

PERSONALKNAPPHEIT BEIM SCHWEIZERISCHEN BERUFSMILITÄR: REKRUTIERUNGSSTRATEGIEN EUROPÄISCHER STAATEN

von Tibor Szvircsev Tresch

EINLEITUNG

Die Schweizer Armee sieht sich zunehmenden Personalschwierigkeiten beim Berufsmilitär gegenüber. Bisher gelang es nicht, genügend Milizkader für den militärischen Beruf zu motivieren, und zugleich kündigten in den letzten Jahren überdurchschnittlich viele Berufskader und wanderten in die Privatwirtschaft oder in die zivile Verwaltung ab. Deshalb bezeichnete der damalige Chef der Schweizer Armee (CdA), Korpskommandant (KKdt) Christophe Keckeis, die erfolgreiche Rekrutierung von militärischem Berufspersonal in einem Interview im Juni 2007 als eine in seiner Amtszeit nicht gelöste Problematik.¹

Bereits der Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrats vom 10. Oktober 2006 zur Umsetzung der Armee XXI im Bereich der Ausbildung hatte auf die kritische Situation beim Personal hingewiesen: «Laut Schätzung des Chefs der Armee fehlen für eine einwandfrei funktionierende Armee XXI insgesamt rund 450 Berufsmilitärs.»² Am 11. April 2008 sprach auch der neue CdA, KKdt Roland Nef, an einer Generalversammlung des militärischen Berufskaders die ungebrochen hohe Kündigungswelle unter Berufsoffizieren und -unteroffizieren an. Der CdA begründete die Abwanderung mit den gestiegenen Anforderungen an die Berufsmilitärs bei sinkenden (Lohn-)Leistungen, eingeschränkteren Karriereaussichten und einem zu-

* Der Autor dankt Andreas Wenger, Victor Mauer und Daniel Trachsler für die wertvollen Kommentare und die sorgfältige Durchsicht des Manuskripts.

1 Foppa, Daniel. «Wir sind in Afrika willkommen.» In: *Tages Anzeiger*, 16. Juni 2007.

2 Umsetzung der Armee XXI im Bereich der Ausbildung. Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates vom 10. Oktober 2006, S. 2993, nachfolgend zitiert als Umsetzung der Armee XXI. <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2007/2987.pdf>.

nehmenden Konkurrenz- und Wettbewerbskampf mit der Privatwirtschaft um Personal.³

Um Lösungen für ihre Personalprobleme zu finden, führte die Armee von 2005 bis 2007 das Projekt «Weiterentwicklung des Berufsbildes für das militärische Personal» durch. Die Verantwortlichen des Projektes arbeiteten Vorschläge aus, wie in Zukunft Rekrutierungs- und Personalschwierigkeiten entgegnet werden könnten. Sie schlugen Neuerungen für die Berufskaderaus- bildung vor, die teilweise schon umgesetzt wurden, wie als Beispiel die Ein- führung der Militärschule 1 (MS 1) an der Militärakademie an der ETHZ (MILAK). Ob die Neuerungen die Engpässe beim militärischen Berufspersonal beheben können, muss sich erst noch zeigen.

Die Schweizer Armee stützt sich auf Wehrpflichtige ab, die als potenzielle Kandidaten für militärische Berufe gelten; dennoch besteht ein Unterbestand an Berufspersonal. Wenn es schon der Schweizer Armee nicht gelingt, aus dem Pool der Wehrpflichtigen genügend Personal zu rekrutieren, wie gehen dann Freiwilligenstreitkräfte, die ihr Personal gänzlich auf dem Arbeitsmarkt beschaffen müssen, mit diesen Herausforderungen um? Welche Strategien wenden diese an, um eine erfolgreiche Personalrekrutierung zu verwirklichen? Diesen Fragen wird im Artikel mittels drei Fallstudien zu den Freiwilligenstreitkräften von Belgien, den Niederlanden und Slowenien nachgegangen. Nach Aussetzung der Wehrpflicht⁴ liegen erste Erfahrungen aus ihren Rekrutierungsbemühungen vor. Dabei interessiert vor allem, inwiefern diese Erfahrungen für die Schweiz genutzt werden können, um die Lücken im Berufscorps zu schliessen. Zudem ist von Interesse, ob eine weitere Professionalisierung der Schweizer Armee überhaupt erfolgreich durchgeführt werden könnte.

Die Gründe für die Auswahl der drei untersuchten Länder sind folgende: Gemäss dem *World Values Survey* von Roland Inglehart⁵ weisen Belgien, die Niederlande, Slowenien und die Schweiz ähnliche gesellschaftliche Werte- und Normenauffassungen auf. Ausser Belgien haben die ausgewählten Länder zudem eine wesentlich tiefere Jugendarbeitslosigkeit als der euro-

3 Abegglen, Christoph. Anhaltende Krisenlage beim militärischen Berufspersonal. In: *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift* 5 (2008), S. 55.

4 Belgien 1993, die Niederlande 1996, Slowenien 2003.

5 World Values Survey (o.A.). <http://www.worldvaluessurvey.org/>.

päische Durchschnitt.⁶ Belgien und die Niederlande waren die ersten Staaten in Kontinentaleuropa, welche die Wehrpflicht aussetzten. Diese Länder mussten sich am längsten mit der Rekrutierung Freiwilliger auseinandersetzen und konnten dementsprechend in der letzten Dekade wertvolle Erfahrungen sammeln.⁷ Mit einem Anteil von 17 Prozent an ethnischen Minderheiten⁸ sind die Niederlande demographisch mit der Schweiz vergleichbar. Belgien ist insofern interessant für die Schweiz, da es auf einem föderalistischen Staatssystem aufgebaut ist und mehrere Sprachgruppen und Bevölkerungsteile (flämisch, wallonisch, deutsch) aufweist. Für den Vergleich mit Slowenien spricht, dass es bei der Staatsgründung 1991 noch über eine Territorialarmee verfügte, welche sich im zehntägigen Krieg gegen die jugoslawischen Streitkräfte behaupten konnte. Aus dieser Territorialarmee, die Ähnlichkeiten mit der Schweizer Miliz aufwies, wurde die slowenische Streitkraft gebildet. Slowenien war zudem das erste osteuropäische Land, dass die Wehrpflicht aussetzte und nur noch Freiwillige für die Streitkräfte rekrutierte.

- 6 Siehe Arbeitslosenquoten für Belgien, Niederlande, Slowenien unter eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=de&product=STRIND_EMPLOI&root=STRIND_EMPLOI/emploi/em071. Für die Arbeitslosenquote der Schweiz: Schweizerische Arbeitsmarktstatistik. <http://www.amstat.ch/infospc/public/standardreports.jsp?lingua=de&call=viador>.
- 7 Bos-Bakx, Miepke/Soeters, Joseph. The Professionalization of the Netherlands' Armed Forces. In: Malešič, Marjan (Hrsg.). *Conscription vs. All-Volunteer Forces in Europe*. Militär und Sozialwissenschaften 33. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2003, S. 83–99; Moelker, René/Olsthoorn, Peter/Bos-Bakx, Miepke/Soeters, Joseph. *From Conscription to Expeditionary Armed Forces: Trends in the Professionalisation of the Royal Netherlands Armed Forces*. Research Paper FMB 05-70. Breda: Royal Netherlands Military Academy, Faculty of Military Sciences, 2005; Van de Ven, Cyril/van Gelooven, Renier. *Early Attrition in the Netherlands' Armed Forces, a New Monitor*. The Hague: Netherlands Defence Services Centre Behavioural Sciences, 2006; NATO Research and Technology Organisation, Task Group HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personal. Final Report of Research Task Group HFM-107*. France: Neuilly-Sur-Seine Cedex, Oktober 2007; Belgium – National Report 2005. *Situation of the Year 2004*. http://www.nato.int/ims/2005/win/national_reports/belgium.pdf; Cohn, Lindsay P. *Who Will Serve? Education, Labor Markets, and Military Personnel Policy*. Diss. Department of Political Science in the Graduate School of Duke University, 2007; Manigart, Philippe. The Professionalization of the Belgian Armed Forces. In: Malešič, *Conscription vs. All-Volunteer Forces in Europe*, S. 133–149; Schreurs, Bert. *«I think they misled me»: About the Information Value of Recruitment and Selection*. Belgium: Belgian Ministry of Defense, 2004. <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004021P.pdf>.
- 8 Central Intelligence Agency. The 2008 World Factbook, 2008. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>.

Im Rahmen der vorliegenden Studie führte der Autor im Winter 2007/08 in den drei ausgewählten Staaten mündliche Experteninterviews zu Aspekten der Personalgewinnung und -bindung durch. Interviewt wurden Sozialwissenschaftler⁹ von Militärakademien oder Universitäten, Rekrutierungsverantwortliche sowie Angestellte des Verteidigungsdepartements, die sich mit der Rekrutierung und der Personalbindung beschäftigen oder als Berufsoffiziere tätig sind. Die interviewten Partner werden im Artikel nicht namentlich genannt, da ihnen Anonymität zugesichert wurde. In den Fallanalysen geht es vielmehr darum, verschiedene Expertenmeinungen pro Land zusammenfassend darzustellen und mit Befunden aus der wissenschaftlichen Literatur zu ergänzen.

Das erste Kapitel des Artikels thematisiert allgemein die Personalgewinnung in Streitkräften und zeigt auf, dass die Rekrutierung Freiwilliger generell kritisch ist. Dabei hat sich die Problematik in den letzten Jahren speziell in jenen europäischen Staaten qualitativ verändert, welche die Wehrpflicht aussetzten. Im zweiten Kapitel wird die Personalgewinnung in Belgien, in den Niederlanden und in Slowenien betrachtet, um im dritten Kapitel Gemeinsamkeiten und Differenzen herausarbeiten und analysieren zu können. Daran anschliessend diskutiert Kapitel 4 die Schwierigkeiten der Personalgewinnung und -bindung in der Schweizer Armee. Der abschliessende fünfte Teil leitet aus den Fallanalysen mögliche Massnahmen für die Schweiz ab.

1 HERAUSFORDERUNGEN BEI DER REKRUTIERUNG UND MITARBEITERBINDUNG IN STREITKRÄFTEN

Die Aussetzung der Wehrpflicht in Belgien 1993 und in den Niederlanden 1996 führte dazu, dass der Aspekt der Freiwilligenrekrutierung im europäischen Kontext vermehrt Beachtung gewann. Die Entwicklung stellte die europäischen Streitkräfte vor neue Herausforderungen bei der Personalge-

9 Bei der Verwendung männlicher Bezeichnungen ist jeweils die weibliche Form miteinbezogen.

winnung.¹⁰ Diese lassen sich auf einer gesellschaftlichen und einer ökonomischen Ebene beschreiben. Auf der gesellschaftlichen Ebene spielte die demographische Veränderung der europäischen Gesellschaften eine wesentliche Rolle. Die Verkleinerung der für den Militärdienst bevorzugten Altersgruppe bewirkte einen Personaldruck in den Streitkräften. Zusätzlich beeinflusste der gesellschaftliche Wertewandel die Akzeptanz und das Prestige der Streitkräfte, da zunehmend eine Inkongruenz zwischen vorherrschenden gesellschaftlichen Werten und militärischer Kultur entstand. Dies wirkte sich auf die Rekrutierung aus, denn das Ansehen der Organisation Militär hat für die Neigung junger Menschen, einen militärischen Beruf ins Auge zu fassen, einen wesentlichen Einfluss. Eine positive Einstellung zu den Streitkräften scheint die entscheidende Voraussetzung für das Interesse junger Menschen am Militär zu sein.¹¹ Allgemein lässt sich feststellen, dass das Interesse am Soldatenberuf bei Männern grösser ist als bei Frauen und mit steigendem Alter sowie höherer schulischer Bildung abnimmt.¹² Mit dem Übergang in eine postmoderne Gesellschaft veränderte sich auch die Bedrohungswahrnehmung. Die persönliche Betroffenheit von Krankheit, Arbeitslosigkeit und lokalen Umweltschäden übertrifft bei weitem die im heutigen europäischen Umfeld drastisch minimierte militärische Bedrohung.¹³ Der persönliche Einsatz für das Gut «öffentliche Sicherheit» nahm deshalb zunehmend ab.

- 10 Die Personalgewinnung, auch als Rekrutierung bezeichnet, hat zum Ziel, «das Unternehmen bedarfsgerecht und kostengünstig mit potenziellen Arbeitskräften nicht nur für einen derzeitigen Personalbedarf, sondern auch mit Blick auf zukünftige, unternehmensstrategische Entwicklungen zu versorgen.» Oechsler, Walter A. *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. 7., grundlegend überarbeitete und erweiterte Auflage. München: R. Oldenbourg Verlag, 2000, S. 238.
- 11 Bulmahn, Thomas. Berufswunsch Soldat: Interessen und Motive. In: Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul (Hrsg.). *Handbuch Militär und Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004, S. 451–461.
- 12 Siehe dazu auch die gross angelegte Studie zu «*Enlistment Propensity*» in den USA: Wilson, Michael J./Greenlees, James B./Hagerty, Tracey/v. Helba, Cynthia/Hintze, Wayne. *Youth Attitude Tracking Study 1999. Propensity and Advertising Report*. Arlington: Defense Manpower Data Center, 1999. Die neusten Studien in Deutschland bestätigen diesen Sachverhalt: Bulmahn, Thomas. *Berufswahl Jugendlicher und Interesse an einer Berufstätigkeit bei der Bundeswehr. Ergebnisse der Jugendstudie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr*. Strausberg: SOWI, 2007.
- 13 Haltiner, Karl W./Wenger, Andreas/Würmli, Silvia/Wenger, Urs. *Sicherheit 2007: Aussen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitische Meinungsbildung im Trend*. Zürich: Center for Security Studies der ETH Zürich und Militärakademie an der ETH Zürich, 2007; Micewski, Edwin R./Schörner, Barbara. Streitkräfte in der Postmoderne. In: *Österreichische Militärische Zeitschrift* 3 (2007), S. 271–280, hier S. 275.

Auf der ökonomischen Ebene sind die Streitkräfte mit der aktuellen Arbeitsmarktsituation konfrontiert. Sie müssen auf dem freien Arbeitsmarkt mit der Privatwirtschaft um geeignete Personen konkurrieren. Dabei können sie bei den finanziellen und auch bei den nicht-monetären Anreizen häufig nicht mithalten. Vor allem bei geringer Arbeitslosigkeit und starker Wirtschaftskraft akzentuiert sich der Konkurrenzkampf und eine erfolgreiche Personalgewinnung wird für die Streitkräfte schwieriger.¹⁴ Das Auftauchen von Rekrutierungsproblemen bei Freiwilligenstreitkräften als Folge wirtschaftlicher Entwicklungen ist kein neues Phänomen. Bereits in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts zeigten sich erhebliche Schwierigkeiten für die US-Streitkräfte beim Übergang zu einer Freiwilligenstreitkraft 1973.¹⁵ Auch andere Nato-Mitgliedsländer beschäftigten sich zu Beginn der achtziger Jahre ausführlich mit diesen Problemen der Arbeitsmarktpolitik.¹⁶

Am schwierigsten präsentiert sich die Situation für die Freiwilligenstreitkräfte tendenziell bei spezialisierten Arbeitskräften.¹⁷ Dies ist unter anderem ein Grund dafür, dass einige Staaten auch qualifizierte ausländische Interessierte in ihre Streitkräfte zulassen. So rekrutieren die Streitkräfte von Belgien und Luxemburg auch andere EU-Bürger und Spanien integriert spanisch sprechende Bürger aus Südamerika in seine Armee. Auch Irland, Grossbritannien und Frankreich beschäftigen schon seit langem Staatsangehörige anderer Staaten.¹⁸

14 Cohn, *Who Will Serve?*, S. 322.

15 Doorn, Jacques van. Der Niedergang der Massenarmee – Allgemeine Überlegungen. In: *Beiträge zur Konfliktforschung 1* (1976), S. 51–62; Cailleteau, François. Le recrutement d'une armée de métier. In: Boëne, Bernard/Martin, Michel Louis. *Conscription et armée de métier*. Paris : FEDN, 1991, S. 252–266; Gilroy, Curtis L./Phillips, Robert L./Blair, John D. The All-Volunteer Army: Fifteen Years Later. In: *Armed Forces & Society*, 16 (1990), Nr. 3, S. 329–350.

16 North Atlantic Assembly Papers. *Manpower Issues for NATO. Recruitment, Retention, Reserves*. Brussels: The North Atlantic Assembly, 1983.

17 Jackwerth, Christoph. Ökonomische Aspekte eines Vergleiches unterschiedlicher Wehrsysteme. In: *Österreichische Militärische Zeitschrift 4* (1998), S. 375–382, hier S. 378; Ministry of Defence. *Recruitment and Retention in the Armed Forces. Report by the Comptroller and Auditor General*. London: National Audit Office NAO, 3. November 2006. http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/05-06/05061633-1.pdf; Harding, Thomas. Britain Almost out of Troops. In: *Telegraph.co.uk*, 24. Juli 2007; NATO Research and Technology Organisation, *Recruiting and Retention of Military Personal*.

18 Bender, Bryan. A U.S. Military 'at breaking point' Considers Foreign Recruits. In: *International Herald Tribune Americas*, 26. Dezember, 2006.

Nach dem Ende des Kalten Krieges bauten viele Streitkräfte Personalüberbestände ab, deshalb war die Problematik der Rekrutierung in europäischen Staaten lange Zeit nicht offensichtlich.¹⁹ Zugleich bildeten die letzten Wehrpflichtigen ein Rekrutierungsreservoir für die im Aufbau befindlichen Freiwilligenstreitkräfte. Nach der Beendigung dieser Strukturanpassungen gestaltete sich die Rekrutierung militärischen Personals in Europa zunehmend schwierig. Wie die Streitkräfte aus den drei europäischen Ländern Belgien, Niederlande und Slowenien mit diesen Herausforderungen umgehen, zeigen die folgenden Fallstudien.

2 FALLSTUDIEN: BELGIEN, DIE NIEDERLANDE UND SLOWENIEN

Die vorliegenden Fallstudien analysieren die Rekrutierungsbemühungen der Streitkräfte Belgiens, der Niederlande und Sloweniens. Dabei wird auf die allgemeine Personalsituation eingegangen und es werden spezifische Themenkreise wie Ansehen der Streitkräfte, die Wettbewerbsfähigkeit auf dem zivilen Arbeitsmarkt, die Gründe für den Eintritt in die Streitkräfte, die unterschiedlichen Anreizsysteme und der jeweilige Rekrutierungsvorgang angesprochen.

2.1 BELGIEN: PERSONALBINDUNG UND ÜBERALTERUNG ALS HERAUSFORDERUNG

Belgien kämpft seit der Umstellung auf eine Freiwilligenstreitkraft²⁰ mit dem Problem der Überalterung des Kaders.²¹ Die Streitkräfte reduzierten nach

- 19 Jehn, Christopher/Selden, Zachary. The End of Conscription in Europe. In: *Contemporary Economic Policy* 20 (2002), Nr. 2, S. 93–100; Malešič, Marjan. *Comparative Analysis of Manning the Armed Forces in Europe*. University of Ljubljana: Obramboslovni raziskovalni center, 2002; Szvircev Tresch, Tibor. *Europas Streitkräfte im Wandel: Von der Wehrpflichtarmee zur Freiwilligenstreitkraft. Eine empirische Untersuchung europäischer Streitkräfte 1975 bis 2003*. Diss. Universität Zürich. Zürich, 2005.
- 20 Die belgischen Streitkräfte sind in Heer, Luftwaffe und Marine unterteilt. Zudem gibt es ein eigenständiges medizinisches Korps. Im Jahr 2006 zählten die belgischen Streitkräfte 38 626 Personen.
- 21 Deheyder, Leo. Die neue Wehrstruktur in Belgien. In: Steinkamm, Armin A./Schössler, Dietmar (Hrsg.). *Wehrhafte Demokratie 2000. Zu Wehrpflicht und Wehrstruktur*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 1999, S. 152–161.

dem Systemwechsel kontinuierlich den Personalbestand. Doch die Offiziere geniessen eine Lebensanstellung und verliessen die Streitkräfte deshalb nur zögerlich. Die Konsequenz daraus ist, dass der Organisation nicht genügend junge Menschen beitreten, da die bewilligten Stellenkontingente durch ältere Kadermitarbeiter besetzt sind.²² Daneben sind die belgischen Streitkräfte mit dem Problem konfrontiert, dass viele Armeeangehörige frühzeitig aus dem Militärdienst ausscheiden. Rund 40 Prozent der Soldaten brechen ihren Dienst in den ersten beiden Jahren ab. In den meisten Fällen scheitern sie während der viermonatigen Grundausbildung aus physischen oder psychischen Gründen.

Die gesellschaftliche Akzeptanz der belgischen Streitkräfte beurteilten die Experten als durchschnittlich bis ziemlich gut. Positionierten sich die Streitkräfte in den achtziger Jahren auf einer Vertrauensskala jeweils am Schluss von zehn Institutionen, rückten die Streitkräfte Ende 2005 auf den zweiten Platz vor. Die Umstellung von der Wehrpflicht- auf eine Freiwilligenarmee beeinflusste dies wesentlich. Breite Kreise der Bevölkerung nahmen die damit einhergehende Professionalisierung positiv auf. Zudem gewannen die Streitkräfte mit der Teilnahme an friedensunterstützenden Auslandseinsätzen weiteren Support in der Bevölkerung. Während die Institution Militär heute einen positiven Rückhalt in der Gesellschaft hat, bewertet die Bevölkerung das Prestige des militärischen Berufs tiefer, wobei Offiziere und Fachspezialisten überdurchschnittlich abschnitten.

Im Durchschnitt der letzten Jahre suchten die Streitkräfte in Belgien jährlich rund 300 Offiziere, etwa 400 Unteroffiziere und zwischen 700 und 900 Soldaten. Dabei bewerben sich auf eine frei werdende Offiziersstelle rund vier und auf Unteroffiziers- und Soldatenstellen jeweils ca. sechs Interessierte. Insgesamt werden die Rekrutierungsziele in der Regel knapp erreicht, wobei beträchtliche Unterschiede zwischen den Teilstreitkräften, den Rängen und Funktionen auftreten. Die Landstreitkräfte und die Luftwaffe können ihren Bedarf an Rekruten decken. Bei der Marine ist die Rekrutierung weniger erfolgreich. Langfristig betrachtet zeigen sich bei den Unteroffizieren

22 Lescreve, Francois/Schreurs, Bert. Recruiting and Retention of Military Personnel: Belgium. In: NATO Research and Technology Organisation, *Recruiting and Retention of Military Personal*, S. 2A-1–2A-9.

die grössten Engpässe für die belgische Armee. Ebenfalls kritisch ist die Anwerbung von genügend Infanteriesoldaten. Auch die Rekrutierung von Fachspezialisten (medizinisches Personal, Computerexperten, *Special Forces*, etc.) bereitet Schwierigkeiten.

Alle Interviewpartner in Belgien wiesen auf den direkten Zusammenhang zwischen Arbeitslosigkeit, wirtschaftlichem Wachstum und Rekrutierungserfolg hin. Deshalb gestaltet sich der Erfolg der Rekrutierung nach Landes-teilen unterschiedlich.²³ In Wallonien lassen sich im Unterschied zu Flandern auf Grund der höheren Jugendarbeitslosigkeit genügend junge Frauen und Männer finden. Doch da die belgischen Streitkräfte nach einer sprachlichen Quote rekrutieren (60 Prozent aus dem niederländischsprachigen, 40 Prozent aus dem französischsprachigen Teil), können sie einen Unterbestand in Flandern nicht durch einen Überbestand in Wallonien kompensieren. Als Folge der Rekrutierungsschwierigkeiten wurde 2003 ein Gesetz erlassen, welches auch EU-Bürgern ermöglicht, in den belgischen Streitkräften Dienst zu leisten.²⁴ 2007 stellten die Streitkräfte so 17 EU-Bürger ein. Dabei handelte es sich in den meisten Fällen um Niederländer, Franzosen und Deutsche.²⁵

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes und ein regelmässiges Einkommen sind sowohl für Soldaten als auch für Offiziere zentrale Gründe für den Beitritt zu den Streitkräften.²⁶ Ein weiteres Motiv, vor allem auf Soldatenstufe, ist die Möglichkeit, Auslandseinsätze zu leisten und so Auslandserfahrung sammeln zu können. Dies wird mit beeinflusst von der Tatsache, dass die zusätzlich ausbezahlte Auslandszulage es jungen Frauen und Männern ermöglicht, ein überdurchschnittliches Einkommen zu erzielen. Intrinsische Motivationsgründe wie Patriotismus und Tradition waren dagegen in den Augen der interviewten Personen nur sekundär, wobei Personen aus dem französisch-

23 Ebd.

24 Loi du 27 mars 2003 relative au recrutement des militaires et au statut des musiciens militaires et modifiant diverses lois applicables au personnel de la Défense, Artikel 8. *Brussels Moniteur belge*, 30. April 2003. <http://www.staatsbladclip.be/lois/2003/04/30/loi-2003007119.html>.

25 EU-Bürger können sich für alle Positionen bewerben. Als Soldat müssen sie entweder die französische oder niederländische Sprache beherrschen. Deutsch, die dritte offizielle Sprache, genügt nicht, da die Streitkräfte die militärische Grundausbildung nur in den zwei Hauptsprachen anbieten. Offiziersanwärter müssen sowohl die französische als auch die niederländische Sprache beherrschen.

26 Siehe detailliert dazu Manigart, Philippe. Risks and Recruitment in Postmodern Armed Forces: The Case of Belgium. In: *Armed Forces & Society* 31 (2005), Nr. 4, S. 559–582.

sprachigen Teil Belgiens ein höherer Grad an Patriotismus und vor allem den Offiziersanwärtern mehr Traditionsbewusstsein zugesprochen wurde. Für Offiziere und Unteroffiziere gelten weiter gute Bildungsmöglichkeiten als zentral.

Wie läuft in Belgien der Rekrutierungsprozess ab? Die Teilstreitkräfte rekrutieren seit fünf Jahren gemeinsam. Regional verteilt gibt es elf *Maisons de la Défense*. In diesen Informationszentren erfolgt der erste Kontakt mit den interessierten Personen. Drei Rekrutierungsschritte finden dort statt (generelle und spezifische Information, Einschreibung und psychologischer Test), während der vierte Schritt zentral in Brüssel durchgeführt wird (Sporttest und medizinischer Test). Die Mehrzahl der interessierten jungen Frauen und Männer erfüllt die Rekrutierungsbedingungen. Zwischen 55 Prozent und 80 Prozent der Bewerber werden als diensttauglich eingestuft. Alle Kandidaten werden gemäss ihren Testergebnissen in eine Rangliste eingetragen und dann den zu vergebenden Stellen zugewiesen, d.h. es gilt nicht das *first come, first serve*-Prinzip. Der Selektionsprozess wird innerhalb einer kurzen Zeitspanne abgewickelt, so dass die Bewerber rasch wissen, ob sie den Streitkräften beitreten können oder nicht.

Das viermonatige Grundtraining für angehende Soldaten beginnt mit 18 Jahren. Jugendliche können aber schon mit 16 Jahren den Streitkräften beitreten.²⁷ Dabei besuchen sie eine weiterführende Schule mit allgemein bildenden Themen und haben auch Ausbildungseinheiten, die sich speziell mit Sicherheitspolitik und den Streitkräften auseinandersetzen. Eine Anstellung beim Militär setzt automatisch die Bereitschaft für einen Auslandseinsatz voraus.

Die belgischen Streitkräfte rekrutieren hauptsächlich über Internet, Zeitungsanzeigen und Fernsehsendungen. *Televox national* zeigt einmal pro Monat in einem 30-minütigen Video allgemeine Informationen zur Verteidigung und zu den Streitkräften.²⁸ Events wie *Air Shows* dienen zusätzlich dazu, das Prestige der Streitkräfte in der Gesellschaft zu erhöhen und Interesse zu wecken. Zudem bestehen enge Kooperationen mit Arbeitsvermittlungsstellen.

27 Die Webseite der belgischen Streitkräfte führt unter <http://www.mil.be/jobs/subject/index.asp?LAN=fr&ID=1090> die exakten Aufnahmebedingungen auf.

28 Siehe unter: <http://www.mil.be/ipr/subject/index.asp?LAN=fr&ID=1077>.

Die belgischen Streitkräfte wechseln auf Ende 2008 vom Modell der lebenslangen Anstellung zu einem gemischten Karrieresystem (*Concept de Carrière Mixte*). In diesem verbleiben die Angestellten nach zehn Jahren Militärdienst entweder im Militär oder sie können als Zivilperson in das Verteidigungsministerium übertreten. Die dritte und hier neue Möglichkeit ist, dass Angestellte den Staatsdienst nach zehn Jahren verlassen und einem neuen Beruf auf dem zivilen Arbeitsmarkt nachgehen. Dabei können sie von *Outplacement*-Programmen profitieren, die sie auf den Wiedereinstieg in das zivile Arbeitsleben vorbereiten. Die belgischen Streitkräfte verfolgen mit der Einführung des neuen Konzepts drei Ziele: die Altersstruktur des Personals soll verbessert, neue militärische und zivile Karriereperspektiven ermöglicht und die Attraktivität der Armee als Arbeitgeber gesteigert werden.

2.2 NIEDERLANDE: STARKE WIRTSCHAFT ALS URSACHE DER REKRUTIERUNGSPROBLEME

In den Niederlanden wirkte sich die gute wirtschaftliche Lage negativ auf den Rekrutierungserfolg der Streitkräfte aus.²⁹ Schon das Komitee Meijer, das 1992 eingesetzt wurde, um die möglichen Auswirkungen beim Übergang zu einer Freiwilligenstreitkraft zu untersuchen, sah voraus, dass es schwierig bis unmöglich sein würde, bei Hochkonjunktur genügend Personal zu rekrutieren.³⁰ Wie in Belgien können die Streitkräfte lohnmassig nicht mit der Privatwirtschaft konkurrieren, ausser wenn die Soldaten in Auslandmissionen tätig sind.

Die Streitkräfte haben zwar in der Gesellschaft in den letzten zwei Dekaden an Prestige gewonnen, doch eine eigentliche Militärtradition existiert nicht. Die Bevölkerung betrachtet militärische Berufe als eine Arbeit wie jede andere auch. Deshalb ist auch das frühzeitige Ausscheiden aus den Streitkräften mit 25 Prozent relativ hoch. Das Bewusstsein in der Bevölkerung, dass es militärische Berufs- und Karrieremöglichkeiten gibt, ist nicht besonders ausgeprägt. Auf den Punkt gebracht kann gesagt werden, dass die

29 Die niederländischen Streitkräfte sind in vier Teilstreitkräfte gegliedert: Herr, Luftwaffe, Marine und *Marechaussee*. Die *Marechaussee* ist ein eigenständiger Teil der Streitkräfte und übt militärpolizeiliche Aufgaben aus. 2007 beschäftigten die Streitkräfte 49 088 Personen.

30 Moelker et al., *From Conscription to Expeditionary Armed Forces*, S. 13.

Unterstützung der Streitkräfte durch die Bevölkerung hoch, das Wissen über sie jedoch gering ist.

Seit 1996 konnten die Streitkräfte in den Niederlanden die planerischen Vorgaben für die Rekrutierung in keinem Jahr erfüllen. Der Rekrutierungserfolg schwankte zwischen 78 Prozent und 93 Prozent.³¹ 2007 konnten die Landstreitkräfte und die Marine jeweils 70 Prozent, die Luftwaffe 90 Prozent des benötigten Personals gewinnen.³² Die Interviewpartner äusserten deshalb die Befürchtung, dass bei anhaltendem Personalmangel die Erfüllung der operativen Aufgaben der Streitkräfte gefährdet sei.³³ Vor allem die Infanterie hat grosse Rekrutierungsschwierigkeiten. Aber auch die Gewinnung von technischem Personal bei der Marine und der Luftwaffe ist unbefriedigend.

Die Marine sieht sich mit einem doppelten Problem konfrontiert: Einerseits kann sie zu wenig neues Personal rekrutieren, andererseits verlassen viele Angestellte die Marine frühzeitig. Als Erklärung für diesen Umstand gaben die Interviewpartner an, dass die Marine sechs Jahre lang in keine Mission involviert war, und die Arbeit deshalb demotivierend wirke. Auch die Rekrutierung und die Aufrechterhaltung eines qualitativ hoch stehenden *Special Forces*-Kontingents sowie das Anstellen von Fachspezialisten erweist sich als äusserst schwierig. Wie in Belgien ist es sehr problematisch, geeignete Unteroffiziere zu finden. Noch problematischer ist es jedoch, diese mittel- und langfristig zu binden. Keine Rekrutierungsschwierigkeiten gibt es hingegen bei der Militärpolizei (*Marechaussee*) und bei den Offizieren.

Zudem gestaltet sich die Rekrutierung von Personal aus dem Süden und dem Osten der Niederlande erfolgreicher, da dort mehr militärische Kasernen und somit mehr Arbeitsmöglichkeiten existieren. Einen speziellen Fokus der Rekrutierungsbemühungen richteten die Streitkräfte auf immigrierte Personen, die zirka 7 Prozent des Gesamtbestandes der Streitkräfte ausmachen. Die meisten dieser Personen haben einen indonesischen Familienhintergrund, gefolgt von Personen aus Surinam, der Türkei und Marokko.

31 Bos-Bakx/Soeters, *The Professionalization of the Netherlands' Armed Forces*, S. 86. Siehe auch Van den Ven, Cyril/Bergman, Rik. Recruiting and Retention of Military Personnel: The Netherlands. In: NATO Research and Technology Organisation, *Recruiting and Retention of Military Personnel*, 2D-1–2D-14.

32 Quelle: R&D Section, Recruitment Division Netherlands Defense Forces, Amsterdam. Antwort auf schriftliche Anfrage.

33 Siehe auch bei Bos-Bakx/Soeters, *The Professionalization of the Netherlands' Armed Forces*, S. 86.

Für die Soldaten ist ein Hauptgrund eines Eintritts in die niederländischen Streitkräfte die Möglichkeit einer Teilnahme an Auslandseinsätzen und damit verbunden die Gelegenheit zu reisen und Neues zu erleben. Ebenso wichtig sind Bildungsanreize, dies vor allem für Offiziere und Unteroffiziere. Die mit den Auslandseinsätzen stark verknüpften finanziellen Abgeltungen bezeichnen die interviewten Partner als den dritt wichtigsten Grund. Hingegen haben Statusgründe wie Prestige, Tradition oder Patriotismus ausser bei Offizieren offenbar deutlich geringeren Einfluss auf die Bereitschaft, den Streitkräften beizutreten.

Die Streitkräfte bieten sowohl monetäre als auch nicht monetäre Anreize an, beispielsweise die Möglichkeit zur Absolvierung der Fahrprüfung. Auch unterhalten die Streitkräfte Ausbildungsprogramme, die den Wiedereinstieg in die Zivilgesellschaft nach dem Dienst erleichtern sollen. Dies hat auch einen finanzpolitischen Hintergrund. Das Militär ist verpflichtet, arbeitslose Militärpersonen finanziell zu unterstützen. Überdies stellt eine tiefe Arbeitslosenrate ehemaliger Militärangehöriger ein starkes Rekrutierungsargument für Interessierte dar.³⁴

Mit 18 Jahren kann man den Streitkräften beitreten. Alle Militärangehörigen müssen die niederländische Staatsbürgerschaft besitzen und für Auslandseinsätze bereit sein.³⁵ Auf Grund der Wirtschaftslage präferieren Soldaten wie auch Unteroffiziere Kurzzeitverträge bis zu vier Jahren. Damit haben sie weiterhin die Möglichkeit, nach ihrer Dienstleistung auf dem zivilen Arbeitsmarkt attraktive Stellen anzunehmen. Offiziere interessieren sich eher für längerfristige Anstellungen. Anfangs 2008 wurde ein flexibles Personalsystem eingeführt. Die Streitkräfte bewegen sich nun von einer lebenslangen Anstellung zu einem *up-or-out*-orientierten Karrieresystem. Der Grund für den Systemwechsel ist klar. Die lebenslange Anstellung von Offizieren und Unteroffizieren bewirkte eine Überalterung des Kaders, welcher die Streitkräfte entgegenwirken wollen.

Die Rekrutierung in den Niederlanden findet lokal statt. Es existieren sieben regionale Rekrutierungs- und Informationsbüros der Landstreit-

34 Cohn, *Who Will Serve?*, S. 194.

35 Für eine ausführliche Darstellung des Selektions- und Rekrutierungsprozesses in den Niederlanden siehe bei Cohn, *Who Will Serve?*.

kräfte – die sogenannten *Banenwinkel*. In den *Banenwinkel* wird abgeklärt, ob die Kandidaten die Anforderungen der Organisation erfüllen. Seit dem 15. Februar 2008 koordiniert die *Recruitment Division* in Amsterdam die verschiedenen Rekrutierungsabteilungen der Teilstreitkräfte. Neben den *Banenwinkel* kooperiert die *Recruitment Division* auch mit den *Centres for Work and Income*. Dies sind halbstaatliche Meldestellen für Arbeitslose. Der Rekrutierungsprozess ist zeitaufwändig und anspruchsvoll. Die Streitkräfte scheidet in dem mehrstufigen Selektionsprozess durchschnittlich 70 Prozent der Bewerber aus.

Um das Interesse der Jugendlichen an einer Militärkarriere zu wecken, wurde eine *Peace and Security School* für Schulabgänger im Alter von 16 Jahren eingerichtet. Dieser ein- bis zweijährige Kurs bietet den Jugendlichen eine Weiterbildung an, die vor allem auf Sicherheitsthemen fokussiert. Mit diesen Kursen können die Jugendlichen die Zeit zwischen dem Schulaustritt und dem Eintritt in die Streitkräfte überbrücken. Durchschnittlich absolvieren 2 000 Jugendliche dieses Programm, wobei anschliessend zwischen 1 100 und 1 200 Jugendliche für den Militärdienst gewonnen werden können.

Die Streitkräfte werben vor allem über das Internet, mittels Anlässen (z.B. *Air Shows*), Fernsehsendungen und Anzeigen in Zeitungen. Die Webseite des Verteidigungsdepartements gibt vollumfänglich Auskunft über die einzelnen Berufssparten, Löhne oder Dienstorte.³⁶ Auch besuchen Armeevertreter Schulen und führen Informationsveranstaltungen durch. Eine wichtige Stütze bei der Suche nach Freiwilligen sind die staatlichen Arbeitszentren und Jobbörsen. Trotz diesen Bemühungen erweist sich die Anwerbung von neuem Personal auch in den Niederlanden als schwierig.

2.3 SLOWENIEN: FEHLENDE SOLDATEN UND ZU VIELE OFFIZIERE

In Slowenien betrachteten die interviewten Fachleute die Rekrutierung als nicht erfolgreich und stuften die Situation in der slowenischen Armee so-

36 Dazu die Webseite des Verteidigungsdepartements unter: http://www.mindef.nl/personeel/werken_bij_defensie/index.aspx.

gar als dramatisch ein.³⁷ In erster Linie fehlen Infanteriesoldaten. Auch alle Spezialistenfunktionen können nur mit grossen Schwierigkeiten oder überhaupt nicht besetzen werden. Ein Hauptgrund ist die gute Wirtschaftslage. Nach Grad und Funktion differenziert wurde festgestellt, dass die Gewinnung von Offizieren am einfachsten ist, da es noch einen Überhang aus der Zeit der Wehrpflichtarmee gibt und Offiziere bis vor Kurzem eine lebenslange Anstellung angeboten erhielten. Infolge des akuten Soldatenmangels befürchteten die Interviewpartner, dass die slowenische Armee ihre Verpflichtungen gegenüber der Nato sowie auch der EU bei gleich bleibender Entwicklung in absehbarer Frist (ab zirka 2012) nicht mehr einhalten kann.

Die schwierige Rekrutierungssituation kann im Moment nicht verbessert werden. Auf der einen Seite fehlt der Armee die finanzielle Basis für eine moderne und erfolgreiche Rekrutierung, auf der anderen Seite müssten strukturelle Anpassungen vorgenommen werden. Dies hiesse, dass die älteren Offiziere, die eine lebenslange Anstellung geniessen, aber keine eigentliche moderne militärische Ausbildung absolvierten, aus den Streitkräften entlassen werden müssten, was gesellschaftspolitisch nicht durchsetzbar ist.

Das Prestige der slowenischen Armee in der Zivilbevölkerung ist hoch. Ein Grund dafür ist ihre Rolle im Unabhängigkeitskrieg 1991. Auch die Auslandmissionen der Armee beeinflussen die öffentliche Meinung positiv, vor allem die friedensunterstützenden Massnahmen in Bosnien-Herzegowina und Kosovo. Trotz des hohen Prestiges der militärischen Institution ist das Ansehen des militärischen Berufs tief. Die Zivilbevölkerung betrachtet Personen, die in den Streitkräften arbeiten, als nicht fähig, einen äquivalenten zivilen Beruf auszuüben.

37 Die slowenische Armee, die nicht in Teilstreitkräfte unterteilt ist, entstand 1991 aus dem 10-Tage- Krieg gegen die jugoslawische Volksarmee. Sie wurde aus Verbänden der früheren jugoslawischen Territorialverteidigung Sloweniens und der Polizei gebildet. 2003 wurde die Wehrpflicht ausgesetzt. Ende Oktober 2007 verfügte die Armee über 7 126 Personen, dies sind 626 Leute weniger als geplant. Das Ziel ist es, bis 2010 einen aktiven Bestand von 8 500 Soldaten zu erreichen sowie eine Reserve von 5 500 Soldaten zu unterhalten. Diese Zielvorgabe scheint nicht realistisch. Nicht nur die Armee leidet unter Rekrutierungsschwierigkeiten. Auch die Polizei konnte 2007 von den geplanten 500 Stellen nur deren 215 besetzen. Mit der Implementierung des Schengen-Abkommens – Slowenien zählt zur Aussengrenze der EU – wird sich der Wettbewerb um gut qualifiziertes Personal zwischen den beiden staatlichen Sicherheitsinstitutionen noch verstärken.

Die Armee benötigt für eine erfolgreiche Rekrutierung pro Jahr jeweils zirka 800 Bewerber, um mindestens 30 Offiziersstellen, 70 Unteroffiziersstellen und 300 Soldatenpositionen zu besetzen. Bei der Einführung der Freiwilligenstreitkraft 2003 bewarben sich 3 000 Personen. Diese Zahl reduzierte sich im Verlaufe der Zeit dramatisch, 2006 gab es noch 600, 2007 nur noch 400 Interessierte.³⁸ Personen aus dem Nordosten Sloweniens sind überdurchschnittlich an einem militärischen Beruf interessiert, da der Osten wirtschaftlich weniger stark entwickelt und die Arbeitslosigkeit bei jungen Menschen hier höher als in anderen Teilen Sloweniens ist. Aber, und hier zeigt sich die Kehrseite der Medaille, wenn diese Personen einen Beruf auf dem zivilen Arbeitsmarkt finden, verlassen sie die Streitkräfte schnell wieder.

Monetäre Anreize sind in Slowenien die Hauptmotivation für Soldaten, der slowenischen Armee beizutreten. Bei der Umstellung auf eine Freiwilligenstreitkraft 2003 verdienten die slowenischen Soldaten im Durchschnitt 30 Prozent mehr als Personen mit ähnlichen zivilen Berufen und einer vergleichbaren Schulausbildung. In der Zwischenzeit hat das Lohnverhältnis gekehrt, ausser wenn Soldaten in gut bezahlten Auslandseinsätzen Dienst leisten. Diese stellen einen weiteren Anreiz für einen Beitritt zur Armee dar. Die angesprochene Lohnentwicklung verschärft die Rekrutierungssituation in Slowenien. Bei einer boomenden Wirtschaft sind qualifizierte Personen immer weniger dazu bereit, Dienst zu leisten oder ihn zu verlängern.

Auch Tradition, Prestige und Patriotismus stellen Gründe dar, sich insbesondere für eine Offizierslaufbahn zu interessieren. Bildungsanreize haben hingegen keinen grossen Einfluss auf die Entscheidungsfindung, da in Slowenien die schulische Ausbildung gratis ist und über 50 Prozent der jungen Frauen und Männer einen *High School*-Abschluss haben, der ihnen ein Studium an einer Universität ermöglicht. Ein Anreiz ist jedoch, dass Angestellte der Streitkräfte über den gleichen Status wie Angestellte im öffentlichen Dienst verfügen. Wenn Soldaten nicht mehr in den Streitkräften Dienst leisten können, muss ihnen innerhalb der Verwaltung eine Anstellung angeboten werden.

38 2003 war erfolgreich, weil viele Interessenten seit Jahren warteten, den Streitkräften als militärisches Berufspersonal beitreten zu können. Somit wurde für die Rekrutierung nicht nur ein möglicher Jahrgang angesprochen, sondern mehrere Jahrgänge.

Wie präsentiert sich das Rekrutierungsverfahren in Slowenien? Die Armee bietet für 17-jährige Männer einen freiwilligen Informationstag an, der von 60 Prozent besucht wird. Mit 18 Jahren können sich Interessierte für den Militärdienst melden, das Höchst Eintrittsalter liegt für Soldaten bei 25 Jahren,³⁹ für Offiziere bei 30 Jahren. Offiziere müssen einen Universitätsabschluss (mindestens Bachelorstufe) besitzen, anschließend studieren sie für ein Jahr an der Offiziersschule.⁴⁰ Interessierte müssen slowenische Staatsbürger sein und dürfen über keine doppelte Staatsbürgerschaft verfügen.⁴¹ Eine Parteimitgliedschaft ist nicht erlaubt.⁴² Durchschnittlich sind 60 Prozent der Interessierten auch für den Militärdienst fähig. Vom ersten Kontakt im Rekrutierungszentrum bis zum eigentlichen Eintritt in die Streitkräfte dauert es zwischen drei bis neun Monaten, was gemäss den Experten zu lange ist. Mit dem Konzept des «freiwilligen Wehrpflichtigen», das ein dreimonatiges militärisches Basistraining einschliesst, versucht die Armee, das Interesse der jungen Erwachsenen für das Militär zu wecken. Gemäss den Aussagen des *Recruitment Office* in Ljubljana besuchen jährlich zwischen 300 bis 350 Personen diese Kurse. Ein grosser Anteil davon entscheidet sich anschliessend für den Verbleib in den Streitkräften.

Die Werbung für die Streitkräfte stützt sich auf traditionelle Werbeträger wie Zeitungen, Radio und Events ab. Auch mit Internetauftritten⁴³ wird versucht, das Interesse der jungen Menschen zu wecken. Weiter versucht die Armee, in Jugendcamps und mit Besuchen an Hochschulen die Jugendlichen direkt anzusprechen. Weniger institutionalisiert ist die Kooperation mit Arbeitsvermittlungszentren. Infolge der prekären Personalsituation muss die Armee die Werbeanstrengungen aber eindeutig verbessern.

39 Diese Altersgrenze soll auf 35 Jahre erhöht werden, um die Rekrutierungsschwierigkeiten zu entschärfen.

40 Das System ist vergleichbar mit dem einjährigen Diplomelehrgang (DLG) an der MILAK. Für den DLG werden auch ein Hochschulabschluss oder ein Fachhochschulabschluss vorausgesetzt.

41 Es gibt keine Planungen, dass ausländische Personen in die Streitkräfte aufgenommen werden können, wie dies in Belgien der Fall ist.

42 Kladnik, Tomaž. *Slovenian Armed Forces in the Service of Slovenia*. Ljubljana: Defensor, 2007, S. 98.

43 Siehe Webseite der Rekrutierung für die slowenischen Streitkräfte: <http://www.slovenskavojska.si>.

3 GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE IN DER REKRUTIERUNG DES MILITÄRISCHEN PERSONALS IN BELGIEN, DEN NIEDERLANDEN UND SLOWENIEN

Dieses Kapitel fasst die Länderanalysen schematisch zusammen und zeigt Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf. Wie in den Fallstudien wird auf spezifische Themenkreise eingegangen. Tabelle 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick.

Tabelle 1: Die Personalsituation in den Streitkräften von Belgien, den Niederlanden und Slowenien

	Belgien	Niederlande	Slowenien
Allgemeiner Überblick	<ul style="list-style-type: none"> • zu viele höhere Offiziere wegen Lebensanstellung • Überalterung • geringe Schwierigkeit der Rekrutierung, aber grosse Probleme, Mitarbeiter zu halten 	<ul style="list-style-type: none"> • zu viele höhere Offiziere wegen Lebensanstellung • Überalterung • grosse Schwierigkeit der Rekrutierung und mittlere Probleme, Mitarbeiter zu halten 	<ul style="list-style-type: none"> • zu viele höhere Offiziere wegen Lebensanstellung • Überalterung • grosse Schwierigkeit der Rekrutierung und zunehmend Probleme, Mitarbeiter zu halten
Prestige, Ansehen der Streitkräfte, des militärischen Berufs	<ul style="list-style-type: none"> • Prestige durchschnittlich bis gut • Professionalisierung und Auslandseinsätze positiv betrachtet • Ansehen militärischer Beruf gut für Offiziere, niedriger für Soldaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestige gut, vor allem wegen Auslandseinsätzen • Ansehen militärischer Beruf durchschnittlich für Offiziere, niedrig für Soldaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestige gut, vor allem wegen Auslandseinsätzen • Ansehen militärischer Beruf tief
Zulassungsbedingungen, Anstellungsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Belgische Staatsbürgerschaft oder EU-Bürger • Eintritt mit 18 Jahren • Altersgrenze 34 Jahre, Offiziere 33 Jahre • ab 1. Januar 2009 Wechsel von lebenslanger Anstellung zum gemischten Karrieresystem • Auslandseinsätze obligatorisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Niederländische Staatsbürgerschaft • Eintritt mit 18 Jahren • Altersgrenze 33 Jahre • neu eingeführt: flexibles Personalsystem (keine lebenslange Anstellung mehr) • Auslandseinsätze obligatorisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Slowenische Staatsbürgerschaft • Eintritt mit 18 Jahren • Altersgrenze Soldaten 25 Jahre, Offiziere 30 Jahre mit Hochschulstudium • militärisches Personal: Angestellter des öffentlichen Dienstes • Auslandseinsätze obligatorisch

Rekrutierungsschwierigkeiten oder -erfolge	<ul style="list-style-type: none"> • nach Umstellung auf Freiwilligenstreitkraft Überbestand, geringe Rekrutierungsschwierigkeiten, aber nach Region unterschiedlich • Unteroffiziere kritisch • Infanterie schwierig 	<ul style="list-style-type: none"> • zu Beginn bei Umstellung auf Freiwilligenstreitkraft kein Problem • seit 1996 problematisch • nach Region unterschiedlich • Unterdotierung Infanterie und Fachspezialisten sowie Unteroffiziere 	<ul style="list-style-type: none"> • zu Beginn bei Umstellung auf Freiwilligenstreitkraft 2003 kein Problem • Nordosten Sloweniens hohe Rekrutierungsrate • seit 2005/6 zunehmend Soldatenstufe kritisch, vor allem Infanterie und Fachspezialisten
Motivation für Offiziere	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit • Karrieremöglichkeit • teilweise Tradition 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit • Bildung • Karrieremöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit
Motivation für Soldaten	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit • Auslandseinsätze • Sport • Standort 	<ul style="list-style-type: none"> • Auslandseinsätze • Verdienstmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdienstmöglichkeiten in Auslandseinsätzen • Arbeitsplatzsicherheit
Anreize für Offiziere	<ul style="list-style-type: none"> • Bildungsanreize 	<ul style="list-style-type: none"> • Bildungsanreize 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit
Anreize für Soldaten	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatzzulagen bei Auslandseinsätzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzverträge • Fahrprüfung • Ausbildung für zivilen Arbeitsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • bei Vertragsunterzeichnung Bonus
Wettbewerbsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • ökonomischer Aufschwung hat direkt negativen Einfluss auf Rekrutierung • für qualifizierte Personen tieferer Lohn als in Privatwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • ökonomischer Aufschwung hat direkt negativen Einfluss auf Rekrutierung • für qualifizierte Personen tieferer Lohn als in Privatwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • ökonomischer Aufschwung hat direkt negativen Einfluss auf Rekrutierung • für qualifizierte Personen tieferer Lohn als in Privatwirtschaft
Rekrutierungsvorgang	<ul style="list-style-type: none"> • Teilstreitkräfte rekrutieren seit fünf Jahren gemeinsam • elf Maisons de la Défense • diensttauglich zwischen 55 Prozent und 80 Prozent • Klassifikationssystem • komplexer Selektionsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination durch Recruitment Division regionale Rekrutierungszentren (sieben Banenwinkel) • zeitaufwändig (7 – 12 Monate) • Selektionsprozess streng 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierungszentrum in Ljubljana • zirka 60 Prozent diensttauglich • mit 17 Jahren freiwilliger Besuch eines Informatikstages • Selektionsprozess lang
Rekrutierungsanstrengung Werbung, Rekrutierungspersonal	<ul style="list-style-type: none"> • Internet, Anzeigen in Zeitungen, Fernsehen • Kooperation mit Arbeitsvermittlungsstellen • Jugendlager • Überbrückungsjahre für Schulabgänger im Alter von 16 Jahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet, Events, Fernsehsendungen, Anzeigen in Zeitungen, Schulbesuche • Kooperation mit Arbeitszentren und Jobbörsen • Orientierungsjahr und eine «Peace and Security School» für Schulabgänger 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitungen, Radio, Internet, Events, Schulbesuche • Jugendcamps • Konzept des «freiwilligen Wehrpflichtigen» • wenig Kooperation mit Arbeitsvermittlungszentren

Alle drei Staaten sehen sich im untersuchten Zeitraum Personalschwierigkeiten gegenüber. In den Niederlanden und in Slowenien gestaltet sich die Personalfindung als problematisch, in Belgien vor allem die Personalbindung. Gemeinsam ist allen Streitkräften, dass ein Ungleichgewicht zwischen den einzelnen Graden besteht: Es gibt zu viele Offiziere und nicht genügend Soldaten. Dies rührt daher, dass beim Übergang von der Wehrpflichtarmee zur Freiwilligenstreitkraft ein Teil der unbefristet angestellten Offiziere im Rahmen des Reformprozesses nicht einfach entlassen und deshalb auf Grund der begrenzten Stellenkontingente die erforderliche Anzahl an neuen Soldaten nicht angestellt werden konnte.

Die Konsequenz ist eine Überalterung der Streitkräfte, die den Einsatz auf operativer Stufe in friedenssichernden Missionen gefährdet und die Einhaltung der Verpflichtungen gegenüber der Nato ernsthaft in Frage stellt. Deshalb entfernen sich alle drei untersuchten Länder von der lebenslangen Anstellung und führen stattdessen befristete Zeitverträge für alle Stufen und Grade ein. Das militärische Personal – vor allem das Kader – kann nicht mehr davon ausgehen, Arbeitsplatzsicherheit angeboten zu erhalten. Vielmehr schaffen die Streitkräfte ein Konkurrenzsystem, das auf dem «*up-or-out*»-Mechanismus basiert. Zwischen dem 35. und dem 45. Lebensjahr entscheidet es sich, ob eine weitere militärische Karriere möglich ist oder die betreffende Person aus der Armee austreten muss. Aus diesem Grund gewinnen Bildungsangebote und Weiterbildungsmaßnahmen für die Integration in den zivilen Arbeitsmarkt zunehmend an Bedeutung. Damit werden die Berufschancen beim Übertritt in die Privatwirtschaft wesentlich erhöht.⁴⁴ Dies löst das Problem der ungenügenden Rekrutierung nicht, kann aber die «umgekehrte» Rang- und Alterspyramide korrigieren.

Seit dem Ende des Kalten Krieges und der Aufgabenerweiterung der Streitkräfte erhöhte sich das Prestige europäischer Streitkräfte.⁴⁵ Eng mit dieser Entwicklung verknüpft sind friedensfördernde Einsätze in Krisenregionen, welche von der Bevölkerung positiv aufgenommen werden. Dabei gilt

44 Siehe dazu auch Elbe, Martin. Der Offizier – Ethos, Habitus, Berufsverständnis. In: Gareis/Klein, *Handbuch Militär und Sozialwissenschaften*, S. 418–431.

45 Siehe dazu Manigart, *Risks and Recruitment*, S. 564f; Grizold, Anton/Kotnik, Igor. The Present and Future of the Military Profession in Slovenia. In: *Forum International*, Band 18. Strausberg: SOWI, 1996, S. 181–228.

es zu beachten, dass in Belgien, in den Niederlanden und in Slowenien die Bevölkerung klar zwischen friedensfördernden und friedenszwingenden Missionen unterscheidet. Letztere haben einen deutlich tieferen Akzeptanzwert. Die Experten sahen als weiteren Grund für den Prestigezuwachs auch die Professionalisierung der Streitkräfte, die als Nebeneffekt die Reduzierung des Bestandes und eine Ausgabenreduktion nach sich zog. Hingegen genießt der eigentliche militärische Beruf in der Bevölkerung nur ein durchschnittliches Ansehen, wobei speziell das Prestige von Soldaten noch tiefer ist. Die geringe gesellschaftliche Anerkennung des militärischen Berufs scheint vor allem Personen mit einer höheren Bildung vom Ausüben eines militärischen Berufs abzuhalten.

Das Hauptproblem in den drei untersuchten Ländern ist der Unterbestand an Infanteriesoldaten, Fachexperten und geeigneten Unteroffizieren. In allen drei Staaten lassen sich jedoch regionale Unterschiede im Rekrutierungserfolg konstatieren. Diese sind in Belgien und Slowenien direkt mit der wirtschaftlichen Lage verknüpft, in den Niederlanden spielt zudem die geografische Verteilung der militärischen Standorte eine entscheidende Rolle. Je höher die Arbeitslosenrate in einer Region ist und je näher die militärischen Standorte liegen, desto leichter lassen sich Personen für den Militärdienst rekrutieren. Diese für die Militärorganisation scheinbar positive Konstellation krankt daran, dass diese Personen bei einem Alternativangebot aus dem zivilen Arbeitsmarkt überdurchschnittliche Bereitschaft zeigen, den Dienst vorzeitig zu quittieren.

Neben der Rekrutierung ist auch die Personalbindung kritisch, vor allem bei der Luftwaffe. In allen drei Staaten zeigt sich, dass die Luftwaffe die Rekrutierungsziele annähernd erfüllt, da sie eine ausgezeichnete Ausbildung anbietet. Hingegen gestaltet es sich zunehmend schwierig, dieses Personal mittel- bis längerfristig in der Organisation zu halten, da es auf dem privaten Markt Jobalternativen angeboten erhält, mit welchen die Streitkräfte betreffend Arbeitsbedingungen und Lohnniveau nicht konkurrieren können.

Der ökonomischen Sicherheit kommt in allen drei untersuchten Ländern überragende Bedeutung für den Beitritt zur Armee zu. Die Faktoren, die mit der zivilberuflichen Weiterbildung, dem zivilen Arbeitsmarkt, der Sicherheit des Arbeitsplatzes und dem Verdienst zu tun haben, dominieren denn auch

eindeutig bei den Motiven. Auch Auslandmissionen wirken motivierend, vor allem wegen den finanziellen Zulagen.

Um Personal zu rekrutieren, muss ein Set von Anreizen geboten werden. In dieser Beziehung scheinen die Niederlande am diversifiziertesten. Neben Bildungsanreizen und Karrieremöglichkeiten für Offiziere bieten die Streitkräfte für Soldaten interessante Kurzzeitverträge an und offerieren Weiterbildungsprogramme zur Erhöhung der Vermittelbarkeit auf dem zivilen Arbeitsmarkt. Gleich wie in Belgien und in Slowenien werden mit Einsatzzulagen in Auslandmissionen junge Menschen dazu motiviert, den Streitkräften beizutreten. Belgien und Slowenien stützen sich auf Soldatenstufe hauptsächlich auf solche monetäre Anreize. Doch für qualifiziertes militärisches Personal können die Streitkräfte keine wettbewerbsfähigen Löhne bezahlen.

Die Rekrutierung basiert in allen drei Ländern auf einem regionalen Konzept. In Belgien und in den Niederlanden finden sich über das Land verteilt Rekrutierungszentren, in welchen ein erster Informationskontakt und die Vorselektion der Kandidaten stattfinden. Die eigentlichen Eignungstests werden jeweils zentral in Amsterdam, Brüssel und Ljubljana durchgeführt. Dieses zweistufige Rekrutierungsmodell erfordert erstens grosse Koordinationsanstrengungen zwischen den regionalen Zentren und dem Hauptzentrum und kostet zweitens – was wesentlich negativer zu Buche schlägt – viel Zeit. Vom ersten Kontakt bis zur definitiven Entscheidung kann es mehrere Monate dauern. In dieser aus der Sicht der Bewerber langen Zeit finden sich immer wieder Alternativen auf dem Arbeitsmarkt. Als Konsequenz verlieren die Streitkräfte mögliche gute Rekruten. In allen drei Staaten waren sich die Personalverantwortlichen dessen bewusst, doch bisher hat nur die belgische Armee den Rekrutierungsprozess systematisch verkürzt und vereinfacht.

Die Selektionshürden sind in den drei untersuchten Staaten unterschiedlich hoch. Die Niederlande und Slowenien versuchen, die Qualitätsstandards nicht zu senken, auch wenn sie dadurch die Rekrutierungsziele nicht erfüllen. Mit diesem Vorgehen minimieren beide Länder das vorzeitige Ausscheiden aus dem Dienst. In Belgien werden wesentlich mehr Bewerber für diensttauglich befunden und in die Armee eingezogen. Als Konsequenz davon kämpfen die belgischen Streitkräfte mit einer höheren Austrittsrate während den ersten

beiden Dienstjahren. Die obligatorische Verpflichtung für Auslandsätze ist in allen drei Staaten eine Grundvoraussetzung für eine Anstellung.

Um die Lücke für die 16-jährigen Schulabgänger bis zum Eintritt in die Streitkräfte mit dem 18. Lebensjahr zu überbrücken, schufen Belgien und die Niederlande in Kooperation mit zivilen Stellen zusätzliche Ausbildungsgänge, in denen sicherheitsrelevante Themen prominent unterrichtet werden. Zahlreiche Absolventen dieser Schulen entschieden sich später für die Ausübung eines militärischen Berufs. In Slowenien fehlen aufgrund der kleineren Bevölkerungszahl und des spezifischen Bildungssystems (über 50 Prozent der Jugendlichen besuchen die Universität) solche Überbrückungsangebote. Mit dem Konzept des «freiwilligen Wehrpflichtigen» versuchen die Streitkräfte, dennoch ein ähnliches Modul bereitzustellen wie in Belgien und den Niederlanden. Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt, dass Jugendliche nicht erst mit 18 Jahren für den Militärdienst geworben werden können, sondern dass die Rekrutierungsbemühungen bereits in einer früheren Phase erfolgen sollten.

Die befragten Personalverantwortlichen nannten als eines der wichtigsten Rekrutierungsinstrumente einen überzeugenden Internetauftritt. Dieser muss drei Kriterien erfüllen: Erstens muss er eine umfassende Information über die militärischen Berufe, deren Aufgabenfelder, die Standorte, das Selektionsverfahren, die Anstellungsbedingungen, Weiter- oder Ausbildungsprogramme und Karrieremöglichkeiten anbieten. Zweitens soll über diese Informationen schon eine Vorselektion bei der Personalwerbung erfolgen und potenziellen Kandidaten sollen ihre Chancen bei einer Bewerbung aufgezeigt werden. Ein professioneller medialer Auftritt, in welchem die Armee als verlässlicher Arbeitgeber mit einem interessanten Jobangebot auftritt, ist das dritte wichtige Element. Daneben arbeiten die Streitkräfte auch mit traditionellen Rekrutierungsmedien wie Anzeigen in Zeitungen, Plakaten, Werbespots, kleineren Informationssendungen im Fernsehen und Veranstaltungen (z.B. Flugschauen). Zusätzlich finden Schulbesuche statt und es werden Kooperationen mit den jeweiligen Arbeitsvermittlungsstellen angestrebt.

4 FEHLENDER KADERNACHWUCHS ALS HERAUSFORDERUNG FÜR DIE SCHWEIZER ARMEE

Die Situation beim militärischen Berufspersonal ist auch in der Schweizer Armee angespannt. Der Bundesrat wies in seinem Bericht zur Überprüfung der Zielsetzungen der Armee deutlich darauf hin: «Unter Berücksichtigung der Pensionierungen ist bei den Berufsoffizieren und -unteroffizieren seit 2004 ein Negativwachstum zu verzeichnen.»⁴⁶ Dieses Negativwachstum resultiert auch aus den steigenden Kündigungszahlen. So quittierten 2003 erst 14 Personen den Dienst, 2004 deren 23, 2005 deren 35, 2006 deren 38 und 2007 traten sogar 46 Berufsoffiziere und -unteroffiziere aus der Armee aus. Gemäss den Zahlen des Assessments für angehende Berufsoffiziere (ACABO) wird ersichtlich, dass schon 2005 die Gesamtzahl der Interessierten die Bedürfnisse der Schweizer Armee nicht mehr abdeckte.⁴⁷ Die Zielgrössen von mindestens 25 Personen für den Bachelor-Studiengang (BSG) sowie 15 Personen für den Diplomlehrgang (DLG) an der MILAK konnten in den letzten Jahren kaum erfüllt werden.

Der in Europa und den Vereinigten Staaten erkennbare Trend, dass bei guter Wirtschaftslage deutlich weniger und vor allem eine geringere Anzahl gut ausgebildeter Kandidaten an einem militärischen Beruf interessiert sind, bestätigt sich auch in der Schweiz. Einschränkend muss aber erwähnt werden, dass beim Milizkader der Schweizer Armee das Interesse am militärischen Beruf nach wie vor vorhanden wäre, wie eine Umfrage von Maffei bei 265 Offiziersanwärtern des Zentralen Offizierlehrgangs 3/06 in Bern zeigte. 22 Prozent der Befragten befassten sich schon häufig mit dem Gedanken, Berufsoffizier zu werden, 55 Prozent nur wenig und nur 23 Prozent gar nicht.⁴⁸ Konfrontiert mit den alltäglichen Problemen des auszubildenden Berufskaders verloren mögliche Kandidaten jedoch schnell das Interesse. Die Negativ-

46 Schweizerischer Bundesrat. *Überprüfung der Zielsetzungen der Armee. Bericht des Bundesrates an die Bundesversammlung gemäss Artikel 149b des Militärgesetzes*. 2008, S. 41. <http://www.vbs.admin.ch/internet/vbs/de/home/documentation/bases.parsys.0009.downloadList.20380.DownloadFile.tmp/149bd.pdf>.

47 Maffei, Simone. *Gewinnung angehender Berufsoffiziere: Mangelnde Berufsattraktivität als Rekrutierungshürde? Eine empirische Untersuchung zur Attraktivität des Offiziersberufs aus Sicht der Rekrutierungszielgruppe*. Diplomarbeit. Zürich: Militärakademie an der ETH Zürich, 2006, S. 15.

48 Ebd., S. 46.

spirale, die beim Berufskader festzustellen ist, scheint sich auf die potenziellen Milizkandidaten zu übertragen. Die Befragung von Maffei zeigte auf, dass der Abbau von Arbeitgeberleistungen, das veränderte Berufsbild, die zeitliche Überlastung und damit einhergehend eine unausgeglichene *Work-Life-Balance*, die sinkende gesellschaftliche Akzeptanz der Armee und berufliche Alternativen ausserhalb der Armee wichtige Faktoren waren, die gegen den militärischen Beruf sprachen.⁴⁹ Zusätzlich entstand eine Verunsicherung über die berufliche Perspektive, die vor allem die angehenden jungen Berufsoffiziere beschäftigte. Seit Einführung der Armee XXI gibt es auf den oberen Hierarchiestufen zu viele Offiziere, und die Offizierskarriere erweist sich nicht mehr als gesichert. Früher konnte ein Berufsoffizier davon ausgehen, bis in den Rang eines Obersten aufzusteigen.⁵⁰

Die auftretenden Personalschwierigkeiten erkannte auch der Bundesrat, worauf er 2007 verschiedene Neuerungen zur Gewinnung von Berufsmilitärs einleitete.⁵¹ So können bereits Leutnants den BSG an der MILAK besuchen und qualifizierte Zeitoffiziere mit Berufsmaturität erhalten finanzielle Unterstützung für die Vorbereitung auf die eidgenössische Ergänzungsprüfung, die als Voraussetzung für die Aufnahme in den BSG gilt. Die wohl einschneidendste Massnahme in der Berufsoffiziersausbildung betraf aber die Einführung eines «dritten Weges» neben dem BSG und dem DLG. Die MILAK schuf per Januar 2007 die Militärschule 1 (MS 1) für Offiziere mit abgeschlossener Berufslehre. Die MS 1 ist gemäss Planung bis 2010 befristet. Für die MS 1 konnten bis anhin genügend Interessierte gewonnen werden. Für den zweijährigen Grundausbildungslehrgang an der Berufsunteroffiziersschule der Armee (BUSA) in Herisau können sich neu Interessierte ab dem Grad eines Wachtmeisters melden, und die Fachhochschule in Winterthur bietet ein Bachelor of Science in Aviation für Berufsmilitärpiloten an. Neben diesen Massnahmen stimmte Verteidigungsminister Samuel Schmid 2006 der Umwandlung von 389 befristeten Stellen in unbefristete Stellenkontingente zu, die der Entlastung der Ausbildungsfront dienen sollten. Diese

49 Ebd., S. 1.

50 Umsetzung der Armee XXI, S. 2993.

51 Umsetzung der Armee XXI im Bereich der Ausbildung. Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates vom 10. Oktober 2006. Stellungnahme des Bundesrates vom 28. März 2007. <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2007/3015.pdf>.

Massnahme fokussierte vor allem auf das Zeitmilitär, bei dem neben dem eigentlichen, länger verpflichteten Berufspersonal ebenfalls Lücken in der Gewinnung festzustellen waren.⁵²

Seit dem 1. Januar 2007 intensivierte die Armee auch die Werbung von militärischem Personal. Durch die ganze Militärlaufbahn als Wehrpflichtiger, von der Rekrutierung bis zum zentralen Offizierslehrgang, wird nun auf die Möglichkeit des militärischen Berufs verwiesen. In Kooperation mit dem Eidgenössischen Personalamt wirbt die Schweizer Armee an Hochschul- und ausgewählten Publikumsmessen für die verschiedenen Berufe. Neben diesen externen Rekrutierungsbemühungen schuf die Armee mit der Ausrichtung einer Personalgewinnungsprämie einen zusätzlichen Anreiz, neues Personal anzuwerben.⁵³ Ob diese neu eingeführten Massnahmen ausreichen, muss sich noch weisen.

5 LEHREN FÜR EINE ERFOLGREICHE PERSONALGEWINNUNG DER SCHWEIZER ARMEE

Belgien, die Niederlande und Slowenien unterhalten Freiwilligenstreitkräfte, die Schweizer Armee basiert jedoch auf einer Milizarmee mit begrenzter professioneller Komponente. Können trotz der unterschiedlichen Wehrsysteme Lehren für die Schweiz aus den Rekrutierungsbemühungen dieser Länder gezogen werden? In erster Linie zeigen die Erfahrungen im Personalmanagement in den drei analysierten Staaten, dass allfällige weitere Professionalisierungsschritte der Schweizer Armee wohl mit erheblichen personellen Schwierigkeiten verbunden wären. Der Armee bereitet es bereits jetzt zunehmend Mühe, die für das nach der Armee XXI konzipierte Modell erforderlichen professionellen Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten. Würde in der Schweiz gar ein Systemwechsel von der Wehrpflicht zu einem Freiwilligen-system ins Auge gefasst, könnten unter den jetzigen gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen (sinkendes Ansehen des Militärs und des Militärberufs, tiefe Arbeitslosigkeit, stagnierendes Militärbudget) die damit ver-

52 Umsetzung der Armee XXI, S. 3000.

53 Schweizerischer Bundesrat. *Überprüfung der Zielsetzungen der Armee*, S. 42f.

bundenen Rekrutierungsvorgaben für Berufspersonal voraussichtlich nicht erfüllt werden.

Um die momentanen Personalschwierigkeiten der Schweizer Armee zu mindern, geben die in den drei Staaten gewonnenen Erkenntnisse dennoch wertvolle Hinweise für die Optimierung des Personalmanagements. Während der Fokus bei Freiwilligenstreitkräften vor allem auf der schwierigen Rekrutierung von Soldaten und Spezialisten liegt, müssen die Lehren daraus für die Schweiz auf die professionelle Kaderstufe übertragen werden, da speziell auf dieser Stufe zu wenig Personal vorhanden ist. Denn mit der Wehrpflicht gibt es keinen Mangel an Soldaten in der Schweizer Armee. Dies heisst, dass die unterschiedlichen Motivlagen für die Ergreifung des militärischen Berufs berücksichtigt werden müssen. Kadermitglieder sind stärker an nicht monetären Anreizen interessiert als Soldaten. Dies trifft sowohl für Wehrpflichtarmeen als auch für Freiwilligenstreitkräfte zu.

Generell ist die Rekrutierung von Militärpersonal stets eng an die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen gekoppelt. Durch den gesellschaftlichen Wertewandel veränderte sich einerseits die Auffassung von Arbeit und Beruf, andererseits leitete er eine kritischere Sichtweise gegenüber dem Militär ein. Traditionelle Werte wie Disziplin, Unterordnung und Gehorsam – zentrale Werte militärischer Organisationen – erfuhren in der modernen Gesellschaft einen Bedeutungsverlust und wurden durch das Verlangen nach partizipativen Mitgestaltungsmöglichkeiten abgelöst. Neben den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist für die erfolgreiche Gewinnung von Schweizer Kadermitarbeitern der ökonomische Aspekt von zentraler Bedeutung. Herrscht Hochkonjunktur und finden jugendliche Berufseinsteiger in der Privatwirtschaft ansprechende Berufsalternativen, wird es äusserst schwierig, genügend qualifiziertes Personal für die Armee zu finden.

Neben den gesellschaftlichen und ökonomischen Hauptfaktoren, die zentral für den Erfolg oder den Misserfolg der Personalgewinnung sind, können verschiedene Massnahmen eingeleitet werden, um das Rekrutierungsproblem in der Schweiz zu entschärfen. Diese sind aber nur zu verwirklichen, wenn die dafür notwendigen finanziellen Ressourcen vorhanden sind. So wirkt *erstens* eine solide Ausbildung motivierend für junge Erwachsene. Die bis anhin realisierten akademischen Ausbildungsgänge an der ETH Zürich und die Weiterbildungsangebote an der Höheren Kaderausbildung der Armee

(HKA) für Offiziere gilt es konsequent weiterzuführen. Neben dem Erwerb eines Bachelorabschlusses sollte in Zukunft für qualifiziertes Personal auch die Möglichkeit eines Masterstudiums in Betracht gezogen werden. Für Unteroffiziere muss das Militär als Anreiz zahlreiche Weiterbildungsangebote offerieren, die auch auf dem zivilen Arbeitsmarkt anerkannt werden.

Zweitens ist für Berufsoffiziere und -unteroffiziere die Möglichkeit einer militärischen Karriere zentral. Das Interesse an einem militärischen Beruf in der Schweiz könnte gesteigert werden, wenn die militärische Berufslaufbahn von der Milizlaufbahn entkoppelt und das Berufspersonal eine klare Präferenz geniessen würde. Dies hiesse zum Beispiel, dass bei der Besetzung von Bataillonen zuerst Berufspersonal berücksichtigt würde. Doch ein solch grundlegender Systemwechsel hat auf politischer wie auch auf (miliz-)militärischer Ebene geringe Chancen zur Realisierung, da in der Schweiz das Militär nach wie vor über die Miliz definiert wird. Unter dem Aspekt der Mitarbeiterbindung wäre es dennoch lohnenswert, Modelle für die Karriereoptimierung des militärischen Berufspersonals zu diskutieren und eine sowohl für das Milizkader als auch für das Berufskader akzeptable Lösung zu finden.

Drittens ist es umso einfacher, Personen zu rekrutieren, je klarer die Aufgabe ist. Damit wird dem militärischen Personal ermöglicht, Identität stiftende Aufgaben zu übernehmen. Für die Schweiz bedeutet dies, dass dem zukünftigen Berufspersonal signalisiert werden muss, ob es hauptsächlich Ausbildungs- oder Einsatzaufgaben zu erfüllen hat. Erstere sind vor allem für Personen mit einem Flair für das Unterrichten attraktiv, zweitere können speziell an Auslandsinsätzen interessierte Personen stärker ansprechen.

Viertens muss die Armee wettbewerbsfähige Löhne anbieten, wenn sie genügend qualifizierte Freiwillige rekrutieren will. Mit der Einführung von Leistungslöhnen könnte eine zusätzliche Motivation für engagierte Mitarbeiter der Armee geschaffen werden.

Fünftens sollte die Möglichkeit bestehen, bis zu einem bestimmten Grad den Dienort zu wählen.

Sechstens können mit einem auf den zivilen Arbeitsmarkt ausgerichteten *Outplacement*-Verfahren für Kadermitarbeiter zusätzliche Anreize geschaffen werden.

Siebtens sollte der Selektionsprozess für Berufe in der Schweizer Armee klar strukturiert sein, effizient ablaufen und die Bewerber so schnell wie möglich über ihre Eignung oder Nichteignung informieren. Dies verhindert, dass sie in der Zwischenzeit einen anderen Beruf ins Auge fassen.

Achtens schliesslich ist eine gezielte Kommunikation seitens der Streitkräfte ein wichtiger Bestandteil der Rekrutierungsstrategie. Die Armee muss als Arbeitgeber wahrgenommen werden und sowohl die einzelnen Teilstreitkräfte als auch die angebotenen Berufsfelder müssen in der Gesellschaft bekannt sein. Während die Webseite der Schweizer Armee viele Informationen für Wehrpflichtige anbietet, ist die Werbung für Berufspersonen via Internet noch nicht stark ausgebaut. Ein professioneller Internetauftritt würde es Interessierten erleichtern, sich zusätzliche Informationen zu beschaffen.

Eine erfolgreiche Rekrutierung der Schweizer Armee kann nicht mit einzelnen, voneinander losgelösten Aktivitäten erreicht werden. Gemäss den Rekrutierungserfahrungen der Streitkräfte von Belgien, den Niederlanden und Slowenien ist ein Bündel an aufeinander abgestimmten Massnahmen notwendig, um genügend geeignete Berufsmilitärs auf allen Stufen zu rekrutieren.