Rekrutierungserfolge kritisch für die Armee XXI : durch Outsurcing effizienter rekrutieren

Autor(en): **Staub, Georg**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **171 (2005)**

Heft 5

PDF erstellt am: **20.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-69812

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Rekrutierungserfolge kritisch für die Armee XXI

Durch Outsourcing effizienter rekrutieren

So lange das für die Ausbildung nötige Berufspersonal nicht rekrutiert werden kann, bleibt der Erfolg in der Umsetzung der Armee XXI gefährdet. Die Auslagerung der Rekrutierung an private Personaldienstleister mittels Leistungsauftrag könnte hier Abhilfe schaffen. Positive Erfahrungen aus dem Ausland belegen die mögliche Effizienzsteigerung – nicht zuletzt zu Gunsten des Steuerzahlers.

Georg Staub*

Das Berufspersonal des VBS als Ganzes und das der Armee im Besonderen steht heute unter starker Belastung. Mit dem Übergang zum neuen Ausbildungssystem der Armee XXI wird die Ausbildungsverantwortung in der Grundausbildung nicht mehr mit den Milizkadern geteilt, sondern wurde dem Berufspersonal (Berufs- und Zeitmilitär) gänzlich übertragen. Das Ausbildungssystem der Armee XXI steht und fällt also mit den zur Verfügung stehenden Berufs- und Zeitmilitärs. Die nötigen Soll-Bestände konnten bisher aber nicht rekrutiert werden. Die Ausbildungschefs von Heer und Luftwaffe warnen eindringlich vor dem Zusammenbruch des Ausbildungssystems, da die Durchhaltefähigkeit des Instruktionskaders nicht gegeben ist.

700 bis 1200 Instruktoren zu wenig

Dass es bei der Umsetzung der Armee XXI zu gewissen Problemen kommt, war zu erwarten und liegt teilweise in der Natur eines solch grossen Reformprojekts begründet. Beim militärischen Personal ist die Situation allerdings prekär. Im Jahr 2004 waren es gemäss Kommunikation Verteidigung rund 3340 Berufs- und 980 Zeitmilitärangestellte. Gemäss Planung im Armeeleitbild XXI wären aber 4000, respektive 1000 nötig. In einem Interview mit der Aargauer/Mittelland Zeitung (12. Juli 2004) rechnete Armeechef Keckeis sogar mit 5500 Instruktoren als Soll-Bestand. Es fehlen also zwischen 700 und 1200 Berufs- und Zeitmilitärs (Offiziere, Unteroffiziere und Soldaten).

Die entstandene Belastungssituation durch die neue Form der Grundausbildung, die zusätzliche dritte RS pro Jahr und die Unterdotierung mit Ausbildnern führt zu untragbaren Verhältnissen für das Berufspersonal, das anerkanntermassen sehr gute Arbeit leistet. Unter den Betroffenen hat das Image des Bundes als zuverlässiger und fairer Arbeitgeber stark gelitten: Einer maximalen Belastung der Ausbildner und ihres familiären Umfelds stehen schwindende finanzielle Ressourcen, fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten und mangelnde Karriereperspektiven gegenüber. Dazu kommt die Anforderung einer akademischen Ausbildung auf höchster Stufe. Diese Situation führte zu zahlreichen medizinisch bedingten Ausfällen, Problemen und Kündigungen, die auf dem verbleibenden Kader noch schwerer lasten. So haben 2004 etwa dreimal mehr Instruktoren die Armee verlassen als 2003.

Armee XXI steht und fällt mit Rekrutierungserfolg beim Berufspersonal

Teilweise sind die geschilderten Probleme dadurch begründet, dass 2004 statt der eigentlich auszubildenden 6500 Rekruten pro RS-Start in den ersten beiden Durchgängen rund 9000 ausgebildet wurden. Hier ist im laufenden Jahr aber eine Entspannung in Sicht. Hingegen wird sich die Situation mit der geplanten Aufstockung der Schweizer Soldaten in Auslandeinsätzen (Ziel: Bataillonsstärke bis 2008) wieder verschärfen. Zwar sind für Friedensmissionen Milizsoldaten und Durchdiener erwünscht, jedoch bekundet das VBS bereits Mühe, genügend Freiwillige für die Swisscoy zu finden. Hier werden wohl Berufs- und Zeitmilitärs einspringen müssen. Entsprechende Absichten sind bekannt.

Weiter lastet der finanzielle Druck, unter dem auch das VBS leidet, schwer. Bei der Ausbildung treffen die Sparmassnahmen die Armee an vorderster Front. Auf Grund des neuen Ausbildungssystems hängt das Gelingen der Armee XXI stark vom Erfolg der Rekrutierung von genügend Berufs-, Zeitmilitär, aber auch von Durchdienern ab. Wenn das Berufspersonal nicht entlastet werden kann, ist das System Armee XXI auf Dauer nicht haltbar. Der Rekrutierungserfolg ist Grundvoraussetzung für ein gut funktionierendes System.

Durchdiener zur Entlastung der Miliz

Die WK-Verbände der Miliz sind durch den permanenten Auftrag der Botschaftsbewachungen mindestens bis 2007 stark belastet. Der Einsatz von WK-Miliz ist sehr ineffizient. Mehr Durchdiener könnten hier rasch Entlastung bringen. Da bis 2007 kaum mehr Polizisten für diesen Auftrag zur Verfügung stehen werden, ist der Rekrutierungserfolg bei den Durchdienern für die Motivation der WK-Miliz wichtig.

Auch bei den Durchdienern konnte der gewünschte Stand bisher nicht erreicht werden. Dabei käme gerade dieser neuen Personalkategorie, welche die Dienstpflicht an einem Stück erfüllt, im Bereich der subsidiären Einsätze grosse Bedeutung zu. Ende 2004 standen 1659 Durchdiener im Einsatz; das Militärgesetz sieht bis zu fünfzehn Prozent eines Rekrutenjahrgangs, also rund 3000, vor. Für das laufende Jahr hat man sich maximal 2554 Durchdiener zum Ziel gesetzt.

Outsourcing als Lösungsansatz

Die Armee steht bezüglich personeller Ressourcen in immer stärkerer Konkurrenz zur Privatwirtschaft. Zurzeit ist die Verwaltung offensichtlich nicht einmal im wirtschaftlich schwierigeren Umfeld in der Lage, in diesem Wettbewerb zu bestehen und das nötige Personal anzuwerben. Die Situation droht sich bei anziehender Konjunktur noch dramatisch zu verschärfen. Zu den möglichen Lösungsansätzen gehört neben vermehrter Werbung, der Steigerung der Attraktivität militärischer Berufe auch die Zwangsmöglichkeit (für Durchdiener).

Zu prüfen ist aber auch eine Privatisierung, respektive ein Outsourcing der Rekrutierung und des Managements der verschiedenen Personalkategorien (Berufsmilitär, Zeitmilitär, Durchdiener) an einen privaten Personalvermittler mittels Leistungsvereinbarung – ganz nach dem Mot-

*Georg Staub ist Oberst i Gst und Direktor des Verbandes der Personaldienstleister der Schweiz (vpds). Der vpds vertritt zirka 170 Unternehmungen im Human Resources Bereich in den Sektionen Personalberatung, Personalverleih und Outplacement.

SCHWEIZER SOLDAT

Aus dem Inhaltsverzeichnis der Mai-Nummer

- LVb G/Rttg 5
  Ein verlässlicher Partner
- Inf OS 3/6 – Glen OS
  Summa cum laude
- Bagdad
  Panzer gegen Presse

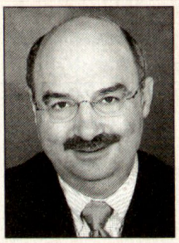
to «Public Private Partnership» (PPP). Bei diesem Prinzip kombinieren öffentliche und private Partner ihre individuellen Stärken. Auch die Rekrutierung von freiwilligen Milizsoldaten für Auslandeinsätze könnte dadurch effizienter und ertragreicher gestaltet werden.

Die Schweizer Human Resources Branche hat jahrelange Erfahrung in der professionellen Personalgewinnung, die nötige Kompetenz und ein grosses Netzwerk. Dadurch liesse sich die Leistung und Effizienz der Personalrekrutierung steigern. In der partiellen Auslagerung von Verwaltungsbereichen liegt zudem ein erhebliches Potenzial zur Kostensenkung. Die professionellen Personaldienstleister sind auch besser in der Lage, mit dem potenziellen Arbeitnehmer, insbesondere für Zeitmilitär eine längerfristige Laufbahnplanung zu erarbeiten. Bessere Perspektiven würden die Attraktivität des (temporären) Militärberufes erhöhen.

Die Zusammenarbeit mit den Privaten würde auf Erfolgsbasis ablaufen und dadurch zu erheblichen Kostensenkungen führen. Der Verband der Personaldienstleister der Schweiz (vpds) könnte bei der Erarbeitung von Lösungen mit seinem Know-how sicherlich einen grossen Beitrag leisten. Sämtliche führenden Anbieter sind im vpds organisiert und decken den gesamten Schweizer Arbeitsmarkt ab. Gemeinsam mit dem VBS könnten Richtlinien und Profile zur Rekrutierung erarbeitet werden und die diesbezüglichen Abläufe standardisiert werden. Alle Mitglieder des vpds sind qualitätszertifiziert und garantieren einwandfreie Arbeitsvermittlungsprozesse, die neben juristischem Know-how auch viel Fingerspitzengefühl erfordern. Zweifellos verfügt die Branche über die notwendigen Voraussetzungen, um die anspruchsvolle, interessante Rekrutierungsaufgabe für alle Beteiligten zu einem Erfolg werden zu lassen.

Positive Erfahrungen im Ausland

In anderen Ländern wurden bereits vielversprechende Erfahrungen gesammelt. Australien zum Beispiel hatte lange Zeit Probleme, die Personalbedürfnisse der Armee zu erfüllen. Das Outsourcing an einen privaten Personaldienstleister vor zirka fünf Jahren führte dazu, dass sich die Stellenbewerbungen vervielfachten. Dazu trug vor allem eine professionelle Personalwerbekampagne bei. Bezahlt wird dabei pro rata. Ein Teil der Entschädigung an die Dienstleistungsfirma erfolgt erst, wenn ein Bewerber das Basistraining beendet hat und die Gesamtsumme wird erst bezahlt, wenn er die Qualifikation bestanden hat. Die deutsche Bundeswehr hat die Personalgewinnung zwar nicht privatisiert und plant dies künftig auch nicht. Bei einzelnen Massnahmen hingegen wird erfolgreich auf Beratung und Unterstützung durch zivile Kooperationspartner zurückgegriffen, wo eigene Ressourcen nicht verfügbar sind. Die britische Armee liess 2001 in einem einjährigen Versuch die Rekrutierung in Schottland durch eine zivile Personalfirma managen, was die Anwerbungsquote in Schottland um zwanzig Prozent steigern liess. ■



Georg Staub
Oberst i Gst,
8309 Nürensdorf.