



ZMS BW

Zentrum für Militärgeschichte und
Sozialwissenschaften der Bundeswehr

Berufskarrieren ehemaliger Zeitoffiziere: Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

Martin Elbe

Forschungsbericht 115

März 2018

Impressum

Herausgeber: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr

Verantwortlich für den Inhalt ist der Autor

Anschrift: Zeppelinstraße 127/128, 14471 Potsdam

E-Mail: zmsbwmilitaersoziologie@bundeswehr.org

Internet: www.zmsbw.de

© ZMSBw

Inhaltsverzeichnis

1 Problemstellung	4
2 Forschungsinteresse und -vorgehen	5
3 Karriereanalysen ehemaliger Offiziere – Grundlagen und Forschungsstand	7
4 Empirisches Vorgehen und Methoden	11
4.1 Teilstudie I: Perspektive der ehemaligen Zeitsoldaten	11
4.2 Teilstudie II: Perspektive der Arbeitgeber.....	12
5 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse.....	14
5.1 Zentrale Ergebnisse der Befragung ehemaliger Zeitoffiziere	14
5.2 Karrierefaktoren und Verlaufsanalyse	16
5.3 Zentrale Ergebnisse der Arbeitgeber-Befragung.....	21
5.4 Stärken, Schwächen und Kompetenzen ehemaliger Offiziere	23
5.5 Perspektivenvergleich ausgewählter Skalen	26
5.4 Bewertung der Ergebnisse	30
6 Schlussfolgerung	33
Literaturverzeichnis.....	34

1 Problemstellung

Der Großteil der Soldaten auf Zeit (SaZ) in der Offizierlaufbahn hat sich für mindestens 13 Dienstjahre verpflichtet und absolviert im Laufe der Dienstzeit ein Studium, das sich an zivilberuflichen Anforderungen orientiert. Über 4 500 dieser Soldatinnen und Soldaten studieren hauptberuflich an einer der beiden Universitäten der Bundeswehr. Seit über 40 Jahren basiert die kombinierte zivil-militärische Ausbildung des Offiziersnachwuchses auf einer doppelten Qualifizierung. Einerseits werden damit Rekrutierungsanreize gesetzt und andererseits soll ein dem zivilen Bereich vergleichbares Kompetenzniveau im militärischen Dienst sichergestellt werden. Neben die allgemeinmilitärische Qualifikation von Offizieren der jeweiligen Teilstreitkraft bzw. des jeweiligen Verwendungsbereichs tritt die Führungskompetenz, die für alle Angehörigen dieser Laufbahn als generalistische Handlungskompetenz ausgebildet werden soll, um damit den Führungsnachwuchs des uniformierten Personals der Bundeswehr zu schaffen.

Für den größten Teil der Offiziere im Dienstverhältnis eines Soldaten auf Zeit endet mit Ablauf der Verpflichtungszeit (in der Regel 13 Jahre) die militärische Karriere und sie müssen bzw. können sich auf dem zivilen Arbeitsmarkt neu bewerben und bewähren. Dies ist im Zeitraum von Mitte der 1980er bis Anfang der 2000er Jahre gut gelungen, wie verschiedene Untersuchungen belegen (vgl. hierzu Kapitel 3). In den letzten Jahren wurden diese Daten aber nicht fortgeschrieben, sodass ein Erkenntnisbedarf hinsichtlich der aktuellen Karriereaussichten für Zeitoffiziere nach dem Ausscheiden aus der Bundeswehr besteht.

Vor diesem Hintergrund gibt es ein besonderes Interesse, zu untersuchen,

- welche Qualifikationen zivile Arbeitgeber besonders an ehemaligen Zeitoffizieren mit Studium schätzen,
- welche Stärken und Schwächen den ehemaligen Offizieren zugeschrieben werden und
- welche Bedeutung offizierspezifische (Handlungs- und Führungs-)Kompetenzen für den weiteren Werdegang der ehemaligen Soldatinnen und Soldaten haben.

Diese Fragen lassen sich sowohl aus Perspektive der betroffenen ehemaligen Offiziere als auch aus der Perspektive von Arbeitgebern des zivilen Bereichs (der wirtschaftlichen, öffentlichen und gemeinnützigen Sektoren) betrachten.

2 Forschungsinteresse und -vorgehen

Das Ministerium für Verteidigung (BMVg) hat das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften (ZMSBw) mit der Erstellung einer empirischen Führungskräftestudie zum Thema „Karrieren ehemaliger Zeitsoldaten in der Privatwirtschaft: Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und Perspektiven einer Zusammenarbeit“ beauftragt. Die Zielsetzung der Studie bestand darin, empirische Erkenntnisse zu erlangen, wie Karrieren ehemaliger Zeitoffiziere verlaufen, welche Qualifikationen zivile Arbeitgeber besonders an ehemaligen Offizieren schätzen und welche spezifischen Defizite sie bei dieser Gruppe sehen. Dies sollte sowohl als Einschätzung der ehemaligen Zeitsoldaten der Offizierlaufbahn wie auch als Einschätzung von zivilen Arbeitgebern erhoben werden. Von Bedeutung ist hierbei, welche zivilen Erwerbssektoren abgedeckt werden: Neben privatwirtschaftlichen Organisationen sind Organisationen des öffentlichen Sektors und des dritten, gemeinwirtschaftlichen Sektors als Arbeitgeber relevant.

Grundsätzlich wurden zur Bewältigung dieser Anforderung zwei Teilstudien geplant. Das ZMSBw führte eine Teilstudie „Befragung von ehemaligen Zeitsoldaten zu ihrer beruflichen Entwicklung und den Erfolgsfaktoren“ durch, wobei die Entscheidung zwischen einer zivilen Karriere und der eines Berufssoldaten zu berücksichtigen war. Darüber hinaus wurde eine weitere Teilstudie „Befragung von Arbeitgebern zu Erfahrungen mit ehemaligen Zeitsoldaten und Perspektiven einer Zusammenarbeit“ extern ausgeschrieben, die das ZMSBw betreut und ausgewertet hat. Die Berichte zu beiden Teilstudien wurden dem BMVg zusammen mit einem Gesamtbericht vorgelegt. Teilbericht I – erstellt vom ZMSBw – umfasste die Betroffenenperspektive der ehemaligen Zeitsoldaten der Offizierlaufbahn. Teilbericht II wurde durch ein externes Institut (Ipsos GmbH) realisiert und nimmt die Perspektive der Arbeitgeber auf. Die Ergebnisse dieser Berichte werden hier in komprimierter Form der Öffentlichkeit zugänglich gemacht und können über die Homepage des ZMSBw heruntergeladen werden. Die Ergebnisse aus Teilstudie II können über die Homepage der Firma Ipsos GmbH eingesehen werden. Eine ausführliche Diskussion der Ergebnisse wird im Lauf des Jahres 2018 in der Reihe „Potsdamer Schriften“ des ZMSBw in Buchform erscheinen (Elbe 2018).

Die Anforderung des Gesamtauftrags und die Teilaufträge lassen sich folgendermaßen zusammenfassen (Abb. 1):



Abb. 1: Studienplan

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie können insbesondere Handlungsgrundlagen für die Personalarbeit in den Streitkräften sowie für den personellen Austausch zwischen der Bundeswehr und zivilen Arbeitgebern liefern. Sie helfen folgende Fragen zu beantworten:

1. Welche Berufsaussichten haben ehemalige Offiziere in zivilen Karrieren und lässt sich hieraus ein Wettbewerbsvorteil für die Rekrutierung von Bewerbern ziehen?
2. Wie und wann treffen Soldaten auf Zeit in der Offizierlaufbahn Berufsentscheidungen?
3. Welche Kompetenzen haben für die späteren zivilen Karriereanteile besondere Bedeutung und wie kann der entsprechende Kompetenzerwerb gefördert werden?
4. Aus Perspektive des Kompetenzerwerbs tritt die Bundeswehr bisher primär als Organisation auf, die Arbeitskräfte nach Kompetenzvermittlung an den Arbeitsmarkt abgibt – ist dies auch umgekehrt, zeitlich begrenzt oder in sequenziellen Mustern denkbar?

3 Karriereanalysen ehemaliger Offiziere – Grundlagen und Forschungsstand

In der Soziologie werden Karriereanalysen insbesondere als qualitative Studien im Sinne der Berufsbiografieforschung (Fuchs-Heinritz 2009) oder als quantitative Verbleibstudien (z. B. fortlaufend an der HU Berlin)¹ durchgeführt. Eine Kombination der beiden Perspektiven, als Karriereanalyse einer bestimmten Berufsgruppe über einen längeren Zeitraum hinweg, stellt die Forschung vor Herausforderungen. Aspekte individueller biografischer Erzählungen sollen mit Abfolgen sozialer Positionen einer Vielzahl von Individuen verbunden werden (Blossfeld 1985, 1990; Zinn 2001). Die Karriereforschung kommt vor dem Hintergrund dieser Problematik zu recht unterschiedlichen Ansätzen, was bereits mit der Definition dessen, was Karriere eigentlich umfasst, beginnt und bis zu den unterschiedlichen Forschungsdesigns einzelner Studien und den dabei erhobenen Faktoren reicht (z. B. Geißler 2009). Neben der inhaltlichen Problematik kommt hinzu, dass die Karriereforschung in verschiedenen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen, aber auch in unterschiedlichen Bereichen der Psychologie und Pädagogik angesiedelt ist und sich daraus unterschiedliche theoretische Grundannahmen und Perspektiven ergeben. Zugleich wird vielfach behauptet, dass Karrieren immer komplizierter und dadurch weniger planbar werden (Strunk 2009).

Aus sozialpsychologischer Sicht ist weniger die Planbarkeit das Problem als vielmehr die Dauerhaftigkeit und Verlässlichkeit der Vertragspartner (Elbe 2012). Karrieren werden nicht mehr an einzelne Organisationen geknüpft, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Aufstiegsversprechen geben. Vielmehr fühlen sich Arbeitnehmer heute für ihre Karrieren zunehmend selbst verantwortlich und realisieren diese über Organisationsgrenzen hinweg. Individuelle Identitätskonstruktionen nähren sich somit weniger aus einer Organisationszugehörigkeit als vielmehr aus der Berufsbiographie in verschiedenen Organisationen. Elbe (2012) erklärt diese Entwicklung mit dem Ansatz der Employography. Damit wird die Professionsperspektive (Pfadenhauer 2003) relevant, aus der der Beruf selbst zur Institution wird. Organisation und Profession sind somit alternative institutionelle Verortungsangebote, um trotz Individualisierung in der modernen Gesellschaft strukturelle Bindung zu ermöglichen. Für die ehemaligen Offiziere stellte sich die Frage, inwiefern Profession als Identifikationskonstrukt dienen kann, wenn die Karriere im zeitlichen Verlauf (Elbe 2017a) zweigeteilt (militärisch vs. zivil) ist. Nur ein geringer Teil der Truppendienstoffiziere im gehobenen Dienst wechselt nach dem Studium und dem Abschluss der

¹ <<https://www.sowi.hu-berlin.de/de/absolventenstudie/aktuell>> (letzter Zugriff am 12.3.2018).

Offizierausbildung in den Status eines Berufssoldaten. Die Majorität verlässt die Bundeswehr mit Ablauf der Verpflichtungszeit. Die Tätigkeit als Offizier ist somit zumeist keine lebenslange Profession, sondern ein Lebensabschnittsberuf, wodurch sich die Berufs- und Karrieredefinitionen der Angehörigen des Offizierkorps im 20. Jahrhundert eklatant verändert haben (Elbe 2004). Für das Treffen dieser Berufsentscheidung waren bis Anfang des 21. Jahrhunderts die Studienphase und die unmittelbar daran anschließende Verwendung der Offiziere – insbesondere hinsichtlich der Identifizierung mit dem Studienfach – von entscheidender Bedeutung (Elbe und Müller 2005). Hier ist zu fragen, inwiefern diese Ergebnisse heute noch gelten, welche konkreten Berufskonstruktionen die Betroffenen entwickeln und welche Kombination aus zivilen und militärischen Fähigkeiten und Anforderungen diese prägen. Es ist von einem Ansatz der „Dualen Karriere“ für Zeitoffiziere auszugehen, mit dem auch für die Untersuchung der Karrieren von studierenden Spitzensportlern bereits gute Ergebnisse erzielt werden konnten (Elbe/Hülsen/Borchert/Wenzel 2014).

Diese Rahmenbedingungen gilt es für die Karriereanalyse von ehemaligen SaZ der Offizierlaufbahn zu berücksichtigen. Für die Bundeswehr wurden von Mitte der 1980er Jahre bis Anfang der 2000er Jahre verschiedene Studien zur Karriereanalyse von ehemaligen Zeitoffizieren durchgeführt, die für eine entsprechende Aktualisierung zu berücksichtigen sind. Besonders hervorzuheben sind die Studien von Klein (1993) sowie von Marr (2002). Hier finden sich Überblicke zu weiteren Karriereanalysen im Kontext der Bundeswehr, die ebenfalls relevant sind (Elbe/Knuschke 2002). Die gut dokumentierte Studie des Teams um Marr (2002) wird für eine neuerliche Karriereanalyse zum Ausgangspunkt und zum empirischen Vergleich im zeitlichen Verlauf herangezogen. In der zweiten Auflage des Buches von Marr (2002) findet sich eine ergänzende Befragung, die Personalberater stellvertretend für die Arbeitgeberseite befragt. Aufbauend auf dieser Studie gab es weitere Untersuchungen im Rahmen von Qualifikationsarbeiten (z. B. Richter 2012).

Im internationalen Vergleich finden sich insbesondere Überblicksarbeiten, die generell ehemalige Soldaten betrachten (z. B. Ashcroft 2012; Herman/Yarwood 2014) sowie Studien, die spezifische Prägungen des Offizierhabitus (Elbe 2004) sowie Gender- und Gesundheitsfragen hinsichtlich des Übergangs in einen folgenden zivilen Beruf thematisieren (z. B. Cooper et al. 2016; Hachey et al. 2016). Generell gilt für den Vergleich mit englischsprachiger Literatur, dass die umfassendere und neutralere Begriffsverwendung im Englischen die berufliche Entwicklung von Individuen beschreibt, im Deutschen hingegen ein Erfolgsaspekt dem Karrierebegriff unterliegt (Geißler 2009). Dem wird in der vorliegenden Untersuchung gefolgt und der Karrierebegriff von Elbe und Müller (2002: 47) zugrunde gelegt:

„Karriere ist eine stimmige Erzählung des zeitlich gebundenen Selbst aus der Perspektive des beruflichen sowie persönlichen Erfolges, wobei Erfolg als subjektive Besserstellung im zeitlichen Verlauf aufgrund selbstzugeschriebener Handlungskausalität verstanden wird.“

Karriere wird somit als nachträgliche und individuelle Empfindung eines Teils der eigenen Biografie konzipiert, die sich nicht nur aufgrund des Einkommens zu einem bestimmten Zeitpunkt ergibt, sondern eine identitätsrelevante Konstruktionsleistung darstellt, die Wirkmöglichkeiten im beruflichen Umfeld, Zufriedenheit, Status und Kompetenz aus verschiedenen Zeiten der beruflichen Biografie integriert. Dieser Vorstellung folgte bereits die Karriereanalyse der Forschungsgruppe um Marr (2002), die auf dieser Grundlage eine spezifische Karriereverlaufsanalyse entwickelte, welche diese individuelle Erzählung in einer Zeitpunkterhebung mit Hilfe eines Fragebogens abbildet. Berücksichtigt wird hierbei auch die Perspektive einer dualen Karriere, die immer einen Übergang bedingt, der zwei berufliche Erfahrungsabschnitte miteinander verbindet. In dem Wissen darüber, diesen Übergang zu gestalten werden z. B. Bildungsangebote im Karriereverlauf mit berücksichtigt. In der Bundeswehr trifft dies insbesondere auf das Studienangebot für Zeitoffiziere sowie auf Angebote durch den Berufsförderungsdienst zu.

Damit wird ein spezifischer Aspekt der zivil-militärischen Beziehungen angesprochen: der Austausch von Personal zu unterschiedlichen Zeitpunkten der individuellen Berufsbiografie oder (aus anderer Perspektive) in unterschiedlichen Phasen des Kompetenzerwerbs. Die Bundeswehr tritt auf dem Arbeitsmarkt (als Gesamtheit) zum einen als Nachfrager bestimmter Kompetenzprofile und Qualifikationen (z. B. im Sanitätsbereich) auf, zum anderen speist die Bundeswehr mit den ausscheidenden Soldaten (insbesondere den Soldaten auf Zeit) spezifische Kompetenzprofile in den Arbeitsmarkt ein. Dieser Austausch, der ggf. auch zeitlich begrenzt stattfindet (z. B. im Rahmen von Berufspraktika oder Reserveübungen), kann als eine Form von Corporate Social Responsibility (Habisch/Schmidpeter/Neureiter 2007) aufgefasst werden, die bisher in der Literatur noch wenig diskutiert wurde.

Generell sind die Karrieren *ehemaliger* Offiziere im Kontext von Offizierkarrieren per se zu betrachten. Dies stellt ein Spezifikum dar, wobei sich (mit Buch 2010) die Frage stellt, ob Offizier ein Beruf „sui generis“ ist. Trotz der – mit ständischen und elitären Ansprüchen verbundenen – Zugehörigkeit zum Offizierkorps, das mit einem spezifischen Habitus verbunden wird (Elbe 2004), ist im Zuge des 20. Jahrhunderts eine zunehmende bildungsbezogene Professionalisierung des Offizierberufs festzustellen. Dies hat sich seit den 1970er Jahren mit der Akademisierung der Laufbahn der Truppenoffiziere, die neben der Offizierausbildung einen zivilen akademischen Abschluss – in sehr unterschiedlichen na-

tur-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fächern – bietet, weiter verstärkt. Diese – auch sozialisatorisch wirksame – Zivilisierung des Offizierkorps (Müller/Elbe/Sievy 2006) trägt nicht nur zur Professionalisierung bei, sondern ermöglicht es darüber hinaus, zwischen unterschiedlichen Karrieretypen bei Offizieren zu unterscheiden. Geißler (2009) identifiziert neben einem klassischen Offizier Typ (der der „sui generis“-Vorstellung am ehesten entspricht und aus militärisch-elitärer Überzeugung danach strebt, Berufsoffizier zu werden) den Sicherheitstyp (der eine Verstetigung seiner Berufslaufbahn in der Bundeswehr insbesondere aufgrund des damit verbundenen beamtenähnlichen Status anstrebt) und den sozialen Typ (der speziell die Führungs- und Unterstützungsaspekte des Offizierberufs sucht und deshalb dazu tendiert, den Beruf dauerhaft ausüben zu wollen). Trotz unterschiedlicher Begründungen ist diesen drei Typen gemein, dass sie eine Offizierlaufbahn anstreben, die ihre gesamte Berufsbiografie prägt. Dem gegenüber steht ein weiterer, letzter Karrieretyp, den wiederum Geißler (2009) ausmacht: der „neue Karrieretyp“. Dieser ist geprägt durch die ständige Suche nach wechselnden Aufgaben und Organisationen, ein hohes Weiterbildungsinteresse und das Streben nach Autonomie und Selbstständigkeit. Er verfolgt eine Patchwork-Karriere, die er, bildlich gesprochen, selbst zusammenbastelt und die damit in besonderem Maß für die moderne Identitätskonstruktion – als Institutionalisierung der eigenen Berufsbiografie (Elbe 2012, 2017b) – steht.

Für diejenigen Offiziere, die nach Ende ihrer Verpflichtungszeit die Bundeswehr verlassen, ohne sich um eine Übernahme in das Dienstverhältnis eines Berufssoldaten beworben zu haben, mag der neue Karrieretyp zutreffend sein. Für einen Teil der ausscheidenden Offiziere trifft er aber nicht zu. Diese gehören einem der anderen Karrieretypen an, wurden aber, trotz entsprechender Bewerbung, nicht als Berufssoldat übernommen. Für die Karriereanalyse ehemaliger Offiziere ist diese Typenbildung somit nur begrenzt hilfreich, da eine Typologie (wissenschaftlich wie praktisch) insbesondere dann sinnvoll ist, wenn sich hieraus unterschiedliche Handlungstendenzen ableiten lassen. Da die Entscheidung, Berufssoldat zu werden, aber von einer übereinstimmenden Willenserklärung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abhängt und diese Konstellation nur bei ca. einem Fünftel eines jeden Offizierjahrgangs zustande kommt, ist die Erklärungskraft hier recht begrenzt. Sinnvoller erscheint es vor diesem Hintergrund, für die vorliegende Untersuchung eher eine Differenzierung in einzelnen Merkmalsbereichen (z. B. Kompetenzen) vorzunehmen als eine Typenbildung.

4 Empirisches Vorgehen und Methoden

Aufgrund der vorhandenen theoretischen und empirischen Vorarbeiten sowie der Aufteilung des Gesamtprojekts in zwei Teilstudien war eine zeitnahe Realisierung der Karriereanalyse ehemaliger Zeitsoldaten der Offizierlaufbahn möglich, wobei die beiden Teilstudien zwar getrennt, aber unter Berücksichtigung von interagierenden Einflüssen und von vergleichenden Analysemöglichkeiten (sowohl mit früheren Studien als auch zwischen den beiden Teilstudien) zu planen waren.

4.1 Teilstudie I: Perspektive der ehemaligen Zeitsoldaten

Die Leitfrage der ersten Teilstudie lautet: *Wie erleben die ehemaligen Zeitsoldaten ihre berufliche Entwicklung und welche Erfolgsfaktoren sind hierfür entscheidend?* Zum einen war somit die Karriereerzählung zu erheben (hierfür hat der Autor ein Erhebungsinstrument weiterentwickelt, das sich bei früheren Studien bewährt hat; vgl. Kapitel 3), zum anderen sind die hierfür als kausal eingestuften Faktoren zu ermitteln. Dies betrifft insbesondere die Kompetenzen, die im Rahmen der Offizierausbildung und -tätigkeit sowie während des Studiums erworben wurden – diese können in der Selbstzuschreibung (z. B. Was halten Sie für wichtig?) wie in der wahrgenommenen Fremdzuschreibung (z. B. Was glauben Sie, halten Arbeitgeber für wichtig?) erhoben werden. Neben der Verlaufs- und der Kompetenzanalyse sollen die sektorale Zugehörigkeit der Arbeitgeberorganisationen und die Kriterien der Berufsentscheidung erhoben werden. Hierzu waren eine kritische Überprüfung der bisherigen Instrumente und deren Neugestaltung notwendig. Die Datenerhebung erfolgte als schriftliche (postalische) Befragung mit standardisiertem Fragebogen für die betroffenen ehemaligen Offiziere, um u. a. folgende Fragen zu beantworten:

- Wie leicht oder wie schwierig war der berufliche Wechsel?
- Wie ist die berufliche Entwicklung verlaufen, wie wird sie bewertet?
- Welche in der Bundeswehr erworbenen Kompetenzen waren gewinnbringend für die bisherige Karriere, welche eher nicht?

Grundgesamtheit² waren 10 000 ehemalige Zeitsoldaten (m/w) der Offizierlaufbahn der

² Hierbei werden nur die Jahrgänge der Ausscheidejahre 2006 bis einschließlich 2013 berücksichtigt. Ältere Ausscheidejahrgänge standen für die Erhebung aus technischen Gründen nicht mehr zur Verfügung und waren auch vielfach bereits in früheren Studien erfasst worden, spätere Ausscheidejahrgänge hingegen konnten noch kaum Aussagen zu zivilen Karriereverläufen machen. Es ist von durchschnittlich 1250 ausscheidenden Zeitoffizieren pro Jahr auszugehen, sodass die Grundgesamtheit N = 10 000 beträgt.

Ausscheidejahrgänge 2006 bis 2013, die nach Ende der Verpflichtungszeit in einen zivilen Beruf eingestiegen sind. Aus dieser Grundgesamtheit wurde eine Stichprobe von 3 763 ehemaligen Offizieren gezogen, die mit jeweils zwei Fragebögen (mit der Bitte, einen Fragebogen an einen bekannten, ehemaligen Offizierkameraden weiterzugeben) angeschrieben wurden. Der Rücklauf betrug ausgefüllte 1 028 Fragebögen. Das Rücklaufintervall lag zwischen 21 Prozent (falls alle Zweitfragebögen weitergegeben wurden) und 41 Prozent (für den Fall, dass kein Zweitfragebogen weitergegeben wurde).

4.2 Teilstudie II: Perspektive der Arbeitgeber

Die Leitfrage der zweiten Teilstudie lautete: *Welche Erfahrungen haben Arbeitgeber mit ehemaligen Zeitsoldaten der Offizierlaufbahn gemacht und welche Perspektiven einer Zusammenarbeit sehen Arbeitgeber für die Zukunft?* Es waren somit einerseits konkrete Erfahrungen zu erheben, andererseits aber auch Potenziale der Zusammenarbeit. Auch hierzu konnte auf frühere Studien zurückgegriffen werden. Zur Vergleichbarkeit mit Ergebnissen aus Teilstudie I waren folgende erhobene Aspekte von besonderer Bedeutung: erstens die Erhebung von zentralen Kompetenzen, die von den früheren Zeitsoldaten erwartet werden, und zweitens die Einschätzung der ehemaligen Offiziere mit Studium im Vergleich zu zivilen Akademikern. Detailfragen hierbei waren:

- Welchen Ruf genießen ehemalige Soldatinnen und Soldaten in der Wirtschaft?
- Welche Kompetenzen und welche Defizite werden ehemaligen Offizieren zugeschrieben?
- Inwieweit profitieren zivile Organisationen von der Führungskräfteausbildung der Bundeswehr?
- Welche Potenziale sind im zivilen professionellen Bereich für die Bundeswehr vorhanden, die einen Expertiseaustausch begründen können?

Hiermit wird ein Teilaspekt angesprochen, der bisher kaum erforscht wurde: die Bedeutung von Corporate Citizenship für den Austausch von zivilen Organisation mit der Bundeswehr (Habisch/Schmidpeter/Neureiter 2007). Eine besondere Bedeutung hat für die vorliegende Problemstellung die Tätigkeit von ehemaligen Offizieren als Reservisten bei der Bundeswehr unter der Perspektive einer freiwilligen Arbeit für das Gemeinwesen (Corporate Volunteering). Dementsprechend wurde die Befragung der zivilen Arbeitgeber auf Unternehmen der Privatwirtschaft beschränkt. Nach einer öffentlichen Ausschreibung der externen Studienanteile wurde die Firma Ipsos GmbH mit der Durchführung von Teilstudie II beauftragt. Nach einer Kick-Off-Besprechung erfolgte in enger Abstimmung zwischen ZMSBw und Ipsos die finale Konzeption des Fragebogens, der einem Pretest unterzogen wurde und anschließend in computerassistierten Telefoninter-

views (CATI) zur Erhebung eingesetzt wurde. Zeitgleich wurde eine qualitative Befragung mit Arbeitgebervertretern durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse liegen in Form eines Berichts für das Teilprojekt II vor (Ipsos 2017) und können über die Homepage der Ipsos GmbH eingesehen werden.

5 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse

Im Folgenden sollen die beiden Teilstudien mit ihren zentralen Ergebnissen und besonders bedeutenden Einzelaspekten dargestellt werden (5.1 bis 5.4). Anschließend werden Skalen, die in beiden Teilstudien gleichermaßen erhoben wurden, verglichen und die Ergebnisse insgesamt eingeordnet und bewertet (5.5 und 5.6).

5.1 Zentrale Ergebnisse der Befragung ehemaliger Zeitoffiziere

Im Rahmen von Teilstudie I wurden 1 028 ehemalige Offiziere der Bundeswehr, die heute eine Karriere im zivilen Bereich verfolgen, mit Hilfe eines überwiegend quantitativen Fragebogens befragt. Die zentralen Ergebnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

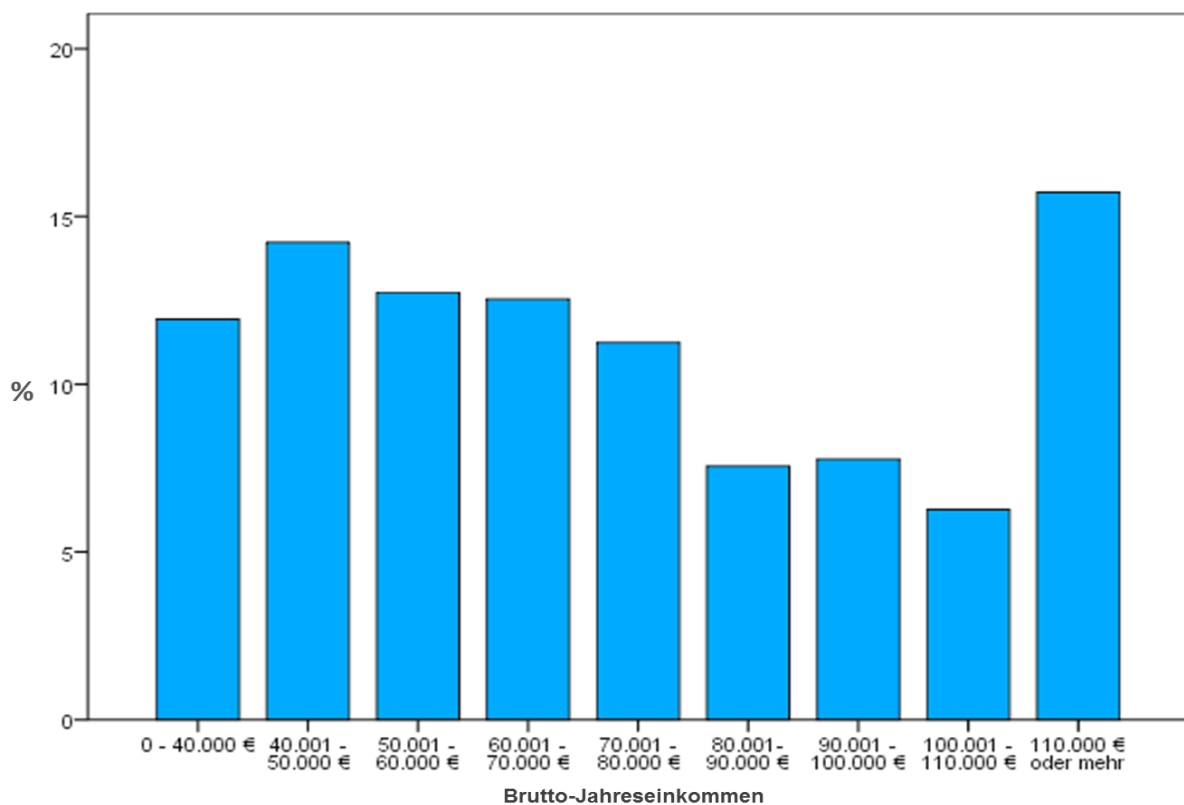
- Die *Karrieren* ehemaliger Offiziere in zivilen Berufen nach Ende ihrer militärischen Dienstzeit verlaufen in hohem Maß positiv. Sie erzielen höhere Einkommen als Absolventen ziviler Hochschulen in den jeweiligen Studiengängen.
- Die ehemaligen Offiziere nehmen in der Majorität im zivilen Berufsfeld *Führungspositionen* ein, wobei sie sich im Übergang eine noch deutlichere Anerkennung ihrer Führungsexpertise durch die zivilen Arbeitgeber wünschen.
- Der überwiegende Teil ehemaliger Offiziere arbeitet in mitarbeiterstarken, *großen Organisationen*, wobei der öffentliche Sektor den größten Arbeitgeberanteil stellt, gefolgt vom gewerblichen Dienstleistungsbereich und dem produzierenden Gewerbe sowie dem dritten Sektor (gemeinnützige Organisationen).
- Nach Ende ihrer Dienstzeit zeigen die ehemaligen Offiziere *keine hohen Mobilitätsbestrebungen* (hinsichtlich Arbeitgeber oder Beschäftigungsorte). Dies korrespondiert mit den Hauptgründen für die Entscheidung, nicht Berufssoldat werden zu wollen: Neben der geringen Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind dies insbesondere häufige Umzüge und Auslandseinsätze.
- Trotzdem würden die meisten ehemaligen Offiziere sich wieder für eine Verpflichtung bei der Bundeswehr entscheiden. Sie bewerten die *Bundeswehrzeit insgesamt positiv*. Sowohl der Organisationsbereich als auch die hauptsächliche Verwendung haben einen Einfluss auf die spätere zivile Karriere. Die höchsten zivilen Ein-

kommen erzielen ehemalige Offiziere des zentralen Sanitätsdienstes, gefolgt von denjenigen der Luftwaffe und der Marine, der Streitkräftebasis und des Heeres.

- Dienstgrad, Organisationsbereich und Alter stellen für alle ehemaligen Offiziere *Einflussfaktoren* der späteren Karriere dar. Allerdings hat auch das Geschlecht erheblichen Einfluss: Frauen verdienen im Schnitt weniger und zeigen in der Einkommensverteilung eine starke Polarisierung.
- Die ehemaligen Offiziere sind *hochqualifiziert*. Nur 7 Prozent haben keinen akademischen Abschluss, über die Hälfte hat einen grundständigen Abschluss (i. d. R. Diplom) und über ein Drittel noch eine weitere akademische Qualifikation. Die Majorität der ehemaligen Offiziere hat an zusätzlichen Weiterbildungen teilgenommen und verfügt über militärische und führungsspezifische Qualifikationen aus der Bundeswehrzeit. Die ehemaligen Offiziere nehmen an, dass dies den zivilen Arbeitgebern durchaus bewusst ist, weswegen sie ihnen hohe Kompetenzen zubilligen. In der Selbstwahrnehmung sind die ehemaligen Offiziere hingegen deutlich kritischer: Sie schreiben sich selbst vergleichsweise niedrigere Kompetenzwerte zu, womit sie insbesondere dem Stereotyp des Offiziers als „Sekundärtugendträger“ eine Absage erteilen. Dies wird durch die Analyse der Persönlichkeitsmerkmale der ehemaligen Offiziere gestützt.
- Beeinflusst wird dies sicherlich durch den systematisch erlebten Kompetenzeinbruch im Übergang von militärischer zu ziviler Karriere. Mit Hilfe von Übergangsgebühren und -hilfen kann dies in Hinblick auf die *Zufriedenheitsperspektive* kompensiert werden, doch bleibt das Erleben für die ehemaligen Offiziere bewertungsrelevant. Sie erfahren ihre Karriere als eine geschlossene Erzählung ihrer persönlichen Entwicklung und die Bundeswehrzeit ist dabei die prägende Phase, doch verorten sie den zentralen Kompetenzerwerb offensichtlich in die Zeit des Übergangs in das zivile Berufsleben.

5.2 Karrierefaktoren und Verlaufsanalyse

Als *harte Karrierefaktoren* gelten insbesondere Einkommen und Status der befragten Personen. Die ehemaligen Offiziere waren zum Zeitpunkt der Befragung i. d. R. vier bis elf Jahre in zivilen Berufen tätig. 68 Prozent der ehemaligen Offiziere hatten Führungspositionen inne, 14 Prozent auf der obersten hierarchischen Ebene (Geschäftsführer/Vorstandsmitglied). Mit € 70.055 Durchschnittseinkommen liegen die ehemaligen Offiziere über dem Durchschnittseinkommen für Akademiker in Höhe von € 64.876 (für Universitätsabsolventen: StepStone 2017).³ Abb. 2 zeigt die Einkommensverteilung (nach gruppiertem Brutto-Jahreseinkommen).



Anmerkungen: Datenbasis ist die Karriereanalyse 2017. Fehlende Werte: 23. Die Frage lautete: „Wie hoch ist Ihr Brutto-jahresgehalt (total compensation) heute?“

Abb. 2: Einkommensverteilung der ehemaligen Offiziere

Aus dieser Sicht sind ehemalige Offiziere sehr erfolgreich – aber was beeinflusst diesen Erfolg? Abgesehen von individueller Leistung wird das Gehalt von Arbeitnehmern inner-

³ Da die Einkommenswerte im Fragebogen gruppiert vorliegen, werden die Durchschnitte in den jeweiligen Gruppen mit dem Mittelwert, für die höchste Kategorie mit dem niedrigsten Wert berechnet. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass das durchschnittliche zivile Akademikergehalt über das gesamte Arbeitsleben gemittelt wird, das der ehemaligen Offiziere hingegen nur die erste Hälfte des Arbeitslebens umfasst. Insgesamt sind die Werte der ehemaligen Offiziere also systematisch mit dem niedrigstmöglichen Wert ausgewiesen.

halb einer Branche und Berufsgruppe insbesondere von der hierarchischen Position (z. B. Dienstgrad), dem Organisationsbereich (z. B. Heer oder Sanitätsdienst), dem Tätigkeitsbereich (z. B. Linie oder Stab), aber auch vom Alter und vom Geschlecht beeinflusst. Diese Faktoren können als harte Karrierefaktoren angesehen werden, die auf das zum Zeitpunkt der Befragung realisierte Gehaltsniveau wirken. Um die Einflussintensität der einzelnen Faktoren zu untersuchen, wurden vier lineare *Regressionsmodelle*⁴ analysiert.

- In Modell 1 werden nur Alter und Dienstgrad berücksichtigt, beide haben einen signifikanten Effekt auf das Einkommen: Je älter eine Person und je höher der letzte Dienstgrad der Person war, desto höher ist das erwartbare Gehalt. Der letzte militärische Dienstgrad hat dabei den stärksten Effekt.
- In Modell 2 werden Alter, Dienstgrad und Geschlecht berücksichtigt.⁵ Wie im vorherigen Modell, haben das Alter und der Dienstgrad einen positiven signifikanten Einfluss auf das erwartbare Einkommen. Unter Kontrolle dieser beiden Variablen verdienen Männer im Schnitt mehr als Frauen. Auch in diesem Modell hat der Dienstgrad den stärksten Effekt auf das erwartbare zivile Gehalt.
- In Modell 3 wird zusätzlich der dominante Organisationsbereich mit berücksichtigt. Diese Variable ist ebenfalls signifikant und zeigt, dass im Vergleich zum Heer die Organisationsbereiche Luftwaffe und Marine im zivilen Beruf durchschnittlich mehr verdienen. In Bezug auf die restlichen Variablen zeigt sich durch die Hinzunahme des Organisationsbereiches, dass der Alterseffekt etwas an Signifikanz verliert und die Effektstärken sich teilweise geringfügig abschwächen.
- Nimmt man in Modell 4 als weitere Variable den Faktor hauptsächliche militärische Verwendung/hauptsächliche Tätigkeit (also Linientätigkeit oder Stabs-/Lehrtätigkeit) noch mit hinzu, zeigen sich nur geringe Veränderungen bei den schon vorhandenen Koeffizienten. Ehemalige Offiziere in Stabs-/Lehrtätigkeiten weisen aber ein im Schnitt signifikant niedrigeres ziviles Einkommen auf als ehemalige Offiziere in Linienverwendung.

Obwohl Dienstgrad, Alter, Organisationsbereich und auch Verwendung also jeweils einen Einfluss auf das Gehalt im zivilen Bereich haben, *ist der größte Einflussfaktor der letzte militärische Dienstgrad*. Insbesondere im Sanitätsdienst weisen Offiziere als Soldaten auf Zeit durch das medizinische oder pharmazeutische Studium an einer zivilen Universität

⁴ Die Modelle 3 und 4 weisen die höchste Erklärungskraft auf mit einem angepassten R^2 von 0,21. Im Detail vgl. Elbe (2018).

⁵ Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Anzahl der Frauen unter den ehemaligen Offizieren nur 4,3 % (44 Frauen) beträgt, es fällt aber auf, dass diese Extrempositionen in der Einkommensverteilung überproportional besetzen.

um drei bis vier Jahre längere Dienstzeiten im Vergleich zu Offizieren aus anderen Organisationsbereichen auf. Infolgedessen erreichen sie höhere Dienstgrade und in der Folge mitunter auch höhere Einstiegsniveaus beim zivilen Einkommen.

Folgt man der in Kapitel drei angeführten Karrieredefinition, sind Berufskarrieren Teil der Biografie und beziehen sich insbesondere auf *Statusänderungen*. Für die Analyse von Berufsbiografien sind die Lebensphasen wichtig, die für die weitere berufliche Entwicklung eine besondere Bedeutung haben. Diese herausgehobenen Phasen lassen sich aus der Perspektive individuell-subjektiven Erlebens als Sozialisation für den, in den und durch den Beruf kennzeichnen. Um die Befragten auf die Verlaufsanalyse einzustimmen, wurde vorab offen gefragt, welche Lebensphasen das eigene Berufsleben am stärksten geprägt hatten. Hier eine Auswahl an Antworten (diese wurden generalisiert):

- Häufiger: Bundeswehrzeit (speziell Führungsverwendungen), Studium, Zeit nach dem Ausscheiden aus der Bundeswehr, Ausbildung zum Offizier, Auslandseinsätze.
- Seltener: Jugend, Familiengründung (Heirat, Kinder), Krankheit, Studienabbruch, Insolvenz, Kindheit.

Für die ehemaligen Offiziere ist die Bundeswehrzeit besonders prägend, gefolgt vom Studium und dem Übergang in das zivile Berufsleben. Private Veränderungen kennzeichnen die prägenden Phasen für das Berufsleben in geringerem Maß (z. B. Jugend oder Familiengründung). Im Erleben der ehemaligen Offiziere wird also Berufliches primär von Beruflichem bestimmt. Die hier betrachtete Gesamtkarriere wird in sechs Zeitabschnitte unterteilt und in ihrem Verlauf analysiert. Tab. 2 gibt einen Überblick über die Mittelwerte.

Tab. 1: Überblick Karriereverlaufsanalyse ehemaliger Offizier

Faktoren Zeitabschnitte	Einfluss	Kompetenz	Status	weiche Faktoren gesamt	Zufrieden- heit	Ange- messeneit des Gehalts
1 - zu Beginn der Bundeswehrzeit	3,8	3,6	3,9	3,8	2,3	1,9
2 - als Offizier (nach dem Studium)	2,5	2,5	2,6	2,5	2,3	2,1
3 - gegen Ende der Bundeswehrzeit	2,2	1,7	1,8	1,9	2,3	2,3
4 - zu Beginn der zivilen Berufslaufbahn	2,8	2,6	2,7	2,7	2,3	2,6
5 - nach ca. 5–6 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit	1,9	1,6	1,6	1,7	1,7	1,9
6 - nach ca. 10–12 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit	1,8	1,4	1,5	1,5	1,7	1,8

Anmerkungen: Datenbasis ist die Karriereanalyse 2017. Fehlende Werte: 24 (Zeitabschnitt 1) bis 748 (Zeitabschnitt 6), die hohen fehlenden Werte treten somit speziell bei den 10 bis 12 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit auf. Die Skala der weichen Faktoren gesamt errechnet sich als Zusammenfassung der Skalen Einfluss, Kompetenz und Status.⁶

⁶ Wenn nichts anderes angegeben, dann wird im Text und in Tabellen generell das arithmetische Mittel (M_a) für eine fünfstufige Skala [1: sehr positiv bis 5: nicht positiv] verwendet.

Zwischen den Zeitabschnitten drei und vier findet ein zeitlicher Bruch statt, da hier kaum ein Abstand feststellbar ist, wohl aber ein großer sozialisatorischer Umbruch (Elbe 2017a). Es endet die betriebliche Sozialisation in der Bundeswehr und es beginnt eine neue betriebliche Sozialisation in einer anderen Organisation im zivilen Berufsleben. Die Karriere geht in diesem Übergang weiter, es kommt aber zu einer einschneidenden Veränderung. Dies betrifft weniger die Bewertung des Einkommens (gemessen wurde hier insbesondere die Angemessenheit des Gehalts), als vielmehr die „*weichen*“ *Faktoren*.

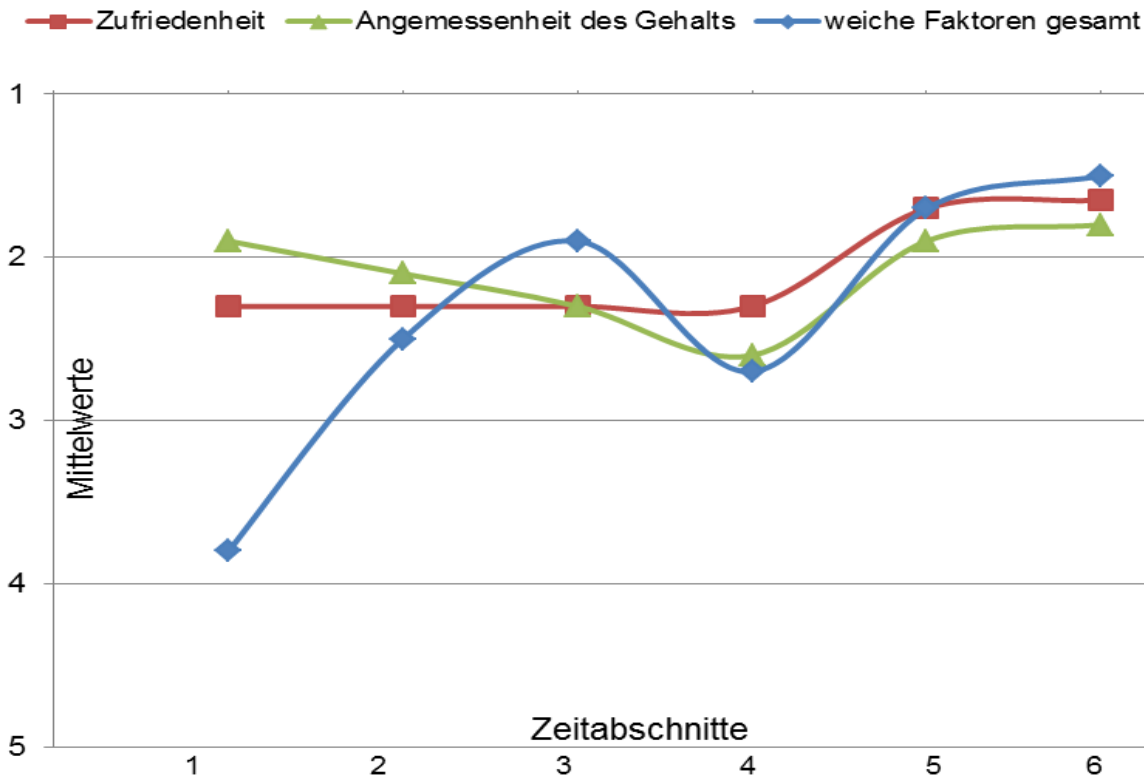
Es fällt unmittelbar auf, dass die Werte der ersten drei Faktoren (Frage 39: Einfluss, Frage 40: Kompetenz, Frage 41: Status) über die sechs Zeitabschnitte recht ähnlich beurteilt werden. Aufgrund der Ähnlichkeit im chronologischen Verlauf der drei weichen Faktoren – Einfluss im sozialen Umfeld, Erleben der eigenen Kompetenz und empfundener professioneller Status – werden diese drei Faktoren jeweils pro Zeitabschnitt zusammengefasst (Cronbachs α liegt jeweils zwischen .72 und .81). Es ergibt sich ein neuer Faktor für die weichen Faktoren. Deren Bewertung durch die ehemaligen Offiziere ist zu Beginn der Bundeswehrzeit (Zeitabschnitt 1) relativ schwach ausgeprägt, steigt aber nach dem Studium auf einen Wert im guten Mittelbereich an und ist mit 1,9 am Ende der Bundeswehrzeit relativ hoch ausgeprägt.⁷ Im Übergang in den zivilen Beruf fallen die Ausprägungen für die weichen Faktoren wieder deutlich ab. Der Übergang wird als ein Verlust an Einfluss, Kompetenz und Status erlebt. Die weichen Faktoren sind nach einigen Jahren im zivilen Beruf wieder deutlich angestiegen und erreichen eine sehr hohe Ausprägung (1,5) nach zehn bis zwölf Jahren zivilberuflicher Tätigkeit.

Anders zeigt sich der Verlauf des Faktors Zufriedenheit: Dieser ist über die gesamte Bundeswehrzeit auf einem mittleren bis hohen Niveau (2,3) und steigt dann im Zivilberuf nach ersten Erfahrungen auf ein recht hohes Niveau (1,7) an.

Während der Bundeswehrzeit empfanden die ehemaligen Offiziere ihr Gehalt als voll angemessen (Werte von 1,9 bis 2,3), dies sinkt im militärisch-zivilen Übergang ab, um in der zivilen Tätigkeit auf ein hohes Niveau wieder anzusteigen.

Abb. 2 gibt einen grafischen Überblick über die Verlaufsanalyse.

⁷ Die Skalenausprägungen folgen dem Muster: 1 – sehr hohe Ausprägung; 2 – hohe Ausprägung; 3 – teils/teils; 4 – niedrige Ausprägung; 5 – sehr niedrige Ausprägung. Diese waren, ebenso wie die grafische Darstellung, aus Gründen der Vergleichbarkeit mit der Studie von Marr (2002) zu übernehmen.



Anmerkungen: Datenbasis ist die Karriereanalyse 2017. Fehlende Werte: 24-748, wobei die hohen fehlenden Werte speziell bei den 10 bis 12 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit auftreten. Angezeigt werden die Mittelwerte M_a für fünfstufige Skalen [1: sehr positiv bis 5: nicht positiv].

Abb. 2: Karriereverlauf 2017

Speziell zu Beginn der Bundeswehrzeit scheint die Angemessenheit des Gehalts die geringe Ausprägung der weichen Faktoren zu kompensieren. In der Übergangsphase kann diese Kompensation nicht durch die Angemessenheit des Gehalts geleistet werden, offensichtlich werden hier die Übergangsgebühren und Übergangshilfen, die Offiziere zur Abfederung des Übergangs von der militärischen in die zivile Karriere erhalten, mit berücksichtigt.

Bereits in der Untersuchung der Karriereverläufe im Erhebungsjahr 2001 wurden die Merkmale mit derselben Systematik erhoben.⁸ Für die weichen Faktoren haben sich fast *identische Verläufe* ergeben (Elbe/Prondzinsik 2012). Die ehemaligen Offiziere bewerteten auch damals ihre Karrieren rückblickend als einen sinnhaft-logischen Aufbau an Erfahrungen im Wechsel zwischen militärischer und ziviler Karriere. Auch damals gab es einen deutlichen Einbruch im erlebten professionellen Status, in der erlebten subjektiven Kompetenz und im Einfluss auf das Umfeld. Bemerkenswert ist die Ähnlichkeit der Grafenverläufe zwischen den Erhebungsjahren 2001 und 2017. Sowohl die Kurve der weichen Faktoren als auch die der Berufszufriedenheit sind nahezu identisch. Dies spricht einerseits für die Nachhaltigkeit des Karrierekonstrukts, das von der Bundeswehr initiiert

⁸ Es scheint sinnvoll, nach über 15 Jahren die Untersuchung aufzugreifen und festzustellen, ob sich die Zusammenhänge verändert haben.

wird. Andererseits spricht dies aber auch für die methodische und methodologische Stabilität des Erhebungskonstrukts, das eine chronologische Bewertung des Karriereverlaufs als berufsbiografische Erzählung mit Hilfe eines standardisierten, quantitativen Fragebogens erzeugt. Dieser wird dabei so angelegt, dass die Befragten durch die Fragenreihenfolge vom heutigen Berufsleben zum Beginn der Bundeswehrkarriere zurückgeführt werden. Erst nachdem diese gedankliche Rückbesinnung erfolgt ist, werden die Fragen der Verlaufsanalyse präsentiert, sodass für diese Antworten der kognitive Zugriff auf die gesamte Karriere sowohl hinsichtlich harter als auch weicher Faktoren zur Verfügung steht. Da die beiden Befragtengruppen kaum Überschneidungen aufweisen (der letzte Ausscheidungsjahrgang der Stichprobe 2001 war 1997), musste das Instrument über einen Zeitraum von über 15 Jahren sinnhaft anwendbar bleiben (das hat sich bestätigt) und sollte begründbar vergleichbare Ergebnisse liefern. Das letztere Kriterium wurde insofern übererfüllt, als mit fast gleichen Verläufen der Kurven nicht zu rechnen war.

Die Verläufe der *Karrierezufriedenheit* der beiden Stichproben zeigen, dass die Karriere ehemaliger Bundeswehroffiziere mit Studium eine geschlossene Karriereerzählung darstellt und auch bezüglich der weichen Faktoren als zufriedenstellend erlebt wird. Der in der Abbildung vorhandene Einbruch der weichen Faktoren im Übergang scheint durch die Angemessenheit der finanziellen Kompensation aufgefangen zu werden.

5.3 Zentrale Ergebnisse der Arbeitgeberbefragung

Die beauftragte Firma Ipsos GmbH realisierte 1 051 Telefoninterviews in Unternehmen, die quantitativ ausgewertet wurden. Darüber hinaus wurden 10 qualitative Interviews mit ausgewählten Experten und Unternehmensvertretern geführt. Hierzu wurden vom ZMSBw Ansprechpartner benannt. Diese quantitative und qualitative Befragung von Arbeitgebern in Deutschland hinsichtlich der Karrieren ehemaliger Bundeswehroffiziere und der Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und privaten Unternehmen ergab folgende zentrale Ergebnisse:

- Wenige private Unternehmen in Deutschland beschäftigen derzeit ehemalige Bundeswehroffiziere. Von den befragten Unternehmensvertretern haben gut 10 Prozent Erfahrung mit ehemaligen Offizieren im eigenen 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 Prozent der Unternehmen geben an, zufrieden oder sehr zufrieden mit ihnen zu sein.
- Einerseits werden ehemalige Bundeswehroffiziere in Bewerbungssituationen zuerst mit ihrer militärischen Erfahrung assoziiert. Andererseits sind bundeswehrspezifische Kenntnisse nach Ansicht der befragten Unternehmen oft nicht auf zivile Positionen übertragbar. Dementsprechend ist die *fachliche Qualifikation* ehemaliger Offiziere für über 90 Prozent der befragten Arbeitgeber ausschlaggebend für eine erste Anstellung.
- Die zivile Wirtschaft ist unzureichend über die fachlichen Qualifikationen und Erfahrungen ehemaliger Offiziere informiert. Mehr als ein Drittel der Unternehmen schreibt dem Berufsbild des Offiziers *negative Klischees* zu. Allerdings wird die spezifische Führungserfahrung von ehemaligen Bundeswehroffizieren in der Privatwirtschaft generell als wichtig angesehen.
- Die wichtigsten *Weiterbildungsmaßnahmen* für ehemalige Bundeswehroffiziere liegen nach Ansicht der Arbeitgeber in den Bereichen der sozialen Kompetenz, von IT-Kenntnissen und bei wirtschaftlichen Themen. Angebote, z. B. des Berufsförderungsdiensts oder im Rahmen von Berufsorientierungsseminaren zur Unterstützung des Berufseinstiegs in die private Wirtschaft, werden von den Offizieren aber nicht häufig genug wahrgenommen.
- Als wichtige *Eigenschaften* werden ehemaligen Bundeswehroffizieren insbesondere (Selbst-)Disziplin, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Organisationsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen zugeschrieben. Ehemalige Bundeswehroffiziere werden als besonders belastbar wahrgenommen.
- Hinsichtlich der *sozialen Kompetenzen* ergeben sich unterschiedliche Einschätzungen der Arbeitgeber. Loyalität und Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit werden als hoch ausgeprägt angesehen, Menschenkenntnis, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und selbstständiges Arbeiten rangieren im Mittelfeld. Empathie und wirtschaftliches Denken, Eigeninitiative und Kreativität gelten als eher gering ausgeprägt.
- Im Augenblick arbeiten wenige Unternehmen direkt mit der Bundeswehr zusammen (7 Prozent) oder haben generell Kontakt mit der Bundeswehr (10 Prozent). Auch hier lässt sich ein Größeneffekt feststellen: Größere Unternehmen haben häufiger Kontakt mit den Streitkräften. 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.

- Nur ein geringer Anteil an Unternehmen schätzt die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr als wichtig ein (23 Prozent). Für den Großteil der befragten Unternehmen ist eine Zusammenarbeit mit der Bundeswehr *weniger wichtig* (47 Prozent). Generell wird für eine stärkere Zusammenarbeit zwischen der Bundeswehr und der freien Wirtschaft von Unternehmen eine weitere Öffnung der Bundeswehr gegenüber der Gesellschaft gewünscht. Allerdings wird ein Expertiseaustausch nur von 22 Prozent der Unternehmen als relevant angesehen (hauptsächlich im Themenbereich Management, durch Mitarbeiteraustausch sowie in ausgewählten Fachbereichen).
- Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen kann sich zu der Bedeutung von Corporate Social Responsibility im Zusammenhang mit einem Austausch mit der Bundeswehr keine Meinung bilden oder hält dies für unwichtig. Hinsichtlich der *Reservedienstleistungen/Wehrübungen* glaubt die Mehrheit der Unternehmen (58 Prozent), dass diese eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe seien, den konkreten Nutzen für ihr Unternehmen sehen sie aber eher nicht.

Im Folgenden soll besonders darauf eingegangen werden, welche Kompetenzen ehemaligen Bundeswehroffizieren durch Unternehmensvertreter der privaten Wirtschaft nach Erkenntnissen der Teilstudie II (Ipsos 2017) zugeschrieben werden.

5.4 Stärken, Schwächen und Kompetenzen ehemaliger Offiziere

Die befragten Unternehmensvertreter schätzen *Stärken, Schwächen und Kompetenzen* der ehemaligen Offiziere recht einheitlich ein.⁹ Die Befragten glauben, dass ehemalige Bundeswehroffiziere über eine besonders ausgeprägte Selbstdisziplin (88 Prozent) und Zuverlässigkeit (87 Prozent) sowie über hohes Verantwortungsbewusstsein (82 Prozent) verfügen. Auch die offene Abfrage von Stärken und Schwächen zeigt ein ähnliches Muster: Insbesondere Disziplin und Organisationsfähigkeit, aber auch zielgerichtetes Vorgehen

⁹ Die Abfrage der Stärken und Schwächen ohne Antwortvorgaben (offene Fragen) stimmt in hohem Maß mit der Kompetenzerhebung mit Antwortvorgaben (geschlossene Fragen) überein. Darüber hinaus konnten die Ergebnisse durch die Erkenntnisse der qualitativen Befragung bestätigt werden.

sowie Zuverlässigkeit werden häufig genannt. Ehemaligen Bundeswehroffizieren wird ein hohes Durchsetzungsvermögen (80 Prozent) attestiert und hohe Belastbarkeit als Kompetenz zugewiesen (75 Prozent). Ihre gesundheitliche Verfassung wird im Vergleich zu anderen Hochschulabsolventen besser bewertet. Engagement und Motivation liegen nach der Wahrnehmung der Unternehmen aber eher im Mittelfeld (57 Prozent).

Führungsfähigkeit und -stil werden im Vergleich zu den oben genannten Kompetenzen bei ehemaligen Bundeswehroffizieren seltener als stark ausgeprägt gewertet (68 Prozent). Dies deutet darauf hin, dass der militärische Führungsstil, basierend auf Durchsetzungsvermögen und Disziplin, in der freien Wirtschaft bei einigen Unternehmen als Hindernis gesehen wird.¹⁰ Dieser Befund könnte erklären, weshalb Unternehmen die militärische Linienverwendung weniger bevorzugen. Hinsichtlich des *Führungsstils* werden in der Wirtschaft demzufolge nicht nur reine Durchsetzungsfähigkeit, sondern weitere Sozialkompetenzen erwartet. Diesbezüglich haben Unternehmen eine sehr gemischte Wahrnehmung von ehemaligen Bundeswehroffizieren. Einerseits werden Loyalität (78 Prozent), Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit (72 Prozent) mit ehemaligen Bundeswehroffizieren in Verbindung gebracht, und im Rahmen der offenen Abfrage von Stärken und Schwächen werden Teamfähigkeit und Kooperationsfähigkeit häufig genannt. Andererseits werden Menschenkenntnis (53 Prozent) und Kommunikationsfähigkeit (54 Prozent) deutlich weniger hoch zugeschrieben. In der offenen Beschreibung werden von einigen Betrieben soziale Kompetenz und emotionale Kompetenz wie Empathie sogar als Schwächen benannt (Ipsos 2017). Zwar werden ehemalige Bundeswehroffiziere von Unternehmensvertretern oft als gut organisiert wahrgenommen (75 Prozent); Eigeninitiative (38 Prozent), selbstständiges Arbeiten (44 Prozent) und Flexibilität (44 Prozent) werden ihnen jedoch seltener attestiert.

Dies spiegelt sich in den offenen Antworten: Viele Unternehmen beschreiben ehemalige Offiziere als weisungsorientiert, 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 (Ipsos 2017). Damit ließe sich die vergleichsweise geringe Zuschreibung von Kreativität als Kompetenz (15 Prozent) in Verbindung bringen. Teilweise wird angenommen, dass ein *starres und fest strukturiertes Denken* Offiziere an Kreativität hindert. Konkrete Schwä-

¹⁰ Im Rahmen der offenen Abfrage der Stärken und Schwächen wird zwar der Führungsstil generell häufiger eher als Stärke gewertet, speziell militärisches Führungsverhalten wird aber teilweise als Schwäche gesehen.

chen sehen privatwirtschaftliche Unternehmen bei ehemaligen Bundeswehroffizieren im wirtschaftlichen Denken. Nur 16 Prozent stufen diese Kompetenz als stark ausgeprägt ein, und bei den offenen Nennungen wird es am häufigsten als Schwäche genannt. Dies könnte der Grund dafür sein, dass speziell wirtschaftliche Themen als sehr wichtige Weiterbildungsmaßnahmen für ehemalige Offiziere angesehen werden. Technisches Verständnis (52 Prozent) und analytische Fähigkeiten (51 Prozent) werden ebenso von wenigen Unternehmen als Kompetenzen erachtet. Nur vereinzelt werden im Rahmen der offenen Nennungen die fachlichen Kenntnisse als Stärke gepriesen.

Die Erkenntnisse aus der Teilstudie II (Ipsos 2017) lassen den Schluss zu, dass ehemalige Bundeswehroffiziere nach Wahrnehmung der Privatwirtschaft zwar durchsetzungsstark sind und sich durch *hohe Loyalität* gegenüber Vorgesetzten und der Organisation insgesamt auszeichnen. Dies kann in größeren Unternehmen als Stärke interpretiert werden. In Organisationen mit nur wenigen Hierarchieebenen, kann diese Orientierung jedoch auch als Schwäche im Sinne von geringer Flexibilität ausgelegt werden. Die Bewertung der Kompetenzen sowie Stärken und Schwächen werden demnach sowohl von der Organisationskultur (einschließlich Größe und Struktur) des jeweiligen Unternehmens, aber auch von der jeweiligen Persönlichkeit der Befragten in den Unternehmen selbst beeinflusst.

Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen, *die momentan ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigen*, deren Kompetenzen insgesamt durchwegs 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 mit starken Ausprägungen bewertet. Andererseits fällt die Bewertung in Bezug auf Teamfähigkeit und Kooperationsfähigkeit unter jenen Unternehmen, die bereits ehemalige Bundeswehroffiziere eingestellt haben, signifikant schlechter aus. Unternehmen, die früher ehemalige Bundeswehroffiziere beschäftigt haben, aktuell aber nicht mehr, sind generell kritischer gegenüber ehemaligen Bundeswehroffizieren eingestellt als übrige Unternehmen. Besonders die Führungsfähigkeit, Menschenkenntnis und Kommunikationsfähigkeit werden hier mit hoher Signifikanz als geringer ausgeprägt bewertet (Ipsos 2017).

Abb. 3 fasst Stärken und Schwächen der ehemaligen Offiziere anhand pointierter Beschreibungen von Unternehmensvertretern zu offenen Fragen zusammen.



Abb. 3: Stärken und Schwächen ehemaliger Offiziere

Anmerkungen: Datenbasis ist die Erhebung der Firma Ipsos zur Karriereanalyse 2017. Dargestellt werden ausgewählte offene Nennungen von Unternehmensvertretern bezüglich Stärken und Schwächen ehemaliger Bundeswehroffiziere.

5.5 Perspektivenvergleich ausgewählter Skalen

Aufgrund der Anlage der Untersuchungen in beiden Teilstudien lassen sich einige Merkmale ehemaliger Offiziere und ihrer Übergangssituation zwischen militärischer und ziviler Karriere hinsichtlich der Selbst- und Fremdwahrnehmung vergleichen. Tab. 2 stellt die Selbstwahrnehmung zentraler Persönlichkeitseigenschaften von ehemaligen Offizieren der Wahrnehmung durch zivile Arbeitgeber gegenüber.

Tab. 2: Persönlichkeit ehemaliger Offiziere (Selbst-/Fremdbeschreibung)

Eigenschaft/Frage	$M_{aSelbst}$	M_{aFremd}	ΔM_a
Fantasie: Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin fantasievoll.	2,5	3,1	- 0,6
Vertrauen: Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.	2,9	3,4	- 0,5
Kreativität: Ich habe nur wenig künstlerisches Interesse.	2,5	2,8	- 0,3
Gründlichkeit: Ich erledige Aufgaben gründlich.	1,8	2,0	- 0,2
Ruhe: Ich bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.	2,5	2,6	- 0,1
Aktivität: Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig.	2,6	2,7	- 0,1
Zurückhaltung: Ich bin eher zurückhaltend/reserviert.	3,5	3,3	0,2
Kritikneigung: Ich neige dazu, andere zu kritisieren.	3,0	2,8	0,2
Bequemlichkeit: Ich bin bequem, neige zur Faulheit.	4,0	3,7	0,3
Nervosität: Ich werde leicht nervös und unsicher.	4,1	3,6	0,5

Anmerkungen: Datenbasis ist die Karriereanalyse 2017 mit beiden Teilstudien. Verglichen werden somit die Mittelwerte zweier unterschiedlicher Datensätze bezüglich der gleichen Fragestellung. $M_{aSelbst}$ bezeichnet die Mittelwerte der Selbsteinschätzung ehemaliger Offiziere (Teilstudie I). M_{aFremd} bezeichnet die Mittelwerte der Fremdeinschätzung durch Arbeitgeber (Teilstudie II). ΔM_a gibt die jeweilige Differenz zwischen den beiden Mittelwerten an, nach dieser Spalte wurde aufsteigend sortiert.

Kontrastiert man Selbst- und Fremdbild hinsichtlich grundlegender *Persönlichkeitseigenschaften* ehemaliger Offiziere, dann fällt auf, dass die Selbsteinschätzung der Offiziere positivere Ausprägungen der Persönlichkeitseigenschaften ergibt als die Einschätzung der Arbeitgeber.¹¹ Ehemalige Offiziere haben hinsichtlich ihrer Persönlichkeit eine positivere Vorstellung als Unternehmensvertreter.

Anders sieht dies bei den *Kompetenzen* aus, die im Laufe der Bundeswehrzeit erworben werden konnten. Kompetenzen umfassen vorhandene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten als Grundlagen von Handlungspotenzialen. Besondere Bedeutung haben hierbei Aktualität und Handlungsrelevanz als zentrale Merkmale der Kompetenzmessung (ABWF 2005). Die Kompetenzen ehemaliger Offiziere werden in der vorliegenden Untersuchung zum einen als Selbsteinschätzung der Befragten erhoben und zum anderen als wahrgenommene Stereotype der Befragten. Hier war in Teilbericht I festgestellt worden, dass die Selbsteinschätzung der erworbenen Kompetenzen hinsichtlich der Ausprägung speziell im Bereich der Sekundärtugenden hinter der vermuteten Fremdzuschreibung durch die Arbeitgeber zurückbleibt. Diese Sekundärtugenden können als typische, den Offizieren attestierte Stereotype verstanden werden, mit denen die ehemaligen Offiziere gerade nicht primär identifiziert werden wollen.

¹¹ Die positiv konnotierten Merkmale werden von den Offizieren als zutreffender gekennzeichnet, die negativ konnotierten Merkmale werden von den Unternehmensvertretern als zutreffender erachtet.

Tab. 3 ergänzt diese Perspektive um die tatsächliche Sichtweise der Arbeitgeber (Ipsos 2017).

Tab. 3: Kompetenzenvergleich ehemaliger Offiziere (Selbst-/Fremdzuschreibung)

Kompetenz	M _{aE}	M _{aZ}	M _{aF}	ΔM_{aZ-F}	ΔM_{aE-F}
Zuverlässigkeit	3,3	1,7	1,9	- 0,2	1,6
Selbstdisziplin	3,4	1,7	1,8	- 0,1	1,6
Verantwortungsbewusstsein	3,4	1,9	1,9	0,0	1,5
Durchsetzungsvermögen	3,4	1,7	2,0	- 0,3	1,4
Loyalität	3,3	1,8	2,0	- 0,2	1,4
Belastbarkeit	3,4	1,7	2,1	- 0,4	1,3
Organisation/Planung	3,4	1,9	2,1	- 0,2	1,3
Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit	3,4	2,5	2,1	0,4	1,3
Führungsfähigkeit/Führungsstil	3,4	2,3	2,2	- 0,1	1,2
Entscheidungsbereitschaft	3,4	1,7	2,3	- 0,6	1,1
Auftreten	3,4	2,2	2,2	0,0	1,1
Konzeptionelles/zielgerichtetes Vorgehen	3,3	2,1	2,3	- 0,2	1,0
Engagement/Motivation	3,3	2,3	2,4	- 0,1	0,9
Menschenkenntnis	3,3	2,5	2,4	0,1	0,9
Kommunikationsfähigkeit	3,3	2,6	2,4	0,2	0,9
Analytische Fähigkeiten	3,3	2,5	2,5	0,0	0,8
Eigeninitiative	3,4	2,2	2,7	- 0,5	0,7
Selbstständiges Arbeiten	3,3	2,3	2,6	- 0,3	0,7
Technisches Verständnis	3,0	2,8	2,4	0,4	0,6
Flexibilität	3,2	2,6	2,7	- 0,1	0,5
Wirtschaftliches Denken	2,9	3,6	3,2	0,4	0,3
Kreativität	3,0	3,6	3,2	0,4	0,2

Anmerkungen: Datenbasis ist die Karriereanalyse 2017 mit beiden Teilstudien. Verglichen werden die Mittelwerte zweier unterschiedlicher Datensätze bezüglich der gleichen Merkmale mit vergleichbaren Fragestellungen. M_{aE} bezeichnet die Mittelwerte der Selbsteinschätzung ehemaliger Offiziere und M_{aZ} die von den Offizieren vermutete Fremdeinschätzung (beide aus Teilstudie I). M_{aF} bezeichnet die Mittelwerte der tatsächlichen Fremdeinschätzung durch Arbeitgeber (Teilstudie II). ΔM_{aZ-F} gibt die jeweilige Differenz zwischen den beiden Mittelwerten der von den ehemaligen Offizieren wahrgenommenen Fremdzuschreibung und der tatsächlichen Fremdzuschreibung durch die Arbeitgeber an. ΔM_{aE-F} gibt die jeweilige Differenz zwischen den beiden Mittelwerten der Selbsteinschätzung der ehemaligen Offiziere und der tatsächlichen Fremdzuschreibung durch die Arbeitgeber an, nach dieser Spalte wurde absteigend sortiert.

Es ist festzustellen, dass es zwischen den von den ehemaligen Offizieren vermuteten Fremdzuschreibungen hinsichtlich vorhandener Kompetenzen und den von den Arbeitgebern tatsächlich zugeschriebenen Kompetenzen nur geringe Unterschiede gibt. Allerdings gibt es deutliche Abweichungen zwischen den selbst zugeschriebenen Kompetenzen der ehemaligen Offiziere, die diese in der Bundeswehrzeit erworben haben wollen, und den Fremdeinschätzungen der Arbeitgeber: Die Arbeitgeber schätzen die ehemaligen Offiziere in allen Aspekten deutlich kompetenter ein als diese sich selbst. Die größten Differenzen finden sich wiederum im Bereich der offziertypischen Sekundärtugenden. Offensichtlich

vermuten die Arbeitgeber, dass Offiziere im Zuge der militärischen Sozialisation Kompetenzen erworben haben, die dem Selbstbild der ehemaligen Offiziere kaum (mehr) entsprechen, von dem diese gleichwohl wissen, dass es ihnen zugeschrieben wird. Dies könnte letztlich mit den Problemen zusammenhängen, die im Übergang zwischen Bundeswehrzeit und ziviler Karriere auftreten. Auch hier lässt sich ein Vergleich zwischen den Ergebnissen der Befragung ehemaliger Offiziere (Teilstudie I) und der Arbeitgeberbefragung (Teilstudie II) vornehmen. Während die ehemaligen Offiziere gefragt worden waren, in welchem Ausmaß sie von den jeweiligen Problemen konkret betroffen waren, wurden die Arbeitgeber danach gefragt, was ihrer Meinung nach die zentralen Probleme sind, mit denen sich ehemalige Offiziere im Übergang von Bundeswehrkarriere zu anschließender ziviler Karriere konfrontiert sehen. Tab. 4 zeigt die Mittelwerte ausgewählter Problembereiche beider Teilstudien im Vergleich.

Die Arbeitgeber schätzen die Problembereiche durchgehend als gravierender ein als die betroffenen ehemaligen Offiziere selbst. Im Vergleich zu den restlichen Abweichungen ist die Diskrepanz der Selbst- und Fremdeinschätzung in der Erfahrung der Selbstpräsentation sowie in der unzureichenden Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen am höchsten. Hier schätzen sich die ehemaligen Offiziere offensichtlich deutlich besser ein, als es die Arbeitgeber tun, wobei zu beachten ist, dass neben der Einschätzung von Bewerbern oder auch einer sozialen Gruppe auch deren tatsächliche berufliche Entwicklung eine wichtige Rolle in der Beurteilung von Karriereverläufen spielt.

Tab. 4: Probleme im Übergang ehemaliger Offiziere (Selbst-/Fremdzuschreibung)

Problembereich	M_{aE}	M_{aF}	ΔM_a
Kaum Erfahrung bei der Darstellung der eigenen Person (Bewerbersituation)	2,1	2,9	-0,8
Unzureichende Kenntnisse über eigene Stärken/Schwächen	2,0	2,7	-0,7
Studienabschluss liegt zu lange zurück	2,3	2,9	-0,6
Werdegang des SaZ mit Studium im zivilen Bereich kaum bekannt	2,5	3,0	-0,5
Wenig konkrete Informationen über die Vorgehensweise zum Berufseinstieg	2,4	2,9	-0,5
Unklare berufliche Perspektive	2,6	3,0	-0,4
Kein Einblick in das zivile Berufsleben (in die für die eigene Orientierung wichtigen Strukturen und Prozesse)	2,8	3,1	-0,3
Bundeswehrspezifische Kenntnisse sind nur zum Teil auf zivile Positionen übertragbar	3,0	3,2	-0,2
Falsche Vorstellungen über Berufsbild des Offiziers (Vorurteile, Klischees)	2,9	3,1	-0,2
Trotz Führungserfahrung bei der Bundeswehr kein entsprechender Einsatz im Zivilberuf	2,9	3,1	-0,2
Geringe Möglichkeit der Umsetzung des Studiums während der Dienstzeit	2,8	2,9	-0,1

Anmerkungen: Datenbasis ist die Karriereanalyse 2017 mit beiden Teilstudien. Verglichen werden die Mittelwerte zweier unterschiedlicher Datensätze bezüglich der gleichen Fragestellung. M_{aE} bezeichnet die Mittelwerte der Selbsteinschätzung ehemaliger Offiziere (Teilstudie I). M_{aF} bezeichnet die Mittelwerte der Fremdeinschätzung durch Arbeitgeber (Teilstudie II). ΔM_a gibt die jeweilige Differenz zwischen den beiden Mittelwerten an, nach dieser Spalte wurde aufsteigend sortiert.

Die Wahrnehmung der Arbeitgeber ist zwar als Einschätzung relevant, die Karrieren der befragten Offiziere sprechen aber für deren rasche und erfolgreiche Integration in den zivilen Arbeitsmarkt. Es scheint sich hier eher um ein Stereotyp zu handeln, das Auskunft darüber gibt, inwiefern zivile Arbeitgeber versuchen, eine Abgrenzung zu militärisch erworbener Kompetenz zu konstruieren.

5.6 Bewertung der Ergebnisse

Fasst man die Ergebnisse beider Teilstudien und des Perspektivenvergleichs zusammen, so lassen sich die in Kapitel 2 formulierten forschungsleitenden Fragen folgendermaßen beantworten:

Berufsaussichten ehemaliger Offiziere

Die Ergebnisse der beiden Teilberichte zeigen deutlich, dass ehemalige Offiziere der Bundeswehr sehr gute Berufsaussichten haben. Das Wissen über die Karrierechancen ehemaliger Offiziere in der Privatwirtschaft ist allerdings nahezu auf größere Unternehmen beschränkt. 47 Prozent der ehemaligen Offiziere arbeiten im öffentlichen Sektor oder im dritten Sektor. In der Privatwirtschaft sind 53 Prozent tätig, aber nur ca. 10 Prozent dieser Unternehmen haben Erfahrungen mit ehemaligen Offizieren als Mitarbeiter. Es sind primär größere Unternehmen (ab 200 Mitarbeitern), die ehemalige Offiziere beschäftigen oder beschäftigt haben, wobei die Zufriedenheit mit dieser Mitarbeitergruppe hoch bis sehr hoch ist. Aufgrund der Selbstauskunft der ehemaligen Offiziere ist davon auszugehen, dass diese sowohl höhere hierarchische Positionen erreichen als Akademiker mit vergleichbaren Studienabschlüssen und im Durchschnitt ein um 8 Prozent höheres Einkommen erzielen. Die ehemaligen Offiziere erleben ihre Karrieren als geschlossene und sinnhafte berufliche Entwicklung. Der Übergang von der militärischen zur zivilen Karriere ist zwar mit Anpassungserfahrungen hinsichtlich Status, Kompetenz- und Einflussleben verbunden, diese werden aber durch die finanzielle Ausstattung und die Angemessenheit des Gehalts kompensiert. Die Selbsteinschätzung der Karriereverläufe von ehemaligen Offizieren ist gegenüber der letzten Untersuchung vor fast 20 Jahren stabil und die positiven Einschätzungen von damals wurden repliziert.

Berufsentscheidung

In Abweichung von früheren Untersuchungen treffen Soldaten auf Zeit in der Offizierlaufbahn die Entscheidung darüber, Berufssoldat zu werden oder nicht, heute zu 69 Prozent nach dem Studium. Die wichtigsten Gründe dafür, nicht länger bei der Bundeswehr bleiben zu wollen, sind insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Häufigkeit von Umzügen und Auslandseinsätzen. Als Berufssoldat nicht genommen worden zu sein, hatte nur bei jedem sechsten ehemaligen Offizier Einfluss auf die Berufsentscheidung.

Kompetenzen

Sowohl in der Selbsteinschätzung der ehemaligen Offiziere, als auch nach Meinung der Arbeitgeber ist für die Beschäftigungsaufnahme im zivilen Bereich die fachliche Qualifikation ausschlaggebend. Die militärischen Qualifikationen haben kaum eine Bedeutung. Das Bildungsniveau der ehemaligen Offiziere ist hoch: 93 Prozent haben ein Studium absolviert (in der Regel als Diplomstudiengang), 35 Prozent eine zweite akademische Qualifikation erreicht (Masterabschluss, Promotion). 88 Prozent der ehemaligen Offiziere haben im Zuge des Übergangs Weiterbildungsmaßnahmen besucht, die vom Berufsförderungsdienst finanziert wurden. Arbeitgeber und ehemalige Offiziere schätzen das Kompetenzprofil hinsichtlich vermuteter und tatsächlicher Fremdzuschreibungen sehr ähnlich ein. Allerdings bewerten sich die ehemaligen Offiziere in allen Aspekten deutlich schlechter, wobei sich die größten Differenzen im Bereich der offziertypischen Sekundärtugenden finden. Hier zeigt sich die Unsicherheit hinsichtlich konkreter ziviler Berufserfahrungen: Die Offiziere wissen, was von ihnen erwartet wird und sie wissen auch, dass sie hierfür die formalen Kompetenzen besitzen, sie sind sich aber nicht sicher, ob sie die geforderte Leistung zeigen können.

Zivil-militärische Zusammenarbeit

Eine Majorität der befragten ehemaligen Offiziere hält nach Ende der Dienstzeit Kontakt zur Bundeswehr, wobei viele der Befragten entweder als Auftragnehmer agieren oder im „täglichen Dienstgeschäft“ mit der Bundeswehr zu tun haben. Dies korrespondiert mit der Erkenntnis, dass ein Drittel der Befragten als Angehörige des öffentlichen Dienstes seine Karriere weiterverfolgt. Hierbei handelt es sich also um Kontakte innerhalb des staatlichen Sektors. Darüber hinaus halten viele Ehemalige Kontakt mit ihren „alten“ Einheiten, gehen zu bundeswehrspezifischen Veranstaltungen oder haben Verwandte, die der Bundes-

wehr angehören. Reservedienstleistungen haben 47 Prozent der Befragten erbracht. Aus Sicht der Privatwirtschaft spielt die zivil-militärische Zusammenarbeit eine nachgeordnete Rolle. Nur 10 Prozent der befragten Unternehmen haben Kontakt zur Bundeswehr, allerdings hätten gerne mehr Unternehmen Kontakte. Speziell größere Unternehmen sehen dabei vordergründig eine Kunden-Lieferanten-Beziehung. Kleinere Unternehmen haben hingegen häufiger ein Interesse an gemeinsamen Innovationsprojekten. Reservedienstleistungen werden desinteressiert oder ambivalent gesehen. Generell hat die zivil-militärische Zusammenarbeit für die befragten Unternehmen als Form der Corporate Social Responsibility eher eine geringe Bedeutung.

6 Schlussfolgerung

In der vorliegenden Untersuchung der Karrieren ehemaliger Zeitsoldaten in der Privatwirtschaft wurde die betrachtete Zielgruppe von vornherein in zweifacher Hinsicht eingeschränkt: Zum einen wurden nur ehemalige Offiziere betrachtet, zum anderen wurden nur Arbeitgeber der Privatwirtschaft in den Blick genommen. Beide Einschränkungen erschweren generelle Aussagen über die Karrieren ehemaliger Zeitsoldaten.

Hinsichtlich der Arbeitgeberseite kann festgestellt werden, dass speziell größere Unternehmen der Privatwirtschaft gezielt ehemalige Offiziere beschäftigen. Hier wird offensichtlich gezielt ein bestimmtes Profil gesucht, das die Offiziere bieten. Obwohl die zivilen Qualifikationen im Vordergrund zu stehen scheinen, haben die Unternehmen doch sehr deutliche Vorstellungen hinsichtlich militärischer Kompetenzen, die sie bei der Übernahme von Offizieren mit einstellen. Die Unternehmen suchen hier hoch qualifizierte Führungskräfte, die sich aber zuerst einmal auf Fachstellen bewerben müssen. Mit den stereotypen Vorstellungen werden die Arbeitgeber dabei der Realität militärischer Führungskräfteausbildung nur bedingt gerecht. Die ehemaligen Offiziere möchten genau diese Stereotypisierung als Zuschreibung vermeiden und werten sie darum ab. Sie sind sich ihrer Kompetenzen bewusst, können aber nur begrenzt abschätzen, ob sie diese in der Form wie erwartet in der Privatwirtschaft zeigen können. Diese Diskrepanz prägt die problematischen Anteile des Übergangs von der militärischen zur zivilen Karriere. Fast die Hälfte der Offiziere sucht nicht die Herausforderung der Privatwirtschaft, sondern des öffentlichen Dienstes oder des dritten Sektors für ihre zivile Karriere. Die Karrieren der ehemaligen Offiziere sind dann aber sehr erfolgreich. Sowohl hinsichtlich der harten Karrierefaktoren (Einkommen, Hierarchie) als auch der weichen Faktoren (Einfluss, Kompetenz- und Staturempfinden) erleben die ehemaligen Offiziere ihre Berufslaufbahn als positiv. Diese Einschätzung ist über die letzten zwei Dekaden stabil, die Karriereverläufe werden heute genauso eingeschätzt wie vor 17 Jahren.

Um einer umfassenden Perspektive auf zivile Karrieren ehemaliger Zeitsoldaten gerecht werden zu können, müssten weitere Untersuchungen bei zivilen öffentlichen Arbeitgebern und Arbeitgebern des dritten Sektors vorgenommen werden. Vor allem sind die zivilen Laufbahnen ehemaliger Unteroffiziere und ehemaliger Mannschaftssoldaten zu erheben. Darüber hinaus ist ein Gesamtvergleich mit den Karrieren von Berufssoldaten der jeweiligen Laufbahngruppen anzustellen.

Literaturverzeichnis

- ABWF – Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (2005) (Hrsg.): Kompetenzmessung in Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Münster: Waxmann.
- Ashcroft, L. (2012): The Armed Forces & Society. The military in Britain – through the eyes of Service personnel, employers and the public, <<http://lordashcroftpolls.com/2012/05/the-armed-forces-society/#more-1399>> (letzter Zugriff 25.07.2017).
- Blossfeld, H.-P. (1985): Der Berufseintritt und Berufsverlauf. Eine Kohortenanalyse über die Bedeutung des ersten Berufs in der Erwerbsbiographie. In: MittAB 18.
- Blossfeld, H.-P. (1990): Berufsverläufe und Arbeitsmarktprozesse. Ergebnisse sozialstruktureller Längsschnittuntersuchungen. In: Mayer, K. (Hrsg.): Lebensverläufe und sozialer Wandel. KZfSS-Sonderheft 31. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 118-145.
- Böhle, F./Busch, S. (Hrsg.) (2012): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld: transcript
- Buch, D. (2010): Karriereberuf Offizier? Vom Wandel und Stillstand eines Berufsbildes in der Postmoderne. Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Cooper, L./Caddick, N./Godier, L./Cooper, A./Fossey, M. (2016): Transition From the Military Into Civilian Life: An Exploration of Cultural Competence. In: Armed Forces & Society, 1/2016, <<https://doi.org/10.1177/0095327X16675965>> (letzter Zugriff 22.09.2017).
- Elbe, M. (2004): Der Offizier – Ethos, Habitus, Berufsverständnis. In: Gareis/Klein (Hrsg.) 2004: 418–431.
- Elbe, M. (2012): Employography – Neuer Umgang mit Berufsbiographien. In: Böhle/Busch (Hrsg.) 2012: 279–296.
- Elbe, M. (2016): Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen. Berlin: SpringerGabler.
- Elbe, M. (2017a): Zur Sozialisation von AnwärterInnen – die Bedeutung sozialwissenschaftlicher Kompetenz für das professionelle Handeln im öffentlichen Dienst. In: Groß (Hrsg.) 2017: 198–215.
- Elbe, M. (2017b): Employography: Zur Verwalteten Biographie von Soldaten. In: Schilling, E. (Hrsg.) 2018. [im Erscheinen]
- Elbe, M. (2018) (Hrsg.): Duale Karriere als Institution. Perspektiven ziviler Karrieren ehemaliger Offiziere. Potsdam: ZMSBw. [in Vorbereitung]
- Elbe, M./Hülsemann, A./Borchert, A./Wenzel, G. (2014): Duale Karriere im Spitzensport: Idealtypen und Realtypen am Beispiel des Berliner Modells. In: Leistungssport. 3/2014: 4–11.
- Elbe, M./Knuschke, H. (2002): Empirische Untersuchungen zur Karriereanalyse ehemaliger Offiziere der Bundeswehr. In: Marr, R. (Hrsg.) 2002: 59 – 74.
- Elbe, M./Müller, F. (2005): Berufentscheidungen und Karriereverläufe von studierten Offizieren der Bundeswehr. In: Kümmel/Collmer (Hrsg.) (2005): 123–144.
- Elbe, M./Müller, M. (2002): Der Mythos Karriere: Vom Alltagsbegriff zur Operationalisierung. In: Marr, R. (Hrsg.) 2002: 43–58.
- Elbe, M./Prondzinski, W. v. (2002): Überblick und Differenzierung der Karriereverläufe von ehemaligen Zeitoffizieren mit Studium. In: Marr, R. (Hrsg.) 2002: 91–112.
- Fuchs-Heinritz, W. (2009): Biographische Forschung. Eine Einführung in Praxis und Methoden. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Gareis, S./Klein, P. (Hrsg.) (2004): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Geißler, K. (2009) (Hrsg.): Karriere – ein Zusammenspiel aus Individualität und organisationaler Struktur. Eine Studie über die Beziehung zwischen Karriereorientierungen und organisationalen Sozialisierungserfahrungen. Dissertation an der LMU München, <https://edoc.ub.uni-muechen.de/13850/1/Geisler_Kerstin.pdf> (letzter Zugriff 7.12.2016).
- Groß, J. (Hrsg.) (2017): Soziologie/Sozialwissenschaften im öffentlichen Dienst. Bedeutung für Lehre, Forschung und Praxis. Hamburg: Maximilian.
- Habisch, A. D./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (2007): Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin: Springer.
- Hachey, K./Sudom, K./Sweet, J./Thompson, J./Mac Lean, M./Van Til, L. (2016): Differences in Adjustment to Civilian Life between Male and Female Canadian Armed Forces Veterans. In: Res Militaris an online social science journal, ERGOMAS issue n°2, *Women in the Military* (Part Two), February 2016, <<http://www.resmilitaris.net/index.php?ID=1022703>> (letzter Zugriff 22.09.2017).
- Hagen, U. v. (Hrsg.) (2006): Armee in der Demokratie. Zum Verhältnis von zivilen und militärischen Prinzipien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herman, A./Yarwood, R. (2014): From services to civilian: the geographies of veterans' post-military lives. In: Geoforum 5/2014: 41–50.
- Ipsos (2017): Karrieren ehemaliger Zeitsoldaten in der Privatwirtschaft: Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und Perspektiven einer Zusammenarbeit. Forschungsbericht zur Teilstudie II: Die Sicht der Unternehmen. Berlin: Ipsos.
- Klein, P. (1993): Ehemalige Zeitoffiziere der Bundeswehr in zivilen Berufen. SOWI-Arbeitspapier Nr. 74. München: SOWI.
- Kümmel, G./Collmer, S. (Hrsg.) (2005): Ein Job wie jeder andere? Zum Selbst- und Berufsverständnis von Soldaten. Baden-Baden: Nomos.
- Marr, R. (Hrsg.) (2002): Kaderschmiede Bundeswehr? Vom Offizier zum Manager. Karriereperspektiven von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr in Wirtschaft und Verwaltung. 2. Aufl. Neubiberg: gfw.
- Müller, F./Elbe, M./Sievy, Y. (2006): „Ich habe mir einfach einen kleinen Dienstplan für das Studium gemacht“ – Zur alltäglichen Lebensführung studierender Offiziere. In: Hagen (Hrsg.) 2006: 189–217.
- Pfadenhauer, M. (2003): Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz. Opladen: Leske + Budrich.
- Richter, E. (2012): Die Überschneidung und wechselseitige Nutzbarkeit militärischer und wirtschaftlicher Führungskompetenzen. Masterarbeit an der Technische Hochschule Wildau.
- Schilling, E. (Hrsg.) 2018: Verwaltete Biographien. Wiesbaden: Springer VS. [im Erscheinen]
- StepStone (2017): Gehaltsreport 2017. Düsseldorf: StepStone Deutschland GmbH.
- Strunk, G. (2009): Die Komplexitätshypothese der Karriereforschung. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Zinn, J. (2001): Zwischen Gestaltungsanspruch und Strukturvorgaben. Junge Fachkräfte in den ersten Berufsjahren – Erwerbsverläufe, Handlungskontexte und biographische Gestaltungsmodi, Baden-Baden: Nomos.

Zum Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr:

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

Zum Autor:

Prof. Dr. Martin Elbe, Dipl.-Kfm., Dipl.-Soz., ist Sozialwissenschaftler im Forschungsbereich Militärsoziologie am ZMSBw. Seine Arbeitsgebiete erstrecken sich auf Sozialpsychologie und Militärsoziologie, insbesondere auf Arbeit und Organisation, Gesundheit und Sport, Verstehen und Sozialisationsforschung. Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen.