

**Bernhard Hirsch, Michael Schmiedke und Stefan Reemts**

# **Anreizsysteme für Soldaten der Bundeswehr – Theoretische Analyse und Gestaltungsempfehlungen<sup>1</sup>**

*Anreize; Anreizsysteme; Belohnungen; Bundeswehr; Leistungsmotivation; Motivation von Soldaten*

*Dieser Beitrag verfolgt zwei Ziele. Zum einen werden die theoretischen Grundlagen und die spezifischen organisatorischen Rahmenbedingungen der Einführung eines Anreizsystems für Soldaten der Bundeswehr beschrieben. Zum anderen stellen wir eine theoriegeleitete Konzeption eines Gestaltungsansatzes für ein langfristig orientiertes Anreizsystem innerhalb der Bundeswehr für deren Soldaten vor. Wir empfehlen der Bundeswehr die Einführung eines Anreizsystems, das sowohl der spezifischen intrinsischen Motivation von Soldaten gerecht wird als auch monetäre Leistungsbelohnungen enthält. Damit tragen wir den geänderten Anforderungen an die Soldaten der Bundeswehr Rechnung.*

## **I. Einführung und Problemstellung**

Seit einigen Jahren wird auch für die Bundeswehr eine stärkere Orientierung an ökonomischen Prinzipien gefordert. Aufgrund der Knappheit an finanziellen Ressourcen steigt in den Streitkräften der Druck zur effizienten Bewältigung der jeweiligen Aufgaben (Oltmanns u. a. 2002, S. 355). Während zu Beginn des Reformprozesses in den deutschen Streitkräften die Einführung betriebswirtschaftlicher Grundsätze und Verfahren im Vordergrund stand, stehen momentan strukturelle Änderungen in Bezug auf das Personal und dessen Motivation an. Auch dort wird aufgrund der begrenzten Haushaltsmittel versucht, Effizienzsteigerungen durch eine bessere Motivation der Soldaten zu erreichen (Klages 1998, S. 51).

Um die individuelle Einsatzbereitschaft der Soldaten<sup>2</sup> zu erhöhen, rücken verstärkt Anreizsysteme in den Interessenschwerpunkt nicht-erwerbswirtschaftlicher Organisationen<sup>3</sup> und somit auch des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg). Bisher konnte jedoch kein Anreizsystem in der Bundeswehr erfolgreich und vollständig implementiert werden. So ist es zum einen noch nicht gelungen, Anreizsysteme des privaten und öffentlichen Bereichs an die spezifischen Anforderungen der Bundeswehr anzupassen.<sup>4</sup> Zum anderen

---

1 Wir danken dem Bundesministerium der Verteidigung für wertvolle Hinweise und die weitere Unterstützung im Rahmen dieses Forschungsprojekts. Die inhaltliche Verantwortung des Beitrags tragen ausschließlich die Autoren.

2 Die Motivation ziviler Beschäftigter der Bundeswehr ist nicht Gegenstand dieses Beitrags.

3 Vgl. zum Stand der Forschung zur Anreizgestaltung in nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen den Überblick bei Speckbacher u. a. 2008, S. 49 ff. und die dort zitierte Literatur.

4 Bundesministerium der Verteidigung 2006, S. 148: „Ob eine inhaltsgleiche Übertragung der Leistungsbesoldung auf den Soldatenbereich möglich und erforderlich ist, wird geprüft.“

sind aus unserer Sicht die Anforderungen an die Steuerung der Bundeswehr (Bundesministerium der Verteidigung 2006, S. 82 ff.) nicht so detailliert formuliert, dass daraus unmittelbare Konsequenzen für die Etablierung eines umfassenden, die individuelle Leistung von Soldaten berücksichtigenden Anreizsystems der Bundeswehr abgeleitet werden können.<sup>5</sup>

Dieser Beitrag verfolgt zwei Ziele. Zum einen werden die theoretischen Grundlagen und die spezifischen organisatorischen Rahmenbedingungen der Einführung eines Anreizsystems für Soldaten der Bundeswehr beschrieben. Zum anderen stellen wir eine theoriegeleitete Konzeption eines Gestaltungsansatzes für ein langfristig orientiertes Anreizsystem innerhalb der Bundeswehr für deren Soldaten vor. Dabei fokussieren wir uns auf Vorschläge zur (Weiter-)Entwicklung von Anreizsystemen für Zeit- und Berufssoldaten und nehmen Bezug auf das aktuelle Beurteilungssystem für Soldaten. Wir nutzen für unseren Beitrag nicht nur die einschlägige Literatur, sondern spiegeln auch Erfahrungen wider, die wir in zahlreichen Gesprächen im Bundesministerium der Verteidigung sammeln konnten.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Kapitel II gibt einen einleitenden Überblick zum Stand der Literatur über Anreizsysteme und die Motivation von Mitarbeitern. In Kapitel III werden besondere Rahmenbedingungen der Bundeswehr beschrieben, die Relevanz für die Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Soldaten haben. Darauf aufbauend werden in Kapitel IV konkrete Gestaltungsvorschläge für ein Anreizsystem für Soldaten der Bundeswehr entwickelt. Abschließend fassen wir in Kapitel V unsere Überlegungen zusammen und geben einen Ausblick auf den weiteren Forschungs- und Implementierungsbedarf.

## II. Theoretische Grundlagen zu Anreizsystemen

### 1. Definition von Anreizsystemen

Ein „Anreizsystem“ (syn. Incentivesystem) wird definiert als

- eine Menge von materiellen und immateriellen Anreizen und
- eine Menge von Kriterien der Leistungsbewertung, einschließlich
- Relationen zwischen Anreizen und Kriterien sowie
- Kontextfaktoren.

(Winter 1996, S. 19; ähnlich Weber u. a. 2004, S. 195; Küpper 2001, S. 245).

Das organisations- bzw. branchenübergreifende Ziel von Incentivesystemen ist es, Eintrittsanreize für potenzielle Mitarbeiter sowie Bleibe- und Leistungsanreize für bereits in

---

<sup>5</sup> So stellt Strachwitz 2008, S. 38 fest: „Bis heute existiert [in der Bundeswehr] auf oberster Ebene kein verbindlich vorgegebenes Zielsystem.“ Die Zielsysteme unterer Ebenen seien „wegen des Fehlens einer übergeordneten Vorgabe, nicht hinreichend exakt aufeinander abgestimmt.“ (ebd.) Diese Bestandsaufnahme deckt sich mit den allgemeinen Beiträgen zu Zielvorgaben in öffentlichen Institutionen von Speckbacher u. a. 2008, Badelt 2002, Blümle 1979, Carlton/Perloff 1994, Nutt/Backoff 1993.

einer Organisation tätige Mitarbeiter zu schaffen (Hofmann 2002, Sp. 69; Weinert 1992, Sp. 123). Grundlage sind dabei Anreize, das heißt „materielle und immaterielle Leistungen des Unternehmens [bzw. der Organisation; d. Verf.], welche die Mitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten veranlassen sollen“ (Nicolai 2006, S. 1208; Strachwitz 2008, S. 38 spricht vom „'Unternehmen' Bundeswehr“).

Materielle Anreize beziehen sich auf verschiedene Formen der Entgeltgestaltung. Hier wird auf die extrinsische Motivation der Leistungsempfänger abgezielt (zu den verschiedenen direkten Entgeltformen Horsch 2000, S. 258 ff.). Bei extrinsischer Motivation führt ein dargebotener Anreiz zu einer Handlung. Einem Individuum wird dazu von einer externen Quelle eine Belohnung in Aussicht gestellt, wenn es sich in einer bestimmten Weise verhält. Extrinsische Motivation kann durch materielle und immaterielle Anreize hervorgerufen werden (Busse 2002, S. 35; Frey/Osterloh 1997, S. 310).

Immaterielle Anreize, z. B. Möglichkeiten der Personalentwicklung und des Aufstiegs oder die Einräumung von Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitsstruktur und Arbeitszeit, zielen in erster Linie auf Anerkennung und Selbstverwirklichung ab. Der Übergang von immateriellen zu materiellen Anreizen ist fließend.

Die intrinsische Motivation wurzelt in den angeborenen und individuellen Bedürfnissen nach Kompetenzen und Selbstbestimmung. Der Reiz einer Arbeitstätigkeit liegt also bei einer aus der Tätigkeit selbst kommenden Motivation nicht im erhofften Ergebnis, sondern in der Befriedigung und Freude, die sich aus der Handlung selbst ergeben (Comelli/Rosenstiel 2001, S. 12 f.; Rheinberg 2002, S. 144). Die Kriterien zur Bewertung einer Leistung und der daraus folgenden Gewährung extrinsischer Belohnungen sollen ex ante eindeutig festgelegt werden. Die dafür zentrale Belohnungsfunktion stellt eine Verknüpfung zwischen der Bemessungsgrundlage, also der Basis der Belohnung, und der Belohnungsart dar. Durch die Ausgestaltung der Belohnungsfunktion wird die Wirkungsstärke des Anreizes auf den Mitarbeiter beeinflusst (Riegler 2000, S. 153).

Die Anwendbarkeit und die Funktionsfähigkeit eines Anreizsystems werden entscheidend von Kontextfaktoren beeinflusst. Wichtig ist, dass Anreize die Wahrnehmung kollektiver Interessen fördern sollen. Es sollte keine Wettbewerbssituation hervorgerufen werden, durch die Mitarbeiter bzw. Kameraden sich als Konkurrenten sehen und deren Interaktion und Zusammenarbeit zum Wohle der Gesamtorganisation abnehmen bzw. sich verschlechtern. Ein solches opportunistisches Verhalten kann durch gezielte Gruppenanreize ausgeschlossen werden (Hinweise zur Gestaltung von Gruppenanreizen finden sich ebenfalls in Winter 1996, S. 68.).

## **2. Anforderungen an Anreizsysteme**

Die folgenden Anforderungen werden an ein Anreizsystem gestellt (Abb. 1): (1) Anreizsysteme sollen wirtschaftlich und flexibel sein. (2) Anreizsysteme sollen sich an der Leistung der Anreizempfänger orientieren und gerecht sein. (3) Anreizsysteme sollen transparent sein und von den Teilnehmern akzeptiert werden (Plaschke 2003, S. 102).

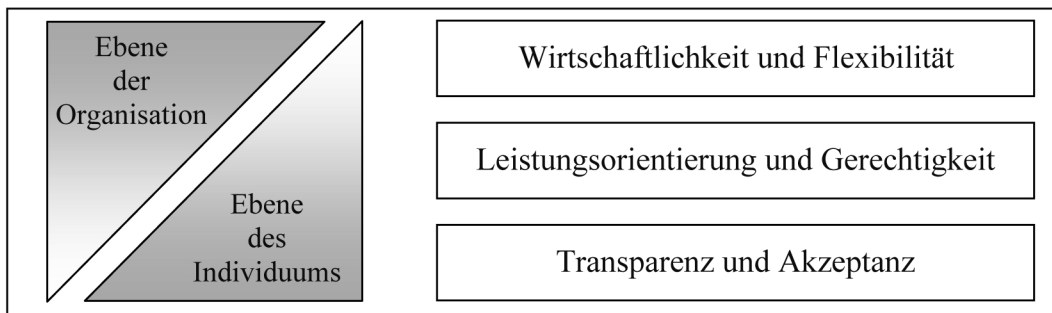


Abb. 1: *Anforderungen an Anreizsysteme im Allgemeinen*

Quelle: *Eigene Darstellung in Anlehnung an Plaschke 2003, S. 102*

Die Anforderungen lassen sich wie folgt begründen: Auf der Ebene der Organisationsleitung wird ein Incentivesystem vorwiegend als betriebswirtschaftliches Element betrachtet, das einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen werden muss.<sup>6</sup> Auf der Ebene des Individuums ist die Akzeptanz des Anreizsystems der entscheidende Faktor. Dazu muss das Incentivesystem einfach und transparent sein sowie von allen Beteiligten als gerecht empfunden werden. Um dies zu erreichen, muss es differenzieren und Leistung entsprechend honorieren sowie auf die kurz- und langfristigen Interessen des Einzelnen und der Gruppe anwendbar sein. Weiterhin ist entscheidend, dass das System nicht starr ist, sondern auf veränderte Rahmenbedingungen gezielt reagieren kann (Plaschke 2003, S. 103 in Bezug auf Becker 1990, S. 24).

### III. Besondere Rahmenbedingungen in der Bundeswehr

Die Bundeswehr als staatliche, der parlamentarischen Kontrolle unterworfenen Institution ist mit Rahmenbedingungen konfrontiert, die sich von denen privatwirtschaftlicher Unternehmen erheblich unterscheiden (Abb. 2). Aus den folgenden Aspekten ergeben sich Konsequenzen für die Ausgestaltung und Etablierung eines Anreizsystems für Soldaten der Bundeswehr:

<sup>6</sup> Ähnlich in Bezug auf Unternehmen Weißenberger 2003, S. 57.

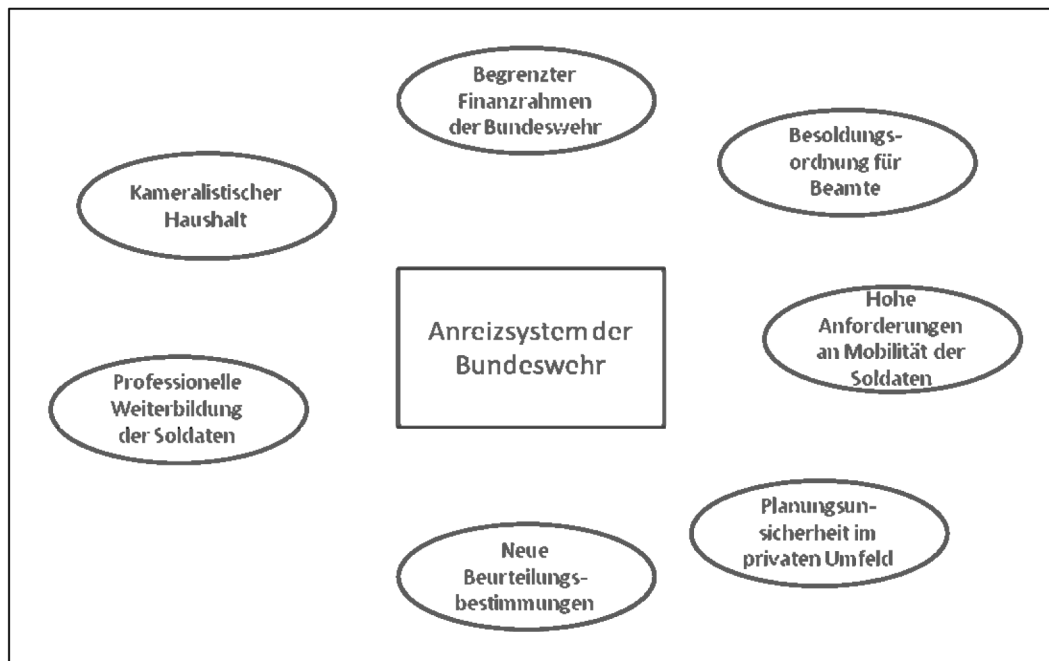


Abb. 2: *Besondere Rahmenbedingungen für Anreizsysteme für Soldaten der Bundeswehr*

Quelle: *Eigene Darstellung*

- (1) Der Etat der Streitkräfte wird durch das Primat der Politik festgelegt. Im Zuge des kameralistischen Systems sind die Ausgaben der Bundeswehr durch Gesetzesnormen und Parlamentsbeschlüsse eng reglementiert und bieten nur geringe flexibel gestaltbare Spielräume (Küpper 1997, S. 567; Seidler 2002, Sp. 686; Raupach/Stangenberg 2006, S. 3). Zwar sind für materielle Belohnungen im gewissen Rahmen Mittel vorhanden, es wird allerdings aus verschiedenen Gründen nur unzureichend von ihnen Gebrauch gemacht. So standen für die monetären Belohnungen in den Jahren 2006 und 2007 jeweils circa 27 Millionen Euro für Soldaten und Beamte zur Verfügung. Allerdings wird fast ausschließlich eine Leistungsprämie, das heißt eine einmalige Sonderzahlung, vergeben, da diese den Haushalt des nächsten Jahres nicht belastet. Ursache dafür ist, dass eine Leistungsstufe, das heißt ein vorzeitiges Aufrücken in die nächste Altersstufe, bis zu vier Jahre in die Zukunft wirken kann und ein entsprechendes Budget für die Folgejahre durch die Politik noch nicht gesichert ist (Bundesministerium der Finanzen 2001, S. 8 f. und § 42a BBesG).<sup>7</sup>
- (2) Der Finanzrahmen der Streitkräfte ist trotz des zunehmenden Aufgabenspektrums seit der Wiedervereinigung bis zum Jahr 2006 kontinuierlich gesunken und wurde erst 2007 wieder angehoben. Parallel sind die Personalausgaben deutlich gefallen, von über 51 Prozent am Verteidigungshaushalt im Jahr 2000 auf jetzt knapp 40 Prozent. Angestrebt ist ein Anteil von rund 36 Prozent im Jahr 2012. Erreicht wird diese Einsparung nicht nur durch Stellenkürzungen, sondern auch durch reduzierte

<sup>7</sup> Zur detaillierteren Betrachtung der Unterschiede zwischen einer Leistungsstufe, einer Leistungsprämie sowie einer Leistungszulage vgl. Wieland 2006, S. 251 f.

bzw. gestrichene Sonderzahlungen wie bspw. des sog. Weihnachts- bzw. Urlaubsgelds (Schönmeyer 2007, S. 11). Diese Maßnahmen führen zu Demotivation unter den Soldaten.<sup>8</sup>

- (3) Die durch die Eigenarten der öffentlichen Verwaltung und des Beamtentums hervorgerufenen Restriktionen schränken die Gestaltung von Incentivesystemen in der Bundeswehr stark ein. Herauszustellen ist insbesondere das relativ starre Beförderungssystem mit seinen hierarchischen Strukturen und Laufbahnentwicklungen, das sich in der Besoldungsordnung für Beamte widerspiegelt (Robbe 2006, S. 10). Dadurch werden die Laufbahnentwicklungen der Soldaten und somit auch deren erzielbare Vergütungen vorgegeben und kanalisiert. In einem solchen System ist es nur bedingt möglich, eine von den Soldaten erzielte hervorragende Leistung durch Belohnungen entsprechend zu honorieren.<sup>9</sup> Auch Teamanreize werden bisher weitgehend vernachlässigt.
- (4) Während sich das Steuerungs- und Belohnungskonzept der Bundeswehr weitgehend an dem bürokratischen Führungsmodell<sup>10</sup> orientiert, haben sich die Anforderungen an die Truppe in den letzten Jahren massiv verändert. Seit Mitte der 90er Jahre erleben die Streitkräfte den Wandel von einer Verteidigungs- zu einer Einsatzarmee. Insgesamt sind die deutschen Streitkräfte derzeit auf drei Kontinenten mit rund 7.200 Soldaten im Einsatz (Bundesministerium der Verteidigung 2006, S. 16 ff. und S. 89 ff.).

Mit der Ausweitung ihrer Auslandseinsätze stellt die Bundeswehr erhöhte Anforderungen an ihre Soldaten auch in Bezug auf deren Einsatzbereitschaft, Mobilität, Flexibilität und Lernbereitschaft (Bald 2001, S. 48). Hervorzuheben sind im Vergleich zur Privatwirtschaft insbesondere die steigende Intensität der Auslandseinsätze sowie die zusätzlichen familiären Belastungen durch Umzüge, Kommandierungen, Wochenenddienste etc.<sup>11</sup> Nicht nur während der Einsätze müssen verstärkt Einschränkungen der individuellen Lebensführung und Erschwernisse bis hin zu persönlicher Gefährdung für Leib und Leben in Kauf genommen werden (Bundesministerium der Verteidigung 2006, S. 73). Die Neuausrichtung der Aufgaben hat bisher keine Berücksichtigung in der Änderung des Steuerungsmodells der Armee gefunden. So fehlt häufig die verbindliche Vereinbarung von Zielen bzw. Festlegung von Zielvorgaben, deren Erreichung durch die Gewährung von Anreizen be-

---

8 Um zumindest einen gewissen Anreiz zu schaffen und die gestiegene Demotivation abzubauen, wurde zur Verbesserung der Familienbetreuung in den Streitkräften von Verteidigungsminister Franz Josef Jung im Jahr 2007 eine „Teilkonzeption zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst“ erlassen (Bundesministerium der Verteidigung 2007, S. 4 f.), die allerdings bisher nur unzureichend umgesetzt wurde. Probleme gibt es v. a. bei der Kinderbetreuung und der Pflege naher Angehöriger (Deutscher Bundestag 2008, S. 29 f.). Empirische Befragungen wie die Mitgliederbefragung des Deutschen Bundeswehrverbandes machen deutlich, dass nur eine Minderheit der Soldaten die Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst als gut oder sehr gut bezeichnet (Strohmeier 2007, S. 45).

9 Zu den begrenzten Möglichkeiten der Wehrdisziplinarordnung (WDO) vgl. Kapitel IV.4 dieses Beitrags.

10 Kieser/Kubicek 1992 sprechen von „Koordination durch Programme“. Ähnlich Weber 2003, S. 184.

11 Die Belastung der Familie wird auch im Weißbuch anerkannt (Bundesministerium der Verteidigung 2006, S. 146).

lohnt wird. Stattdessen erfolgt eine Steuerung anhand zahlreicher Dienstvorschriften und ad-hoc-Befehlen.

- (5) Die Soldaten klagen auch über die ungenügende Planungssicherheit für ihr privates Umfeld. Nach Einnahme der neuen Struktur im Jahre 2010 wird die Bundeswehr an nur noch 392 Standorten vertreten sein, so dass allein mit diesem neuen Stationierungskonzept 105 weitere Standorte geschlossen werden. Der Personalumfang, der seinen Höchststand nach der Wiedervereinigung mit 670.000 Soldaten hatte, umfasst dann 252.500 Soldaten (Bundesministerium der Verteidigung 2002, S. 28; Bundesministerium der Verteidigung 2006, S. 87).
- (6) Die neuen Beurteilungsbestimmungen der Bundeswehr für Soldaten sind im Januar 2007 in Kraft getreten und bieten sich als Bemessungsgrundlage für ein Anreizsystem an, da u. a. eine Leistungsbewertung durchgeführt wird (ZDv 20/6, Nr. 102 b und 404). Folgende Besonderheiten des neuen Systems sind hervorzuheben: (a) Eine Definition konkreter Vergleichsgruppen der zu Beurteilenden, (b) die Vorgabe verbindlicher Richtwerte für die Leistungsbeurteilung, (c) Abstimmungsprozesse zwischen truppendienstlichen Ebenen und (d) eine stärkere Berücksichtigung von Potenzialabschätzungen und Leistungsprognosen (Bundesministerium der Verteidigung 2006a, S. 3 f.).

Ad (a): Vorgesetzte beurteilen in einer Vergleichsgruppe Soldaten einer Hierarchieebene. Sie erstellen ein Ranking der von ihnen zu beurteilenden Soldaten.<sup>12</sup>

Ad (b): Die Leistungsbeurteilung erfolgt anhand von zehn Einzelmerkmalen. In sie fließen auch Beiträge weiterer Vorgesetzter ein. Neben der fachlichen Leistungsfähigkeit des Soldaten sind dessen Charaktereigenschaften zu bewerten, und es ist eine Empfehlung für weitere Verwendungsmöglichkeiten zu geben. Aus der Summe der Einzelbewertungen wird ein Durchschnittswert gebildet. Anhand der Durchschnittswerte werden die Beurteilten in Vergleichsgruppen eingeteilt. 20 Prozent der Beurteilten zählen zur Leistungsspitze (Durchschnittswert der Bewertung 7,5). Die anderen 80 Prozent der Beurteilten können im Durchschnitt Bewertungspunkte zwischen 4,5 und 5,5 erhalten (ZDv 20/6, Nr. 610 a).<sup>13</sup>

Ad (c): In Abstimmungsgesprächen erfolgt eine Angleichung der zuvor durch die Vorgesetzten aufgestellten Rankings ihrer zu beurteilenden Soldaten. Dadurch soll ein einheitlicher Beurteilungsmaßstab sichergestellt werden (Bundesministerium der Verteidigung 2006a, S. 5 f.; ZDv 20/6, Nr. 507 ff.).

---

12 Eine besondere Herausforderung stellt hier das Herstellen der Vergleichbarkeit dar, weil die zu Beurteilenden nicht zwingend fachlich gleich eingesetzt sind. Weiterhin existieren auch Dienststellen, in denen nur hochqualifizierte leistungsfähige und -bereite Soldaten eingesetzt sind, die ebenfalls der Quotenregelung unterliegen. Dies kann demotivierend wirken. Vgl. dazu die kritischen Stellungnahmen von Soldaten in der Befragung des Deutschen Bundeswehrverbandes 2008.

13 Die Quotenregelung birgt die Gefahr des taktischen Beurteilungsverhaltens durch Vorgesetzte. So berichtet der Deutsche Bundeswehrverband 2008, „dass sich Soldaten auf Zeit als ‚Quotensau‘ und ‚Punktlieferant‘ für die Berufssoldaten sehen.“ Dies bedeutet, dass noch zu befördernde Berufssoldaten bei gleicher Leistung im Vergleich zu ausscheidenden Soldaten auf Zeit, die ihren Enddienstgrad bereits erreicht haben, eher in die oberen 20 Prozent der Beurteilungsskala rutschen. Ähnlich Deutscher Bundestag 2008, S. 26.

Ad (d): Neu eingeführt bzw. erweitert wurden die Einschätzung des Leistungsvermögens und die Aufstellung einer Entwicklungsprognose. Sie ermöglichen Aussagen zu der individuellen Laufbahnperspektive und bieten der Personalführung gute Anhaltspunkte zur individuellen Förderung des Soldaten im Sinne des Bedarfs der Bundeswehr. Diese perspektivischen Aussagen beeinflussen entscheidend die langfristige Verwendungsplanung des Soldaten und erlangen besondere Bedeutung bei den Auswahlverfahren der Personalführung (ZDv 20/6, Nr. 102 c und 910).

(7) Vorbildlich verhält sich die Bundeswehr hinsichtlich der Weiterentwicklungsperspektiven für Zeitsoldaten, die die Armee nach Ablauf ihrer Verpflichtung verlassen (Bundesministerium der Verteidigung 2006, S. 148), durch finanzielle Zuwendungen. Die Höhe der monetären Unterstützung ist bisher an die Dienstzeit der Soldaten, jedoch nicht an deren Leistungen im Rahmen ihrer Dienstzeit gebunden. Für Maßnahmen, die die Eingliederung der Soldaten in die zivile Arbeitswelt vorbereiten und die die Soldaten bereits Ende ihrer Dienstzeit erfahren, sind 22.000 Dienstposten, das heißt acht Prozent des Gesamtumfangs der Streitkräfte, reserviert. Damit steht die Bundeswehr an der Spitze der Unternehmen und der öffentlichen Verwaltungen in Deutschland.

## **IV. Gestaltungsempfehlungen für ein Anreizsystem für Soldaten der Bundeswehr**

### **1. Ziele und Voraussetzungen von Anreizsystemen für Soldaten der Bundeswehr**

Anreizsysteme der Bundeswehr sollen die Soldaten im Idealfall dazu motivieren, noch leistungsbereiter zu sein und die ihnen gesteckten Ziele in noch höherer Qualität als bisher zu erfüllen.<sup>14</sup> Um das Verhalten der Soldaten gezielt durch Anreizsysteme zu beeinflussen, werden Informationen über die Auslöser ihres Handelns und die Motive des einzelnen Anreizempfängers benötigt. Daher sollte bei einer Neuausrichtung der Belohnungsstrukturen der Bundeswehr für Soldaten darauf abgezielt werden, zweckmäßige Motivatoren für den Einzelnen, aber auch für die Gesamtheit der Soldaten zu finden, um eine erfolgreiche Stimulation ihrer Handlungen zu gewährleisten. Wird diese Adäquanz bei der Gestaltung oder Einführung nicht berücksichtigt, können die Incentives eine Verbesserung der Leistung verfehlen oder im schlimmsten Fall sogar gegenteilige Effekte verursachen.

---

14 Das Weißbuch nennt sechs Fähigkeitskategorien von Soldaten: Führungsfähigkeit, Nachrichtengewinnung und Aufklärung, Mobilität, Wirksamkeit im Einsatz, Unterstützung und Durchhaltefähigkeit, Überlebensfähigkeit und Schutz (Bundesministerium der Verteidigung 2006, S. 104). Vgl. zu Aufgaben von Anreizsystemen in der öffentlichen Verwaltung die Überlegungen von Speckbacher u. a. 2008, S. 55 ff. in Bezug auf die Anreizgestaltung für Hochschulen.



## 2. Die spezifische Motivation von Soldaten

Neben der Einmaligkeit, nicht nur sein eigenes Leben und das seiner Untergebenen oder Kameraden zu gefährden, sondern im Zweifelsfall andere Menschenleben beenden zu müssen, ist auch in Friedenszeiten bzw. im täglichen Dienstgeschehen in kaum einem anderen Beschäftigungsfeld der Vorrang der dienstlichen Belange so ausgeprägt wie im Soldatenberuf.<sup>15</sup> Der Soldat befindet sich somit in einem Spannungsfeld zwischen staatsbürgerlicher und persönlicher Freiheit einerseits und eingeschränkten Bürgerrechten sowie Erfordernissen des militärischen Dienstes andererseits (Grintz 2004, S. 1).

Es ist davon auszugehen, dass die Veränderungen im Rahmen des Transformationsprozesses, zum Beispiel die erhöhte Wahrscheinlichkeit der Teilnahme an Auslandseinsätzen, sowohl die Motivation der Soldaten, welche bereits Dienst in den Streitkräften leisten, als auch den Nachwuchs, den die Bundeswehr gewinnen will, beeinflussen (Schreiner 2006). Die Beweggründe zum Eintritt in die Armee und zur täglichen Leistungsbereitschaft sind sicherlich individuell unterschiedlich. Dennoch können nach Seiffert vier Motivationstypen von Soldaten identifiziert werden, bei denen jeweils ein Motiv im Vordergrund steht (Seiffert 2005, S. 125 ff.):

- Ökonomische Motivation: Die Berufswahl ist zentral von finanziellen Aspekten, aber auch von Weiterbildungsmöglichkeiten bestimmt. Hohe Einsatzbereitschaft und Dienstmotivation werden als Gegenleistung für den Verdienst angesehen.
- Soldatische Motivation: Dieser Typ entschließt sich aufgrund der positiven Erfahrungen meist nach dem Grundwehrdienst zu einer Laufbahn als Zeit- oder Berufssoldat. Ökonomische Zwecküberlegungen sind nicht irrelevant, doch auch militärische Aufgaben und soldatisches Leben sind entscheidende Motivationsfaktoren.
- Zivil-militärische Motivation: Entscheidend für den Eintritt in die Bundeswehr sind Weiterbildungsmöglichkeiten, finanzielle Aspekte und Arbeitsplatzsicherheit. Die Motivation wird aus dem Interesse an einer fachlichen Spezialisierung und Qualifizierung generiert. Einsatzbereitschaft leitet sich aus der spezifischen Tätigkeit ab.
- Altruistische Motivation: Entscheidend für die Berufsauffassung ist ein ethisch-moralisches Verantwortungsbewusstsein, das sich in vorbildlichem Verhalten und militärischem Gehorsam äußert. Die Leistungsmotivation ist an die „Pflicht zum treuen Dienen“ angelehnt, wobei finanzielle Anreize eine geringe Wertigkeit besitzen.<sup>16</sup>

Diese Motivationstypen können als Kombination oder isoliert auftreten. Sie sind je nach Ausprägung bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen adäquat zu berücksichtigen.

15 Auch das Weißbuch spricht von „hohen Belastungen“, die Einsätze für Soldaten bringen (Bundesministerium der Verteidigung 2006, S. 144).

16 Vgl. zum Idealismus von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst auch Benz 2005; Rose-Ackermann 1996, S. 719; Shleifer 1998, S. 140; Speckbacher u. a. 2008, S. 50.

### 3. Motivationspezifische Anforderungen an ein Anreizsystem für Soldaten der Bundeswehr

Ausschlaggebend für die Leistungsbereitschaft und die daraus resultierende Leistung des Soldaten ist die jeweilige Berufsauffassung – das soldatische Selbstverständnis. Dieses zeigt sich in der Identifikationsweise des Soldaten mit seinem Beruf und in der Art, wie er seinen Aufgaben und Pflichten gegenüber Bundeswehr und Staat in seinem dienstlichen und privaten Handeln nachkommt. Das Verhalten des Soldaten ist also stark von seiner individuellen Berufsauffassung als Teil der intrinsischen Motivation geprägt (Clauß 1997, S. 130 ff.).

In einem Soldaten sind meist mehrere oder alle Motivationstypen mit unterschiedlicher Gewichtung vertreten.<sup>17</sup> Bei der Betrachtung der vier oben aufgeführten Motivationstypen ist ersichtlich, dass der ökonomische, soldatische und zivil-militärische Typus gleichermaßen unmittelbar empfänglich für Anreize ist. Letzterer ist durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu motivieren, wohingegen die beiden zuerst genannten Motivationsformen eine offensichtliche Empfänglichkeit für extrinsische, monetäre bzw. monetär bewertbare Belohnungen besitzen. Der soldatische Typ macht seinen Nutzen zusätzlich an seinen militärischen Aufgaben und der kameradschaftlichen Gemeinschaft fest. Der altruistische Typ benötigt aufgrund einer hohen intrinsischen Motivation keine zusätzlichen Anreize, um sich voll in seinen Beruf einzubringen. Im Gegenteil, es besteht die Gefahr, dass seine von innen heraus kommende Motivation durch zusätzliche externe Anreize reduziert bzw. eingeengt wird.<sup>18</sup> Ein Abnehmen der intrinsisch begründeten Motivation und der Arbeitsleistung durch zusätzliche extrinsische Anreize wird als „Motivation Crowding-Out-Effekt“ bezeichnet. Im Gegensatz zu den Annahmen der Standardökonomie führt somit eine Erhöhung der finanziellen Entlohnung bei Soldaten dieses Typs nicht unbedingt zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung.

Wie bereits dargestellt, ist der Soldat sowohl stark durch seine intrinsische Berufsmotivation geprägt, als auch für extrinsische Anreize empfänglich. Daraus resultieren differenzierte Auffassungen über die Wahrnehmung und Erfüllung der täglichen Aufträge und Pflichten. Ein Anreizsystem für Soldaten der Bundeswehr muss daher die Aspekte der intrinsischen und extrinsischen Motivation berücksichtigen.

Hinzu kommt, dass Kameradschaft, gegenseitige Hilfe und Vertrauen in der Bundeswehr einen weitaus größeren Stellenwert besitzen, als dies in der zivilen Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung der Fall sein dürfte (Lindhorst 2006). Der Gedanke, im Ernstfall gegebenenfalls unter Bedrohung des eigenen Lebens miteinander arbeiten zu müssen, hat und wird die Soldaten immer zur Bildung einer stark ausgeprägten Gemeinschaft veranlassen. Ein in der Bundeswehr langfristig erfolgreiches Anreizsystem muss also auch besonders diesem Sachverhalt gerecht werden und die negativen Auswirkungen des Crowding-Out-Effekts zu vermeiden suchen.

17 Vgl. die Ergebnisse der Befragungen durch Seiffert 2005, S. 153 ff.

18 Irlenbusch/Sliwka 2005, S. 1. Extrinsische und intrinsische Motivation können demnach nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Nach Fehr 2003, S. 1, nimmt die Overjustification-Hypothese an, dass extrinsische Anreize bei bestimmten Tätigkeiten die intrinsische Motivation unterdrücken können.

In der Literatur begründet eine Beurteilung der Arbeitsleistung von Angestellten häufig den Zusammenhang zwischen erbrachter Leistung und zuzusprechender Belohnung (Weber u. a. 2002, S. 30 ff.). Unter einer Leistungsbeurteilung ist eine von Organisationsmitgliedern durchgeführte, planmäßige und formalisierte Bewertung anderer Mitglieder zu verstehen. Mitarbeiterbewertungen sind ein Grundstein für personelle Entscheidungen; die Zuteilung von Personalentwicklungsmaßnahmen und die Festsetzung der Entlohnung dienen aber auch als Feedback für den Beurteilten (Marcus/Schuler 2006, S. 442).

Dabei wird davon ausgegangen, dass sich aus dieser Grundlage einerseits langfristige Anreize in den Bereichen Personaleinsatz und -entwicklung ableiten lassen, die bei dauerhaft guter Leistung zum Tragen kommen. Andererseits können auch kurzfristige, auf die Ausführung einzelner Aufgaben bezogene Anreize in Form von monetären bzw. monetär bewertbaren Entlohnungen vergeben werden (Nerdinger 2003, S. 230).

Überträgt man diese Erfahrungen auf den Bundeswehrkontext, erscheint problematisch, dass sich das tatsächliche Arbeitsergebnis eines Soldaten häufig nicht individuell und objektiv beurteilen lässt, da viele seiner Handlungen aufgrund des Dienstleistungscharakters nicht direkt gemessen und bewertet werden können und somit meist einer subjektiven Einschätzung unterliegen (Danielsen 2003, S. 119; Grawert 1998, S. 108 f.; Roggenkamp 2006, S. 234). Hinzu kommt, dass Leistungen wie die Bereitstellung von Sicherheit in der Regel kollektiv, d. h. nicht von einzelnen Akteuren, erbracht werden. Dies erschwert die Vereinbarung klarer individueller Ziele.

Neben der für eine adäquate Belohnung von Soldaten zentralen Herausforderung einer möglichst objektiven Beurteilung der Leistung muss eine solche Beurteilung gerecht und transparent für alle Beteiligten sein. Reliabilität, also die Aussagenäquivalenz mehrerer Beurteilender sowie Validität, das heißt die Relevanz und Wahrhaftigkeit der getroffenen Aussagen, sind ebenfalls zu gewährleisten (Henkel/Taubert 1992, S. 46 f.; Marcus/Schuler 2006, S. 435 f.; Oechsler 1999, S. 12 f.). Für die Bundeswehr ist es dabei von entscheidender Bedeutung, die interne Gerechtigkeit des Anreizsystems sicherzustellen.

Um dem Individualitätsgedanken und der zeitlichen Unterteilung gerecht zu werden, spricht sich Schedler für ein Doppelsystem der Leistungsbeurteilung für die öffentliche Verwaltung aus. Innerhalb einer ersten Säule soll anhand einer summativen Leistungsbeurteilung eine leistungsbezogene Komponente aus materiellen und immateriellen Anreizen implementiert werden (Schedler 1993, S. 154).<sup>19</sup> Die zweite, von der ersten unabhängige Säule soll eine formative Leistungsbeurteilung darstellen, auf deren Ergebnis aufbauend Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen geplant werden können und die als Feedback für den Beurteilten dient.

Dieser Vorschlag von Schedler wird aufgrund seiner Geeignetheit in Bezug auf die Bedingungen des öffentlichen Dienstes im Folgenden aufgegriffen und im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen an die Motivation von Soldaten der Bundeswehr konkretisiert.

---

19 Der Begriff „formativ“ bezieht sich auf das gestaltende Einwirken, insbesondere auf die Laufbahn- und Entwicklungsperspektive des Soldaten. Der Begriff „summativ“ verdeutlicht, dass mehrere verschiedene geldwerte Faktoren in die Vergütung einbezogen werden.

#### 4. Gestaltungsvorschlag I: Summatives Anreizsystem mit Individual- und Teamanreizen

Ein summatives Anreizsystem soll in der Bundeswehr als Basis für eine (zusätzliche) Entlohnung besonderer Leistungen, die von Soldaten erbracht wurden, dienen. Ziel soll es sein, die aktuellen Bedürfnisse der Soldaten besser als bisher direkt anzusprechen und damit eine kurzfristige Motivation zu erzeugen, deren Auswirkung schnell sichtbar wird. So soll auch Soldaten auf Zeit mit einer Verpflichtungsdauer von unter vier Jahren, die keine langfristige Entwicklungsperspektive haben, die Möglichkeit monetärer Belohnungen gegeben werden.<sup>20</sup> Wie die einschlägigen Statistiken zeigen, sind viele Soldaten mit kurzer Dienstzeit, auch im Rahmen eines Teams, wesentlich an der Auftragsbefreiung der Bundeswehr beteiligt (Führungsstab der Streitkräfte 2008; Bundesministerium der Verteidigung 2006, S. 148).

Um mit einem Anreizsystem eine nachhaltige motivationale Wirkung zu erreichen, ist es essentiell, dass das Instrument von den Adressaten akzeptiert wird. Die intrinsische Motivation ist bei Soldaten mit kurzer Dienstzeit vermutlich nicht so stark ausgeprägt wie bei einem Berufssoldaten, da die kurze Bindung häufig genutzt wird, um die Zeit bis zum Antritt einer zivilen Stelle zu überbrücken oder sich ein finanzielles Polster für die Zukunft zu erarbeiten (Gerlach 2007). Monetäre Aspekte sind folglich gerade für diese Soldaten wesentlich bedeutsamer. Sie müssen dementsprechend kurzfristig motiviert werden, so dass sie die Auswirkungen ihrer Leistung schnell wahrnehmen.

Derzeit liegt es in der Bundeswehr im Ermessen des Disziplinarvorgesetzten, einen Soldaten für herausragende Leistungen individuell zu belohnen. Ihm steht zunächst eine Auswahl an immateriellen Anreizen zur Verfügung. Als schwächstes, aber zugleich unbürokratischstes Element existieren sog. Erzieherische Maßnahmen, deren Ziel es ist, Gutwillige zu bestätigen, Leistungswillige zu fördern, Gleichgültige anzuspornen und Unwillige wirksam an ihre Pflichten zu erinnern. Einen speziellen Anreiz bei guten Leistungen stellen für den einzelnen Soldaten die Möglichkeiten der positiven Erzieherischen Maßnahmen dar (Führungsstab der Streitkräfte 1988).

Auf Grundlage der Wehrdisziplinarordnung (WDO) hat der Disziplinarvorgesetzte die Möglichkeit, eine Förmliche Anerkennung zu erteilen. Diese Auszeichnung soll eine vorbildliche Pflichterfüllung oder hervorragende Einzeltat des Soldaten würdigen und Ansporn zur Steigerung der Leistung sein. Die Förmliche Anerkennung kann mit Sonderurlaub bis zu 14 Tagen verbunden werden (§ 11 Abs. 3 WDO).

Im Rahmen der Bestimmungen über die leistungsbezogene Besoldung gibt es für Soldaten weiterhin folgende Möglichkeiten:

- Festsetzen einer Leistungsstufe,
- Gewährung einer Leistungsprämie,

---

20 Um dies gewährleisten zu können, müssen diese Soldaten (es betrifft insbesondere Mannschaftssoldaten und Unteroffiziere ohne Portepee) zukünftig gemäß den für Unteroffiziere mit Portepee und Offiziere geltenden Richtlinien beurteilt werden; dies ist bisher gemäß ZDv 20/6 nicht vorgesehen. Den entstehenden zusätzlichen Aufwand für die Vorgesetzten gilt es dabei zu berücksichtigen.

- Gewährung einer Leistungszulage.<sup>21</sup>

Die Vergabe der leistungsbezogenen Besoldungsanteile erfolgt dabei analog zu den Kriterien des Bundesbesoldungsgesetzes. Die dafür notwendigen Mittel werden vom BMVg auf Basis des Einzelplans 14 des Bundeshaushalts festgelegt und den verschiedenen Vergabeberechtigten zugeteilt.

Um den aus den veränderten Rahmenbedingungen resultierenden erhöhten Anforderungen an die Motivation der Soldaten gerecht zu werden, schlagen wir vor, die bereits existierenden Anreize für Soldaten der Bundeswehr um weitere Anreize zu erweitern. Bei der Auswahl wurde besonderes Augenmerk auf die Kompatibilität mit den Bedürfnissen der Betroffenen gelegt. Folgende monetäre und nicht monetäre Incentives sind aus unserer Sicht zweckmäßig:

- Verleihung von Belohnungen (Awards),
- Teilnahme an Interessenseminaren,
- Teilnahme an bestimmten Bundeswehr-Veranstaltungen (Events),
- Bereitstellung von Freizeitunterkünften,
- Gewährung von zusätzlichen Weiterbildungen sowie
- Teilnahme an Praktika und Austauschprogrammen mit der Wirtschaft.

Awards sind zum Beispiel Orden und Ehrenabzeichen sowie Bestpreise, die für herausragende Leistungen auf einem Gebiet verliehen werden. Solche Reputationsanreize führen speziell im Kameradenkreis zu sozialer Anerkennung und sind ein besonderer Leistungsansporn. Allgemein haben Auszeichnungen eine hohe Signalwirkung und unterstützen die Motivation der Empfänger durch ihre hervorhebende Außendarstellung (Frey/Neckermann 2006, S. 277 ff.; vgl. zu negativen Effekten von Belohnungen auf die intrinsische Motivation Cameron u. a. 2001, S. 1 ff.). Wichtig ist, dass vor der Vergabe alle Beteiligten über die Regeln und Voraussetzungen informiert sind.

Interessenseminare sollen auf individuelle Wünsche der Soldaten eingehen. Bei herausragenden Leistungen kann der Vergabeberechtigte einem Soldaten auch außerhalb der dienstlichen Erfordernisse die Möglichkeit geben, seinen Horizont zu erweitern.

Bundeswehr-Events sind eine mit Interessenseminaren vergleichbare Komponente, allerdings ist ein dienstlicher Bezug deutlich erkennbar. Daran können einzelne zu honorierende Soldaten verschiedener Einheiten teilnehmen. Sehr beliebt ist zum Beispiel ein Besuch des Reichstages im Rahmen der Politischen Bildung mit anschließendem Sightseeing in Berlin, was auch einen Unterhaltungsfaktor enthält.

Die Bereitstellung von außerdienstlich verfügbaren Unterkünften kann dazu genutzt werden, seine Freizeit auch mit der Familie kostengünstig an einem interessanten Ort, zum Beispiel in Großstädten oder landschaftlich reizvollen Gebieten, zu verbringen (Teckenstrup 2004, S. 11).<sup>22</sup>

Weiterbildungen müssen nicht ausschließlich zur Erfüllung dienstlicher Zwecke gewährt werden, sondern können, zum Beispiel in Anlehnung an den Maßnahmenkatalog des Be-

---

21 Kapitel III.

22 Teckenstrup verweist hier auf die US Army, die ihren Soldaten und Familienangehörigen Kasernen-Hotels in beliebten Urlaubsgebieten zur Verfügung stellt.

rufsförderungsdienstes der Bundeswehr, für eine spätere Nutzung im privaten Bereich geeignet sein. Einem Soldaten der Nachschubtruppe kann zum Beispiel die Möglichkeit gegeben werden, zusätzlich zu seinem LKW-Führerschein den Gefahrgutschein zu erwerben, der auch nach Dienstzeitende Gültigkeit besitzt. Gerade in der dadurch erreichbaren Individualisierung liegt der Anreiz.

Ebenfalls sind Austauschprogramme mit der Wirtschaft sowie Praktika in Wirtschaftsbetrieben analog zu der Handhabung bei Weiterbildungen zu ermöglichen. Aus finanzieller Sicht sind Austauschprogramme für die Bundeswehr dahingehend interessant, dass dem Dienstherrn bis auf eventuelle Nebengebühnisse (Reisekosten u. ä.) keine monetären Zusatzbelastungen entstehen. Als Zeitraum bietet sich die Obergrenze des Sonderurlaubs von maximal 14 Tagen an. Die beiden zuletzt genannten Incentives kann der Soldat nutzen, um sein Persönlichkeitsportfolio zu erweitern. Weiterhin soll es zu einem Wissenstransfer innerhalb der Truppe kommen, von dem sowohl der Soldat als auch die Bundeswehr profitieren. Durch die beiden zuletzt aufgeführten Incentives kann der Soldat sein Humankapital weiter individualisieren und aufwerten (zum Humankapital grundlegend Scholz u. a. 2004).

Teamanreize sind in vielen Fällen eine sehr zweckmäßige Ergänzung zu Anreizen für das Individuum. Ziel ist es, Personen zu kollektiv effizientem Verhalten zu motivieren. Gruppenanreize wirken am besten, wenn sich alle Beteiligten mit der Gruppe identifizieren und diese nicht zu groß ist. Besonders in der Bundeswehr stellt das Arbeiten im Team aufgrund der speziellen Aufgaben und Anforderungen an die Streitkräfte ein wichtiges Element dar. Viele Aufträge können nur im Rahmen der Gruppe, des Zugs oder der Einheit erfüllt werden. In diesen Fällen ist es sehr schwierig, eine Individualisierung der erfolgsrelevanten Beiträge einzelner Soldaten vorzunehmen. Erzielt eine Gruppe eine gute Leistung und wird nur ein Einzelner dafür belohnt, führt dies zu Unruhe in der Gruppe und Demotivation unter den Übrigen. Stattdessen erhöhen gemeinsame Erfolgserlebnisse und Belohnungen den Zusammenhalt sowie die Kameradschaft und fördern aufgrund der positiven Erfahrung leistungsorientiertes Denken. Somit wird die Bedeutung von Gruppenanreizen als essentielles Element eines umfassenden Incentivesystems in den Streitkräften deutlich.

Das gezielte Setzen von Teamanreizen ist in der Bundeswehr bereits vorgesehen. Analog zu den Möglichkeiten individueller Incentives existieren einige Elemente. Wiederum als erste Option stehen die Erzieherischen Maßnahmen zur Auswahl. Hiervon sind für die Gruppe das Lob sowie Dienstzeitverkürzungen in ihren verschiedenen Ausprägungsformen bis hin zum Sonderurlaub anwendbar.

Auf Basis der leistungsbezogenen Besoldung gibt es für den Disziplinarvorgesetzten die Möglichkeit, Teamprämien und -zulagen zu gewähren. Alle Mitglieder, die an der erbrachten herausragenden besonderen Einzelleistung wesentlich beteiligt sind, werden demnach in die Belohnung einbezogen. Um auch hier wirksame Incentives für alle Soldaten setzen zu können und gleichzeitig auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen, ist eine Ergänzung zweckmäßig. Denkbar sind unter anderem die folgenden Incentives:

- Verleihung von Belohnungen (Awards),
- Teilnahme an Interessenseminaren,
- Teilnahme an Bundeswehr-Events sowie
- dienststellenbezogene Anreize.

Die Ausgestaltung dieser Anreize ist analog zu den Ausführungen für Individualanreize zu sehen, ergänzt um folgende Punkte:

Interessenseminare als Teamanreiz sind ebenfalls sinnvoll, vergleichbar mit der durch die Militärseelsorge angebotenen Rüstzeit,<sup>23</sup> in der die Soldaten eine Auszeit vom täglichen Dienst nehmen können. Allerdings ist es für den Disziplinarvorgesetzten sehr schwer, den täglichen Dienstbetrieb aufrecht zu erhalten, wenn er auf eine ganze Gruppe verzichten muss.

Ebenso wie bei kollektiven Seminaren können durch gemeinsame Erlebnisse Kameradschaft und soziale Bindungen unter den Soldaten gestärkt werden.

Dienststellenbezogene Anreize kommen der gesamten Einheit zu Gute. Sie können bspw. für eine herausragende Gesamtleistung während einer Truppenübung oder für besonders effizientes Wirtschaften vergeben werden.<sup>24</sup> Die Einheit kann mit den vorrangig monetären Mitteln Wünschen der Soldaten nachkommen.

## **5. Gestaltungsvorschlag II: Formatives Anreizsystem auf Basis des neuen Beurteilungssystems**

Um das neue Beurteilungswesen<sup>25</sup> für Soldaten der Bundeswehr als Grundlage für die Gewährung von Anreizen zu verwenden, muss es den zuvor aufgeführten Bedingungen an Objektivität, Reliabilität, Transparenz und Gerechtigkeit sowie Validität genügen. Die objektive Einschätzung der Leistung des Einzelnen ist zugleich das wichtigste, aber auch am schwierigsten zu erfüllende Kriterium.

Im Rahmen von Abstimmungsgesprächen können die Maßstäbe der Beurteilung in Bezug auf die zu beurteilende Vergleichsgruppe zwar angepasst werden, dennoch fundiert jede Bewertung auf einer subjektiven Einschätzung des Disziplinarvorgesetzten.<sup>26</sup> Beurteilungsbeiträge und die Stellungnahme des nächsthöheren Vorgesetzten können grundsätzlich eine Verbesserung der Objektivität bedeuten; eine möglichst objektive Annäherung

---

23 Rüstzeiten sind ein Angebot der Militärseelsorge, an denen die Soldaten mit ihren Familienangehörigen teilnehmen können.

24 Dies gibt es bereits in Form von Anreizen für die Nutzer von Liegenschaften, die ihre „Medienverbräuche“ senken.

25 Kapitel III.

26 Diese subjektive Bewertung erfolgt in der Praxis nicht immer nach bestem Wissen und Gewissen. So berichtet der Deutsche Bundeswehrverband darüber, dass im Abstimmungsgespräch „Vorgesetzte par ordre de Mufti die Durchschnittsnoten für jeden einzelnen Beurteilten bis auf zwei Stellen nach dem Komma vorgegeben und diktiert hätten. Außerdem beklagten viele Beurteilte, dass auf Grund der frühen Durchführung von Abstimmungsgesprächen das Ergebnis der Beurteilungen bereits lange vor dem Ende des Beurteilungszeitraumes feststand.“ (Deutscher Bundeswehrverband 2008). Insbesondere Soldaten, die in eine neue Einheit versetzt wurden, in der die Abstimmungsgespräche bereits durchgeführt worden waren, „berichteten von Schwierigkeiten der Bewertung ihrer Leistungen im Rahmen eines bereits bestehenden abgestimmten Beurteilungsrahmens.“ (Deutscher Bundeswehrverband 2008)

an das Leistungsbild ergibt sich teilweise jedoch erst nach Beurteilungen verschiedener Vorgesetzter.<sup>27</sup>

Durch eine zunehmende Einheitlichkeit der Bedingungen für alle Beurteilten, insbesondere durch die Bildung der Vergleichsgruppen und die Richtwertvorgaben, wird eine weitergehende Standardisierung des Verfahrens erreicht sowie die Transparenz und Verständlichkeit der Bewertung gesteigert.<sup>28</sup> Der Vorgesetzte hat die Aufgabe, eine gerechte, leistungsorientierte Notenvergabe sicherzustellen und diese einleuchtend zu begründen. Weiterhin soll bereits zuvor auf eventuelle Schwächen hingewiesen werden, damit der Soldat mit diesen nicht erst bei der Eröffnung zum ersten Mal konfrontiert wird. Darüber hinaus ist die Veröffentlichung von Rankings im Intranet geplant. Dies ermöglicht jedem Soldaten einen anonymen und transparenten Leistungsvergleich, der auch motivieren kann.

Die Validität der Bemessungsgrundlage lässt sich durch möglichst umfassende Kenntnisse, die der Vorgesetzte durch eine vermehrte Beobachtung des Beurteilten erlangt, erhöhen. Es liegt hier im Verantwortungsbereich des Vorgesetzten, sich ein aussagekräftiges und verlässliches Bild über den Soldaten zu machen.

Ein im Beurteilungssystem der Bundeswehr vorgesehenes Einführungsgespräch bei Dienstantritt ermöglicht dem Disziplinarvorgesetzten, den später zu Beurteilenden über die an ihn gestellten Erwartungen zu informieren (ZDv 20/6, Nr. 507). Letzterer hat außerdem die Chance, sich zu seinen Vorstellungen über die kommende Zusammenarbeit und seine Laufbahnabsichten zu äußern. Daraus ergibt sich in einem Dialog die Möglichkeit, durch Zielvereinbarungen die jeweiligen Auffassungen einander anzugleichen. Bereits zu Beginn des Beurteilungszeitraums erhält der Soldat im Idealfall von dem erfahreneren Gegenüber Hinweise auf die von ihm zu legenden Leistungsschwerpunkte, sowohl in Bezug auf die Anforderungen des Dienstpostens, als auch auf die Erreichung seiner Laufbahnziele. Dies erleichtert ihm, seine Anstrengungen auf die relevanten Ziele zu konzentrieren.

Die vergangenheitsorientierte Betrachtung, in welchem Maße die Leistungserwartungen erfüllt wurden, ermöglicht einen guten Überblick über die Arbeitsgüte des Soldaten. Durch das Einbeziehen des Leistungsbildes, welches der Soldat über den gesamten Beurteilungszeitraum dargeboten hat, wird der Einfluss einmaliger, starker bzw. schwacher Darbietungen geglättet, wodurch eine repräsentative Aussage zum durchschnittlichen Leistungsniveau gut getroffen werden kann.

---

27 Es gilt jedoch zu beachten, dass der nächsthöhere Vorgesetzte den zu Beurteilenden im Regelfall nur selten gesehen hat und daher nur punktuelle Eindrücke gewonnen hat. Falls er aufgrund einer schlechten „Tagesform“ des Soldaten ein anderes Bild als der direkte Vorgesetzte gewinnt, sollte er sich mit diesem vor der Stellungnahme absprechen. Es kann sich auch das Problem ergeben, dass sich nicht alle Vorgesetzten aufgrund von zu geringen Kontaktpunkten zum Beurteilenden ein fundiertes Bild über den Soldaten machen können. Im Idealfall schließt der Vorgesetzte sich dann der originären Beurteilung an, so dass in diesem Fall kein zusätzlicher Erkenntnisgewinn vorliegt.

28 Eine komplett einheitliche Beurteilung findet aus den o. g. Gründen in der Praxis lediglich im jeweiligen Bereich (z. B. Bataillon, Regiment) statt. Dabei besteht die Gefahr, dass bestimmte Berufsgruppen systematisch bevorzugt werden (Deutscher Bundestag 2008, S. 26). Eine unterschiedliche Auslegung der Beurteilungsvorgaben ist auch darauf zurückzuführen, dass es für die Durchführung der Abstimmungsgespräche in der einschlägigen Beurteilungsvorschrift keine Regelungen gibt (Deutscher Bundeswehrverband 2008).



Einschränkungen bei der Bewertung der Persönlichkeitsmerkmale zwingen dazu, die wirklich dominierenden Charakterzüge des zu Beurteilenden in den Vordergrund der Beurteilung zu stellen. In Verbindung mit den Beschränkungen bei den Verwendungsempfehlungen und der Entwicklungsprognose zeichnet sich bereits frühzeitig ein möglicher und geeigneter Werdegang des Einzelnen ab, der gezielt durch Personalentwicklungsmaßnahmen vorangetrieben werden kann.<sup>29</sup> Beispielsweise kann ein junger Offizier, der über eine stark ausgeprägte soziale Kompetenz verfügt und für Verwendungen mit besonderer Außenwirkung als außergewöhnlich gut geeignet erscheint, schon frühzeitig auf eine Tätigkeit als Militärattaché gelenkt werden, um diese Stelle später dann bestmöglich zu besetzen. Die im Verhältnis zum alten System breitere Spreizung der Wertungsmöglichkeiten gestattet noch feinere Unterscheidungen in der jeweiligen Vergleichsgruppe und unterstützt damit eine sachgerechte Personalauswahlentscheidung (Bundesministerium der Verteidigung 2007a, S. 36).

Trotz vorhandener Abstriche bei der Forderung nach Objektivität und des weiterhin gewichtigen Einflusses der Disziplinarvorgesetzten erweisen sich die nach den neuen Bestimmungen erstellten Beurteilungen als mögliche geeignete Bemessungsgrundlage für die Gewährung von Anreizen. Aufgrund des Dienstleistungscharakters der meisten Soldatentätigkeiten ist eine vollständig objektive Leistungsmessung, zum Beispiel durch Kennzahlen, nur schwer möglich. Einer betriebswirtschaftlichen Kennzahl nahe kommen die Ergebnisse, die auf Lehrgängen erzielt werden. Sie finden in Beurteilungsbeiträgen ihre Berücksichtigung. Die Vorgabe von Richtwerten ist dabei positiv zu beurteilen. Sie zwingt den Vorgesetzten dazu, die zu Beurteilenden gegeneinander abzuwägen und ein Ranking aufzustellen. Aus diesem lassen sich die Belohnungsempfänger einfach ermitteln.

Ohne Zweifel geht von dem neuen Beurteilungssystem für Soldaten der Bundeswehr eine Anreizwirkung aus. Eine gute Beurteilung ist der Grundstein für eine erfolgreiche Laufbahn. Durch die vielfältigen Tätigkeits- und Persönlichkeitsmerkmale mit der anschließenden Verwendungsprognose wird ein breites Spektrum an unterschiedlichen Stärken und Fähigkeiten angemessen berücksichtigt. Der Soldat kann daraus ableiten, in welchen Bereichen er eine gute Benotung braucht, um in seiner gewünschten Laufbahn voranzukommen bzw. in welchen Bereichen seine Talente bestmöglich zur Entfaltung kommen können. Ex ante sind die zu erfüllenden Anforderungen für die Ausübung einer Tätigkeit ersichtlich. Hat zum Beispiel ein junger Feldwebelanwärter das Ziel, später als Hauptfeldwebel einen Zug zu führen, muss ihm die Beurteilung, neben einem bestimmten Leistungsschnitt, eine Eignung für Führungsverwendungen und Kompetenz in der Führung von Menschen attestieren. Er kann, mit dem Ziel der Zugführerstellung vor Augen, seine Anstrengung erhöhen und seine Bemühungen auf die relevanten Bereiche konzentrieren. Ein Anreizsystem auf Basis der dienstlichen Beurteilung ist langfristig orientiert. Die dienstliche Beurteilung stellt als zentrale Bemessungsgrundlage die Basis für (frühere) Beförderungen dar. Dennoch soll unseres Erachtens die dienstliche Beurteilung auch als Bemessungsgrundlage für die Gewährung weiterer, immaterieller Incentives herangezogen

---

29 Kapitel III.

gen werden. Folgende Anreize sind im Rahmen von Personalentwicklungs- und -einsatzmaßnahmen aus unserer Sicht zweckmäßig:

- Recht der Auswahl der Folgeverwendung,
- Recht der Auswahl des Folgestandorts,
- Recht auf Auswahl von Lehrgängen<sup>30</sup>,
- Übernahmeangebot als Berufssoldat (anstatt Bewerbung),
- Möglichkeit vorgezogener Beförderungen.

Der große Vorteil der genannten Vorschläge liegt dabei in den geringen organisatorischen und zumindest teilweise geringen finanziellen Aufwendungen im Rahmen der Umsetzung, denn alle benötigten Bausteine für ein effektives Anreizsystem sind prinzipiell schon vorhanden.

Die planmäßigen Beurteilungen, also die Bemessungsgrundlagen, dienen auch derzeit als Grundlage für Personalentscheidungen. Mögliche Anreize stehen ebenfalls zur Verfügung, da sowohl die zur Wahl gestellten Verwendungen an den jeweiligen Standorten zu besetzen sind, als auch der Personalbedarf an qualifiziertem Nachwuchs durch Lehrgänge sichergestellt werden muss. Die gezielte Auswahl von Lehrgängen ermöglicht dem Soldaten, analog zu den oben genannten Weiterbildungsmaßnahmen, eine Vergrößerung seines Fähigkeitsprofils. Allerdings sind Lehrgänge vorrangig an den dienstlichen Bedarf angelehnt.

Ebenso ist die jährliche Deckung des Bedarfs an Berufssoldaten notwendig. Allerdings ist davon auszugehen, dass von einem potenziellen Angebot des Dienstherrn eine erheblich stärkere Motivationswirkung als von einer Bewerbung ausgeht, da ein solches Angebot zu Stolz und Anerkennung (Rosenstiel 2005, S. 291) über die erbrachten Leistungen führen dürfte.

Vorgezogene, leistungsabhängige Beförderungen stellen den wohl umfassendsten Anreiz dar. Sie führen zu vergleichbaren finanziellen Auswirkungen wie die Erhöhung der Leistungsstufe, berücksichtigen gleichzeitig aber auch Anerkennungs-, Selbstverwirklichungs- und Karrieremotive deutlich stärker.

Nach unseren eigenen Beobachtungen haben die hier aufgeführten Anreize, insbesondere die Möglichkeit von Soldaten, ihre Folgeverwendung bei entsprechend guter Leistung und Eignung direkt beeinflussen zu können, eine sehr hohe Wirkung auf die Leistungsmotivation. Gerade dem intrinsischen Motivationsaspekt, der Arbeitszufriedenheit und dem Wunsch nach Selbstverwirklichung, wird durch die Wahlmöglichkeit der Folgeverwendung entgegengekommen. Auch bezüglich der hohen Belastungen der Familien durch Auslandseinsätze und dienstliche Belange (Strohmeier 2007, S. 105 ff.) erscheint die Möglichkeit, durch gute Leistungen einen Umzug zu vermeiden, als außergewöhnlich hoher Leistungsansporn. Die Vergabegerechtigkeit hat großen Einfluss auf Arbeitsklima, Gruppenzusammenhalt und Motivation der übrigen Kameraden.

Die Mitsprache des Soldaten bei der Festlegung seines zukünftigen Dienstorts gestaltet sich als wenig aufwendig für die Truppe. Allein die Relationen zwischen der Beurteilung

---

30 Lehrgänge zum Fahrzeugführer, Fallschirmspringer, Kampfmittelräumer, Kampfmittelbeseitiger, Einzelkämpfer I + II, Schießlehrer, Hundeführer, Sportlehrer etc.

als Bemessungsgrundlage und den Anreizen in Form weiterer Laufbahnmöglichkeiten müssten angepasst werden. Zurzeit besteht zwar die Möglichkeit, nach Abschluss eines Laufbahnabschnittes, zum Beispiel des Studiums, in einem Beratungsgespräch Standortwünsche anzugeben, doch eine feste Zusage wird selbst den Leistungsstärksten nicht eingeräumt. Ebenso bleibt der Wunsch meist auf den Standort beschränkt und die zu besetzende Stelle ergibt sich erst aus der Versetzungsverfügung.

Die formative Säule des Anreizsystems für Soldaten der Bundeswehr wird somit besonders dem Aspekt der intrinsischen Motivation gerecht, welcher die Berufsauffassung des Soldaten stark prägt. Die Anreizwirkung ergibt sich aus Wahl- und Einflussmöglichkeiten bei der Mitbestimmung der zukünftigen Tätigkeit und dem Tätigkeitsort. Gerade darin liegt der Ursprung der intrinsischen Motivation – in der Wahrnehmung einer erfüllenden Aufgabe.

## **6. Überprüfung des vorgestellten Anreizsystems in Bezug auf seine Wirksamkeit**

Um das vorgestellte Konzept abschließend zu festigen, wird es im Folgenden hinsichtlich seiner Wirksamkeit untersucht. Weiterhin werden Gestaltungsparameter aufgezeigt, die zukünftig an das vorgeschlagene Modell angepasst werden müssen. Die Anforderungen an ein Anreizsystem im Allgemeinen dienen dabei als Grundlage. Anhand dieser Kriterien wird das System hinsichtlich Anreizwirkung und Durchführbarkeit ausführlich geprüft.

### **1) Wirtschaftlichkeit**

Bereits in den vorherigen Abschnitten wurde herausgestellt, dass ein Großteil der aufgeführten Systemelemente bereits in der Bundeswehr vorhanden ist, diese aber nicht zielführend eingesetzt werden. Besonders herauszustellen ist dabei der bereits genannte ineffiziente Einsatz der Leistungsprämie.

Durch eine effiziente Verwendung der Möglichkeiten der Incentivierung ergeben sich Einsparmöglichkeiten bei der Implementierung der Anreizsysteme. Infolgedessen kann der Forderung nach weitgehender Kostenneutralität, das heißt also auch haushalterischen Belangen, Rechnung getragen werden.<sup>31</sup> Eine Kosten-Nutzen-Analyse des laufenden Betriebs eines Anreizsystems wird allerdings nur dann positiv ausfallen, wenn die wesentlichen Bestandteile des Konzepts in der Praxis zur Geltung kommen. Beispielhaft sei hier die Akzeptanz genannt. Denn falls das System nicht angenommen wird, kommt es nicht zu einer Leistungsmotivation und die Kosten zur Aufrechterhaltung des Systems sind größer als der Nutzen.

Langfristig stellt sich jedoch auch für die Bundeswehr die Frage, ob eine zu enge Auslegung der Vorgabe der Kostenneutralität im Personalbereich nicht zu einer nachlassenden

---

31 Vgl. zur Notwendigkeit der Kostenneutralität Bundesministerium der Verteidigung 2006, S. 148.

Attraktivität der Truppe gerade für nachwachsende Führungskräfte führt. So steht die Bundeswehr mehr denn je im Wettbewerb mit der Industrie und anderen öffentlichen Arbeitgebern bei der Rekrutierung kompetenter Nachwuchskräfte.<sup>32</sup> Die in den letzten Jahren zugenommenen Belastungen der Soldaten sollten auch in der Höhe der fixen und variablen Gehaltsbestandteile Berücksichtigung finden. Die daraus resultierenden Mehrkosten können durch Effizienzgewinne in anderen Bereichen zumindest teilweise aufgefangen werden.

## 2) Flexibilität

Auch die Bundeswehr ist mit Veränderungen in der Gesellschaft konfrontiert. Daher darf das Anreizsystem für Soldaten der Bundeswehr nicht zu starr konzipiert werden, damit es veränderten Wertvorstellungen heutiger und zukünftiger Zeit- und Berufssoldaten, soweit es die dienstlichen Belange zulassen, gerecht werden kann. Die vorgestellten Incentives der formativen und summativen Säule bieten hier die Möglichkeit zur Flexibilität. Beispielhaft sind Weiterbildungsmaßnahmen, Interessenseminare und Praktika genannt. Um auf die Bedürfnisse der Soldaten eingehen zu können, ist es wichtig, dass zum Beispiel im Zuge periodisch wiederkehrender Befragungen geklärt wird, welche Maßnahmen sich die Soldaten wünschen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die gebotenen Incentives den derzeitigen Bedürfnissen Rechnung tragen und das System fortlaufend angepasst wird. Um speziell die Präferenzen des Einzelnen anzusprechen, erscheint es sinnvoll, dem Soldaten vor Erteilung der Belohnung ein Mitspracherecht einzuräumen und den Empfänger in Anlehnung an den Cafeteria-Ansatz<sup>33</sup> (Berthel/Becker 2003, S. 453; Bröckermann 2003, S. 192; Oechsler 2006, S. 445; Wagner 2005, S. 139) aus einem Leistungskatalog auswählen zu lassen.

## 3) Leistungsorientierung

Durch die Anlehnung des vorgestellten Konzepts an das neue Beurteilungssystem für Soldaten ist eine Leistungsorientierung dadurch gewährleistet, dass die Belohnungsvergabe in der persönlichen Beurteilung nur bei der Erzielung überdurchschnittlicher Ergebnisse erfolgt. Anhand der durchzuführenden Gespräche erhält der Soldat ein unmittelbares Feedback seines jeweiligen Leistungsstandes und wird – bereits im Einführungsge­spräch – über zukünftige Erwartungen des Vorgesetzten informiert. Er bekommt somit eine leistungsbezogene Richtlinie zur Erreichung seiner individuellen Ziele. Die zumindest bei monetären Vergütungen gestellte 15-Prozent-Hürde (§ 42a BBesG) (nur die 15 % Besten erhalten einen Bonus) gewährleistet bei objektiver Zuweisung, dass nur

---

32 Bisher, so der scheidende Kommandeur der Führungsakademie der Bundeswehr, besitze die Bundeswehr „einen sehr guten Führungsnachwuchs“ (Briedigkeit 2007, S. 9). Vgl. zu eventuellen zukünftigen Problemen der Nachwuchsgewinnung Deutscher Bundestag 2008, S. 23.

33 Die Anlehnung an den Begriff der Cafeteria kommt daher, dass der Beschäftigte wie aus einer Menükarte mit seinem Budget die für ihn interessanten Speisen auswählen kann. Felix/Mache 2001, S. 338.

Spitzenleistungen belohnt werden. Dies könnte sich jedoch bei zahlreichen Soldaten, die nicht zur Spitze ihrer Vergleichsgruppe gehören, demotivierend auswirken. Durch die Leistungsorientierung des Einzelnen, aus der eine Effizienzsteigerung des Systems resultiert, wird dem geforderten Ziel des BMVg nach Wirtschaftlichkeit nachgekommen.

#### **4) Gerechtigkeit**

Wie bereits dargestellt, existieren diverse Motivationstypen sowie unterschiedliche Wahrnehmungen und Präferenzen. Es ist daher allgemein schwer zu erreichen, dass sich alle Soldaten bei der Vergabe gerecht und fair behandelt fühlen. Die letztendliche Zuweisung formativer Belohnungsmaßnahmen ergibt sich nachvollziehbar aus der Position im Ranking, das auf Basis aller Beurteilungen innerhalb einer Vergleichsgruppe erstellt wird. Allerdings ist das subjektive Ermessen des Disziplinarvorgesetzten für diese Platzierung und die Vergabe summativer Anreize ausschlaggebend.

Trotz des favorisierten Cafeteria-Charakters wird eine vollkommen freie Auswahl der Belohnungen durch den Soldaten nicht zu gewährleisten sein, da einige Maßnahmen durch zu erfüllende Voraussetzungen reglementiert sind. Im Rahmen der leistungsbezogenen Besoldung schränkt die Quotierung auf 15 Prozent die Vergabegerechtigkeit ein, wenn weitere Beschäftigte gute Leistungen vorzuweisen haben. Im Gegensatz dazu ist besonders bei formativen Belohnungsmaßnahmen eine Ausweitung der Quote in Erwägung zu ziehen, um die Gruppe der Leistungsträger eindeutig abzutrennen.

#### **5) Transparenz**

Klare Beurteilungsrichtlinien und Zuweisungsvorschriften verbessern die Transparenz des Verfahrens. Zudem erhöhen die durchzuführenden Gespräche die Verständlichkeit der Entscheidungsfindung und geben frühzeitig ein Feedback über den derzeitigen Leistungseindruck des Vergabeberechtigten. Allerdings bleibt die subjektive Urteilsfindung des Disziplinarvorgesetzten eine nicht einsehbare Variable. Auch die Aufstellung von Prognosen im Rahmen der Beurteilung ist hierdurch betroffen.

#### **6) Akzeptanz**

Die Annahme aller aufgeführten Anreize in der Bundeswehr wird sich erst im Rahmen der Evaluation einer Pilotierung überprüfen lassen. Besonders wichtig erscheint dabei, dass der konzeptionelle Rahmen und die Zuteilungsvorschriften eindeutig bestimmt und anschließend durch die Soldaten anerkannt werden. Die Incentives innerhalb des Systems können dann je nach Akzeptanz variabel gestaltet werden.

Durch die nachhaltige Ausrichtung der formativen Säule wird die erste Komponente des Ansatzes ergänzt, da sie allein nicht den Anforderungen eines langfristig orientierten An-

reizsystems genügt. Während durch die formative Säule besonders Leistungswillige und -fähige die Möglichkeit einer starken individuellen Förderung erhalten, können alle Soldaten darüber hinaus auch kurzfristig für gute Einzelleistungen belohnt werden. Damit erweist sich für jeden der Erhalt einer Gegenleistung für seine Anstrengungen als erreichbar und realistisch.

## V. Zusammenfassung und Ausblick

Elementare Voraussetzungen für die Implementierung eines Anreizsystems für Soldaten der Bundeswehr sind die empirische Fundierung der in diesem Artikel aufgeführten Prämissen bezüglich der Motivation und Präferenzen sowie die ausführliche Prüfung der rechtlichen und organisatorischen Restriktionen und gegebenenfalls deren zielgerichtete Anpassung. Es muss eine Bemessungsgrundlage, zum Beispiel die Beurteilungen im Rahmen des neuen Beurteilungssystems für Soldaten, gefunden werden, auf deren Basis die transparente und gerechte Zuweisung von Belohnungen möglich ist. Ebenso ist es zwingend notwendig, eindeutige Relationsvorschriften bzgl. der Zuteilung aufzustellen.

Aufgrund des vorgeschlagenen Cafeteria-Charakters ist das Erstellen einer Gruppeneinteilung aus materiellen und immateriellen Belohnungen notwendig, deren Bestandteile jeweils als gleichwertig anzusehen sind. Dazu ist es erforderlich, dass die immateriellen Anreize monetär oder zumindest in Nutzenkategorien bewertet werden.

Um alle vorhandenen monetären Anzelelemente anwenden zu können, erscheint es zweckmäßig, das Budget der leistungsabhängigen Besoldungsanteile für die Folgejahre sicherzustellen. Die absolute Höhe ist dabei nicht entscheidend, allerdings muss den Vergabeberechtigten eine Richtlinie an die Hand gegeben werden, die eine Orientierung erlaubt.

Langfristig wird die Bundeswehr auf die Implementierung eines Anreizsystems für Soldaten nicht verzichten können, falls sie im Wettbewerb um kompetente Führungskräfte bestehen will. Der bereits eingeschlagene Weg hin zu mehr betriebswirtschaftlichen Steuerungselementen ist daher weiter konsequent zu verfolgen.

### *Abstract*

*Bernhard Hirsch, Michael Schmiedke and Stefan Reemts; Incentive Systems for German Soldiers – Theoretical Analysis and Recommendations for practical use*

*Extrinsic motivation; German Armed Forces; incentives; Incentive system; intrinsic motivation; soldiers*

*This paper offers a design recommendation for a comprehensive incentive system of the German Armed Forces. Therefore we have analysed the theoretical assumptions of in-*

*centive systems and the specific circumstances German soldiers are confronted with. Our recommended incentive system takes into consideration the specific intrinsic motivation of soldiers and additionally includes financial incentives to adequately motivate the soldiers.*

## Literaturverzeichnis

- Badelt, Christoph (2002), Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, 3. Aufl., Stuttgart.
- Bald, Detlef (2001), „Innere Führung“ nach dem Jahr 2000. Normative Impulse für den Umbau der Bundeswehr, in: Militär und Gesellschaft im Kontext europäischer Sicherheit, hrsg. von Hans-Georg Ehrhart, Baden-Baden, S. 43-49.
- Becker, Fred G. (1990), Anreizsysteme für Führungskräfte – Möglichkeiten zur strategisch-orientierten Steuerung des Managements, Stuttgart.
- Benz, Mathias (2005), Not for the Profit, but for the Satisfaction? – Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms, in: Kyklos, vol. 58, no. 2, pp. 155-176.
- Berthel, Jürgen und Fred G. Becker (2003), Personal-Management, 7. Aufl., Stuttgart.
- Blümle, Ernst-Bernd (1979), Modell eines verbandspolitischen Zielsystems, in: Die Unternehmung, 33. Jg., Heft 1, S. 25-39.
- Briedigkeit, Jörg (2007), Wir haben guten Führungsnachwuchs. Interview: Der scheidende Kommandeur der Führungsakademie der Bundeswehr, Generalmajor Wolf-Dieter Löser, im Gespräch mit „aktuell“, in: aktuell, Zeitung für die Bundeswehr, 43. Jg., Heft 5, S. 8-9.
- Bröckermann, Reiner (2003), Personalwirtschaft, 3. überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart.
- Bundesministerium der Finanzen (2001), Das System der öffentlichen Haushalte, Berlin.
- Bundesministerium der Verteidigung (2002), Bundeswehr 2002 – Sachstand und Perspektiven, Bonn.
- Bundesministerium der Verteidigung (2006), Weißbuch 2006 zur Sicherheitspolitik Deutschlands und zur Zukunft der Bundeswehr, <http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/sicherheitspolitik/grundlagen/weissbuch2006> (Zugriff: 07.08.2008).
- Bundesministerium der Verteidigung (2006a), Erste Informationen zu den neuen Bestimmungen über die Beurteilungen der Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr, Bonn.
- Bundesministerium der Verteidigung (2007), Teilkonzeption Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften, Berlin.
- Bundesministerium der Verteidigung (2007a), Beurteilungsbestimmungen für Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr – Grundlagen und Grundsätze für das militärische Personalmanagement, Bonn.
- Busse, Beate (2002), Immaterielle und materielle Leistungsanreize, Speyer.
- Cameron, Judy, Katherine M. Banko and W. David Pierce (2001), Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues, in: The Behavior Analyst, vol. 24, no. 1, pp. 1-44.
- Carlton, Dennis W. and Jeffrey M. Perloff (1994), Modern Industrial Organization, 2. edition, New York.
- Clauß, Sonja (1997), Die Ambivalenz der Ordnung, in: Zirkuläre Positionen – Konstruktivismus als praktische Theorie, hrsg. von Theodor Bardmann, Opladen, S. 129-134.
- Comelli, Gerhard und Lutz von Rosenstiel (2001), Führung durch Motivation, 2. Aufl., München.
- Danielsen, Milena (2003), Leistungsbezogene Entgeltsysteme für das mittlere Management, Bern–Stuttgart–Wien.
- Deutscher Bundestag (2008), Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2007 (49. Bericht). Drucksache 16/8200 vom 4. März 2008, Berlin.
- Deutscher Bundeswehrverband (2008), Die Akzeptanz fehlt – Kritik hält an. Verbandsmitglieder stellen dem neuen Beurteilungssystem ein schlechtes Zeugnis aus, [http://www.dbwv.de/dbwv/interd.nsf/d/HP\\_artikel2](http://www.dbwv.de/dbwv/interd.nsf/d/HP_artikel2) (Zugriff: 11.08.08).
- Fehr, Ernst (2003), Crowding-Out von intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize, Zürich.
- Felix, Jochen und Wolf Mache (2001), Einführung und Anwendung von Cafeteria-Systemen, in: Arbeitsrecht im Betrieb, 22. Jg., Heft 6, S. 338-349.
- Frey, Bruno S. und Susanne Neckermann (2006), Auszeichnungen: Ein vernachlässigter Anreiz, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 7. Jg., Heft 2, S. 271-284.
- Frey, Bruno S. und Margit Osterloh (1997), Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Heft 3, S. 307-321.
- Führungsstab der Streitkräfte (1988), Erlass Erziehungsmaßnahmen, Neufassung 1988, <http://www.deutscheswehrrecht.de/Erlasse/ErlErzM.pdf> (Zugriff: 07.08.2008).

- Führungsstab der Streitkräfte (2008), Einsatzzahlen – Die Stärke der deutschen Einsatzkontingente, [http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLd443DgoESYGZASH6kTCxoJRUFV-P\\_NxUfW\\_9AP2C3IhyR0dFRQD-G0VU/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0NfNDJE](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd443DgoESYGZASH6kTCxoJRUFV-P_NxUfW_9AP2C3IhyR0dFRQD-G0VU/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0NfNDJE) (Zugriff: 07.08.2008).
- Gerlach, Tanja (2007), Lieber Soldat als arbeitslos, <http://www.abendblatt.de/daten/2007/02/06/683523.html?s=1> (Zugriff: 07.08.2008).
- Grawert, Achim (1998), Individuelle und flexible Vergütung – Leistungsanreize in der öffentlichen Verwaltung?, in: Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, hrsg. von Dieter Wagner, Berlin, S. 107-117.
- Grintz, Michael (2004), Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Soldaten, unveröffentlichte Lehrgangsarbeit an der Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg.
- Henkel, Martin und Rolf Taubert (1992), Mitarbeiter beurteilen und fördern: Personalbeurteilung im Zielkonflikt des öffentlichen Dienstes, Bochum.
- Hofmann, Christian (2002), Anreizsysteme, in: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, hrsg. von Hans-Ulrich Küpper und Alfred Wagenhofer, Stuttgart, Sp. 69-79.
- Horsch, Jürgen (2000), Personalplanung, Herne–Berlin.
- Irlenbusch, Bernd und Dirk Sliwka (2005), Incentives, Decision Frames and Motivation Crowding-Out – An Experimental Investigation, Bonn.
- Kieser, Alfred und Herbert Kubicek (1992), Organisation, 3. Aufl., Berlin–New York.
- Klages, Helmut (1998), Erfolgreich führen und motivieren!, in: Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, hrsg. von Dieter Wagner, Berlin, S. 51-67.
- Küpper, Hans-Ulrich (1997), Hochschulrechnung zwischen Kameralistik und Kostenrechnung, in: Das Rechnungswesen im Spannungsfeld zwischen strategischem und operativem Management, hrsg. von Hans-Ulrich Küpper und Ernst Troßmann, Berlin, S. 566-588.
- Küpper, Hans-Ulrich (2001), Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 3. Aufl., Stuttgart.
- Lindhorst, Burghard (2006), Fit machen für die Zukunft, [http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLd4k38TIHSYGZbkAmTCwoJVXf1yM\\_N1XfWz9AvyA3otzRUVERAEQ5aL0!/delta/base64xml/L2dJQSEvUUt3QS80SVVFLzZfRF80Sjc!?yw\\_contentURL=%2FC1256F1200608B1B%2FW26MRHDB748INFODE%2Fcontent.jsp](http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4k38TIHSYGZbkAmTCwoJVXf1yM_N1XfWz9AvyA3otzRUVERAEQ5aL0!/delta/base64xml/L2dJQSEvUUt3QS80SVVFLzZfRF80Sjc!?yw_contentURL=%2FC1256F1200608B1B%2FW26MRHDB748INFODE%2Fcontent.jsp) (Zugriff: 07.08.2008).
- Marcus, Bernd und Heinz Schuler (2006), Leistungsbeurteilung, in: Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Aufl., Göttingen, S. 433-469.
- Nerdinger, Friedemann W. (2003), Formen der Beurteilung, in: Führung von Mitarbeitern, hrsg. von Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michel Domsch, 5. Aufl., Stuttgart, S. 229-242.
- Nicolai, Christiana (2006), Betriebliche Anreizsysteme, in: Das Wirtschaftsstudium, 35. Jg., Heft 10, S. 1208-1212.
- Nutt, Paul und Robert Backoff (1993), Organizational Publicness and its Implications for Strategic management, in: Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 3, no. 2, pp. 209-231.
- Oechsler, Walter A. (1999), Neue Anreizsysteme im öffentlichen Dienst – Anforderungen an die Beurteilung, in: Verwaltung & Management, 5. Jg., Heft 1/2, S. 11-14.
- Oechsler, Walter A. (2006), Personal und Arbeit, 8. Aufl., München.
- Oltmanns, Torsten, Martin Müller und Carsten Rüdiger (2002), Die Implementierung von Controlling im Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) – Eine Bilanz, in: Kostenrechnungspraxis, 46. Jg., Heft 6, S. 355-361.
- Plaschke, Frank J. (2003), Wertorientierte Management-Incentivesysteme auf Basis interner Wertkennzahlen, Wiesbaden.
- Raupach, Björn und Katrin Stangenberg (2006), Doppik in der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden.
- Rheinberg, Falko (2002), Motivation, 4. Aufl., Stuttgart.
- Riegler, Christian (2000), Anreizsysteme und wertorientiertes Management, in: Wertorientiertes Management – Konzepte und Umsetzungen zur Unternehmenswertsteigerung, hrsg. von Alfred Wagenhofer und Gerhard Hrebicek, Stuttgart, S. 145-176.
- Robbe, Reinhold. (2006), Bericht des Wehrbeauftragten 2005, Berlin.
- Roggenkamp, Günter (2006), Systematische Leistungsbewertung – Ein Instrument zur Messung der Arbeitsleistung, in: Der Personalrat, 23. Jg., Heft 6, S. 232-238.
- Rose-Ackermann, Susan (1996), Altruism, Nonprofits and Economic Theory, in: Journal of Economic Literature, vol. 34, issue 2, pp. 701-728.
- Rosenstiel, Lutz v. (2005), Organisationspsychologie, 9. Aufl., Stuttgart.
- Schedler, Kuno (1993), Anreizsysteme in der öffentlichen Verwaltung, Bern–Stuttgart–Wien.
- Schönmeyer, Hartmut (2007), Planung ist der Ersatz des Zufalls durch den Irrtum, in: Die Bundeswehr, 52. Jg., Heft 5, S. 11-12.
- Scholz, Christian, Volker Stein und Roman Bechtel (2004), Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit, München–Unterschleißheim.
- Schreiner, Karl H. (2006), Transformation – Notwendigkeit in der Sache und Chance für die Zukunft, [http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLd4w39bQESUGYpvqRaGKGbn4IsSB9b31fj\\_zcVP0A\\_YLc0IhyR0dFALNCMzY!/delta/base64xml/L2dJQSEvUUt3QS80SVVFLzZfQV8xQkw1?yw\\_contentURL=/01DB131200000001/W26RVADS460INFODE/content.jsp](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4w39bQESUGYpvqRaGKGbn4IsSB9b31fj_zcVP0A_YLc0IhyR0dFALNCMzY!/delta/base64xml/L2dJQSEvUUt3QS80SVVFLzZfQV8xQkw1?yw_contentURL=/01DB131200000001/W26RVADS460INFODE/content.jsp) (Zugriff: 07.08.2008).



- Schulz, Volker (2000), Nichtmaterielle Anreize als Instrument der Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Seidler, Hanns H. (2002), Unternehmensrechnung in Hochschulen, in: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, hrsg. von Hans-Ulrich Küpper und Alfred Wagenhofer, Stuttgart, Sp. 684-693.
- Seiffert, Anja (2005), Soldat der Zukunft, Berlin.
- Shleifer, Andrei (1998), State versus Private Ownership, in: Journal of Economic Perspectives, vol. 12, no. 4 pp. 133-150.
- Speckbacher, Gerhard, Paul Wentges und Jürgen Bischof (2008), Führung nicht-erwerbswirtschaftlicher Organisationen: Ökonomische Überlegungen und Folgerungen für das Hochschulmanagement, in: BFuP, 60 Jg., Heft 1, S. 43-64.
- Strachwitz, Karl E. G. (2008), Controlling ist „Chefsache“. Der Controller in der Bundeswehr zwischen Kommiss und Kommerz, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jg., Heft 1, S. 37-42.
- Strohmeier, Gerd (2007), Bericht zur Mitgliederbefragung des Deutschen Bundeswehrverbandes (Strohmeier-Studie), [http://www.dbwv.de/dbwv/interd.nsf/FILES/DBWV\\_Gesamt.pdf/\\$FILE/DBWV\\_Gesamt.pdf](http://www.dbwv.de/dbwv/interd.nsf/FILES/DBWV_Gesamt.pdf/$FILE/DBWV_Gesamt.pdf) (Zugriff: 11.08.08).
- Teckentrup, Michael (2004), Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Soldaten, Hamburg.
- Wagner, Dieter (2005), Cafeteria-Systeme – Grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten, in: Handbuch des Entgeltmanagements, hrsg. von Ernst Zander und Dieter Wagner, S. 139-152.
- Weber, Jürgen (2003), Controlling in unterschiedlichen Führungskontexten, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 47. Jg., Heft 3, S. 183-192.
- Weber, Jürgen, Urs Bramsemann, Carsten Heineke und Bernhard Hirsch (2002), Erfahrungen mit Value Based Management, Praxislösungen auf dem Prüfstand, Vallendar.
- Weber, Jürgen, Urs Bramsemann, Carsten Heineke und Bernhard Hirsch (2004), Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Wiesbaden.
- Weinert, Ansfried B. (1992), Anreizsysteme, verhaltenswissenschaftliche Dimension, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erich Frese, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 122-133.
- Weißberger, Barbara E. (2003), Anreizkompatible Erfolgsrechnung im Konzern, Wiesbaden.
- Wieland, Frank (2006), Leistungselemente in der Beamtenbesoldung – Aktuelle und zukünftige Instrumente, in: Der Personalrat, 23. Jg., Heft 6, S. 249-252.
- Winter, Stefan (1996), Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen, Wiesbaden.
- Zentrale Dienstvorschrift 20/6 (ZDv 20/6), Bestimmungen über die Beurteilungen der Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr, Ausgabe Januar 2007.