Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 3

Artikel: Rekrutierung zukünftiger Berufsoffiziere

Autor: Maffei, Marco S.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-70995

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Rekrutierung zukünftiger Berufsoffiziere

Die Problematik der Gewinnung zukünftiger Berufsoffiziere ist bekannt; sprechen die Rekrutierungsprämien doch für sich. Mittels einer bei rund 300 Offiziersanwärtern durchgeführten Erhebung[1] wurde die Attraktivität des Offiziersberufes untersucht. Ziel war es, aussagekräftige Informationen über das von der Rekrutierungszielgruppe wahrgenommene Bild des Offiziersberufes zu gewinnen. Konkret sollen möglichst viele potenzielle angehende Berufsoffiziere für das Assessment (ACABO) geworben werden, damit die erforderliche Anzahl von qualitativem Personal garantiert und nicht zuletzt auch die Grundvoraussetzungen für eine gut funktionierende Schweizer Armee gewährleistet ist. In diesem Sinne sind die folgenden Gedanken zu verstehen.

Marco S. Maffei*

Die Datenauswertung von 265 im Mai 2006 befragten Offiziersanwärtern zeigt, dass sich nur 23% der Befragten gar nicht für den Offiziersberuf interessieren. 22% haben sich schon häufig und 55% eher wenig mit dem Gedanken befasst, Berufsoffizier zu werden. Die Offiziersanwärter unterscheiden sich vor allem in Bezug auf ihre Berufsplanung und Ausbildung. Nicht Interessierte entscheiden sich früher für einen Beruf, während weniger Interessierte sowohl an Fachhochschulen als auch an Universitäten stärker vertreten sind. Das Attraktivitätspotenzial besteht hauptsächlich im guten Arbeitsklima, in den abwechslungsreichen Tätigkeiten, in den Karrieremöglichkeiten sowie in der Arbeitsplatzsicherheit. Unattraktiv erscheinen jedoch Arbeitszeit sowie Arbeitsort des Berufsoffiziers. Diese bedrohen die Work-Life-Balance als zentrales Laufbahnziel. Das Ansehen des Berufsoffiziers stufen die Befragten als neutral bis leicht positiv ein. Zu seinen zentralen Charaktereigenschaften zählen Disziplin, Zuverlässigkeit und Autorität. Im Vergleich dazu sieht sich die Rekrutierungszielgruppe als geselliger und toleranter.

Der zentrale Offizierslehrgang als optimaler Rekrutierungspool

Um zielgruppenspezifisch werben zu können, interessiert vorerst die Frage, wo und wie sich zukünftige Berufsoffiziere finden lassen. Erste Hinweise ergeben sich aus dem Vergleich soziodemografischer Gemeinsamkeiten und Unterschiede (vgl. Abbildung 1).

Frage	Antworten (alle Angaben in %)	Total	Stark-Interessierte	Weniger-Interessierte	Nicht-Interessierte
Haben Sie sich schon einmal mit dem Gedanken befasst, BO zu werden?	nein	23	0	0	100
	ja, aber wenig	55	0	100	0
	ja, häufig	22	100	0	0
Wie sieht Ihre Berufsplanung aus?	Ich habe mich bereits fest für einen Beruf entschieden.	23	21	18	36
	Ich bin noch unsicher, habe aber Vorstellungen über meinen Wunschberuf bzw. die Richtung, in die ich gehen will.	65	66	68	56
	Ich habe mich noch nicht für einen Beruf entschieden.	12	13	14	8
Alter?	18-20	32	19	34	39
	21-23	61	72	59	57
	24-25	6	5	7	4
	26-	1	4	0	0
Geschlecht?	männlich	96	96	94	98
	weiblich	4	4	6	2
Bereits abgeschlossene Ausbildung?	Realschule	33	36	33	28
	Sekundarschule	67	64	67	72
	Berufslehre	55	68	54	45
	Berufsmittelschule	16	13	17	18
	Gymnasium	29	19	29	37
	Fachhochschule	2	0	3	0
	Universität/Hochschule	3	5	3	0
Weiterer geplanter Ausbildungsabschluss?	Fachhochschule*	28	28	31	21
	Universität/Hochschule*	33	21	33	43
*von allen des Typus					

Abbildung 1: Vergleich soziodemografischer Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

Nicht Interessierte wählen früher als Interessierte einen Beruf. Folglich müssten diese früher angeworben und abgeholt werden, beispielsweise bereits in der Rekrutenschule oder noch früher bei der Aushebung, im Gymnasium oder in der Berufslehre. Nach erfolgter Berufswahl wäre der Werbeaufwand unverhältnismässig grösser als der Rekrutierungserfolg. Für die beiden anderen Typen ist die Zeitspanne während des Offizierslehrganges optimal, da stark und weniger Interessierte bereits die Offizierslaufbahn eingeschlagen haben, zusammen über 75% der Erhebungsmenge ausmachen und zudem ein Interesse am Offiziersberuf wahrscheinlicher ist. Vergleichen wir die Berufsplanung mit dem Ausbildungsniveau. Vor allem weniger Interessierte sind sowohl an Fachhochschulen als auch an Universitäten oder Hochschulen stark vertreten. Im Gegensatz zu den nicht Interessierten haben sie sich jedoch mehrheitlich noch nicht für einen Beruf entschieden. Eine Anwerbung dieses Typus ist demzufolge sinnvoll. Obwohl die stark Interessierten im Schnitt älter sind als die beiden anderen Typen, scheint sich dies nur marginal auf die Berufsplanung auszuwirken und kann deshalb vernachlässigt werden. Hinsichtlich geschlechterspezifischer Unterschiede fällt auf, dass der weibliche Anteil mit nur knapp 5% äusserst gering ist. Nennenswerte Rekrutierungserfolge werden demnach kaum im Offizierslehrgang erzielt. Anwerbungsmassnahmen müssten daher früher, möglichst schon vor oder bei der militärischen Rekrutierung durchgeführt werden.

Der Offizierslehrgang eignet sich also aus mehreren Gründen als optimaler Rekrutierungspool. Erstens ist in jedem Lehrgang eine Gesamtheit von rund 300 jungen Angehörigen der Armee anzutreffen. Zweitens ist diese Zielgruppe besonders interessant, weil sie aus weiblichen und männlichen angehenden Offizieren aller Truppengattungen und Landesteile der Schweiz besteht, die ihren zukünftigen Beruf mehrheitlich noch nicht definitiv festgelegt haben. Drittens kann bei dieser Zielgruppe aufgrund ihrer Absicht, Offizier der Schweizer Armee zu werden, mit einer ausgeprägten freiwilligen Partizipation, einer höheren Leistungsmotivation sowie einer zusätzlichen Bereitschaft für Sympathieleistungen gegenüber der Armee gerechnet werden. Aufgrund der aufgezeigten Merkmale eignen sich stark und weniger Interessierte als relevante Zielgruppen, wobei auf die Anwerbung nicht Interessierter zu verzichten ist.

[1] Als Diplomarbeit im Diplomlehrgang 05/06 der MILAK/ETHZ bei Prof. Dr. Karl W. Haltiner.

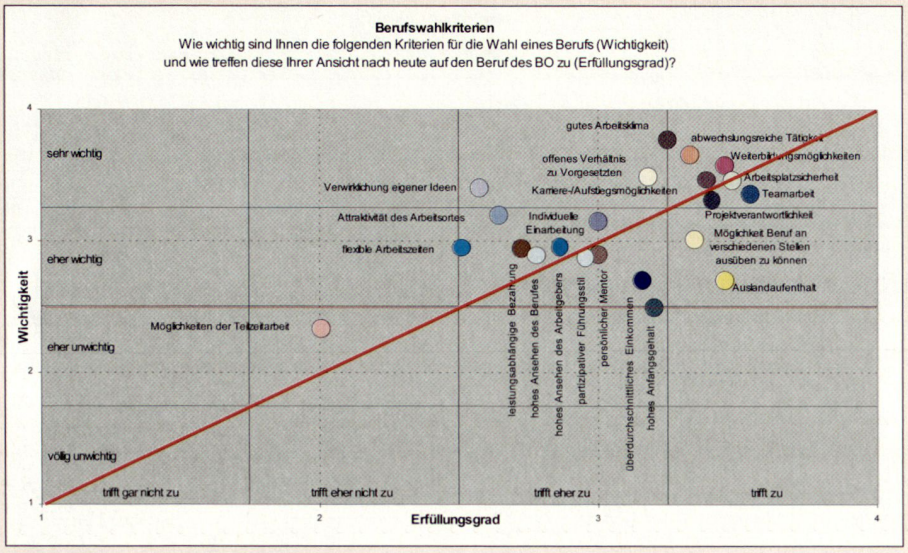

Abbildung 2: Berufswahlkriterien.

Die Armee als familiärer Arbeitgeber

Mitunter entscheidend bei der Imagewirkung des Offiziersberufes ist die Frage nach den Attraktivitätspotenzialen. Nicht zuletzt geben diese Aufschluss darüber, welche gezielte Positionierung auf den Arbeitsmärkten geschaffen und kommuniziert werden soll. Zunächst müssen sich potenzielle Bewerber entscheiden, bei wem sie sich bewerben wollen.

In der Abbildung 2 wird ersichtlich, welche Kriterien den Offiziersanwärtern wie wichtig und wie stark ausgeprägt im Offiziersberuf erscheinen. Für die Rekrutierungszielgruppe hat das gute Arbeitsklima grösste Wichtigkeit. Auch bezüglich vermuteten Erfüllungsgrades liegt dieses Kriterium weit vorne. Das gute Arbeitsklima bietet sich demnach als erfolgversprechendes Positionierungskriterium an. Weitere Kriterien sind die als optimal empfundenen Karrieremöglichkeiten, gefolgt von den Kriterien abwechslungsreiche Tätigkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und Sicherheit des Arbeitsplatzes. Sie alle werden als sehr wichtig und im Offiziersberuf als zutreffend erachtet. Im Vergleich mit den durch die Hire-and-fire-Politik immer stärker geprägten Sparringpartnern aus der Privatwirtschaft stechen auf den ersten Blick die Kriterien gutes Arbeitsklima und Sicherheit des Arbeitsplatzes in Verbindung mit den Karrieremöglichkeiten hervor. An dieser Stelle sei jedoch auf eine umfassende und vertiefte Analyse der Benchmark-Branchen[2] hingewiesen.

Für die Befragten scheinen die Arbeitszeiten des Berufsoffiziers kombiniert mit den häufigen Arbeitsortswechseln das Privatleben mit der Familie und/oder Freunden erheblich zu erschweren. Die Vermutung liegt nahe, dass sich diesbezüglich eine gewisse Angst bei den meist noch vor der Familiengründung stehenden Jugendlichen und jungen Erwachsenen breitmacht. Angesichts der Tendenz im Wertewandel hin zum Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Freizeit impliziert die Gewichtung dieser Work-Life-Balance bei den Zielgruppen eine eigentliche Hürde der Rekrutierung. Sollen mehr angehende Berufsoffiziere gewonnen werden, liegt bei diesem Kriterium ein nicht zu unterschätzender Hebel der Imagewirkung.

Aus der Sicht der Befragten verbindet der Offiziersberuf insgesamt also normative Aspekte mit marktwirtschaftlichen sowie individuelle mit kollektiven. In dieser Hinsicht nimmt die Armee die Stellung eines familiären Arbeitgebers ein.

Weichere Werte als Imageträger

Ausgehend vom neutralen bis leicht positiven Ansehen des Berufsoffiziers in der Schweizer Bevölkerung aus Sicht der Befragten wird an dieser Stelle nach möglichen Imageträgern des Berufsoffiziers gesucht. Doch welche Eigenschaften bieten sich dafür an? Was unterscheidet die Berufsoffizierslaufbahn von anderen Berufen?

Für die Offiziersanwärter ist der Berufsoffizier hauptsächlich diszipliniert, zuverlässig, autoritär, ordentlich, gut gebildet und hilfsbereit. Bis auf die Ordentlichkeit treffen diese Charaktereigenschaften auch auf das Offiziersanwärterprofil zu. In der Ausprägung der traditionellen Werte wie Disziplin und Autorität sind jedoch markante Unterschiede zwischen Berufsoffizier und Anwärter zu erkennen. Schenkt man dem Einfluss der eigenen Persönlichkeit bei der Berufswahl Bedeutung, übt der zuverlässige, gebildete und hilfsbereite Berufsoffizier die grösste Wirkung auf die Rekrutierungszielgruppe aus.

Daraus resultiert, dass sich «weichere» Werte wie Zuverlässigkeit, Bildung oder Hilfsbereitschaft für die Imagewerbung besser eignen als «harte» wie Autorität und Disziplin. Nicht zulässig ist hingegen die Schlussfolgerung, dass sich über «weichere» Werte angeworbene Personen gleichzeitig auch für den vielseitigen und anspruchsvollen Offiziersberuf eignen. Dies herauszufinden ist jedoch Aufgabe des ACABO.

Fazit

In Anbetracht dieser Aussagen und Erkenntnisse kann durchaus von einem vorhandenen Attraktivitätspotenzial im Offiziersberuf ausgegangen werden. Dieses Potenzial ist aber noch keineswegs ausgeschöpft. Eigene Erfahrungen aus den Branchen Sicherheit, Logistik und Strategieberatung zeigen deutlich, dass das Verhältnis von «Work» und «Life» (wie auch immer diese beiden Begriffe voneinander isoliert betrachtet werden können) in vielen Bereichen der Privatwirtschaft überhaupt nicht besser gestellt ist. Rekrutierungsentscheidende Unterschiede sind vielmehr in der wahrgenommenen Imagewirkung zu finden, also im professionellen Human-Resource-Management. Um qualifizierte Mitarbeiter über dem Marktdurchschnitt zu rekrutieren, müssen Wettbewerbsvorsprünge zur Konkurrenz erzielt werden. Den Verlierern bleibt meist nur eine monetäre Kompensationslösung. In dieser Hinsicht hat die Armee auf bestehenden Erfolgsfaktoren wie den herausfordernden Tätigkeiten, den Karrieremöglichkeiten und der Arbeitsplatzsicherheit aufzubauen. Zudem müssen Imageträger wie Zuverlässigkeit, Bildung und Hilfsbereitschaft zielgruppenspezifisch in eine mit der VBS-Strategie abgestimmte Imagestrategie münden. Auf Frühwarnindikatoren, Erfolgskontrollen und Erfolgssteuerung darf folglich nicht verzichtet werden, auch für den Fall, dass wieder genügend Personal rekrutiert würde. Daher ist zu empfehlen, Befragungen der Rekrutierungszielgruppe alle zwei bis drei Jahre durchzuführen. Aus dem Vergleich mit den Ergebnissen aus Mitarbeiter- und Austrittsbefragungen lässt sich der entsprechende Handlungsbedarf für die Optimierung im Personalbereich ableiten, ganz im Sinne von «der erste Eindruck zählt und der letzte bleibt». ■

Marco S. Maffei,
lic. oec. HSG,
eidg. dipl. Berufsoffizier,
6807 Taverne.

[2]Der Begriff **Benchmark** (= Massstab) bzw. **Benchmarking** (= Massstäbe setzen) bezeichnet ein formalisiertes Konzept, um Verbesserungsmöglichkeiten durch den Vergleich von Leistungsmerkmalen mehrerer vergleichbarer Objekte, Prozesse oder Programme zu finden.