6 | 34 | 37 | 20 |
| 14. | Am Althergebrachten festhalten | 2 | 11 | 43 | 29 | 15 |
| 15. | Ein gutes Familienleben führen | 41 | 34 | 14 | 6 | 6 |
| 16. | Stolz sein auf die deutsche Geschichte | 16 | 23 | 43 | 12 | 6 |
| 17. | Einen Partner haben, dem man vertrauen kann | 70 | 18 | 3 | 3 | 7 |
| 18. | Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren | 61 | 26 | 5 | 2 | 6 |
| 19. | Viele Kontakte zu anderen Menschen haben | 14 | 31 | 36 | 15 | 4 |
| 20. | Gesundheitsbewusst leben | 35 | 43 | 13 | 5 | 4 |
| 21. | Sich bei seinen Entscheidungen von seinen Gefühlen leiten lassen | 3 | 14 | 49 | 26 | 8 |
| 22. | Von anderen Menschen unabhängig sein | 25 | 39 | 22 | 8 | 6 |
| 23. | Sich umweltbewusst verhalten | 21 | 45 | 24 | 5 | 4 |
| 24. | An Gott glauben | 13 | 11 | 23 | 19 | 34 |
| 25. | Ein gutes Gewissen haben | 39 | 42 | 10 | 4 | 4 |
| 26. | Mein Leben nach religiösen Normen und Werten ausrichten | 4 | 8 | 19 | 27 | 42 |
| 27. | So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird | 44 | 40 | 9 | 2 | 5 |
| 28. | Ein aufregendes Leben führen | 20 | 35 | 33 | 10 | 3 |
| 29. | Ein bequemes, komfortables und behagliches Leben führen | 5 | 21 | 42 | 25 | 7 |
| 30. | Ein Leben mit viel Vergnügen | 12 | 33 | 35 | 16 | 4 |
| 31. | Innere Ruhe und Harmonie | 22 | 42 | 25 | 8 | 3 |
| 32. | Hart und zäh sein | 19 | 35 | 34 | 8 | 4 |
| 33. | Schnell Erfolg haben | 7 | 21 | 47 | 21 | 4 |
| 34. | Clever und gerissener zu sein als andere | 11 | 28 | 36 | 18 | 7 |

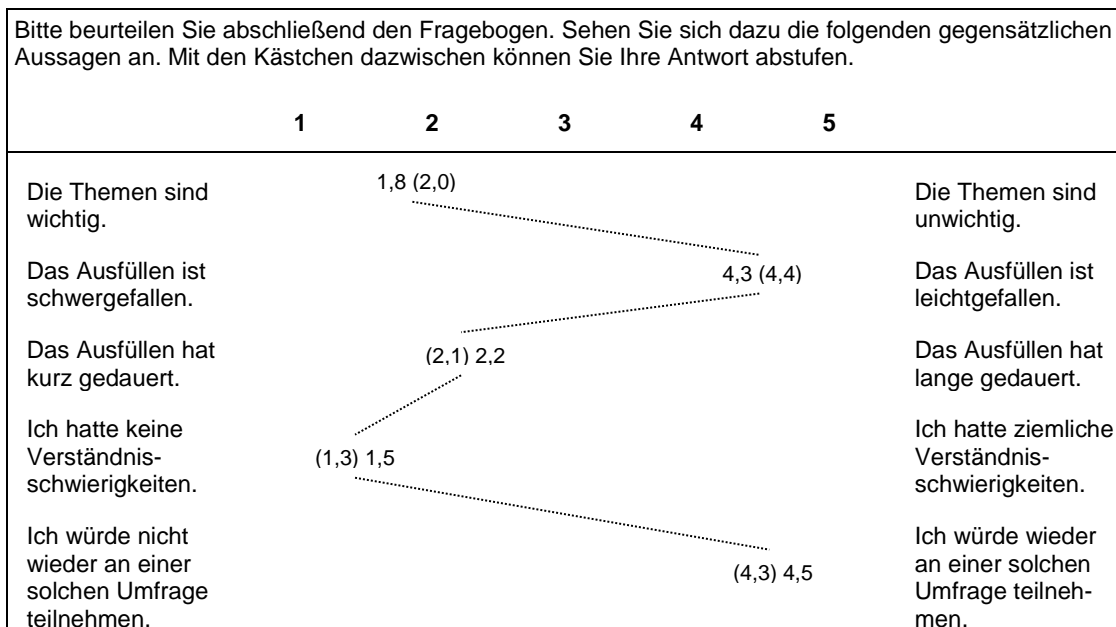
Anmerkungen: Angaben in Prozent. Abweichungen von 100 Prozent ergeben sich aus Rundungsdifferenzen. Die gestrichelte Linie zeigt die Trennung zwischen den Fragebatterien im Fragebogen an. Eingangsbefragung (EB, n = 967–984).

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Anhang 2: Qualitätssicherung

Zur Beurteilung der Qualität des Fragebogens wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Eingangs- und der Schlussbefragung gebeten, den Fragebogen zu bewerten. Diese hatten keine Schwierigkeiten damit, den Fragebogen auszufüllen, fanden die Themen, die behandelt wurden, wichtig und waren auch zeitlich mit dem Ausfüllen des Fragebogens nicht sehr belastet. Das Ausfüllen ist ihnen leichtgefallen und sie würden wieder an einer solchen Umfrage teilnehmen. Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hat der Fragebogen seinen Zweck als Erhebungsinstrument also gut erfüllt. Die Einzelbewertungen finden sich in Abbildung 12.

Abbildung 12: Bewertung Fragebogen



Anmerkungen: Angegeben wird M_a (arithmetisches Mittel zwischen den Ausprägungen [1 und 5]) als semantisches Differenzial. Ohne Klammer: Eingangsbefragung, $n = [972-977]$; in Klammern: Schlussbefragung, $n = [208-211]$.

Datenbasis: ZMSBw-Bewerberstudie 2022.

Das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) führte von Mai bis Juli 2022 eine Umfrage zu Motiven, Einschätzungen und Hintergründen von Bewerberinnen und Bewerbern bei der Bundeswehr durch. Die Daten wurden über eine Online-Umfrage unter allen Personen erhoben, die sich in diesem Zeitraum bei der Bundeswehr beworben hatten oder für die der Bewerbungsprozess in diesem Zeitraum endete. Der vorliegende Forschungsbericht präsentiert die Ergebnisse zu Bildung, Herkunft, Sozialstruktur und Werten der Bewerberinnen und Bewerber sowie zu ihren Erwartungen und ihrer Motivation, aber auch zu ihrer Bewertung des Bewerbungsprozesses.

Prof. Dr. Martin Elbe, Dipl.-Kfm., Dipl.-Soz., ist Projektleiter im Forschungsbereich Militärsoziologie am ZMSBw in Potsdam. Seine Arbeitsgebiete erstrecken sich auf die Sozialpsychologie und die Militärsoziologie, insbesondere Arbeits- und Organisationsforschung, Gesundheit und Sport sowie verstehende Methodologie. Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen.