

# War for Talents: Die Rekrutierungsstrategie nach dem Ende der Wehrpflicht als Kommunikationsaufgabe der Bundeswehr

Christoph Hack

## Abstract

Die vorliegende Fallstudie beschäftigt sich mit der Kommunikationsstrategie, die die deutsche Bundeswehr nach dem Aussetzen der Wehrpflicht im Jahr 2011 zur Nachwuchsgewinnung entwickelte. Ziel ist es, zu klären, ob und inwieweit die Bundeswehr hiermit eine integrierte Kommunikationsstrategie zur Rekrutierung verfolgt, wie sie ihre und die Alleinstellungsmerkmale des Soldatenberufes im Wettbewerb um Fachkräfte präsentiert und wie sie versucht, sich als Arbeitgebermarke zu positionieren. Die Fragestellungen werden auf Grundlage einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewählter Kommunikationsmittel der Bundeswehr sowie einer Literaturstudie diskutiert. Im Ergebnis wird deutlich, dass die Integration der gesamten Unternehmenskommunikation in eine einheitliche Markenführung im Sinne des Employer Branding unabdingbar ist und die Kommunikation der Bundeswehr diesbezüglich noch Mängel aufweist. Zugleich muss sie sich jedoch darum bemühen, in den Medien und in der breiten Öffentlichkeit mit ihren zentralen Botschaften durchzudringen, da der Erfolg der Rekrutierung stark von dem sicherheits- und gesellschaftspolitischen Gesamtkontext abhängig ist.

This paper investigates the communications strategy underlying the military recruitment of the German armed forces, the Bundeswehr, since the suspension of conscription in 2011. This approach aims to clarify whether the Bundeswehr employs an integrated communications strategy, how they present their own and the soldier's profession's unique characteristics in

the war for talent and how they try to build their own employer brand. These questions are answered based on the results of a qualitative content analysis, which is used to structure the content of selected mediums of communication of the Bundeswehr. The results show that the Bundeswehr absolutely has to achieve a coherent brand leadership, but is still lacking in this regard. The Bundeswehr has to bring about the main messages in both media and public perception in order to be able to make use of the full potential offered by the employed recruitment measures. In the end, military recruitment is immensely depending on both security policy and the state of society as a whole.

## Einleitung

Obwohl sie vor 60 Jahren als Freiwilligenarmee gegründet wurden, waren die unter dem Namen Bundeswehr (BW) agierenden Streitkräfte der Bundesrepublik Deutschland während der längsten Zeit ihres Bestehens, d.h. von 1956 bis 2011, eine Wehrpflichtarmee. In ihren Hochphasen stellte die BW 495.000 Soldaten, im Falle eines Krieges hätten Reservisten sie auf 1,2 Millionen Mann verstärken können. (Bundeswehr, 2015)

Mit der deutschen Wiedervereinigung 1989, dem Zusammenbruch der Sowjetunion 1991 und dem Ende des Kalten Krieges veränderten sich die politischen und militärischen Prioritäten. Es wurden immer weniger Wehrpflichtige einberufen, bis die Wehrpflicht 2011 ihr vorläufiges Ende fand. Heute muss die BW ihre Aufgaben allein mit Hilfe von Freiwilligen bewältigen. 2015 besitzt sie dazu eine Stärke von gut 181.000 Soldatinnen und Soldaten – der Zielwert

liegt bei 185.000 (Handelsblatt, 2011). Um diesen zu erreichen und zu halten, benötigt die BW pro Jahr ca. 60.000 Bewerbungen. Davon ist die Realität jedoch weit entfernt (Jungholt & Szyndzielorz, 2014). Nachwuchsprobleme waren zu Zeiten der Wehrpflicht kein zentrales Thema. Aktive Nachwuchswerbung in der Öffentlichkeit fand zwar statt, war aber in reichweitenstarken Kommunikationskanälen wenig präsent. Mit dem Wandel zu einer mit der Wirtschaft konkurrierenden Organisation steht die BW nun vor neuen Herausforderungen.

### **Zentrale Botschaften: Eine selbstbewusste Einsatzarmee aus der Mitte der Gesellschaft?**

Vergleicht man die Kommunikationsstrategien zur Nachwuchsgewinnung der BW prä-2011 und die darauf folgenden Aktivitäten im Rahmen der Positionierung *Wir. Dienen. Deutschland.* sowie der arbeitgeberbezogenen Re-Positionierung *Aktiv. Attraktiv. Anders.*, so fallen zwei Schwerpunktlegungen auf: Zum einen wird das heutige Selbstverständnis der BW als selbstbewusste und kompetente Freiwilligenarmee und ihr Nutzen bzw. Dienen für Deutschland konstant vermittelt, zum anderen bemüht man sich um eine Personalisierung des Soldatenberufes bzw. der Soldatinnen und Soldaten. Dies schlägt sich dementsprechend in den Botschaften nieder, die die BW an die (Teil-)Öffentlichkeiten richtet: Die BW wird als international aktive Einsatzarmee dargestellt, die im Interesse der Bürgerinnen und Bürger Deutschlands und demokratisch legitimiert tätig wird. Gleichzeitig wird versucht, den Graben zwischen Zivilgesellschaft und Streitkräften, der durch die Aussetzung der Wehrpflicht und die Strukturreform

inkl. Standortschließungen tendenziell verbreitert wurde, wieder zu verringern. Dazu wird betont, dass die BW und ihre Soldatinnen und Soldaten ein essentieller und völlig selbstverständlicher Bestandteil einer freien Gesellschaft sind, für die sie zudem eine besondere Verantwortung tragen. Um den Soldatenberuf zu einem attraktiven Karriereziel zu erheben, werden dabei einerseits den Arbeitsalltag kennzeichnende Aspekte wie Kameradschaft, Gemeinschaft, Vielfalt und Offenheit betont, andererseits wird unter Bezugnahme auf die Aufgaben der BW versucht, eine über die reine Jobbeschreibung hinausgehende Sinnhaftigkeit des Dienstes zu kommunizieren. Das führt zum Themenkomplex Arbeitgeberattraktivität, in dem verantwortungsvolle, herausfordernde und individuelle Karrieren verspochen werden – bei einem Arbeitgeber, der „nicht wie jeder andere“ ist.

### **Gute Fortschritte bei der integrierten Kommunikation**

Wie die Untersuchung der Kommunikationsbotschaften im ausgewählten Material gezeigt hat, besteht durchaus eine inhaltliche Integration der eingesetzten Kommunikationsmittel. Inhalte sind zu einem großen Teil thematisch aufeinander abgestimmt, sowohl in Form von einheitlichen Botschaften und Aussagen als auch durch einheitliche Bildsprache. Häufiger noch gelingt die formale Integration. Die Kommunikationsmittel der BW zeigten während des Untersuchungszeitraums (2011-2014) fast durchgängig formale Einheitlichkeit. Die angewandte Typografie, die Layouts der Texte sowie die Farbgebung (dominant blau) ziehen sich durch verschiedene Printmaterialien

und sind u.a. im weiteren Sinne auch in TV-Spots und Imagefilmen wiederzuerkennen – ebenso wie die eingangs erwähnte Personalisierung des Soldatenberufs durch personenbezogenes Fotomaterial. Die zeitliche Integration der Kommunikationsinstrumente war zumindest für den Zeitraum der beginnenden Umsetzung von *Wir. Dienen. Deutschland.* erkennbar - TV-Spots, Radio-Spots, Printanzeigen sowie verschiedene Online- und Social Media-Kanäle wurden zeitlich aufeinander abgestimmt. Bei der Betrachtung der Kanäle über einen längeren Zeitraum hinweg fällt jedoch Folgendes auf: Die oben genannten Aussagen und Botschaften wurden im Rahmen der Positionierung bzw. Re-Positionierung zwar durchaus konsequent definiert und angewandt. Über einen längeren Zeitraum hinweg werden sie jedoch nicht ausreichend fokussiert, so dass keine durchgehende, regelmäßige Anwendung im Sinne integrierter Kommunikation stattfindet.

### **Branding der neuen Bundeswehr bleibt ein Desiderat**

Auch wenn die BW sich erst ab Ende 2015 eine vollwertige Arbeitgebermarke schaffen (lassen) will, so wurde für dieses Unterfangen doch bereits essentielle Vorarbeit geleistet. Von der Öffentlichkeit vor 1989 meist noch als verstaubt, starr und unflexibel wahrgenommen, als ein Relikt vergangener Zeiten (vor allem nach dem Ende des Kalten Krieges), hat es die Organisation BW geschafft, sich von diesen Negativattributen zu lösen – auch Dank ihrer Kommunikationsleistung. Die BW hat sich der Herausforderung, sich zu einem modernen und attraktiven Arbeitgeber zu entwickeln, angenommen und ist dabei auf einem vielversprechenden Weg - auch

wenn der Paradigmenwechsel hin zur Fokussierung auf den Wettbewerb um Nachwuchs und Fachkräfte im speziellen sicherlich noch Zeit benötigt, um seine volle Wirkung zu entfalten.

### **Essenziell: Soldaten als positive Markenbotschafter**

Ohne Zweifel kann die Nachwuchsgewinnung der BW nicht losgelöst vom restlichen Streitkräfteapparat und dessen Strukturen agieren – dementsprechend darf man sie auch nicht losgelöst von diesem betrachten und bewerten. Deshalb kann auch die Re-Positionierung *Aktiv. Attraktiv. Anders.* selbst als Bestandteil der Rekrutierungsstrategie der BW seit 2011 angesehen werden. Neben der Attraktivitätssteigerung des Arbeitgebers BW sieht sie auch personalpolitische Verbesserungsmaßnahmen vor, damit das Image der anvisierten Arbeitgebermarke mit der Dienst- bzw. Arbeitswelt übereinstimmt, die Soldatinnen, Soldaten und zivile Mitarbeiter tatsächlich wahrnehmen. Diese Maßnahmen sind auf dem Weg zu einer konsistenten Arbeitgebermarke BW unabdingbar, denn vor allem durch die Aussetzung der Wehrpflicht hat die Zahl der Berührungspunkte zwischen Armeeangehörigen und Zivilisten deutlich abgenommen. Trifft man dennoch aufeinander, so wirken erstere nun ungleich stärker als Markenbotschafter für die BW, besonders gegenüber potenziellen Rekruten und Bewerbern, die sich abseits der offiziellen Stellen über den Arbeitgeber BW informieren wollen. Würden weiterhin deutliche Diskrepanzen zwischen der Realität im Dienst und dem Image als Arbeitgeber bestehen, so wäre das eine unlösbare Kommunikationsaufgabe.

## **Deutungshoheit über BW-bezogene Themen und ihre Auswirkungen auf Nachwuchsgewinnung**

Auch unabhängig von der (Kommunikations-)Strategie zur Nachwuchsgewinnung sieht sich die BW in der Medienarbeit mit großen Herausforderungen konfrontiert. Ob angebliche Ausrüstungsmängel oder Terminverschiebungen von Rüstungsprojekten: Der Beobachter kann beim Blick in die Mainstream-Medien schnell den Eindruck bekommen, dass das Missmanagement einzelner Projekte ein repräsentatives Bild der gesamten BW darstellt, was die Kommunikationsarbeit der BW in hohem Maße konterkariert. Würde es den PR-Verantwortlichen der BW und des Bundesministeriums der Verteidigung gelingen, die Deutungshoheit über BW-bezogene Themen zu erlangen, würde auch die Nachwuchsgewinnung davon profitieren.

Aus diesem Grund muss sich die BW selbst aktiv in den öffentlichen Diskurs begeben, um die Diskussion über ihren Sinn, Zweck und ihre Aufgaben in den Mittelpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit zu rücken. Die BW kann hier nur eingeschränkt eigenständige Erfolge erreichen, denn ihre Medienarbeit und das Arbeitgeberbranding sind in die grundsätzliche sicherheits- und wehrpolitische Debatte eingebunden, die von vielen Akteuren kontrovers geführt wird. Es bleibt zu beobachten, ob die schwierige Beziehung der Deutschen zum Militär - vielleicht zu ihrem eigenen im Speziellen - sich mit der Zeit und dem Wechsel der Generationen weiter normalisiert und sich damit das Arbeitgeberbranding der BW unter vergleichbaren Wettbewerbsbedingungen

entwickeln können wird wie das anderer Arbeitgeber.

## **Quellenverzeichnis**

**Bundeswehr** (2015). Die Geschichte der Bundeswehr. Verfügbar unter [http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcLBDYA gDADAW Vyg\\_ftzC-VXoJYGUg1UWV9zhwF\\_Rq8Ku V5GDxc8kq5xQpyZYXhn9dqJT2eQ\\_lhu JGwgPFLRVJzxrtyASbwF6M!/](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcLBDYA gDADAW Vyg_ftzC-VXoJYGUg1UWV9zhwF_Rq8Ku V5GDxc8kq5xQpyZYXhn9dqJT2eQ_lhu JGwgPFLRVJzxrtyASbwF6M!/) [04.02.2016]

**Hack, C.** (2015). Auf dem Weg von der Institution zur Organisation?! Die Rekrutierungsstrategie der Bundeswehr nach dem Ende der Wehrpflicht als Kommunikationsaufgabe. Unveröffentlichte Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

**Handelsblatt** (2011). Bundeswehr schrumpft auf 185.000 Soldaten. Verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/reform-bundeswehr-schrumpft-auf-185-000-soldaten/4630860.html> [24.02.2016]

**Jungholt, T. & Szyndzielorz, J.** (Die Welt, Hrsg.). (2014). Polen ist besorgt über die Schwäche der Bundeswehr. Verfügbar unter <http://www.welt.de/politik/deutschland/article133792039/Polen-ist-besorgt-ueber-die-Schwaecheder-Bundeswehr.html> [24.02.2016]