



Martin Elbe (Hrsg.)

---

# Duale Karriere als Institution

Perspektiven ziviler  
Karrieren ehemaliger Offiziere



Berliner  
Wissenschafts-Verlag





# **Sozialwissenschaftliche Studien des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr**

Herausgegeben vom  
Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften  
der Bundeswehr

Band 18

Martin Elbe (Hrsg.)

---

# Duale Karriere als Institution

Perspektiven ziviler Karrieren  
ehemaliger Offiziere



Berliner  
Wissenschafts-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist unzulässig und strafbar.

© 2019 BWV | BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,  
Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin,  
E-Mail: [bwv@bwv-verlag.de](mailto:bwv@bwv-verlag.de), Internet: <http://www.bwv-verlag.de>

Redaktion: ZMSBw, Potsdam, Fachbereich Publikationen (0857-01)

Projektkoordination: Annabel Franceschini

Lektorat: Edgar Naumann, Annabel Franceschini

Grafiken: Carola Klinke, Bernd Nogli

Umschlagabbildung: Christian Adam, ZMSBw

Druck: Memminger MedienCentrum, Memmingen

Gedruckt auf holzfreiem, chlor- und säurefreiem, alterungsbeständigem Papier.

Printed in Germany.

ISBN Print 978-3-8305-3962-9

ISBN E-Book 978-3-8305-4124-0

## **Inhalt**

Grußwort .....	7
Einführung in die Institutionalisierung dualer Karrieren am Beispiel ehemaliger Offiziere <i>Martin Elbe</i> .....	9
Karriereanalysen ehemaliger Offiziere – Entwicklung eines Forschungsfeldes <i>Holger Morick</i> .....	21
Karriereverläufe und Kompetenzprofile ehemaliger Offiziere zu Beginn des 21. Jahrhunderts <i>Martin Elbe</i> .....	37
Signaling oder Humankapital? Erfolgsfaktoren ehemaliger Offiziere auf dem zivilen Arbeitsmarkt <i>Franziska Koch</i> .....	75
Die Sicht der Privatwirtschaft zu Beschäftigung und Kompetenzen ehemaliger Offiziere <i>Max Kowalewski und Alexandra Gloger</i> .....	97
Übergänge ehemaliger Offiziere in das zivile Berufsleben – eine qualitative Studie <i>Janine Freudenberg und Philipp Krampe</i> .....	137
Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse der Karriereanalyse <i>Martin Elbe</i> .....	151

---

Literatur .....	165
Anhang	
1. Fragebogen Offiziere (mit Verteilungen) .....	173
2. Fragebogen Privatunternehmen (mit Verteilungen) .....	191
3. Leitfaden für die qualitativen Interviews .....	206
Autoren .....	213



## Grußwort

Der vorliegende Band greift ein Forschungsfeld auf, das zwar in der Militärsoziologie und der Personalwirtschaft der Streitkräfte etabliert ist, dem aber in den letzten 15 Jahren kaum neue Erkenntnisse hinzugefügt wurden. In den Jahren 2001/2002 hat die Arbeitsgruppe um Prof. Rainer Marr an der Universität der Bundeswehr München letztmalig eine umfassende Untersuchung zu zivilen Karrieren ehemaliger Bundeswehroffiziere vorgelegt. Seitdem haben sich nicht nur die wirtschaftliche Entwicklung und bildungspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland, sondern auch die personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den deutschen Streitkräften geändert. Während die sozioökonomische Entwicklung im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts durch niedriges Wachstum und hohe Arbeitslosenzahlen gekennzeichnet war, haben sich die ökonomischen Bedingungen in den letzten Jahren deutlich verbessert. Zugleich ist in diesem Zeitraum ein Globalisierungsschub feststellbar, der sich u.a. in der Internationalisierung der Arbeitsmärkte und der Hochschulsysteme (Bologna-Prozess) zeigte. Beide Entwicklungstendenzen beeinflussen die Entscheidungen von jungen Menschen, sich als Offiziere bei der Bundeswehr für 12 bis 13 Jahre zu verpflichten, und – wie die meisten – sie nach diesem Zeitraum wieder zu verlassen. Dazwischen liegen die Ausbildung zum Offizier, ein ziviles Studium bis zum Diplom- oder Master-Niveau und die Tätigkeit als militärische Führungskräfte unter Übungs- und Einsatzbedingungen. Die ehemaligen Soldatinnen und Soldaten auf Zeit haben sowohl militärische als auch zivile Berufskennntnisse erworben, sie haben sich weitergebildet und sie haben Berufserfahrung gesammelt. Doch qualifiziert sie dies auch für zivile Karrieren? Welchen Verlauf nehmen die Karrieren ehemaliger Offiziere? Was denken zivile Arbeitgeber von ehemaligen Offizieren? Und was sind die Gründe für die erste zivile Anstellung eines ehemaligen Offiziers? Diese und weitere Fragen werden im vorliegenden Band eingehend bearbeitet und anhand empirischer Analysen beantwortet.

Die Ergebnisse, die hier vorgestellt werden, stammen aus einem Forschungsprojekt, das vom Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) in Potsdam durchgeführt wurde. Neben internen Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftlern war auch ein externes Forschungsinstitut (Ipsos GmbH) beteiligt. Das Bundesministerium der Verteidigung hat dieses Forschungsprojekt begleitet, um so Informationsgrundlagen für die Rekrutierung, Führung und Entwicklung des eigenen Führungspersonals zu er-

halten, insbesondere, da sich der bereits angesprochene Wandel fortsetzen wird. Durch die Aussetzung der Wehrpflicht ergeben sich neue Rekrutierungs- und Personalbindungserfordernisse und durch die demografische und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland wird die Nachwuchsgewinnung anspruchsvoller. Der Erfolg ehemaliger Führungskräfte der Bundeswehr in der zivilen Arbeitswelt ist ein starkes Argument für aufgeschlossene Bewerber, die sich weitere Entwicklungsmöglichkeiten offenhalten wollen. Darüber hinaus ist der Austausch zwischen dem Militär und der Zivilgesellschaft ein wichtiger Aspekt zur zivilmilitärischen Integration. Duale Karrieren sind ein wesentliches Instrument, um Abstimmungsprozesse zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen zu fördern. Dass dies im Hinblick auf die zivilberufliche Tätigkeit ehemaliger Offiziere gut funktioniert, dokumentiert der vorliegende Band.

Dem Herausgeber, Prof. Dr. Martin Elbe, gilt mein Dank für die Projektumsetzung sowie die Zusammenstellung der Inhalte dieses Buches. Darüber hinaus möchte ich den Mitarbeitern des Forschungsbereichs Militärsoziologie des ZMSBw und hier insbesondere Dr. Gregor Richter und Dr. Markus Steinbrecher für die Unterstützung des Projekts danken. Zuletzt gebührt mein Dank dem Fachbereich Publikationen am ZMSBw für das Lektorat, das Design von Text, Tabellen und Abbildungen sowie die Realisation der Publikation in der neuen Reihe „Sozialwissenschaftliche Studien“.

Ich wünsche dem vorliegenden Band viel Erfolg und eine breite Rezeption in der Bundeswehr, der Wissenschaft und der Wirtschaft.

Dr. Jörg Hillmann  
Kapitän zur See und Kommandeur des  
Zentrums für Militärgeschichte und  
Sozialwissenschaften der Bundeswehr

# **Einführung in die Institutionalisierung dualer Karrieren am Beispiel ehemaliger Offiziere**

*Martin Elbe*

## **1 Duale Karrieren und ihre Institutionalisierung**

Die Zunahme von Autonomie und Individualisierung, von Bildung und Professionalisierung sowie von institutioneller Diversifizierung und organisationaler Differenzierung sind die zentralen Mechanismen der Moderne und ihrer eigenen Modernisierung (z.B. Beck 1985; Bonß 1995; Beck/Bonß 2001). Max Weber hatte die Moderne als Tendenz zur Rationalisierung der Weltbilder, der Lebensführung und der Institutionen (Weber 1980) konzipiert. Mit dieser Rationalisierung geht die Selbstverständlichkeit einer Verortung des Individuums im sozialen Gefüge einer Gemeinschaft verloren und es tun sich die Chancen einer rationalisierten Gesellschaft (Tönnies 2015) auf. Dahrendorf (1994) bezeichnet dies als Zerschneiden der Ligaturen, bei gleichzeitiger Zunahme an Optionen.

Speziell das Verhältnis von Organisationen und Professionen bestimmen die soziale Position von Menschen in der modernen Erwerbsgesellschaft, wobei diese beiden Institutionen ambivalente Beziehungen eingehen. Beide Institutionen sind geeignet Optionen bereitzustellen und auch Bindungscharakter zu entwickeln. Wie Elbe (2018b) ausführt, entstand mit der zunehmenden Ausdehnung des Mittelstandes in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts und der Bildungsexpansion seit den 1970er-Jahren eine Aufstiegs- oder Bewahnererzählung, die das Zentrum erfolgreicher individueller Lebensentwürfe darstellte. Die Selbstverständlichkeit bisheriger Erzählungen Werkstätiger als abhängige Beschäftigte trat demgegenüber in den Hintergrund. Die Betriebsgemeinschaft (als Ersatz für traditionelle, z.B. dörfliche Gemeinschaft) verlor ihre generationenübergreifende Verlässlichkeit und Selbstverständlichkeit, hatte aber Theorie und Praxis der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bis Ende der 1970er-Jahre geprägt (Elbe 2018b; Elbe/Peters 2016). Mit Abnahme der Loyalitätsperspektive gegenüber einer spezifischen Organisation als Arbeitgeber und Zunahme der räumlichen und sozialen Mobilität schwand die Fürsorgeperspektive für die Arbeitgeber. Diese verlagerten dementsprechend auch die Verantwortung für den Kompetenzerwerb der Arbeitnehmer zunehmend hin zu den Mitarbeitern selbst, was im Ansatz der Employability, als Verpflichtung der Arbeitnehmer ihre Anstellungsfähigkeit selbst zu erhalten, seinen theoretischen Niederschlag fand (Elbe 2018b, 2012). Bauman (2008) sieht dies als einen Baustein im Übergang von der hoch insti-

tionalisierten, festen Moderne zur flüssigen Moderne, die durch kurzlebige institutionelle Äquivalente geprägt wird. Mit dem Rückzug der Organisation aus der Verantwortung für einen gesicherten Lebenslauf der Arbeitnehmerschaft, werden dementsprechend neue institutionelle Bezüge geschaffen, die sich durch eine Kombination aus individueller Berufs(bildungs)orientierung und hoher Volatilität der Organisationsmitgliedschaft auszeichnen. Dabei versagt das klassische Professionskonstrukt für breite Teile der Arbeitnehmerschaft, da sich die Kompetenzanforderungen im Laufe des Berufslebens in hohem Maße wandeln. Dies führt zu einer zunehmenden Institutionalisierung des Lebenslaufs (z.B. Kohli 2003), der nun als neue Verbindlichkeit sozialer Positionierung wirkt.

Nicht mehr die Organisation oder die Profession prägen die soziale Position, sondern die aktuelle Tätigkeit, eingebettet in eine berufliche Erfolgserzählung. Als Employography (Elbe 2012: zusammengesetzt aus Employability/Anstellungsfähigkeit und Biography, als Ausdruck der Institutionalisierung des Lebenslaufs) wird für die Masse der Arbeitnehmer die Aneinanderreihung organisationaler Referenzen zur Karriereerzählung. Dabei steigt der Bedarf nach Dokumentation und Zertifizierung von Lebenslaufabschnitten zur Erzeugung einer kommunizierbaren Karriereerzählung als

- „aktuelle Inszenierung der Selbstbeschreibung durch Darstellung des Lebenslaufs für berufliche Übergänge (neue Arbeitgeber, Bildungs- oder Transferleistungsorganisationen);
- nachhaltige Inszenierung durch ständige Kontrolle und Fortschreibung der persönlichkeitsbezogenen Darstellung in sozialen Netzwerken und generell im Internet;
- Identitätsarbeit als Glaubhaftmachung der Inszenierungen im persönlichen (privaten und beruflichen) Umfeld und als Ringen um die Deutungshoheit der eigenen biografischen Erzählung;
- zugleich neuer Bedarf nach Identifizierung als Identitätsfeststellung durch Dritte sowohl hinsichtlich der Attribution von Handlungen und Handlungsfolgen, als auch von Rechten und Ansprüchen – auch über längere Zeiträume (z.B. in der Rentenanwartschaft).“ (Elbe 2018b: 174 f.)

Dieser Anforderung kann insbesondere entsprochen werden, wenn im Rahmen einer Tätigkeit/eines Karriereabschnitts schon spätere Anforderungen zukünftiger Arbeit- oder Auftraggeber mit bedacht und realisiert werden. Dies geschieht in institutionalisierter Weise insbesondere durch duale Karrierekonstruktionen, wie sie sich in besonderem Maß im Spitzensport (Elbe et al. 2014) und in militärischen Beschäftigungsverhältnissen von Zeitsoldaten finden. Für beide Bereiche gilt, dass die Majorität der Betroffenen den aktuell dominanten Tätigkeitsbereich (Militär oder Sport) nach einigen Jahren wieder verlassen wird, und die Akteure wissen

dies auch. Sowohl im Sport als auch im Militär gibt es deshalb institutionell verankerte Formen der Personalentwicklung (insbesondere der Bildungsförderung), die zumindest teilweise über den eigentlichen Kompetenzbedarf im jeweiligen Tätigkeitsbereich hinausgehen.<sup>1</sup>

Damit wird die Professionsperspektive (Pfadenhauer 2003) relevant, aus der der Beruf selbst zur Institution wird. Organisation und Profession stellen dabei grundsätzlich alternative institutionelle Verortungsangebote dar, um trotz Individualisierung in der modernen Gesellschaft strukturelle Bindung zu ermöglichen. Mit der Institutionalisierung dualer Karrieremodelle in Sport und Militär findet die Institutionalisierung des Lebenslaufs, genauer: die Employography, eine formale Verankerung. Den Betroffenen ist von Anfang ihrer jeweiligen Karriere an bewusst, dass es sich sowohl von der Tätigkeitsorientierung als auch von der Organisationszugehörigkeit her nur um eine begrenzte Verortung handelt. Dies haben Sportler und Soldaten mit Praktikanten gemeinsam, doch erfahren letztere keine gezielte Unterstützung darin, ihre spätere Karriere in anderen Berufen und bei anderen Organisationen vorzubereiten und den Übergang aktiv zu gestalten – Sportler und Soldaten hingegen schon. In diesem Sinn stellen duale Karrieremodelle die Institutionalisierung der Institutionalisierung des Lebenslaufs dar und liefern eine Blaupause zur Verschränkung organisationaler Flexibilität und beruflicher Entwicklung. Dies gilt in besonderem Maß für die berufliche Entwicklung von Offizieren der Bundeswehr.

## 2 Karriereverlaufsanalysen von Offizieren

In der Soziologie werden Karriereanalysen insbesondere als qualitative Studien im Sinne der Berufsbiografieforschung (Fuchs-Heinritz 2009) oder als quantitative Verbleibstudien (z.B. fortlaufend an der HU Berlin)<sup>2</sup> durchgeführt. Eine Kombination der beiden Perspektiven, als Karriereanalyse einer bestimmten Berufsgruppe über einen längeren Zeitraum hinweg, stellt die Forschung vor Herausforderungen. Aspekte individueller biografischer Erzählungen sollen mit Abfolgen sozialer Positionen einer Vielzahl von Individuen verbunden werden (Blossfeld 1985, 1990; Zinn 2001). Die Karriereforschung kommt vor dem Hintergrund dieser Problematik zu recht unterschiedlichen Ansätzen, was bereits mit der Definition dessen, was Karriere eigentlich umfasst, beginnt und bis zu den unterschiedlichen Forschungsdesigns

---

1 In den Sportfördergruppen der Bundeswehr überlagern sich die Systeme des Spitzensports und der Bundeswehr.

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

einzelner Studien und den dabei erhobenen Faktoren reicht (z.B. Geißler 2009). Neben der inhaltlichen Problematik kommt hinzu, dass die Karriereforschung in verschiedenen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen, aber auch in der Psychologie und Pädagogik angesiedelt ist und sich daraus unterschiedliche theoretische Grundannahmen und Perspektiven ergeben. Zugleich wird vielfach behauptet, dass Karrieren immer komplizierter und dadurch weniger planbar werden (Strunk 2009). Aus sozialpsychologischer Sicht ist weniger die Planbarkeit das Problem als vielmehr die Dauerhaftigkeit und Verlässlichkeit der Vertragspartner (Elbe 2012, 2016). Karrieren werden eben nicht mehr an einzelne Organisationen geknüpft, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Aufstiegsversprechen geben. Vielmehr fühlen sich Arbeitnehmer heute für ihre Karrieren zunehmend selbst verantwortlich und realisieren diese über Organisationsgrenzen hinweg. Individuelle Identitätskonstruktionen nähren sich somit auch weniger aus einer Organisationszugehörigkeit als vielmehr aus der Berufsbiografie in verschiedenen Organisationen (Employography). Die Organisationszugehörigkeit stellt dabei ein zeitlich beschränktes Kooperationsversprechen dar. Verlässlichkeit bedeutet unter diesen Bedingungen, dass individuelle Identitätskonstrukte an die temporäre Organisationszugehörigkeit – und damit an die temporäre Organisation (Elbe/Peters 2016) angepasst werden.

Für die ehemaligen Offiziere stellt sich die Frage, inwiefern Profession als Identifikationskonstrukt dienen kann, wenn die Karriere im zeitlichen Verlauf (Elbe 2017) nach militärisch und zivil zweigeteilt ist. Nur ein geringer Teil der Truppendienstoffiziere im gehobenen Dienst wechselt nach dem Studium und dem Abschluss der Offizierausbildung in den Status eines Berufssoldaten. Die Majorität verlässt die Bundeswehr mit Ablauf der Verpflichtungszeit. Die Tätigkeit als Offizier ist somit zumeist keine lebenslange Profession, sondern ein Lebensabschnittsberuf, wodurch sich die Berufs- und Karrieredefinitionen der Angehörigen des Offizierkorps im 20. Jahrhundert eklatant verändert haben (Elbe 2004). Für das Treffen dieser Berufsentscheidung waren bis Anfang des 21. Jahrhunderts die Studienphase und die unmittelbar daran anschließende Verwendung der Offiziere – insbesondere hinsichtlich der Identifizierung mit dem Studienfach – von entscheidender Bedeutung (Elbe/Müller 2005). Hier ist zu fragen, inwiefern diese Ergebnisse heute noch gelten, welche konkreten Berufskonstruktionen die Betroffenen entwickeln und welche Kombination aus zivilen und militärischen Fähigkeiten und Anforderungen diese prägen. Es ist von einem Ansatz der „Dualen Karriere“ für Zeitoffiziere auszugehen, mit dem auch für die Untersuchung der Karrieren von studierenden Spitzensportlern bereits gute Ergebnisse erzielt werden konnten (Elbe et al. 2014).

Diese Rahmenbedingungen gilt es, für die Karriereanalyse von ehemaligen Soldatinnen und Soldaten auf Zeit (SaZ) in der Offizierlaufbahn zu berücksichtigen.

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

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

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

Karriere wird somit als nachträgliche und individuelle Empfindung eines Teils der eigenen Biografie konzipiert, die sich nicht nur aufgrund des Einkommens zu einem bestimmten Zeitpunkt ergibt, sondern eine identitätsrelevante Konstruktionsleistung darstellt, die Wirkmöglichkeiten im beruflichen Umfeld, Zufriedenheit, Status und Kompetenz aus verschiedenen Zeiten der beruflichen Biografie integriert.<sup>3</sup> Dieser Vorstellung folgte bereits die Karriereanalyse der Forschungsgruppe um Marr (2002),

---

<sup>3</sup> Eine andere Perspektive auf die Berufsbiografie von Zeitoffizieren thematisiert Jakob (2001). In einer triangulativen Studie arbeitete er die Konstruktion von biografischer Sicherheit, als Vorstellung von Erwartbarkeit und Planbarkeit im Lebenslauf von Zeitoffizieren, anhand von sechs unterschiedlichen Typen, kurz vor dem Ende ihrer militärischen Dienstzeit heraus. Elbe (2012) integriert die beiden Perspektiven von ex post- und ex ante-Konstruktion der Berufsbiografie in seinem Modell der Employography.

die auf dieser Grundlage eine spezifische Karriereverlaufsanalyse entwickelte, welche diese individuelle Erzählung in einer Zeitpunkterhebung mit Hilfe eines Fragebogens abbildet. Berücksichtigt wird hierbei auch die Perspektive einer dualen Karriere, die immer einen Übergang bedingt, der zwei berufliche Erfahrungsabschnitte miteinander verbindet. In dem Wissen darüber, diesen Übergang zu gestalten, werden z.B. Bildungsangebote im Karriereverlauf berücksichtigt. In der Bundeswehr trifft dies insbesondere auf das Studienangebot für Zeitoffiziere sowie auf Angebote durch den Berufsförderungsdienst zu.

Damit wird ein spezifischer Aspekt der zivil-militärischen Beziehungen angesprochen: der Austausch von Personal zu unterschiedlichen Zeitpunkten der individuellen Berufsbiografie oder (aus anderer Perspektive) in unterschiedlichen Phasen des Kompetenzerwerbs. Die Bundeswehr tritt auf dem Arbeitsmarkt (als Gesamtheit) zum einen als Nachfrager bestimmter Kompetenzprofile und Qualifikationen (z.B. im Sanitätsbereich) auf, zum anderen speist die Bundeswehr mit den ausscheidenden Soldaten (insbesondere den Soldaten auf Zeit) spezifische Kompetenzprofile in den Arbeitsmarkt ein. Dieser Austausch, der ggf. auch zeitlich begrenzt stattfindet (z.B. im Rahmen von Berufspraktika oder Reserveübungen), kann als eine Form von Corporate Social Responsibility (Habisch et al. 2007) aufgefasst werden, die bisher in der Literatur noch wenig diskutiert wurde. Generell sind die Karrieren *ehemaliger* Offiziere im Kontext von Offizierkarrieren per se zu betrachten. Dies stellt das Spezifikum dar, wobei sich (mit Buch 2010) die Frage stellt, ob Offizier ein Beruf „sui generis“ ist. Trotz der – mit ständischen und elitären Ansprüchen verbundenen – Zugehörigkeit zum Offizierkorps, das mit einem spezifischen Habitus verbunden wird (Elbe 2004), ist im Zuge des 20. Jahrhunderts eine zunehmende Professionalisierung des Offizierberufs festzustellen. Dies hat sich seit den 1970er-Jahren mit der Akademisierung der Laufbahn der Truppenoffiziere, die neben der Offizierausbildung einen zivilen akademischen Abschluss – in sehr unterschiedlichen natur-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fächern – bietet, weiter verstärkt. Diese – auch sozialisatorisch wirksame – Zivilisierung des Offizierkorps (Müller et al. 2006) trägt nicht nur zur Professionalisierung bei, sondern ermöglicht es darüber hinaus, zwischen unterschiedlichen Karrieretypen bei Offizieren zu unterscheiden.

Geißler (2009) identifiziert neben einem klassischen Offiziertyp (der der „sui generis“-Vorstellung am stärksten entspricht und aus militärisch-elitärer Überzeugung danach strebt, Berufsoffizier zu werden), den Sicherheitstyp (der eine Verstetigung seiner Berufslaufbahn in der Bundeswehr insbesondere aufgrund des damit verbundenen beamtenähnlichen Status anstrebt) und den sozialen Typ (der speziell die Führungs- und Unterstützungsaspekte des Offizierberufs sucht und deshalb dazu tendiert, den Beruf dauerhaft ausüben zu wollen). Trotz unterschiedlicher



Begründungen ist diesen drei Typen gemein, dass sie eine Offizierlaufbahn anstreben, die ihre gesamte Berufsbiografie über trägt. Dem gegenüber steht ein weiterer, letzter Karrieretyp, den Geißler (2009) ausmacht: der „neue Karrieretyp“. Dieser ist geprägt durch die ständige Suche nach wechselnden Aufgaben und Organisationen, ein hohes Weiterbildungsinteresse und das Streben nach Autonomie und Selbstständigkeit. Dieser Typ verfolgt eine Patchwork-Karriere, die er (bildlich gesprochen) selbst zusammenbastelt und die damit in besonderem Maß für die moderne Identitätskonstruktion – als Institutionalisierung der eigenen Berufsbiografie (Elbe 2012, 2017b) – steht.

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

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

Für diejenigen Offiziere, die nach Ende ihrer Verpflichtungszeit die Bundeswehr verlassen, ohne sich um eine Übernahme in das Dienstverhältnis eines Berufssoldaten beworben zu haben, mag der neue Karrieretyp zutreffend sein, für einen Teil der ausscheidenden Offiziere trifft dieser aber nicht zu. Diese gehören einem der anderen Karrieretypen an, wurden aber, trotz entsprechender Bewerbung, nicht als Berufssoldat übernommen. Für die Karriereanalyse ehemaliger Offiziere ist diese Typenbildung somit nur begrenzt hilfreich, da eine Typologie (wissenschaftlich wie praktisch) insbesondere dann sinnvoll ist, wenn sich hieraus unterschiedliche Handlungstendenzen ableiten lassen. Da die Entscheidung Berufssoldat zu wer-

den aber von einer übereinstimmenden Willenserklärung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abhängt und diese Konstellation nur für ca. 1/5 eines jeden Offizierjahrgangs zustande kommt, ist die Erklärungskraft hier doch recht begrenzt. Sinnvoller erscheint es vor diesem Hintergrund, für die vorliegende Untersuchung eher eine Profildifferenzierung als eine Typenbildung vorzunehmen. Vor diesem Hintergrund gibt es ein besonderes Interesse, zu untersuchen,

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

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

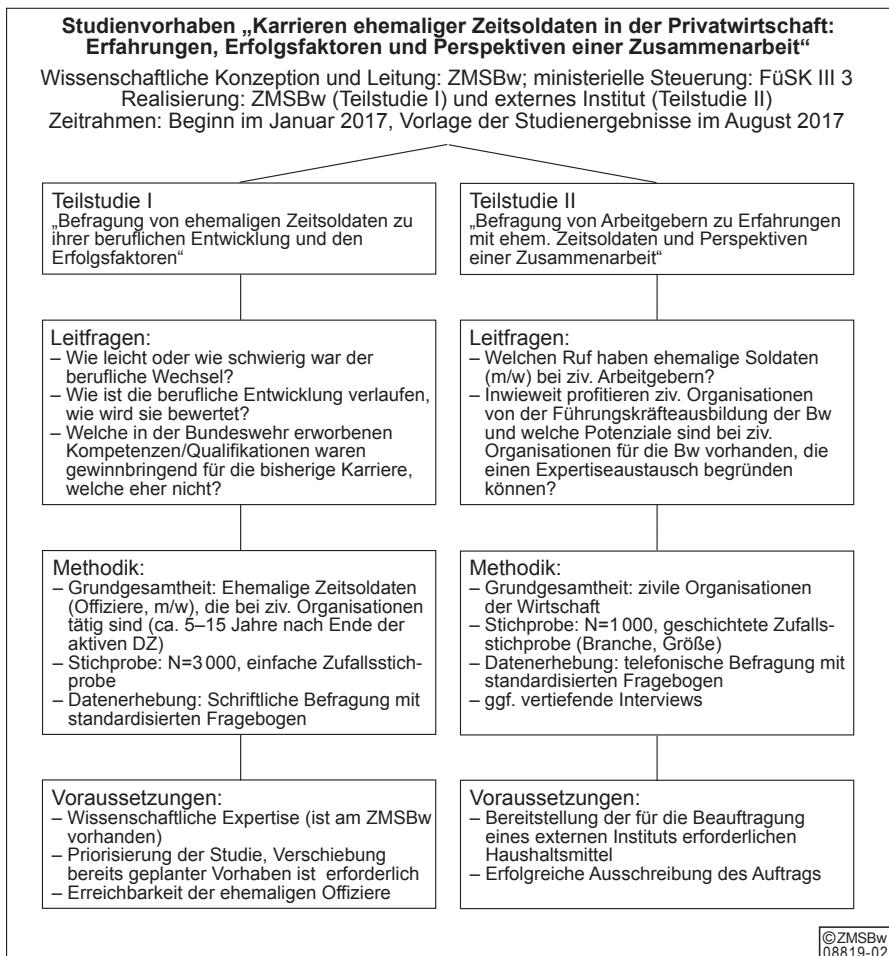
### 3 Forschungsinteresse und Vorgehen

Das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften (ZMSBw) wurde Ende 2016 vom Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) mit der Erstellung einer empirischen Führungskräftestudie zum Thema „Karrieren ehemaliger Zeitsoldaten in der Privatwirtschaft: Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und Perspektiven einer Zusammenarbeit“ beauftragt. Die Zielsetzung der Studie bestand darin, empirische Erkenntnisse zu erlangen, wie Karrieren ehemaliger Zeitoffiziere verlaufen, welche Qualifikationen zivile Arbeitgeber besonders an ehemaligen Offizieren schätzen und welche spezifischen Defizite sie bei dieser Gruppe sehen. Dies sollte sowohl als Einschätzung der ehemaligen Zeitsoldaten der Offizierlaufbahn wie auch als Einschätzung von zivilen Arbeitgebern erhoben werden. Von Bedeutung ist hierbei, welche zivilen Erwerbssektoren abgedeckt werden: Neben privatwirtschaftlichen Organisationen sind Organisationen des öffentlichen Sektors und des dritten, gemeinwirtschaftlichen Sektors als Arbeitgeber relevant.

Grundsätzlich wurden zur Bewältigung dieser Anforderung zwei Teilstudien geplant. Das ZMSBw führte eine Teilstudie „Befragung von ehemaligen Zeitsoldaten zu ihrer beruflichen Entwicklung und den Erfolgsfaktoren“ durch, wobei die Entscheidung zwischen einer zivilen Karriere und der eines Berufssoldaten zu berücksichtigen war. Darüber hinaus wurde eine weitere Teilstudie „Befragung von Arbeitgebern zu Erfahrungen mit ehemaligen Zeitsoldaten und Perspektiven einer Zusammenarbeit“ extern ausgeschrieben, die das ZMSBw betreut und ausgewertet

hat. Die Berichte zu beiden Teilstudien wurden dem BMVg zusammen mit einem Gesamtbericht vorgelegt. Teilbericht I – erstellt vom ZMSBw – umfasste die Betroffenenperspektive der ehemaligen Zeitsoldaten der Offizierlaufbahn. Teilbericht II wurde durch ein externes Institut (Ipsos GmbH) realisiert und nimmt die Perspektive der Arbeitgeber auf. Die Ergebnisse dieser Berichte werden hier in ausführlicher Form der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die Anforderung des Gesamtauftrags und die Teilaufträge lassen sich folgendermaßen zusammenfassen (Abbildung 1):

**Abbildung 1: Studienplan**



Die Ergebnisse der vorliegenden Studie können Handlungsgrundlagen für die Personalarbeit in den Streitkräften sowie für den personellen Austausch zwischen der Bundeswehr und zivilen Arbeitgebern liefern und bei der Beantwortung folgender Fragen helfen:

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

#### **4 Karriereverlaufsanalyse von Offizieren und Aufbau des Bandes**

Aufgrund der vorhandenen theoretischen und empirischen Vorarbeiten sowie der Aufteilung des Gesamtprojekts in zwei Teilstudien war eine zeitnahe Realisierung der Karriereanalyse ehemaliger Zeitsoldaten der Offizierlaufbahn möglich, wobei die beiden Teilstudien zwar getrennt, aber unter Berücksichtigung von interagierenden Einflüssen und von vergleichenden Analysemöglichkeiten (sowohl mit früheren Studien als auch zwischen den beiden Teilstudien) zu planen waren. Die Einordnung der vorliegenden umfassenden Karriereanalyse ehemaliger Offiziere zu Beginn der 21. Jahrhunderts nimmt Holger Morick in Kapitel 2 des vorliegenden Bandes vor.

Anlage und Ergebnisse der ersten Teilstudie werden hier in Kapitel 3 (Karriereverläufe und Kompetenzprofile ehemaliger Offiziere von Martin Elbe) dargestellt und durch vertiefende Analysen hinsichtlich der Erfolgsfaktoren ehemaliger Offiziere auf dem zivilen Arbeitsmarkt (Kapitel 4 von Franziska Koch) ergänzt. Die Leitfrage der ersten Teilstudie lautet: *Wie erleben die ehemaligen Zeitsoldaten ihre berufliche Entwicklung und welche Erfolgsfaktoren sind hierfür entscheidend?* Zum einen war somit die Karriereerzählung zu erheben (hierfür hat der Autor ein Erhebungsinstrument weiterentwickelt, das sich bei früheren Studien bewährt hat; Elbe/Müller 2002b), zum anderen sind die hierfür als kausal eingestuften Faktoren zu ermitteln. Dies betrifft insbesondere die Kompetenzen, die im Rahmen der

Offizierausbildung und -tätigkeit sowie während des Studiums erworben wurden – diese können in der Selbstzuschreibung (z.B. Was halten Sie für wichtig?) wie in der wahrgenommenen Fremdzuschreibung (z.B. Was glauben Sie, halten Arbeitgeber für wichtig?) erhoben werden. Neben der Verlaufs- und der Kompetenzanalyse sollen die sektorale Zugehörigkeit der Arbeitgeberorganisationen und die Kriterien der Berufsentscheidung erhoben werden. Hierzu war eine kritische Überprüfung der bisherigen Instrumente und deren Neugestaltung notwendig. Die Datenerhebung erfolgte als schriftliche (postalische) Befragung mit standardisiertem Fragebogen für die betroffenen ehemaligen Offiziere, um u.a. folgende Fragen zu beantworten:

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

Grundgesamtheit<sup>4</sup> waren 10 000 ehemalige Zeitsoldatinnen und Zeitsoldaten der Offizierlaufbahn der Ausscheidejahrgänge 2006 bis 2013, die nach Ende der Verpflichtungszeit in einen zivilen Beruf eingestiegen sind. Aus dieser Grundgesamtheit wurde eine Stichprobe von 3 763 ehemaligen Offizieren gezogen, die mit jeweils zwei Fragebögen (mit der Bitte, einen Fragebogen an einen bekannten, ehemaligen Offizierkameraden weiterzugeben) angeschrieben wurden. Der Rücklauf betrug ausgefüllte 1 028 Fragebögen. Das Rücklaufintervall lag zwischen 21 Prozent (falls alle Zweitfragebögen weitergegeben wurden) und 41 Prozent (für den Fall, dass kein Zweitfragebogen weitergegeben wurde).

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

---

<sup>4</sup> Hierbei werden nur die Jahrgänge der Ausscheidejahre 2006 bis einschließlich 2013 berücksichtigt. Ältere Ausscheidejahrgänge standen für die Erhebung aus technischen Gründen nicht mehr zur Verfügung und waren auch vielfach bereits in früheren Studien erfasst worden, spätere Ausscheidejahrgänge hingegen konnten noch kaum Aussagen zu zivilen Karriereverläufen machen. Es ist von durchschnittlich 1 250 ausscheidenden Zeitoffizieren pro Jahr auszugehen, sodass die Grundgesamtheit N=10 000 beträgt.

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

Hiermit wird ein Teilaspekt angesprochen, der bisher kaum erforscht wurde: die Bedeutung von Corporate Citizenship für den Austausch von zivilen Organisationen mit der Bundeswehr (Habisch et al. 2007). Eine besondere Bedeutung hat für die vorliegende Problemstellung die Tätigkeit von ehemaligen Offizieren als Reservisten bei der Bundeswehr unter der Perspektive einer freiwilligen Arbeit für das Gemeinwesen (Corporate Volunteering). Dementsprechend wurde die Befragung der zivilen Arbeitgeber auf Unternehmen der Privatwirtschaft beschränkt. Nach einer öffentlichen Ausschreibung der externen Studienanteile wurde die Firma Ipsos GmbH mit der Durchführung von Teilstudie II beauftragt. Nach einer Kick-Off-Besprechung erfolgte in enger Abstimmung zwischen ZMSBw und Ipsos die finale Konzeption des Fragebogens, der einem Pretest unterzogen wurde und anschließend in computerassistierten Telefoninterviews (CATI) zur Erhebung eingesetzt wurde. Zeitgleich wurde eine qualitative Befragung mit Arbeitgebervertretern durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse werden hier in den Kapiteln 5 (Sicht der Privatwirtschaft zu Beschäftigung und Kompetenzen ehemaliger Offiziere von Max Kowalewski und Alexandra Gloger) und Kapitel 6 (Übergänge ehemaliger Offiziere in das zivile Berufsleben aus qualitativer Perspektive von Janine Freudenberg und Philipp Krampe) detailliert vorgestellt.

Im abschließenden Kapitel 7 (von Martin Elbe) werden die Ergebnisse der Teilstudien noch einmal zusammengefasst und aufeinander bezogen. Der Herausgeber dankt den Autoren der einzelnen Kapitel für Ihr Engagement bei der Bewältigung des Projekts und der Realisierung des vorliegenden Bandes. Ein besonderer Dank geht an die Kolleginnen und Kollegen des Forschungsbereichs I (Militärsoziologie) der Abteilung Forschung des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften, die das Projekt Karriereanalyse in allen Phasen intensiv unterstützt und kritisch begleitet haben.