



**ZMS** BW

Zentrum für Militärgeschichte und  
Sozialwissenschaften der Bundeswehr

---

## **Genderspezifisches Personalmarketing?**

Ergebnisse und Analysen der Befragung von  
Sanitätsstaboffizieren im 14./15./16. Dienstjahr

Gregor Richter

Forschungsbericht 124

April 2020

## **Impressum**

Herausgeber: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr

Verantwortlich für den Inhalt ist der Autor

Anschrift: Zeppelinstraße 127/128, 14471 Potsdam

Tel.: 0331 9714-544

E-Mail: [zmsbwmilitaersoziologie@bundeswehr.org](mailto:zmsbwmilitaersoziologie@bundeswehr.org)

[www.zmsbw.de](http://www.zmsbw.de)

© ZMSBw 2020

Projektnummer: 7104-01

# Inhaltsverzeichnis

---

1	Vorbemerkung.....	2
2	Problemstellung .....	3
3	Methodisches Design der Studie .....	6
4	Ergebnisse und Analysen .....	7
4.1	Grunddaten .....	7
4.2	Dienstzufriedenheit .....	9
4.3	Personalbindung .....	9
4.4	Kriterien der Arbeitgeberwahl .....	10
4.5	Berufliche Identität .....	15
4.6	Information über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.....	17
4.7	Einflussfaktoren auf die Personalbindung I: Bivariate Analysen .....	17
4.8	Einflussfaktoren auf die Personalbindung II: Multivariate Analysen.....	19
4.9	Rolle der Truppenarztverwendung .....	21
4.10	Militärischer und ziviler Gesundheitssektor .....	22
5	Zusammenfassung und Diskussion .....	26
6	Empfehlungen .....	29
	Literaturverzeichnis .....	30

# 1 Vorbemerkung

Das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) wurde vom Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) mit der Untersuchung beauftragt, welche Gründe Sanitätsoffiziere bewegen, auf einen Antrag auf Übernahme in das Dienstverhältnis eines Berufssoldaten zu verzichten. Dabei sollte insbesondere geprüft werden, ob es Unterschiede in der Motivlage von weiblichen und männlichen Sanitätsoffizieren gibt. Schließlich sollten Empfehlungen abgeleitet werden, wie mehr Sanitätsoffiziere zu einem Übernahmeantrag motiviert werden können.

In einem ersten Zugang zur Thematik wurden hierzu die Daten des ZMSBw-Forschungsprojekts „Personalgewinnung und Personalbindung im Sanitätsdienst der Bundeswehr. Berufliche Identität von Sanitätsoffizieren“ nach Geschlecht differenziert ausgewertet, insbesondere die im Jahr 2015 erhobenen Befragungsdaten.

Die Ergebnisse der vertieften Analysen werden mit diesem Forschungsbericht vorgelegt.<sup>1</sup> Dabei handelt es sich um Re-Analysen eines bereits abgeschlossenen Forschungsprojekts des ZMSBw, das nicht für die spezifische Fragestellung (genderspezifische Motiverforschung) konzipiert wurde, d.h. nicht alle relevanten Fragen zur Thematik können mit dem vorliegenden Bericht beantwortet werden.

Der Bericht wurde dem BMVg im März 2016 zur internen Auswertung vorgelegt und wurde im November 2019 zur Veröffentlichung freigegeben.

---

<sup>1</sup> Ich danke Dr. Heiko Biehl und Dr. Markus Steinbrecher für ihre sehr hilfreichen methodischen und inhaltlichen Anmerkungen bei der Erstellung des Berichts.

## 2 Problemstellung

Militärhistorische Forschungen zeigen, dass ein Mangel an Sanitätsoffizieren, insbesondere an Ärzten, seit den Anfangsjahren der Bundeswehr immer wieder oben auf der Agenda der Personalpolitik gestanden hat. Bereits früh stellte sich das Problem vor allem als Personal*bindungs*problem dar: Erste Truppenärzte kündigten 1958, also ein Jahr nach Aufstellung des Sanitätsdienstes, ihre Stelle. Als Gründe wurden unter anderem genannt: fehlende Aufstiegsmöglichkeiten, geringe Chancen auf Weiterbildungen und hohe Anteile an administrativen Tätigkeiten (Landau 2013: 15 f.). So wurde schon damals deutlich, dass die Attraktivität des Sanitätsdienstes der Bundeswehr immer vor dem Hintergrund der Attraktivität ziviler medizinischer Berufe zu bewerten ist.

Dabei lassen sich zwei grundsätzliche Wirkungslinien unterscheiden: Entweder können faktische Unterschiede zwischen militärischem und zivilem Gesundheitssektor die Berufswahl junger Ärzte beeinflussen oder aber es handelt sich „nur“ um mehr oder weniger belastbare Wahrnehmungen bzw. Vorurteile über die jeweiligen Sektoren. Im *ersten* Fall kann man im Rahmen der Personalbindung mit attraktiveren Angeboten, z.B. die Bezahlung oder Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten betreffend, reagieren, im *zweiten* Fall genügt eine vergleichsweise kostengünstige „Aufklärung“ im Rahmen gezielter Personalkommunikation. Anwendungsorientierter Personalforschung kommt hier eine nicht immer leichte Aufgabe zu: Sie muss die Faktoren, die eine Berufswahlentscheidung beeinflussen, identifizieren und klären, ob es sich eher um „objektive“ komparative Vor- bzw. Nachteile handelt, oder „Fehlwahrnehmungen“ und „Fehlbewertungen“ die Ursache für eine unterstellte geringe Attraktivität des Dienstes als Sanitätsoffizier sind.

Die Streitkräfte in Europa stehen heute vermehrt vor der Herausforderung, wie sie ihren personellen Bedarf in ausreichender Quantität und Qualität decken können. Die militärbezogene Personalforschung reagiert auf diese Situation mit begleitenden Studien, die – neben genuin wissenschaftlichen Zielsetzungen – dazu beitragen sollen, Lösungsansätze im Bereich der Personalgewinnung und -bindung zu finden (Hentschel 2013; Höfig 2014; Szvircev Tresch/Leuprecht 2010). Auch die vom BMVg bereits 2012 beauftragte Studie „Personalgewinnung und Personalbindung im Sanitätsdienst der Bundeswehr. Berufliche Identität von Sanitätsoffizieren“ folgt diesem praxisorientierten Verständnis. In mehreren Befragungswellen ausgewählter berufsbiografischer Gruppen von Sanitätsoffizieranwärtern (SanOA) 2012, Sanitätsoffizieren (SanOffz) 2013 und Sanitätsstabsoffizieren (SanStOffz) 2015 sollten Einflussfaktoren auf die Personalgewinnung und -bindung ermittelt und Maßnahmen identifiziert werden, mit denen die Attraktivität der Laufbahn

gesteigert werden kann. Die Zielgruppen aller Approbationen (Ärzte, Zahnärzte, Apotheker und Veterinäre) wurden an wichtigen Schnittstellen ihrer Karriere in der Bundeswehr befragt: SanOA direkt vor dem Studium, SanOffz während der beiden postuniversitären modularen Ausbildungsphasen (PumA) A und C und SanStOffz im 14./15./16. Dienstjahr.

Der vorliegende Bericht konzentriert sich auf die Ergebnisse der Befragung der vierten und letzten Welle und schließt an die bereits an anderer Stelle berichteten Forschungsergebnisse an (Richter 2014a, 2014b, 2016). Die vierte Befragungswelle ist für die Ableitung von attraktivitätssteigernden Maßnahmen besonders wichtig: Zum einen blicken die Befragten auf langjährige Erfahrungswerte zurück: Was macht den Arbeitgeber Bundeswehr attraktiv? Wo ist Nachsteuerungsbedarf? Zum anderen steht in der Regel in der Phase des 14.–16. Dienstjahrs die Entscheidung für oder gegen den Verbleib in der Organisation an, d.h. ob ein Antrag auf Übernahme als Berufssoldat/in gestellt wird. Mit der letzten Befragungswelle sollten vor allem die Faktoren bestimmt werden, die diese Entscheidungsfindung beeinflussen.

Der Fokus der folgenden Re-Analysen liegt auf geschlechtsspezifischen Aspekten. Militärsoziologische Untersuchungen im internationalen Umfeld weisen darauf hin, dass zwischen weiblichen und männlichen Offizieren bzw. Offizieranwärterinnen und Offizieranwärtlern Unterschiede bei der Personalbindung bestehen. Für die US-amerikanischen Streitkräfte wird z.B. berichtet:

„[...] retention of women (especially in combat occupational speciality areas) continues to lag behind retention of men. Currently in the combat specialities, more than 40% of the male officers choose to stay in the navy past their minimum service commitment, yet less than 20% of women do.” (Smith/Rosenstein 2016: 2)

Der vorliegenden Untersuchung liegt hieran anschließend die Arbeitshypothese zugrunde, dass weibliche Sanitätsoffiziere im Vergleich zu ihren männlichen Kameraden weniger geneigt sind, einen Antrag auf Übernahme als Berufssoldatin zu stellen. Die Neigung zum Verbleib in der Organisation wird im Weiteren als Personalbindung bezeichnet. In einem *ersten* Schritt gilt es zu prüfen, ob Unterschiede im Hinblick auf die Personalbindung bei weiblichen und männlichen Sanitätsoffizieren existieren. In einem *zweiten* Schritt ist zu untersuchen, welche Gründe eine Entscheidung für oder gegen einen Antrag auf Übernahme als Berufssoldaten bzw. als Berufssoldatin beeinflussen und ob es geschlechtsspezifische Unterschiede in der Motivlage gibt. Unterschiedliche Motivlagen

würden in der Konsequenz den Bedarf für ein genderspezifisches, internes Personalmarketing<sup>2</sup> bei der Zielgruppe begründen.

Neben der Untersuchung der Motive im engeren Sinne, die mit den Daten der ZMSBw-Befragung von SanStOffz im 14./15./16. Dienstjahr erschlossen werden können, ist es erforderlich, anhand von Personalstatistiken zu prüfen, ob nicht strukturelle Faktoren, z.B. eine verwendungsgerechte Ausbildung und erforderliche Einsatzerfahrungen, für etwaige Unterschiede verantwortlich gemacht werden müssen. Die dem ZMSBw vorliegenden, nicht öffentlichen Personalstatistiken des Bundesamts für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) zeigen nämlich, dass im Sanitätsdienst die Potenzialausschöpfung, d.h. die Anzahl der Antragsberechtigten im Vergleich zu den Übernahmen, bei Männern merklich höher ist als bei Frauen, d.h. zu wenige Frauen stellen einen Antrag und zu wenige werden als Berufssoldatin übernommen. Eine zweite, ergänzende Arbeitshypothese wäre dann, dass durch den Dienstherrn vorgegebene Handlungsrahmen und Auswahlkriterien geschlechtsspezifische Ungleichheiten bzw. fehlende Chancengerechtigkeit hervorrufen.

---

<sup>2</sup> „Richtet sich ein Personalmarketing auf den internen Arbeitsmarkt (*internes Personalmarketing*) aus, so bezieht es sich im Wesentlichen auf Versuche, die Mitarbeiterbindung positiv zu beeinflussen. Hier geht es dann darum, vor allem eine erhöhte Bleibemotivation [...] der bereits im Betrieb beschäftigten Mitarbeiter zu erreichen. Hier ist die gesamte Palette betrieblicher Anreize bzw. deren Gestaltung angesprochen.“ (Berthel/Becker 2013: 338, Hervorhebung im Original).

### 3 Methodisches Design der Studie

Um berufsbiografische Entwicklungsverläufe und den mit ihnen gegebenenfalls verbundenen Einstellungswandel während einer längeren Organisationszugehörigkeit (wie im Fall der ca. 17-jährigen Verpflichtungszeit von Sanitätsoffizieren) wissenschaftlich rekonstruieren zu können, hätte sich ein Paneldesign angeboten: Dieselben Personen werden mit identischen Fragen zu mehreren Zeitpunkten ihrer beruflichen Entwicklung befragt, um Veränderungen, z.B. bei der Dienstzufriedenheit, nachzeichnen zu können. Angesichts der Vorgabe, zeitnah Ergebnisse präsentieren und Empfehlungen zur Attraktivitätssteigerung der Laufbahn aussprechen zu können, wurde auf die Methode einer Trendstudie, bestehend aus insgesamt vier Befragungswellen (Tabelle 3.1), zurückgegriffen.

Die Sanitätsstaboffiziere im 14./15./16. Dienstjahr (im Folgenden: SanStOffz) wurden im Zeitraum 15. Januar bis 27. Februar 2015 befragt (vierte Befragungswelle). Dabei kam – wie in den vorherigen Befragungen – ein standardisierter schriftlicher Fragebogen zum Einsatz (Vollerhebung). Die dienstlichen Adressen für die postalische Versendung der Fragebögen wurden vom BAPersBw bereitgestellt. Der Rücklauf betrug erfreuliche 52 Prozent. Soweit nicht anders gekennzeichnet, beinhalten die Statistiken in Kapitel 4 nur die Ergebnisse der vierten Befragungswelle.

**Tabelle 3.1: Die vier Befragungswellen im Überblick**

Zielgruppe	SanOA vor dem Studium während AGA*	SanOffz direkt nach dem Studium während Puma** A	SanOffz nach klinischer Einweisung während Puma** C	SanStOffz im 14./15./16. Dienstjahr
<b>Befragungszeitraum</b>	10.09.–28.09.2012	24.01.–31.03.2013	26.02.–30.06.2013	15.01.–27.02.2015
<b>Grundgesamtheit</b>	269	120	112	464
<b>Rücklauf</b>	161	101	73	239
<b>Rücklaufquote</b>	60 %	84 %	65 %	52 %
<b>Fragenumfang</b>	32, davon 2 offene	32, davon 1 offene	32, davon 1 offene	33, davon 2 offene

Anmerkungen: \*Allgemeine Grundausbildung; \*\*Postuniversitäre modulare Ausbildung.

Datenbasis: Befragungen des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr 2012–2015.

## 4 Ergebnisse und Analysen

### 4.1 Grunddaten

Der Rücklauf der SanStOffz-Befragung teilt sich auf 54 Prozent Befragungsteilnehmerinnen und 46 Prozent Befragungsteilnehmer auf. Dies entspricht der Zusammensetzung in der Grundgesamtheit der Zielgruppe (53 Prozent weiblich, 47 Prozent männlich).

Die Approbationen und Uniformträgergruppen verteilen sich wie folgt: Humanmedizin: 74 Prozent; Zahnmedizin: 18 Prozent; Pharmazie: 8 Prozent; Veterinärmedizin: 0 Prozent (gerundet); Heeresuniformträger: 63 Prozent; Luftwaffenuniformträger: 21 Prozent; Marineuniformträger: 15 Prozent. Sowohl bei den Approbationen als auch bei den Uniformträgergruppen bestehen keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Zielsetzung der Studie war es, Aussagen über die Attraktivität der Laufbahn des Sanitätsoffiziers *im Allgemeinen* zu treffen; eine spezifische Analyse nach Approbationen oder Uniformträgergruppen war nicht intendiert.

Die Zielgruppe ist, was die aktuellen Verwendungen betrifft, heterogen zusammengesetzt. Hier zeigen sich statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern (Tabelle 4.1.1). So sind Frauen häufiger in Regionalen Sanitätseinrichtungen (RegSanE) tätig, ihre Kameraden häufiger in Verwendungen im Bereich Führung und Organisation (FüOrg) eingesetzt.

**Tabelle 4.1.1: Aktuelle dienstliche Verwendung nach Geschlecht**

	Gesamt	Geschlecht	
		Weiblich	Männlich
<b>Bitte geben Sie an, welche dienstliche Verwendung Sie zurzeit durchlaufen:*</b>			
Verwendung als Truppenärztin/ Truppenarzt (in RegSanE)	36	45	26
Verwendung in den organischen Sanitätsdiensten der Teilstreitkräfte	4	2	6
Klinische Verwendung (in Bundeswehr- krankenhaus)	40	37	44
Im Bereich FüOrg (inkl. BMVg)	9	6	11
Sonstiges	11	10	13

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Signifikanzniveau: \*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ ;  $\chi^2$ -Unabhängigkeits-Test.

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Befragung der SanStOffz 2015.

Die Frage nach dem Familienstand ergibt folgende Verteilung: 8 Prozent sind ledig und alleinstehend, 21 Prozent ledig, aber in fester Partnerschaft, die Mehrheit von 65 Prozent ist verheiratet oder lebt in eingetragener Lebenspartnerschaft, 1 Prozent ist verheiratet, lebt aber getrennt, 5 Prozent sind geschieden und 0 Prozent verwitwet. 67 Prozent haben eigene Kinder. Sowohl beim Familienstand als auch bei der Frage nach eigenen Kindern gibt es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

Die SanStOffz wurden nach ihrer aktuellen persönlichen Lebenssituation gefragt: In der Nähe ihres Dienstortes wohnen 84 Prozent; sie kehren täglich an ihren Hauptwohnsitz zurück. In der Regel kehren am Wochenende 12 Prozent an ihren Hauptwohnsitz zurück; sie wohnen während der Woche am Standort oder in unmittelbarer Nähe (Wochenendpendler). Eine andere Lebenssituation gaben 3 Prozent an. Die Anzahl der Wochenendpendler in der Zielgruppe liegt damit unter dem Durchschnitt aller Soldaten und Soldatinnen, deren Wochenendpendleranteil bundeswehrweit mit 40 Prozent ermittelt wurde (Bulmahn et al. 2014: 34). Es kann kein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern beim Wochenendpendeln festgestellt werden.

Unterschiede lassen sich hingegen bei der Frage nach der Teilnahme an Auslandseinsätzen identifizieren. Weibliche SanStOffz verfügen über signifikant weniger Einsatzerfahrung als ihre Kameraden und gingen für das Befragungsjahr (2015) auch in geringerem Maße davon aus, dass ihnen ein Einsatz bevorsteht (Tabelle 4.1.2).

**Tabelle 4.1.2: Auslandseinsätze nach Geschlecht**

	Gesamt	Geschlecht	
		Weiblich	Männlich
<b>Haben Sie bereits an einem Auslandseinsatz der Bundeswehr teilgenommen?*</b>			
Ja, insgesamt mit mehr als 1 Jahr Dauer	11	8	15
Ja, insgesamt zwischen 0,5 und 1 Jahren Dauer	33	27	39
Ja, insgesamt mit weniger als 0,5 Jahren Dauer	33	34	31
Nein, noch nicht	23	30	14
<b>Werden Sie 2015 an einem Auslandseinsatz der Bundeswehr teilnehmen?*</b>			
Ja, das ist sicher	15	10	20
Ja, davon gehe ich aus, weiß aber noch nichts Konkretes	8	7	9
Nein, davon gehe ich eher nicht aus	39	34	44
Nein, sicher nicht	33	43	21
Weiß nicht	6	6	6

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Signifikanzniveau: \*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05; Chi<sup>2</sup>-Unabhängigkeits-Test.

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Befragung der SanStOffz 2015.

## 4.2 Dienstzufriedenheit

Auch in der vierten Welle wurde nach der allgemeinen Dienstzufriedenheit gefragt. Die Frage lautete wie in den drei Vorgängerbefragungen: „Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrem Dienst in der Bundeswehr?“ 6 Prozent der Befragten sind sehr zufrieden, 50 Prozent zufrieden, 31 Prozent antworteten mit teils/teils, 10 Prozent gaben unzufrieden und 3 Prozent sehr unzufrieden an. Ein Vergleich nach Geschlecht ergab, wie auch bei den vorherigen Befragungen, keinen statistisch signifikanten Unterschied (T-Test). Das mit den Vorgängerbefragungen der Studie bisher gewonnene grundsätzlich positive Stimmungsbild (vgl. Richter 2014a: 116) setzt sich also bei SanStOffz fort, die mehrheitlich mit dem täglichen Dienst zufrieden sind.

## 4.3 Personalbindung

Die Organisations- und Personalpsychologie versteht unter Mitarbeiterbindung im engeren Sinne die Verbundenheit, die Zugehörigkeit und die Identifikation, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen empfinden und erleben (Felfe 2008: 25). Aus personalwirtschaftlicher Perspektive ist vor allem von Interesse, welche die relevanten, durch einen Arbeitgeber direkt oder indirekt beeinflussbaren Faktoren der Entscheidungsfindung für oder gegen den Verbleib in der Organisation sind. Um diese Frage für SanStOffz am Ende ihrer ersten Verpflichtungszeit beantworten zu können, wurde die Methode des Zweigruppenvergleichs angewandt. Dabei wird nach dem Verhalten bzw. der Verhaltensabsicht gefragt. Unterschieden wurde zwischen beruflich gebundenen und beruflich nicht gebundenen SanStOffz.

Abbildung 4.3.1 ist zu entnehmen, wie die Vergleichsgruppen gebildet wurden. Beruflich gebundene SanStOffz sind demnach diejenigen, die im 14./15./16. Dienstjahr entweder schon Berufssoldatinnen und -soldaten (BS) sind, bereits einen Antrag auf Übernahme gestellt haben oder sich dies sicher, eher oder vielleicht vorstellen können. Beruflich nicht gebundene SanStOffz sind Soldatinnen und Soldaten auf Zeit (SaZ), die keinen Antrag gestellt haben und es sich eher nicht oder sicher nicht vorstellen können, zu verlängern. Ein Anteil von 1 Prozent, der sich noch nicht in die eine oder andere Richtung äußern wollte, wird in der Vergleichsanalyse nicht berücksichtigt. Damit setzt sich das Sample aus 49 Prozent beruflich gebundenen (n=116) und 51 Prozent beruflich nicht gebundenen SanStOffz (n=120) zusammen.

Die Personalbindung ist geschlechtsspezifisch unterschiedlich stark ausgeprägt: Zu den beruflich Gebundenen im hier operationalisierten Sinne zählen 58 Prozent der männlichen SanStOffz, jedoch nur 42 Prozent der weiblichen SanStOffz. Die Prozentsatzdifferenz von 16 Prozent ist statistisch signifikant (Chi<sup>2</sup>-Unabhängigkeits-Test, p<0.05), d.h. die Arbeitshypothese (erster Schritt), wonach weibliche SanStOffz eine geringere Personalbindung aufweisen als ihre männlichen Kameraden, ist bestätigt.

**Abbildung 4.3.1: Operationalisierung von beruflich gebundenen und beruflich nicht gebundenen SanStOffz**

Status	BS	SaZ
gesamt	16	84
weiblich	12	88
männlich	22	78

  

Antrag auf Übernahme als BS gestellt?	ja	nein
gesamt	13	87
weiblich	10	90
männlich	17	83

  

Können Sie sich vorstellen – aus heutiger Perspektive – BS zu werden?	ja, sicher	eher ja	vielleicht	eher nein	nein, sicher nicht	Kann ich heute noch nicht sagen
gesamt	2	7	20	32	38	1
weiblich	0	6	18	35	40	1
männlich	4	10	21	27	34	3

berufliche gebundene SanStOffz  
beruflich nicht gebundene SanStOffz

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

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Befragung der SanStOffz 2015.

## 4.4 Kriterien der Arbeitgeberwahl

Es kann davon ausgegangen werden, dass Entscheidungen über den Verbleib in einer Organisation, wie im Fall einer 14- bis 16-jährigen Organisationszugehörigkeit, vor dem Hintergrund eigener Anforderungen an die berufliche Tätigkeit und bisheriger Erfahrungen mit dem Arbeit- bzw. Dienstgeber erfolgen. Hilfreich zum Verständnis dieses Entscheidungsprozesses ist das Konzept des Arbeitgeberimages. Darunter versteht man „das Vorstellungsbild, das Menschen, insbesondere aktuelle und potentielle Arbeitnehmende, von einer Organisation in ihrer Funktion als Arbeitgeberin besitzen“ (Ritz/Waldner 2012: 87). Dieses

Vorstellungsbild setzt sich zusammen aus einer Reihe von Wahrnehmungen über einen Arbeitgeber, d.h. das Arbeitgeberimage ist mehrdimensional angelegt. Es umfasst in der Regel Merkmale wie Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und Karrierechancen, wobei sich Anzahl und Qualität der Merkmale nicht abschließend festsetzen lassen (ebd.: 88). Außerdem ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Arbeitgeber unterschiedliche Merkmalsräume besitzen: Der Sanitätsdienst der Bundeswehr hat bereits auf der Ebene der Wahrnehmungen andere relevante Merkmale als z.B. die Tätigkeit bei einem Pharmaunternehmen. Tritt zur Wahrnehmung über ein Arbeitgebermerkmal die Einstellungsdimension hinzu, d.h. die potenzielle Eignung zur Befriedigung eines berufsbezogenen Bedürfnisses, spricht man von der *Instrumentalität* dieses Merkmals. Je nach subjektiver Wichtigkeit eines berufsbezogenen Bedürfnisses lässt sich zudem die *Valenz* eines Arbeitgebermerkmals bestimmen.

Die entsprechenden Formulierungen im Fragebogen zur Messung von Valenzen und Instrumentalitäten lauteten: a) „Wie wichtig sind Ihnen im Allgemeinen folgende Punkte bei der Wahl eines Arbeitgebers?“ (Antwortvorgaben: sehr wichtig, wichtig, teils/teils, weniger wichtig, eher unwichtig) und b) „Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass sich durch den Dienst bei der Bundeswehr folgende Anforderungen/Erwartungen an Ihre berufliche Tätigkeit erfüllen?“ (Antwortvorgaben: fast sicher, eher wahrscheinlich, teils/teils, eher unwahrscheinlich, sicher nicht). Tabelle 4.4.1 dokumentiert statistische Kennwerte der Antwortverteilungen der in dieser Studie abgefragten Arbeitgebermerkmale. Die Darstellung der Ergebnisse ist für eine leichtere Interpretierbarkeit verdichtet. Die Mittelwerte der fünfstufigen Likert-Skalen sind ein Maß für die Wichtigkeit des Kriteriums (Valenz) bzw. für die subjektive Erwartung, dass das Kriterium durch den Dienst bei der Bundeswehr erfüllt wird (Instrumentalität).

Die Daten zeigen eine hohe Übereinstimmung zur SanOffz PumA C-Befragung (vgl. Richter 2014b: 297 f.) auf, d.h. die befragten Gruppen der dritten und vierten Welle haben in etwa dieselbe Präferenzstruktur und im Durchschnitt ähnliche Wahrnehmungen über die Attraktivität ihres Dienstherrn. Erfüllt oder zum Teil übererfüllt werden folgende Kriterien, die somit Stärken der Arbeitgebermarke Sanitätsdienst der Bundeswehr darstellen: Verantwortung übernehmen zu können, auch Führungsverantwortung, nette Kameraden und Kameradinnen zu haben, ein sicherer Arbeitsplatz und umfangreiche Sozialleistungen. Auch in bundeswehrweiten Personalbindungsstudien erhält der Dienstherr positive Noten für das Arbeitsklima, die Arbeitsplatzsicherheit und das Niveau sozialer Leistungen – und dies vom militärischen wie vom zivilen Personal gleichermaßen (vgl. Höfig 2014). Schwächen der Bundeswehr hingegen sind der Sanitätsdienststudie zufolge vor allem hohe Mobilitätsanforderungen (Stichwort „Armee der Pendler“), eine unflexible Arbeitszeitgestaltung, eine geringe Vereinbarkeit von Beruf und Familie und kaum selbstständiges Planen und Entscheiden.

**Tabelle 4.4.1: Valenzen und Instrumentalitäten von Merkmalen des Arbeitgebers Bundeswehr**

Arbeitgebermerkmal	Wichtigkeit des Aspekts bei der Wahl des Arbeitgebers			Wahrscheinlichkeit, dass der Aspekt durch den Dienst bei der Bundeswehr erfüllt wird		
	M	SD	Min; Max	M	SD	Min; Max
Eine abwechslungsreiche und interessante Tätigkeit ausüben zu können	3,47	,627	0; 4	3,03	,873	0; 4
Regelmäßige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben	3,31	,713	1; 4	2,84	,955	0; 4
Verantwortung übernehmen zu können	3,24	,693	1; 4	3,08	,803	0; 4
Selbstständig planen und entscheiden zu können	3,43	,631	1; 4	1,96	1,08	0; 4
Familie und Beruf/Dienst gut miteinander vereinbaren zu können	3,62	,693	0; 4	1,70	,921	0; 4
Nette Kameraden und Kameradinnen zu haben	2,83	,866	0; 4	2,64	,660	1; 4
Gute Vorgesetzte zu haben	3,21	,758	0; 4	2,02	,823	0; 4
Irgendwann Führungsverantwortung übernehmen zu können	2,80	,982	0; 4	2,73	,899	0; 4
Einen sicheren Arbeitsplatz zu haben	2,95	1,06	0; 4	3,53	,654	1; 4
Ein hohes Einkommen erzielen zu können	2,82	,882	0; 4	2,11	1,10	0; 4
Umfangreiche Sozialleistungen zu erhalten	2,56	,941	0; 4	2,79	,827	0; 4
Eine flexible Arbeitszeitgestaltung zu haben	3,06	,879	0; 4	1,59	1,01	0; 4
Sich mit den Zielen der Organisation identifizieren zu können	2,89	,910	0; 4	2,05	1,02	0; 4
Nur selten länger als 40 Stunden in der Woche arbeiten zu müssen	2,13	1,24	0; 4	1,41	1,24	0; 4
Berufsbedingt nicht den Wohnort wechseln zu müssen	3,07	1,06	0; 4	1,05	1,02	0; 4

Anmerkungen: M=Mean (Mittelwert); SD=Standard Deviation (Standardabweichung); Wertebereich: [0; 4].

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Befragung der SanStOffz 2015.

Geschlechtsspezifische Unterschiede können bei sieben der abgefragten Merkmale nachgewiesen werden (Tabelle 4.4.2): Weibliche SanStOffz legen bei der Wahl des Arbeitgebers mehr Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Dienst, auf nette Kameraden und Kameradinnen, eine flexible Arbeitszeitgestaltung und nur selten länger als 40 Stunden in der Woche arbeiten zu müssen. Männlichen SanStOffz hingegen ist es im Vergleich wichtiger, eine abwechslungsreiche und interessante Tätigkeit ausüben zu können und irgendwann Führungsverantwortung übernehmen zu können. Weibliche SanStOffz erwarten in stärkerem Maße als ihre männlichen Kameraden, dass sie in der Bundeswehr Familie und Beruf/Dienst gut miteinander vereinbaren können, ein hohes Einkommen

erzielen können und nur selten länger als 40 Stunden in der Woche arbeiten müssen. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen vor allem Wert auf Arbeitgebermerkmale legen, die man als „ausgewogene Work-Life-Balance“ zusammenfassen kann. Für Männer hingegen soll der Beruf stärker die Chance für die Übernahme von Führungsaufgaben bieten. Bemerkenswert ist, dass Frauen offenbar eher als ihre Kameraden annehmen, dass sie in Zukunft bei Fortsetzung der Tätigkeit in der Bundeswehr Anforderungen von Familie mit dem Beruf/Dienst vereinbaren können.

**Tabelle 4.4.2: Merkmale des Arbeitgebers Bundeswehr: Geschlechtsspezifische Unterschiede**

Arbeitgebermerkmal	Wichtigkeit des Aspekts bei der Wahl des Arbeitgebers			Wahrscheinlichkeit, dass der Aspekt durch den Dienst bei der Bundeswehr erfüllt wird		
	Weiblich	Männlich	sig.	Weiblich	Männlich	sig.
Eine abwechslungsreiche und interessante Tätigkeit ausüben zu können	3,38	3,55	*			n.s.
Regelmäßige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben			n.s.			n.s.
Verantwortung übernehmen zu können			n.s.			n.s.
Selbstständig planen und entscheiden zu können			n.s.			n.s.
Familie und Beruf/Dienst gut miteinander vereinbaren zu können	3,75	3,48	**	1,91	1,44	***
Nette Kameraden und Kameradinnen zu haben	2,99	2,67	**			n.s.
Gute Vorgesetzte zu haben			n.s.			n.s.
Irgendwann Führungsverantwortung übernehmen zu können	2,60	3,02	***			n.s.
Einen sicheren Arbeitsplatz zu haben			n.s.			n.s.
Ein hohes Einkommen erzielen zu können			n.s.	2,28	1,88	**
Umfangreiche Sozialleistungen zu erhalten			n.s.			n.s.
Eine flexible Arbeitszeitgestaltung zu haben	3,16	2,91	*			n.s.
Sich mit den Zielen der Organisation identifizieren zu können			n.s.			n.s.
Nur selten länger als 40 Stunden in der Woche arbeiten zu müssen	2,48	1,75	***	1,59	1,22	*
Berufsbedingt nicht den Wohnort wechseln zu müssen			n.s.			n.s.

Anmerkungen: M=Mean (Mittelwert); SD=Standard Deviation (Standardabweichung); Wertebereich: [0; 4]; Signifikanzniveau: \*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05; n.s. = nicht signifikant; T-Test.

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Befragung der SanStOffz 2015.

In Anlehnung an die Vorgehensweise bei Ritz/Waldner (2012: 88 f.) kann über eine multiplikative Verknüpfung der Valenz- und Instrumentalitätswerte die Einstellung  $E_{ij}$  einer Person  $i$ , wie im vorliegenden Fall eines weiblichen oder männlichen Sanitätsoffiziers, zum Objekt, d.h. hier eines Arbeitgebermerkmals  $j$ , bestimmt werden. Hierzu wurden die Antwortvorgaben für eine bessere Interpretierbarkeit umkodiert, wodurch die beiden Variablen neue Wertebereiche erhalten: Valenz  $x_{ij}$  [1; 5] und Instrumentalität  $y_{ij}$  [-2; 2]. Auf diese Weise ergibt sich z.B. für einen Befragten, dem das Kriterium „hohes Einkommen“ weniger wichtig (=2) ist und der annimmt, dass es eher unwahrscheinlich ist, dass der Aspekt durch den Dienst bei der Bundeswehr erfüllt wird (= -1), eine Einstellung  $E_{ij}$  mit dem Wert von -2. Die Einstellung  $E_{ij}$  einer Person  $i$  über ein Merkmal  $j$  ergibt sich allgemein aus:

$$E_{ij} = x_{ij} y_{ij}$$

Summiert man die erhaltenen Produktwerte aller Arbeitgebermerkmale – dies sind die 15 in Tabelle 4.4.2 aufgeführten Kriterien –, so erhält man die Kennzahl  $EW_i$ , d.h. den „Erwartungswert der Beschäftigung“ (ebd.: 89) einer Person  $i$ , der als Attraktivitätsindex interpretiert werden kann:

$$EW_i = \sum_{j=1}^{15} E_{ij} = \sum_{j=1}^{15} x_{ij} y_{ij}$$

Der Erwartungswert der Beschäftigung gibt an, wie hoch die Anforderungen an den Arbeitgeber Bundeswehr von einem befragten Sanitätsoffizier, gewichtet mit der jeweiligen Wichtigkeit des Kriteriums, erfüllt werden; er ist ein Maß für die Attraktivität des Dienstherrn über alle betrachteten Merkmale hinweg. Die in Tabelle 4.4.3 ausgewiesenen Erwartungswerte wurden zur besseren Interpretierbarkeit auf den Wertebereich [-1; 1] relationiert. Es lässt sich kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern nachweisen, d.h. der Arbeitgeber Bundeswehr wird auf dieser Aggregationsebene von Frauen und Männern als gleich attraktiv bewertet.

**Tabelle 4.4.3: Erwartungswerte der Beschäftigung nach Geschlecht**

	n	M	SD	Min	Max
Gesamt	217	0,13	0,19	-0,45	0,57
Weiblich	110	n.s.		-0,28	0,54
Männlich	97	n.s.		-0,45	0,57

Anmerkungen: M=Mean (Mittelwert); SD=Standard Deviation (Standardabweichung); Wertebereich: [-1; 1].

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Befragung der SanStOffz 2015.

## 4.5 Berufliche Identität

„Unter dem Begriff ‚berufliche Identität‘ soll [...] das komplexe Geflecht berufsbezogener Selbstbilder, Rollenvorstellungen, Erwartungen und Emotionen verstanden werden“ (Bulmahn et al. 2010: 75). Berufliche Identität wird dabei als das Ergebnis von beruflichen und betrieblichen Sozialisationsprozessen begriffen (vgl. Heinz 1995). Bei der hier untersuchten Berufsgruppe fallen betriebliche und berufliche Sozialisation weitgehend zusammen, da in der Regel vor einem Eintritt in die Bundeswehr keine berufliche Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber ausgeübt wird. Die Selbstbilder und Rollenverständnisse lassen sich bei SanStOffz entlang der beruflichen Identitäten des Berufs des Arztes, des Apothekers bzw. Veterinärs auf der einen Seite und des Soldaten- bzw. Offizierberufs auf der anderen Seite modellieren.

Die ZMSBw-Studie knüpft an die internationale militärsoziologische Debatte um die sogenannte Institution/Occupation-These (I/O-These) an, bei der die Frage aufgeworfen wird, ob der Soldatenberuf eher Berufung ist oder sich eher einer beruflichen Tätigkeit angleicht, die sich im Kern nicht von einer Tätigkeit in zivilen Organisationen unterscheidet:

„An institution is legitimated in terms of values and norms, that is, a purpose transcending individual self-interest in favor of a presumed higher good. [...] An occupation is legitimated in terms of the marketplace. Supply and demand, rather than normative considerations, are paramount.“ (Moskos 1988: 16)

Inhaltlich charakterisieren lassen sich die beiden Identitätsmuster wie in Tabelle 4.5.1 dargestellt. Die Promotoren der I/O-These diagnostizieren zumindest für den Fall der US-amerikanischen Streitkräfte im Offizierkorps eine Verschiebung hin zur „Occupation“ und sprechen von einem „I/O shift“ (Sørensen 1994: 600).

**Tabelle 4.5.1: Gegenüberstellung beruflicher Identitätsmuster (eigene Zusammenstellung)**

	<b>Institution</b>	<b>Occupation</b>
<b>Rollenidentifikation</b>	an Zielen der Militärorganisation (z.B. Einsätze) und Werten und Normen des Soldatenberufs (z.B. Selbstdisziplin, Kameradschaft usw.)	an professionellen Standards aus vergleichbaren zivilen Berufen (z.B. zivile technische Berufe, Arztberuf usw.)
<b>Bezugsgruppe</b>	vertikal innerhalb der Militärorganisation	horizontal zu vergleichbaren Berufsgruppen in zivilen Bereichen
<b>Art und Höhe der Entlohnung</b>	Soldatenberuf als Berufung; soziale Anerkennung über Dienstgrad; gesellschaftliche Wertschätzung	vor allem über Einkommen (und Sozialleistungen) nach individuellen Fähigkeiten und individueller Leistung

Die Operationalisierung des Identitätskonzepts in der vorliegenden Untersuchung erfolgte über sieben sanitätsdienstspezifische Befragungssitems (identische Formulierungen in allen vier Befragungswellen) in Anlehnung an das berufssoziologische Dimensionierungsmodell einer früheren qualitativen Untersuchung zu dem Themenkreis (Leonhard 2007: 32). Tabelle 4.5.2 gibt die Kennzahlen zu den einzelnen Befragungssitems wieder.

Für die weitere Analyse (Abschnitt 4.8) wurde ein Index zur beruflichen Identität (I/O-Index) konstruiert (Cronbachs  $\alpha = 0.72$ ). Die auf den Wertebereich [0; 1] relationierten Indexwerte können Tabelle 4.5.3 entnommen werden. Hohe Werte geben eine hohe Occupation-Orientierung an. Zwischen den Geschlechtern lassen sich weder bei den Einzelitems noch für den Index statistisch signifikante Unterschiede ermitteln.

**Tabelle 4.5.2: Items zur beruflichen Identität**

I/O-Items	M	SD	Min; Max
Ich hatte mich bei der Bundeswehr vor allem deshalb verpflichtet, damit ich studieren konnte.	1,59	1,15	[0, 4]
Ich habe den Soldatenberuf gewählt, da man dadurch Dinge wie Selbstdisziplin und Kameradschaft erfahren kann. (r)	1,87	1,07	[0, 4]
Die Teilnahme an Auslandseinsätzen der Bundeswehr gehört für mich selbstverständlich zum Beruf eines Sanitätsoffiziers. (r)	2,97	1,02	[0, 4]
Der Dienst bei der Bundeswehr ist vor allem eine Berufung, bei der man seinem Land dient. (r)	2,06	1,07	[0, 4]
Die Teilnahme der Bundeswehr an Auslandseinsätzen halte ich für erforderlich und unterstütze sie deshalb. (r)	2,65	0,99	[0, 4]
In erster Linie wollte ich Arzt, Apotheker bzw. Veterinär werden, ob bei der Bundeswehr oder im zivilen Bereich ist dabei eigentlich nicht so entscheidend.	2,45	1,28	[0, 4]
Das Studium war für mich vor allem eine Basis für eine Karriere außerhalb der Bundeswehr nach Ende meiner Verpflichtungszeit.	1,44	1,22	[0, 4]

Anmerkungen: M=Mean (Mittelwert); SD=Standard Deviation (Standardabweichung); Wertebereich: [0; 4]; „trifft überhaupt nicht zu“=0; „trifft eher nicht zu“=1; „teils/teils“=2; „trifft eher zu“=3; „trifft voll zu“=4. r = reversed item.

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Befragung der SanStOffz 2015.

**Tabelle 4.5.3: Berufliche Identität nach Geschlecht**

	n	M	SD	Min	Max
Gesamt	228	0,43	0,18	0,00	0,96
Weiblich	117	n.s.	0,19	0,00	0,96
Männlich	102	n.s.	0,17	0,07	0,82

Anmerkungen: M=Mean (Mittelwert); SD=Standard Deviation (Standardabweichung); Wertebereich: [0; 1].

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Befragung der SanStOffz 2015.

## 4.6 Information über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Auch in der vierten Welle wurden die Soldatinnen und Soldaten nach ihrer Informiertheit über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten gefragt. Die Frage lautete wie in den drei Vorgängerbefragungen: „Wie gut fühlen Sie sich, alles in allem, über die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bei der Bundeswehr informiert?“ 3 Prozent der Befragten sind sehr gut informiert, 20 Prozent gut, 47 Prozent antworteten mit teils/teils, 24 Prozent gaben schlecht und 6 Prozent sehr schlecht an. Ein Vergleich nach Geschlecht ergab keinen statistisch signifikanten Unterschied (T-Test). Der Grad der durchschnittlichen Informiertheit über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten kann bei dieser Mitarbeitergruppe, die in der Regel bereits über 15 Jahre bei der Bundeswehr ihren Dienst leistet, als gering eingeschätzt werden, denn fast ein Drittel fühlt sich (eher) schlecht informiert.

## 4.7 Einflussfaktoren auf die Personalbindung I: Bivariate Analysen

Im Folgenden wird geprüft, welche Arbeitgebermerkmale im Einzelnen einen Einfluss auf die berufliche Bindung an die Bundeswehr haben. Vergleichsgrundlage der Analyse ist die in Abschnitt 4.4 definierte Einstellung zu einem Arbeitgebermerkmal  $E_{ij}$ . Signifikante Unterschiede im Antwortverhalten zwischen beruflich gebundenen und nicht gebundenen SanStOffz lassen sich für folgende 7 der insgesamt 15 abgefragten Kriterien diagnostizieren (Tabelle 4.7.1):

- abwechslungsreiche und interessante Tätigkeit
- regelmäßige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Verantwortung übernehmen können
- selbstständig planen und entscheiden können
- gute Vorgesetzte
- irgendwann Führungsverantwortung übernehmen
- sich mit den Zielen der Organisation identifizieren

Das bedeutet: *Ein* Grund, sich nicht an den Arbeitgeber Bundeswehr beruflich gebunden zu fühlen, ist, dass man im Durchschnitt weniger davon überzeugt ist, in Zukunft eine abwechslungsreiche und interessante Tätigkeit ausüben zu können, sich regelmäßig fort-

und weiterbilden zu können usw. An den Sanitätsdienst der Bundeswehr gebundene und nicht gebundene SanStOffz unterscheiden sich hingegen im Mittel nicht im Hinblick auf subjektive Erwartungen zur Erfüllung von beispielsweise Einkommenszielen oder einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Als Bindungsfaktor wirken die anderen acht Kriterien also nicht. Den größten Unterschied zwischen den Vergleichsgruppen, sprich den höchsten Mittelwertunterschied, kann man für das Kriterium Identifikation mit den Organisationszielen ausmachen. Es ist der relativ gesehen stärkste Bindungsfaktor bei der in der letzten Befragungswelle betrachteten Zielgruppe, d.h. steht am Ende der Verpflichtungszeit die Entscheidung an, einen Antrag auf Übernahme als Berufssoldat/in zu stellen oder nicht, sind letztlich Aspekte wie das Organisations-Commitment ausschlaggebend.

**Tabelle 4.7.1: Einstellungen zu Arbeitgebermerkmalen (E<sub>ij</sub>):  
Unterschiede zwischen beruflich gebundenen  
und beruflich nicht gebundenen SanStOffz**

Arbeitgebermerkmal	M			sig.
	Gesamt	Nur beruflich gebundene SanStOffz	Nur beruflich nicht gebundene SanStOffz	
Eine abwechslungsreiche und interessante Tätigkeit ausüben zu können	0,47	0,56	0,40	**
Regelmäßige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben	0,36	0,44	0,28	**
Verantwortung übernehmen zu können	0,46	0,57	0,37	***
Selbstständig planen und entscheiden zu können	-0,01	0,07	-0,07	*
Familie und Beruf/Dienst gut miteinander vereinbaren zu können	-0,13			n.s.
Nette Kameraden und Kameradinnen zu haben	0,26			n.s.
Gute Vorgesetzte zu haben	0,00	0,07	-0,04	**
Irgendwann Führungsverantwortung übernehmen zu können	0,28	0,39	0,19	***
Einen sicheren Arbeitsplatz zu haben	0,61			n.s.
Ein hohes Einkommen erzielen zu können	0,05			n.s.
Umfangreiche Sozialleistungen zu erhalten	0,29			n.s.
Eine flexible Arbeitszeitgestaltung zu haben	-0,15			n.s.
Sich mit den Zielen der Organisation identifizieren zu können	0,04	0,18	-0,10	***
Nur selten länger als 40 Stunden in der Woche arbeiten zu müssen	-0,15			n.s.
Berufsbedingt nicht den Wohnort wechseln zu müssen	-0,39			n.s.

Anmerkungen: M=Mean (Mittelwert); Wertebereich: [-1; 1]; Signifikanzniveau: \*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05; T-Test.

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Befragung der SanStOffz 2015.

## 4.8 Einflussfaktoren auf die Personalbindung II: Multivariate Analysen

Mit der multivariaten Analyse ist es möglich, die Wirkungsrichtung mehrerer unabhängiger (erklärender) Variablen auf die hier interessierende Variable, die Personalbindung, gleichzeitig zu untersuchen. Da die Personalbindung als abhängige Variable kategorial skaliert ist und zwei Ausprägungen hat (beruflich gebunden vs. beruflich nicht gebunden), wird das Verfahren der binären logistischen Regression angewandt.

Ausgehend von den Ergebnissen der bisherigen Analysen werden für das multivariate Modell folgende Hypothesen aufgestellt:

- H1: Weibliche Sanitätsoffiziere haben eine geringere berufliche Bindung als ihre männlichen Kameraden.
- H2: Sanitätsoffiziere (weiblich und männlich) mit eigenen Kindern weisen eine geringere berufliche Bindung auf.
- H3: Einsatzerfahrung erhöht die berufliche Bindung an die Bundeswehr.
- H4: Ein höherer Grad der Informiertheit über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten steigert die berufliche Bindung.
- H5: Ein höherer Erwartungswert der Beschäftigung korrespondiert mit einer höheren Personalbindung.
- H6: Eine stärkere berufliche Identitätsorientierung an der „Occupation“ im Sinne der I/O-These verringert die berufliche Bindung an die Bundeswehr.

H1 folgt direkt aus der vorherigen bivariaten Analyse. H2 ist insofern plausibel, da infolge der durchschnittlichen Einschätzung der Bundeswehr als einer Organisation mit eher geringen Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Dienst, sich dieses Kriterium bei Sanitätsoffizieren mit Kindern stärker auf die Personalbindung auswirken sollte als bei ihren Kameradinnen und Kameraden ohne Kinder. Die in H3 angenommene positive Anreizwirkung von Einsatzerfahrung begründet sich wie folgt: Der Dienstgeber erwartet Einsatzerfahrung von einem Sanitätsoffizier, wenn er oder sie als BS übernommen werden will. Fehlende Einsatzerfahrung verringert die Übernahmewahrscheinlichkeit. Dies wird von den SanStOffz mit der Konsequenz antizipiert, dass von einsatzunerfahrenen Soldaten und Soldatinnen wegen geringer Erfolgsaussichten kein Antrag gestellt wird. H4 geht davon aus, dass ausreichende Informationen von Personalführern, Vorgesetzten und Kameraden und Kameradinnen über die Möglichkeiten einer weiteren beruflichen Karriere die Entscheidung für den Verbleib positiv beeinflussen. H5 ist unmittelbar

verständlich, da bei einem Arbeitgeber, der in höherem Maße als geeignet für die Befriedigung berufsbezogener Bedürfnisse wahrgenommen wird, auch die Absicht steigt, diesem treu zu bleiben. H6 geht davon aus, dass die Herausbildung eines beruflichen Selbstverständnisses, das neben dem zivilen Berufsanteil des Arztes, Zahnarztes, Apothekers oder Veterinärs vor allem das des Soldaten in den Vordergrund stellt (=„Institution“), eine stärkere berufliche Identifikation mit der Bundeswehr und ihren Zielsetzungen zur Folge haben und die Entscheidung für eine langfristige Bindung an diesen Arbeitgeber fördern sollte.

Es wurden zwei Modelle zur Überprüfung der Hypothesen gerechnet (Tabelle 4.8.1). Modell 1 umfasst sozialdemografische Grundvariablen und die Einsatzerfahrung. Dieses Modell ist aufgrund seiner geringen Güte nicht geeignet, Personalbindung suffizient zu erklären. In Modell 2, das alle betrachteten unabhängigen Variablen berücksichtigt, können die Hypothesen H1, H3, H5 und H6 bestätigt werden. H2 und H4 haben sich nicht bestätigt. Die Einbeziehung der Variablen „Erwartungswert der Beschäftigung“ und „Berufliche Identitätsorientierung“ (Übergang von Modell 1 zu Modell 2) führt zu einer merklichen Erhöhung der Güte des Modells. Das I/O-Modell schält sich als sehr erklärungsstark für die Personalbindung von Sanitätsoffizieren heraus; eine stärkere berufliche Identitätsorientierung an der „Institution“ steigert die Wahrscheinlichkeit für den Verbleib in der Organisation über die Erstverpflichtungsphase hinaus.

**Tabelle 4.8.1: Logistische Regressionsmodelle zur Personalbindung**

Variablen	Modell 1 (n=221)		Modell 2 (n=193)	
	B	sig.	B	sig.
Geschlecht (weiblich=1)	-,520	n.s.	-,874	*
Kinder (ja=1)	-,018	n.s.	-,258	n.s.
Einsatzerfahrung	,491	**	,427	*
Informiertheit über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten			,273	n.s.
Erwartungswert der Beschäftigung			2,373	*
Berufliche Identitätsorientierung an der „Occupation“			-3,448	***
Konstante	0,126	n.s.	,750	n.s.
Nagelkerkes R <sup>2</sup>		0,100		0,298

Anmerkungen: Signifikanzniveau: \*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05; n.s. = nicht signifikant. Das Vorzeichen der Kennzahl B gibt die Richtung des Effektes an.

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Befragung der SanStOffz 2015.

## 4.9 Rolle der Truppenarztverwendung

Aus Sicht der Personalbindung ist von Interesse, in welcher berufsbiografischen Phase die Entscheidung für oder gegen die Weiterverpflichtung fällt. Die SanStOffz wurden hierzu gefragt: „In welcher Phase Ihrer bisherigen beruflichen Entwicklung bei der Bundeswehr ist letztlich die Entscheidung für bzw. gegen eine Karriere als Berufssoldat/in gereift?“ Für 9 Prozent der Befragten stand die Entscheidung eigentlich schon bei Eintritt in die Bundeswehr fest, bei 0 Prozent fiel sie während der Allgemeinen Grundausbildung (AGA), bei 1 Prozent während des Studiums, bei 0 Prozent während der Phase Puma A, bei 7 Prozent während der ersten klinischen Verwendung, bei 0 Prozent während der Phase Puma C, bei 22 Prozent während der ersten Truppenarztverwendung und bei 32 Prozent nach der ersten Truppenarztverwendung. 29 Prozent gaben eine andere Phase an oder konnten es nicht genau eingrenzen.

Wenn die Entscheidungsfindung in sehr vielen Fällen in die Zeit während und direkt nach der ersten Truppenarztverwendung fällt, dann ist davon auszugehen, dass die in dieser Phase gemachten Erfahrungen im alltäglichen Dienst eine wichtige Rolle spielen. Nicht für alle Approbationen ist eine Truppenarztverwendung vorgesehen und noch nicht alle Befragten hatten diese Verwendung, auch wenn sie grundsätzlich vorgesehen ist, bis zum Befragungszeitpunkt durchlaufen. Betrachtet man nur die 177 SanStOffz, die angaben, dass sie ihre erste Truppenarztverwendung bereits abgeschlossen hatten, wird die Bedeutung dieser Karrierephase für die Personalbindung deutlich: Bei 62 Prozent reift die Entscheidung für oder gegen eine Weiterverpflichtung während oder direkt nach der ersten Truppenarztverwendung. Dies impliziert: Nur eine Minderheit hat bereits zu Beginn der Karriere die feste Absicht, die Bundeswehr mit Ablauf der Verpflichtungszeit entweder zu verlassen oder zu verlängern; vielmehr besteht für den Dienstherrn über die gesamte ca. 17-jährige Verweildauer die Chance, durch das Setzen von geeigneten Anreizen die Bereitschaft, einen Antrag auf Übernahme als Berufssoldat bzw. Berufssoldatin zu stellen, bei der Mehrheit der noch Unentschlossenen zu erhöhen.

Wie wird nun die Truppenarztverwendung bewertet, welchen Einfluss hat sie auf die Bereitschaft zur Weiterverpflichtung und gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede? 20 Prozent der Befragten sind alles in allem sehr zufrieden mit der ersten Truppenarztverwendung, 53 Prozent zufrieden, 3 Prozent unzufrieden und 2 Prozent sehr unzufrieden. Der Rest von 22 Prozent antwortete mit teils/teils. Ebenso mehrheitlich positiv bewerten die SanStOffz die Einplanung in die erste Truppenarztverwendung, die in nicht wenigen Fällen mit einem neuen Dienstort verbunden ist: 30 Prozent waren sehr zufrieden mit der Einplanung, 34 Prozent zufrieden, 7 Prozent unzufrieden und 5 Prozent sehr unzufrieden.

Mit teils/teils antworteten 24 Prozent. Bei der überwiegenden Mehrheit konnten die Standortwünsche offenbar ausreichend berücksichtigt werden. Eine Differenzierung nach Geschlecht zeigte keine signifikanten Unterschiede bei den Antworten zum Themenbereich Truppenarztverwendung. Die Analyse ergab zudem keinen statistischen Zusammenhang zwischen den Variablen „Bewertung der ersten Truppenarztverwendung“ und „berufliche Bindung“.

Zusammengefasst ist die erste Truppenarztverwendung eine berufsbiografische Phase, in der bei der Mehrheit der Soldatinnen und Soldaten die Entscheidung für oder gegen den Verbleib in der Bundeswehr fällt, sie stellt aber keine – wie im Vorfeld der Studie als Arbeitshypothese formuliert wurde – „kritische Verwendung“ dar, die SanStOffz von einer Weiterverpflichtung als BS abhalten würde.

## 4.10 Militärischer und ziviler Gesundheitssektor

Wie in den vorausgegangenen drei Befragungen wurden auch die SanStOffz gebeten anzugeben, ob ausgewählte Aspekte wie beispielsweise die medizintechnische Ausstattung, Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten zugunsten einer Tätigkeit bei der Bundeswehr oder zugunsten einer Tätigkeit im zivilen Gesundheitssektor sprechen. Falls zwischen den beiden Sektoren keine nennenswerten Unterschiede bestehen, konnte eine neutrale Position angekreuzt werden. „Die Frage lautete: Sicher haben Sie sich schon Gedanken darüber gemacht, welche Vorteile bzw. Nachteile eine berufliche Tätigkeit als Sanitätsoffizier/Sanitätsstabsoffizier im Vergleich zu einer Tätigkeit im zivilen Gesundheitssektor bietet. Wie fällt dieser Vergleich bei den folgenden Aspekten aus?“ Die Antwortvorgaben waren:

- +1= Der Sanitätsdienst der Bundeswehr bietet hier Vorteile gegenüber dem zivilen Gesundheitssektor.
- 0= Der Sanitätsdienst der Bundeswehr und der zivile Gesundheitssektor unterscheiden sich kaum in diesem Aspekt.
- 1= Der Sanitätsdienst der Bundeswehr bietet hier Nachteile gegenüber dem zivilen Gesundheitssektor.

Die Ergebnisse der vierten Befragungswelle können Tabelle 4.10.1 entnommen werden. Für die entsprechenden Ergebnisse der ersten drei Befragungswellen siehe Richter (2014a: 118).

**Tabelle 4.10.1: Vergleich militärischer/ziviler Gesundheitssektor nach Geschlecht**

Arbeitgebermerkmal	M			sig.
	Gesamt	Weiblich	Männlich	
Medizintechnische Ausstattung	0,26			n.s.
Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	0,54	0,44	0,66	*
Bürokratie	-0,48			n.s.
Arbeitsklima	0,08			n.s.
Arbeitsbelastung	0,36			n.s.
Einkommen/Bezahlung	-0,39			n.s.
Arbeitsplatzsicherheit	0,74			n.s.
Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten	-0,23			n.s.
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	-0,43	-0,30	-0,59	**
Nähe des Arbeitsplatzes zum Wohnort	-0,66			n.s.
Sozialleistungen	0,51			n.s.
Selbstständig arbeiten zu können	-0,08			n.s.
Eine abwechslungsreiche Tätigkeit ausüben zu können	0,39			n.s.
Führungsverantwortung übernehmen zu können	0,39			n.s.
Gerechtes Verhältnis zwischen Arbeitsumfang und Bezahlung	-0,18			n.s.
Eigene Freizeitgestaltung	-0,17			n.s.

Anmerkungen: M=Mean (Mittelwert); Wertebereich: [-1; 1]; Signifikanzniveau: \*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05; n.s. = nicht signifikant; Chi<sup>2</sup>-Unabhängigkeits-Test.

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Befragung der SanStOffz 2015.

Über alle vier befragten Gruppen hinweg betrachtet ergibt sich folgendes Bild:

Über einen komparativen Vorteil verfügt der Sanitätsdienst der Bundeswehr bei allen Teilnehmenden der vier Befragungswellen, wenn auch in teils unterschiedlicher Intensität, bei folgenden 8 der insgesamt 16 abgefragten Kriterien:

- medizintechnische Ausstattung
- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Arbeitsklima
- Arbeitsbelastung
- Arbeitsplatzsicherheit
- Sozialleistungen
- abwechslungsreiche Tätigkeit
- Führungsverantwortung übernehmen

Die Mehrheit der befragten Mediziner, Apotheker und Veterinäre geht davon aus, dass eine Tätigkeit bei der Bundeswehr eher als im zivilen Gesundheitssektor die Chance eröffnet, irgendwann einmal Führungsverantwortung übernehmen zu können. Darüber hinaus nehmen die Befragten an, dass die Bundeswehr ein vergleichsweise abwechslungsreiches Tätigkeitsfeld bietet. Eine Studie auf NATO-Ebene zeigt, dass gerade für den Arztberuf auch im militärischen Kontext die Möglichkeit zur kontinuierlichen Fort- und Weiterbildung ein zentraler Aspekt ist, der die Personalbindung erhöht (Richter/Hanhart 2012: 14). Und hier scheint die Bundeswehr auch komparative Vorteile zu besitzen. Diese komparativen Vorteile (Führungsverantwortung, abwechslungsreiche Tätigkeit und Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten) sind, wie in Abschnitt 4.7 nachgewiesen werden konnte, auch Merkmale des Arbeitgebers Bundeswehr, die die Personalbindung positiv beeinflussen.

Über einen komparativen Nachteil verfügt der Sanitätsdienst der Bundeswehr bei allen vier Befragungswellen, wenn auch in teils unterschiedlicher Intensität, bei den folgenden vier Kriterien:

- Bürokratie
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Nähe des Arbeitsplatzes zum Wohnort
- eigene Freizeitgestaltung

Eine hohe Bürokratiebelastung ist in der Wahrnehmung aller befragten Gruppen ein großer komparativer Nachteil der Bundeswehr – ein Ergebnis, das verwundert, zieht man in Betracht, wie stark z.B. die Arbeit von niedergelassenen Ärzten an der Schnittstelle zu den gesetzlichen Krankenkassen und den Kassenärztlichen Vereinigungen mit bürokratischem Aufwand verbunden ist. Hier deutet sich an, dass eine generelle Identifikation der Bundeswehr als „bürokratische Organisation“ offenbar auf den Sanitätsdienst ausstrahlt.

Bei vier Vergleichskriterien gehen schließlich die Meinungen der vier befragten Gruppen teilweise auseinander, d.h. manche Vorteile werden zu Nachteilen *et vice versa*:

- Einkommen/Bezahlung
- Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten
- selbstständig arbeiten können
- gerechtes Verhältnis zwischen Arbeit und Bezahlung

Die Aspekte Einkommen/Bezahlung sowie Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten werden vor dem Studium noch als komparative Vorteile, nach dem Studium als komparative

Nachteile des Sanitätsdienstes gewertet. Gut nachvollziehbar ist, dass diese Aspekte in der oft mit einer Familiengründung einhergehenden Lebensphase wichtiger sind als im Alter von Anfang 20 Jahren. SanOA, SanOffz PumA A und SanOffz PumA C sehen einen komparativen Vorteil der Bundeswehr in der Möglichkeit, selbstständig arbeiten zu können, SanStOffz einen komparativen Nachteil. Für SanOA und SanOffz PumA A punktet die Bundeswehr bei einem eher gerechten Verhältnis von Arbeit zu Bezahlung, aus Sicht der SanOffz PumA C und der SanStOffz verfügt hier der zivile Gesundheitssektor über einen Vorteil.

Der Vergleich nach Geschlecht in der Gruppe der SanStOffz ergibt für zwei Aspekte signifikante Unterschiede (Tabelle 4.10.1). Der Anteil der männlichen Sanitätsoffiziere, die im Sanitätsdienst einen komparativen Vorteil bei Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sehen, liegt bei 71 Prozent gegenüber 56 Prozent bei den Frauen. Komparative Nachteile sehen 5 Prozent der Männer und 12 Prozent der Frauen. Der jeweilige Rest der Befragten kann keine merklichen Unterschiede zwischen den Sektoren erkennen. Einen Vorteil bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie glauben 11 Prozent der Männer und 18 Prozent der Frauen für den militärischen Gesundheitssektor auszumachen, 69 Prozent der Männer und 47 Prozent der Frauen sehen hier einen Nachteil. Die restlichen Befragten geben jeweils die entsprechende Mittelposition an. Für die anderen 14 Aspekte können keine statistisch signifikanten Unterschiede nachgewiesen werden.

## 5 Zusammenfassung und Diskussion

Der Untersuchung lag die Hypothese zugrunde, dass weibliche Sanitätsstaboffiziere im Vergleich zu ihren Kameraden weniger bereit sind, einen Antrag auf Übernahme als Berufssoldatin zu stellen, d.h. eine geringere Personalbindung aufweisen. Die Hypothese konnte bestätigt werden (Abschnitt 4.3). Die Gründe, die eine Entscheidung für oder gegen den Antrag beeinflussen, und die Frage, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede in der Motivlage gibt, sind hingegen differenzierter:

Die Gegenüberstellung von Anforderungen an einen modernen Arbeitgeber und der Wahrnehmung der Bundeswehr förderte ein spezifisches Stärken-Schwächen-Profil zutage (Abschnitt 4.4). Kaum etwas zu wünschen übrig lässt die Bundeswehr z.B. im Hinblick auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Sozialleistungen. Eigene berufliche Wertvorstellungen und Erfahrungen mit der Bundeswehr hingegen klaffen angesichts hoher Mobilitätsanforderungen und einer unflexiblen Arbeitszeitgestaltung auseinander. Neben Motiven wie einer abwechslungsreichen und interessanten Tätigkeit, regelmäßigen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Verantwortung übernehmen zu können, selbstständig planen und entscheiden zu können, gute Vorgesetzte zu haben und irgendwann Führungsverantwortung übernehmen zu können sticht insbesondere ein Faktor heraus, von dem die Entscheidung zum Verbleib in der Organisation maßgeblich abhängt: die Identifikation mit den Zielen der Organisation (Abschnitt 4.7).

Bei einigen Aspekten zeigten sich geschlechtsspezifische Unterschiede (Abschnitt 4.4): Weibliche Sanitätsstaboffiziere legen vor allem Wert auf Arbeitgebermerkmale, die man unter eine ausgewogene Work-Life-Balance subsummieren kann. Für ihre Kameraden soll der Beruf vor allem die Chance für die Übernahme von Führungsaufgaben bieten. Bei den meisten hier untersuchten Variablen konnte zwischen weiblichen und männlichen SanStOffz jedoch kein signifikant unterschiedliches Antwortverhalten festgestellt werden. Dies gilt für die Dienstzufriedenheit (Abschnitt 4.2), für die Erwartungswerte der Beschäftigung (Abschnitt 4.4), die berufliche Identitätsorientierung (Abschnitt 4.5), die Informiertheit über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (Abschnitt 4.6.) und die Bewertung der Truppenarztverwendung (Abschnitt 4.9) – im Großen und Ganzen sind also die Gemeinsamkeiten zwischen den Geschlechtern größer als die Unterschiede.

Mit der multivariaten Analyse wurden die relevanten Stellschrauben für die Erhöhung der Personalbindung von SanStOffz beider Geschlechter deutlich (Abschnitt 4.8): Die berufliche Bindung an den Dienstherrn hängt positiv ab von der Einsatzerfahrung, der Arbeitgeberattraktivität und vor allem von der beruflichen Sozialisation: Sanitätsstaboffiziere, die im Laufe ihrer Erstverpflichtungsphase eine an der „Institution“ orientierte berufliche

Identität herausgebildet haben, zeigen eine höhere Neigung, die Karriere als Berufssoldatinnen und -soldaten fortzusetzen. Gelingt es der Bundeswehr in den ersten ca. 17 Jahren ein Sozialisationsumfeld zu erzeugen, dass den Beruf des Sanitätsoffiziers zu mehr als „einen Job wie jeden anderen auch“ macht, dann steigt die Bindung an diesen Arbeitgeber. In der Betrachtung aller mit dieser Fragebogenstudie abbildbaren Erklärungsvariablen für die Personalbindung tritt im multivariaten Modell auch das Geschlecht in signifikanter Weise auf. Das darf als Hinweis darauf gewertet werden, dass zusätzliche Bindungsfaktoren existieren, die mit dem vorliegenden Datenmaterial nicht abgebildet und untersucht werden können.

Ein prominenter Themenbereich führt bei genauerer Betrachtung auf den *ersten Blick* zu einem uneinheitlichen Befund: die Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Dienst. Beiden Geschlechtern ist die Vereinbarkeit sehr wichtig, sie erwarten beide aber tendenziell nicht, dass bei einer Weiterbeschäftigung in der Bundeswehr dieses Kriterium erfüllt werden wird. Weiblichen SanStOffz ist die Vereinbarkeit wichtiger als ihren Kameraden, gleichzeitig nehmen sie eher an, dass die Vereinbarkeit in der Bundeswehr faktisch möglich ist. Was gilt nun, und welchen Schluss kann man daraus ziehen?

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Dienst ist der statistischen Analyse zufolge erst einmal kein wesentlicher Faktor, der auf die Personalbindung wirkt. Wenn auch ohne Wirkung auf die Entscheidung für oder gegen den Verbleib in der Organisation, nehmen bemerkenswerterweise gerade männliche SanStOffz die Bundeswehr als wenig geeignet für eine ausgewogene Work-Life-Balance wahr, und dies auch im Quervergleich zum zivilen Gesundheitssektor. Ist diese Wahrnehmung möglicherweise das Ergebnis von (langjährigen) Erfahrungen im Dienst, die mit strukturellen Faktoren erklärt werden müssen? Der Grund könnte eine Personalpolitik sein, die – wenn man so will – über das Ziel hinausschießt, wenn weibliche SanStOffz bei der einen oder anderen, hinsichtlich der Work-Life-Balance unattraktiven Verwendung oder für einen Auslandseinsatz nicht herangezogen werden, dies aber bei *ceteris paribus* gleicher Auftragslage zulasten der männlichen SanStOffz geht. Offenbar existieren solche Ungleichbehandlungen, wie es die Ergebnisse zu geschlechtsspezifischen Unterschieden bei der Einsatzbelastung nahelegen (Abschnitt 4.1). Es muss auf den *zweiten Blick* dann nicht verwundern, dass männliche SanStOffz auch in Zukunft von dienstlichen Verwendungen und vor allem Auslandseinsätzen in überproportionalem Maße ausgehen, die eine geringere Vereinbarkeit mit privaten Belangen mit sich bringen. Die Bundeswehr erscheint dann gerade aus Sicht der männlichen SanStOffz in Sachen Work-Life-Balance – und allgemeiner: in Sachen Chancengerechtigkeit – in einem eher schlechten Licht und wird in der Folge unattraktiv.

Bereits vor 40 Jahren wurde eine schriftliche Befragung unter allen aktiven Offizieren des Sanitätsdienstes durchgeführt (Desch et al. 1976). Einen Schwerpunkt bildete die Analyse der komparativen Vor- und Nachteile einer Tätigkeit im Sanitätsdienst gegenüber einer Tätigkeit im zivilen Gesundheitssektor. In der Mehrzahl der abgefragten 16 Einzelaspekte schnitt der Sanitätsdienst schlechter ab als der zivile Sektor: Bezahlung, Aufstieg, Auswirkungen auf die Familie, Einstellung der Ehefrau, Kindererziehung, Wohnungsproblem, abwechslungsreiche Tätigkeit, fachliche Unabhängigkeit, beruflicher Status, gesellschaftliches Leben, Image und gesamte Lebenssituation. Über einen komparativen Vorteil hingegen verfügte der Sanitätsdienst in folgenden Feldern: Belastung, Pension, Dienstreisen und Freizeit. Auch damals sprachen also Aspekte, die man unter die Rubrik „Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Dienst“ subsummieren würde, eher gegen eine Tätigkeit im Sanitätsdienst der Bundeswehr und somit für eine zivile Karriere – ein Befund, den die ZMSBw-Studie für die heutige Situation replizieren kann.

Die aktuelle Studie zeichnet ein grundsätzlich positiveres Bild des Sanitätsdienstes und der Arbeitgebermarke Bundeswehr als die Referenzstudie aus den 1970er-Jahren (Abschnitt 4.10). In vielen Bereichen wird der militärische Gesundheitssektor mittlerweile als attraktiver bewertet als sein ziviles Pendant. Aus Personalbindungsperspektive sind die diagnostizierten komparativen Nachteile (Bürokratie, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Nähe des Arbeitsplatzes zum Wohnort und eigene Freizeitgestaltung) günstigerweise Bereiche, die durch die Bundeswehr weitgehend in „eigener Zuständigkeit“ bearbeitet werden können. Die Hürden für entsprechende Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung des Sanitätsdienstes, die im Gegensatz zu gesetzlichen, dienstrechtlichen und vor allem finanziellen Maßnahmen in anderen Bereichen überwunden werden müssten, sind vergleichsweise überschaubar. Auch stößt man auf eine Zielgruppe, die mehrheitlich mit ihrer Tätigkeit *grosso modo* zufrieden ist – selbst mit der oftmals als kritisch bewerteten Truppenarztverwendung. Insgesamt liegen also gute Voraussetzungen für Lösungen der Personalbindungsproblematik im Sanitätsdienst der Bundeswehr vor.

## 6 Empfehlungen

Die Untersuchung sollte Empfehlungen ableiten, wie man mehr weibliche SanStOffz zu einer Übernahme als Berufssoldatin motivieren kann. Die Datenanalyse zeigt, dass sich kaum Faktoren identifizieren lassen, die speziell weibliche SanStOffz davon abhalten, einen Antrag auf Übernahme als Berufssoldatin zu stellen. Damit ist selbstverständlich nicht ausgeschlossen, dass spezifische Motivlagen existieren, die infolge der benutzten Methodik (standardisierter Fragebogen) nicht in den Blick geraten sind. Hierzu sei auf die qualitativen Forschungen zur Thematik am ZMSBw verwiesen, mit der Limitationen quantitativer Forschung überwunden werden können<sup>3</sup>.

Generell können jedoch mit der ZMSBw-Studie zur Personalgewinnung und -bindung im Sanitätsdienst der Bundeswehr Ansatzpunkte für ein verbessertes Personalmarketing für die gesamte Zielgruppe (weibliche und männliche SanStOffz) identifiziert werden. Hierzu sei verwiesen auf die bereits an anderer Stelle formulierten Empfehlungen (Richter 2014b: 300). Die diagnostizierten Bewertungen des Arbeitgebers Bundeswehr und die Motivlagen von weiblichen und männlichen Sanitätsoffizieren sind im Detail unterschiedlich, begründen jedoch kaum einen Bedarf an einem genderspezifischen, internen Personalmarketing.

Herauszustellen ist folgender Punkt, der sich über alle vier Befragungswellen hinweg aufdrängt: Die Bedeutung von berufsbezogenen Wachstumsbedürfnissen wird im Verlauf der Organisationszugehörigkeit größer. Junge Menschen kommen zwar auch und vielleicht in erster Linie wegen der finanziellen und sozialen Anreize zu einem Arbeitgeber, sie bleiben aber nur dann, wenn sie mit ihrem Tun langfristig Sinn verbinden können. Dies zeigt sich vor allem in der Befragung der SanStOffz, der zufolge einer starken Identifikation mit den Organisationszielen und einer erfolgreichen beruflichen Sozialisation Schlüsselrollen für die Personalbindung zukommen – und dies bei beiden Geschlechtern gleichermaßen.

Um den Kern des Personalbindungsproblems weiter zu lokalisieren bzw. um motivationale und strukturelle Erklärungsfaktoren untereinander gewichten zu können, wird empfohlen, die sozialwissenschaftlichen Analysen des ZMSBw durch entsprechende Analysen von den für die Personalauswahl verantwortlichen Stellen zu ergänzen. Diese Analysen sollten dann geschlechtsspezifische *Übernahmequoten* – und nicht nur geschlechtsspezifische *Antragsquoten* – erklären können.

---

<sup>3</sup> Mittlerweise, d.h. nach Erstellung dieses Berichts aus 2016, wurde auch die qualitative Folgeuntersuchung abgeschlossen und erscheint in Kürze als eigener Forschungsbericht (Kümmel 2020).

## Literaturverzeichnis

---

- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2013): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10. überarb. u. akt. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bulmahn, Thomas/Fiebig, Rüdiger/Hennig, Jana/Wieninger, Victoria (2010): Ergebnisse der Jugendstudie 2008 des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr. Forschungsbericht 93. Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr.
- Bulmahn, Thomas/Hennig, Jana/Höfig, Chariklia/Wanner, Meike (2014): Ergebnisse der repräsentativen Bundeswehrumfrage zur Vereinbarkeit von Dienst und Privat- bzw. Familienleben. Forschungsbericht 107. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Desch, Gunter et al. (1976): Der Beruf des Sanitätsoffiziers in der Bundeswehr. Auswertung einer von der Kommission des Bundesministers der Verteidigung „Personal-Ergänzung beim Sanitäts- und Gesundheitswesen“ durchgeführten schriftlichen Befragung aller aktiven Sanitätsoffiziere. In: Wehrmedizinische Monatsschrift 20, 1–7, 51–54, 83–87, 103–108.
- Felfe, Jörg (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen et al.: Hogrefe.
- Heinz, Walter R. (1995): Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation. Weinheim/München: Juventa.
- Hentschel, Katrin (2013): Ergebnisse der Jugendstudie 2011. Berufswahl Jugendlicher und Einstellungen zum Arbeitgeber Bundeswehr. Forschungsbericht 100. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Höfig, Chariklia (2014): „War for Talents“ – Die Attraktivitätsoffensive der Bundeswehr aus der Perspektive sozialwissenschaftlich-empirischer Untersuchungen. In: Bundeswehrverwaltung. Fachzeitschrift für Administration 58: 11, 249–252.
- Kümmel, Gerhard (2020): Truppenbild mit General (w)? Eine Untersuchung zur Chancengerechtigkeit in den Karrierewegen von Soldatinnen und Soldaten anhand berufsbioграфischer Interviews. Forschungsbericht 125. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. (im Erscheinen).
- Landau, Sylvia (2013): Der Kampf um die Ärzte. In: Militärgeschichte. Zeitschrift für historische Bildung 2, 14–17.
- Leonhard, Nina (2007): Berufliche Identität von Soldaten. Eine qualitative Untersuchung von jungen männlichen Soldaten der Bundeswehr aus den neuen und alten Bundesländern. SOWI-Gutachten 3/2007. Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr.
- Moskos, Charles C. (1988): Institutional and Occupational Trends in Armed Forces. In: Moskos, Charles C./Wood, Frank R. (Hg.): The Military. More Than Just a Job? London: Pergamon-Brassey's, 14–26.
- Richter, Gregor (2014a): Herausforderung Personalgewinnung und -bindung. Ergebnisse einer Befragung von Sanitätsoffizieren (Teil 1). In: Wehrmedizinische Monatsschrift 58: 4, 114–119.

- Richter, Gregor (2014b): Herausforderung Personalgewinnung und -bindung. Ergebnisse einer Befragung von Sanitätsoffizieren (Teil 2). In: Wehrmedizinische Monatsschrift 58: 8, 296–300.
- Richter, Gregor (2016): Herausforderung Personalbindung. Ergebnisse einer Befragung von Sanitätsstabsoffizieren. In: Wehrmedizinische Monatsschrift 60: 3, 98–105.
- Richter, Gregor/Hanhart, Norbert (2012): Factors Affecting Attraction, Recruitment, and Retention of NATO Military Medical Professionals. STO Technical Report TR-HFM-213. Paris: NATO.
- Ritz, Adrian/Waldner, Christian (2012): Der Staat im Konkurrenzkampf um den Führungsnachwuchs: Eine Untersuchung zur Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung. In: Schröter, Eckhardt/von Maravic, Patrick/Röber, Jörg (Hg.): Zukunftsfähige Verwaltung? Herausforderungen und Lösungsstrategien in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Opladen et al.: Verlag Barbara Budrich, 83–112.
- Smith, David G./Rosenstein, Judith E. (2016): Gender and the Military Profession: Early Career Influences, Attitudes, and Intentions. In: Armed Forces & Society, Online First: <https://doi.org/10.1177/0095327X15626722>.
- Sørensen, Henning (1994): New Perspectives on the Military Profession: The I/O Model and Esprit de Corps Reevaluated. In: Armed Forces & Society 20: 4, 599–617.
- Szvircevs Tresch, Tibor/Leuprecht, Christian (2010) (Hg.): Europe Without Soldiers? Recruitment and Retention Across the Armed Forces of Europe. Montreal/Kingston: McGill-Queen's University Press.

## **Zum Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr:**

Das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) mit Sitz in Potsdam betreibt militärsoziologische, militärhistorische und sicherheitspolitische Forschung.

## **Zur Studie:**

Die vorliegende Untersuchung analysiert, aus welchen Gründen Sanitätsoffiziere darauf verzichten, einen Antrag auf Übernahme als Berufssoldat zu stellen. Dabei wird insbesondere geprüft, ob es Unterschiede in der Motivlage von weiblichen und männlichen Sanitätsoffizieren gibt. Schließlich werden Empfehlungen abgeleitet, wie mehr Sanitätsoffiziere zu einem Antrag auf Übernahme als Berufssoldatin oder Berufssoldat motiviert werden können. Hierzu wurden die Daten des bereits abgeschlossenen ZMSBw-Forschungsprojekts „Personalgewinnung und Personalbindung im Sanitätsdienst der Bundeswehr. Berufliche Identität von Sanitätsoffizieren“ nach Geschlecht differenziert ausgewertet, insbesondere die im Jahr 2015 erhobenen Befragungsdaten. Mit der Studie können Ansatzpunkte für ein verbessertes Personalmarketing für die gesamte Zielgruppe, d.h. weibliche und männliche Sanitätsoffiziere, identifiziert werden. Die diagnostizierten Bewertungen des Arbeitgebers Bundeswehr und die Motivlagen von weiblichen und männlichen Sanitätsoffizieren sind im Detail unterschiedlich, begründen jedoch keinen Bedarf an einem genderspezifischen, internen Personalmarketing.

## **Zum Autor:**

**Dr. Gregor Richter**, Dipl.-Soz., ist Projektleiter im Forschungsbereich Militärsoziologie, Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw), Potsdam. Seine Arbeitsgebiete erstrecken sich auf die empirische Personal- und Organisationsforschung und die Militärsoziologie. Er ist zudem Lehrbeauftragter an der Universität Potsdam.