



IPSOS PUBLIC AFFAIRS

THE SOCIAL RESEARCH AND CORPORATE REPUTATION SPECIALISTS

KARRIEREN EHEMALIGER ZEITSOLDATEN IN DER PRIVATWIRTSCHAFT: ERFAHRUNGEN, ERFOLGSFAKTOREN UND PERSPEKTIVEN

FORSCHUNGSBERICHT ZUR TEILSTUDIE II:

DIE SICHT DER UNTERNEHMEN

SEPTEMBER 2017



Verfasser:

Alexandra Gloger

Janine Freudenberg

Max Kowalewski

Philipp Krampe

Studienleitung: Dr. Robert Grimm, Dr. Hans-Jürgen Friess

Ansprechpartner:

Max Kowalewski

Ipsos Public Affairs

Schwartzkopffstraße 11

10115 Berlin

Tel: +49 30 3030 7700

Email: max.kowalewski@ipsos.com

Janine Freudenberg

Ipsos UU

Schwartzkopffstraße 11

10115 Berlin

Tel: +49 30 3030 645 8400

Email: janine.freudenberg@ipsos.com

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
1 Executive Summary	6
1.1 Beschäftigung und Karriereübergänge	6
1.2 Kompetenzen und Persönlichkeitsprofile	6
1.3 Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft	7
2 Vorbemerkung	8
3 Design und Datenerhebung	9
3.1 Quantitative Erhebung	9
3.2 Qualitative Erhebung	10
4 Ergebnisse und Analysen: Quantitativ	11
4.1 Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere	11
4.2 Kompetenzen und Persönlichkeitsprofile	17
4.3 Herausforderungen beim Übergang in die Privatwirtschaft	27
4.4 Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft	31
5. Ergebnisse und Analysen: Qualitativ	40
5.1 Kompetenzen und Persönlichkeitsprofile	40
5.2 Karriereübergänge in die Privatwirtschaft	44
5.3 Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft	47
5.4 Zusammenfassung der qualitativen Analyse	49
6. Synthese und Fazit	50
6.1 Beschäftigung und Karriereübergänge	50
6.2 Kompetenzen und Persönlichkeitsprofile	52
6.3 Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft	53
7. Handlungsempfehlungen	54
7.1 Übergang in die Privatwirtschaft	54
7.2 Andere Formen der Zusammenarbeit	55
7.3 Themengebiete für weitere Forschung	55
8. Anhang A: Ergänzende Tabellen	56
9. Anhang B: Leitfaden für die qualitativen Interviews	68

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere, nach Unternehmensgröße.....	11
Abbildung 2: Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere, nach Unternehmensbranche	12
Abbildung 3: Wichtigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen	15
Abbildung 4: Stärken und Schwächen ehemaliger Bundeswehroffiziere. Offene Nennungen	23
Abbildung 5: Kompetenzen ehemaliger Bundeswehroffiziere, nach Erfahrung mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeiter. % sehr hoch ausgeprägt/hoch ausgeprägt	24
Abbildung 6: Persönlichkeitsaussagen über ehemalige Bundeswehroffiziere, nach Erfahrung mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeiter. % sehr zutreffend/eher zutreffend	26
Abbildung 7: Herausforderungen beim Übergang in die Privatwirtschaft, nach Erfahrung mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeiter. % stark/sehr stark betroffen.	29
Abbildung 8: Meinungen zu Wehrübungen	31
Abbildung 9: Zusammenarbeit und Kontakt zwischen Privatwirtschaft und Bundeswehr. Offene Nennungen.	34
Abbildung 10: Möglichkeiten für einen Expertise-Austausch. Offene Nennungen.	36
Abbildung 11: Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr	37
Abbildung 12. Bedeutung von Corporate Social Responsibility im Austausch mit der Bundeswehr. Offene Nennungen.	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kurzüberblick Quantitative Erhebung	9
Tabelle 2: Kurzüberblick Qualitative Erhebung	10
Tabelle 3: Bevorzugte Verwendung ehemaliger Bundeswehroffiziere.....	14
Tabelle 4: Aspekte im Vergleich zu anderen Absolventen öffentlicher Hochschulen	17
Tabelle 5: Übersicht Stärken und Schwächen. Codierte offene Nennungen	19
Tabelle 6: Kompetenzen ehemaliger Bundeswehroffiziere	20
Tabelle 7: Top-Stärken >4%. Codierte offene Nennungen.....	21
Tabelle 8: Top-Schwächen >4%. Codierte offene Nennungen.....	22
Tabelle 9: Persönlichkeitsaussagen über ehemalige Bundeswehroffiziere.	25
Tabelle 10: Herausforderungen beim Übergang in die Privatwirtschaft	28
Tabelle 11: Bestehende Formen der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr. Codierte offene Nennungen	33
Tabelle 12: Potenziale für einen Expertise-Austausch. Codierte offene Nennungen.	35
Tabelle 13: Bedeutung von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship für den Austausch mit der Bundeswehr. Codierte offene Nennungen	38

1 Executive Summary

Der vorliegende Bericht beschreibt die Ergebnisse einer Studie zu der Wahrnehmung von ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeiter in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Der Forschungsbericht ist Teil der übergeordneten Gesamtstudie des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw), mit dem Titel „Karrieren ehemaliger Zeitsoldaten in der Privatwirtschaft: Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und Perspektiven einer Zusammenarbeit“.

Die Ergebnisse basieren auf einer quantitativen Telefonumfrage von 1051 Vertretern aus privatwirtschaftlichen Unternehmen und 10 qualitativen Tiefeninterviews mit Arbeitgebern. Die Erhebung wurde zwischen dem 13.07.2017 und dem 23.08.2017 durchgeführt.

1.1 Beschäftigung und Karriereübergänge

- **Wenige Unternehmen in Deutschland beschäftigen derzeit ehemalige Bundeswehroffiziere.** Von den Befragten Unternehmen haben 5,3% ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter und weitere 4,8% haben in der Vergangenheit ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt (10,1% haben insgesamt Erfahrung mit ehemaligen Offizieren im Betrieb).
- **Die Häufigkeit einer Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere steigt mit zunehmender Unternehmensgröße.** In größeren Unternehmen ist es wahrscheinlicher, ehemalige Bundeswehroffiziere in der Belegschaft zu finden.
- **Die Zufriedenheit mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeitern ist hoch:** 71,0% der Unternehmen geben an, zufrieden oder sehr zufrieden mit ihnen zu sein.
- **Die fachliche Qualifikation ehemaliger Offiziere ist ausschlaggebend bei ihrer Einstellung** (90,2% stimmen zu). Die militärische Qualifikation wird nur selten als entscheidend erachtet (6,0%).
- **Ehemalige Bundeswehroffiziere werden in Bewerbungssituationen zuerst mit ihrer militärischen Erfahrung assoziiert.** Die bundeswehrspezifischen Kenntnisse sind nach Ansicht der befragten Unternehmen **oft nicht auf zivile Positionen übertragbar** (40,0% sehen darin ein Problem, von dem ehemalige Bundeswehroffiziere stark betroffen seien).
- **Die zivile Wirtschaft ist unzureichend über die fachlichen Qualifikationen und Erfahrungen ehemaliger Offiziere informiert.** Mehr als ein Drittel (35,8%) der Unternehmen glaubt, dass in der Privatwirtschaft das Berufsbild des Offiziers mit negativen Klischees behaftet ist.
- Die **spezifische Führungserfahrung von ehemaligen Bundeswehroffizieren wird in der Privatwirtschaft als wichtig angesehen** (von 62,8%).
- Am **wichtigsten angesehene Weiterbildungsmaßnahmen** für ehemalige Bundeswehroffiziere liegen nach Ansicht der freien Wirtschaft in den Bereichen der **sozialen Kompetenz** (84,0%), **IT/EDV** (81,5%) und bei **wirtschaftlichen Themen** (76,0%).
- **Angebote**, wie der Berufsförderungsdienst oder Berufsorientierungsseminare zur Unterstützung des Berufseinstiegs in die private Wirtschaft, **werden von den Offizieren oft nicht wahrgenommen.**

1.2 Kompetenzen und Persönlichkeitsprofile

- Ehemaligen Bundeswehroffizieren werden insbesondere **(Selbst)Disziplin** (von 87,6% der Befragten), **Zuverlässigkeit** (86,5%), **Verantwortungsbewusstsein** (82,4%), **Organisation** (74,9%) und **Durchsetzungsvermögen** (79,9%) zugeschrieben.

- Ehemalige Bundeswehroffiziere werden als **besonders belastbar** wahrgenommen (74,9%), auch bezüglich ihrer Gesundheit.
- Hinsichtlich der **sozialen Kompetenzen ergibt sich ein gemischtes Bild**. Loyalität (78,3%) und Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit (71,6%) werden als hoch ausgeprägt angesehen. Menschenkenntnis (53,1%) und Kommunikationsfähigkeit (54,0%) hingegen rangieren dahinter im Mittelfeld, während Empathie von Unternehmen deutlich als Schwäche ehemaliger Offiziere identifiziert wird.
- **Fehlendes wirtschaftliches Denken** wird ebenso als **eindeutige Schwäche erwähnt**. Nur 16,2% sehen diese Kompetenz bei ehemaligen Offizieren als hoch ausgeprägt an, 34,1% stufen wirtschaftliches Denken als gering ausgeprägt ein.
- Ehemalige Bundeswehroffiziere werden seltener als **kreativ (15,1%) und flexibel (43,7%)** wahrgenommen.
- Zudem empfinden Unternehmen, dass **Eigeninitiative (38,0%) und selbständiges Arbeiten (43,8%) bei ehemaligen Bundeswehroffizieren weniger ausgeprägt** sind.

1.3 Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft

- **Im Augenblick arbeiten wenige Unternehmen mit der Bundeswehr zusammen (6,9%) oder haben überhaupt Kontakt (10,0%) mit ihr**. Größere Unternehmen haben jedoch häufiger Berührungspunkte.
- **Formen der Zusammenarbeit** bestehen hauptsächlich auf Ebene von Kundenbeziehungen sowie im Rahmen von persönlichem Kontakt, der Einstellung von ehemaligen Angehörigen der Bundeswehr sowie der Ausbildung und Weiterbildung von Fachkräften.
- **Ein geringer Anteil an Unternehmen schätzt die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr als wichtig ein (23,1%)**. Für den Großteil der befragten Unternehmen ist eine Zusammenarbeit mit der Bundeswehr unwichtig (47,4%).
- **Möglichkeiten für einen Expertise-Austausch werden von wenigen Unternehmen (22,0%) identifiziert**, hauptsächlich im Themenbereich Management, durch Mitarbeiteraustausch und in einzelnen Fachbereichen.
- Für eine stärkere Zusammenarbeit zwischen der Bundeswehr und der freien Wirtschaft wird von Unternehmen eine **weitere Öffnung der Bundeswehr gegenüber der Gesellschaft** vorausgesetzt.
- Viele Unternehmen in der Befragung (38,2%) können sich zu der **Bedeutung von Corporate Social Responsibility** im Zusammenhang mit einem Austausch mit der Bundeswehr überhaupt keine Meinung bilden. Weitere 30,9% sagen aus, dass dies für sie nicht wichtig sei. Hingegen geben 29,8% der befragten Unternehmen an, dass Corporate Social Responsibility für sie in dieser Hinsicht eine Bedeutung besitzt und dass sie einem Austausch mit der Bundeswehr grundsätzlich offen gegenüberstehen.
- **Zu Wehrübungen wurden gemischte Meinungen geäußert**. Die Mehrheit von Unternehmen (57,9%) hält sie für eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe. Jedoch sagen fast genauso viele Unternehmen, dass sie Wehrübungen unterstützen (34,6%) wie der Anteil, der dies ablehnt (33,1%). Ferner finden 37,4% dass Wehrübungen eine schlechte Kosten-Nutzen-Relation haben.

2 Vorbemerkung

Das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) führte 2017 eine Studie zu „Karrieren ehemaliger Zeitsoldaten in der Privatwirtschaft: Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und Perspektiven einer Zusammenarbeit“ durch. In dieser Studie sollten die Karrierewege ehemaliger Bundeswehroffiziere aus zwei verschiedenen Perspektiven erforscht werden:

1. Aus Perspektive von ehemaligen Zeitsoldaten (Offizieren) zu ihrer beruflichen Entwicklung (Teilprojekt I) sowie
2. aus Perspektive der Arbeitgeber (Unternehmen der Privatwirtschaft) zu ihren Erfahrungen mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeitern und der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr (Teilprojekt II).

In beiden Teilprojekten wurden die Fragestellungen ähnlich konzipiert, um Vergleiche zwischen den Ergebnissen zu ermöglichen. Die Ergebnisse wurden dann in einem zusammenfassenden Bericht des ZMSBw ausgewertet.

Das Markt- und Sozialforschungsinstitut Ipsos wurde im Mai 2017 beauftragt, die Arbeitgeberstudie durchzuführen. Der vorliegende Bericht schildert im Folgenden die Ergebnisse dieser Arbeitgeberstudie.

Drei Themenbereiche werden in dem vorliegenden Bericht erforscht:

- Die Häufigkeit der Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere in der Privatwirtschaft;
- die Einschätzung der Kompetenzen und Persönlichkeitsprofile ehemaliger Bundeswehroffiziere durch Unternehmen und
- Potentiale für die Zusammenarbeit zwischen der Bundeswehr und der Privatwirtschaft.

Um die Themenbereiche umfassend zu beleuchten, wurde sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Erhebung durchgeführt. Die Methodik dieser beiden Komponenten wird im nächsten Abschnitt kurz beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse der quantitativen und der qualitativen Forschungsvorhaben zunächst einzeln präsentiert. Abschließend stellt eine zusammenfassende Synthese Vergleichs- und Kontrastpunkte zwischen den beiden methodischen Ansätzen und den Erkenntnissen her.

3 Design und Datenerhebung

Die vorliegende Studie besteht aus zwei Primärerhebungen unter privatwirtschaftlichen Unternehmen: Zum einen aus einer quantitativen Telefonumfrage und zum anderen aus qualitativen telefonischen und persönlichen Interviews. In diesem Abschnitt wird das Studiendesign für beide Erhebungen zusammengefasst. Ausführlichere Informationen finden sich im dazugehörigen Methodenbericht.¹

3.1 Quantitative Erhebung

Tabelle 1: Kurzüberblick Quantitative Erhebung

Methode	Computergestützte telefonische Befragung (CATI)
Grundgesamtheit	<p>Privatwirtschaftliche Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, die bereits Erfahrungen mit ehemaligen Zeitoffizieren als Mitarbeitern gemacht haben oder die als Arbeitgeber für ehemalige Zeitoffiziere potenziell in Betracht kommen.</p> <p>Ausgeschlossen wurden Organisationen aus dem Öffentlichen Dienst, dem Dritten (Nonprofit) Sektor und Unternehmen in der Land- und Forstwirtschaft sowie der Fischerei.</p> <p>Befragt wurden Personalverantwortliche und Geschäftsführer.</p>
Stichprobe	<p>Repräsentative Zufallsstichprobe, geschichtet nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industriezweig (Produktion/Dienstleistung), proportional geschichtet. • Organisationsgrößen nach Anzahl der Mitarbeiter (1-5, 6-20, 21-50, 51-200, 200+), disproportional geschichtet, um eine ebene Verteilung und eine aussagekräftige Auswertung der Größenklassen zu ermöglichen. • Regionaler Verteilung (Nielsen-Gebiete)², proportional geschichtet.
Pretest	Es wurden 9 Pretest-Interviews durchgeführt, um den Fragebogen auf Verständlichkeit und Fragebogenlänge zu testen.
Fallzahlen	1.051 Nettointerviews
Fragebogen	<p>Fragebogen entwickelt vom ZMSBw, abgestimmt mit Ipsos.</p> <p>Dauer ca. 24 Minuten.</p>
Eingesetzte Interviewer	34
Erhebungszeitraum	13.07.2017 – 23.08.2017

¹ Anmerkung zum Sprachgebrauch: im Text sowie in der Fragestellung wurde nicht zwischen ehemaligen Offizieren aufgrund ihrer Geschlechtsidentität differenziert. Der Einfachheit und Lesbarkeit halber wird durchgehend die männliche Form benutzt, aber gemeint sind dabei Offiziere aller Geschlechtsidentitäten.

² Nielsen 1: Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein, Niedersachsen; Nielsen 2: Nordrhein-Westfalen; Nielsen 3a: Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland; Nielsen 3b: Baden-Württemberg; Nielsen 4: Bayern; Nielsen 5+6, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt; Nielsen 7: Thüringen, Sachsen.

Ausschöpfung	12,5% insgesamt.
Gewichtung	Um die disproportionale Schichtung bei den Größenklassen auszugleichen, wurde der finale Datensatz nach der Verteilung von Unternehmen in Deutschland insgesamt gewichtet, um eine repräsentative Stichprobe zu gewährleisten.
Codierung	Offene Nennungen von fünf Fragen wurden codiert.
Signifikanzen	Abweichungen in den Daten zwischen verschiedenen Untergruppen (z.B. nach Größe) wurden auf ihre statistische Signifikanz hin getestet. In diesem Bericht werden Abweichungen mit 95%-Konfidenzintervall als signifikant und solche mit 99%-Konfidenzintervall als hochsignifikant beschrieben.

3.2 Qualitative Erhebung

Tabelle 2: Kurzüberblick Qualitative Erhebung

Methode	Themenzentrierte Tiefeninterviews, persönlich und telefonisch
Anzahl Interviews	10
Teilnehmer	<p>Arbeitgebervertreter wurden seitens des Bundesministeriums für Verteidigung sowie des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr ausgewählt.</p> <p>Hierbei wurden ausschließlich männliche Arbeitgeber interviewt, die in vier unterschiedlichen Branchen tätig sind. Von 10 Teilnehmern hatten 4 einen Offiziers-Hintergrund, 4 Teilnehmer waren keine ehemaligen Offiziere, hatten aber Bundeswehrrerfahrungen (z.B. durch Wehrdienst oder sonstiges Engagement). 2 Teilnehmer hatten keine konkreten Bundeswehrrerfahrungen, sondern hauptsächlich beruflichen Kontakt mit der Bundeswehr.</p>
Erhebungszeitraum	18.07.2017 – 08.08.2017
Interviewlänge	30 bis 60 Minuten
Auswertung	Die Interviews wurden transkribiert und mithilfe des Analyseprogramms MaxQDA ausgewertet. Ein Codebaum wurde auf Basis des Leitfadens entwickelt und mit weiteren Codes die aus den Interviews hervorgingen ergänzt.

4 Ergebnisse und Analysen: Quantitativ

Im Folgenden werden die Ergebnisse der quantitativen Befragung von privatwirtschaftlichen Unternehmen, die entweder bereits Erfahrungen mit ehemaligen Zeitoffizieren als Arbeitnehmer erlangen konnten oder als Arbeitgeber für ehemalige Zeitoffiziere potenziell in Betracht kommen, detailliert geschildert.

4.1 Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere

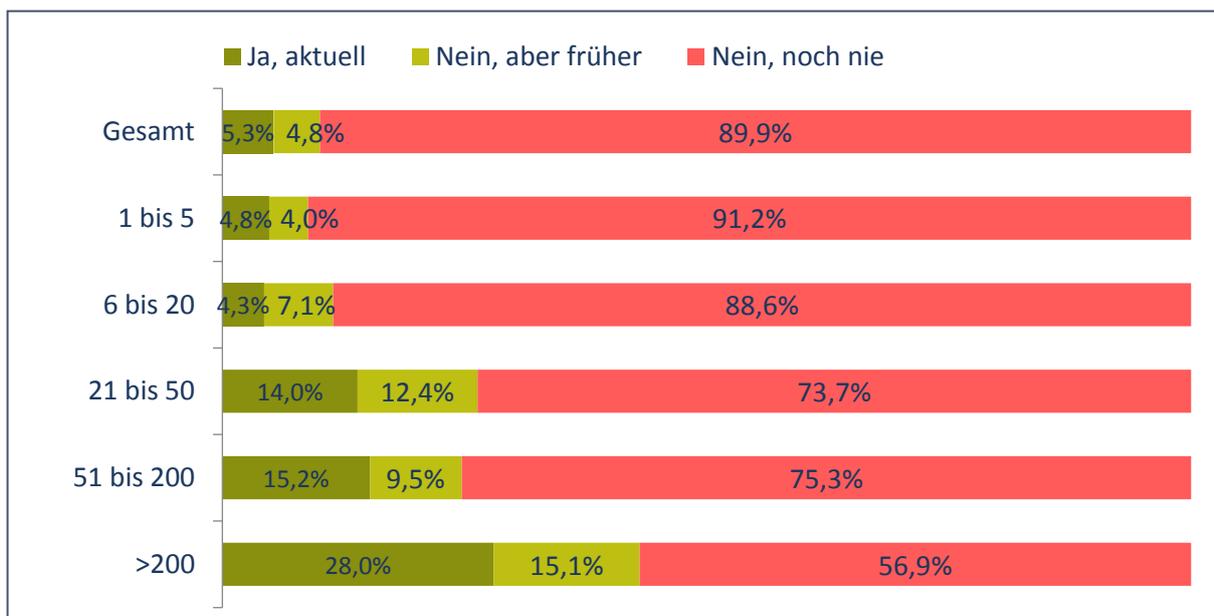
4.1.1 Häufigkeit der Beschäftigung

Zum Zeitpunkt der Erhebung beschäftigen aktuell lediglich 5,3% der befragten Unternehmen ehemalige Bundeswehroffiziere. Knapp fünf Prozent (4,8%) beschäftigen derzeit keine, haben dies jedoch in der Vergangenheit und 89,9% haben noch nie ehemalige Bundeswehroffiziere angestellt und besitzen demzufolge keine direkten Erfahrungen mit ihnen in der Zusammenarbeit.

Betrachtet man die 10,1% der Unternehmen genauer, die bereits Erfahrungen mit ehemaligen Bundeswehroffizieren sammeln konnten, zeigt sich, dass die Häufigkeit, mit der ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt wurden, mit der Unternehmensgröße ansteigt. In kleinen Unternehmen werden ehemalige Offiziere seltener beschäftigt. Nur 4,8% der kleinsten Unternehmen (1 bis 5 Mitarbeiter) und 4,3% der zweitkleinsten (6 bis 20 Mitarbeiter) beschäftigen aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere. Bei den größten Unternehmen sind es 28,0% (siehe Abbildung 1).³

Dass größere Unternehmen wahrscheinlicher ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen, ist nicht überraschend, denn sie besitzen ohnehin einen größeren Mitarbeiterstab. Jedoch wird im Laufe dieser Studie beschrieben, dass auch andere Gründe diese Häufigkeit beeinflussen. Im Vergleich mit kleinen Betrieben verfügen größere Unternehmen zudem eher über Berührungspunkte mit der Bundeswehr, beispielsweise über Kundenbeziehungen oder der Ausbildung von Fachkräften.

Abbildung 1: Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere, nach Unternehmensgröße



Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 (n=1051). Q4. Beschäftigt Ihr Unternehmen ehemalige Bundeswehroffiziere? Fehlende Werte n=0.

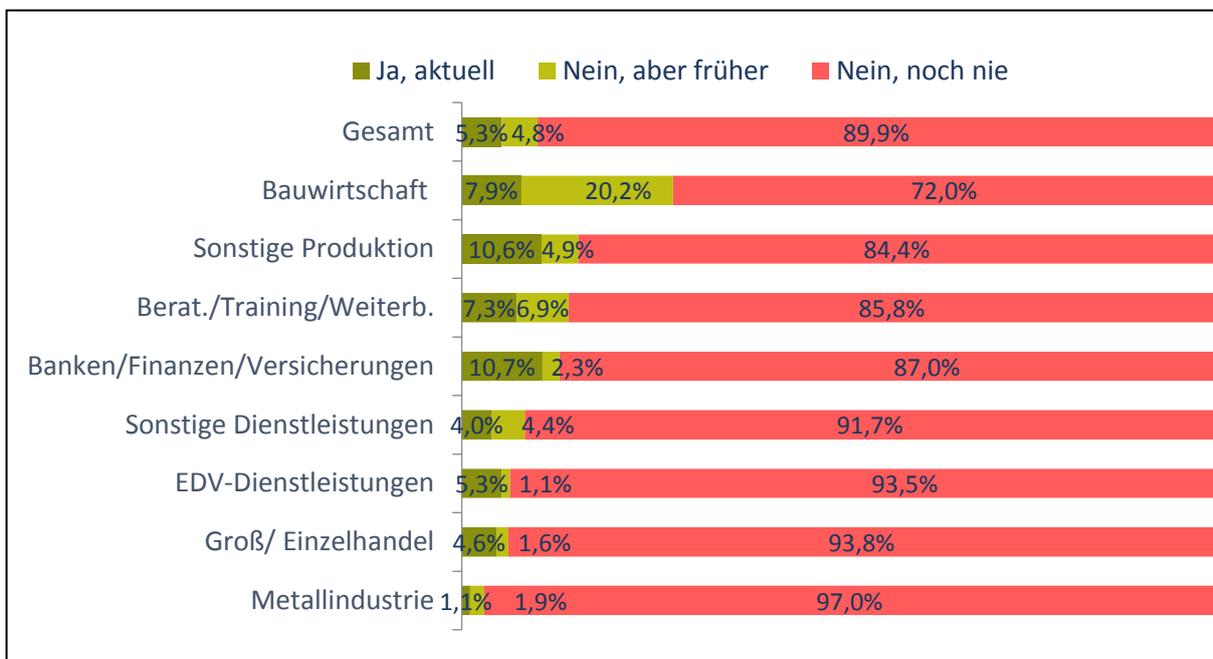
³ Ein statistisch hochsignifikanter Unterschied.

Unternehmen wurden für diese Studie in zwei Gruppen, nämlich Produktion und Dienstleistung eingeteilt. Hinsichtlich dieser Gruppierung zeigen sich geringe Unterschiede in der Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere: Sie sind tendenziell häufiger in der Produktion angestellt, wengleich dieser Unterschied nicht signifikant ist.

Ferner wurde auch die Häufigkeit der Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere in einzelnen Branchen betrachtet (Abbildung 2)⁴: Überdurchschnittlich häufig angestellt sind ehemalige Bundeswehroffiziere in der Bauwirtschaft (28,1%), weniger im Groß- und Einzelhandel (6,2%). Auch hier zeichnet sich ab, dass sie eher im Bereich der Produktion Einsatz finden. Die Betrachtung der Branchen liefern jedoch aufgrund der geringen Fallzahlen keine robusten Erkenntnisse über die einzelnen Tätigkeitsfelder.

Es lässt sich aber feststellen, dass ehemalige Bundeswehroffiziere nach ihrer militärischen Laufbahn in der freien Wirtschaft häufig in größeren Unternehmen zu finden sind. Im Folgenden wird die Zufriedenheit mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Angestellte und Bewerber betrachtet.

Abbildung 2: Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere, nach Unternehmensbranche



Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 (n=1051). Q4. Beschäftigt Ihr Unternehmen ehemalige Bundeswehroffiziere? // Q1: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? Fehlende Werte n=0. Branchen mit Fallzahlen unter n=30 nicht aufgeführt.

4.1.2 Zufriedenheit mit Mitarbeitern und Bewerbern

Unternehmen sind mit ehemaligen Bundeswehroffizieren in ihrer Belegschaft hoch zufrieden. Auf die Frage „Wie zufrieden sind oder waren Sie mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeitern?“ antworten 71,0%, dass sie zufrieden seien, darunter ist etwas mehr als ein Viertel sehr zufrieden. Nur jedes zehnte Unternehmen (10,7%) ist mit ehemaligen Bundeswehroffizieren unzufrieden.

Grundsätzlich sind Befragte aus der freien Wirtschaft mit ehemaligen Offizieren als Mitarbeitern häufiger zufrieden, wenn sie früher selbst einmal bei der Bundeswehr waren (insgesamt sind 78,6%

⁴ Bei all diesen Branchen lag die Fallzahl über n=30.

unter ihnen zufrieden, davon 50,5% sehr zufrieden). Im Vergleich dazu ist die Zufriedenheit unter denen, die nicht in der Bundeswehr gedient haben, hochsignifikant niedriger (64,0% sind hier zufrieden). Die eigene Erfahrung mit der Bundeswehr prägt demzufolge die Zufriedenheit mit ehemaligen Offizieren.

Wie oben beschrieben, beschäftigen oder beschäftigten 10,1% der Unternehmen ehemalige Bundeswehroffiziere. Nur 9,7% der Unternehmen haben in der Vergangenheit eine Bewerbung von ehemaligen Offizieren erhalten. Ein Großteil der Unternehmen (90,3%) hat noch nie eine Bewerbung eines ehemaligen Bundeswehroffiziers erhalten. Die Anzahl von Bewerbungen steigt in signifikanter Weise mit zunehmender Unternehmensgröße an: so sind bei 47,2 % der Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern Bewerbungen von ehemaligen Bundeswehroffizieren eingegangen.

Unternehmen, die bereits Bewerbungen ehemaliger Bundeswehroffiziere erhalten haben, wurden auch danach befragt, wie zufrieden sie mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Bewerbern sind oder waren. Insgesamt äußert sich mehr als die Hälfte (58,7%) positiv, 22,4% davon waren oder sind sehr zufrieden. Knapp ein Viertel (22,5%) sind weder zufrieden noch unzufrieden. Nur 18,8% waren weniger zufrieden, 8,2% davon sind sehr unzufrieden.

Die Zufriedenheit mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Bewerbern ist demzufolge geringer ausgeprägt als mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeitern. Es liegt nahe, dass Unternehmen einige weniger zufriedenstellende Bewerbungen von ehemaligen Bundeswehroffizieren erhalten, wodurch deren Chancen eingestellt zu werden sich verkleinern. Werden ehemalige Bundeswehroffiziere jedoch erst einmal eingestellt, und bekommen sie die Möglichkeiten ihre Fähigkeiten zu beweisen, sind Unternehmen mit ihnen als Mitarbeiter hingegen sehr zufrieden. Dies deutet möglicherweise auf Unterstützungsbedarf ehemaliger Bundeswehroffiziere bei ihren Bewerbungen hin, damit sie die Hürde des Bewerbungsprozesses besser bewältigen.

Die Bundeswehr bietet bereits Unterstützung bei dem Übergang in die freie Wirtschaft an, unter anderem in der Form von Berufsorientierungsseminaren (vgl. 4.1.4). Jedoch hat die quantitative Erhebung nicht ermittelt, inwieweit dieses Angebot Offiziere bei dem Bewerbungsprozess auch effektiv unterstützt, und ob diese Unterstützung auch in Anspruch genommen wird. Hierauf wird in den qualitativen Ergebnissen in diesem Bericht nochmals eingegangen (5.2.2).

4.1.3 Qualifikationen

Bei der Einstellung von ehemaligen Bundeswehroffizieren stehen die fachlichen Qualifikationen und das Studium für die meisten Befragten deutlich im Vordergrund. Fast alle Befragten (90,2%) geben dies an. Nur 6,0% sind der Meinung, dass die militärischen Qualifikationen entscheidend sind.

Unter Unternehmen, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen, sind militärische Qualifikationen mit 23,8% hochsignifikant wichtiger als unter denen, die früher ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt haben (8,7%), und unter solchen die noch keine ehemaligen Bundeswehroffiziere eingestellt haben (4,8%).

Unternehmen, die ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen, schätzen die militärische Qualifikation häufiger. Möglicherweise erkennen diese Unternehmen besser die Relevanz der militärischen Qualifikation für ihr Unternehmen, da sie beobachten können, wie die ehemaligen Bundeswehroffiziere sich in der Praxis bewähren und diese Qualifikationen hilfreich einsetzen. Möglicherweise deutet dieser Befund aber auch darauf hin, dass ehemalige Bundeswehroffiziere vor allem dann angestellt werden, wenn Unternehmen auch die militärische Qualifikation als wichtig empfinden, bzw. diese nicht ablehnen und ehemaligen Offizieren damit zunächst einmal positiv und unvoreingenommen gegenüber treten.

Es wurde auch gefragt, in welcher Verwendung ehemalige Bundeswehroffiziere hauptsächlich tätig gewesen sein sollten, um für die Privatwirtschaft als Arbeitnehmer interessant zu sein. Die Linienverwendung⁵ wurde hier insgesamt am seltensten genannt (22,2%) dabei handelt es sich um jene Verwendung, bei der der Offizier personelle Verantwortung für eine größere Personenzahl trägt. Etwas weniger als ein Drittel (30,1%) der Befragten befürwortet die Stabsverwendung, d.h. der Offizier verantwortete einen eigenen Teilbereich⁶. Die Lehrverwendung, in der ein Offizier ausbildende Aufgaben übernahm⁷, wird von 33,8% der Unternehmen und damit am häufigsten präferiert (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Bevorzugte Verwendung ehemaliger Bundeswehroffiziere

Beschäftigt ehemalige Bundeswehroffiziere					
	GESAMT	Ja, aktuell	Ja, früher	Nein	Aktuell oder früher
Linienverwendung	22,2%	30,1%	30,1%	21,3%	30,1%
Stabsverwendung	30,1%	38,0%	14,2%	30,5%	26,6%
Lehrverwendung	33,8%	27,5%	38,9%	33,9%	32,9%
Weiß nicht / Verweigert	13,9%	4,5%	16,9%	14,3%	10,4%

Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 // Q10 (n=1051) // In welcher Verwendung sollten ehemalige Bundeswehroffiziere hauptsächlich tätig gewesen sein?

Unternehmen, die ehemalige Bundeswehroffiziere aktuell oder früher als Mitarbeiter beschäftigen oder beschäftigt haben, bevorzugen öfter die Linienverwendung (30,1%) als solche, die keine Erfahrung mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Arbeitnehmer besitzen (22,2%). Jedoch wird auch unter den Unternehmen mit Mitarbeitern, die früher Offiziere waren, die Lehrverwendung am häufigsten bevorzugt (32,9%).

Die Befunde legen nahe, dass militärische Qualifikation und personelle militärische Führung für Unternehmen insgesamt weniger Relevanz besitzen. Trotz alledem wird, wenn direkt erfragt, die spezifische Führungserfahrung ehemaliger Bundeswehroffiziere für die zivile Berufstätigkeit als wichtig angesehen. Insgesamt halten 62,8% die spezifische Führungsqualifikation/Führungserfahrung für wichtig (22,9% davon für sehr wichtig). Ungefähr ein Achtel (12,6%) halten sie für unwichtig. Diese Diskrepanz lässt schließen, dass privatwirtschaftliche Unternehmen die militärische Führungserfahrung ehemaliger Bundeswehroffiziere sehr wohl schätzen, im Vergleich zu den fachlichen Qualifikationen werden sie aber eher als zweitrangig gesehen.

In der Gruppe jener Befragten, die in ihrem Unternehmen derzeit ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen oder beschäftigt haben, schätzen sogar 74,6% die spezifische Führungsqualifikation/Führungserfahrung als wichtig ein, ein hochsignifikanter Unterschied im Vergleich zu den Unternehmen, die nie Offiziere eingestellt haben (61,5%). Nur 9,5% empfinden spezifische Führungsqualifikation/ Führungserfahrung als weniger wichtig. Obwohl die spezifischen militärischen Qualifikationen für die Privatwirtschaft also weniger relevant sind, wird die Führungserfahrung ehemaliger Bundeswehroffiziere sehr wohl geschätzt.

⁵ Verantwortung für Führung und Ausbildung von 20-100 Soldaten oder Kompaniechef für eine Einheit von bis zu 300 Soldaten.

⁶ Verantwortung in einem Bataillon oder Verband, beispielsweise die Planung, Steuerung oder Kontrolle von Prozessen im Bereich militärische Sicherheit, technische Belange oder Fernmeldeeinrichtungen.

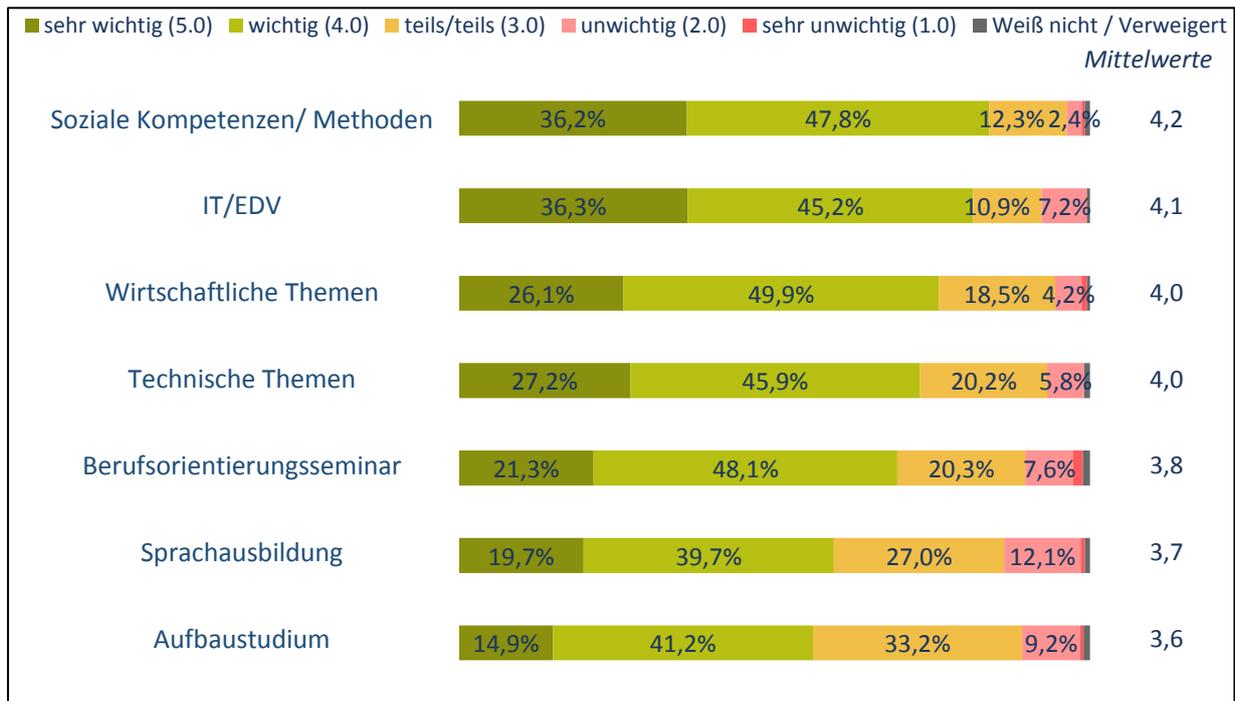
⁷ Insbesondere an Truppschulen.

4.1.4 Weiterbildungsmaßnahmen

Von Interesse sind im Rahmen der Einstellung und Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere ebenso Weiterbildungsmaßnahmen. Danach befragt wie wichtig oder unwichtig einzelne Weiterbildungsmaßnahmen für ehemalige Bundeswehroffiziere erachtet werden, zeigt sich, dass soziale Kompetenzen/Methoden mit 84,0% Zustimmung auf Platz eins der Wichtigkeit liegen. 36,1% halten Weiterbildungsmaßnahmen in diesem Bereich sogar für sehr wichtig. Auf dem zweiten Rang folgen IT/EDV mit 81,5% Zustimmung insgesamt und 36,2%, die diese für sehr wichtig erachten. Abbildung 3 veranschaulicht diese Ergebnisse im Überblick.

Auch Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich wirtschaftlicher Themen (insgesamt wichtig 76,0%, davon 26,1% sehr wichtig) sowie technischer Themen (insgesamt wichtig 73,1%, davon 27,2% sehr wichtig) werden häufig als wichtig wahrgenommen. Zwar auch wichtig, aber im Vergleich mit den bereits genannten Maßnahmen etwas weniger relevant, werden Weiterbildungen in Form von Berufsorientierungsseminaren (21,3% sehr wichtig), Aufbaustudium (14,9% sehr wichtig) oder Sprachausbildung (19,7% sehr wichtig) für ehemalige Bundeswehroffiziere erachtet.

Abbildung 3: Wichtigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen



Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 (n=1051). Q12. Für wie wichtig oder unwichtig halten Sie die folgenden Weiterbildungsmaßnahmen für ehemalige Bundeswehroffiziere? Fehlende Werte n=5 bis n=12. SD=0,8 - 1,0. Angegeben wird das arithmetische Mittel (Ma) für eine fünfstufige Skala [5: sehr wichtig bis 1: sehr unwichtig]. Skalenreliabilität Cronbachs α Z=0,64.

Diese Befunde lassen zwei Hypothesen zu: Erstens, werden die Weiterbildungsmaßnahmen in der zivilen Wirtschaft insgesamt alle als besonders nützlich empfunden und zweitens befürchten Unternehmen bei ehemaligen Bundeswehroffizieren in allen abgefragten Bereichen Kompetenzlücken, die durch Weiterbildungsmaßnahmen ausgeglichen werden müssen. Diese zweite Hypothese wird gestützt durch spätere Befunde aus der quantitativen Erhebung, die nahelegen, dass besonders in den Bereichen der sozialen Kompetenz und hinsichtlich betriebswirtschaftlichen Wissens eher niedrige Kompetenzen zugeschrieben werden.

Vergleicht man die Betriebe, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt haben, mit Unternehmen die es in der Vergangenheit, oder noch nie taten, gibt es einige markante Abweichungen:

- Diejenigen, die in ihrem Unternehmen derzeit ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen, sehen Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich sozialer Kompetenzen/Methoden (90,3%) sowie hinsichtlich wirtschaftlicher Themen (83,8%) signifikant häufiger wichtig an als Unternehmen, die noch keine ehemaligen Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter beschäftigt haben (von diesen schätzen 83,2% Maßnahmen im Bereich sozialer Kompetenzen/Methoden, bzw. 80,6% hinsichtlich wirtschaftlicher Themen als wichtig ein).
- Berufsorientierungsseminare werden von Befragten in Unternehmen mit derzeit beschäftigten Bundeswehroffizieren weniger häufig als wichtig bewertet (58,3%, hochsignifikante Abweichung) als von Unternehmen, die nie ehemalige Offiziere angestellt haben (69,6%) oder früher solche Mitarbeiter hatten (79,1%).
- Auch die Sprachausbildung schätzen Unternehmen, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen öfter unwichtig ein (42,5%), als andere Unternehmen (hochsignifikante Abweichung).
- Fast zwei Drittel (64,1%) von Unternehmen, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen, sehen Weiterbildungen im Bereich IT/EDV als sehr wichtig an. Das ist ein hochsignifikant höherer Anteil als bei Unternehmen die nicht aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter haben.

Hinsichtlich sozialer Kompetenzen, betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und IT/EDV besteht demzufolge auch unter jenen Unternehmen, die sich bereits ein Bild von ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeiter machen konnten, noch besonderer Nachholbedarf.

ZUSAMMENFASSUNG

- **Aktuell beschäftigen 5,3% der privatwirtschaftlichen Unternehmen ehemalige Bundeswehroffiziere. Weitere 4,8% haben in der Vergangenheit welche beschäftigt.**
- **Der Großteil von Unternehmen (89,9%) hat noch nie ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt und ein ähnlicher Anteil hat auch noch nie Bewerbungen von ihnen erhalten.**
- **Die Zufriedenheit mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeitern ist hoch.**
- **Fachliche Qualifikationen sind für fast alle Unternehmen (90,2%) bei der Einstellung ehemaliger Bundeswehroffiziere ausschlaggebend. Die militärische Qualifikation steht dabei im Hintergrund.**
- **Die Lehrverwendung wird am häufigsten von Unternehmen bevorzugt (33,8%), gefolgt von der Stabsverwendung (30,1%).**
- **Weiterbildungsmaßnahmen zu sozialen Kompetenzen und IT/EDV werden als besonders wichtig wahrgenommen. Auch Weiterbildungen um wirtschaftliche und technische Themen sind Unternehmen wichtig.**

4.2 Kompetenzen und Persönlichkeitsprofile

4.2.1 Aspekte im Vergleich mit anderen Absolventen

Im Vergleich zu anderen Hochschulabsolventen werden viele Karriereaspekte bei ehemaligen Bundeswehroffizieren von einigen Unternehmen als besser wahrgenommen. Jedoch hatten viele Befragte Schwierigkeiten, ehemalige Bundeswehroffiziere hinsichtlich dieser Themen zu bewerten. Für einen Großteil der Befragten schneiden sie teils besser, teils schlechter ab – sodass davon auszugehen ist, dass sich für sie kein klares Bild abzeichnet. Tabelle 4 gibt diese Ergebnisse im Überblick wieder.

- Gesundheitliche Verfassung:** Gefragt nach der gesundheitlichen Belastung ehemaliger Bundeswehroffiziere im Vergleich zu anderen Hochschulabsolventen, gibt nahezu die Hälfte der Befragten (46,5%) an, dass sie die Gesundheit von ehemaligen Bundeswehroffizieren als besser einschätzt. Unter einer guten gesundheitlichen Verfassung verstehen die jeweiligen Befragten eine sehr gute Fitness, Sportlichkeit sowie körperliche Belastbarkeit, die ehemalige Bundeswehroffiziere mitbringen würden. Ferner wird ihnen größere Stressresistenz zugeschrieben. Nur 7,8% halten die gesundheitliche Verfassung bei ehemaligen Bundeswehroffizieren für schlechter. Hier wird zumeist genannt, dass sie durch frühere Einsätze und Verletzungen physisch und psychisch vorbelastet seien. Der Aspekt der gesundheitlichen Verfassung oder Belastbarkeit ist der am stärksten wahrgenommene Vorteil, der im Vergleich mit anderen Absolventen bei ehemaligen Bundeswehroffizieren gesehen wird. Unter denen, die früher ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt haben (70,2%), und denen, die sie derzeit beschäftigen (63,9%), wird dieser Aspekt hochsignifikant häufiger positiv bewertet als von Unternehmen, die noch nie ehemalige Offiziere als Arbeitnehmer im Unternehmen hatten (44,2%).

Tabelle 4: Aspekte im Vergleich zu anderen Absolventen öffentlicher Hochschulen

	viel besser (1)	besser (2)	teils/teils (3)	schlechter (4)	viel schlechter (5)	Weiß nicht/ Verweigert	M _a
gesundheitliche Belastung	6,0%	40,5%	36,5%	7,3%	0,5%	9,3%	2,5
Vereinbarkeit Familie und Beruf	3,8%	31,7%	45,0%	11,3%	0,6%	7,5%	2,7
Beruflicher Abwechslungsreichtum	4,9%	28,0%	44,7%	15,0%	0,9%	6,5%	2,8
Karriereaussichten	2,6%	28,1%	41,5%	15,0%	3,1%	9,7%	2,9
Entwicklung beruflicher Expertise	3,1%	24,4%	48,5%	13,8%	1,2%	8,9%	2,8
Einkommensentwicklung	2,1%	17,9%	51,3%	14,6%	2,2%	12,0%	3,0

Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 // Q7.1 (n=1051) // Wenn Sie ehemalige Bundeswehroffiziere mit anderen Absolventen öffentlicher Hochschulen vergleichen, wie schätzen Sie Ihrer Meinung nach die folgenden Aspekte bei ihnen ein? Fehlende Werte n=68 bis n=126. SD=0,8. Angegeben wird das arithmetische Mittel (M_a) für eine fünfstufige Skala [1: viel besser bis 5: viel schlechter]. Skalensreliabilität Cronbachs α Z=0,64.

- **Vereinbarkeit von Beruf und Familie:** Fast dreimal so viele Unternehmen (35,5%) schätzen, dass ehemalige Bundeswehroffiziere es besser schaffen Beruf und Familie in Einklang zu bringen als Unternehmen, die meinen, dass sie es schlechter könnten (12,0%). Unternehmen, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen, bewerten diesen Aspekt signifikant häufiger positiv als andere Betriebe. Ferner fällt die Bewertung auch unter Befragten, die früher selbst Zeitsoldaten waren, signifikant höher aus (49,6%) als unter ehemals Wehrpflichtigen (30,9%) und unter Befragten, die nicht bei der Bundeswehr waren (34,6%).
- **Beruflicher Abwechslungsreichtum:** 32,9% schätzen diesen Aspekt bei ehemaligen Bundeswehroffizieren besser ein als bei anderen Hochschulabsolventen, nur 15,9% als schlechter. Unternehmen mit Erfahrung mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeitern (entweder aktuell oder früher) glauben hochsignifikant häufiger an beruflichen Abwechslungsreichtum als Unternehmen, die niemals solche Angestellten hatten. Möglicherweise erwarten Unternehmen, dass ehemalige Bundeswehroffiziere in ihrer Zeit bei der Bundeswehr schon einen breiteren Erfahrungsschatz gesammelt haben als andere Absolventen.
- **Karriereaussichten:** 30,8% der Befragten halten die Karriereaussichten ehemaliger Bundeswehroffiziere im Vergleich mit anderen Absolventen für besser, 18,1% für schlechter. Diejenigen, die aktuell oder früher ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen, bzw. beschäftigt haben, schätzen deren Karriereaussichten mit 42,0% eher besser ein, hochsignifikant häufiger als Betriebe ohne Erfahrung mit ehemaligen Bundeswehroffizieren (29,5%).
- **Entwicklung beruflicher Expertise:** Etwas mehr als ein Viertel der Befragten (27,5%) glaubt, dass die Entwicklung beruflicher Expertise bei ehemaligen Bundeswehroffizieren besser sei als bei anderen Absolventen. Rund 15,0% der Befragten nehmen diese als schlechter wahr. Unter den Betrieben, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen, wird diese Entwicklung besser eingestuft (44,2%) als unter denen, die nur früher (24,9%) oder noch nie (26,7%) Offiziere eingestellt haben. Dies stellt einen hochsignifikanten Unterschied dar.
- **Einkommensentwicklung:** Die Einkommensentwicklung wird im Vergleich mit anderen Absolventen insgesamt ähnlich bewertet. Ein Fünftel der Befragten (19,9%) hält ehemalige Bundeswehroffiziere hier für besser, 16,8% für schlechter positioniert. Diejenigen, die früher selbst ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt haben, schätzen zu 39,8%, dass deren Einkommensentwicklung besser sei. Unter Betrieben, die aktuell solche Mitarbeiter beschäftigen (13,5%) und jenen, die noch nie ehemalige Offiziere hatten (19,3%), fällt dieser Wert hochsignifikant niedriger aus.

Insgesamt werden ehemaligen Bundeswehroffizieren im Vergleich eher bessere als schlechtere Chancen zugewiesen.

4.2.2 Kompetenzzuschreibung, Stärken und Schwächen

Es wurde ferner untersucht, welche Kompetenzen ehemaligen Bundeswehroffizieren durch Unternehmen der privaten Wirtschaft zugeschrieben werden. Zunächst sollten die Befragten anhand einer geschlossenen Frage gestützt die Kompetenzen ehemaliger Bundeswehroffiziere bewerten. Anschließend konnten sie ungestützt die Stärken und Schwächen ehemaliger Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter beschreiben. Im Folgenden werden diese Ergebnisse geschildert. Tabellen 5 bis 8 stellen die gesamten Ergebnisse im Überblick sowie die codierten offenen Nennungen bezüglich der Frage nach Stärken und Schwächen dar.

Dabei zeigt sich hinsichtlich der Stärken, Schwächen und Kompetenzen ein sehr einheitliches Bild der Wahrnehmung. Die offene Abfrage der Stärken und Schwächen weist große Gemeinsamkeiten mit den geschlossen erfragten Kompetenzen auf. Darüber hinaus konnten die quantitativen Ergebnisse auch größtenteils durch die qualitativen Erkenntnisse bestätigt werden, wie im späteren Verlauf gezeigt wird.

Tabelle 5: Übersicht Stärken und Schwächen. Codierte offene Nennungen

Insgesamt	Prozent
Positive Kommentare (Stärken)	46,5%
Neutrale Kommentare	4,3%
Negative Kommentare (Schwächen)	39,7%
Weiß nicht/nichts/keine/keine Angabe	41,0%

Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 // Q9 (n=1051) // Offene Angabe // Mehrfachnennung // Welche besonderen [Stärken und Schwächen] haben ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter?

Die Befragten glauben, dass ehemalige Bundeswehroffiziere über eine besonders ausgeprägte Selbstdisziplin (87,6%) und Zuverlässigkeit (86,5%) sowie über hohes Verantwortungsbewusstsein (82,4%) verfügen. Auch die offene und ungestützte Abfrage von Stärken und Schwächen zeigt ein ähnliches Muster. Hier wird häufig Diszipliniertheit genannt und auch Organisation, zielgerichtetes Vorgehen sowie Zuverlässigkeit werden ebenso häufig erwähnt.

Ferner wird ehemaligen Bundeswehroffizieren auch hohes Durchsetzungsvermögen (79,9%) attestiert, das wiederum auch ungestützt häufig genannt wird. Weiterhin wird ehemaligen Bundeswehroffizieren Belastbarkeit ungestützt und gestützt als Kompetenz zugewiesen (von 74,9%). Dies deckt sich mit dem Befund in 4.2.1, nach dem deren gesundheitliche Verfassung im Vergleich zu anderen Hochschulabsolventen besser bewertet wird.

Interessanterweise werden Führungsfähigkeit/Führungsstil im Vergleich zu den oben genannten Kompetenzen bei ehemaligen Bundeswehroffizieren etwas weniger häufig als stark ausgeprägt angesehen (von 68,1%). Im Rahmen der offenen Abfrage der Stärken und Schwächen wird Führungsstil zwar schon häufiger als Stärke genannt, unter dem Aspekt ‚militärisch‘ vereinzelt aber auch als Schwäche erachtet. Dies deutet darauf hin, dass der militärische Führungsstil, basierend auf Durchsetzungsvermögen und Disziplin, in der freien Wirtschaft möglicherweise bei einigen Unternehmen als weniger vorteilhaft empfunden wird. Dieser Befund könnte auch erklären, weshalb die Linienverwendung von Unternehmen weniger häufig bevorzugt wurde (vgl. 4.1.3). Führungsstil ist demzufolge nicht nur reine Durchsetzungsfähigkeit, sondern erfordert weitere Sozialkompetenzen.

Tabelle 6: Kompetenzen ehemaliger Bundeswehroffiziere

	Sehr hoch ausgeprägt (1)	Hoch ausgeprägt (2)	Teils/teils (3)	Gering ausgeprägt (4)	Sehr gering ausgeprägt (5)	Weiß nicht/ Verweigert	M _a
Selbstdisziplin	32,1%	55,4%	11,6%	0,4%	0,4%	0,1%	1,8
Zuverlässigkeit	26,9%	59,6%	12,7%	0,6%	0,0%	0,1%	1,9
Verantwortungs- bewusstsein	29,2%	53,2%	14,4%	2,9%	0,2%	0,1%	1,9
Durchsetzungs- vermögen	25,1%	54,7%	17,3%	2,6%	0,1%	0,1%	2,0
Loyalität	26,7%	51,7%	18,5%	2,1%	0,1%	0,9%	2,0
Organisation/ Planung	19,3%	55,6%	20,8%	4,0%	0,0%	0,2%	2,1
Belastbarkeit	18,9%	56,0%	19,2%	4,9%	0,6%	0,5%	2,1
Teamfähigkeit/ Kooperations- fähigkeit	19,7%	51,9%	21,7%	5,3%	1,0%	0,5%	2,2
Führungsfähigkeit/ Führungsstil	20,4%	47,7%	25,6%	5,1%	0,2%	1,0%	2,2
Auftreten	15,5%	50,9%	31,4%	0,6%	0,0%	1,6%	2,2
Konzeptionelles/ziel gerichtetes Vorgehen	15,4%	47,9%	29,6%	5,1%	0,6%	1,5%	2,3
Entscheidungs- bereitschaft	15,9%	46,8%	26,9%	9,7%	0,6%	0,1%	2,3
Engagement/ Motivation	10,8%	45,7%	37,0%	4,9%	0,1%	1,6%	2,4
Kommunikations- fähigkeit	12,0%	42,0%	38,3%	6,7%	0,4%	0,6%	2,4
Menschenkenntnis	11,9%	41,2%	39,1%	6,1%	1,1%	0,6%	2,4
Technisches Verständnis	6,0%	46,0%	42,8%	2,9%	0,4%	1,9%	2,5
Analytische Fähigkeiten	6,9%	43,9%	41,7%	5,0%	0,9%	1,6%	2,5
Selbständiges Arbeiten	10,2%	33,7%	40,4%	13,9%	1,4%	0,5%	2,6
Flexibilität	7,2%	36,5%	39,0%	15,1%	0,9%	1,3%	2,7
Eigeninitiative	8,3%	29,7%	39,1%	18,5%	1,7%	2,6%	2,8
Wirtschaftliches Denken	2,1%	14,1%	48,9%	31,4%	2,8%	0,8%	3,2
Kreativität	1,0%	14,1%	56,0%	23,6%	4,0%	1,3%	3,2

Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 // Q8 (n=1051) // Was glauben Sie, welche Kompetenzen sind ehemaligen Bundeswehroffizieren besonders ausgeprägt? Fehlende Werte n=1 bis n=28. SD=0,6 – 0,9. Angegeben wird das arithmetische Mittel (M_a) für eine fünfstufige Skala [1: sehr hoch ausgeprägt bis 5: sehr gering ausgeprägt]. Skalenreliabilität Cronbachs α Z=0,92.

Engagement und Motivation liegen nach der Wahrnehmung der Unternehmen eher im Mittelfeld (56,5%). Ungestützt werden diese Kompetenzen aber auch positiv als Stärke identifiziert.

Hinsichtlich der sozialen Kompetenzen haben Unternehmen eine sehr gemischte Wahrnehmung von ehemaligen Bundeswehroffizieren. Einerseits werden Sozialkompetenzen wie Loyalität (78,3%), Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit (71,6%) deutlich mit ehemaligen Bundeswehroffizieren in Verbindung gebracht und im Rahmen der offenen Abfrage von Stärken und Schwächen Teamfähigkeit/und Kooperationsfähigkeit sehr häufig genannt. Andererseits rangieren Menschenkenntnis (53,1%) und Kommunikationsfähigkeit (54,0%) eher weiter unten, verglichen mit den stark wahrgenommenen Kompetenzen. Ungestützt werden von einigen Betrieben auch soziale Kompetenz und emotionale Kompetenzen wie Empathie als Schwäche identifiziert.

Tabelle 7: Top-Stärken >4%. Codierte offene Nennungen

Code	Prozent
Diszipliniert	9,8%
Führungsfähigkeit/Führungsstil	8,1%
Zuverlässigkeit	7,2%
Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit/sich in Hierarchien einfügen	8,2%
Durchsetzungsvermögen	6,4%
Organisation/Planung/strukturiert	6,1%
Zielgerichtetes/stringentes Vorgehen/Aufgaben werden abgearbeitet	5,3%
Loyalität	4,8%
Ausbildung der Bundeswehr/fachliche Kenntnisse	4,2%
Weitere Nennungen unter 4%: Ausbildung der Bundeswehr/fachliche Kenntnisse, Verantwortungsbewusstsein, Auftreten/Umgangsformen/höflich/freundlich, Entscheidungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Analytische Fähigkeiten, Eigeninitiative/eigenständiges Denken, Flexibilität, Lebenserfahrung/Menschenkenntnis, Selbständiges Arbeiten, Selbstbewusst, Soziale Kompetenz/Sensibilität, Zeitmanagement/Pünktlichkeit, Ehrgeizig, Konfliktfähigkeit/Kritikfähigkeit, Schnelle Einarbeitung, Wirtschaftliches/unternehmerisches Denken, Sonstige positive Kommentare, Viele Stärken/gute Eigenschaften (allg.)	

Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 // Q9 (n=1051) // Offene Angabe // Mehrfachnennung // Welche besonderen [Stärken und Schwächen] haben ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter?

Ehemalige Bundeswehroffiziere werden von Unternehmen zwar oft als gut organisiert wahrgenommen (74,9%), Eigeninitiative (38,0%) und selbstständiges Arbeiten (43,8%) werden ihnen jedoch seltener zugesprochen. Ebenso verhält es sich mit Flexibilität, die ihnen seltener (43,7%) als Stärke attestiert wird. Dies spiegelt sich auch in den offenen Antworten wieder: Viele Unternehmen beschreiben ehemalige Offiziere hier als weisungsgebunden, mit fehlender Eigeninitiative und mangelnder Kompromissbereitschaft.

Dies lässt darauf schließen, dass Unternehmen zwar von ehemaligen Offizieren erwarten, dass diese gut organisiert arbeiten können, jedoch weniger in der Lage sind, flexibel auf unterschiedliche Situationen in der freien Wirtschaft zu reagieren. Damit könnte man auch die vergleichsweise geringe Zuschreibung von Kreativität als Kompetenz (15,1%) in Verbindung bringen, die mit einem freien Denken eher assoziiert wird, als mit einem Denken in festen Strukturen. Möglicherweise wird angenommen, dass ein starres und fest strukturiertes Denken Offiziere an Kreativität hindert.

Tabelle 8: Top-Schwächen >4%. Codierte offene Nennungen

Code	Prozent
Kein wirtschaftliches Denken/fehlende Erfahrung außerhalb der Bundeswehr	11,8%
Weisungsgebunden/kein eigenständiges Denken/fehlende Eigeninitiative	9,2%
Unflexibel/an feste Strukturen gewöhnt/fehlende Kompromissbereitschaft	7,9%
Renitent/Schwierigkeiten sich unterzuordnen/mangelnde Teamfähigkeit	7,8%
Mangelnde Kreativität	5,6%
Weitere Nennungen unter 4%: Autoritär/bestimmend/dominant, Hierarchisches Denken, Mangelnde Kommunikationsfähigkeit/unangemessener Umgangston, Höheres Einstiegsalter, Mangelndes Engagement/langsames Arbeiten, Mangelnde Kritikfähigkeit/Selbstüberschätzung/kann Schwächen nicht zugeben, Fachliche Kompetenz/technisches Verständnis/fehlende Berufspraxis, Traumatisierung aus Einsätzen, Fehlende Belastbarkeit, Überhöhte Gehaltvorstellungen, (Schwach) Durchsetzungsvermögen, Sonstige negative Kommentare.	

Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 // Q9 (n=1051) // Offene Angabe // Mehrfachnennung // Welche besonderen [Stärken und Schwächen] haben ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter?

Schwächen sehen privatwirtschaftliche Unternehmen bei ehemaligen Bundeswehroffizieren im wirtschaftlichen Denken. Nur 16,2% stufen diese Kompetenz als stark ausgeprägt ein, und bei den offenen Nennungen wird es am häufigsten als Schwäche genannt. Dies kann mit dem Befund in Verbindung gebracht werden, nach dem auch Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich wirtschaftlicher Themen als sehr wichtig angesehen werden (vgl. auch 4.2.1). Technisches Verständnis (52,0%) und analytische Fähigkeiten (50,9%) werden ebenso von wenigen Unternehmen als Kompetenzen erachtet. Nur vereinzelt werden im Rahmen der offenen Nennungen auch die fachlichen Kenntnisse als Stärke gepriesen.

Die Erkenntnisse lassen ferner den Schluss zu, dass ehemalige Bundeswehroffiziere nach Wahrnehmung der Privatwirtschaft einerseits durchsetzungsstark sind, sich aber auch durch hohe Loyalität gegenüber Vorgesetzten oder der Organisation auszeichnen. Dies kann in einem möglichen und passenden Rahmen als Stärke interpretiert werden. Sofern Hierarchieebenen jedoch fehlen, kann dieses Denken auch als Schwäche im Sinne von Inflexibilität und starrem, hierarchischem Denken ausgelegt werden. Die Bewertung der Kompetenzen sowie Stärken und Schwächen könnte demnach auch von der jeweiligen Unternehmenskultur sowie der Größe und Struktur eines Unternehmens, aber auch von der jeweiligen Persönlichkeit der Befragten in den Unternehmen selbst abhängig sein.

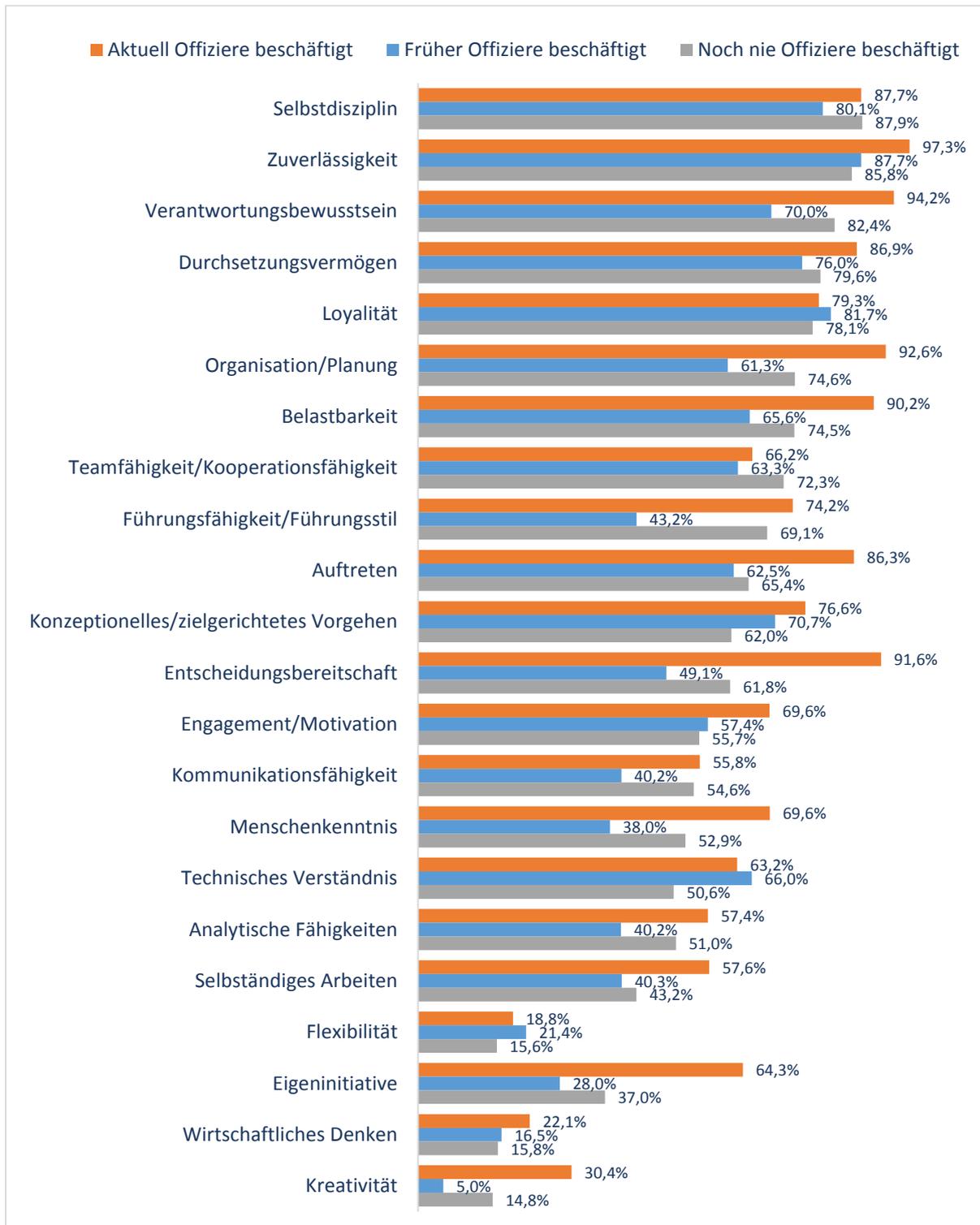
Es ist auch von Interesse, wie diejenigen Unternehmen, die derzeit ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen oder beschäftigt haben, deren Kompetenzen bewerten (Abbildung 5). Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen, deren Kompetenzen insgesamt durchweg positiver bewerten als solche, die nur in der Vergangenheit oder noch nie ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt haben. Insbesondere ihre Entscheidungsbereitschaft, Eigeninitiative und ihr Auftreten werden von Unternehmen, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen, mit hoher Signifikanz häufiger stark ausgeprägt bewertet. Andererseits fällt die Bewertung in Bezug auf Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit unter jenen Unternehmen, die bereits ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt haben, signifikant schlechter aus.

Abbildung 4: Stärken und Schwächen ehemaliger Bundeswehroffiziere. Offene Nennungen



Unternehmen, die früher ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt haben, aktuell aber nicht mehr, sind generell kritischer gegenüber ehemaligen Bundeswehroffizieren eingestellt als übrige Unternehmen. Besonders Führungsfähigkeit, Menschenkenntnis und Kommunikationsfähigkeit werden hier mit hoher Signifikanz als geringer ausgeprägt bewertet. Möglicherweise sind darunter Unternehmen zu finden, die schlechte Erfahrungen mit einzelnen Bundeswehroffizieren als Mitarbeitern gemacht haben und aufgrund dieser Erfahrungen kritischer eingestellt und weniger bereit sind, weitere ehemalige Bundeswehroffiziere anzustellen.

Abbildung 5: Kompetenzen ehemaliger Bundeswehroffiziere, nach Erfahrung mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeiter. % sehr hoch ausgeprägt/hoch ausgeprägt



Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 (n=1051). Q8. Was glauben Sie, welche Kompetenzen sind ehemaligen Bundeswehroffizieren besonders ausgeprägt? Fehlende Werte n=1 bis n=28. SD=0,6 – 0,9. Sortiert nach Gesamtwert % sehr hoch ausgeprägt/hoch ausgeprägt.

4.2.3 Persönlichkeitsmerkmale

Im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Kompetenzen, Stärken und Schwächen steht auch die Wahrnehmung von Persönlichkeitsmerkmalen. Im Rahmen der Befragung von Unternehmen wurde auch nach der Fremdeinschätzung der Persönlichkeitsmerkmale gefragt. Wiederum zeigt sich, dass ehemaligen Bundeswehroffizieren vor allem attestiert wird, dass sie Aufgaben gründlich erledigen (74,5%) und weniger zu Faulheit neigen (9,2%). Ferner werden sie von 42,2% als entspannt und stressresistent wahrgenommen, nur wenigen erscheinen sie nervös und unsicher (11,7%) (Tabelle 9).

Während die ehemaligen Bundeswehroffiziere erneut als sehr zuverlässig und gründlich wahrgenommen werden, fällt die Bewertung der sozialen Komponenten abermals zwiespältig aus. Für immerhin 32,9% neigen sie dazu, andere zu kritisieren. Die Fähigkeit, an das Gute im Menschen zu glauben und das Vertrauen in andere aufzubringen, trifft auf sie für nur 11,4% der Befragten zu. Gleichermäßen werden sie von insgesamt 32,8% aber auch als gesellig empfunden, was mit der zuvor benannten Teamfähigkeit (vgl. 4.2.2) korrespondiert. Nur 18,0% empfinden sie demgegenüber als zurückhaltend und reserviert.

Tabelle 9: Persönlichkeitsaussagen über ehemalige Bundeswehroffiziere.

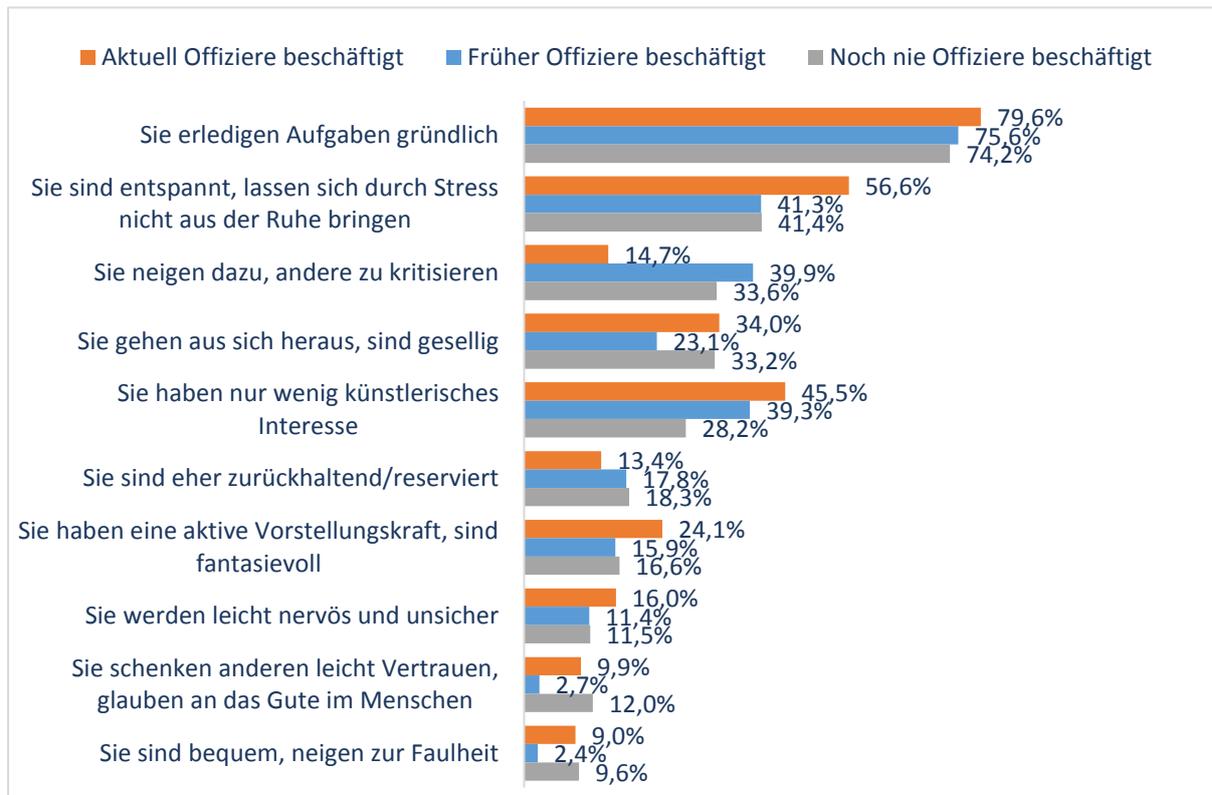
	Sehr zutreffend (1)	Eher zutreffend (2)	Teils/teils (3)	Eher nicht zutreffend (4)	Gar nicht zutreffend (5)	Weiß nicht/Verweigert	M _a
Sie erledigen Aufgaben gründlich	28,5%	46,0%	21,1%	2,0%	1,3%	1,1%	2,0
Sie sind entspannt, lassen sich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen	10,8%	31,4%	40,7%	11,6%	3,6%	2,0%	2,7
Sie neigen dazu, andere zu kritisieren	9,5%	23,4%	45,8%	16,1%	3,6%	1,7%	2,8
Sie gehen aus sich heraus, sind gesellig	9,1%	23,7%	51,4%	13,4%	1,5%	0,9%	2,7
Sie haben nur wenig künstlerisches Interesse	8,8%	20,8%	46,1%	16,6%	2,3%	5,3%	2,8
Sie sind eher zurückhaltend/reserviert	2,7%	15,4%	41,2%	29,1%	9,0%	2,6%	3,3
Sie haben eine aktive Vorstellungskraft, sind fantasievoll	5,0%	12,0%	52,5%	25,2%	3,6%	1,7%	3,1
Sie werden leicht nervös und unsicher	3,0%	8,8%	26,9%	45,7%	13,8%	1,9%	3,6
Sie schenken anderen leicht Vertrauen, glauben an das Gute im Menschen	3,9%	7,5%	37,2%	41,6%	8,5%	1,3%	3,4
Sie sind bequem, neigen zur Faulheit	3,2%	6,0%	27,4%	41,9%	19,7%	1,7%	3,7

Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 // Q14 (n=1051) // Was glauben Sie, inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf ehemalige Bundeswehroffiziere zu? Fehlende Werte n=10 bis n=56. SD=0,8 – 1,0. Angegeben wird das arithmetische Mittel (M_a) für eine fünfstufige Skala [1: sehr zutreffend bis 5: gar nicht zutreffend]. Skalenreliabilität Cronbachs α Z=0.54.

Knapp ein Drittel der Unternehmen (29,6%) glaubt, dass ehemalige Bundeswehroffiziere nur wenig künstlerisches Interesse aufweisen und nur 17,0% sind der Ansicht, dass sie sich durch eine aktive Vorstellungskraft auszeichnen. Dies deckt sich wiederum mit dem Befund, nach dem ihnen Kreativität seltener zugeschrieben wird (vgl. 4.2.2).

Unter denen, die aktuell Erfahrungen mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeiter im Unternehmen sammeln konnten, werden die positiven Eigenschaften, wie Stressresistenz⁸ und Vorstellungskraft⁹ positiver bewertet (Abbildung 6). Die negativen Eigenschaften, wie Nervosität,¹⁰ Reserviertheit¹¹ oder Faulheit,¹² werden hingegen als weniger zutreffend eingeschätzt. Darüber hinaus wird ihnen deutlich seltener künstlerisches Interesse zugeschrieben (45,5% glauben, dass dieses wenig vorhanden sei).¹³

Abbildung 6: Persönlichkeitsaussagen über ehemalige Bundeswehroffiziere, nach Erfahrung mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeiter. % sehr zutreffend/eher zutreffend



Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 (n=1051). Q14. Was glauben Sie, inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter zu? Fehlende Werte n=10 bis n=56. SD=0,8 – 1,0. Sortiert nach Gesamtwert % sehr zutreffend/eher zutreffend.

⁸ Hochsignifikanter Unterschied zu den Unternehmen, die noch nie ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt haben, und signifikanter Unterschied zu denen die früher solche Mitarbeiter hatten.

⁹ Signifikanter Unterschied zu Unternehmen, die noch nie ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt haben.

¹⁰ Hochsignifikanter Unterschied zu Unternehmen, die noch nie ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt haben, und zu denen die früher solche Mitarbeiter hatten.

¹¹ Hochsignifikanter Unterschied zu Unternehmen, die noch nie ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt haben.

¹² Hochsignifikanter Unterschied zu Unternehmen, die noch nie ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt haben.

¹³ Hochsignifikanter Unterschied zu Unternehmen, die noch nie ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt haben.

ZUSAMMENFASSUNG

- **Im Vergleich zu anderen Hochschulabsolventen wird bei ehemaligen Bundeswehroffizieren die gesundheitliche Verfassung und deren Fähigkeit Familie und Beruf zu vereinen, von Unternehmen deutlich besser eingeschätzt. Die Einkommensentwicklung wird im Vergleich hingegen ähnlich bewertet.**
- **Besonders ausgeprägte Kompetenzen werden ehemaligen Bundeswehroffizieren hinsichtlich Selbstdisziplin, Zuverlässigkeit, Durchsetzungsvermögen und Loyalität zugeschrieben.**
- **Schwächen werden vor allem hinsichtlich wirtschaftlicher Kenntnisse als auch hinsichtlich Kreativität, Flexibilität und selbständigem Denken wahrgenommen.**
- **Nach ihren Persönlichkeiten befragt, werden ehemalige Bundeswehroffiziere von Unternehmen als gründlich und entspannt eingeschätzt.**
- **Nur wenige Unternehmen beschreiben sie als faul oder unsicher, aber auch nur wenige sind der Meinung, dass ehemalige Bundeswehroffiziere anderen leicht Vertrauen schenken.**

4.3 Herausforderungen beim Übergang in die Privatwirtschaft

Insgesamt glauben die Befragten, die größte Herausforderung beim Übergang von Bundeswehroffizieren in die Privatwirtschaft bestehe darin, dass die Kenntnisse, über die ehemalige Bundeswehroffiziere verfügen, nur zum Teil auf zivile Positionen übertragbar seien. Ein großer Anteil (40,0%) gibt an, dass ehemalige Bundeswehroffiziere von diesem Problem stark oder sehr stark betroffen sind. Tabelle 11 zeigt die Ergebnisse im Überblick.

Gleichzeitig wird von den Befragten selbst gesehen, dass auf der Seite der Wirtschaft ebenso falsche Vorstellungen über das Berufsbild des Offiziers existieren, indem Vorurteile oder Klischees bedient werden. 35,8% gehen demzufolge davon aus, dass ehemalige Bundeswehroffiziere von diesem Problem stark betroffen seien.

Ein weiteres Problem in diesem Kontext betrifft die Berufspraxis in der freien Wirtschaft, die ehemaligen Bundeswehroffizieren fehle. So glauben 35,8%, dass ehemalige Bundeswehroffiziere keinen Einblick in das zivile Berufsleben hätten, sodass ihnen wichtige Strukturen und Prozesse nicht bekannt seien. Und knapp unter einem Drittel (30,6%) geht davon aus, dass trotz der erlernten Führungserfahrung durch die Bundeswehrausbildung kein entsprechender Einsatz im zivilen Bereich gewährleistet ist.

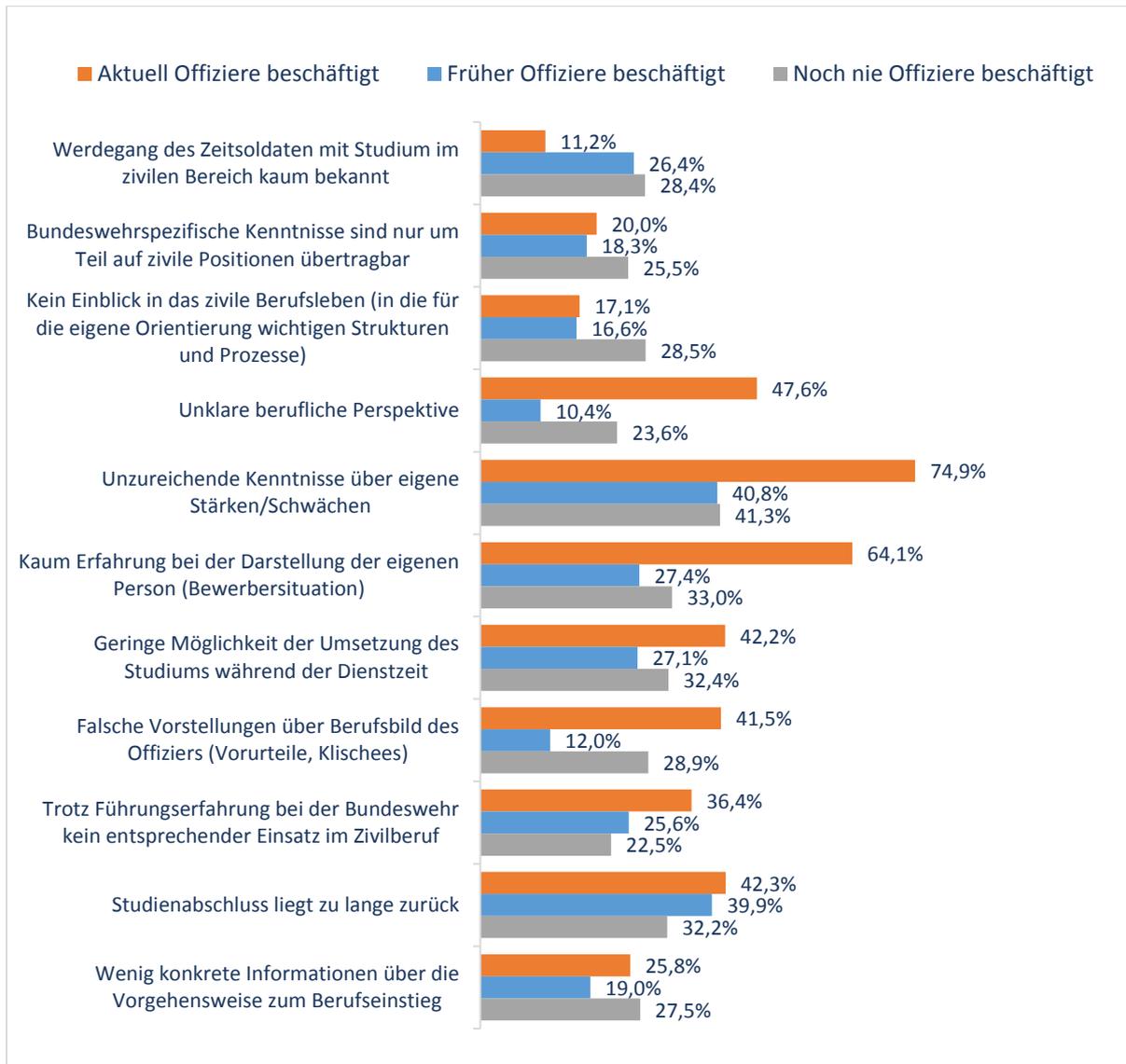
Tabelle 10: Herausforderungen beim Übergang in die Privatwirtschaft

	sehr gering betroffen (1)	gering betroffen (2)	teils/teils (3)	stark betroffen (4)	sehr stark betroffen (5)	Weiß nicht/ Verweigert	M _a
Werdegang des Zeitsoldaten mit Studium im zivilen Bereich kaum bekannt	3,1%	24,3%	38,9%	23,1%	5,3%	5,3%	3,0
Wenig konkrete Informationen über die Vorgehensweise zum Berufseinstieg	3,7%	23,4%	49,2%	17,4%	2,4%	4,0%	2,9
Bundeswehrspezifische Kenntnisse sind nur um Teil auf zivile Positionen übertragbar	5,1%	19,7%	35,0%	28,0%	11,9%	0,2%	3,2
Kein Einblick in das zivile Berufsleben (in die für die eigene Orientierung wichtigen Strukturen und Prozesse)	5,1%	22,2%	36,7%	27,3%	8,5%	0,3%	3,1
Unklare berufliche Perspektive	5,5%	18,8%	45,7%	23,3%	4,9%	1,9%	3,0
Unzureichende Kenntnisse über eigene Stärken/Schwächen	8,3%	34,7%	40,8%	11,8%	2,8%	1,5%	2,7
Kaum Erfahrung bei der Darstellung der eigenen Person (Bewerbersituation)	6,3%	28,1%	39,8%	19,3%	5,5%	1,0%	2,9
Geringe Möglichkeit der Umsetzung des Studiums während der Dienstzeit	4,5%	28,2%	36,8%	21,5%	3,8%	5,3%	2,9
Falsche Vorstellungen über Berufsbild des Offiziers (Vorurteile, Klischees)	5,9%	22,9%	33,4%	28,4%	7,4%	2,0%	3,1
Trotz Führungserfahrung bei der Bundeswehr kein entsprechender Einsatz im Zivilberuf	4,2%	19,2%	44,5%	26,7%	3,9%	1,5%	3,1
Studienabschluss liegt zu lange zurück	7,0%	26,1%	41,7%	17,1%	4,9%	3,3%	2,9

Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 // Q13 (n=1051) // Was glauben Sie, in welchem Ausmaß sind ehemalige Bundeswehroffiziere von den folgenden möglichen Problemen betroffen? Fehlende Werte n=2 bis n=56. SD=0,8 – 1,1. Angegeben wird das arithmetische Mittel (M_a) für eine fünfstufige Skala [1: sehr gering betroffen bis 5: sehr stark betroffen]. Skalenreliabilität Cronbachs α =0,77.

Etwas mehr als ein Viertel der Befragten (28,2%) glaubt außerdem, dass ehemalige Bundeswehroffiziere unklare berufliche Perspektiven besitzen. Mehr als ein Viertel der Befragten (28,4%) ist der Ansicht, dass es ein Problem darstellt, dass der Werdegang des Zeitsoldaten mit Studium im zivilen Bereich kaum bekannt ist. Zugleich geben 25,3% an, dass nur geringe Möglichkeiten bestehen, das Studium während der Dienstzeit umzusetzen.

Abbildung 7: Herausforderungen beim Übergang in die Privatwirtschaft, nach Erfahrung mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeiter. % stark/sehr stark betroffen.



Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 (n=1051). Q13. Was glauben Sie, in welchem Ausmaß sind ehemalige Bundeswehroffiziere von den folgenden möglichen Problemen betroffen? Fehlende Werte n=2 bis n=56. Sortiert nach Gesamtwert % stark betroffen/sehr stark betroffen.

In Unternehmen, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt haben, sind die Meinungen zu diesen Problemen oft besonders deutlich ausgeprägt (Abbildung 7). So schätzen jene Unternehmen häufiger,

- dass ehemalige Bundeswehroffiziere von unklaren beruflichen Perspektiven betroffen sind (47,6%);
- dass sie ihre eigenen Stärken oder Schwächen unzureichend kennen (74,9%);
- dass sie kaum Erfahrung bei der Darstellung der eigenen Person in Bewerbungssituationen besitzen (64,1%);

- dass falsche Vorstellungen über das Berufsbild von Offizieren bestünden, die durch Vorurteile oder Klischees bedient werden (41,5%).¹⁴
- dass die geringe Möglichkeit der Umsetzung des Studiums während der Dienstzeit ein Problem sei (42,2%).¹⁵

Weniger als Herausforderung betrachten Unternehmen, die derzeit ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen, hingegen, dass der Werdegang des Zeitsoldaten mit Studium im zivilen Bereich kaum bekannt sein könnte (11,2%) oder dass bundeswehrspezifische Kenntnisse nur zum Teil auf zivile Positionen übertragbar wären (20%).¹⁶ Möglicherweise führen positive Erfahrungen mit derzeitigen Mitarbeitern, die ehemals Offiziere waren, zu einer geringeren Wahrnehmung von Problemen beim Eintritt in die freie Wirtschaft, die sich ihrer Ansicht nach weniger bewahrheitet haben.

Insgesamt lassen die Befunde darauf schließen, dass die Bundeswehr in der Wirtschaft insgesamt als ein in sich abgeschlossenes eigenes System wahrgenommen wird, das wenige Berührungspunkte mit dem zivilen Bereich aufweist, sodass auch ihr Personal mit Verlassen der Bundeswehr nur bedingt Kenntnisse und übertragbare Fähigkeiten für die „Welt draußen“ besitzt. Die Kompetenzen und Qualifikationen ehemaliger Bundeswehroffiziere werden dadurch in der Wahrnehmung von Unternehmen häufig auf den militärischen Kontext reduziert, wenngleich die fachlichen Kenntnisse jedoch mehr von Relevanz sind, wenn es um die Bewertung und Anstellung geht (vgl. 4.1.3). Vorurteile in der Privatwirtschaft über ehemalige Bundeswehroffiziere können möglicherweise auch dazu führen, dass einzelnen Offizieren in der Bewerbersituation militärische Eigenschaften zugeschrieben werden, die ihre individuellen Persönlichkeiten und sonstigen Kompetenzen überschatten.

ZUSAMMENFASSUNG

- **Unternehmen sind häufig der Meinung, dass die bundeswehrspezifischen Kenntnisse, die ehemalige Bundeswehroffiziere beim Übergang in die Privatwirtschaft mit sich bringen, nur begrenzt auf zivile Positionen übertragbar sind.**
- **Weiterhin sehen einige fehlende Einblicke in das zivile Berufsleben als Problem bei ehemaligen Bundeswehroffizieren an.**
- **Falsche Vorstellungen, Vorurteile und Klischees über Offiziere werden von Unternehmen selbst aber auch als Problem wahrgenommen.**

¹⁴ In all den oben genannten Fällen sind die Unterschiede zu Unternehmen, die nur früher, oder noch nie, ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter hatten hochsignifikant.

¹⁵ Signifikante Unterschiede zu Unternehmen, die nur früher, oder noch nie, ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter hatten.

¹⁶ Bei beiden Fragen bestehen hochsignifikante Unterschiede zu Unternehmen die früher, oder die nie, ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt haben.

4.4 Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft

4.4.1 Relevante Unternehmensgrößen

Wie in 4.1.1 beschrieben, beschäftigen größere Unternehmen häufiger ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter. Dieses Muster zeigt sich auch bei der Zusammenarbeit zwischen der Privatwirtschaft und der Bundeswehr, indem es für größere Unternehmen wahrscheinlicher ist, mit der Bundeswehr in Verbindung zu kommen.

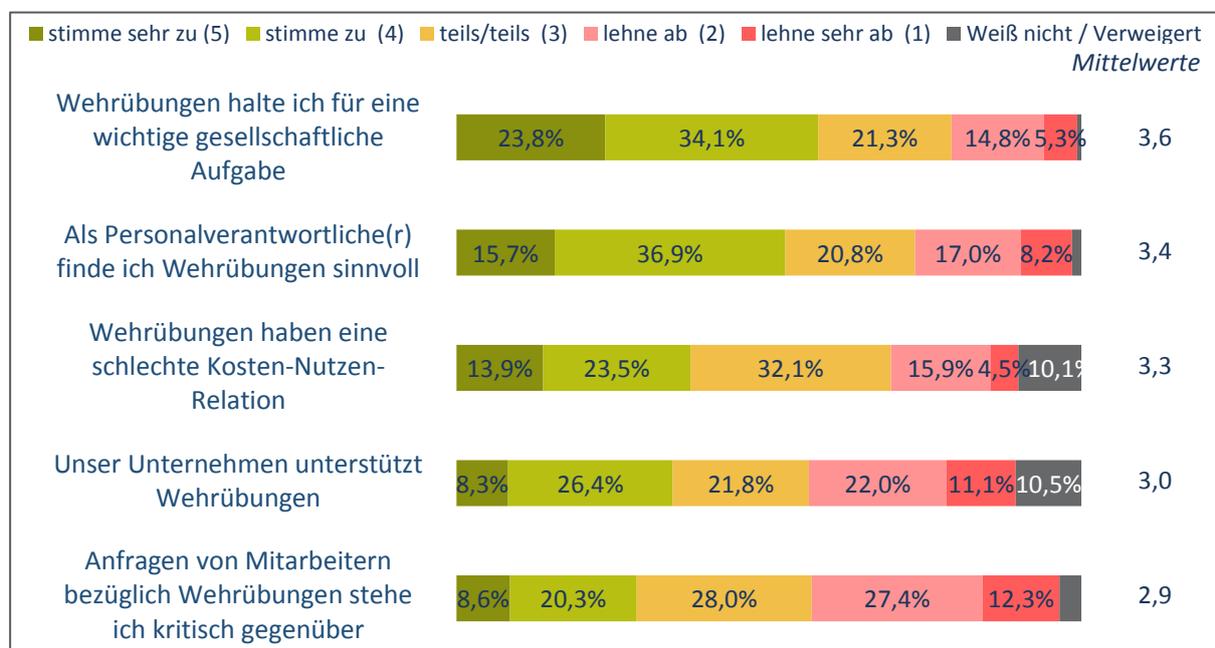
So sind die meisten Unternehmen selbst der Meinung, dass für große Unternehmen (solche mit 250 Mitarbeitern oder mehr) die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr die höchste Bedeutung besitzt (41,3% stimmen dem zu). Am zweithäufigsten werden mittelgroße Unternehmen genannt (von 36,2%), und nur 6,9% der Befragten sind der Ansicht, dass die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr für kleine Unternehmen (mit unter 50 Mitarbeitern) die höchste Bedeutung besitzt.

Diese Befunde stützen die Tatsache, dass größere Unternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter beschäftigen. Ferner unterstützt es die These, nach der sich kleinere Unternehmen als weniger relevant für die Bundeswehr betrachten und größere Unternehmen deutlicher die Vorteile einer Zusammenarbeit mit der Bundeswehr erkennen. Dieses Muster zeichnet sich im Folgenden auch hinsichtlich der Zusammenarbeit, dem Kontakt und Wissensaustausch zwischen der zivilen Wirtschaft und der Bundeswehr ab.

4.4.2 Wehrübungen und Reservedienstleistungen

Meinungen zu Wehrübungen und Reservedienstleistungen¹⁷ sind in der freien Wirtschaft stark gemischt und ergeben kein klares Bild (Abbildung 8).

Abbildung 8: Meinungen zu Wehrübungen



Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 (n=1051). Q16. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu Wehrübungen zu? Fehlende Werte n=7 bis n=110. SD=1,1 - 1,2. Angegeben wird das arithmetische Mittel (M_a) für eine fünfstufige Skala [5: stimme sehr zu bis 1: lehne sehr ab]. Skalenreliabilität Cronbachs $\alpha_z = .0,81$.

¹⁷ Diese wurden im Fragebogen definiert wie folgt: *Wehrübungen/Reservedienstleistungen sind zeitlich befristete Übungen in Friedenszeiten, zu denen Reservisten eingezogen werden können, oder an denen sie auch freiwillig teilnehmen können. Das Arbeitsverhältnis ruht in dieser Zeit.*

Einerseits halten 57,9% der befragten Unternehmen Wehrübungen für eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe (20,1% lehnen diese Aussage ab). Über die Hälfte (52,6%) stimmt zu, dass sie als Personalverantwortliche Wehrübungen sinnvoll finden, obwohl ein Viertel der befragten Unternehmen (25,2%) diese Aussage ablehnt. Ferner geben 39,6% an, dass sie Anfragen von Mitarbeitern bezüglich Wehrübungen nicht kritisch gegenüberstehen (28,8% sind hier jedoch kritisch).

Andererseits finden 37,4% der Unternehmen, dass Wehrübungen eine schlechte Kosten-Nutzen-Relation haben (20,4% lehnen dies ab). Der Anteil der Unternehmen, der Wehrübungen unterstützt (34,6%), ist dabei geringfügig höher als der, der diese ablehnt (33,1%).

Untersucht man die Meinungen zu Wehrübungen und Reservedienstleistungen auf Abweichungen zwischen verschiedenen Untergruppen erscheinen einige interessante Muster.

- **Größere Unternehmen (mit mehr als 200 Mitarbeitern) sind vergleichsweise positiver eingestellt als andere.** Fast die Hälfte (44,9%) stimmt zu, dass ihr Unternehmen Wehrübungen unterstützt (gesamt: 34,6%)¹⁸; 62,4% halten Wehrübungen für eine sinnvolle gesellschaftliche Aufgabe (gesamt: 57,9%)¹⁹; und 47,7% lehnen die Aussage ab, dass sie Anfragen von Mitarbeitern bezüglich Wehrübungen kritisch gegenüberstehen (gesamt: 39,6%).²⁰
- Hingegen sind **die Meinungen von mittelgroßen Unternehmen mit 21 bis 50 Mitarbeitern zu Wehrübungen öfter signifikant negativer.** Ein größerer Anteil (25,1%) lehnt die Aussage ab, dass Wehrübungen eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe sind (gesamt: 20,1%)²¹. Befragte aus solchen Unternehmen lehnen auch öfter ab, dass sie aus der Sicht eines Personalverantwortlichen Wehrübungen für sinnvoll halten (32,2%, gesamt: 25,2%)²². Weiterhin sind solche Unternehmen auch viel häufiger der Meinung, dass Wehrübungen eine schlechte Kosten-Nutzen-Relation haben (50,5%, gesamt: 37,4%)²³. Unter Unternehmen mit 6 bis 20 Mitarbeitern spiegelt sich dieses Muster ebenso wider, wenn auch weniger signifikant.
- **Unternehmen, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt haben, sind generell zustimmender** was den Wert von Wehrübungen angeht. Zum Beispiel sind 71,3% dieser Befragten der Meinung, dass Wehrübungen eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe sind, hochsignifikant häufiger als solche Unternehmen, die früher oder nie ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt haben.
- **Unternehmen, die früher ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt hatten, sehen Anfragen bezüglich Wehrübungen eher kritisch.** Ein hochsignifikant höherer Anteil (44,6%) ist dieser Meinung als bei Unternehmen, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt haben (8,5%), und auch höher als bei denen die noch nie welche eingestellt haben (29,2%).
- **Befragte, die selbst einmal bei der Bundeswehr tätig waren, sind auch bei diesen Fragen meistens positiver eingestellt,** zum Beispiel was die Unterstützung von Wehrübungen angeht: 42,0% stimmen hier zu, hochsignifikant mehr als bei denen, die nicht gedient haben (30,7%). Auch bei den Fragen zu dem gesellschaftlichen Nutzen von Wehrübungen (65,8%), und zu der

¹⁸ Hochsignifikante Unterschiede zu Unternehmen mit 6-20 Mitarbeitern und mit 21 bis 50 Mitarbeitern; und signifikanter Unterschied zu Unternehmen mit 51-200 Mitarbeitern.

¹⁹ Signifikante Unterschiede zu Unternehmen mit 6-20 Mitarbeitern und mit 21 bis 50 Mitarbeitern.

²⁰ Hochsignifikante Unterschiede zu Unternehmen mit 21-50 Mitarbeitern; und signifikante Unterschiede zu Unternehmen mit 6-20 Mitarbeitern und mit 51-50 Mitarbeitern.

²¹ Hochsignifikante Unterschiede zu Unternehmen mit 51-200 Mitarbeitern und mehr als 200 Mitarbeitern.

²² Hochsignifikante Unterschiede zu Unternehmen mit 51-200 Mitarbeitern und mehr als 200 Mitarbeitern.

²³ Hochsignifikante Unterscheide zu allen anderen Unternehmensgrößen.

Sicht aus der Perspektive eines Personalverantwortlichen (58,5%), sind Befragte mit eigener Erfahrung im Dienst der Bundeswehr hochsignifikant positiver eingestellt als Befragte ohne solche Erfahrung. Bei der Frage zu der Kosten-Nutzen Relation von Wehrübungen sind sie aber kritischer als solche die nie gedient haben (41,4% verglichen mit 35,3%), obwohl der Unterschied hier nicht signifikant ist.

Es ist also denkbar, dass Meinungen von Unternehmen zu Wehrübungen zum Teil davon beeinflusst werden, ob sie schon Erfahrungen mit Wehrübungen gemacht haben. Große Unternehmen, die eher ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter haben, kommen damit wahrscheinlich auch häufiger in Berührung. Gleichzeitig sind große Unternehmen auch eher in der Lage, personell den kurzzeitigen Ausfall eines Mitarbeiters zu verkraften, und könnten auch aufgrund dessen positiver eingestellt sein.

4.4.3 Zusammenarbeit und Kontakt

Die überwiegende Mehrheit von Unternehmen (93,1%) gibt an, dass keine Formen der Zusammenarbeit zwischen ihnen und der Bundeswehr bestehen. Nur 6,9% bestätigen eine Zusammenarbeit. Etwas höher liegt der Anteil an Unternehmen, die angeben, dass sie ansonsten Kontakt mit der Bundeswehr haben (10,0%), jedoch konstatiert auch hier der größte Anteil an Unternehmen, dass es keine Berührungspunkte mit der Bundeswehr gebe.

Bei der Frage nach Zusammenarbeit bestätigt sich wieder der Trend, dass größere Unternehmen häufiger Berührungspunkte mit der Bundeswehr haben. So geben nur 6,4% von Unternehmen in der kleinsten Größenkategorie (1 bis 5 Mitarbeiter) an, mit der Bundeswehr zusammenzuarbeiten. Von den größten Unternehmen (mehr als 200 Mitarbeiter) hingegen arbeiten 16,3% mit der Bundeswehr zusammen.²⁴ Bei der Frage nach anderem Kontakt mit der Bundeswehr ist dieser Trend jedoch nicht klar ausgeprägt.

Tabelle 11: Bestehende Formen der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr. Codierte offene Nennungen

Code	Anzahl an Unternehmen
Bundeswehr ist Kunde des Unternehmens	27
Rekrutierung/Fachpersonal/Mitarbeitertransfer	23
Ausbildung/Weiterbildung	19
Beteiligung von Mitarbeitern an Wehrübungen	9
Mit dem Berufsförderungsdienst der Bundeswehr (BFD)	5
KFZ Reparatur/Instandhaltung	5
Veranstaltung von Berufs- und Ausbildungsmessen	4
Entsorgungsbereich/Recycling	3
Sonstige Kommentare	23
Weiß nicht/keine Angabe	5

Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 // Q17 (n=119, ungewichtet) Gib es bereits Formen der Zusammenarbeit zwischen Ihrem Unternehmen und der Bundeswehr?

²⁴ Hochsignifikanten Unterschied zu den zwei kleinsten Unternehmenstypen (1 bis 5 und 6 bis 20 Mitarbeiter).

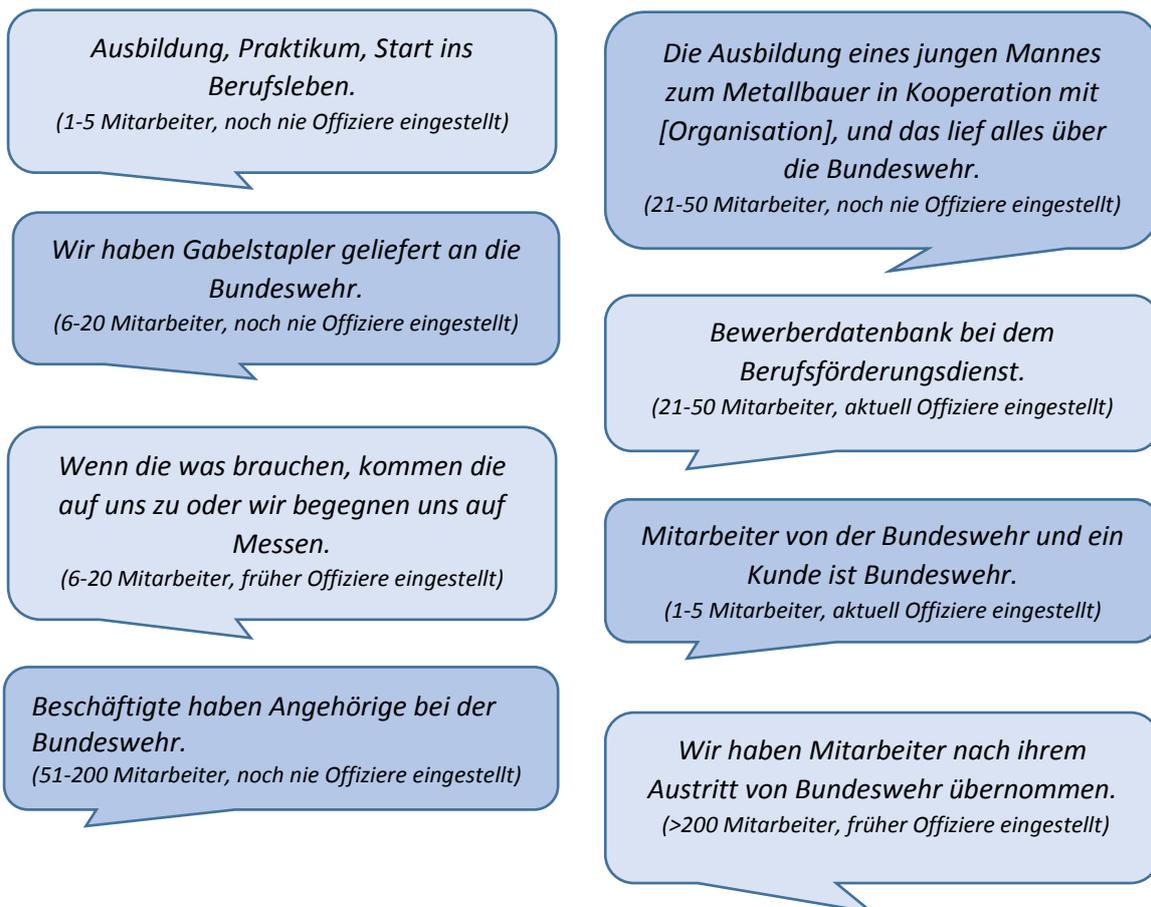
Betriebe, in denen aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere arbeiten, nennen häufiger Zusammenarbeit mit der Bundeswehr (28,5%) als andere, obwohl bei einigen davon die Einstellung der Person(en) schon als Zusammenarbeit gilt, was aus den offenen Nennungen hervorgeht.

Unternehmen, die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr angegeben haben, wurden auch gefragt diese zu beschreiben. Tabelle 12 stellt die codierten Antworten dar.

Unternehmen, die mit der Bundeswehr zusammenarbeiten, beschreiben dabei am häufigsten, dass die Bundeswehr ein Kunde von ihnen ist. Das kann in der Form von Verkauf von Produkten (z.B. Maschinen) oder Dienstleistungen (z.B. Reparatur) der Fall sein. Bei dieser Frage wird auch häufig Rekrutierung von Personal aus der Bundeswehr genannt, und die Ausbildung/Weiterbildung von Personal (z.B. durch Praktika in zivilen Unternehmen).

Bei der offenen Frage, ob Unternehmen anderen Kontakt mit der Bundeswehr haben, wurden größtenteils dieselben Themen wie bei der Zusammenarbeit aufgegriffen, also Kundenbeziehung, Ausbildung und Rekrutierung. Zusätzlich nennen Unternehmen häufig, dass es persönliche Kontakte zur Bundeswehr durch Familie und Bekannte gibt.

Abbildung 9: Zusammenarbeit und Kontakt zwischen Privatwirtschaft und Bundeswehr. Offene Nennungen.



4.4.4 Expertise-Austausch

Nur eine Minderheit von Unternehmen sieht Potenziale für einen Expertise-Austausch zwischen der Privatwirtschaft und der Bundeswehr. Etwas mehr als ein Fünftel (22,0%) ist der Meinung, dass es solche Möglichkeiten geben könnte, aber 78,0% können sich dies nicht vorstellen.

Wieder sind es die größten Unternehmen (mehr als 200 Mitarbeiter), die hier am häufigsten gegenüber der Zusammenarbeit offen sind: 29,9% sehen Potenziale für einen Wissenstransfer, im Vergleich zu nur 20,9% von den kleinsten Unternehmen (1 bis 5 Mitarbeiter), ein signifikanter Unterschied.

Tabelle 12: Potenziale für einen Expertise-Austausch. Codierte offene Nennungen.

Code	Anzahl an Unternehmen
Mitarbeiterbezogen, davon:	96
-Rekrutierung/Fachpersonal/Mitarbeitertransfer	80
-Fahrer/Kraftfahrer/Fuhrparkleiter	5
-Schlosser/Mechaniker/Elektrotechniker	4
-Führungskräfte	7
Ja/positive Antwort (keine Angabe von Gründen)	20
Ausbildung/Weiterbildung	17
Technischer Austausch	17
Bundeswehr als Kunde/Belieferung der Bundeswehr	14
Im IT-Bereich	10
Im Logistik-Bereich	7
Mit der Universität/Wissensaustausch	7
Im Pflegebereich/medizinischen/pharmazeutischen Bereich	6
Wehrübungen/Einblicke in die Bundeswehr	5
Sonstige Kommentare	26
Unentschlossene Haltung	9
Weiß nicht/keine Erfahrung/keine Angabe	30

Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 Q19 n=263 (ungewichtet) // Sehen Sie Potenziale für einen Expertise-Austausch mit der Bundeswehr? Ja und zwar....

Unternehmen, die angegeben haben, dass sie sich Potenziale vorstellen, können wurden gefragt, diese näher zu beschreiben. Die codierten Antworten werden in Tabelle 13 wiedergegeben. Einige Unternehmen bejahen dabei ein Potenzial nur im Allgemeinen, ohne Beispiele weiter zu beschreiben.

Am häufigsten nennen Unternehmen einen Austausch in Form von Mitarbeitern oder Fachkräften. Die meisten Unternehmen denken dabei aber an Austausch in nur eine Richtung, also an Fachkräfte, die sie von der Bundeswehr übernehmen könnten. Einige wenige Unternehmen artikulieren dabei ganz genaue Vorstellungen, welche Fachkräfte für sie interessant wären: so werden spezifisch Kraftfahrer, Mechaniker und Führungskräfte genannt.

Einige Unternehmen beschreiben auch Möglichkeiten für einen generellen Erfahrungsaustausch. IT, Pflege/Medizin und Logistik werden dabei als spezifische Themenbereiche genannt.

Abbildung 10: Möglichkeiten für einen Expertise-Austausch. Offene Nennungen.



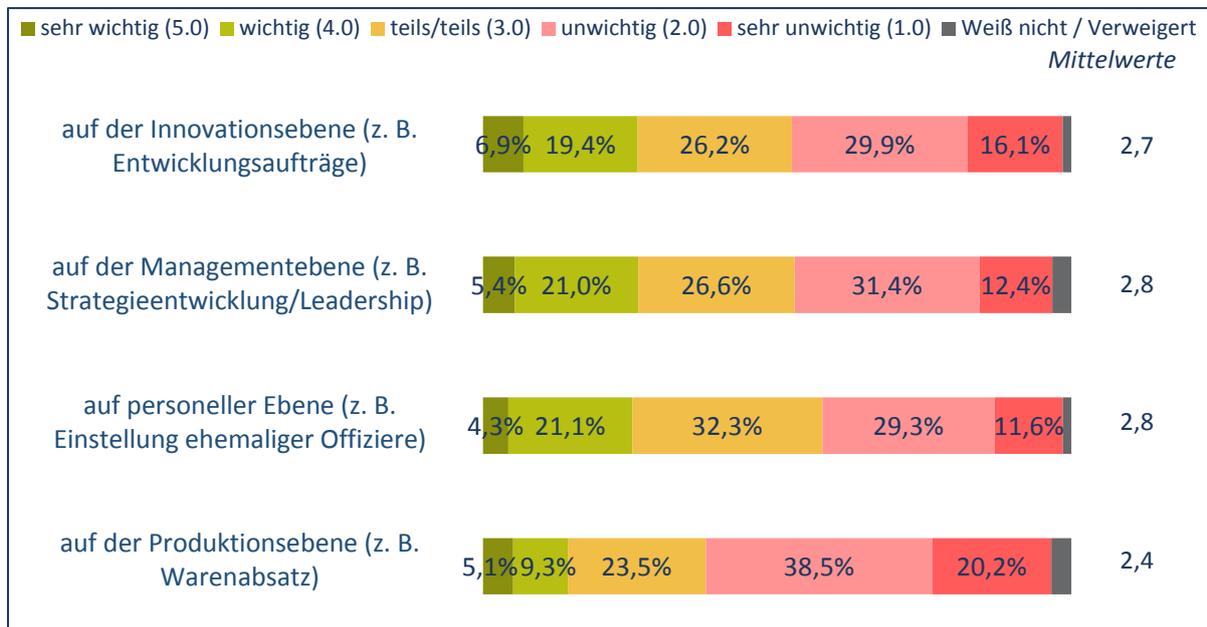
4.4.5 Wichtigkeit der Zusammenarbeit

Wie zuvor beschrieben, geben nur wenige Unternehmen an, Zusammenarbeit oder sonstigen Kontakt mit der Bundeswehr zu haben und auch nur wenige sehen Möglichkeiten für einen Expertise-Austausch. Dies spiegelt sich ebenfalls in den Meinungen zu der Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr wider: Ansichten sind hier gemischt, und der größere Anteil an Unternehmen hält die befragten Arten der Zusammenarbeit für unwichtig (Abbildung 11). Zusammengerechnet hält weniger als ein Viertel (23,1%) diese Formen der Zusammenarbeit für wichtig, knapp die Hälfte (47,3%) sieht sie als unwichtig an.

Zusammenarbeit auf der Innovationsebene, der Managementebene und auf personeller Ebene sind für zwischen 40,9% und 46,0% der Unternehmen unwichtig, obwohl ungefähr ein Viertel hier diese Zusammenarbeit als wichtig einschätzt.

Am unwichtigsten wird dabei die Zusammenarbeit auf der Produktionsebene gesehen: 58,8% von Unternehmen halten diese Art der Zusammenarbeit für unwichtig (wovon 20,2% sagen, sie sei sehr unwichtig). Dennoch gibt es auch hier einen kleinen Anteil (14,4%) an Unternehmen, für die Zusammenarbeit in Form von Kundenbeziehungen und Warenabsatz wichtig ist, wie auch schon in 4.4.3 festgestellt.

Abbildung 11: Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr



Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 (n=1051). Q20. Wie wichtig oder unwichtig sind für Sie die folgenden Arten der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr? Fehlende Werte n=14 bis n=35. SD=1,1 - 1,2. Angegeben wird das arithmetische Mittel (Ma) für eine fünfstufige Skala [5: sehr wichtig bis 1: sehr unwichtig]. Skalensreliabilität Cronbachs $\alpha_Z=0,85$.

Zwischen den verschiedenen Untergruppen sind dabei einige Muster erkennbar:

- Dienstleistungsunternehmen schätzen einige Arten der Zusammenarbeit häufiger als wichtig ein als solche in der Produktion. Zusammenarbeit auf personeller Ebene halten 27,3% dieser Unternehmen für wichtig (Produktion: 18,2%); auf Managementebene 28,0% (Produktion: 20,2%); beide Unterschiede sind statistisch hochsignifikant.
- Andererseits sind Unternehmen in der Produktion weniger ablehnend, was die Zusammenarbeit auf Innovationsebene angeht (40,3% halten dies für unwichtig, verglichen mit 47,4% von Unternehmen in der Dienstleistung, ein signifikanter Unterschied). Auch bei der Zusammenarbeit auf Produktionsebene sind diese oft aufgeschlossener, was in Anbetracht ihrer Geschäftstätigkeit wenig überraschend ist. Fast ein Viertel (22,7%) finden diese Zusammenarbeit wichtig, jedoch nur 12,3% der Dienstleistungsunternehmen, ein hochsignifikanter Unterschied.
- Es gibt in den Ergebnissen einige widersprüchliche Muster, was den Zusammenhang mit Unternehmensgröße angeht. Bei Zusammenarbeit auf personeller Ebene sind es die kleinsten Unternehmen (1 bis 5 Mitarbeiter), die diese am häufigsten für unwichtig halten (41,5%), und mit steigender Unternehmensgröße sinkt dieser Anteil. Von den größten Unternehmen bewerten nur 31,6% die Zusammenarbeit auf personeller Ebene als unwichtig, was einen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Polen darstellt. Ein Grund hierfür könnte sein, dass kleinere Unternehmen weniger Bedarf für Führungskräfte und Führungsexpertise vonseiten der Bundeswehr haben, diese aber sehr wohl bei großen Unternehmen relevant sind.

- Wiederum ist es hochsignifikant, dass es die kleineren Unternehmen sind, die auf Innovationsebene eher eine Zusammenarbeit für wichtig halten (27,9%). Mit der Unternehmensgröße sinkt dieser Anteil, auf nur noch 11,0% von den größten Unternehmen.²⁵ Möglicherweise sind kleinere Unternehmen weniger in der Lage, Innovationen selbst zu entwickeln, und wünschen sich deswegen eher Partnerschaften mit größeren Organisationen wie der Bundeswehr, die ihnen hier weiterhelfen können.
- Unternehmen, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt haben, äußern sich zu der Wichtigkeit der personellen Zusammenarbeit häufiger weder positiv noch negativ. Ein hochsignifikant höherer Anteil (45,0%) gibt an, dass dieser Form der Zusammenarbeit nur teils/teils wichtig sei, als Unternehmen die früher oder nie welche eingestellt haben. Mit größerer Erfahrung mit verschiedenen Individuen aus der Bundeswehr als Mitarbeiter sind Unternehmen möglicherweise weniger geneigt, die Wichtigkeit der personellen Zusammenarbeit pauschal zu bewerten.

4.4.6 Bedeutung von Corporate Social Responsibility

Eine weitere Perspektive für einen potentiellen Austausch zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen stellt Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship dar. Im Rahmen der quantitativen Befragung war es aber für viele Befragte schwierig, sich in diese Thematik hineinzusetzen. Erstens fehlte einigen die Hintergrunderfahrung zu diesem Begriff, und zweitens waren viele nicht in der Lage, den Bezug von CSR auf den Austausch mit der Bundeswehr nachzuvollziehen.

Ein größerer Anteil (38,2%) der Befragten konnte zu der Frage, welche Bedeutung CSR für den Austausch mit der Bundeswehr hat, keine Angaben machen, oder gab an, dass sie keine Erfahrung in diesem Gebiet haben. Nahezu ein gleichgroßer Anteil an Unternehmen äußert sich negativ (30,9%) und positiv (29,8%), was diese Thematik angeht. In Tabelle 14 werden die codierten offenen Nennungen zu dieser Frage zusammengefasst.

Tabelle 13: Bedeutung von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship für den Austausch mit der Bundeswehr. Codierte offene Nennungen

Code	%
POSITIVE KOMMENTARE	29,8%
NEGATIVE KOMMENTARE	30,9%
Sonstige neutrale Kommentare	3,6%
Weiß nicht/Nichts/Keine Angabe	38,2%

Basis: Karriereanalyse Unternehmensbefragung 2017 (n=1051). Q21 Welche Bedeutung haben Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility für den Austausch mit der Bundeswehr?

Unternehmen, die negative Meinungen zu der Bedeutung von CSR in Hinsicht auf die Bundeswehr äußern, erklären am häufigsten, dass sie dies nicht für relevant oder wichtig halten. Es wird von Unternehmen auch festgestellt, dass sie keine Kontaktpunkte oder Perspektiven der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr haben. Einige geben an, dass ihr Unternehmen zu klein oder branchentechnisch

²⁵ Hochsignifikante Unterschiede zu Unternehmen mit 21-50, mit 51 bis 200 und mit mehr als 200 Mitarbeitern.

nicht relevant dafür sei. Wenige Unternehmen erwähnen auch, dass sie keinen Bundeswehrstandort in der Nähe haben.

Nichtsdestotrotz gibt es einen Anteil an Unternehmen, der dieser Thematik gegenüber aufgeschlossener ist. Oft geben Unternehmen an, dass ein solcher Austausch im Allgemeinen wichtig oder sinnvoll sei, ohne diesen weiter zu beschreiben. Einige wenige Unternehmen nennen bestimmte Möglichkeiten, die sich thematisch sehr mit den Antworten zu Zusammenarbeit, Kontakt und Expertise-Austausch ähneln: einige wünschen sich Informations-Austausch, andere Zusammenarbeit oder Rekrutierung von ehemaligen Offizieren oder Soldaten. Ein kleiner Anteil von Unternehmen ersehnt mehr Aufklärung über die Rolle der Bundeswehr in der Gesellschaft.

Abbildung 12. Bedeutung von Corporate Social Responsibility im Austausch mit der Bundeswehr. Offene Nennungen.



ZUSAMMENFASSUNG

- Nur wenige privatwirtschaftliche Unternehmen arbeiten mit der Bundeswehr zusammen, oder haben Kontakt zu ihr.
- Viele Unternehmen halten Zusammenarbeit mit der Bundeswehr für unwichtig, obwohl ein kleinerer Anteil positiver eingestellt ist. Auch nur wenige sehen Potenziale für einen Expertise-Austausch mit der Bundeswehr.
- Größere Unternehmen haben häufiger Berührungspunkte mit der Bundeswehr, und sind verschiedenen Formen von Kontakt gegenüber eher aufgeschlossen.
- Insgesamt hat Corporate Social Responsibility in Hinsicht auf den Austausch mit der Bundeswehr für die meisten Unternehmen nur wenig Bedeutung.
- Die Mehrheit von Unternehmen sehen den gesellschaftlichen Nutzen von Wehrübungen, aber weitere Meinungen zu Wehrübungen sind gemischt.

5. Ergebnisse und Analysen: Qualitativ

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse aus den Tiefeninterviews mit zehn Vertretern aus privatwirtschaftlichen Unternehmen beschrieben. Einige dieser Teilnehmer waren selbst ehemalige Offiziere bei der Bundeswehr oder hatten andere Bundeswehrerfahrungen (z.B. durch Wehrdienst oder sonstiges Engagement).

Etwa die Hälfte der befragten Teilnehmer kamen aus dem Personalwesen von Unternehmen, die sich über folgende Branchen erstreckten: Produzierendes Gewerbe (IT & Messtechnik), Telekommunikation, Luftfahrt, Unternehmens- und Personalberatung (Recruiting). Weiterhin befragt wurden Vertreter aus dem Bereich Bildung (private Hochschule), aus dem Sport- und Gesundheitswesen (NGO Sportmedizin, Landesärztekammer), sowie Redakteure von Zeitungen für den öffentlichen Dienst (Fokus Bundeswehr).

Den meisten Teilnehmern kann aufgrund ihrer Biographie und ihren Arbeitspositionen eine Vermittlerposition zugeschrieben werden, die sowohl die eigenen Erfahrungen, als auch aggregierte Meinungen aus Bundeswehr und ziviler Wirtschaft einfließen lässt. Die nachfolgenden Themenbereiche wurden folglich holistisch betrachtet.

5.1 Kompetenzen und Persönlichkeitsprofile

5.1.1 Die Bundeswehr als Arbeitgeber

Als Arbeitgeber wird die Bundeswehr durchweg gelobt, vor allem im organisatorischen Sinne. Genannt wird hier zum Beispiel die gute Planbarkeit für Mitarbeiter aufgrund der Behördenstruktur oder auch Beschwerde- und Versetzungsmöglichkeiten. Ambivalente Sichtweisen ergeben sich beim Thema personelle Ausstattung, Einkommensentwicklung und bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Personalprobleme seien, so die Teilnehmer der qualitativen Studie, durch die Abschaffung der Wehrpflicht quasi allgegenwärtig. Viele Teilnehmer bemängeln etwa die damit einhergehende häufige Überlastung der Soldaten und die bedingte Einsatzfähigkeit der in Deutschland stationierten Soldaten (oft genannt wird in diesem Zuge z.B. die unterbesetzte norddeutsche Marine). Aufgrund des Wandels

zur Freiwilligenarmee würde die Anzahl der Soldaten mit niedrigem Bildungsabschluss wachsen – Personen mit höherer Schulbildung und akademischen Abschlüssen fehlten hingegen. *„Die untersten Dienstgrade, die einfache Schulbildung, da sind nach wie vor noch Bewerber drinnen. Aber bei der höheren Schulbildung..., da fehlt es hinten und vorne bei der Bundeswehr.“*

Wie abwechslungsreich der Beruf eines Soldaten ist, scheint in der Öffentlichkeit zusehends präsent zu sein, hier werden als Grund etwa Werbemaßnahmen zur Steigerung der Rekrutenzahlen genannt. Aus interner Sicht ist der **Abwechslungsreichtum** des Soldatenberufes aber längst bekannt und anerkannt. Auffällig ist dabei die Ansicht, dass der Abwechslungsreichtum vor allem in der Hand des Soldaten selbst läge. Mit Eigeninitiative könne dieser etwa seine Laufbahn innerhalb der Bundeswehr selbst gestalten (z.B. durch Versetzung bei mangelnder Herausforderung). In fachlicher Hinsicht wird vor allem die Forcierung der Abteilung Cyber-Crime, Cyber-Abwehr gelobt und als besonders wichtig angesehen – insbesondere als Öffnung der Bundeswehr für neue Berufsfelder und neue hochaktuelle Aufgabenbereiche.

Die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** wird ambivalent bewertet. Das liegt keineswegs allein an Standortwechseln oder dem sog. *„Versetzungszwang“*, welche das Familienleben strapazieren könnten. Vielmehr werden auch die Bestrebungen der Bundesregierung, eine stärkere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erreichen, ambivalent gesehen. So werden diese auch deshalb begrüßt, weil sie zu einer höheren Zahl an Bewerbern beitragen können. Positiv fallen hier etwa die Unterstützung der Bundeswehr bei der Suche nach Kita-Plätzen für den eigenen Nachwuchs oder der Arbeitssuche des Partners auf; auch Einladungen von Familienmitgliedern zu Veranstaltungen und Festen werden hervorgehoben. Ein positives Einzelbeispiel stellte hier außerdem die Gesundheitsversorgung von Familien von Sanitätsoffizieren dar; sie würden hier Vorteile bei der Behandlung im Bundeswehrkrankenhaus genießen.

Andererseits wird jedoch bemängelt, dass verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur zum Teil zum Berufsbild eines Soldaten passten. Es besteht sogar teilweise die Ansicht, dass der Offiziersberuf aufgrund seiner notwendigen Flexibilität den Familienkompromiss erfordert. *„Ich glaube, ich bin entschiedener Gegner, dass die Worklife-Balance-Soße über alle Bereiche des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens ergießt. Ich finde eine Armee ist eine Hochleistungsorganisation“.*

Die Integration von Frauen in allen Bereichen der Bundeswehr wird hingegen allgemein positiv beurteilt. *„Das war ja zum Anfang meiner Dienstzeit [ab 1993] nicht so. von daher habe ich diesen Wandel natürlich auch mitbekommen. Deswegen ist es mittlerweile auch absolut gewohntes Thema, dass auch Soldaten schwanger werden, dass Soldaten Kinder bekommen.“*

Gesundheitliche Belastungen durch die Arbeit bei der Bundeswehr gelten insgesamt als hoch. So würde die Arbeitsbelastung insgesamt eher zunehmen. Alternative Tätigkeitsfelder, wie z.B. Administration oder zivile Organisationsbereiche, die insgesamt weniger belastend seien, gebe es hingegen immer weniger. Nicht zu vergessen sind schließlich auch die Gefahr im Kampf zu fallen und physisch wie auch psychisch versehrt zu werden, etwa in Form von posttraumatischen Belastungsstörungen. *„Wenn es in Kabul einen Anschlag gibt und die müssen da die Arme und Beine von zerfetzten Kindern einsammeln, das macht was mit den Leuten und denen dann keine Hilfe anzubieten usw. das ist einfach... [...] Da kommt der Dienstherr seiner Fürsorgepflicht in dem Ausmaß nicht nach. Das finde ich wirklich schändlich.“* In der Nachsorge gebe es also noch Optimierungsspielraum. Andererseits besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die gesundheitliche Förderung in der Bundeswehr insgesamt positiv ist, auch durch die sportliche Betätigung in der Bundeswehr.

Die **Einkommensentwicklung** ist ein weiterer ambivalenter Kritikpunkt bei vielen Teilnehmern. Generell wird das Gehalt für sämtliche Bedienstete als ausreichend angesehen – bei Menschen mit akademischer Ausbildung ist es aber kaum konkurrenzfähig. Vor allem in der späten Laufbahn gibt es nur noch wenig Entwicklungspotenzial – hier ist die freie Wirtschaft ein starker Konkurrent der Bundeswehr.

Die oben geschilderten Aspekte beschreiben die Wahrnehmungen zu der Erfahrung von Offizieren, während sie noch bei der Bundeswehr betätigt sind. In den Wahrnehmungen der Unternehmen wirkt sich diese Erfahrung auch auf die Kompetenzen der Offiziere aus, sowie auf deren Übergänge in die Privatwirtschaft, wie im Folgenden geschildert wird.

5.1.2 Offiziere der Bundeswehr: Image und Kompetenzzuschreibung

Ehemaligen Offizieren der Bundeswehr werden durchaus **militärische Tugenden** zugeschrieben, die viele Vorteile für die Privatwirtschaft mitbringen würden. Nichtsdestotrotz sehen aber auch einige Nachteile, namentlich in der Charakterbildung; diese träten vor allem dann auf, wenn die Laufbahn in der Bundeswehr sehr lang sei.

Positiv betrachtet werden vor allem Kompetenzen wie Selbstdisziplin, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Durchsetzungsvermögen und zielgerichtetes Vorgehen. Oftmals genannt ist das Beispiel des konzeptionellen „Abschichtens“ von Problemen, also die schrittweise Erarbeitung einer Lösung. *„Er [der Offizier] hat ein hohes Organisationsvermögen. Er kann Dinge klar strukturieren. Er kann Probleme abschichten“*. Die gelernte Kameradschaft innerhalb der Bundeswehr überträgt sich auf das zivile Arbeitsleben, z.B. in Form von Loyalität gegenüber Kollegen und dem Arbeitgeber oder auch in Form seltenerer Krankheitstage. Eine weitere Kompetenz des Offiziers im zivilen Arbeitsleben sei eine gewisse Stressresistenz und hohe Belastbarkeit. *„Care under Fire – das heißt, unter eigener Lebensgefahr jemanden aus einer Situation zu retten, mit starkem körperlichen Einsatz und der Notwendigkeit, erste lebensrettende Maßnahmen, völlig auf sich allein gestellt und unter hohen persönlicher Gefährdung, so hinzukriegen, dass ein Mensch überlebt.“*

Die **Kompetenz Mitarbeiterführung** wird eher zweischneidig betrachtet. Das frühzeitige Erlernen von Führungskompetenz wird als positives Alleinstellungsmerkmal der Bundeswehr betrachtet (in der privaten Wirtschaft wird diese hingegen nicht aktiv gefördert, sondern oftmals erst aus der Notwendigkeit heraus gefördert). So seien ehemalige Bundeswehroffiziere insbesondere in den Bereichen Projektmanagement und Delegation kompetent, sie besäßen zudem einen hohen Grad an Verantwortungsbewusstsein. *„Dadurch, dass man bei der Bundeswehr sehr, sehr früh Verantwortung trägt, auch mit Führungsverantwortung über andere Menschen, entwickelt man natürlich sehr, sehr früh ein gewisses Verantwortungsbewusstsein.“* Für strategische Führungsaufgaben hingegen seien Offiziere weniger geeignet; damit ist vor allem die strategische Führung von Unternehmen gemeint (z.B. in kleineren mittelständischen Unternehmen mit flacher Hierarchie). An dieser Stelle wird z.B. bemängelt, dass es den Offizieren an Erfahrung fehle, eigenverantwortlich Ziele zu setzen und diese dann an das Personal zu übertragen. Das Ausführen von Aufträgen und „Tagesbefehlen“ könne nur schwer mit selbstgestalteten Zielen gleichgesetzt werden. *„Als Führungsperson in einem Unternehmen haben Sie den Auftrag eigentlich für sich selber herauszufinden [...] was ich tun soll. Und selber herauszufinden dann am Ende, wie gebe ich das dann weiter.“*

Vor allem der **Unterschied zwischen militärischer und ziviler Führung** scheint ein **Problemfeld** zu sein, welches eine Herausforderung für ehemalige Bundeswehroffiziere darstellt. Hier mangelte es auch an emotionalen Kompetenzen wie Empathie. Dies führe dann zu der Schwierigkeit, sich in andere Rollen und Vorstellungswelten hineinzusetzen (und aus der militärischen Rolle auszubrechen) und flexibel

auf Reaktionen anderer Mitarbeiter zu reagieren. Mit zunehmender Zugehörigkeit zur Bundeswehr manifestierten sich diese Problemfelder dann schließlich sogar zu einer „*Führungsarroganz*“, die sich durch jahrelange Immersion in einer stark hierarchischen Organisation bildet und nur noch schwierig zu verlernen ist; sie erschwerte es den Offizieren, sich unterzuordnen und in der freien Wirtschaft zurecht zu finden. *„Die Leute [Offiziere], die über 12 Jahre [bei der Bundeswehr] sind, sind sehr aus der Wirtschaft raus – ich kriege immer wieder die Bestätigung [von Rekrutierern]: ‚Sehr schwer einzugliedern‘.“* Wahrgenommene Unterschiede zwischen Zivilisten und ehemaligen Bundeswehroffizieren bestätigen dieses Bild. Im Gegensatz zu ehemaligen Offizieren seien Mitarbeiter mit zivilem Hintergrund eher prozess- als lösungsorientiert: sie hinterfragten und kritisierten eher die Entscheidungen ihrer Vorgesetzten.

Ein weiterer negativer Punkt ist das fehlende Bewusstsein für **wirtschaftliches Handeln** (vgl. 5.2.1). Hier sehen viele Teilnehmer Optimierungsbedarf – auch innerhalb der Bundeswehr, es werde gleichsam auch zu viel Geld verschwendet. *„Aber was hat man von einem Offizier, der kein Studium hat? Der sich mit BWL nicht auseinandergesetzt hat, der wird dann möglicherweise auch Dinge mit übernehmen von früher [...]. In Erwartung, gab es früher ja dieses ‚Dezemberfieber‘ – da wurde im Dezember Geld verschwendet für Ausgaben, damit man im nächsten Jahr den gleichen Etat noch mal kriegt.“*

Weitere Kompetenzen, die unter den Offizieren als eher gering ausgebildet gelten, seien **Kreativität und Flexibilität**, konkret etwa, wenn Planänderungen aufträten, aber auch wenn man sich in flachen Hierarchien zurechtfinden müsse. *„[Der Offizier] tut sich schwer in Grautönen – ist gewohnt die Welt in Schwarz und Weiß einzuteilen. Tut sich schwer mit Grautönen umzugehen und die auch zu akzeptieren. Kommuniziert schwierig in Besprechungssituationen, wo Hierarchie keine Rolle spielt.“*

Ehemalige Bundeswehroffiziere haben darüber hinaus laut den Befragten ein Bedürfnis nach Befehlen und definierten Zielvorgaben. Sind diese nicht gegeben, täte man sich aufgrund fehlender Eigeninitiative und Selbstständigkeit schwer.

Generell werden ehemaligen Bundeswehroffizieren in erster Linie militärische Eigenschaften zugeschrieben, weniger fachliche Kompetenzen – und dies obwohl letztere aufgrund der Ausbildung und dem vorhandenen guten Image der Bundeswehr-Universitäten innerhalb und außerhalb der Bundeswehr durchaus vorhanden seien. Vereinzelt werden diese fachlichen Kompetenzen nicht spontan und ungestützt in der Befragung geäußert, sondern eher auf Nachfrage; spontan und ungestützt herrscht klar die militärische Kompetenz in den Antworten vor.

ZUSAMMENFASSUNG

- Als Arbeitgeber wird die Bundeswehr gelobt, mit abwechslungsreichen Berufsaussichten. Einkommensentwicklung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, und Gesundheit von Offizieren werden hingegen gemischt bewertet.
- Kompetenzen werden besonders in den Bereichen Selbstdisziplin, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Durchsetzungsvermögen, zielgerichtetem Vorgehen, Loyalität sowie Belastbarkeit zugeschrieben.
- Die Art der Mitarbeiterführung, die in der Bundeswehr entwickelt wird und deren Übertragbarkeit auf zivile Organisationen wird zweischneidig betrachtet.
- Wirtschaftliche Kenntnisse, Flexibilität, und Kreativität gelten unter ehemaligen Offizieren als eher gering ausgeprägt.

5.2 Karriereübergänge in die Privatwirtschaft

5.2.1 Übergangserfahrungen und Herausforderungen für ehemalige Offiziere

Wie bereits erwähnt, setzt sich das qualitative Sample aus einer Mischung von ehemaligen Offizieren zusammen, die nun (oft in leitender Stellung) in der freien Wirtschaft arbeiten sowie aus Arbeitgebern, die mit der Bundeswehr hauptsächlich professionelle Verbindungen pflegen.

Aus diesem Grund können die Übergangserfahrungen und Herausforderungen ehemaliger Offiziere der Bundeswehr aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden: Der direkten eigenen Erfahrung von ehemaligen Offizieren sowie der Arbeitgeber, die bereits ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter haben.

Die befragten ehemaligen Offiziere berichteten von **positiven Übergangserfahrungen**, die sich aus einem Anteil an Selbstmanagement und -disziplin, aber auch aus einem bereits vorhandenen Angebot zur Wiedereingliederung von ehemaligen Soldaten auf Zeit in die zivile Wirtschaft, wie beispielsweise durch den Berufsförderungsdienst, zusammensetzt. Es wird aber auch berichtet, dass der Übergang in erster Linie durch die fehlende Eigeninitiative und mangelnde selbstständige Vorbereitung erschwert wird. Ähnlich wie bei einem Jobwechsel nach einer langen Betriebszugehörigkeit in der freien Wirtschaft, ist auch der Übergang von der Bundeswehr zur Privatwirtschaft mit Herausforderungen verknüpft.

Diese beruhen meistens auf unterschiedlichem **Kultur- und Führungsverständnis** in den beiden Organisationstypen, die es den ehemaligen Bundeswehroffizieren erschweren, den Übergang in die private Wirtschaft reibungslos zu gestalten. Besonders hierarchische Strukturen sowie Führungsverständnis der Bundeswehr unterscheiden sich von denen in der freien Wirtschaft.

Bei dem Übergang in die private Wirtschaft begegne den ehemaligen Bundeswehroffizieren oft eine andere Kultur, die sich durch unterschiedliches Befehl-, Kommunikations- und Entscheidungsverhalten auszeichnet und in einer Unsicherheit bezüglich der eigenen Verhaltensweisen resultiere. Oft würde das Problem dabei nicht nur in der stereotypen Vermutung begründet, ein ehemaliger Bundeswehroffizier habe es schwer, keinen klaren Befehlen zu folgen, sondern auch in der wahrgenommenen Aufhebung von Hierarchien in der freien Wirtschaft, die zu einem Gefühl der Orientierungslosigkeit beitragen würde. Vormalig fest definierte Strukturen und Hierarchien würden nun als diffus wahrgenommen, Entscheidungen hingegen würden oft im breiten Konsens getroffen statt „von oben“. *„Was ich mir vorstellen könnte, ist, dass die Führung eines Unternehmens oder die Entscheidungsfindungen in einem Unternehmen anders stattfindet. Dass es einen sehr viel breiteren Konsensrahmen findet. Und weniger hierarchisch geprägt ist und weniger im Sinne von gezielten Angaben, wo es langgeht.“*

Besonders der **Führungsstil** habe in der freien Wirtschaft eine andere Richtung als in der Bundeswehr. *„Das ist heute mehr Managen und mehr Begleiten. Ich sage mal, die Soft-Themen, die sind jetzt Prio 1, aber per Funktion oder per Stellung oder per Hierarchie, da kommen Sie heute nicht weiter.“* Es wird von einer „Führungsarroganz“ gesprochen, die in einer verzerrten Selbstwahrnehmung bezüglich der eigenen Führungsqualifikation und -kompetenz seitens der ehemaligen Bundeswehroffiziere begründet ist. Gleichzeitig wird den ehemaligen Bundeswehroffizieren oft eine „Festgefahrenheit“ nachgesagt, bei der allerdings fraglich sei, ob dies ausschließlich ein Nachteil ehemaliger Bundeswehroffiziere sei, oder dem Fakt geschuldet, dass es generell schwerfalle, sich nach langjähriger Zugehörigkeit zu einem Betrieb an die Strukturen eines neuen Betriebes zu gewöhnen. *„Wenn Menschen viele Jahre nicht aus ihrem Silo rauskommen, ist ihre Verlernfähigkeit außerordentlich gering. Das Verlernen alter Routinen und das Anpassen alter Routinen an neue Gegebenheiten.“*

Zusätzlich verhinderten aber auch Vorbehalte seitens der Arbeitgeber, ehemalige Bundeswehroffiziere an bestimmte Positionen zu setzen. Oft seien diese Vorbehalte verknüpft mit mangelnden eigenen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ehemaligen Bundeswehroffizieren. Zugeschriebene Stereotype der Soldaten setzten sich so fort. *„Wenn der die ganze Zeit Terroristen im Hindukusch gejagt hat, dann hat der super wichtige Kompetenzen, ich wüsste aber nicht unbedingt, wo ich ihn in der Hochschule einsetzen könnte.“*

Eine weitere Herausforderung beim Übergang in die Privatwirtschaft liege in der fehlenden Aufklärung der ehemaligen Bundeswehroffiziere über die Funktionsweise der freien Wirtschaft begründet – wie beispielsweise das allgemeine Verständnis von Kosten-Nutzen-Maximierung sowie effiziente Prozesse – und eine fehlende Eigeninitiative hinsichtlich der Vorbereitung auf den Übergang generell. *„Viele machen sich keine großen Gedanken über den Übergang ins Zivilleben. Die kommen dann zu dem Termin und setzen sich da hin und wollen hören, was die jetzt machen sollen.“* Gleichzeitig verhindern überhöhte Ansprüche, wie etwa Gehaltsvorstellungen, aber auch ein verzerrtes Selbstbild der eigenen Fähigkeiten, einen reibungslosen Einstieg. *„Ich habe es immer wieder erlebt, dass Offiziere dann sagen: „meine letzte Tätigkeit bei der Bundeswehr war Kompaniechef. Ich habe Verantwortung getragen für 120 Menschen. Disziplinarisch. Ich sehe keinen Grund, warum ich nicht im zivilberuflichen auch direkt 120 Menschen führen kann.“ So eine Einstellung läuft dann voll rein in den Kulturschock.“*

Eine weitere Herausforderung zeigt sich zudem bei der **Altersdifferenz**. Verglichen mit Berufseinsteigern aus der freien Wirtschaft sind ehemalige Offiziere, die nach ihren Pflichtjahren aus der Bundeswehr austreten, oft schon über 30 Jahre alt. Folglich sinkt mit höherem Einstiegsalter die Akzeptanz seitens der Arbeitgeber.

Der Weg in die Privatwirtschaft sei selbstverständlich nicht nur mit Herausforderungen und Hindernissen gepflastert, sondern ebenso mit Chancen und Möglichkeiten. Ein großes Plus wird dem Image und der Ausbildung der Bundeswehruniversitäten beigemessen. Aufgrund dessen würden den ehemaligen Offizieren sehr gute Qualifikationen sowie generell Führungsqualitäten zugesprochen. *„Aber gute Ausbildung plus Führungsqualitäten, haben Sie schon fast alles in der Tasche, was wir brauchen, um später erfolgreich zu sein.“*

„Glaube auch, dass Offiziere dann auch entsprechend an den Bundeswehr-Universitäten auch wirklich eine gute und fachliche Ausbildung erhalten, die wirklich einen guten Grundstock bildet, was man dann später auch einsetzen kann.“

Zeitgleich könnten ehemalige Offiziere eine **Vorbildfunktion** nicht nur für Ihre Kollegen, sondern auch für die Gesellschaft ausüben. Zum einen durch die mitgebrachten positiven Eigenschaften, wie mitunter Disziplin und Zielführung (vgl. Kapitel 5.1.3), die motivierende Abstrahlungseffekte auf andere Mitarbeiter haben können. Zum anderen könnten sie auch die Rolle der Bundeswehr in der Gesellschaft stärken - als aktive Multiplikatoren, aber auch als Verbindungselemente zu Bundeswehr-, ‚Unerfahrenen‘, die die Bundeswehr für sie greifbarer machen.

5.2.2 Optimierungspotential für den Übergang

Die Befragung mit Arbeitgebern, aber auch ehemaligen Bundeswehroffizieren hat gezeigt, dass es oft nicht an Unterstützung beim Übergang in die zivile Wirtschaft mangelt. Beispielsweise gebe es den Berufsförderungsdienst, welcher die Eingliederung in den zivilen Arbeitsmarkt begleitete oder Seminare, die seitens der Bundeswehr im Rahmen von Karriereplanung angeboten würden. Jedoch würden diese Angebote angeblich wenig wahrgenommen und müssten daher mehr kommuniziert und verbreitet werden. Diese Programme könnten u.a. zu der im vorigen Unterkapitel beschriebenen

fehlenden Aufklärungsarbeit beitragen sowie die Offiziere dabei unterstützen, eine Strategie für den Übergang festzulegen.

Ein weiterer Punkt zur Optimierung läge in der stärkeren Einbindung der Bundeswehr in die freie Wirtschaft, denn *„für viele ist die Bundeswehr eine große Black Box“*. Sie muss den Offizieren früher die Möglichkeit geben, mit der privaten Wirtschaft in Verbindung zu treten, z.B. über Austauschprogramme, Schnupperkurse, Studyvisits etc. *„Da könnte ich mir vorstellen, man macht eine Art Vermittlung, vielleicht noch im aktiven Dienst, dass man dem Offizier auch die Möglichkeit gibt, bestimmte Positionen im Unternehmen kennenzulernen.“*

Dies hätte nicht nur den Vorteil, dass eine realistischere Erwartungshaltung bezüglich des Übergangs entstehen würde, sondern auch, dass grundsätzliche Unterschiede zur freien Wirtschaft, wie etwa Unternehmenskulturen etc., aber auch wirtschaftliches Denken, aufgezeigt würden und schon früher damit begonnen werden könne, etwaige Wissenslücken zu schließen und damit verbundene Barrieren abzubauen.

Zudem läge Optimierungsbedarf in einer grundsätzlichen Sache: Durch die zunehmende Distanzierung der Gesellschaft von der Bundeswehr (nicht zuletzt bestärkt durch die Abschaffung der Wehrpflicht), verliere die Gesellschaft den Bezug zur Bundeswehr und andersherum (vgl. Kapitel 5.3.1). Es bestünde demnach, wie bereits angesprochen, nicht nur die Notwendigkeit der Bundeswehr, sich der Privatwirtschaft zu öffnen, sondern auch, das Unwissen und die Unkenntnis bzgl. der Bedeutung der Bundeswehr selbst, aber auch bzgl. der Fähigkeiten und Qualifikationen der ehemaligen Bundeswehroffiziere, abzubauen. *„Mir ist es als Offizier teilweise so gegangen, ich war auch mal in den USA eingesetzt und war auch da in Uniform unterwegs. Da wird man begrüßt. Da wird einem auf die Schulter geklopft. Und es wird sich bedankt dafür, dass man Soldat ist.“*

Gleichzeitig müsste aus Sicht der Befragten das Bild von Bundeswehroffizieren in der Wirtschaft gestärkt werden, indem beispielsweise aufgezeigt würde, welche Qualifikationen und Fähigkeiten ehemalige Bundeswehroffiziere mitbringen und wie sie in dem Unternehmen eingesetzt werden könnten. Dies könnte nicht nur die Bereitschaft, ehemalige Bundeswehroffiziere im Unternehmen einzustellen, erhöhen, sondern auch die Akzeptanz der Bundeswehr als Ausbilder und Arbeitgeber.

ZUSAMMENFASSUNG

- **Bei dem Übergang von Bundeswehroffizieren in die Privatwirtschaft werden Herausforderungen aufgrund einiger Faktoren festgestellt: Unterschiedliche Kultur- und Führungsverständnisse, fehlendes Wissen über die Funktionsweise der freien Wirtschaft, und die Altersdifferenz, da Offiziere beim Einstieg in die Privatwirtschaft eher älter sind als andere Berufseinsteiger.**
- **Obwohl es Angebote zur Unterstützung von Offizieren bei ihrem Übergang in die Privatwirtschaft gibt, werden diese angeblich wenig wahrgenommen.**
- **Zudem wird eine bessere Öffnung der Bundeswehr gegenüber der zivilen Wirtschaft empfohlen sowie weitere konkrete Möglichkeiten, Offizieren schon früher vor ihrem Ausstieg Erfahrungen in der Privatwirtschaft zu vermitteln.**

5.3 Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft

5.3.1 Möglichkeiten und Potentiale

Die **Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft** wird von Teilnehmern mit und auch ohne persönliche Verbindung zur Bundeswehr generell begrüßt. Dies ist nicht allzu selbstverständlich, da doch beide Entitäten mittlerweile als Konkurrenten wahrgenommen werden. Gerade nach dem Wegfall der Wehrpflicht müsse, so die Teilnehmer der Studie, auch die Bundeswehr um qualifizierte Bewerber buhlen. Eine Zusammenarbeit von Bundeswehr und Privatwirtschaft könnte hingegen ein Schritt sein, sich von diesem Konkurrenzgedanken zu entfernen und die Chancen auszuschöpfen, die ein permanenter Austausch auf beiden Seiten mit sich bringen würde.

Gerade auf personeller Ebene und im Bereich **Strategie und Management** könne die freie Wirtschaft von der Bundeswehr lernen sowie andersherum, etwa beim Thema Führung oder auch Mitarbeiter- und Kompetenzaustausch, bestünden Möglichkeiten der gegenseitigen Befruchtung. Besonders der Bereich Führungskräfte biete viel Potential. Statt sich auf die Übergangskonflikte zu konzentrieren, sollte, so die Empfehlung der Teilnehmer der Studie, vielmehr der Fokus auf die Stärken der Führungsmentalität der Bundeswehr sowie der zivilen Wirtschaft gelegt und miteinander vereint werden. Führungskräfte-seminare, aber auch bereits existierende Formate des Führungskräfteaustausches bieten dafür hervorragende Möglichkeiten, Erfolgsrezepte auszutauschen und Führungsstile auf beiden Seiten zu optimieren. *„Und deshalb haben wir [...] gemeinsam mit der Bundeswehr jährlich ein [...] hervorragendes Format. [...] Der Austausch ist erforderlich zwischen Wirtschaft und Bundeswehr – wie tickern wir in der Wirtschaft und wie tickern die in der Bundeswehr? Wobei wir auch da viel übernehmen können. Es ist ja nicht so, dass alles was bei uns ist, das Non-Plus-Ultra ist. [...] Ich sage mal, gerade bei der Bundeswehr ist das Thema „Wie kümmere ich mich um meine Leute“ [...] auch wichtig. Da kann man da wieder etwas mehr reinschauen.“*

Selbstverständlich gebe es aber auch Themen, bei denen im Falle einer Zusammenarbeit hauptsächlich eine der beiden Entitäten profitieren würde. Hier wurde noch einmal der Appell an die Öffnung der Bundeswehr stark deutlich: Besonders hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Effizienz könne ein Kompetenzgewinn nicht nur seitens der Bundeswehr stattfinden, die sich beispielsweise in einer besseren Handhabung von Ressourcen widerspiegeln, sondern auch bei den Bundeswehroffizieren selbst, die in die freie Wirtschaft einsteigen wollten. *„Alles, was das Thema Wirtschaftlichkeit angeht, kann man grob sagen [Einkauf der Bundeswehr]. Aber auch, was das Thema Personalführung angeht. Und da ist durch die Frau von der Leyen natürlich auch bisschen frischer Wind in die Personalführung der Bundeswehr gekommen.“*

Beim Thema Innovation wird die Bundeswehr nicht in der Vorreiterrolle gesehen. Vielmehr schaffte es weniger die Bundeswehr selbst, sondern der Kompetenzaustausch mit der Privatwirtschaft, innovative Prozesse und Systeme in die Bundeswehr zu implementieren. Als eine der wenigen Ausnahmen in diesem Bereich scheint nur der medizinische Bereich zu gelten, der bereits in einem erfolgreichen Austauschverhältnis mit der Bundeswehr stünde, beispielsweise bei zivilmedizinischen Kooperationen, betrieblichen Gesundheitsförderungen oder der Prävention von und Versorgung nach Terroranschlägen.

Des Weiteren wird hohes Potential im Bereich der Bildung und Ausbildung gesehen. Angebote wie duale Ausbildungsformate, Dozenten-Austausch sowie gemeinsame Veranstaltungen könnten aus Sicht der Teilnehmer nicht nur oben genannte Hürden überwinden, sondern auch ein Klima der Zusammenarbeit fördern und das Konkurrenzgefühl, das sich zwischen Wirtschaft und Bundeswehr aufgebaut hätte, schwächen.

Für alle Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und ziviler Wirtschaft bestünde demnach die Chance, dass nicht nur die Kompetenz auf beiden Seiten idealerweise zunehmen würde, sondern auch, dass die Bundeswehr in der Gesellschaft gestärkt würde.

Besonders von der Zusammenarbeit und dem Kompetenzaustausch könnten Unternehmen profitieren, die im Bereich der Unternehmensberatung arbeiteten; Unternehmen also, die sich mit Führungsthemen, Strukturen und Prozessoptimierung beschäftigten. Da größere Unternehmen, aber auch „high reliability Unternehmen“, wie etwa Energieversorger, Luftfahrt und Unternehmen aus der Produktion und Technik bereits häufig in einem Austausch mit der Bundeswehr stünden, sollte dieser Bereich auch für kleinere und mittlere Unternehmen noch gestärkt und gefördert werden. *„Sagen wir mal, solche [Unternehmen, die für Offiziere geeignet sind] die nahe sind an der Kultur der Bundeswehr. [...] Sehr strukturiert. Hochzuverlässigkeitsorganisationen. Mehr Kontrollorientiert. Command and Control. Klare Zuständigkeiten. Keine verschwimmenden Organisationsgrenzen. Sondern saubere Abteilungsgrenzen. Da, wo die Welt sozusagen manageriell beherrschbar ist.“*

5.3.2 Das Bild der Bundeswehr in der Gesellschaft

Das gesellschaftliche Bild der Bundeswehr ist geschichtlich im stetigen Wandel – momentan wird die Bundeswehr eher unscharf wahrgenommen. Früher schien das Bild prägnanter: Es scheint von Soldaten geprägt worden zu sein, die im öffentlichen Alltag häufiger als heute sichtbar und aktiv waren. Die Bundeswehr wurde so als elementarer (eher passiver) Funktionsstrang des Staates wahrgenommen (mit Schwerpunkt Landesverteidigung, aber auch Hilfe, etwa bei Hochwasser), wodurch es zu deutlich mehr Auseinandersetzung mit der Bundeswehr kam. *„Die Bundeswehr hat in den letzten 20 Jahren in ihrer Selbstdarstellung und der Wahrnehmung der Gesellschaft einen Umbruch gemacht um 180°“.*

Übergreifend kann festgestellt werden, dass in der Imageentwicklung der Bundeswehr die Aussetzung der Wehrpflicht als Wendepunkt angesehen wird. Daraus resultierte das Verschwinden aus dem Alltag der Bürger. Gerade fehlende Kontaktpunkte (Wehrpflichtige in der Familie oder im Bekanntenkreis) führten zu einer wachsenden Distanzierung zwischen Gesellschaft und Bundeswehr. *„Und es müsste einfach wieder viel mehr Menschen geben, die mal mit der Bundeswehr in Kontakt kamen. Was früher einfach durch die Wehrpflicht passiert ist. Jeder hatte zumindest mal einen Bekannten oder Verwandten, der mal beim Bund war und hat mal ein paar Geschichten gehört.“* Einige sehen Wehrpflichtige zudem als notwendiges kritisches Korrektiv in der Zusammensetzung und Ausrichtung der Bundeswehr an. Durch die Wehrpflicht sei es nicht zuletzt zu einer größeren sozialen und kulturellen Heterogenität in der Bundeswehr gekommen, z.B. durch die Integration sämtlicher Schichten und Gruppen der Gesellschaft. Heute vermutet man hingegen beispielsweise weniger Rekruten aus den eher gebildeten und höheren Schichten als früher in den frühen Stadien der Bundeswehrlaufbahn.

Einer positiven Imageentwicklung scheint auch fehlendes oder schwindendes Wissen um Arbeit und Auftrag der Bundeswehr entgegen zu stehen, gerade auch in der nachwachsenden Generation. Einige Teilnehmer nennen hierbei die Gefahr wachsender Intransparenz und damit auch die Gefahr einer gegenseitigen Abschottung, die mehr Freiraum für Spekulationen und negative Vorurteile gerade auch auf Seiten der Gesellschaft lässt. *„Die [die Bundeswehr] läuft wie alle Armeen dieser Welt Gefahr, dass sie die eigene Geschichte glorifiziert. Dass sie ihre [eigene] Sprache spricht, die andere nicht mehr verstehen, dass sie ihre Sitten und Gebräuche entwickelt, die intransparent sind – zumindest für Außenstehende.“*

Aus Sicht der Befragten ist das Bild der Soldaten außerhalb ihrer Kasernen ambivalent bis negativ. Während der Bundeswehr bei einigen Kontaktpunkten mit der Gesellschaft, wie z.B. in der Katastrophenhilfe, durchaus Dankbarkeit entgegengebracht wird, würden Soldaten in Uniform sonst

im gesellschaftlichen Alltag kritisch gesehen. Die Uniform in der Öffentlichkeit würde im Vergleich zu früher von vielen in Deutschland zunehmend abgelehnt – teilweise reicht dies sogar bis hin zu Schmähung. *„In Deutschland habe ich es eher erlebt, dass ich mich für meinen Beruf entschuldigen muss.“*

Dabei ist das Image der Bundeswehr aus der Perspektive der Befragten in dieser Studie durchweg positiv – auch wenn verschiedene Entwicklungen nicht unkritisch gesehen werden. Die Bundeswehr wird von einigen Teilnehmern als notwendiges Element des Staates beschrieben, das die ‚wehrhafte Demokratie‘ erst ermöglicht. Der Wandel von einer Passiv- zu einer Aktivkraft (von der Landesverteidigung zur internationalen Streitkraft) steht für einige dabei aber im Widerspruch mit der schrumpfenden Freiwilligenarmee. Bereits der Wandel des Auftrags allein führte zu einem Kulturwandel, der inzwischen sogar schon fest in der DNA der Bundeswehr verankert sei. *„Es gibt ja nur noch die „Lebensalten“ Berufssoldaten, die noch den Auftrag der Bundeswehr als Verteidigungsarmee, als Landesverteidiger kennen. Das hat sich ja schon seit über 20 Jahren grundlegend geändert. Und das ist inzwischen tief in die DNA der Truppen übergegangen.“* Auslandseinsätze und das damit einhergehende Risiko werden nahezu zur Normalität, das Bild des ‚Soldaten im Einsatz‘ verfestigt sich (auch in der Gesellschaft). *„Dieser Soldat steht für Werte, die er innerhalb Deutschlands vertritt, aber auch außerhalb Deutschlands. Und das Problem dabei ist [...], wenn er der Bundeswehr beiträgt, er kann sterben. Das gab es vor 25 Jahren nicht.“*

ZUSAMMENFASSUNG

- **Zusammenarbeit zwischen der Bundeswehr und der Privatwirtschaft wird begrüßt.**
- **Möglichkeiten werden hier auf personeller Ebene und im Bereich Strategie und Management, Kompetenzaustausch, Bildung und Ausbildung identifiziert.**
- **In der Imageentwicklung der Bundeswehr wird die Aussetzung der Wehrpflicht als Wendepunkt gesehen. Insgesamt ist das Image weiterhin positiv, aber Teilnehmer beschreiben auch eine wachsende Distanzierung zwischen Gesellschaft und Bundeswehr.**

5.4 Zusammenfassung der qualitativen Analyse

Die Bundeswehr wird von den meisten Teilnehmern aufgrund ihres Abwechslungsreichtums bei Ausbildung und im Arbeitsalltag ihrer Soldaten und Angestellten als guter Arbeitgeber eingeschätzt. Dennoch zeigen sich teils stark ambivalente Bewertungen der Bundeswehr im Bereich Einkommensentwicklung, bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und hinsichtlich Gesundheit.

Als Kompetenzen, die sich ein Offizier während seiner Ausbildung aneignet, gelten vor allem Selbstdisziplin, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Durchsetzungsvermögen, zielgerichtetes Vorgehen, Loyalität und Belastbarkeit. Während es auf den ersten Blick durchaus logisch erscheinen würde, dass diese Kompetenzen auch klar seine Fähigkeit zur Mitarbeiterführung verstärken, bestätigt sich in der Untersuchung keineswegs diese Annahme, teils sogar im Gegenteil: Militärische Führungsqualitäten von Offizieren gelten für einige Teilnehmer nur bedingt als auf zivile Organisationen übertragbar, da ein unterschiedliches Kultur- und Führungsverständnis bestünde. Gekoppelt mit mangelnden Kenntnissen über die freie Wirtschaft und einer höheren Altersdifferenz zu Berufseinsteigern ohne Bundeswehrhintergrund führe dies dann auch zu großen und nur aufwändig zu bewältigenden Herausforderungen beim Übergang des Offiziers in die Privatwirtschaft.

Angebote zur Unterstützung von Offizieren bei ihrem Übergang in die Privatwirtschaft werden nach Ansicht der Teilnehmer nur wenig wahrgenommen. Dies kann auch damit begründet werden, dass

jene Angebote und der Sinn dieser Angebote nicht ausreichend kommuniziert würde (sich also die Relevanz für Offiziere nicht erschließen würde) oder zu spät im Übergangsprozess angesiedelt seien. Aus diesem Grund wird eine stärkere Öffnung der Bundeswehr gegenüber der zivilen Wirtschaft empfohlen, damit ihre Offiziere schon vor dem Ausstieg Erfahrungen in der Privatwirtschaft sammeln könnten.

Die Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft wird durchweg begrüßt und gewünscht. Mögliche Chancen werden in den Bereichen Personal, Strategie und Management, Kompetenzaustausch und Bildung gesehen. Ein wachsender Austausch zwischen beiden Entitäten böte auch die Chance, eine (seit der Aussetzung der Wehrpflicht) zusehends wahrgenommene Distanz zwischen Gesellschaft und Bundeswehr zu verkleinern.

6. Synthese und Fazit

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Ergebnisse aus den quantitativen und qualitativen Erhebungen zusammengefasst und miteinander verglichen. Insgesamt zeigt sich ein hoher Grad an Übereinstimmung zwischen den quantitativen und qualitativen Ergebnissen. Einige Themenschwerpunkte wurden in der einen oder anderen Erhebung ausführlicher abgedeckt, sodass sich die zwei Seiten komplementieren und sinnvoll ergänzen. Themenkomplexe, die in der quantitativen Befragung nur grobkörnig abgefragt wurden, konnten mit Hilfe der qualitativen Interviews vertieft und durch individuelle Erfahrungen und Beispiele verdeutlicht werden. Umgekehrt konnten die Erkenntnisse und Eindrücke aus dem qualitativen Forschungsbereich durch die quantitative Erhebung fundiert und statistisch validiert werden. Im Folgenden werden gemeinsame und sich ergänzende Befunde aus beiden Forschungen zusammengefasst.

6.1 Beschäftigung und Karriereübergänge

- **Wenige Unternehmen in Deutschland beschäftigen derzeit ehemalige Bundeswehroffiziere.** Von den befragten Unternehmen beschäftigen 5,3% ehemalige Bundeswehroffiziere und weitere 4,8% haben dies in der Vergangenheit getan (10,1% insgesamt).
- **Auch nur knapp ein Zehntel von Unternehmen hat Bewerbungen** von ehemaligen Bundeswehroffizieren erhalten (9,7%).
- **Die Häufigkeit einer Beschäftigung ehemaliger Bundeswehroffiziere steigt mit der zunehmenden Größe des Unternehmens.** Aus den qualitativen Interviews geht hervor, dass die Beschäftigung auch eine Frage der Eigenschaften des Unternehmens sein kann. So gibt es einige Unternehmen und Branchen die sich durch ihre kontroll- und leistungsorientierte und stark strukturierte Kultur besonders für ehemalige Bundeswehroffiziere eignen könnten, wie zum Beispiel Luftfahrt oder Energie.
- Ebenso steigt die Wahrscheinlichkeit Bewerbungen ehemaliger Bundeswehroffiziere erhalten zu haben mit der zunehmenden Größe des Unternehmens.
- **Die Zufriedenheit mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeitern ist hoch:** 71,0% der Unternehmen, sind mit ihnen zufrieden oder sehr zufrieden.

- Die Bewertung von ehemaligen Bundeswehroffizieren als Bewerber ist bei den meisten Unternehmen (58,7%) positiv.
- **Die fachliche Qualifikation ist für die Einstellung von ehemaligen Offizieren ausschlaggebend** (90,2% stimmen zu). Die militärische Qualifikation wird nur selten als entscheidend genannt (6,0%).
- Aus der qualitativen Forschung geht hervor, dass Bundeswehroffiziere bei ihrer Bewerbung zuerst mit ihrer militärischen Erfahrung **assoziiert werden**. Die bundeswehrspezifischen Kenntnisse werden jedoch nicht als direkt auf zivile Positionen übertragbar angesehen (40,0% sehen ehemalige Bundeswehroffiziere hiervon stark betroffen). Fachliche Fähigkeiten und Erfahrungen ehemaliger Bundeswehroffiziere werden oft nicht wahrgenommen, jedoch sind es gerade diese Erfahrungen die für eine Einstellung ausschlaggebend sind.
- Beide Erhebungen zeigen, dass **die zivile Wirtschaft nicht gut über die fachlichen Qualifikationen und Erfahrungen eines Offiziers informiert ist**. Mehr als ein Drittel (35,8%) der Unternehmen glaubt, dass in der Privatwirtschaft das Berufsbild des Offiziers mit negativen Klischees behaftet ist. Einige Vertreter von Unternehmen sind zusätzlich der Meinung, dass mangelnde Kenntnisse über den Werdegang des Zeitsoldaten mit Studium ein Problem sind (28,4%).
- **Die Privatwirtschaft bevorzugt die Lehrverwendung** (33,8%) unter ehemaligen Bundeswehroffizieren, und an zweiter Stelle solche mit Stabsverwendung (30,1%). Die Linienverwendung wird seltener präferiert (22,2%). Die qualitative Forschung bestätigt, dass die freie Wirtschaft keine „straffen Soldaten“ wünscht. Jedoch werden ehemalige Bundeswehroffiziere oft so wahrgenommen.
- **Trotzdem wird die spezifische Führungserfahrung von ehemaligen Bundeswehroffizieren auch in der Privatwirtschaft als wichtig angesehen (von 62,8%).**
- Die in der freien Wirtschaft als am wichtigsten angesehenen Weiterbildungsmaßnahmen für ehemalige Bundeswehroffiziere liegen **in den Bereichen soziale Kompetenz (84,0%), IT/EDV (81,5%) und wirtschaftliche Themen (76,0%)**. Dieser Befund deckt sich auch mit anderen Trends aus der qualitativen und der quantitativen Erhebung zu den Kompetenzen, und Persönlichkeitsprofilen von ehemaligen Bundeswehroffizieren: soziale und emotionale Kompetenzen, und wirtschaftliches Denken wurden in beiden Erhebungen als Schwächen identifiziert.
- Die qualitative Erhebung ergab, dass **Angebote wie der Berufsförderungsdienst oder Berufsorientierungsseminare** der Bundeswehr zur Unterstützung des Berufseinstiegs in die private Wirtschaft zwar vorhanden sind, aber **von den Offizieren oft nicht wahrgenommen werden**.
- Die Fähigkeit, **Familie und Beruf zu vereinen**, wird in den quantitativen Daten als besser eingeschätzt (von 35,5%). Aus den qualitativen Interviews ging hervor, dass die Bundeswehr auch viel tut, um diese Vereinbarkeit zu unterstützen.

6.2 Kompetenzen und Persönlichkeitsprofile

- Ehemaligen Bundeswehroffizieren werden insbesondere **(Selbst)Disziplin** (von 87,6% der Befragten), **Zuverlässigkeit** (86,5%), **Verantwortungsbewusstsein** (82,4%) und **Durchsetzungsvermögen** (79,9%) zugeschrieben. Auch **Organisation** (74,9%) und **Kooperationsfähigkeit** (71,6%) werden ihnen attestiert. Dies deckt sich mit den Befunden aus den qualitativen Interviews.
- Ehemalige Bundeswehroffiziere werden als **besonders belastbar** empfunden (74,9%). In den qualitativen Interviews wurde bemerkt, dass sie auch unter Stress ihre Arbeit durchführen können, und auch die quantitativen Ergebnisse reflektieren dies (42,2%). Hierzu kann auch die **Gesundheit** gezählt werden: quantitativ wird die Gesundheit öfter als besser eingeschätzt als bei anderen Absolventen (von 46,5%) die qualitativen Daten ergaben ebenso, dass sich ehemalige Bundeswehroffiziere weniger häufig krankmelden.
- Bei den **sozialen Kompetenzen** ehemaliger Bundeswehroffiziere ergibt sich ein gemischtes Bild. **Menschenkenntnis** (53,1%) und **Kommunikationsfähigkeit** (54,0%) werden ehemaligen Offizieren in den quantitativen Ergebnissen zwar oft, aber im Vergleich mit anderen Kompetenzen seltener zugeschrieben. Weiterbildungsmaßnahmen um soziale Kompetenzen zu verbessern werden als besonders wichtig empfunden. Andererseits werden **Loyalität** (78,3%) und **Teamfähigkeit/ Kooperationsfähigkeit** (71,6%) als hoch ausgeprägt angesehen. Dies wird in den qualitativen Interviews bestätigt: Kompetenzen wie Kameradschaft und Loyalität wurden ehemaligen Offizieren positiv zugeschrieben, Kommunikationsfähigkeit jedoch weniger.
- Auch **emotionale Kompetenzen** wurden in den qualitativen Interviews und offenen Nennungen als Schwäche identifiziert. Dazu gehören Mitgefühl, und die Fähigkeit sich in andere Menschen und Rollen hineinzusetzen.
- **Als eindeutige Schwäche wird in beiden Erhebungen fehlendes wirtschaftliches Denken erwähnt.** Nur 16,2% sehen diese Kompetenz bei ehemaligen Bundeswehroffizieren als hoch ausgeprägt, und 34,1% stufen diese als gering ausgeprägt ein. Auch in den offenen Nennungen wird diese Schwäche am häufigsten genannt. Die qualitative Forschung bestätigt den Befund, und hat Gründe hierfür hervorgehoben: da die Bundeswehr im Gegensatz zur freien Wirtschaft staatlich gefördert und nicht auf Profit ausgerichtet ist, werden Bundeswehroffizieren betriebswirtschaftliche Kompetenzen nicht zugetraut.
- **Bei dem Thema Führungsfähigkeiten herrscht ein ambivalentes Bild.** Einerseits finden viele Unternehmen (68,1%), dass diese bei ehemaligen Bundeswehroffizieren stark ausgeprägt sind. Die qualitativen Interviews haben auch ergeben, dass die Ausbildung im Führungsbereich bei der Bundeswehr gut sei und in den offenen Nennungen wird dies oft angesprochen. Andererseits brachten die Interviews hervor, dass dieser Führungsstil in der Wahrnehmung der Privatwirtschaft durch Autorität, Gehorsam und Durchsetzungsvermögen gekennzeichnet ist. Dieser Führungsstil wird in der Privatwirtschaft nicht immer als angemessen und zeitgemäß gesehen. Andere Führungsstile, die eher auf Diskussion, Empathie und Flexibilität aufbauen, werden ehemaligen Bundeswehroffizieren in den qualitativen Interviews als Schwäche zugeordnet. Hinzu kommt eine schwache Kritikfähigkeit.

- Ehemalige Bundeswehroffiziere werden als **weniger kreativ und flexibel** wahrgenommen. Nur 15,1% von Unternehmen glauben, dass Kreativität bei ihnen stark ausgeprägt ist, und nur 17,0% schreiben ihnen eine aktive Vorstellungskraft zu. Flexibilität wird im Vergleich zu anderen Kompetenzen seltener genannt (43,7%) und in den offenen Nennungen und den qualitativen Interviews öfter als Schwäche erwähnt, da ehemalige Bundeswehroffiziere eher an feste Strukturen gewöhnt sind.
- Zudem finden Unternehmen, dass **Eigeninitiative und selbständiges Arbeiten** bei ehemaligen Bundeswehroffizieren **weniger ausgeprägt** sind. Nur 38,0% schreiben ihnen stark ausgeprägte Eigeninitiative zu. In der qualitativen Erhebung wird dies als Befehlsbedürfnis charakterisiert: ehemalige Offiziere benötigen demnach eine klare Zielvorgabe und kommen mit selbstgesteckten Zielen weniger gut zurecht.
- Mangelnde Eigeninitiative wirkt sich laut der qualitativen Interviews auch auf den **Einstieg in die zivile Wirtschaft** aus, da ehemalige Bundeswehroffiziere seltener eine persönliche Strategie für den Übergang in die Privatwirtschaft besitzen. In den quantitativen Daten spiegelt sich das teilweise wieder: 28,2% der Unternehmen finden, dass ehemalige Bundeswehroffiziere eine unklare berufliche Perspektive haben.

6.3 Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft

- **Derzeit arbeiten nur wenige Unternehmen mit der Bundeswehr zusammen (6,9%) oder haben Kontakt (10,0%) mit ihr.** Es sind vor allem **die größeren Unternehmen, die Berührungspunkte haben.** Von allen befragten Unternehmen sind 41,3% der Meinung, dass die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr besonders für große Unternehmen (mit 250 Mitarbeitern oder mehr) eine hohe Bedeutung hat.
- In der quantitativen Erhebung wird die **Kunde-Zulieferer-Beziehung als häufigste Form der Kooperation genannt.** Ungefähr ein Viertel der Unternehmen beschreiben entweder die Lieferung von Produkten (z.B. Maschinen) oder Dienstleistungen (z.B. Reparatur) für die Bundeswehr. Für viele Unternehmen mit Kontakt zur Bundeswehr besteht dieser **Kontakt auf persönlicher Ebene** (durch Familie oder Bekannte). Eine häufige Schnittstelle ist die **Einstellung** von ehemaligen Mitgliedern der Bundeswehr. Bei der **Ausbildung** oder Weiterbildung von Fachkräften gab es sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Erhebung Interesse an einer Zusammenarbeit.
- Jedoch **schätzt nur ein kleiner Anteil an Unternehmen die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr als wichtig** ein (23,1%). Knapp die Hälfte (47,4%) sieht sie als unwichtig an.
- **Möglichkeiten für einen Expertise-Austausch werden nur von 22,0% der Unternehmen identifiziert.** In den qualitativen Interviews wurde hervorgehoben, dass im Themenbereich Management Privatwirtschaft und die Bundeswehr vom Führungsstil des jeweils anderen lernen könnten. Auch die Option eines Mitarbeiteraustauschs, indem zum Beispiel Mitarbeiter aus der Privatwirtschaft eine Weile bei der Bundeswehr verbringen können, wurde in den Interviews erwähnt. In einzelnen Fachbereichen (IT, Medizin/Pflege, Logistik) wird ein Austausch erwünscht.

- Aus der qualitativen Erhebung ging hervor, dass für eine stärkere Zusammenarbeit zwischen der Bundeswehr und der freien Wirtschaft eine **weitere Öffnung der Bundeswehr** gegenüber der Gesellschaft vorausgesetzt wird. Oft ist es nicht klar, wie Unternehmen mit der Bundeswehr zusammenarbeiten könnten. In den offenen Nennungen der Befragung wünschten sich einige Unternehmen bessere Informationen über die Rolle der Bundeswehr in der Gesellschaft. In den qualitativen Interviews wurde bemerkt, dass eine weitere Öffnung auch der Rekrutierung von Soldaten nutzen könnte.
- Viele befragte Unternehmen (38,2%) konnten sich zu der **Bedeutung von Corporate Social Responsibility** im Zusammenhang mit dem Austausch mit der Bundeswehr keine Meinung bilden. Knapp ein Drittel (30,9%) sagten aus, dass dies für sie nicht wichtig sei, aber es gibt auch einige Unternehmen (29,8%), die dieser Idee gegenüber offen sind.
- Zu **Wehrübungen wurden in beiden Erhebungen gemischte Meinungen** geäußert. Obwohl die Mehrheit von Unternehmen (57,9%) sie für eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe hält, sind Meinungen über ihren Nutzen für Unternehmen eher gemischt.

7. Handlungsempfehlungen

7.1 Übergang in die Privatwirtschaft

1. Um Bundeswehroffiziere bei ihrem Übergang in die zivile Wirtschaft zu unterstützen, müssen die **Bundeswehr und private Unternehmen stärker vernetzt werden**. Bundeswehroffiziere benötigen schon früher während ihrer soldatischen Karriere vielfältige Berührungspunkte mit Privatunternehmen, nicht erst kurz vor ihrem Austritt aus der Bundeswehr. Besonders wichtig sind die Sensibilisierung für die Anforderungen und Kultur der zivilen Wirtschaft, z.B. was Führungskultur, Selbständigkeit, Kommunikation und Wirtschaftlichkeit betrifft. Obwohl Angebote wie der Berufsförderungsdienst vorhanden sind, sollten diese auf ihr Timing und ihre Effektivität geprüft werden. Alternative Modelle wie Ausbildungspartnerschaften sollten stärker erforscht und ausgebaut werden. Dabei könnte es auch helfen, bestimmte Branchen gezielt anzusprechen (wie z.B. IT, Ingenieurwesen, Logistik).
2. Umgekehrt bestehen in der Privatwirtschaft falsche oder lückenhafte Vorstellungen über die Ausbildung und Erfahrung von Bundeswehroffizieren. Insbesondere was die fachlichen Kenntnisse und Kompetenzen angeht, im Gegensatz zu den militärischen, gibt es Aufklärungsbedarf. Es sind **mehr Aufklärung und Außendarstellung über die Qualifikationen und Kompetenzen** von Bundeswehroffizieren erforderlich um dieses Bild zu verbessern, zum Beispiel durch Berufsmessen.
3. Einige **bestimmte Kompetenzen** werden Offizieren gegenwärtig weniger zugeschrieben und sollten **stärker gefördert** werden. Vor allem was **soziale und emotionale Kompetenzen** angeht werden ehemalige Bundeswehroffiziere schlecht bewertet, auch von Unternehmen, die aktuell ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt haben. In Bezug auf **wirtschaftliches Denken** besteht aus privatwirtschaftlicher Perspektive ebenfalls Förderungsbedarf. Hier

sollten Weiterbildungsmaßnahmen geprüft und gegebenenfalls ausgeweitet und verbessert werden.

7.2 Andere Formen der Zusammenarbeit

4. Im Allgemeinen sollte die Bundeswehr **gesellschaftlich mehr Präsenz zeigen und sich der privaten Wirtschaft zuwenden**, um andere Formen der Zusammenarbeit auszubauen. Durch das Aussetzen der Wehrpflicht und die damit einhergehende Rekrutierung als Berufsarmee haben sich Bundeswehr und Gesellschaft zunehmend voneinander entfernt. Die konkreten Formen der Zusammenarbeit können von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ausfallen: einige Betriebe sind eher an der Rekrutierung von Fachkräften interessiert, andere an gemeinsamer Forschung und Innovation, wieder andere an spezifischen Führungserfahrungen. Die Bundeswehr sollte klare Modelle entwickeln bzw. anbieten um die Zusammenarbeit mit Unternehmen zu vereinfachen und einen ständigen Wissenstransfer zu forcieren. Dabei sollte auch verdeutlicht werden, welchen Nutzen Unternehmen aus der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr ziehen können.
5. **Wehrübungen sollten so dargestellt werden, dass Unternehmen deren Nützlichkeit für den Betrieb, aber auch für die Gesellschaft im Allgemeinen verstehen.** Hier besteht ein Bedarf an weiterer Aufklärungsarbeit. Außerdem könnten Wehrübungen kooperativer mit Unternehmen zusammen gestaltet werden, um einen beidseitigen Nutzen klarer herauszustellen.
6. Ehemalige Bundeswehroffiziere haben zudem auch eine **Rolle als Botschafter und Multiplikatoren** für die Bundeswehr, wenn sie in die Privatwirtschaft eintreten. Durch sie gewinnen Kollegen und Unternehmen einen besseren Einblick in die Rolle der Bundeswehr, was wiederum auch die Rekrutierung in die Bundeswehr unterstützen könnte. Die Bundeswehr sollte Programme entwickeln, diese Rolle ehemaliger Bundeswehroffiziere zu fördern.

7.3 Themengebiete für weitere Forschung

Die Studie hat Perspektiven für **weiterführende Forschung** eröffnet. So wäre es aufschlussreich, die Wahrnehmungen von Unternehmen in ausgesuchten Branchen zu untersuchen. Dabei wäre es auch interessant, den Kontrast mit Organisationen aus dem Öffentlichen Dienst und im Dritten Sektor zu erforschen. Die vorliegende Studie betrachtet die Wahrnehmung über ehemalige Bundeswehroffiziere nur isoliert: Der Vergleich zwischen ehemaligen Bundeswehroffizieren und anderen Mitarbeitern müsste genauer untersucht werden. Schließlich könnte auch der qualitative Ansatz ausgeweitet werden, um Unterschiede in den Wahrnehmungen verschiedener Unternehmenstypen (z.B. nach Größe) genauer zu erforschen.

8. Anhang A: Ergänzende Tabellen

- Die vorliegende tabellarische Darstellung gibt das finale Format des Fragebogens, wie er den Befragten Juli/August 2017 telefonisch dargestellt wurde
- Befragt wurden n=1051 Kontakte aus Unternehmen

Fragebogen zur Beschäftigung ehemaliger Offiziere²⁶

Einleitung

Guten Morgen/Tag/Abend

Ich heiße _____ und rufe im Auftrag von Ipsos, dem Meinungs- und Marktforschungsinstitut an. Wir führen derzeit im Auftrag des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr eine Befragung zur Wahrnehmung von ehemaligen Zeitoffizieren in privatwirtschaftlichen Unternehmen durch. Mit ehemaligen _Soldaten auf Zeit meinen wir Offiziere, die nach ihrer Verpflichtungszeit von der Bundeswehr in den zivilen Arbeitsmarkt wechseln bzw. gewechselt haben. Es ist dabei nicht wichtig, ob Sie als Arbeitgeber oder Arbeitgeberin bereits beruflichen Kontakt mit ehemaligen Zeitoffizieren haben oder hatten. Wir interessieren uns lediglich für Ihre Einschätzung und Wahrnehmungen, und dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Wir wollen Ihre ehrliche Meinung hören.

Die Befragung wird ca. 25 Minuten in Anspruch nehmen.

Ihre Antworten werden anonym und absolut vertraulich behandelt und nur im Rahmen des zugrundeliegenden Forschungsprojekts unter Berücksichtigung der aktuellen Datenschutzbestimmungen verwendet. Es werden keinerlei personenbezogene Daten über individuelle Mitarbeiter oder Bewerber erfragt, und Ihre Antworten werden nur in zusammengefasster Form analysiert.

Bei Interesse können Sie nach Abschluss der Studie gerne einen Kurzbericht über die zentralen Ergebnisse erhalten.

Sind Sie so freundlich, uns bei dieser Studie zu unterstützen?

I. Angaben zum Unternehmen

1- In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

Produktion:

Bauwirtschaft	6,0%
Chemie/Pharmazie	0,9%
Elektrotechnik/Computerindustrie	1,3%
Energieversorgung/Wasserwirtschaft	1,1%
Lebensmittelindustrie	1,4%
Luft- und Raumfahrt/Wehrtechnik	0,4%

²⁶ Der Fragebogen ist eine Weiterentwicklung des von der Arbeitsgruppe um Marr (2002) erarbeiteten Fragebogens: Marr, R. (2002): Kaderschiede Bundeswehr? Vom Offizier zum Manager. Karriereperspektiven von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr in Wirtschaft und Verwaltung. 2. Aufl. Neubiberg: gfw.

	Metallindustrie	3,0%
	sonstige	10,6%
Dienstleistung:		
	Banken/Finanzen/Versicherungen	3,7%
	Groß- und Einzelhandel	11,8%
	EDV-Dienstleistungen	3,3%
	Information/Nachrichtenübermittlung	1,5%
	Beratung/Training/Weiterbildung	7,0%
	Verkehr/Logistik	2,4%
	sonstige	45,5%

4 - Beschäftigt Ihr Unternehmen ehemalige Bundeswehroffiziere? Hierbei sind wir nur an ehemaligen **Offizieren** interessiert. Andere ehemalige Soldaten sind für diese Studie nicht relevant.

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

- Ja, aktuell arbeiten ehemalige Bundeswehroffiziere in unserem Unternehmen **5,3%**
- Nein, aktuell arbeiten keine ehemaligen Bundeswehroffiziere in unserem Unternehmen, aber früher hatten wir solche Mitarbeiter **4,8%**
- Nein, wir hatten noch nie ehemalige Bundeswehroffiziere in unserem Unternehmen **89,9%**
- Aktuell oder ehemalige Mitarbeiter **10,1%**

5 – Hat Ihr Unternehmen schon einmal Bewerbungen von ehemaligen Bundeswehroffizieren erhalten? Hierbei sind wir nur an ehemaligen **Offizieren** interessiert. Andere ehemalige Soldaten sind für diese Studie nicht relevant.

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

- Ja, viele **0,1%**
- Ja, aber wenige **9,7%**
- Nein, noch nie **90,3%**
- Aktuell oder ehemalige Bewerber **9,7%**

6.1 Wie zufrieden sind oder waren Sie mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeiter?

Gewichtet: 106 Ungewichtet: 241

[fehlend=0; Ma= 4,0; SD=1,1]

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	unzufrieden	sehr unzufrieden
42,2%	28,8%	18,3%	5,7%	5,1%

NET TOP2: 71,0%

NET BOTTOM2: 10,7%

6.2 Wie zufrieden sind oder waren Sie mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Bewerber?

Gewichtet: 102 Ungewichtet: 264
[fehlend=0; Ma= 3,5; SD=1,2]

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	unzufrieden	sehr unzufrieden
22,4%	36,3%	22,5%	10,6%	8,2%

NET TOP2: 58,7%

NET BOTTOM2: 18,8%

II. Karrieren ehemaliger Bundeswehroffiziere

7.1 - Wenn Sie ehemalige Bundeswehroffiziere mit anderen Absolventen öffentlicher Hochschulen vergleichen, wie schätzen Sie Ihrer Meinung nach die folgenden Aspekte bei ihnen ein?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051
[fehlend=68-126; Ma= 2,5 -3,0; SD=0,8]

	viel besser	besser	teils/teils	schlechter	viel schlechter	Weiß nicht/ Verweigert (INT: Nicht vorlesen)	Mittelwert
Karriereaussichten	2,6%	28,1%	41,5%	15,0%	3,1%	9,7%	2,9
Einkommensentwicklung	2,1%	17,9%	51,3%	14,6%	2,2%	12,0%	3,0
gesundheitliche Belastung	6,0%	40,5%	36,5%	7,3%	0,5%	9,3%	2,5
Vereinbarkeit Familie und Beruf	3,8%	31,7%	45,0%	11,3%	0,6%	7,5%	2,7
Entwicklung beruflicher Expertise	3,1%	24,4%	48,5%	13,8%	1,2%	8,9%	2,8
Beruflicher Abwechslungsreichtum	4,9%	28,0%	44,7%	15,0%	0,9%	6,5%	2,8

7.2 - Welche Qualifikationen sind für die Einstellung ehemaliger Bundeswehroffiziere ausschlaggebend?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051
[fehlend=0]

- eher militärische Qualifikationen **6,0%**
- eher fachliche Qualifikationen/Studium **90,2%**
- Weiß nicht/ Verweigert (INT: Nicht vorlesen) **3,8%**

8 – Was glauben Sie, welche Kompetenzen sind ehemaligen Bundeswehroffizieren besonders ausgeprägt?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=1-28; M_a= 1,8-3,2; SD=0,7-0,9]

	sehr hoch ausgeprägt	hoch ausgeprägt	teils/ teils	gering ausgeprägt	sehr gering ausgeprägt	Weiß nicht/ Verweigert (INT: nicht vorlesen)	Mittelwert
Kommunikations- fähigkeit	12,0%	42,0%	38,3%	6,7%	0,4%	0,6%	2,4
Entscheidungs- bereitschaft	15,9%	46,8%	26,9%	9,7%	0,6%	0,1%	2,3
Teamfähigkeit/ Kooperations- fähigkeit	19,7%	51,9%	21,7%	5,3%	1,0%	0,5%	2,2
Selbstdisziplin	32,1%	55,4%	11,6%	0,4%	0,4%	0,1%	1,8
Eigeninitiative	8,3%	29,7%	39,1%	18,5%	1,7%	2,6%	2,8
Durchsetzungs- vermögen	25,1%	54,7%	17,3%	2,6%	0,1%	0,1%	2,0
Konzeptionelles/ zielgerichtetes Vorgehen	15,4%	47,9%	29,6%	5,1%	0,6%	1,5%	2,3
Führungsfähigkeit/ Führungsstil	20,4%	47,7%	25,6%	5,1%	0,2%	1,0%	2,2
Analytische Fähigkeiten	6,9%	43,9%	41,7%	5,0%	0,9%	1,6%	2,5
Engagement/ Motivation	10,8%	45,7%	37,0%	4,9%	0,1%	1,6%	2,4
Loyalität	26,7%	51,7%	18,5%	2,1%	0,1%	0,9%	2,0
Organisation/ Planung	19,3%	55,6%	20,8%	4,0%	0,0%	0,2%	2,1
Flexibilität	7,2%	36,5%	39,0%	15,1%	0,9%	1,3%	2,7
Wirtschaftliches Denken	2,1%	14,1%	48,9%	31,4%	2,8%	0,8%	3,2
Verantwortungsbe- wusstsein	29,2%	53,2%	14,4%	2,9%	0,2%	0,1%	1,9
Kreativität	1,0%	14,1%	56,0%	23,6%	4,0%	1,3%	3,2
Zuverlässigkeit	26,9%	59,6%	12,7%	0,6%	0,0%	0,1%	1,9

Technisches Verständnis	6,0%	46,0%	42,8%	2,9%	0,4%	1,9%	2,5
Auftreten	15,5%	50,9%	31,4%	0,6%	0,0%	1,6%	2,2
Menschenkenntnis	11,9%	41,2%	39,1%	6,1%	1,1%	0,6%	2,4
Belastbarkeit	18,9%	56,0%	19,2%	4,9%	0,6%	0,5%	2,1
Selbständiges Arbeiten	10,2%	33,7%	40,4%	13,9%	1,4%	0,5%	2,6

9 - Welche besonderen [Stärken und Schwächen] haben ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter?

10 - In welcher Verwendung sollten ehemalige Bundeswehroffiziere hauptsächlich tätig gewesen sein?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

- Linienverwendung **22,2%**
d.h. der Offizier hatte personelle Verantwortung für bis zu 300 Untergebene
- Stabsverwendung **30,1%**
d.h. der Offizier verantwortete einen eigenen Teilbereich
- Lehrverwendung **33,8%**
d.h. der Offizier übernahm ausbildende Aufgaben
- Weiß nicht / Verweigert (INT: nicht vorlesen) **13,9%**

11 Für wie wichtig oder unwichtig halten Sie die spezifische Führungsqualifikation/Führungserfahrung ehemaliger Bundeswehroffiziere für ihre zivile Berufstätigkeit?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=*; M_a= 3,8; SD=0,9]

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig	Weiß nicht / Verweigert (INT: nicht vorlesen)
	22,9%	39,9%	24,6%	9,4%	3,2%	0,0%

NET TOP2: 62,8%

NET BOTTOM2: 12,6%

12 – Für wie wichtig oder unwichtig halten Sie die folgenden Weiterbildungsmaßnahmen für ehemalige Bundeswehroffiziere?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=5-12; M_a= 3,6 -4,2; SD=0,8 – 1,0]

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig	Weiß nicht / Verweigert (INT: nicht vorlesen)	Mittelwert
Aufbaustudium	14,9%	41,2%	33,2%	9,2%	0,5%	1,0%	3,6
Berufsorientierungsseminar	21,3%	48,1%	20,3%	7,6%	1,5%	1,1%	3,8
Sprachausbildung	19,7%	39,7%	27,0%	12,1%	0,7%	0,8%	3,7
Technische Themen	27,2%	45,9%	20,2%	5,8%	0,0%	0,9%	4,0
IT/EDV	36,3%	45,2%	10,9%	7,2%	0,0%	0,5%	4,1
Wirtschaftliche Themen	26,1%	49,9%	18,5%	4,2%	0,9%	0,5%	4,0
Soziale Kompetenz/Methoden	36,2%	47,8%	12,3%	2,4%	0,5%	0,8%	4,2

13 – Was glauben Sie, in welchem Ausmaß sind ehemalige Bundeswehroffiziere von den folgenden möglichen Problemen betroffen?²⁷

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=2 – 56; M_a= 2,7 – 3,2; SD=0,8 – 1,1]

	sehr gering betroffen	gering betroffen	teils/teils	stark betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht / Verweigert (INT: nicht vorlesen)	Mittelwert
Werdegang des Zeitsoldaten mit Studium im zivilen Bereich kaum bekannt.	3,1%	24,3%	38,9%	23,1%	5,3%	5,3%	3,0
Bundeswehrspezifische Kenntnisse sind nur zum Teil auf zivile Positionen übertragbar.	5,1%	19,7%	35,0%	28,0%	11,9%	0,2%	3,2
Kein Einblick in das zivile Berufsleben (in die für die eigene Orientierung wichtigen Strukturen und Prozesse).	5,1%	22,2%	36,7%	27,3%	8,5%	0,3%	3,1

²⁷ Diese Fragen sind dem BFI-10 entnommen: Rammstedt, B., Kemper, C. J., Klein, M. C., Beierlein, C. & Kovaleva, A., (2014). Big Five Inventory (BFI-10). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. doi:10.6102/zis76.

Unklare berufliche Perspektive.	5,5%	18,8%	45,7%	23,3%	4,9%	1,9%	3,0
Unzureichende Kenntnisse über eigene Stärken/Schwächen.	8,3%	34,7%	40,8%	11,8%	2,8%	1,5%	2,7
Kaum Erfahrung bei der Darstellung der eigenen Person (Bewerbersituation).	6,3%	28,1%	39,8%	19,3%	5,5%	1,0%	2,9
Geringe Möglichkeit der Umsetzung des Studiums während der Dienstzeit.	4,5%	28,2%	36,8%	21,5%	3,8%	5,3%	2,9
Falsche Vorstellungen über Berufsbild des Offiziers (Vorurteile, Klischees).	5,9%	22,9%	33,4%	28,4%	7,4%	2,0%	3,1
Trotz Führungserfahrung bei der Bundeswehr kein entsprechender Einsatz im Zivilberuf.	4,2%	19,2%	44,5%	26,7%	3,9%	1,5%	3,1
Studienabschluss liegt zu lange zurück.	7,0%	26,1%	41,7%	17,1%	4,9%	3,3%	2,9
Wenig konkrete Informationen über die Vorgehensweise zum Berufseinstieg.	3,7%	23,4%	49,2%	17,4%	2,4%	4,0%	2,9

14 – Was glauben Sie, inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf ehemalige Bundeswehroffiziere als Mitarbeiter zu?²⁸

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=10 – 56; M_a= 2,0 -3,7; SD=0,8 – 1,0]

	sehr zutreffend	eher zutreffend	teils/ teils	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend	Weiß nicht / Verweigert (INT: nicht vorlesen)	Mittelwert
Sie sind eher zurückhaltend/reserviert.	2,7%	15,4%	41,2%	29,1%	9,0%	2,6%	3,3

²⁸ Siehe 27.

Sie schenken anderen leicht Vertrauen, glauben an das Gute im Menschen.	3,9%	7,5%	37,2%	41,6%	8,5%	1,3%	3,4
Sie sind bequem, neigen zur Faulheit.	3,2%	6,0%	27,4%	41,9%	19,7%	1,7%	3,7
Sie sind entspannt, lassen sich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.	10,8%	31,4%	40,7%	11,6%	3,6%	2,0%	2,7
Sie haben nur wenig künstlerisches Interesse.	8,8%	20,8%	46,1%	16,6%	2,3%	5,3%	2,8
Sie gehen aus sich heraus, sind gesellig.	9,1%	23,7%	51,4%	13,4%	1,5%	0,9%	2,7
Sie neigen dazu, andere zu kritisieren.	9,5%	23,4%	45,8%	16,1%	3,6%	1,7%	2,8
Sie erledigen Aufgaben gründlich.	28,5%	46,0%	21,1%	2,0%	1,3%	1,1%	2,0
Sie werden leicht nervös und unsicher.	3,0%	8,8%	26,9%	45,7%	13,8%	1,9%	3,6
Sie haben eine aktive Vorstellungskraft, sind fantasievoll.	5,0%	12,0%	52,5%	25,2%	3,6%	1,7%	3,1

III. Zusammenarbeit mit der Bundeswehr

15 - Für welche Unternehmen, gemessen an der Mitarbeiterzahl, hat die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr die höchste Bedeutung?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

- Kleinunternehmen, also unter 50 Mitarbeiter **6,9%**
- Mittelgroße Unternehmen, also 50-249 Mitarbeiter **36,2%**
- Großunternehmen, also 250 Mitarbeiter und mehr **41,3%**
- Keine Aussage möglich **15,5%**

16 – Wehrübungen/Reservedienstleistungen sind zeitlich befristete Übungen in Friedenszeiten, zu denen Reservisten eingezogen werden können, oder an denen sie auch freiwillig teilnehmen können. Das Arbeitsverhältnis ruht in dieser Zeit. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu Wehrübungen zu?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=7 – 110; Ma= 2,9 – 3,6; SD=1,1 – 1,2]

	stimme sehr zu	stimme zu	teils/teils	lehne ab	lehne sehr ab	Weiß nicht / Verweigert (INT: nicht vorlesen)	Mittelwert
Unser Unternehmen unterstützt Wehrübungen	8,3%	26,4%	21,8%	22,0%	11,1%	10,5%	3,0
Anfragen von Mitarbeitern bezüglich Wehrübungen stehe ich kritisch gegenüber	8,6%	20,3%	28,0%	27,4%	12,3%	3,5%	2,9
Wehrübungen halte ich für eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe	23,8%	34,1%	21,3%	14,8%	5,3%	0,7%	3,6
Als Personalverantwortliche(r) finde ich Wehrübungen sinnvoll	15,7%	36,9%	20,8%	17,0%	8,2%	1,5%	3,4
Wehrübungen haben eine schlechte Kosten-Nutzen-Relation	13,9%	23,5%	32,1%	15,9%	4,5%	10,1%	3,3

17 - Gibt es bereits Formen der Zusammenarbeit zwischen Ihrem Unternehmen und der Bundeswehr?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

- nein **93,1%**
- ja **6,9%** und zwar.....

18 - Hat Ihr Unternehmen ansonsten Kontakt mit der Bundeswehr?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

nein **90,0%**
ja **10,0%** und zwar.....

19 - Sehen Sie Potenziale für einen Expertise-Austausch mit der Bundeswehr?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

nein **78,0%**
ja **22,0%** und zwar.....

20 – Wie wichtig oder unwichtig sind für Sie die folgenden Arten der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=14 – 35; Ma= 2,4 -2,8; SD=1,1– 1,2]

	sehr wichtig	wichtig	teils/ teils	unwichtig	sehr unwichtig	Weiß nicht / Verweigert (INT: nicht vorlesen)	Mittelwert
auf personeller Ebene (z. B. Einstellung ehemaliger Offiziere)	4,3%	21,1%	32,3%	29,3%	11,6%	1,4%	2,8
auf der Managementebene (z. B. Strategieentwicklung/Leadership)	5,4%	21,0%	26,6%	31,4%	12,4%	3,2%	2,8
auf der Innovationsebene (z. B. Entwicklungsaufträge)	6,9%	19,4%	26,2%	29,9%	16,1%	1,5%	2,7
auf der Produktionsebene (z. B. Warenabsatz)	5,1%	9,3%	23,5%	38,5%	20,2%	3,4%	2,4

21 - Welche Bedeutung haben Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility für den Austausch mit der Bundeswehr? Gemeint ist damit gesellschaftliches und bürgerschaftliches Engagement des Unternehmens in möglichem Austausch mit der Bundeswehr.

.....

IV. Angaben zu Ihrer Person

22 - Welches Geschlecht haben Sie?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

männlich **72,6%** weiblich **27,4%** andere Geschlechtsidentität **0,0%**

23 – In welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

Unternehmensmanagement Strategie **76,5%**

Personalarbeit **51,5%**

Produktion **38,4%**

Vertrieb **43,6%**

Verwaltung **50,9%**

24 – Und in welcher Position?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

Auf oberster Führungsebene **76,5%**

Bereichsleitung **8,4%**

Abteilungsleitung/Filialleitung **5,7%**

Teamentwicklung/Gruppenleitung **2,3%**

Mitarbeit **7,1%**

25 - Wie alt sind Sie?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=22]

26 - Waren Sie selbst jemals bei der Bundeswehr tätig, und wenn ja, welche war Ihre letzte Tätigkeit dort?

Gewichtet: 1051 Ungewichtet: 1051

[fehlend=0]

Wehrpflichtiger **22,4%**

Zeitsoldat **11,1%**

Berufssoldat **1,2%**

Nein, nie **65,3%**

27 – In welcher Position oder in welchem Bereich waren Sie zuletzt tätig?

Gewichtet: 365 Ungewichtet: 336

[fehlend=0]

im zivilen Bereich **0,6%**
als Mannschaftssoldat **66,2%**
als Unteroffizier o. P. **9,7%**
als Unteroffizier m. P. **7,0%**
als Fachdienstdienststoffizier **5,8%**
als Truppendienststoffizier **4,7%**
als Stabsoffizier **6,0%**

28 - Haben Sie noch Kommentare?

.....

9. Anhang B: Leitfaden für die qualitativen Interviews

Karriereanalyse Teilstudie Arbeitgeberperspektive

- Thema:** Karriereanalyse ehemaliger Zeitoffiziere aus der Arbeitgeberperspektive
- Zielgruppe:** Arbeitgebervertreter aus privatwirtschaftlichen Unternehmen in der BRD, die bereits Erfahrungen mit ehemaligen Zeitoffizieren gemacht haben (ausgewählt und rekrutiert durch das ZMSBw, Interviews terminiert durch Ipsos)

Projektleitung: Janine Freudenberg

Moderation: Janine Freudenberg, Philipp Krampe

Methode: Telefon-Interviews, persönliche Interviews

Dauer: 30 Minuten pro Interview

Feldzeit: 17.-28. Juli 2017

Zur Handhabung des Leitfadens:

Ein Tiefeninterview ist als ein offenes Explorationsverfahren nicht standardisiert. Die Auflistung relevanter Fragenkomplexe des Leitfadens umschreibt die relevanten Themenkomplexe und lässt im Sinne der offenen Herangehensweise Raum für Diskussionen.

Die nachfolgend aufgeführten Themen sind nicht als wörtliche Vorgaben gedacht. Ebenso ist die Reihenfolge nicht immer zwingend als notwendige Vorgabe gedacht. In diesem Sinne beschreiben die formulierten Fragen die Themenkomplexe und haben die Funktion, den Gesprächsprozess zu steuern.

Grundsätzlich gilt, dass jeder Themenkomplex zunächst offen exploriert wird. Darauf folgt dann das konkrete Nachfragen des Interviewers auf Auffälligkeiten bei den Antworten des Teilnehmers bzw. hinsichtlich der Themen, die von dem Teilnehmer nicht spontan geäußert wurden, aber relevant sind.

I. Warm-Up / Unternehmensprofil

(ca. 5-10 Minuten)

Zielsetzung dieses Kapitels: Schaffen einer lockeren Gesprächsatmosphäre, Kennenlernen der Teilnehmer und des Firmenprofils.

- Begrüßung Vorstellung des Interviewers und des Instituts, Neutralität des Instituts, Hinweis auf Audioaufzeichnung zur Protokollierung (auf Wunsch verzichtbar), Anonymität & Datenschutz (insbesondere für Personen, über die gesprochen wird)
- Informationen zum Ablauf und zeitliche Rahmenbedingungen
- Vorstellung des Teilnehmers (kann raus, muss nicht unbedingt mit rein)
 - Vorname, Alter
- Firmenprofil & Position im Unternehmen
 - Bitte stellen Sie einmal Ihr Unternehmen vor: Branche, Anzahl der Mitarbeiter, Kerngeschäft, Konkurrenz
 - Welche Position haben Sie im Unternehmen? Was ist ihr Aufgabenbereich?

II. Einstellungen zur Bundeswehr und Erfahrungen mit ehemaligen Zeitoffizieren

(ca. 15-20 Minuten)

Zielsetzung dieses Kapitels: Identifikation des wahrgenommenen Bildes der Bundeswehr, Evaluation der betriebseigenen Erfahrungen mit ehemaligen Zeitoffizieren

- Was halten Sie persönlich von der Bundeswehr? Wie sehen Sie diese? Bitte beschreiben Sie dies einmal ausführlich.
 - Spontane Reaktionen (*Mod.: Spontane Reaktionen sind die Hauptfragen, danach nur apriori die Fragen stellen*)
- Was halten Sie von der Bundeswehr als Arbeitgeber? Wie steht Sie im Vergleich zu Arbeitgebern der freien Wirtschaft?
 - Einkommensentwicklung?
 - Karriereaussichten? Entwicklung beruflicher Expertise?
 - Gesundheitliche Belastungen?
 - Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
 - Beruflicher Abwechslungsreichtum?

Mod.: Bitte den Teilnehmern vermitteln, dass die Anonymität des Interviews insbesondere auch für Personen gilt, über die gesprochen wird. Interviewpartner sind dem Auftraggeber zwar bekannt, aber Gesprächsinhalte werden nicht personengebunden weitergegeben und es ist keine Deanonymisierung möglich.

- Wenn Sie sich einen Offizier der Bundeswehr vorstellen, der alle typischen Eigenschaften in sich vereint. Wie sieht ihr Bild aus?
 - Charakterzüge / Eigenschaften?
 - Was kann er gut / was kann er eher schlechter?
 - Berufliche Ambitionen / Ziele?
 - Persönliche Ziele? Welche Werte sind wichtig?
 - Welche Herausforderungen hat er?
 - Wie sieht er andere (ohne Bundeswehrerfahrung)?
- Was glauben Sie in welchen Bereichen ehemalige Offiziere der Bundeswehr eher von Problemen betroffen sind? Was könnte den Einstieg in die freie Wirtschaft erschweren?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit ehemaligen Bundeswehroffizieren als Mitarbeiter gemacht?
 - Positive Erfahrungen? Welche Stärken gibt es?
 - Negative Erfahrungen? Welche Schwächen?

- Inwiefern bietet ein ehemaliger Bundeswehroffizier andere Kompetenzen? Welche sind mehr oder weniger ausgeprägt?
 - Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit
 - Selbstdisziplin, Zuverlässigkeit
 - Eigeninitiative
 - Durchsetzungsvermögen
 - Konzeptionelles/zielgerichtetes Vorgehen
 - Führungsfähigkeit/Führungsstil
 - Analytische Fähigkeiten
 - Engagement/Motivation
 - Loyalität
 - Organisation/Planung
 - Flexibilität
 - Wirtschaftliches Denken
 - Verantwortungsbewusstsein
 - Kreativität
 - Technisches Verständnis
 - Auftreten
 - Menschenkenntnis
 - Belastbarkeit
 - Selbständiges Arbeiten

Mod.: Diese Liste dient nur als Inspirationsquelle und sollte nicht als Ganzes vorgelesen werden. Bitte bei spezifischen Punkten genauer nachhaken.

NUR, WENN ZEIT:

- Inwiefern unterscheiden sich ehemalige Bundeswehroffiziere von anderen Absolventen öffentlicher Hochschulen oder Mitarbeitern, die sich in der freien Wirtschaft qualifiziert haben? (Abgleich mit o.g. Eigenschaften)
- Welche Qualifikationen sind für ihren Betrieb von besonderer Wichtigkeit? Was sollte ein ehemaliger Offizier aus seiner Zeit bei der Bundeswehr mitbringen?
- Inwiefern ist die Führungsqualifikation und Führungserfahrung wichtig? Welche Rolle spielt das im Unternehmen?
- Welche Tätigkeiten sollte er im Idealfall vorher ausgeübt haben? Wie kommt das? Z.B.
 - Linienverwendung (als s.g. ‚Zugführer‘ verantwortlich für Führung und Ausbildung von 20-100 Soldaten, als Kompaniechef einer militärischen Einheit)

- Stabsverwendung (der Offizier verantwortete in einem Bataillon oder Verband einen eigenen Teilbereich, beispielsweise die Planung, Steuerung oder Kontrolle von Prozessen im Bereich militärische Sicherheit, technische Belange oder Fernmeldeeinrichtungen)
 - Lehrverwendung (Ausbildende Aufgaben an Truppschulen oder der Universität der Bundeswehr)
-
- In welchen Bereichen sollte die Bundeswehr mehr in die Ausbildung der Offiziere investieren? Was könnte man optimieren?
 - Aufbaustudium
 - Berufsorientierungsseminar
 - Sprachausbildung
 - Technische Themen
 - IT / EDV
 - Wirtschaftliche Themen
 - Soziale Kompetenz / Methoden

III. Kompetenzaustausch zwischen Bundeswehr und Privatwirtschaft / Zusammenarbeit mit der Bundeswehr (ca. 10-20 Minuten)

Zielsetzung dieses Kapitels: Identifikation von (wechselseitigen) Kernkompetenzen, Evaluation der bisherigen Zusammenarbeit und Optimierungsmöglichkeiten.

- Wie genau glauben Sie kann die private Wirtschaft von der Bundeswehr profitieren?
 - Auf personeller Ebene (Einstellung von Ehemaligen)? Welche Positionen?
 - Management und Strategie?
 - Auf Innovationsebene (z.B. Entwicklungsaufträge, Kooperationen)??
 - Auf Produktionsebene (z.B. Warenhandel und Absatz)?
- Inwiefern gibt es Unternehmen, für die sich eine Zusammenarbeit mit der Bundeswehr weniger lohnt?
- Für welche Unternehmen hat die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr eine hohe Bedeutung?
 - Branchen und Sektoren?
 - Größe des Unternehmens (Umsatz, Mitarbeiteranzahl)?
- Inwiefern arbeiten Sie momentan mit der Bundeswehr zusammen? In welchen Bereichen?

NUR, WENN ZEIT:

- Wie wird diese Zusammenarbeit kommuniziert und aufgenommen?
 - Unternehmensintern: Wie wird von den Entscheidern kommuniziert? Über welche Wege? Was halten Mitarbeiter davon?
 - Unternehmensextern: Inwiefern wird die Zusammenarbeit nach außen getragen? Besteht bei ihren Kunden Kenntnis darüber? Was halten jene Kunden davon?
- Wie steht ihr Unternehmen zu Wehrübungen und Reservedienstleistungen?

Bei Nachfrage: „Wehrübungen/Reservedienstleistungen sind zeitlich befristete Übungen in Friedenszeiten, zu denen Reservisten eingezogen werden können, oder an denen sie auch freiwillig teilnehmen können. Das Arbeitsverhältnis ruht in dieser Zeit.“

- Welchen Stellenwert haben Wehrübungen für Sie?
- Wie stehen Mitarbeiter im Betrieb dazu?
- Wie handhaben Sie Anfragen von Mitarbeitern bezüglich Wehrübungen?
- Welchen Sinn sehen Sie in Wehrübungen und Reservedienstleistungen? Wie kommt das?

- Welche Bedeutung hat für Sie Corporate Social Responsibility/ Corporate Citizenship?
 - Generelle Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, Übernahme sicherheitsrelevanter Perspektiven
 - Inwiefern sehen Sie eine gemeinsame Produktion von Sicherheit als relevant an? (Cyberraum etc.)

IV. Zukunft/Fazit

(ca. 5-10 Minuten)

Zielsetzung dieses Kapitels: Ausblick in die zukünftige Zusammenarbeit, Zusammenfassung der wichtigsten Gesprächspunkte, Empfehlungen und Optimierungen

- Zukunftsvision: Wie könnte Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und freier Wirtschaft in 5 Jahren aussehen? Wie in 10 Jahren? Wie wäre es für Sie optimal?
- Wenn Sie noch einmal das heutige Gespräch reflektieren:
 - Was ist Ihnen in Erinnerung geblieben?
 - Welche Punkte sind Ihnen besonders wichtig?
- Wie kann man die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr weiter optimieren oder ausbauen? Welche Optimierungsvorschläge haben Sie?
- Welche Empfehlung bezüglich der Beschäftigung ehemaliger Offiziere möchten Sie der Bundeswehr noch mit auf den Weg geben?

VIELEN DANK FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG!