

**Judith Znanewitz**

**Prosozialer Regelbruch von Vorgesetzten zur  
Bindung von Mitarbeitern? Bürokratie und  
(Innere) Führung in der Bundeswehr**

**Institut für Marketing  
Diskussionsbeitrag Nr. 9**

**ISSN 2193-8482**

**September 2017**

# 1 Einleitung

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels sowie den veränderten berufsbezogenen Bedürfnisse der Generation Y rückt eine zielgruppenspezifische Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung in den Fokus vieler Organisationen. So intensivieren diese ihre Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, um im „War for Talents“ zu bestehen. Da die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität die Position eines Arbeitgebers am Arbeitsmarkt bestimmt (Martins & Parsons 2007), ist dabei entscheidend, was potenzielle Arbeitnehmer und das bestehende Personal tatsächlich als attraktiv bewerten (Lohaus & Rietz 2015). Folglich sollten Organisationen die berufsbezogenen Bedürfnisse ihrer Zielgruppen kennen und sich über die Auswirkungen darauf ausgerichteter Maßnahmen u. a. auf die Personalbindung klar sein. So ist es möglich, personalstrategische Handlungsempfehlungen zu generieren, zwischen verschiedenen Maßnahmen abzuwägen und schließlich die Attraktivität der Organisation zu steigern.

Ein besonders interessanter Fall ist der Arbeitgeber Bundeswehr. Hier hat sich die generelle Personalgewinnungs- und Personalbindungsproblematik seit der Aussetzung der Wehrpflicht im Jahr 2011 verstärkt, so dass nicht nur die zivilen Einrichtungen der Bundeswehr, sondern auch die Streitkräfte im Wettbewerb mit privaten Arbeitgebern stehen (BMVg 2016a). Hinzu kommt die im Jahr 2016 eingeleitete „Trendwende Personal“, die eine personelle Aufstockung der Streitkräfte zum Ziel hat. So stellt nicht nur die Personalgewinnung, sondern auch die Personalbindung eine zentrale Aufgabe für die Bundeswehr dar (Bartels 2017; BMVg 2016b). Die damit verbundenen Maßnahmen der Neuausrichtung der Bundeswehr im Rahmen der „Attraktivitätsagenda“ wurden an die „Lebenswünsche und -wirklichkeiten“ (BMVg 2016c, S. 118) der Zielgruppen angepasst.

Die verbesserten Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter\_innen und die Entwicklung von fachlich qualifiziertem Personal zielen insbesondere auf die Erhöhung der Mitarbeiterbindung ab (Znanewitz et al. 2016). Dies sind beispielsweise Maßnahmen zur besseren Balance zwischen Privatleben und Dienst oder der Aus- und Weiterbildung. Darüber hinaus wurden Initiativen für die Bereiche Führungs- und Organisationskultur gestartet, die sich vor allem an das Führungspersonal des militärischen Bereiches richten (Bundeswehr 2014a). Die aufgezählten Maßnahmen werden durch formelle Regelwerke implementiert, die sich dann unmittelbar auf die Führungskräfte auswirken, die die Maßnahmen letztendlich umsetzen müssen (Purcell & Kinnie 2006).

Empirische Studien bestätigen, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z. B. Simon et al. 2004) sowie Angebote der Aus- und Weiterbildung (z. B. Bedeian et al. 1991; Hasselhorn et al. 2003) die Mitarbeiterbindung an die Organisation bzw. die Bleibeabsicht von Mitarbeitern stärken können. Die Literatur zum strategischen

HRM thematisiert die genauen Wirkmechanismen jedoch nicht (Guest 2011). Der sequentielle Ansatz der HRM Performance Chain (Wright & Nishii 2013) detailliert zwar einzelne Prozessschritte und stellt sie als Wirkungskette von Maßnahmen, Regeln, Führung, Einstellung und Verhalten dar. Die Dynamiken, die bei der operativen Umsetzung personalbezogener Maßnahmen entstehen, bleiben jedoch auch hier weitgehend unklar.

Diese Studie adressiert diese Forschungslücke. Ziel ist es, Dynamiken und Wechselwirkungen zu identifizieren, die bei Überführung der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung in organisatorische Regelwerke und konkretes Führungsverhalten auftreten. Um die Wechselwirkungen zwischen organisatorischen Regeln, Führungsverhalten und den Einstellungen der Mitarbeiter\_innen zu erfassen, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Die umfassenden Beschreibungen der Organisationsmitglieder aus 17 geführten semi-strukturierten Interviews<sup>1</sup> ermöglichen die Identifikation und Erklärung komplexer Zusammenhänge, die nicht unmittelbar aus der Literatur abgeleitet werden können.

Die Studie zeigt, wie sich Dynamiken zwischen Regeln und Führung zu einer „gelebten“ Bürokratie entwickeln. Die Wirkung der Maßnahmen auf die Mitarbeiterbindung hängt in hohem Ausmaß von der Wahrnehmung dieser gelebten Bürokratie ab. In vielen Fällen wurde zudem berichtet, dass die Abweichung der Vorgesetzten von Regeln die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die berufliche Weiterentwicklung erst ermöglichen. Dieses Verhalten von Führungskräften wird als prosozial wahrgenommen und wirkt in hohem Maße positiv auf die Mitarbeiterbindung. Damit liefert die Studie einen Beitrag zu Möglichkeiten und Grenzen formaler Regulierung, um die zentralen Bedürfnisse der Generation Y zu adressieren.

Die Studie gliedert sich wie folgt: Abschnitt 2 diskutiert die veränderten Rahmenbedingungen des Personalmarktes in Deutschland im Allgemeinen und der Bundeswehr im Speziellen, die interne Maßnahmen zur Stärkung der Personalbindung erfordern. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen der Mitarbeiterbindung erläutert und die zu untersuchenden Fragestellungen für die Interviews konkretisiert. Abschnitt 3 beschreibt das methodische Vorgehen der Studie. Abschnitt 4 diskutiert die Interviewergebnisse vor dem Hintergrund der aktuellen Literatur. Insbesondere die Studien zu Antezedenzen und Auswirkungen von prosozialem Regelbruch erklären die in der Empirie identifizierten Argumentationsmuster. Die Studie schließt mit einer Zusammenfassung, Limitationen und Fazit in Abschnitt 5.

---

<sup>1</sup> Hierzu werden persönliche Interviews mit militärischen Mitarbeitern der Bundeswehr der Generation Y (Jahrgänge 1980-1998; Hauptzielgruppe der Bundeswehr) durchgeführt.

## 2 Grundlagen und Untersuchungskontext

### 2.1 Veränderte Rahmenbedingungen des Personalmarktes in Deutschland im Allgemeinen und der Bundeswehr im Speziellen

Die zentrale Bedeutung der Bindung von Mitarbeitern geht auf verschiedene externe und interne Faktoren zurück, die auf Arbeitgeber in Deutschland allgemein und auf die Bundeswehr im speziellen zutreffen.

Der **demografische Wandel** verändert die Gesellschaft und damit den Arbeitsmarkt. Einem steigenden Bedarf an fachlich qualifiziertem Personal stehen immer weniger Menschen mit den benötigten Qualifikationen, Potenzialen und Kompetenzen gegenüber. Dies stellt nicht nur die Bundeswehr vor die Herausforderung, sich im zunehmenden Wettbewerb um das immer knapper werdende Gut Arbeitnehmer zu positionieren und die bestehenden Mitarbeiter\_innen langfristig zu binden. Diese anhaltende Verknappung der Mitarbeiter\_innen führt zu einem kontinuierlich ansteigenden Wert dieses Gutes (Lohaus & Rietz 2015; Ployhart 2006).

Der Bedarf an fachlich qualifiziertem Personal intensiviert in **Zeiten des Informationszeitalters** die Zunahme wissensintensiver Tätigkeiten, die eine immer stärkere Spezialisierung des Personals erfordern. Ein Wandel zu einer Wissensgesellschaft verlangt die Steigerung der Produktivität – der sogenannten “knowledge Workers”. Dies stellt eins der wichtigsten Themen dar, denen sich das Management im 21. Jahrhundert annehmen muss (Wartzman 2014). Somit sind für alle Arbeitgeber heute und in Zukunft hochqualifizierte Mitarbeiter\_innen wichtiger denn je.

Diese Herausforderungen verstärken sich für die Bundeswehr durch die geplante Vergrößerung des Personalbestands, der sogenannten **Trendwende Personal**, die am 10. Mai 2016 durch die Bundesverteidigungsministerin verkündet wurde und mit einem steigenden Bedarf an qualifizierten und motivierten Soldaten und Soldatinnen sowie zivilen Mitarbeiter\_innen einhergeht. Bevor die Umfangserhöhung des Personals umgesetzt werden kann, müssen jedoch zunächst die bestehenden militärischen Strukturen auf 170.000 Mitarbeiter\_innen aufgefüllt und so der Personalmangel beseitigt werden. Ein weiterer Personalanwuchs soll bis 2023 realisiert werden (Bartels 2017). Dieser Personalbedarf zeigt, dass nicht nur Personalgewinnung, sondern auch Personalbindung für die Bundeswehr entscheidend ist.

Weiterhin verstärkend wirkt sich das **Aussetzen der verpflichtenden Einberufung zum Grundwehrdienst** seit 2011 auf die Bundeswehr aus. Ein nicht unerheblicher Teil der Wehrpflichtigen entschied sich, über die Wehrdienstzeit hinaus zu bleiben (Bundeswehr 2014b). Nach der Aussetzung der Wehrpflicht fiel dieses erfolgreiche Personalgewinnungsinstrument weg (BMVg 2015) und so kann die Bundeswehr heute Personal nicht mehr passgenau aus

dem Pool der Wehrpflichtigen rekrutieren; dieses wird auf dem Arbeitsmarkt, konkurrierend mit anderen Arbeitgebern, gewonnen (Hillebrand 2016). Dies hat zwangsläufig zum verstärkten Fokus der Bundeswehr auf die Personalbindung geführt, da nicht wie früher ohne weiteres der Mitarbeiterfluktuation genügend Bewerber entgegenstehen.

Eine weitere Herausforderung für alle Arbeitgeber stellen die im Vergleich zu Vorgängergenerationen veränderten **Wertorientierungen und Bedürfnisse der Generation Y** dar (Klaffke & Parment 2011; Ng et al. 2010). Diese Generation wird den Arbeitsmarkt mittel- bis langfristig dominieren. Durch die immer kleiner werdenden Generationen (demografischer Wandel) und die damit einhergehende sinkende Zahl potentieller Arbeitnehmer\_innen können viele von ihnen schon heute zwischen Arbeitgebern wählen<sup>2</sup>. So hat sich in den letzten Jahren die Logik des Arbeitsmarktes umgekehrt und wird vielfach mit dem Slogan „Jobs follow people“ gekennzeichnet (Microsoft 2017). Das zeigt, dass nicht länger der Arbeitgeber mit seinen Bedürfnissen im Fokus steht, sondern der Arbeitnehmer mit seinen Erwartungen, Bedürfnissen, Einstellungen und Merkmalen. Arbeitnehmer\_innen suchen somit nach einem Arbeitgeber, der ihre berufsbezogenen Werte so gut wie möglich erfüllt. Je nachdem, wie hoch die Übereinstimmung der berufsbezogenen Werte der Person bzw. des Arbeitnehmers mit dem Angebot eines Arbeitgebers ist, desto attraktiver wird er wahrgenommen und desto stärker ist auch die Bindung zum Arbeitgeber.

Zu den primären Bedürfnissen junger Arbeitnehmer zählt beispielsweise die sogenannte **Work-Life-Balance**, das ausgeglichene Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben (z. B. Kultalahti & Viitala 2014; Parment 2013). Dieser Trade-off zwischen Arbeit und Privatleben stellt eine der größten Herausforderungen für das Personalmanagement der Bundeswehr dar. Hiervon ist vor allem der militärische Bereich betroffen (Bartels 2017; Hartmann et al. 2011; Thiele 2009). Diesem sogenannten Work-Family-Konflikt wirkt die Bundeswehr mit Attraktivitätsmaßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie heimatnahe Versetzung oder Dienstzeitverkürzung aus familiären Gründen, entgegen (Bartels 2017). Hierfür wurde 2013 ein gesonderter Organisationsbereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Dienst eingerichtet, der strategisch und operativ über Maßnahmen entscheidet. Dies verdeutlicht den Schwerpunkt von Maßnahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Personalstrategie der Bundeswehr. Vor allem für Soldatinnen und Soldaten soll die Vereinbarkeit von Familie und Dienst zukünftig noch stärker als zuvor verbessert werden (FüSI3 2010). Weiterhin ist sich der Arbeitgeber Bundeswehr bewusst, dass „Dienst, der planbare Freiräume für das Leben mit der Familie oder in der Partnerschaft lässt, [...] wesentlich zu Berufszufriedenheit und Motivation der Soldatinnen und Soldaten bei[trägt]. Er verbessert die Einsatzfähigkeit und die Attraktivität des militärischen Dienstes“ (BMVg 2010,

---

<sup>2</sup> Heute vor allem aus den Mangelbereichen.

ZDv 664) und bietet nicht nur für die militärischen Mitarbeiter\_innen zahlreiche Maßnahmen an.

Weiterhin besteht ein ausgeprägter Wunsch junger Arbeitnehmer\_innen nach **persönlicher Entwicklung** (z. B. Kong et al. 2015; Kultalahti & Viitala 2014) und immer mehr Bewerber\_innen verlangen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten vom Arbeitgeber (z. B. De Cooman & Dries 2012; Gallagher et al. 2009; Klaffke 2014, Petroulas et al. 2010, Spath et al. 2013; Terjesen et al. 2007). Studien belegen die Attraktivität von Weiterbildungsprogrammen und Zusatzqualifikationen bei Mitarbeitern der Generation Y (Parment 2013). Diesen Bedürfniswandel hat die Bundeswehr bereits erkannt, weshalb sie mit qualifizierenden Ausbildungsmöglichkeiten wirbt und ihren Mitarbeitern u. a. eine Reihe von Karriere- und Entwicklungsprogrammen bietet (Bundeswehr 2015) mit dem Ziel, die Leistungsträger nicht an die Wirtschaft zu verlieren (Bartels 2017).

Ferner möchten junge Arbeitnehmer\_innen zu ihren Vorgesetzten aufschauen und gut geführt bzw. angeleitet und unterstützt werden. Sie verlangen, dass Vorgesetzte als **Mentoren** fungieren, direktes Feedback geben und ihre Leistung anerkennen (Oertel 2007). Folgendes Sprichwort unterstreicht die Wichtigkeit guter Vorgesetzter: „*Employees quit leaders, not companies*“ (Hattke et al. 2017a). In vielen Fällen ist das fehlerhafte Führungsverhalten in der Bundeswehr ein Grund für die hohe Fluktuation des militärischen Personals (Hattke et al. 2017a). Der Wehrbeauftragte Bartels (2017) spricht von „Vorgesetzten [denen es nicht immer gelingt], die Grundsätze der Inneren Führung einzuhalten“ (S. 7). Die Innere Führung soll vor allem Vorgesetzte dazu anhalten, unterstützend und als Vorbild auf ihre Untergebenen einzugehen (BMVg 2010). Programme des Maßnahmenkataloges, wie „Gute Führung gestalten“, sollen dieses Bedürfnis nach unterstützender Führung langfristig befriedigen (Illauer & Schütze 2016).

Einen positiven Einfluss birgt die Neuausrichtung der Bundeswehr (**Attraktivitätsagenda**), die am 4. Juni 2014 eingeleitet wurde. Sie stellt den modernen Arbeitgeber in den Mittelpunkt (Illauer & Schütze 2016) und umfasst mehr als 50 Maßnahmen (8 Maßnahmenpakete), die zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr und somit zur Personalbindung beitragen sollen. Es werden kontinuierlich neue Maßnahmen entwickelt. Neben der Erhöhung der Besoldung werden insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Dienst und die Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten verbessert (BMVg 2016b).

Der Fokus der Bundeswehr, wie auch anderer Arbeitgeber, liegt vor allem auf der Bindung von hochqualifizierten Fachkräften (Jungholt 2016), wie beispielsweise IT und Sanität (B2+ Tagung 2016).

Die aufgezählten Rahmenbedingungen des Personalmarktes in Deutschland im Allgemeinen und der Bundeswehr im Speziellen zeigen den Handlungsbedarf nicht nur für den Arbeitge-

ber Bundeswehr auf. Eine langfristige Mitarbeiterbindung ist über die Befriedigung der Bedürfnisse an einen Arbeitgeber möglich (Van Iddekinge et al. 2011). So gilt es, diese Bedürfnisse zu kennen, dessen Wirkung sowie wichtige Einflussfaktoren auf die entscheidenden Stellgrößen wie die Bindung zu kontinuierlich zu prüfen und das Zusammenspiel zwischen ihnen zu verstehen, um das hieraus erlangte Wissen im War for Talents zu nutzen und so eine langfristige Mitarbeiterbindung zu unterstützen.

## 2.2 Mitarbeiterbindung in der HRM Performance Chain

Wenn die Literatur Mitarbeiterbindung thematisiert, bezieht sich das meist auf das *Organisational Commitment*, d.h. die Bindung einer Person an die Organisation bzw. den Arbeitgeber (z. B. Meyer et al. 1993; Swailes 2002; Vandenberg & Scarpello 1994). Besteht eine schwache Mitarbeiterbindung, so ist die Gefahr gegeben, dass ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin die Organisation verlässt. Das Thema Mitarbeiterbindung hat sich in den letzten Jahren zu einem Hauptanliegen von Arbeitgebern entwickelt (z. B. Abubakar et al. 2015). Hierbei gilt, je mehr ein/e Mitarbeiter\_in an eine Organisation gebunden ist, desto weniger erwägt diese/r die Organisation zu verlassen bzw. desto stärker beabsichtigt er bzw. sie, in der Organisation zu verbleiben (DeCotiis & Summers 1987; Morrow 1993; Porter et al. 1974; Steers 1977). Die Stärke der Mitarbeiterbindung kann durch diverse Faktoren beeinflusst werden, wie passende Angebote der Organisation, welche z. B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärken. Wenn allerdings eine geringe **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** von Mitarbeitern wahrgenommen wird, ist auch die Fluktuationsabsicht höher (Simon et al. 2004). Weiterhin verringern Angebote der Organisation, wie z. B. die Möglichkeit der Entwicklung bzw. **Aus- und Weiterbildung**, die Absicht, die Organisation zu verlassen (Hasselhorn et al. 2003). Martin (2003) bestätigt in seiner Studie, dass Organisationen, die Schulungen zur Verbesserung der Kompetenz und Fähigkeiten der vorhandenen Mitarbeiter\_innen bieten, zur Senkung der Fluktuationsabsicht beitragen. Faktoren, wie die wahrgenommene **Bürokratie** durch die Mitarbeiter\_innen, wirken sich negativ auf die Bleibeabsicht aus (Bozeman & Feeney 2011). Auch hat die **Führungsqualität** von Vorgesetzten Auswirkungen auf die Bleibeabsicht (Hom & Griffeth 1995, Simon et al. 2010). Hierbei erhöht unterstützende Führung die Absicht, in der Organisation zu bleiben, während kontrollierende Führung sie eher vermindert (Hattke et al. 2017a).

Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Aus- und Weiterbildung, zum Abbau von Bürokratie und unterstützende Führung durch Vorgesetzte, wie sie die Bundeswehr fördert, können sich somit positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken. Auch können sie gemeinsam angewendet werden. Wenn beispielsweise ein Vorgesetzter die Regel für seine/n Mitarbeiter\_in bricht, indem er auf den Urlaubsantrag verzichtet, damit

der/die Mitarbeiter\_in so schneller am Freitag zu Hause bei seiner/ihrer Familie ist, verbessert der Vorgesetzte dessen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, betreibt gleichzeitig Bürokratieabbau und unterstützt seinen Untergebenen. Alle Handlungen wirken sich hierbei ausschließlich positiv auf die Mitarbeiterbindung des betroffenen Untergebenen aus<sup>3</sup> und entsprechen den einzelnen Zielen der Maßnahmen und der hierdurch bezweckten Zielsetzung der Organisation, die Mitarbeiterbindung zu stärken.

Man kann den Umsetzungsprozess von der Einführung der jeweiligen Maßnahme bis hin zur Mitarbeiterbindung anhand der (HRM) Performance Chain visualisieren. Die folgende Abbildung 1 gibt die relevanten Prozessschritte wieder: Von den angekündigten Maßnahmen über die formalen Regeln, in die die Maßnahmen überführt werden, und den Führungspraktiken, die die Regeln umsetzen, bis hin zu den daraus resultierenden Einstellungen der Mitarbeiter\_innen. In dieser Studie ist die Bleibeabsicht in der Organisation die zu untersuchende Zielgröße.

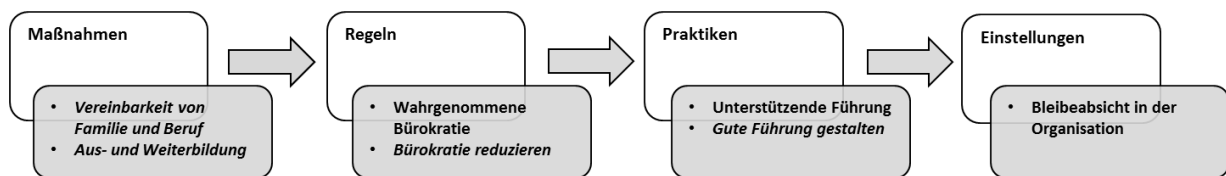


Abbildung 1: HRM Performance Chain am Beispiel ausgewählter Maßnahmen der Bundeswehr.

Bisherige Ansätze zum strategischen HRM haben sich vor allem auf die Zusammenhänge zwischen HR-Maßnahmen, wie beispielsweise Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, und deren Output, wie z. B. die Bleibeabsicht in der Organisation, beschränkt (Guest 2011). Ein Blick in die Zwischenschritte, d.h. wie diese Maßnahmen in Form von Regeln wahrgenommen und von den Vorgesetzten umgesetzt werden, fehlt. Auch Wright und Nishii (2013) fordern eine genauere Betrachtung und Untersuchung der Verknüpfungsmechanismen zwischen den einzelnen Prozessschritten der HRM Performance Chain. Knies und Leisink (2014) argumentieren entsprechend, dass Führungsverhalten ein wichtiger Vermittler zwischen HR-Regeln und Mitarbeiterereinstellungen ist. In diesem Untersuchungskontext soll deshalb der folgenden Frage nachgegangen werden: Wie werden die Maßnahmen der Bundeswehr, die das Ziel/die Intention haben, die Mitarbeiterbindung zu stärken, in Form von Regeln durch Vorgesetzte umgesetzt? Wie setzen also die Vorgesetzten die Regeln um, welches Verhalten legen sie in Relation zu diesen Regeln an den Tag, um die Intention der Maßnahme zu erreichen? Anhand von qualitativen Interviews mit militärischen Angehörigen der Bundeswehr sowie der Analyse organisationaler Regelwerke zu den Maßnahmen wie

<sup>3</sup> Hier besteht jedoch die Möglichkeit der wahrgenommenen Ungleichbehandlung der nicht direkt betroffenen Untergebenen durch die Entscheidung des Vorgesetzten, was durchaus zu negativen Auswirkungen führen kann (siehe Abschnitt 4.2.1.3).



Dienstvorschriften, verschriftliche Grundsätzen der Bundeswehr sollen Antworten u. a. auf diese Fragestellung gefunden werden.

Ziel dieser Studie ist es also, ein tieferes Verständnis von der Umsetzung und Verknüpfung ausgewählter Maßnahmen zu erlangen, die auf die Mitarbeiterbindung abzielen. Hierbei richtet sich der Fokus auf die zwei wichtigsten Bedürfnisse der Generation Y, nämlich nach einem Arbeitgeber, der die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie auch Aus- und Weiterbildung ermöglicht (Ng & Gossett 2013). Es soll analysiert werden, wie sich innerhalb der HRM Performance Chain das dynamische Zusammenspiel von Maßnahmen, implementiert in organisationalen Regeln und umgesetzt durch Vorgesetzte, auf die Mitarbeiterbindung auswirkt.

Diese Analyse knüpft an bereits existierende Untersuchungen an, welche die vier relevanten Faktoren, mit denen Mitarbeiterbindung gestärkt werden kann, quantitativ untersucht und nachgewiesen haben (u. a., Hasselhorn et al. 2003; Simon et al. 2004; Bozeman & Feeney 2011). Allerdings zeigen die meisten Studien nicht, wie bzw. warum die Mitarbeiterbindung letztendlich beeinflusst wird (Guest 2011). Dies ist liegt vor allem an der quantitativen Methodik der Studien, die es nicht ermöglicht, die Zusammenhänge zwischen einzelnen Prozessschritten zu evaluieren. Hier wird deshalb eine **qualitative Analyse** durchgeführt, um die Verknüpfungsmechanismen zwischen den einzelnen Prozessschritte entlang der HRM Performance Chain zu bewerten und Dynamiken zwischen der Zielsetzung der Maßnahmen (Personalbindung durch bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Angebote zur Aus- und Weiterbildung) einerseits und den organisationalen Regeln sowie der „gelebten“ Bürokratie (Führung) andererseits zu elaborieren.

### **3. Methode und Daten**

Qualitative Forschung kann sowohl zur Weiterentwicklung bestehender Theorien als auch für die Entwicklung völlig neuer Erkenntnisse in einem Forschungsfeld genutzt werden (Graebner et al. 2012). Qualitative Daten dienen der detaillierten Analyse von Zusammenhängen und Dynamiken (Graebner et al. 2012; Pratt 2009), beispielsweise des Zusammenspiels wissenschaftlicher Konstrukte, wie in diesem Fall zwischen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Aus- und Weiterbildung, Bürokratie, Führung und Bleibeabsicht. Auch geht es in der „Qualitative[n] Forschung [...] nicht um Vermessen oder die Definition von Größenverhältnissen, sondern um die Aufdeckung von Wirkungszusammenhängen und die Rekonstruktion von Sinn“ (Kühn & Koschel 2011, S. 49). In dieser Studie sollen komplexe Einstellungs- und Bedürfnisgeflechte von Mitarbeitern der Bundeswehr ergründet und so Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Prozessabschnitten innerhalb der der HRM Performance

Chain aufdecken, die bislang unzureichend erforscht sind (Shah & Corley 2006; Wright & Nishii 2013).

### 3.1 Interviews und Interviewleitfaden

Basis dieser Untersuchung bilden 17 explorative Interviews, die in der Zeit vom 23.11.2016 bis 25.01.2017 mit Mitarbeitern der Bundeswehr geführt wurden. Bei den Interviewpartnern handelte es sich um die Hauptzielgruppe der Bundeswehr, Vertretern der Generation Y, also Mitarbeiter\_innen zwischen 17-35 Jahre (35 Jahre und 17 Jahre alt vor Anfang September 2015, damit die direkte Vergleichbarkeit zu den Studien Hattke et al. (2017a, b) gewährleistet ist). Die Probanden waren ausschließlich militärische Mitarbeiter\_innen der Bundeswehr, eine wichtige Voraussetzung für die Untersuchung, da zivile und militärische Mitarbeiter\_innen das Angebot (Maßnahmen) seitens der Bundeswehr unterschiedlich wahrnehmen und bewerten (Fantapié Altobelli et al. 2016). Alle Interviewpartner haben freiwillig an den Interviews teilgenommen. Als Verfahren der Stichprobenauswahl wurde das Schneeballverfahren bzw. snowball oder linkage sampling gewählt. Hierbei werden die ersten Probanden darum gebeten, potenzielle weitere Probanden zu nennen, die den gewünschten Merkmalen entsprechen (Malhotra et al. 2012). Das Schneeballverfahren wurde so lange fortgesetzt, bis eine gewisse Sättigung erreicht wurde, d.h. die Ergebnisse so stabil waren, dass weitere Interviews keine neuen Erkenntnisse generierten.

Bei den Interviews handelte es sich um explorative Interviews, das sind weitgehend nicht standardisierte und offene Befragungsgespräche, die oft bei relativ neuen und unbekanntem Forschungsproblemen mit dem Ziel der Strukturierung des Untersuchungsfelds angewandt werden (Fantapié Altobelli 2017), wie in diesem Forschungskontext die Untersuchung der Dynamiken zwischen Maßnahmen und Einstellungen der Mitarbeiter\_innen. Hier gestaltet der Interviewer den Gesprächsablauf mit. Zielsetzung ist die Ermittlung subjektiv relevanter Informationen der Befragten, wie in unserem Falle z. B. Erfahrungen und Einstellungen zur Bleibeabsicht in der Organisation, welche sich in den erfragten Erfahrungen widerspiegeln (Kepper 2008).

Als Technik der Gesprächsführung wurde die **problemorientierte Interviewtechnik**<sup>4</sup> gewählt, da sie auf die Thematisierung kritischer Inhalte abzielt. Auch weist sie eine stärkere Problemorientierung im Vergleich zur narrativen Interviewtechnik auf, die durch die ungerichtete Aufmunterung seitens des Interviewers eine maximale Freiheit der Erzählung des Interviewten fördert (Fantapié Altobelli 2017, S. 376 f.). Ziel ist das Erfassen subjektiver Sinnbezüge, Erfahrungs-, Sicht- und Handlungsweisen. So werden bei der narrativen Interview-

---

<sup>4</sup> Siehe *problemzentrierte Interviews* nach Andreas Witzel (1982, 2000).

technik Fragen des Interviewers als störend bzw. Ablenkung empfunden, wohingegen sie bei der problemorientierten Interviewtechnik eine mitgestaltende Explorationsfunktion haben (Mey & Mruck 2011). Dies wird durch eine offensive Kommunikationsstrategie erreicht, welche sich durch eine aktive Haltung des Interviewers auszeichnet, welche die Thematisierung kritischer Inhalte und so Begründungen, Erklärungen, Urteile und Meinungen provoziert (Kepper 1996). Das setzt ein umfassendes Hintergrundwissen der untersuchten Thematik des Interviewers voraus.<sup>5</sup>

Die Interviews waren halbstrukturierte offene Interviews auf der Grundlage eines Leitfadens (vgl. Anhang B), der in der Reihenfolge und konkreten Formulierung der Fragen variiert werden konnte. Die Interviews wurden teilweise persönlich und teilweise telefonisch durchgeführt. Die hier gewählten qualitativen Interviews bieten den Vorteil, dass eine Vertrauensbasis zwischen Befragten und Interviewer entsteht, die es ermöglicht intensiv nachzufragen und auch persönliche Themenbereiche anzusprechen (Chrzanowska 2002), wie beispielsweise in dieser Studie die Erfahrungen mit den direkten Vorgesetzten.

Unterstützend wurde vor dem Interview ein Kurzfragebogen eingesetzt (vgl. Anhang A), um die wesentlichen Kontrollvariablen und Faktenfragen zu erheben. Ziel des Kurzfragebogens in dieser Studie ist es, erste Informationen über den Interviewten zu erhalten und diese Informationen eventuell für spätere Rückfragen während des Interviews zu nutzen (Mey & Mruck 2011).

Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der Forschungsfragen entwickelt. Die darin enthaltenen Fragen sollten zweierlei Informationen erheben: (1) die Bleibeabsicht der Soldatinnen und Soldaten bzw. welche Gründe sie haben, bei der Bundeswehr zu verbleiben oder nicht, und (2) wie die Umsetzung der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Aus- und Weiterbildung von den Mitarbeiter\_innen wahrgenommen werden. Als Gesprächsimpulse wurden Ankerfragen gestellt, die in anderen Studien bereits als Einflussgrößen auf die Bleibeabsicht der Soldatinnen und Soldaten identifiziert wurden (Hattke et al. 2017a, b). Darunter waren Fragen zur positiven Wirkung von unterstützender Führung („Erzählen Sie mir bitte von Erfahrungen, in denen Sie Unterstützung durch Ihre direkten Vorgesetzten erfahren haben.“) sowie zur Bürokratie und Regulierung („Erzählen Sie mir bitte von Ihren Erfahrungen mit bürokratischen Regeln in der Bundeswehr.“). Ferner wurden Fragen zur Umsetzung der Maßnahmen gestellt („Erzählen Sie mir bitte von Ihren Erfahrungen mit Maßnahmen zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“ und „Erzählen Sie mir bitte von Ihren Erfahrungen mit Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Alltag.“).

---

<sup>5</sup> Die Interviews wurden von der Autorin durchgeführt, die seit mehreren Jahren die Bundeswehr im Allgemeinen und die Gruppe der 17-35 Jährigen im Speziellen befragt.

## 3.2 Qualitative Inhaltsanalyse der Interviews

Die Interviews wurden anschließend transkribiert und einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) unterzogen. Die qualitative Inhaltsanalyse stellt ein geeignetes Instrument dar, da auf diese Weise die komplexen Daten aus den Interviews zusammengefasst, strukturiert und analysiert werden können. Qualitative Inhaltsanalysen sind geeignet, weiche Daten, also Daten, die nicht oder nur sehr schwer mit Kennzahlen abbildbar sind, interpretativ auszuwerten (Fantapié Altobelli 2017).

In dieser Arbeit werden aus den Interviews u. a. Rückschlüsse auf Intentionen, Beweggründe und Bedürfnisse von Soldatinnen und Soldaten geschlossen. So können die sich aus den vorgeschalteten quantitativen Studien zur Bleibeabsicht ergebenden Fragen beantwortet werden. Dies geschieht durch ein hierdurch generiertes tieferes Verständnis des Zusammenspiels zwischen Bleibeabsicht, Unterstützung durch Vorgesetzte, Bürokratie und der Attraktivitätsmaßnahmen: Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Aus- und Weiterbildung.

Die **qualitative Inhaltsanalyse** ermöglicht die Identifikation und Deutung des latenten Wissens, zu denen beispielsweise auch das Verständnis der Regeln (Bürokratie) und die Umsetzung dieser durch die Vorgesetzten (Führung) gehören. Das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist dabei nicht die Falsifikation vorab aufgestellter Hypothesen, sondern die Gewinnung eben solcher Hypothesen (Lamnek 2010).

Im Zentrum der qualitativen Inhaltsanalyse steht das Kategoriensystem, das zu Beginn der Analysephase festgelegt wurde, wie beispielsweise die Hauptkategorien „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Angebote der Aus- und Weiterbildung“, „Unterstützung der Vorgesetzten“ und „Bürokratie“ (siehe Anhang C). Mögliche Unterkategorien von „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ wären dann z.B. „Kinderbetreuungsmöglichkeiten“ oder „Distanz zwischen Arbeitsplatz und Wohnort“.

Die Kategoriensysteme dieser Arbeit wurden sowohl deduktiv als auch induktiv hergeleitet. Auf diese Weise wird der Anspruch der Offenheit der Analyse bekräftigt und die Validität der Analyse erhöht. Die deduktiv hergeleiteten Kategorien wurden theoriebasiert aus der Literaturrecherche entwickelt. Im Kapitel 2 wurden die Studien und Interessenbereiche vorgestellt, zu denen ein tieferes Verständnis durch diese Studie gewonnen werden soll. Hierzu zählen Faktoren, die auf die Bleibeabsicht wirken, wie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Maßnahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Bürokratie (Regeln) und die Unterstützung durch ihre direkten Vorgesetzten (Führung). All diese Bereiche wurden bei der Kategorienerstellung berücksichtigt. Die induktiv hergeleiteten Kategorien wurden während der ersten Analysedurchgänge identifiziert. Dabei wurden Kategorien zu Themengebieten gebildet, die während der Analyse häufig von den Teilnehmern angesprochen werden, die jedoch im

Rahmen der deduktiven Kategorienbildung nicht ersichtlich waren. Dies sind vor allem Unterkategorien zu den Hauptkategorien der deduktiven Kategorien. Bei den ersten Analyse-durchgängen wurden u. a. die Unterkategorien Innere Führung identifiziert sowie prosozialer Regelbruch durch Vorgesetzte (als Form der Unterstützung durch den Vorgesetzten). Außerdem gab es einen Probanden, der sich über einen prosozialen Regelbruch negativ äußerte, im Sinne von negativer Auswirkung auf die Bindung, deshalb wurden die Kategorien positive und negative Auswirkung von prosozialem Regelbruch gebildet. Die Kodierung erfolgte durch die Autorin mittels MAXQDA 10. Hierbei wurden alle Textpassagen der Interviews kodiert, die einer oder mehreren Kategorien des Kategoriensystems zuzuordnen sind. Aus den Interviews wurden insgesamt 636 Textpassagen kodiert. Dies entspricht durchschnittlich 37,4 Kodierungen pro Interview. Die Kodierungsanzahl nach Schwerpunktbereichen ist Anhang C zu entnehmen.

In einem Testdurchlauf wurden 50 % des Datenmaterials mit dem Kategoriensystem analysiert bzw. kodiert und auf Reliabilität überprüft. Mehrere Kodierer führten die Probekodierung durch; die Ergebnisse stimmten weitestgehend überein, so dass man das Kategoriensystem als valide bezeichnen kann.

Nachdem die zu analysierende Einheit vollständig kodiert wurde und alle relevanten Textpassagen den Kategorien zugeordnet wurden, wurden die Ergebnisse ausgewertet und in Bezug auf die Fragestellung interpretiert.

Die Studie nutzt den Ansatz der „weiten Kontextanalyse“ (Mayring 2015), da u. a. auf Studien zu Faktoren, die auf die Bleibeabsicht wirken zurückgegriffen wird, die auch über den spezifischen empirischen Kontext hinausgehen. Die daran anschließende „inhaltliche Strukturierung“ (Mayring 2015) dient dem Zweck, bestimmte Inhaltsbereiche zu extrahieren und zusammenzufassen, um tiefere Erkenntnisse über das Zusammenspiel zwischen Bürokratie (organisationale Regeln), Maßnahmen zur Bindung und unterstützender Führung zu gewinnen.

#### **4. Ergebnisdiskussion: Qualitative Inhaltsanalyse**

Unter den Probanden waren 6 Soldatinnen und 11 Soldaten zwischen 24-35 Jahren (Durchschnittsalter 27 Jahre). Die Verteilung in den Teilstreitkräften ist wie folgt: Heer 10, Luftwaffe 3 und Marine 4. Es sind 13 Leutnante und 4 Hauptleute in der Stichprobe enthalten. 16 der 17 Soldatinnen und Soldaten befinden sich in einer Beziehung. Von den 17 Soldatinnen und Soldaten sind lediglich zwei keine Pendler, d.h. zwei Soldaten wohnen weniger als 100 km von ihrem Einsatzort entfernt und fahren täglich nach Hause. Dies zeigt die Wichtigkeit von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst für den Großteil der Probanden auf.

Des Weiteren hat ein/e Soldat\_in ein Kind, diese/r pendelt nicht. Alle Soldatinnen und Soldaten zeichnen sich durch ein hohes Karriere Commitment auf, d.h. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sind für alle von ihnen wichtig. Von den 17 Soldatinnen und Soldaten haben 8 vor die Bundeswehr zu verlassen, 5 sind sich unsicher und 4 wollen sicher bei der Bundeswehr bleiben. Wenn die Probanden ihre Erfahrungen mit den Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Aus- und Weiterbildung wiedergaben, fiel auf, dass sie häufig darüber berichteten, dass ihre Vorgesetzten in bestimmten Situationen Regeln brachen, meist mit dem Ziel, die Umstände im Sinne ihrer Untergebenen zu verbessern. Das folgende Zitat zeigt dies für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf.

*„Was ich noch gut finde ist, dass sich auch bei der Bundeswehr in der Truppe gekümmert wird. Also ich kenn das noch aus meiner alten Einheit, wenn was mit dem Kind ist und man zu seinem Chef sagt „Chef ich habe ein Problem, ich müsste heute früher weg oder komme morgen erst später“, dann sagt der Chef, alles klar, das geht auch mal ohne Schriftkram, das klären wir dann später, im Sinne von, da arbeitest du mal länger oder machst mal freiwilligen Dienst. Das sind dann eigentlich die meisten Chefs, aber das ist wieder truppenabhängig. Da braucht man einen coolen Chef, da braucht man jemanden der sich da kümmert. Da wird halt viel Mal so zwischen durch gemacht, ohne Vorschriften.“*

Dieses Phänomen wird in der Literatur als „prosozialen Regelbruch“ bezeichnet. Wie Knies und Leisink (2014) bereits beobachtet haben, vermitteln Vorgesetzte bzw. fungieren als Gatekeeper zwischen HR-Maßnahmen, die in Regelwerken verankert sind, und den Mitarbeitern und beeinflussen so mit ihren Entscheidungen deren Einstellungen gegenüber der Organisation. Vorgesetzte haben also die Möglichkeit, sich an die Maßnahmen in Form von Regeln zu halten oder nicht. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Grundlagen der Regelforschung und des positiven und negativen Abweichungsverhaltens gegenüber organisationalen Regeln (hierzu gehören auch die Maßnahmen) zur Diskussion der Ergebnisse herangezogen. Der Fokus liegt hierbei auf dem Phänomen des prosozialen Regelbruchs, einer Form des positiven Abweichungsverhaltens gegenüber organisationalen Regeln.

#### **4.1 Organisationale Regeln**

Die Organisationsforschung vertritt zwei widersprüchliche Ansichten darüber, welche Auswirkungen Bürokratie auf die Mitarbeiter\_innen, ihre Einstellungen und die Performance der Organisation haben. Nach der negativen Sichtweise erstickt Bürokratie die Kreativität, fördert Unzufriedenheit und demotiviert die Mitarbeiter\_innen (Adler & Borys 1996). Diese Demotivation durch die wahrgenommenen Bürokratie bestätigt einer der Interviewpartner wie folgt:

*„Also die Bürokratie selber ist teilweise also echt nervig. Weil man Sachen hinterherläuft, die normalerweise beim ersten Mal erledigt werden sollten. Das demotiviert schon ein bisschen.“*

Die Bundeswehr scheint sich der negativen Auswirkung bewusst zu sein und so verfolgt sie bereits Maßnahmen zum Bürokratieabbau, welche die Reduktion von Regeln als Zielsetzung haben (BMVg 2013).

Werden organisationale Regeln hingegen positiv gesehen, dann im Sinne davon, dass sie notwendig Anleitungen liefern und Verantwortlichkeiten klären. Das mindert den Stress der Mitarbeiter\_innen und ermöglicht ein effektiveres Arbeiten (Adler & Borys 1996). Auch dies bestätigt sich in einem Interviewstatement:

*„Und dann entstehen halt einfach so Bürokratiemonster. Man könnte sie sicherlich schlanker gestalten, sie ist aber vom Wesen her unmöglich abzuschaffen. Viele Regelungen haben auch ganz einfach mit der Sicherheit und Gesundheit zu tun, zum Beispiel der Umgang mit der Waffe. Es gibt also auch viele **sinnvolle Begründungen für bürokratische Regelungen.**“*

Die Dienstvorschrift der Inneren Führung hat genau diese Sinnhaftigkeit zum Ziel. So soll die Innere Führung als Kern des Selbstverständnisses der Bundeswehr gestärkt werden, mit dem Ziel diese „zukünftig so auszugestalten, dass sie allen Bundeswehrangehörigen einen sinnstiftenden Rahmen bietet - als einheitliche Unternehmenskultur, die Selbst- und Führungsverhalten harmonisiert“ (BMVg 2016c, S. 114). Diese Aussage zeigt die aktuelle Relevanz der Inneren Führung vor allem für die Hauptzielgruppe auf, die sich sinnstiftende Arbeit von ihrem Arbeitgeber wünscht (DeVaney 2015).

#### **4.1.1 Innere Führung in der Bundeswehr als Spezialform der Organisationalen Regeln**

Die Zentrale Dienstvorschrift (ZDv) 10/1 „Innere Führung“ ist eine grundlegende Vorschrift für den Dienst in der Bundeswehr. Diese richtet sich an alle Soldaten und Soldatinnen<sup>6</sup>, aber vor allem an die militärischen Vorgesetzten, deren Aufgabe es ist, die Prinzipien der Inneren Führung umzusetzen (BMVg 2010).

Sie dient als „Fundament für individuelles und kollektives Handeln in den Streitkräften, da sie das Gewissen jeder und jedes Einzelnen als moralische Instanz anerkennt“ (BMVg 2016c, S. 113).

„Die Innere Führung vermittelt den Soldatinnen und Soldaten Handlungssicherheit und Urteilsvermögen und gibt ihnen Mut und Zuversicht, selbstverantwortet und ethisch abgewogenen Entscheidungen zu treffen. Diese Philosophie prägt ein Menschenbild, das als Orientierung für den Umgang miteinander dient und tagtäglich vorgelebt werden muss“ (BMVg 2016c, S. 113). Hierbei wird den Vorgesetzten eine besondere Rolle zugeschrieben, denn sie „leben Innere Führung vor und tragen eine besondere Verantwortung für die Gestaltung

---

<sup>6</sup> Auch die zivilen Mitarbeiter\_innen sind dazu angehalten, sich nach der Inneren Führung zu richten.

der Inneren Führung in allen Bereichen des militärischen Dienstes“ (BMVg 2010, ZDv 601). So sollen sie die Grundsätze in ihrem Führungsverhalten gegenüber ihren Untergebenen umsetzen. „**Menschenführung**“ und „**Recht und soldatische Ordnung**“ stellen zwei Gestaltungsfelder der Inneren Führung dar (BMVg 2010).

Die „Menschenführung ist die Kernaufgabe aller Vorgesetzten in der Bundeswehr“ (BMVg 2010, ZDv 604). Sie „richtet sich gleichermaßen an Herz und Verstand“ (BMVg 2010, ZDv 615). Dies zeigt einen möglichen Konflikt der Vorgesetzten bei der Ausübung von Entscheidungen auf, die einerseits mit dem Verstand, d.h. ggf. regelkonform, getroffen werden und andererseits mit dem Herz, ggf. regelwidrig.

Dieses Dilemma, in das Vorgesetzte geraten können, wird an weiteren Vorschriften/organisationalen Regeln deutlich. So besagt der erste Punkt des Grundsatzes „Recht und soldatische Ordnung“: „Der Dienst in der Bundeswehr ist an Recht und Gesetz gebunden. Vorgesetzte haben dies durch beispielhafte Rechtsanwendung vorzuleben“ (BMVg 2010, ZDv 635). Das heißt, dass die Vorgesetzten Regeln zu befolgen und als Vorbild gegenüber ihren Mitarbeitern zu dienen haben. Dies bestätigt auch die ZDv 637, die besagt, dass die Innere Führung „Leben durch das Führungsverhalten und das persönliche Beispiel der Vorgesetzten“ gewinnt. Hierbei werden wiederum Vorgesetzten Ermessensspielräume eingeräumt, nämlich „im Sinne der Inneren Führung, um das Spannungsfeld zwischen einem möglichst großen persönlichen Freiraum und den Einschränkungen der soldatischen Ordnung abzumildern“ (BMVg 2010, ZDv 638). Somit werden Vorgesetzte angehalten, die Einschränkungen durch Regeln so gering wie möglich zu halten. Diese widersprüchlichen Vorschriften (Herz/Verstand; regelkonform/Ermessensspielräume) können von den Vorgesetzten als Legitimation für prosozialen Regelbruch gedeutet werden.

Auch Vorgaben, die die Gestaltungsfelder der Vorgesetzten bzgl. „**Vereinbarkeit von Familie und Beruf**“<sup>7</sup> und „**Dienstgestaltung und Ausbildung**“ (BMVg 2010) betreffen, räumen den Vorgesetzten Spielräume ein. So ist „die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Dienst [...] eine wesentliche Führungsaufgabe“ (BMVg 2010, ZDv 665). Der „Dienst, der planbare Freiräume für das Leben mit der Familie oder in der Partnerschaft lässt, trägt wesentlich zu Berufszufriedenheit und Motivation der Soldatinnen und Soldaten bei. Er verbessert die Einsatzfähigkeit und die Attraktivität des militärischen Dienstes“ (BMVg 2010, ZDv 664). Und: „Vorgesetzte haben Handlungs- und Ermessensspielräume für eine flexible Gestaltung von Arbeitszeiten und die Schaffung familienfreundlicher Rahmenbedingungen zugunsten der betroffenen Soldatinnen und Soldaten zu nutzen. Einfallsreiche und fürsorgliche Lösungen sind anzuwenden, wann immer dies möglich ist“ (BMVg 2010, ZDv 666).

---

<sup>7</sup> Dies ist ein neues Gestaltungsfeld der Inneren Führung und zeigt, dass der Arbeitgeber Bundeswehr diesen Bereich aufgrund der sich veränderten Rahmenbedingungen seit 2011 für wichtiger erachtet (Dörfler-Dierken & Kramer 2013).



Auch bzgl. der Dienstgestaltung und Ausbildung sind die Vorgesetzten als Gatekeeper für die Untergebenen zu verstehen: "Für die Attraktivität der Streitkräfte ist eine [...] fordernde Ausbildung notwendig. Daher schaffen Vorgesetzte durch vorausschauende Planung die Grundlagen für eine [...] wirksame Ausbildung" (BMVg 2010, ZDv 643).

Vorgesetzte spielen eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung der Regeln und dem damit verbundenen Ausmaß, inwieweit sie im Sinne ihrer Mitarbeiter\_innen die Vereinbarkeit von Familie und Dienst bzw. Aus- und Weiterbildung möglich machen. Ihre Entscheidungen haben Auswirkungen auf die Befriedigung der Bedürfnisse und somit auf die Motivation der Mitarbeiter\_innen, auf die Attraktivität und erfolgreiche Umsetzung der Personalbindung des Arbeitgebers Bundeswehr. Die Innere Führung gibt allen Mitarbeitern, speziell allen Vorgesetzten, ein Instrument an die Hand, das bei der Regelumsetzung und somit bei der Personalführung einen gewissen Ermessenspielraum einräumt. Die Innere Führung kann somit als eine Art legitimierte Regelbruchinstrument bzw. Motor prosozialen Regelbruchs für Vorgesetzte angesehen werden. Dies bestätigt auch Morrison (2006), die einen positiven Einfluss von Autonomie auf prosoziales Regelbruchverhalten nachgewiesen hat.

Vorgesetzte dienen häufig als Gatekeeper, die ihren Untergebenen den Zutritt zu einer Arbeit, die nicht nur vereinbar mit der Familie ist, sondern auch eine persönliche Entwicklung zulässt, ermöglicht. Eine gemeinsame Betrachtung von Maßnahmen, deren Regeln und die Umsetzung dieser durch Vorgesetzte ist somit sinnvoll und notwendig.

#### 4.1.2 Wichtigkeit der Dienstvorschrift der Inneren Führung für die Mitarbeiter

Die folgenden Zitate zeigen die Wichtigkeit der Inneren Führung für die Mitarbeiter\_innen auf:

*„Die Innere Führung ist das, was die Bundeswehr auch **einzigartig macht in den Armeen der Welt. Und stärkt**. Ich denke, es ist in einer modernen Gesellschaft nicht mehr zu vermitteln, warum ein cleverer Untergebener einem doofen Vorgesetzten nicht widersprechen soll.“*

*„Viele stellen sich die Hierarchie bei der Bundeswehr immer als diesen Kadavergehorsam vor, wie es ihn auch in der preußischen Armee gab. Aber **die Bundeswehr als Armee hat ja das Konzept der Inneren Führung, von daher hat man auch innerhalb der Hierarchie sehr viel Freiheit**.“*

*„Also positiv ist dieses gesamte Konstrukt [...] „Innere Führung“. Wo **Leute dazu angehalten werden, selbstständig zu denken**. Das finde ich auf jeden Fall **sehr positiv**. Also das man da auch als [...] kleiner Leutnant mit dran gekoppelt ist zu sagen, die Bundeswehr baut keinen Mist. Also **nicht diese stumpfe Befehlsbefolgung**, dieser Kadavergehorsam, den wir mal früher hatten, im zweiten Weltkrieg, wo gesagt wurde, wir ziehen jetzt in den Krieg, du erschießt jetzt den und den, das ist ein Befehl. So dass wir*

sagen können, ich **kann Befehle auch verweigern, wenn ich die moralisch verwerflich finde. Das finde ich sehr, sehr gut, weil das wichtig ist.** Das geht auch als normaler Gefreiter. Wenn man sagt, Herr Hauptmann, der Befehl ist gar nicht zulässig, den hätten Sie gar nicht geben dürfen, dann kann der auch richtig Ärger dafür bekommen. Finde ich gut.“

Die Soldatinnen und Soldaten nehmen die Innere Führung als befähigend bzgl. selbstständigen Denkens wahr, weil sie moralisch oder ethisch bedenkliche Befehle verweigern können. Diese Attribute der Selbstständigkeit und Form der Mitbestimmung stehen im Einklang mit den Bedürfnissen der Zielgruppe (Generation Y) an einen „Employer of choice“ (z. B. Cennamo & Gardner 2008). So ist es nicht verwunderlich, dass die Soldatinnen und Soldaten die Innere Führung als modern und zeitgemäß wahrnehmen und sie innerhalb der Hierarchie der Organisation mehr Freiheit und keinen „Kadavergehorsam“, wie er für sie typisch war für die preußische Armee, spüren.

Doch auch wenn die Innere Führung von Mitarbeitern grundsätzlich positiv als Lösung für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen wird, kritisieren sie, dass es ihren Vorgesetzten an Wissen über die Innere Führung fehlt und fordern, dass die Prinzipien besser vermittelt werden müssten.

*„Also wir haben ja die Dienstvorschrift der Inneren Führung. Da ist ja ein **Gestaltungsfeld die Vereinbarkeit von Familie und Dienst.** Aus meiner Perspektive steht **in diesem Kapitel der Inneren Führung sehr viele positive Anstöße für Vorgesetzte, die einfach besser vermittelt werden müssen.**“*

Nicht nur die Innere Führung hält Vorgesetzte dazu an, die Vereinbarkeit von Familie und Dienst zu verbessern, es wird auch im Handbuch zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst betont, dass es sogar die Pflicht der Vorgesetzten sei, die Untergebenen über Möglichkeiten und Rechte der Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst zu informieren (FüSI3 2010, Nr. 602). Es scheint zwar ein ausreichendes Regelinstrumentarium in diesem Bereich für die Vorgesetzten vorzuliegen, jedoch hapert es noch an der Umsetzung.

Weiterhin wird an diesem Statement die entscheidende Verknüpfung zwischen der Maßnahme Vereinbarkeit von Familie und Dienst und der umsetzenden Funktion durch die Führung des Vorgesetzten (als Vermittler zwischen HR Regel und den Einstellungen der Mitarbeiter\_innen) deutlich, welche im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden soll.

### **4.1.3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Führungsaufgabe**

Ein Mitarbeiter schildert, wie sich ein guter Vorgesetzter verhalten sollte:

*„Ich habe ja auch diese Ausbildung durchlaufen, und die Leute mit denen ich zusammen war, die sind sich alle bewusst, dass ein **guter Chef gu-***

**cken muss, dass seine Leute familiär alles in Ordnung haben. Nur dann machen Soldaten eigentlich Dienst.** Wenn ein Soldat immer mit dem Kopf bei seiner Familie ist, die 600 km entfernt ist, dann macht der einfach keine gute Arbeit. **Deswegen ist es für einen Vorgesetzten von immenser Bedeutung, dass er erkennt, dass das Privatleben seiner untergebenen Soldaten ein nicht zu vernachlässigender Punkt ist. Die Innere Führung gibt den Vorgesetzten auch quasi Dinge an die Hand, wie sie das erreichen; dass sie ein gutes Verhältnis zu ihren Soldaten haben.“**

Innere Führung wird als ein Instrument betrachtet, das Vorgesetzte in ihre Führung einbeziehen, um so die Work-Life-Balance ihrer Untergebenen zu verbessern und so ein gutes Verhältnis zu ihnen aufzubauen. Des Weiteren geht aus diesem Statement die Wichtigkeit der unterstützenden Führung hervor, die den Effekt haben kann, dass Soldatinnen und Soldaten bessere Arbeit leisten, wenn die Work-Life-Balance stimmt. Die Vorgesetzten sind Unterstützer ihrer Untergebenen und nehmen eine Vermittler-Rolle zwischen Maßnahme und Zielerreichung ein.

Dass ein Mitarbeiter aber somit auch abhängig davon ist, wie sein Vorgesetzter vermittelt, macht die folgende Aussage deutlich:

*„Weil ich über die Jahre festgestellt habe, dass ich an **Vorgesetzte gebunden bin** ... und auf die Verwendung von den Vorgesetzten kann ich **keinen Einfluss nehmen**, d. h., ich komme in eine Situation, die ich mir vorher nicht aussuchen kann, und das immer wieder. **Und ich kann da nicht mitgestalten.** Das heißt, ob der Vorgesetzte ein intelligenter Mensch ist und mich weiterführt, fordert und fördert, so wie es als Mensch eigentlich sein sollte, kann ich nicht beeinflussen. **Das kann er immer sagen und kann er auch nach oben hin verkaufen. Ob er aber meine Leistungen als seine verkauft**, ob er mich promotet oder ob er mich einfach nur als stillen Mitarbeiter in einer Wabe sieht, kann ich vorher letztendlich nicht abschätzen.“*

Die Innere Führung hält Vorgesetzte zwar dazu an, ihre Untergebenen mit in Entscheidungen einzubinden, ihnen Einfluss-, Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten zu ermöglichen, doch zeigt dieser Erfahrungsbericht eines/einer Soldaten/Soldatin, dass sich sein Vorgesetzter nicht nach den Prinzipien der Innere Führung agiert. So wäre auch hier die Lösung gewesen, dem Vorgesetzten die Innere Führung besser zu vermitteln, ihn darin zu schulen. Hier lässt sich sogar ein Verstoß gegen die Innere Führung feststellen. So besagt die Dienstvorschrift, dass Vorgesetzte „[...] sich nicht mit Leistungen von Untergebenen schmücken“ (BMVg 2010, ZDv 623) dürfen.

Auch der folgende positive Ausschnitt bestätigt die entscheidende Rolle der Vorgesetzten bei der Umsetzung der Maßnahme „Vereinbarkeit von Familie und Dienst“ für ihre Untergebenen:

*„Die größte Maßnahme, die dabei hilft, Familie und Dienst zu vereinbaren, sind gute Chefs, [...]“*

Die Vorgesetzten werden sogar mit der ‚Maßnahme‘ zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gleichgesetzt. Dies veranschaulicht sehr deutlich, dass die Umsetzung von Maßnahmen sehr von den Vorgesetzten abhängig ist.

Im Kontrast dazu steht die Schilderung eines anderen Mitarbeiters, der deutlich macht, dass eine erfolgreiche Umsetzung mit dem Führungsverhalten des Vorgesetzten steht oder fällt:

*„Das [Vereinbarkeit von Familie und Dienst] ist meiner Meinung nach **total abhängig vom Kommandeur und vom Kompaniechef**. Das hängt also stark von der Kompanie und vom Auftrag ab, wie man das mit den Kindern regelt. Was ich gut finde, ist, dass es immer mehr Kindertagesstätten in den Standorten gibt. **Familie und Karriere ist meiner Meinung nach nur schwer vereinbar, gerade als Offizier.**“*

Diese Aussagen bestätigen die Ergebnisse von Knies und Leisink (2014), die Vorgesetzte als Vermittler zwischen HR-Maßnahme und deren Zielsetzung identifiziert haben. Das Führungsverhalten des Vorgesetzten bildet also einen entscheidenden Verknüpfungsmechanismus zwischen den einzelnen Prozessabschnitten innerhalb der HRM Performance Chain.

#### **4.1.4 Gute Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten als Führungsaufgabe**

Auch im Bereich der Maßnahmen „Aus- und Weiterbildung“ bestätigen die Interviews, dass ein unterstützender Vorgesetzter wichtig ist und dass Mitarbeiter\_innen von dessen Entscheidungen abhängig sind:

*„Ich hatte an der **Uni einen sehr coolen Chef, der sich sehr für mich eingesetzt hat**, nachdem meine Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter hier zu Ende war. Da war ich quasi nutzlos für die Truppe, aber der hat sich extrem dafür eingesetzt, dass ich an das Sowi [Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr] kommen kann. Das habe ich zwar selber organisiert, **aber er hat halt den entsprechenden Druck aufgebaut bei Personalamt, um das Ganze dann auch durchzusetzen.**“*

*„Ich habe meinen jetzigen Dienstposten nur bekommen, **weil sich mein Hörsaalleiter für mich eingesetzt hat.**“*

*„Man muss sozusagen die **bürokratischen Hürden des Personalamtes sprengen [um seine beruflichen Ziele umzusetzen]**. Ich war ja auch soldatische Hilfskraft bei unserer Chefin. Damals hatte ich schon gesagt, wenn die Möglichkeit besteht, dann würde ich gerne wiederkommen. Das habe ich auch **über die Jahre in Gesprächen dem Personalamt kundgetan**. Drei Jahre später hat sich dann die Gelegenheit ergeben; dann musste ich ins **Gespräch mit meinem Personalreferenten und mit der Universität** gehen, um alles auszuloten. **Es war bürokratisch, aber es hat funktioniert. Entscheidend war aber mein Personalreferent**. Aber es war natürlich auch vom „Goodwill“ des Vorgesetzten abhängig.“*

*„Also gerade wenn man sich selbst [um Weiterbildung] kümmern möchte, [...] das ist ein Beispiel, ich möchte jetzt auf einen Einzelkämpferlehrgang*

*gehen, dann ist das eigentlich ziemlich schwierig. Da muss man sich dahinter klemmen, **da muss man mit seinem Chef gut stehen** und da muss man ganz viel Zeit und Laune investieren, um das Ganze genehmigt zu bekommen. Da sind einfach so viele Stellen involviert.“*

Hieraus geht eindeutig hervor, dass die Unterstützung und der Einsatz von Vorgesetzten entscheidend für die Karriere bzw. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeiter\_innen sind. Auch müssen sich die Vorgesetzten für ihre Untergebenen ggf. gegen das Personalamt durchsetzen. So stellt der Vorgesetzte, von deren „Goodwill“ der Untergebene abhängig ist, eine entscheidende Erfolgskomponente der jeweiligen Karriere dar und ist auch hier als entscheidender Vermittler zwischen Maßnahme und Zielsetzung zu verstehen. Im Folgenden werden die Grundlagen der Regelforschung im Allgemeinen und des prosozialen Regelbruches im Speziellen erläutert. Dies ist notwendig, um die Interviews anschließend vor diesem Hintergrund zu analysieren.

## **4.2 Regelbruch und Regelbefolgung**

Die Beziehungen zwischen organisationalen Regeln, Regelbruch und Regelbefolgung sind interdependent und komplex. Organisationale Regeln sind ein wesentlicher Organisationsmechanismus, der Verhalten steuern soll (Weber 1978). Sie legen fest, was Regelbruch und was Regelbefolgung sind (Luhmann 1976). Regeln können auf unterschiedliche Art und Weise gebrochen und befolgt werden. Es ist möglich, der Intention der Regel zu folgen, dabei jedoch von ihren inhaltlichen Vorgaben abzuweichen, oder aber dem Wortlaut der Regel zu folgen und so ihre Intention zu brechen (Crozier 1964; Luhmann 1976). Da formale Regeln einen Interpretationsspielraum zulassen, besteht die Notwendigkeit, sie durch informale Normen und Werte zu ergänzen (Verhezen 2010). Nur durch die Generierung eines gemeinsamen Verständnisses ihrer Intention kann das gewünschte Verhalten erzeugt werden (Brown & Treviño 2006; Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008; Verhezen 2010). Beim Fehlen eines gemeinsamen Verständnisses unter den Regelanwendern werden Regeln unterschiedlich interpretiert, und es kommt zu Abweichungen in der Art, wie sie Regeln befolgen (Feldman & Pentland 2003; Reynaud 1996). Folglich können formale Regeln als vordergründige Absichtserklärungen missbraucht werden, welche nur auf dem Papier stehen, jedoch nicht „gelebt werden“ (Martin et al. 2013).

Grundsätzlich können Mitarbeiter\_innen organisationale Regeln befolgen oder brechen. Nerdinger (2011) unterscheidet dieses Mitarbeiterverhalten zum einen danach, ob es den Zielen der Organisation dient oder schadet, zum anderen, ob es den für die Organisation geltenden Regeln entspricht oder nicht (siehe Tabelle 1). Damit bewertet er das Verhalten der Mitarbeiter\_innen gegenüber organisationalen Regeln aus Sicht der Organisation. Vorausgesetzt,

dass diese unterscheidenden Dimensionen voneinander unabhängig sind, ergeben sich die folgenden vier Verhaltensweisen der Mitarbeiter\_innen.

Verhalten, das sich an den bestehenden Regeln orientiert, ...	Verhalten, das gegen bestehende Regeln verstößt, ...
... aber den Zielen der Organisation schadet;	... und den Zielen der Organisation schadet;
... und den Zielen der Organisation förderlich ist.	... aber den Zielen der Organisation förderlich ist.

Tabelle 1: Mitarbeiterreaktionen auf Regeln in der Organisation in Anlehnung an Nerdinger (2011), S. 411.

Auf das abweichende Verhalten bzw. das gegen bestehende Regeln verstoßende Verhalten soll im Folgenden der Fokus gelegt werden. In der Managementliteratur gibt es zwei Forschungsströme, die abweichendes Verhalten untersuchen, zum einen negativ abweichendes Verhalten „*negative deviance*“ und zum anderen positiv abweichendes Verhalten „*positive deviance*“.

Negativ abweichendes Verhalten bedeutet, dass der Arbeitnehmerregelbruch der Organisation schadet, wie z.B. Diebstahl von Büromaterial oder Veruntreuung von Gesellschaftsmitteln (Robinson & Bennett 1995). Hingegen bezeichnet Warren (2003) ein absichtliches Abweichen von Normen der Organisation dann als positive Abweichung, wenn „the authors implicitly or explicitly consider the behaviors socially or organizationally beneficial“ (S. 625). Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem Verhalten, das gegen bestehende Regeln der Organisation verstößt, jedoch positiv intendiert ist: dem prosozialen Regelbruch. Dieser wird im Folgenden ausführlich erklärt, da er in den Interviews als entscheidendes Verhalten von Vorgesetzten, das Einfluss auf eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung hat, identifiziert wurde.

#### 4.2.1 Prosozialer Regelbruch

Nur wenige Studien untersuchen, wie und warum prosozial motivierte Mitarbeiter\_innen entscheiden können, organisatorische Regeln zu brechen und welche Auswirkungen dieses Verhalten hat. Stellen wir uns zum Beispiel einen Kellner, der mit einem verärgerten Kunden konfrontiert ist, vor. Eine Lösung dieser Situation könnte sein, dem Kunden eine kostenlose Vorspeise oder Dessert zur Wiedergutmachung anzubieten. Auch wenn das kostenlose Herausgeben von Speisen durch den Arbeitgeber verboten ist und er somit gegen Regeln verstößt, ist es in diesem Zusammenhang vorteilhaft, dass der Kellner die Regeln bricht, da es von größerem Interesse ist, den Kunden als Wiederholungskunde zu aktivieren, anstatt ihn ganz zu verlieren. Der Wert des Desserts ist niedriger als der Verlust des Kunden. Obwohl dieses Szenario hypothetisch ist, spiegelt es die Realität vieler täglicher Entscheidungen im Arbeitsalltag wider, die den Mitarbeitern abfordern, entweder den Regeln zu folgen oder im Interesse der effektiven Beantwortung wahrgenommener Forderungen von Kunden, Mitar-

beitern oder Aufgaben selbst davon abzuweichen (z. B. Chung & Schneider 2002; Schulz 2003).

Morrison (2006) betitelt diese Art der freiwilligen Regelabweichung im Interesse der Organisation oder ihrer Stakeholder als prosozialen Regelbruch<sup>8</sup>. Prosozialer Regelbruch ist ein relativ neues Konstrukt, welches noch nicht viel Aufmerksamkeit in der Forschung bekommen hat (Huang et al. 2014). Auch sind Treiber und Auswirkungen dieses Verhaltens noch weitgehend ungeklärt (siehe z. B. Ambrose et al. 2015; Vardaman et al. 2014). Forschung zu prosozialem Regelbruch reiht sich in die Forschung ein, die die Relevanz von Abweichungen, die aus konstruktiven Intentionen bzw. „organizationally functional intentions“ begangen werden (z. B. Galperin 2003, Gino & Pierce 2010; Spreitzer & Sonenshein 2003, Vardi & Weitz 2003, Warren 2003). Nach dem Konzept des prosozialen Regelbruchs brechen Mitarbeiter\_innen bewusst **organisationsinterne, formelle Vorschriften**, um die Wohlfahrt der Organisation oder ihrer Anspruchsgruppen zu fördern.

Verstöße gegen Vorschriften im Sinne des prosozialen Regelbruchs reflektieren den Wunsch, Dinge besser zu tun bzw. Gutes zu tun (Morrison 2006). Prosoziale Regelbrecher handeln primär aus uneigennütigen Motiven und ziehen keinen Vorteil aus ihrem Handeln (Morrison 2006).

Morrison (2006) beschreibt einige wichtige Merkmale des prosozialen Regelbruchs, die dieses Verhalten eindeutig in den Bereich der konstruktiven statt destruktiven Abweichung zuordnen. Zuerst ist das prosoziale Regelbrechen eine **freiwillige Form des Regelbrechens** und beinhaltet die **Verletzung von Top-down-Regeln und -Richtlinien** somit der **Bürokratie** (Zhou 1993), und nicht die Abweichung von emergenten und informellen Normen, die sich in sozialen Gruppen entwickeln (Axelrod 1986, Feldman 1984). Somit richtet sich prosozialer Regelbruch im Gegensatz zu positiven Abweichungsverhalten gegen formelle Regeln und nicht gegen Normen im Allgemeinen (Morrison 2006). **Formelle Regeln** einer Organisation werden top-down festgelegt, sie sind institutionalisiert, werden formell durchgesetzt und bilden einen Teil des „bürokratischen Kontrollsystems“ der Organisation (Ouchi 1980). Demgegenüber entstehen Normen ohne formellen Akt, sie tauchen von selbst auf („emergent“), werden informell durchgesetzt und sind eine Form sozialer Kontrolle (Morrison 2006). Verstöße gegen Normen führen zu Bestrafung durch die soziale Gruppe, während Verstöße gegen formelle Regeln der Organisation durch organisationsrechtliche Maßnahmen sanktioniert werden (bspw. Kündigung, Verweis; vgl. Morrison 2006).

So betrifft das prosoziale Regelbrechen die absichtliche Verletzung expliziter, aktiver Regeln; Verstöße gegen Vorschriften, von deren Bestehen der Handelnde gar keine Kenntnis hat,

---

<sup>8</sup> Morrison (2006) definiert prosozialen Regelbruch als “any instance where an employee intentionally violates a formal organizational policy, regulation, or prohibition with the primary intention of promoting the welfare of the organization or one of its stakeholders” (S. 6).

und Verstöße gegen Vorschriften, von denen allgemein bekannt ist, dass sie nicht durchgesetzt werden, fallen nicht unter den Begriff des prosozialen Regelbruchs (Morrison 2006).

Weiterhin betont Morrison (2006), dass ein Regelbruch nur dann prosozial ist, wenn die primäre Motivation hinter dem Verhalten ist, der Organisation oder ihren Stakeholdern in einer ehrenvollen Weise zu helfen. Diese Definition trennt prosozialen Regelbruch von destruktiven Abweichungsformen, die hauptsächlich oder ausschließlich durch Eigeninteresse oder Rachsucht motiviert sind.

Morrison (2006) hat drei unterschiedlich Beweggründe bzw. Motive für den prosozialen Regelbruch in Organisationen herausgearbeitet. So liegt diesem prosozialen Verhalten der Wunsch zugrunde, (1) eine **effizientere Arbeitsleistung**, (2) eine **bessere Dienstleistung** an den Kunden zu erbringen, oder (3) einem **Kunden bzw.** (Mitarbeiter/Arbeitskollegen) **zu helfen**.

Beispiele für die erste Kategorie sind Situationen, in denen Zeit eine Rolle spielt und der Akteur erkennt, dass das Einhalten der Vorschrift zu viel Zeit beansprucht und damit das Erreichen der Organisationsziele gefährdet ist. Weiterhin fallen darunter auch Situationen, bei denen durch einen Regelverstoß Kosten eingespart werden können. Regelverstöße dieser Kategorie haben somit den Zweck, die Arbeitsleistung für die Organisation effizienter zu erbringen. Die zweite Kategorie umfasst Verstöße gegen Vorschriften, um eine bessere Dienstleistung für den Kunden erbringen zu können. Die dritte Kategorie beinhaltet Regelverstöße, die durch den Wunsch motiviert sind, einem Kollegen zu helfen. Eine Kombination von Beweggründen ist möglich.

#### **4.2.1.2 Prosozialer Regelbruch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Aus- und Weiterbildung**

Viele Interviewpartner berichteten davon, dass vor allem Vorgesetzte prosozialen Regelbruch begingen. Darüber wurde insgesamt 16 Mal berichtet. Vorgesetzte brachen meistens Regeln mit dem Ziel, auf akute Bedürfnisse ihrer Untergebenen besser einzugehen. Prosozialer Regelbruch wurde häufiger im Zusammenhang mit Vereinbarkeit von Familie und Dienst als mit Aus- und Weiterbildung genannt.

Dieses regelwidrige Verhalten der Vorgesetzten steht nicht im Widerspruch zu den Zielen der Organisation, die Attraktivität und die damit einhergehende Bleibeabsicht der Mitarbeiter\_innen zu steigern (BMVg 2016b). Auch schließt ein Regelbruch von Vorgesetzten oftmals die Zielsetzung Bürokratie abzubauen ein, wie es eine Soldatin bzw. Soldat sehr anschaulich schildert:



*„Bei der Bundeswehr läuft offiziell gar nichts ohne Zettelkram, ohne Meldung, ohne dreimal ausfüllen, ohne dreimal unterschreiben und Antrag. Wenn man Glück hat, kommt man in einen Truppenteil, wo es [...], es gibt ne Musterlösung, und es gibt eine Truppenlösung. Die Truppenlösung weicht meistens von der Musterlösung ab, weil sie schneller ist, unkomplizierter, aber eben nicht auf diesem offiziellen Weg geht.“*

Dabei werden die Untergebenen gleichzeitig unterstützt, was die Vereinbarkeit der Familie und Beruf verbessert und die Bleibeabsicht erhöht. Ein Mitarbeiter beschreibt dies:

*„Die größte Maßnahme die dabei hilft Familie und Dienst zu vereinbaren sind gute Chefs, gute Vorgesetzte, die einfach mit Augenmaß Entscheidungen treffen und die dann zum Beispiel einfach sagen, OK, bei dem Soldaten ist jetzt eine besondere Situation, der kann jetzt einfach gehen. Das hatte ich jetzt im Sommer. Da war mein Vater sehr schwer erkrankt, da wurde Krebs festgestellt. Da hat ein Anruf beim Hauptmann genügt, und er hat gesagt, kümmern Sie sich später um den Urlaubsantrag, fahren Sie jetzt erstmal. Das sind halt Entscheidungen, das hilft einem viel mehr als irgendwelche gesetzlichen Vorgaben. Ich meine, im Endeffekt hat er sich nicht ganz korrekt verhalten, weil natürlich muss es erstmal so laufen, dass ich einen Urlaubsantrag stelle und der dann genehmigt wird. Aber ich war quasi innerhalb von einer Stunde auf der Autobahn.“*

Durch diese Erfahrung ist der Untergebene zufriedener, kann Familie und Beruf besser vereinbaren, was die Personalbindung letztlich positiv beeinflusst (Simon et al. 2004; Hattke et al. 2017b). Ebenfalls schildert der Untergebene die Risikobereitschaft seiner/seines Vorgesetzten durch die Aussage: „Ich meine, im Endeffekt hat er sich nicht ganz korrekt verhalten“, und bestätigt die Ergebnisse von Morrison (2006), die einen positiven Einfluss von Risikobereitschaft auf prosoziales Regelbruchverhalten nachgewiesen hat.

Wie bereits oben aufgeführt, zeigen die Interviews, dass die Umsetzung der Maßnahme „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ in starkem Maße von den Entscheidungen der Vorgesetzten abhängt, wie es eine Soldatin bzw. ein Soldat schildert:

*„Was ich noch gut finde ist, dass sich auch bei der Bundeswehr in der Truppe gekümmert wird. Also ich kenn das noch aus meiner alten Einheit, wenn was mit dem Kind ist und man zu seinem Chef sagt „Chef ich habe ein Problem, ich müsste heute früher weg oder komme morgen erst später“, dann sagt der Chef, alles klar, das geht auch mal ohne Schriftkram, das klären wir dann später, im Sinne von, da arbeitest du mal länger oder machst mal freiwilligen Dienst. Das sind dann eigentlich die meisten Chefs, aber das ist wieder truppenabhängig. Da braucht man einen coolen Chef, da braucht man jemanden der sich da kümmert. Da wird halt viel Mal so zwischen durch gemacht, ohne Vorschriften.“*

In diesem Zusammenhang wird von den Untergebenen häufig prosozialer Regelbruch durch die Vorgesetzten wahrgenommen. Beweggründe der Vorgesetzten sind hierbei vor allem das erste und dritte Motiv nach Morrison (2006). Das heißt, der Vorgesetzte bricht Regeln, damit der Untergebene schließlich eine effizientere Arbeitsleistung erbringt (Motiv 1), und/oder um seinem Untergebenen zu helfen (Motiv 3). Bei Motiv 1 spielt Zeit eine Rolle. Der Vorgesetzte

erkennt, dass das Einhalten der Vorschrift zu viel Zeit beansprucht und dadurch das Erreichen der Organisationsziele gefährdet ist. Organisationsziel ist hier die Stärkung Mitarbeiterbindung, die durch eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Dienst erreicht wird. Dies bestätigt sich in folgendem Statement eines Mitarbeiters:

*„Jetzt für mich selbst ist eine Gleitzeit eine super Sache und die Regelung, dass man am **Freitag von um 11 Uhr losfahren darf. Also jetzt für Pendler die über 150 Kilometer weit vom Dienort entfernt wohnen, die dürfen schon früher gehen, obwohl die Arbeitszeit-Richtlinie sagt, mindestens bis 13 Uhr.**“*

Anzumerken ist, dass hier keine wirklichen Regelbrüche vorliegen, da die Dienstvorschrift der Inneren Führung Vorgesetzte dazu befähigt, von den Musterlösungen (Regeln) abzuweichen. Und somit begehen sie keinen Regelbruch. Aber das Entscheidende ist, dass dieses Verhalten als Regelbruch wahrgenommen wird, wie die Schilderungen oben bestätigen *„Ich meine **im Endeffekt hat er sich nicht ganz korrekt verhalten, weil natürlich muss es erstmal so laufen, dass ich einen Urlaubsantrag stelle und der dann genehmigt wird.**“* Oder: *„Das wird **halt viel Mal so zwischen durch gemacht, ohne Vorschriften.**“* Ein vom Untergebenen „wahrgenommener“ prosozialer Regelbruch hat jedoch dieselben Auswirkungen, wie ein „echter“ prosozialer Regelbruch auf den Unterebenen. So liegt es also in der subjektiven Wahrnehmung des Betroffenen, ob ein prosozialer Regelbruch vorliegt oder nicht. Ob also Regeln prosozial gebrochen werden oder nicht, ist subjektiver Natur. Dies gilt für Wahrnehmungsmessungen (perceptual measures) im Allgemeinen (Pandey & Marlowe 2015).

Aus den Interviews geht ebenfalls hervor, dass die Umsetzung der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in starkem Maße von den Entscheidungen bzw. der Führung der Vorgesetzten abzuhängen scheint. Auch in diesem Zusammenhang berichten die Untergebenen über prosozialen Regelbruch durch die Vorgesetzten und beschreiben als Beweggrund vor allem Motiv 1 und 3 nach Morrison (2006), wie an den folgenden Interviewausschnitten zu erkennen ist:

*„[.], an der Uni, da hatten wir ein sehr gutes freundschaftliches Verhältnis. **Der [Vorgesetzte] hat auch Dienstwege nicht eingehalten, hat dann auf höherer Ebene auf die übernächste Dienstebene angerufen und hat gesagt, ja, das und das will der Soldat, und der ist dazu auch befähigt. Also der hätte das nicht gemacht, wenn er nicht geglaubt hätte, dass ich das Potenzial dazu hätte. Der hat dann gesagt, ich rufe ganz oben an. Und der entscheidet das direkt, und dann weißt du Bescheid, bevor du hier noch ein halbes Jahr wartend rumsitzt und nicht weißt, was Phase ist. Dafür hätte er auf die Mütze bekommen können, hat er zum Glück nicht. Das war ein super Beispiel.**“*

*„Jaja, **es gibt feste Kriterien nach denen die Beurteilung geschrieben wird, aber man kann ja auf das Blatt Papier schreiben, was man möchte. Wenn der Vorgesetzte möchte, dass man weiterkommt, dann schreibt**“*

***der eben eine ganz gute Bewertung und gibt eine gute Note. Und dann geht es dann weiter.“***

Hier wird durch den prosozialen Regelbruch Zeit gespart (Motiv 1), d.h. der Karriereweg bzw. Aus- und Weiterbildung schneller umgesetzt („*Bevor du hier noch ein halbes Jahr wartend rumsitzt*“). Und letztlich hilft der Regelbruch durch den Vorgesetzten den Mitarbeitern (Motiv 3), indem er ein gutes Zeugnis ausstellt.

Auch hier liegen keine „echten“ Regelbrüche vor, da die Dienstvorschrift der Inneren Führung Vorgesetzte dazu befähigt, von den Musterlösungen (Regeln) abzuweichen. Es wird hier jedoch ein Regelbruch von den Mitarbeitern wahrgenommen: „*Dafür hätte er auf die Mütze bekommen können*“. Diese Aussage bestätigt nochmals das Ergebnis von Morrison (2006) zur Bedeutung einer gewissen Risikobereitschaft für prosozialen Regelbruch.

#### **4.2.1.3 Negative Auswirkungen des prosozialen Regelbruchs**

Bisher gibt es nur wenig Forschung zu den Auswirkungen von prosozialem Regelbruchverhalten (Vardaman et al. 2014). Dennoch fragten sich schon Griffen und Lopez (2005), wie positives und negatives Arbeitsplatzverhalten unterschieden werden kann. Eine Unterscheidung wird noch schwieriger, wenn man die unintendierten Auswirkungen betrachtet, die das Verhalten am Arbeitsplatz begleiten können. Genau diese Betrachtung ist für die Untersuchungen von prosozialem Regelbruch aber besonders relevant, da prosozialer Regelbruch Handlungen beinhaltet, die eine „gute“ Intention haben, aber das organisatorische Protokoll verletzen. Während Morrisons (2006) Erklärung des Konzepts des prosozialen Regelbruchs vor allem den Fokus auf die positiven Motive dieses Verhaltens legt, bestätigt die Studie von Bryant et al. (2010), dass die Ergebnisse eines solchen Verhaltens ebenfalls negativ ausfallen können. Dies ist häufig bedingt dadurch, dass Personen nicht alle Variablen kennen, die das Ergebnis ihres prosozialen Regelbruchverhaltens beeinflussen können. So kann von Vorgesetzten begangener prosozialer Regelbruch für Untergebene größere unbeabsichtigte Konsequenzen haben, weil die „beschränkte Rationalität“ (bounded rationality) die Vorgesetzten davon abhalten kann, die Motive oder Gründe für ihre Handlungen zu verstehen (Simon 1957). Prosozialer Regelbruch durch Vorgesetzte beinhaltet die unterschiedliche Behandlung von Einzelpersonen oder Gruppen, was zum Gefühl der Benachteiligung und somit der Abwertung anderer Mitarbeiter\_innen führen kann (Bryant et al. 2010). Bryant et al. (2010) zeigen in ihrer Studie, dass von Vorgesetzten begangener prosozialer Regelbruch häufig weitreichende Auswirkungen und somit auch negative Auswirkungen haben kann, wie dies einer der Interviewpartner bestätigt:

*„Es wird hier viel von Innerer Führung geredet, und ihr müsst Vorbild sein. Dann hat man zum Beispiel hier Hörsalleiter oder Vorgesetzte, die dieses*

***Vorbild nicht mal für mich selbst sind. Das ist ebenso ein Grund, hier ist viel mit Vitamin B und Mauschelei. Das ist für mich halt so ein Grund [die Bundeswehr zu verlassen]. Das ist nicht meine Welt.“***

Dieser wahrgenommene prosoziale Regelbruch, der andere Mitarbeiter\_innen bevorzugt („hier ist viel mit Vitamin B und Mauschelei“) hat so weitreichende Auswirkungen auf die Personalbindung dieses Soldaten bzw. dieser Soldatin, dass er/sie die Bundeswehr verlassen möchte. Dieser Soldat bzw. diese Soldatin hat kein Vertrauen mehr in seine/ihre Vorgesetzten, und damit in die Organisation. Dies zeigt die Gefahr auf, dass ein eigentlich positiv gemeinter wahrgenommener Regelbruch eines Vorgesetzten von nicht direkt Betroffenen negativ aufgefasst wird. Misstrauen in die Organisation (mistrust of management) stellt nur eine von Bryant et al. (2010) bestätigte Auswirkung von prosozialem Regelbruchverhalten durch Vorgesetzte dar, weitere Folgen sind eine reduzierte wahrgenommene Unterstützung seitens der Organisation und eine reduzierte Arbeitszufriedenheit.

## **5. Schlussbetrachtung**

### **5.1 Zusammenfassung**

Ziel dieser Studie war es, ein tieferes Verständnis von der Umsetzung ausgewählter Maßnahmen (Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Aus- und Weiterbildung) auf die Mitarbeiterbindung zu erlangen. Insbesondere sollte analysiert werden, wie sich innerhalb der HRM Performance Chain das dynamische Zusammenspiel von Maßnahmen, implementiert in organisationalen Regeln, und deren Umsetzung durch Vorgesetzte auf die Mitarbeiterbindung auswirkt.

Die Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen, dass unterstützende Vorgesetzte entscheidende Vermittler im Prozess zwischen Input (HR-Maßnahmen in Form von Regeln) und Output (Einstellungen) der Mitarbeiter\_innen sind (Wright & Nishii 2013). Dies bestätigt auch das Ergebnis der quantitativen Studie von Hattke et al. (2017a), die zeigt, dass Vorgesetzte zwischen HR-Regeln und Einstellungen vermittelnd fungieren. Somit ist eine reine Betrachtung der in organisationalen Regelwerken formalisierten Maßnahmen, wie bspw. bei Guest (2011), nicht ausreichend. Die Studie weist die entscheidende Rolle der Vorgesetzten bei der Bedürfnisbefriedigung nach, wie folgende Interviewaussage eindeutig zeigt *„Die größte Maßnahme, die dabei hilft Familie und Dienst zu vereinbaren, sind gute Chefs [...]“*.

Bei der Umsetzung von Regeln, nutzen Vorgesetzte allerdings Entscheidungsspielräume, die ihnen durch das Prinzip der Inneren Führung grundsätzlich auch zustehen. Es zeigte sich jedoch, dass dieses unterstützende Verhalten durch die Unterebenen als prosozialer Regelbruch wahrgenommen wird. Der Regelbruch entsteht auch bei Regeln, die die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Aus- und Weiterbildung eigentlich

fördern sollen. Beispielhaft stehen hierfür die Interviewpassagen „[...] Ich meine, im Endeffekt hat er sich nicht ganz korrekt verhalten, weil natürlich muss es erstmal so laufen, dass ich einen Urlaubsantrag stelle und der dann genehmigt wird. Aber ich war quasi innerhalb von einer Stunde auf der Autobahn.“ sowie „es gibt feste Kriterien nach denen die Beurteilung geschrieben wird, aber [...] wenn der Vorgesetzte möchte, dass man weiterkommt, dann schreibt der eben eine ganz gute Bewertung und gibt eine gute Note. Und dann geht es dann weiter.“ In beiden Fällen weicht der Vorgesetzte von den Regeln ab, erfüllt aber deren Zweck und ermöglicht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. die berufliche Weiterentwicklung. Das Verhalten steht somit in Einklang mit der Organisationszielsetzung der Stärkung der Personalbindung und Mitarbeiterzufriedenheit und damit der Attraktivität der Organisation.

Hier zeigt sich ein Dilemma des strategischen Personalmanagements. Einerseits erschweren diese dynamischen Prozesse und Wechselwirkungen die Umsetzung von Maßnahmen durch organisationale Regeln, wenn die zusätzliche Bürokratie, die durch die Regeln verursacht wird, dem Zweck der Maßnahmen zuwiderläuft. Andererseits können Führungskräfte dazu befähigt werden, im Sinne der Maßnahmen zu handeln, indem sie die Regeln umgehen. Die wahrgenommene Bürokratie kann dadurch geringer als der formale Regulierungsgrad sein. Diese Wechselwirkungen und dynamischen Prozesse führen zu einem modifizierten Modell der HRM Performance Chain, wie in folgender Abbildung 2 dargestellt wird.

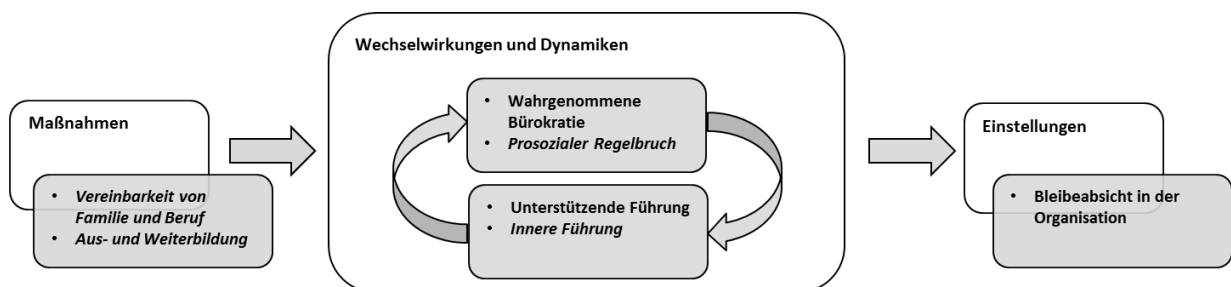


Abbildung 2: Wechselwirkungen und Dynamiken entlang der HRM Performance Chain.

Entgegen der Ergebnisse bisheriger Studien (z.B. Bryant et al. 2010), scheinen Mitarbeiter\_innen den Regelbruch durch Vorgesetzte meist als prosozial und damit als positiv wahrzunehmen, was zur Folge hat, dass die Zielsetzung der Maßnahmen, die Bindung von Mitarbeitern, erreicht wird. Wahrgenommener prosozialer Regelbruch durch Vorgesetzte hilft bei der Erfüllung von Bedürfnissen der Zielgruppe, wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Wirkung der Maßnahmen auf die Mitarbeiterbindung hängt somit in hohem Ausmaß von der Wahrnehmung der gelebten Bürokratie ab. Nur in einem Fall wurde Regelbruch zur Begründung eines Arbeitgeberwechsels genannt: „hier ist viel mit Vitamin B und Mauschelei [...] Das ist nicht meine Welt.“ Es scheint, dass den Vorgesetzten in diesem Fall zusätzlich der Verstoß gegen Gerechtigkeitsnormen

unterstellt wurde. Ein solcher Regelbruch stellt nach Warren (2003) eine destruktive Regelabweichung dar, die weder mit der Gruppennorm noch mit der „Hypernorm“ der Gesellschaft konform ist.

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass die Soldatinnen und Soldaten zwar häufig einen prosozialen Regelbruch wahrnehmen, aber tatsächlich selten ein „echter“ Regelbruch vorliegt. Dahling et al. (2012) sprechen in ihrer Skala von „self-reported“ (im Sinne von „subjektiv wahrgenommenen“) prosozialem Regelbruch. Es empfiehlt sich deshalb, die Definition von prosozialem Regelbruch bei Anwendung dieser quantitativen Skala um den Zusatz zu erweitern, dass ein prosozialer Regelbruch nicht nur vorliegt, wenn eine organisationale Regel (eine organisationsinterne formelle Vorschrift) tatsächlich gebrochen wird, sondern auch, wenn subjektiv angenommen wird, dass eine Regel gebrochen wird. Aufgrund eingeräumter Entscheidungsspielräume im Rahmen der Dienstvorschrift „Innere Führung“ haben Vorgesetzte die Möglichkeit, Regeln zu brechen, in Einzelfällen werden sie dazu sogar angehalten. Über die Prinzipien der Inneren Führung als grundlegende „Führungsanleitung“ sind sich die Soldatinnen und Soldaten bewusst, sie empfinden jedoch, dass es den Vorgesetzten noch an spezifischem Wissen darüber fehlt. Als Lösung nennen sie, dass die Innere Führung den Vorgesetzten *„einfach besser vermittelt werden“* sollte.

Letztlich zeigen die Ergebnisse, dass das Konzept der Inneren Führung als Spezialform der organisationalen Regeln für die Bundeswehr effektiv ist, da sie Vorgesetzte dazu ermutigt, im Sinne des prosozialen Regelbruchs von organisationalen Regeln abzuweichen. Dies steht wiederum im Einklang mit der Zielsetzung der Bundeswehr, Bürokratie abzubauen und die Attraktivität der Organisation und Bindung der Mitarbeiter\_innen zu steigern.

## **5.2 Limitationen**

Die zentrale Limitation dieser Studie ist die Rekursivität der adaptierten HRM Performance Chain (Abbildung 2), die eine Anwendung des Modells in quantitativ-kausalanalytischen Studien erschwert. Trotzdem benötigt die Messung von regelkonformer wie regelbrechender Führung den Referenzpunkt der Regel, die häufig auch nur dann wahrgenommen wird, wenn die Führungskraft ihr Handeln nach ihr ausrichtet. Sollten Bürokratie, Führung und Regelbruch über subjektive Wahrnehmungen erfasst werden, wie es in der großen Mehrzahl der (umfragebasierten) Studien der Fall ist, stellt sich auch hier die Frage nach der Endogenität von Regeln und Führungsverhalten. Die vorliegende Untersuchung identifiziert zudem verschiedene mögliche Einflussfaktoren und Motive von prosozialem Regelbruch, die moderierend auf die Mitarbeiterbindung wirken können. Eine umfassendere Untersuchung der

Wechselwirkungen und Dynamiken, auch in Bezug auf weitere Auswirkungen könnte weitere Klarheit über Zusammenhänge liefern.

Eine weitere empirische Limitation dieser Studie ist die Verteilung der Dienstgradgruppen in der Stichprobe. Darin sind nur Offiziere vertreten. Laut dem Bericht ‚Innere Führung in Zahlen‘ steigt das Wissen über die Innere Führung mit der Dienstgradgruppe an, und nur 2 % der Mannschaftssoldaten geben an, darüber Kenntnis zu haben (Dörfler-Dierken & Kramer 2014). Künftige Forschung sollte prüfen, inwieweit die Aussagen über prosozialen Regelbruch voneinander abweichen, wenn niedrigere Ränge mit einbezogen werden (z. B. Mannschaftssoldaten).

Da diese Studie nur den militärischen Bereich berücksichtigt, sollte zudem geprüft werden, inwieweit die Ergebnisse auch auf zivile Mitarbeiter\_innen übertragbar sind. Bereits Burns und Stalker (1961) nehmen an, dass die Art der Organisation einen Einfluss auf das Regelbruchverhalten hat. Demnach neigen Mitarbeiter\_innen in einem organischen System, d.h. in einer Organisation in der Mitarbeiter\_innen sehr frei in ihren Entscheidungen sind, eher zu prosozialem Regelbruch als Mitarbeiter\_innen in mechanischen Systemen, die eher bürokratisch organisiert sind. Ein Vergleich zwischen weiteren „Command-and-Control“-Organisation, wie beispielsweise der Polizei oder dem Katastrophenschutz, und netzwerkartigen Organisationen mit flachen Hierarchien, wie zum Beispiel Beratungen, Wirtschaftsprüfungen oder anderen professionellen Dienstleistungsunternehmen, erscheint vor diesem Hintergrund vielversprechend, um Aussagen zur Generalisierbarkeit der Ergebnisse treffen zu können. Insbesondere, da bislang angenommen wurde, dass prosozialer Regelbruch in mechanistischen Systemen nur eine geringe Bedeutung hat (Ambrose et al. 2015).

### **5.3 Fazit**

Trotz dieser Limitationen liefert die Untersuchung wichtige Beiträge. Erstens trägt die Studie zu einem tieferen Verständnis der Wirkmechanismen von Maßnahmen des strategischen Personalmanagements auf die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern bei. Sie zeigt nicht nur die wichtige Rolle von Vorgesetzten für die Mitarbeiterbindung entlang der HRM Performance Chain, sondern deckt auch die dynamischen Prozesse zwischen organisationalen Regeln, Führungsverhalten sowie den Wahrnehmungen der Mitarbeiter\_innen auf. Das empirische Material zeigt, dass ein (vermeintlicher) prosozialer Regelbruch durch einen Vorgesetzten starke Auswirkungen auf die Bindung von Mitarbeitern hat.

Zudem ist die Studie eine der ersten qualitativen Arbeiten, die prosozialen Regelbruch zum Gegenstand hat. Sie weist auf die bislang unzureichend beforschten positiven Auswirkungen von prosozialem Regelbruch hin: Obwohl er bei Mitarbeitern, die nicht direkt davon profitie-

ren, die Einstellungen zur Organisation negativ beeinflussen kann, berichteten die Probanden von prosozialem Regelbruch, wenn sie über Gründe in der Organisation zu verbleiben sprachen. Nach meiner Kenntnis existieren bislang keine empirischen Studien, die diesen Zusammenhang identifizieren. Dieser ganzheitliche Blick auf das Phänomen des prosozialen Regelbruchs ist notwendig, um bisherige, vorwiegend negativ konnotierte Studienergebnisse (Bryant et al. 2010) und ihre Implikationen für die Praxis besser einordnen zu können.



## Literaturverzeichnis

- Abubakar, R. A.; Chauhan, A.; Kura, K. M. (2015): Relationship between human resource management practices and employee's turnover intention among registered nurses in Nigerian public hospitals: The mediating role of organisational trust, in: *Sainas Humanika*, Vol. 5 (2015), No. 2, pp. 95-98.
- Adler, P. S.; Borys, B. (1996): Two types of bureaucracy: Enabling and coercive, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (1996), No. 1, pp. 61-89.
- Ambrose, M. L.; Taylor, R.; Hess Jr., R. L. (2015): Can I Help You? Employee prosocial rule breaking as a response to organizational mistreatment of customers, in: *Mistreatment in Organizations*, Vol. 13 (2015), pp. 1-31.
- Axelrod, R. (1986): An evolutionary approach to norms, in: *American Political Review*, Vol. 80 (1986), No. 4, pp. 1095-1111.
- B2+ Tagung (2016): Präsentation von PI4 auf der B2+ Tagung am 18.11.2016 an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg.
- Bartels, H. P. (2017): *Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten - Jahresbericht 2016* (58. Bericht).
- Bedeian, A. G.; Kemery, E. R.; Pizzolatto, A. B. (1991): Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior, in: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 39 (1991), No. 3, pp. 331-343.
- BMVg (Bundesministerium für Verteidigung) (2010): *Innere Führung*, [http://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BMVg/Innere\\_Fuehrung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BMVg/Innere_Fuehrung.pdf?__blob=publicationFile&v=1), abgerufen am 09.05.2017.
- BMVg (Bundesministerium für Verteidigung) (2013): *Die Neuausrichtung der Bundeswehr*, [https://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/start/sicherheitspolitik/bundeswehr/neuausrichtung/bundeswehr\\_der\\_zukunft!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zinSx8QnyMLI2MQkydzA08nZwsPAOMQw393Y30wwkpiAJKG-AAjgb6wSmp-pFAM8xxm2GuH6wfpR-VIViWWKFXkF9UkpNaopeYDhKhfMrgYI5KTmpAfrljRKAgn6LcoNxREQCZyuMg/dz/d5/L2dBISevZ0FBIS9nQSEh/#Z7\\_B8LTL2922T5B70IBB8IP3U1OG7](https://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/start/sicherheitspolitik/bundeswehr/neuausrichtung/bundeswehr_der_zukunft!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zinSx8QnyMLI2MQkydzA08nZwsPAOMQw393Y30wwkpiAJKG-AAjgb6wSmp-pFAM8xxm2GuH6wfpR-VIViWWKFXkF9UkpNaopeYDhKhfMrgYI5KTmpAfrljRKAgn6LcoNxREQCZyuMg/dz/d5/L2dBISevZ0FBIS9nQSEh/#Z7_B8LTL2922T5B70IBB8IP3U1OG7), abgerufen am 15.06.2017.
- BMVg (Bundesministerium für Verteidigung) (2015): *Überblick: Das „Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr“*, <http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde!/ut/p/c4/DcaxDYQwDAXQWW4Bu6djC44G2fA>



w/2016\_Themenfeld%208%20-%20Verankerung%20in%20der%20Gesellschaft.pdf.,  
abgerufen am 26.05.2016.

Bundeswehr (2015): „*Mach was wirklich zählt*“ - Neue Arbeitgeberkampagne der Bundeswehr,  
[http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/NYu7DslwEAT\\_yGfLBYIulIQ0FDUUGNMhJTuGEH9FwxQ0fj12wK00zu3CH0ug-tDihFJ2HGwwTHcasxyjci\\_Z0Ht8q4wkyPiQJwaMck3HMphSRKkUjEKFCztJrNbE4qvZmItRNMogTdeanf7HfBvbH\\_dna3V3ai-whtD8AJn\\_ogo!](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/NYu7DslwEAT_yGfLBYIulIQ0FDUUGNMhJTuGEH9FwxQ0fj12wK00zu3CH0ug-tDihFJ2HGwwTHcasxyjci_Z0Ht8q4wkyPiQJwaMck3HMphSRKkUjEKFCztJrNbE4qvZmItRNMogTdeanf7HfBvbH_dna3V3ai-whtD8AJn_ogo!/), erstellt am 02.11.2015, abgerufen am 30.05.2016.

Burns, T.; Stalker, G. M. (1961): *The management of innovation*, London.

Cennamo, L.; Gardner, D. (2008): Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit, in: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (2008), No. 8, pp. 891-906.

Chrzanowska, J. (2002): *Interviewing groups and individuals in qualitative marketing research*, London, New Delhi.

Chung, B. G.; Schneider, B. (2002): Serving multiple masters: Role conflict experienced by service employees, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 (2002), No. 1, pp. 70-85.

Crozier, M. (1964): *The bureaucratic phenomenon*, Chicago.

Dahling, J. J.; Chau, L., S.; Mayer, M. D.; Gregory, B. J. (2012): Breaking rules for the right reason? An investigation of pro-social rule breaking, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 (2012), No. 1, pp. 21-42.

De Cooman, R.; Dries, N. (2012): Attracting the generation Y: How work values predict organizational attraction in graduating students in Belgium, in: Ng, E. S.; Lyons, S. T.; Schweitzer, L. (Eds.), *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*, Cheltenham, Northampton, pp. 42-63.

DeCotiis, T. A.; Summers, T. P. (1987): A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, in: *Human Relations*, Vol. 40 (1987), No. 7, pp. 445-470.

DeVaney, S. A. (2015): Understanding the millennial generation, in: *Journal of Financial Service Professionals*, Vol. 69 (2015), No. 6, pp. 11-14.

Dörfler-Dierken, A.; Kramer, R. (2014): *Innere Führung in Zahlen – Streitkräftebefragung 2013*, Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr, Berlin.

- Fantapié Altobelli, C. (2017): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Fantapié Altobelli, C.; Langhinrichs, B.; Znanewitz, J. (2016): *Trendstudienbericht - Trendforschung zur Optimierung und Sicherstellung der externen Personalbedarfsdeckung der Bundeswehr*. Zweiter Zwischenbericht.
- Feldman, D. C. (1984): The development and enforcement of group norms, in: *Academy of Management Review*, Vol. 9 (1984), No. 1, pp. 47-53.
- Feldman, M. S.; Pentland, B. T. (2003): Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 (2003), No. 1, pp. 94-118.
- FÜSI3 (Führungsstab der Streitkräfte) (2010): *Handbuch zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften*. DSKFF133320156.
- Gallagher, J. E.; Patel, R.; Wilson, N. H. (2009): The emerging dental workforce: Long-term career expectations and influences. A quantitative study of final year dental students' view on their long-term career from one London dental school, in: *BMC Oral Health*, Vol. 9 (2009), No. 1, pp. 1-9.
- Galperin, B. L. (2003): Can workplace deviance be constructive? In: Sagie, A.; Stashevsky, S.; Koslowsky, M. (Ed.), *Misbehavior and dysfunctional attitudes in organizations*, Basingstoke, New York, pp.154-170.
- Gino, F.; Pierce, L. (2010): Robin Hood under the hood: Wealth-based discrimination in illicit customer help, in: *Organization Science*, Vol. 21 (2010), No. 6, pp. 1176-1194.
- Graebner, M. E.; Martin, J. A.; Roundy, P. T. (2012): Qualitative data: Cooking without a recipe, in: *Strategic Organization*, Vol. 10 (2012), No. 3, pp. 276-284.
- Griffen, R. W.; Lopez, Y. P. (2005): "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research, in: *Journal of Management*, Vol. 31 (2005), No. 6, pp. 988-1005.
- Hom, P. W.; Griffeth, R. W. (1995): *Employee turnover*, Cincinnati.
- Guest, D. E. (2011): Human resource management and performance: Still searching for some answers, in: *Human Resource Management Journal*, Vol. 21 (2011), No. 1, pp. 3-13.
- Hartmann, U.; Von Rosen, C.; Walther, C. (2011): *Jahrbuch Innere Führung: Ethik als geistige Rüstung für Soldaten*, Berlin.
- Hasselhorn, H. M.; Tackenberg, P.; Müller, B. H. (2003): *Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe*, Stockholm.

- Hattke, F.; Vogel, R.; Znanewitz, J. (2017a): Satisfied with red tape? Leadership, civic duty, and career intention in the military, in: *Public Management Review*, online first, pp.1-24.
- Hattke, F.; Homberg, F.; Znanewitz, J. (2017b): Retaining employees - A study on work values of the millennial generation, *Working Paper*, 2017, pp.1-24.
- Hillebrand, E. (2016): *Die Bundeswehr und ihr Nachwuchsproblem*, [http://www.deutschlandradiokultur.de/werbung-fuer-den-dienst-die-bundeswehr-und-ihr.976.de.html?dram:article\\_id=348949](http://www.deutschlandradiokultur.de/werbung-fuer-den-dienst-die-bundeswehr-und-ihr.976.de.html?dram:article_id=348949), erstellt am 21.03.2016, abgerufen am 25.05.2016.
- Huang, Y.; Lu, X.; Wang, X. (2014): The effects of transformational leadership on employee's pro-social rule breaking, in: *Canadian Social Science*, Vol. 10, No. 1 (2014), pp. 128-134.
- Illauer, R.; Schütze, U. (2016): *Coaching in der Bundeswehr - Ein Zwischenbericht*, [http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/bU7BCslwFPujtruletsYqFcvOi-jW5\\_bY23feH1OED\\_eTvBmAjkkgUTfdGa0Cw5WkKL1-qqbHvfdU3VhGVTCfgQeASXN5FFwUjYO0JGAYrAOuP1T2bSjvLPSYmzXirCN6U4cviNqojCDQHxB1Jf1gAPVUwRZNfuCWQe2QqxmYvFr8mDOiUKnG1PUIsnMD8W73B2q-mjMtj5VZz2HUH4A05n8tw!/,](http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/bU7BCslwFPujtruletsYqFcvOi-jW5_bY23feH1OED_eTvBmAjkkgUTfdGa0Cw5WkKL1-qqbHvfdU3VhGVTCfgQeASXN5FFwUjYO0JGAYrAOuP1T2bSjvLPSYmzXirCN6U4cviNqojCDQHxB1Jf1gAPVUwRZNfuCWQe2QqxmYvFr8mDOiUKnG1PUIsnMD8W73B2q-mjMtj5VZz2HUH4A05n8tw!/) erstellt am 15.06.2016, abgerufen am 14.11.2016.
- Jungholt, T. (2016): *So verzweifelt sucht von der Leyen neue Soldaten*, <https://www.welt.de/politik/deutschland/article156337306/So-verzweifelt-sucht-von-der-Leyen-neue-Soldaten.html>, erstellt am 19.06.2016, abgerufen am 10.10.2016.
- Kepper, G. (1996): *Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Kepper, G. (2008): Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, A., Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 175-212.
- Klaffke, M. (2014): *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden.
- Klaffke, M.; Parment, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials - Konzepte, Instrumente und Best-Practice Ansätze*, Wiesbaden, S. 3-21.
- Knies, E.; Leisink, P. (2014): Leadership behavior in public organizations: a study of supervisory support by police and medical center middle managers, in: *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 34 (2014), No. 2, pp. 108-127.

- Kong, H.; Wang, S.; Fu, X. (2015): Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of generation Y?, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 (2014), No. 1, pp. 147-168.
- Kühn, T.; Koschel, K.-V. (2011): *Gruppendiskussionen: Ein Praxis-Handbuch*, Wiesbaden.
- Kultalahti, S.; Viitala, L. R. (2014): Sufficient challenges and a weekend ahead - Generation Y describing motivation at work, in: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 (2014), No. 4, pp. 569-582.
- Lamnek, S. (2010): *Qualitative Sozialforschung*, 5. Auflage, Weinheim, Basel.
- Lohaus, D.; Rietz, C. (2015): Arbeitgeberattraktivität: Der Stellenwert von Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, Jg. 59 (2015), Nr. 2, S. 70-84.
- Luhmann, N. (1976): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Berlin.
- Malhotra, N. K.; Birks, D. F.; Wills, P. A. (2012): *Marketing Research*, 4th edition, Harlow.
- Martin, A. W.; Lopez, S. H.; Roscigno, V. J.; Hodson, R. (2013): Against the rules: Synthesizing types and processes of bureaucratic rule-breaking, in: *Academy of Management Review*, Vol. 38 (2013), No. 4, pp. 550-574.
- Martin, C. (2003): Explaining labour turnover: Empirical evidence from UK establishments, in: *Labour*, Vol. 17 (2003), No. 3, pp. 391-412.
- Martins, L. L.; Parsons, C. K. (2007): Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (2007), No. 3, pp. 865-875.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Weinheim.
- Mey, G.; Mruck K. (2011): Qualitative Interviews, in: Naderer, G.; Balzer, E. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis*, Wiesbaden, S. 259-283.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Smith, C. A. (1993): Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (1993), No. 4, pp. 538-551.
- Microsoft (2017): *Unsere Vision einer neuen Arbeitswelt*, <https://news.microsoft.com/de-de/features/unsere-vision-einer-neuen-arbeitswelt/#sm.00001no1a5u5bgf3kr8d1ctozejv>, abgerufen am 15.06.2017.
- Morrison, E. W. (2006): Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking, in: *Journal of Management*, Vol. 32 (2006), No. 1, pp. 5-28.

- Morrow, P. C. (1993): *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich.
- Nerdinger, F. W. (2011): Formen des Arbeitsverhaltens, in: Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2. Auflage, Berlin, S. 409-423.
- Ng, E. S. W; Gossett, C. W. (2013): Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation, in: *Public Personnel Management*, Vol. 42 (2013), No. 3, pp. 337-358.
- Ng, E. S.; Schweitzer, L.; Lyons, S. T. (2010): New generation, great expectations: A field study of the millennial generation, in: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 (2010), No. 2, pp. 281-292.
- Oertel, J. (2007): *Generationenmanagement in Unternehmen*, Wiesbaden.
- Ouchi, W. (1980): Markets, bureaucracies, and clans, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1 (1980), pp. 129-141.
- Pandey, S. K., Marlowe, J. (2015): Assessing survey-based measurement of personnel red tape with anchoring vignettes, in: *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 35 (2015), No. 3, pp. 215-237.
- Parment, A. (2013): *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Petroulas, E.; Brown, D.; Sundin, H. (2010): Generational characteristics and their impact on preference for management control systems, in: *Australian Accounting Review*, Vol. 20 (2005), No. 3, pp. 221-240.
- Ployhart, R. E. (2006): Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities, in: *Journal of Management*, Vol. 32 (2006), No. 6, pp. 868-897.
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T.; Boulian, P. V. (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 (1974), No. 5, pp. 603-609.
- Pratt, M. G. (2009): From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 52 (2009), No. 5, pp. 856-862.
- Purcell, J.; Kinnie, N. (2006): HRM and business performance, in P. Boxall, J. Purcell and P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford.

- Reynaud, B. (1996): Types of rules, interpretation and collective dynamics: Reflections on the introduction of a salary rule in a maintenance workshop, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 5 (1996), No. 3, pp. 699-721.
- Robinson, S. L.; Bennett, R. J. (1995): A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1995), No. 2, pp. 555-572.
- Schulz, M. (2003): Impermanent institutionalization: The duration dependence of organizational rules, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12 (2003), No. 5, pp. 1077-1098.
- Shah, S. K.; Corley, K. G. (2006): Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (2006), No. 8, pp. 1821-1835.
- Simon, H. A. (1957): *Models of man: Social and rational*, New York.
- Simon, M.; Kümmerling, A.; Hasselhorn, H. M. (2004): Work-home conflict in the European nursing profession, in: *International Journal of Occupational and Environmental Health*, Vol. 10 (2004), No. 4, pp. 384-391.
- Simon, M.; Müller, B. H.; Hasselhorn, H. M. (2010): Leaving the organization or the profession - A multilevel analysis of nurses' intentions, in: *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 66 (2010), No. 3, pp. 616-626.
- Spath, D.; Bauer, W.; Ganz, W. (2013): *Arbeit der Zukunft: Wie wir sie verändern. Wie sie uns verändert*, <https://www.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/arbeit-der-zukunft-studie.pdf>, abgerufen am 30.03.2016.
- Spreitzer, G. M.; Sonenshein, S. (2003): Positive deviance and extraordinary organizing, in: Cameron, K. S.; Dutton, J. E.; Quinn, R. E. (Ed.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, pp. 207-224.
- Steers, R. M. (1977): Antecedents and outcomes of organizational commitment, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22 (1977), No. 1, pp. 46-56.
- Swales, S. (2002): Organizational commitment: A critique of the construct and measures, in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4 (2002), No. 2, pp. 155-178.
- Tenbrunsel, A. E.; Smith-Crowe, K. (2008): Ethical decision making: Where we've been and where we're going, in: *The Academy of Management Annals*, Vol. 2 (2008), No. 1, pp. 545-607.



- Terjesen, S.; Vinnicombe, S.; Freeman, C. (2007): Attracting generation y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences, in: *Career Development International*, Vol. 12 (2007), No. 6, pp. 504-522.
- Thiele, S. (2009): *Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung: Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel*, Hamburg.
- Van Iddekinge, C. H.; Putka, D. J.; Campbell, J. P. (2011): Reconsidering vocational interests for personnel selection: The validity of an interest-based selection test in relation to job knowledge, job performance, and continuance intentions, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (2011), No. 13, pp. 13-33.
- Vandenberg, R. J.; Scarpello, V. (1994): A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 (1994), No. 6, pp. 535-547.
- Vardaman, J. M.; Gondo, M. B.; Allen, D. G. (2014): Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace, in: *Human Resource Management Review*, Vol. 24 (2014), No. 1, pp. 108-118.
- Vardi, Y.; Weitz, E. (2003): *Misbehavior in organizations: Theory, research and management*, Mahwah.
- Verhezen, P. (2010): Giving voice in a culture of silence: From a culture of compliance to a culture of integrity, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 96 (2010), No. 2, pp. 187-206.
- Warren, D. E. (2003): Constructive and destructive deviance in organizations, in: *Academy of Management Review*, Vol. 28 (2003), No. 4, pp. 622-632.
- Wartzman, R. (2014): *What Peter Drucker knew about 2020*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 16 (2014).
- Weber, M. (1978): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen.
- Witzel, A. (1982): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*, Frankfurt am Main.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview, in: *Forum Qualitative Sozialforschung*, Jg. 1 (2000), Nr. 1, Art. 22.
- Wright, P. M.; Nishii, L. H. (2013): Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis, in: Paauwe, J.; Guest, J.; Wright, P., *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, West Sussex.
- Zhou, X. (1993): The dynamics of organizational rules, in: *The American Journal of Sociology*, Vol. 98 (1993), No. 5, pp. 1134-1166.

Znanewitz, J.; Langhinrichs, B.; Fantapié Altobelli, C. (2016): *Personalmarketing - die Ideen hinter der Kampagne*, in *Reader Sicherheitspolitik* (2016), Nr. 8, S. 1-10.

# Anhang

## Anhang A: Kurzfragebogen

Kurzfragebogen
Dienstgradgruppe und Organisationsbereich
Alter
Geschlecht
Kinder (ja/nein)
Beziehung (ja/nein)
Pendler (Beziehung am derzeitigen Einsatzort) (ja/nein)
Verwendung in der Bundeswehr
Derzeitiger Einsatzort

## Anhang B: Interviewleitfaden

Fragen	
Möchten Sie bei der Bundeswehr bleiben?	Allgemein
Welche Gründe haben Sie, dort weiterzumachen (bzw. aufzuhören)?	Allgemein
Welche Angebote finden Sie gut und warum? Und welche sehen Sie als verbesserungsfähig an?	Maßnahmen
Welche Angebote finden Sie so toll, dass sie in der Bundeswehr bleiben möchten? Bzw. was bietet Ihnen die Bundeswehr nicht, sodass Sie gehen möchten?	Maßnahmen
Erzählen Sie mir bitte von Ihren Erfahrungen mit Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Erzählen sie mir bitte von ihren Erfahrungen mit Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Alltag.	Maßnahmen
Erzählen Sie mir bitte von Erfahrungen, wo Sie Unterstützung durch Ihren direkten Vorgesetzten erfahren haben. Was macht einen guten Vorgesetzten für Sie aus?	Führung (Vorgesetzte)
Erzählen Sie mir bitte von Ihren Erfahrungen mit bürokratischen Regeln in der Bundeswehr. Welche Regeln und Vorschriften empfinden Sie als positiv und welche als negativ?	Regeln (Bürokratie)

## **Anhang C: Kodierungsanzahl nach Schwerpunktbereichen**

<b>Vereinbarkeit von Familie und Beruf</b>	51
<b>Angebote der Aus- und Weiterbildung</b>	51
<b>Innere Führung</b>	9
<b>Unterstützung der Vorgesetzten</b>	20
<b>Bürokratie (Regeln) und Organisationsstrukturen</b>	122
<b>Prosozialer Regelbruch</b>	10
<b>Negative Auswirkung prosozialer Regelbruch</b>	1
<b>Positive Auswirkung prosozialer Regelbruch</b>	9