

Thomas Braun
Stefan Plagge
Detlef Buch

War for Talents

Sieg oder Niederlage?
Personalrekrutierung als strategische
Herausforderung

Vorwort von Kurt Biedenkopf



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Vorwort von Thomas Braun und Stefan Plagge

Der Kern des vorliegenden Buches wurde im Auftrag der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) als einjährige Studienarbeit im Rahmen des 6. streitkräftegemeinsamen General-/Admiralstabsdienstlehrganges an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg erstellt. Jeder Teilnehmer an diesem zweijährigen Lehrgang hat sich im ersten Jahr berufsbegleitend mit einem komplexen, aktuellen Thema auseinanderzusetzen.

Ausgehend von der schon 2009 absehbaren und bereits diskutierten Veränderungsnotwendigkeit der Bundeswehr haben wir uns als Lehrgangsteilnehmer entschieden, die Personalrekrutierung mit einem besonderen Fokus auf die Hochqualifizierten näher zu untersuchen. Insbesondere interessierte uns die Frage, wie andere europäische Streitkräfte sich im „War for Talents“ positionierten, um unter Umständen Handlungsempfehlungen für die Bundeswehr abzuleiten.

Dazu haben wir mittels der Analyse von Primär- und Sekundärliteratur die Frage nach der Positionierung Deutschlands im „war for talents“ intensiver untersucht. Im Verlauf des Buches werden so zunächst die definitorischen Grundlagen gelegt und im Zuge dessen der theoretische Hintergrund zu den entscheidenden Kernpunkten der Thematik „war for talents“ erarbeitet. Dabei haben wir das Hauptaugenmerk auf die treibenden Faktoren gelegt, die die Rekrutierung von Hochqualifizierten aktuell und insbesondere in Zukunft zu einer zentralen Herausforderung werden lassen. Darüber hinaus haben wir für die für den weiteren Verlauf der Arbeit wichtigen Begriffe Rekrutierung, Personalbindung und Retention eine Begriffsbestimmung vorangestellt. Zu diesem Zweck werden aktuelle Ansätze, wie sie außerhalb der Streitkräfte zur Begegnung der Problematik verfolgt werden, aufgegriffen und kurz erläutert.

Der Vergleich der militärischen Rekrutierungssysteme Spaniens, Großbritanniens und Deutschlands stellt den Kern von Kapitel 3 dar. In diesem Rahmen werden Schlüsseldaten zur demographischen Entwicklung bis 2050 angeführt, um eine Vergleichbarkeit der Staaten zu

gewährleisten und zu erläutern, auf Basis welcher Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede ein Vergleich der Länder zustande kommt. Zudem geben wir einen Überblick über die Streitkräfte, sowie über das jeweilige Rekrutierungssystem inklusive der Bedeutung der Wehrpflicht in den jeweiligen Ländern in seinen Grundzügen. Zum Ende des bewertenden Teils leiten wir Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Vergleich zur Personalgewinnung der Bundeswehr ab. Auf dieser Basis werden schließlich Handlungsoptionen für die Zukunft und Weiterentwicklung des deutschen Systems erarbeitet und damit der Versuch unternommen die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Rekrutierungssystems der Bundeswehr zu beantworten.

Die Arbeit wird ergänzt durch einen Artikel von Dr. Buch von der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) zum Thema „Verankerung der besonderen Bedeutung der Wehrpflicht in Bezug auf die Personalrekrutierung“.

In den Zeiten des Wandels, in der sich die Bundeswehr seit Jahren befindet, erhält das Thema Nachwuchsgewinnung und insbesondere Führungskräftenachwuchs eine immense Bedeutung. Leitet man aus den zukünftigen Führungskräften qualitativ die Innere Lage der Bundeswehr ab, erhält das Thema gesamtgesellschaftliche Bedeutung unter besonderer Berücksichtigung der Inneren Führung. Erfolgreich kann der Wandel der Bundeswehr mit der von Verteidigungsminister de Maizière ausgeplanten Reform nur werden, wenn eine gesellschaftliche Diskussion mit einem breiten Konsens für eine Bundeswehr im 21. Jahrhundert endet. Das vorliegende Buch soll in diesem Zusammenhang einen Beitrag zu der angeregten gesellschaftlichen Diskussion leisten und diese unterstützen.

Dieses Buchprojekt hätte jedoch nicht verwirklicht werden können, wenn uns nicht zahlreiche Wegbereiter und Unterstützer, vor allem an der Führungsakademie und bei der SWP, zur Seite gestanden hätten. Daher möchten wir uns vor allem bei unseren Mentoren Oberstleutnant i.G. Ralf Neitemeier und Oberstleutnant i.G. Dr. Buch für die Unterstützung, aber auch für die klaren Worte in der Entstehungsphase bedanken. Neben unseren Tutoren im Lehrgang gilt unser Dank aber auch den zahlreichen weiteren Gesprächspartnern, vom

Lehrgangskamerad bis hin zu unseren Vorgesetzten, die das Projekt unterstützt haben und uns in diversen Gesprächen mit Ideen und Hinweisen bereichert haben. Ganz besonders möchten wir uns abschließend bei unseren Familien bedanken, die uns in den letzten 16 Monaten viel Geduld, Zeit und den notwendigen Freiraum gelassen haben uns diesem erfolgreich Projekt zu widmen.

Hamburg, im Juli 2011

Stefan Plagge

Thomas Braun

Vorwort von Dr. Detlef Buch

Der Kampf um Talente ist eine der großen Herausforderungen für jeden Arbeitgeber in der Bundesrepublik Deutschland – heute und in Zukunft. Dabei muss man konstatieren, dass die Bundeswehr betreffend alle Vorschläge und Ideen auf dem Tisch liegen. Im Grunde genommen geht es um Flexibilisierung und Attraktivitätssteigerung. Ein System, was sich bisher kaum oder zumindest wenig Gedanken um qualifizierten Nachwuchs machen musste, ist nun gezwungen als ein Mitbewerber auf dem Markt der Qualifizierten zu kämpfen. Die Frage ist: Wie geht man dabei vor? Was ist am geschicktesten, sprich am erfolgreichsten?

Dabei ist der Blick nach außen, das heißt sich zu fragen, was machen die Armeen anderer Länder und welche Erfahrungen haben diese diesbezüglich gemacht, sicherlich eine der besten Lösungsmöglichkeiten für diese herausragende Problematik. Dabei vertrete ich die Ansicht, dass neben denen auf dem Tisch liegenden, oftmals sehr sinnvollen und notwendigen Vorschlägen, auch unbekannte neue Wege beschritten werden sollten, um im Kampf um die besten Köpfe erfolgreich zu sein. Dazu gehört z.B. eine genaue Analyse der Lebenssituation und Bedürfnisse der Zielgruppe und eine darauf ausgerichtete Personalwerbung und -gewinnung. Bisher hat man den Eindruck, definiert die Bundeswehr ihren Bedarf sehr genau und ist auch gut in der Lage, diesen Bedarf vom Markt der Verfügbaren zu decken. Nur dies wird zukünftig nicht mehr ausreichen. Im Sinne einer Adaption scheint es angezeigt, die eigenen Bedürfnisse als Institution mehr an denen der Zielgruppe auszurichten. Nur so bleibt man am Mann bzw. an der Frau und holt diese dort ab, wo sie stehen, nämlich in ihrer speziellen Lebenssituation. Für die Bundeswehr hieße dies konkret, z.B. darüber nachzudenken, ihre Berufsbilder stärker zu „zivilisieren“. Weg vom Kämpfer und Patrioten, hin zum modernen Manager und Teamleader. Gerade junge gut qualifizierte Menschen wollen bei ihrem zukünftigen Arbeitgeber die Eckwerte ihrer Sozialisation und allgemein in der Gesellschaft erstrebenswerte Umstände wiederfinden: Freiheit – Flexibilität – Verantwortungsübernahme – moderne Arbeitszeitmodelle – gute Arbeit für gutes Geld und moderne Technik

und Ausrüstung aber auch ein großes Maß an Vergleichbarkeit mit anderen Arbeitnehmern und -gebern. Dieses muss ein Arbeitgeber als Grundvoraussetzungen liefern können, will er gut ausgebildeten jungen Menschen eine Perspektive bieten können.

Es bleibt zu hoffen und zu wünschen, dass das vorliegende Werk hierzu die nötigen Inputs und Denkanstöße liefert und ein Meilenstein auf dem steinigen Weg des „War for talents“ sein wird.

Berlin, im Juli 2011

Dr. Detlef Buch