

Zwischen Uniformen und Vielfalt: Die Armee im Wandel

Wie verändert man eine Organisation, die gleichzeitig Tradition, Auftrag und Wandel in sich trägt? In der Militärverwaltung arbeiten Menschen aus unterschiedlichsten Fachbereichen zusammen, doch die Realität zeigt: Frauen sind nach wie vor deutlich untervertreten. Zwei HR-Fachverantwortliche erklären, warum es dafür keine einfachen Lösungen gibt und weshalb ein Kulturwandel nicht befohlen, sondern ermöglicht werden muss.



Martina Egli

Leiterin Personalrekrutierung und Personal- und Organisationsentwicklung



Dr. Vanessa Kleinschnittger
Leiterin Personalgewinnung

Die Militärverwaltung der Schweizer Armee (die Gruppe Verteidigung im VBS) gehört zu den vielfältigsten Arbeitgeberinnen des Bundes. Über 9500 Mitarbeitende arbeiten in mehr als 200 Berufen. Trotzdem liegt der Frauenanteil bei lediglich 15 Prozent. In einer Zeit, in der Unternehmen und öffentliche Organisationen um qualifizierte Fachkräfte ringen, ist das nicht nur eine statistische Grösse, sondern eine strategische Herausforderung.

Im Interview sprechen zwei Frauen, die genau hier ansetzen wollen, über historische Hürden, unterschätzte Berufsfelder und strukturelle Barrieren. Und darüber, wie eine Organisation dieser Grösse Veränderung gestalten kann. Ein Gespräch mit Martina Egli, Leiterin Personalrekrutierung und Personal- und Organisationsentwicklung und Dr. Vanessa Kleinschnittger, Leiterin Personalgewinnung der Gruppe Verteidigung.

Viele verbinden die Armee nach wie vor mit Uniformen. Wie erklären Sie Menschen, dass die zivile Arbeitswelt der Militärverwaltung weit darüber hinausgeht?

Vanessa Kleinschnittger: Wir sind ein Teil der Bundesverwaltung. Und zwar ein sehr grosser. Fast jede vierte Person der gesamten Verwaltung arbeitet für die Schweizer Armee – davon ein Drittel in Uniform und zwei Drittel nicht-uniformiert. Dadurch sind wir enorm vielfältig. Man kommt schnell in Kontakt, die Teams sind offen, auch ich selbst war positiv überrascht, wie menschlich und zugänglich die Organisation ist.

Martina Egli: Viele unterschätzen unsere Vielfalt. Wir vereinen mehr als 200 Jobprofile, zivile und militärische. So beschäftigen wir etwa wissenschaftliche Mitarbeitende, Logistiker:innen, Historiker:innen, Chemiker:innen, und IT-Architekt:innen. Wir betreiben medizinische Zentren, Apotheken und sogar eine Musikinstrumentenwerkstatt. Es gibt kaum etwas, das es bei uns nicht gibt. Dieser Facettenreichtum ist gerade für Frauen interessant, die oft gar nicht wissen, dass ihre Kompetenzen hier gefragt sind.

Trotz dieser Vielfalt liegt der Frauenanteil aber bei nur 15 Prozent. Warum ist das so?

Martina Egli: Die Erklärung liegt sicher auch in der Geschichte des Milizsystems. Viele zivile Mitarbeitende kamen früher über den militärischen Weg. Da der Militärdienst stark männlich geprägt ist, hatten Männer schlicht mehr Berührungspunkte. Dieses Muster wirkt bis heute nach.

Vanessa Kleinschnittger: Hinzu kommt ein hartnäckiges und weitverbreitetes Missverständnis: Viele Frauen glauben, man müsse Militärdienst geleistet haben, um bei uns arbeiten zu können. Das stimmt nicht. Trotzdem schreckt es ab. Und häufig bewerben sich Frauen nur, wenn sie das gesamte Anforderungsprofil erfüllen. Männer sind da mutiger. Unsere Aufgabe ist es, Frauen zu zeigen, dass sie hier willkommen sind und gebraucht werden.

Welche Massnahmen setzen Sie konkret ein, um Frauen und diverse Talente anzusprechen?

Vanessa Kleinschnittger: Unser Ziel ist klar: Wir wollen den Frauenanteil jedes Jahr erhöhen, denn wir sind eine Armee für alle – und Studien belegen, dass gemischte Teams besser performen. Dafür schauen wir uns jede Phase des Employee Lifecycles an. Und dieser fängt schon bei den Bewerbungen an. Wenn wir feststellen, dass wir



« Unser Problem ist tatsächlich dort verortet: Die Armee als zivile Arbeitgeberin ist noch zu wenig in den Köpfen und zu wenig sichtbar.»

– Dr. Vanessa Kleinschnittger,
Leiterin Personalgewinnung

zu wenig Frauen eingestellt haben, müssen wir uns zuerst fragen: Wurden sie denn zum Gespräch eingeladen? Und noch einen Schritt vorher: Haben sich überhaupt genug Frauen beworben? Unser Problem ist tatsächlich dort verortet: Die Armee als zivile Arbeitgeberin ist noch zu wenig in den Köpfen und zu wenig sichtbar. Wir achten also bewusst darauf, wie wir Stellen ausschreiben und formulieren. Zudem müssen wir an Berufsbildungsmessen, Unimessen und mit Kampagnen präsent sein.

Martina Egli: Und mit der Rekrutierung beginnt die eigentliche Arbeit erst. Wenn wir Frauen gewinnen, wollen wir sie auch halten. Wir setzen deshalb auf Entwicklungsprogramme für die Linie und sensibilisieren Führungskräfte bezüglich des Mehrwerts von Diversität. Führung ist entscheidend für Bindung.

Was ist denn das erklärte Ziel?

Martina Egli: Jedes Jahr eine Steigerung wäre wünschenswert. Aber ob wir das schaffen, ist multifaktoriell abhängig. Entsprechend schwierig ist es, sich die Ziele in absoluten Zahlen zu setzen.

Vanessa Kleinschnittger: Hinzu kommt, dass wir ganz viele Stellenprofile haben, die schon von vornherein in klassisch männerdominierten Branchen zuhause sind, wie IT, Ingenieurwissenschaft, Technik und Handwerk.

Wie gelingt ein guter Einstieg, gerade für Frauen in männerdominierten Branchen?

Martina Egli: Wir arbeiten mit Erlebnissen. Neue Mitarbeitende haben die Möglichkeit, einen Waffenplatz, einen Flugplatz oder eine Werkstatt zu besuchen. Sie erleben die Menschen hinter den Strukturen. Das baut Berührungspunkte ab und schafft Verständnis für die Organisation.

Vanessa Kleinschnittger: Ich erzähle vielen Bewerberinnen auch meine eigene Geschichte. Ich komme nicht aus dem Militär, ich hatte keine Verbindung dazu. Solche realen Beispiele helfen, Berührungspunkte abzubauen

und sie wirken stärker als jede Kampagne. Aber auch wenn Vorbilder wichtig sind, zentral ist die Authentizität. Wir wollen keine künstlichen Bilder erzeugen. Wir werben nicht mit etwas, das nicht der Realität entspricht.

Sie sagen, Kultur könne man nicht befehlen. Wie erleben Sie diesen Wandel im Alltag?

Martina Egli: Unsere Organisation ist dezentral, arbeitet in drei Landessprachen und mit zwei Kulturen, der militärischen und der zivilen. Ein gemeinsames Kulturverständnis braucht Zeit. Darum setzen wir auf Sensibilisierung. Wir fördern Austausch, bieten Programme zur gemeinsamen Kulturentwicklung sowie zu Agilität, New Work und Führung. Diversität ist kein Selbstzweck. Die Menschen müssen spüren, dass gemischte Teams leistungsfähiger sind, weil sie bessere Entscheidungen treffen. Sie müssen die Vorteile von Diversität in der Organisation verstehen und wollen.

Vanessa Kleinschnittger: Und ja, manchmal prallen Welten aufeinander, wenn uniformierte und nicht-uniformierte, junge und ältere, langjährige und neue Mitarbeitende zusammenarbeiten. Das kann zu Reibung führen. Aber Reibung erzeugt Bewegung. Sie zwingt zum Dialog darüber, wie Zusammenarbeit aussehen kann und ist letztlich produktiv.

Martina Egli: Und man darf auch nicht vergessen: Militärische Auftragstaktik und Befehle sind letztlich nicht so weit weg von modernen Management-Strategien. Ein Befehl ist per se nichts Negatives. In einer Krise ist er überlebensnotwendig. Das gegenseitige Verständnis zwischen «ziviler» und «militärischer» Welt am Arbeitsplatz ist uns wichtig. Es braucht Zeit, aber der Wandel läuft.

Welche strukturellen Anpassungen sind nötig, damit die Kultur langfristig inklusiv wird?

Martina Egli: Die Kultur muss von allen Mitarbeitenden im System mitgetragen werden. Wir arbeiten deshalb als Organisation alle gemeinsam

daran, uns kulturell weiterzuentwickeln. HR-seitig legen wir das Augenmerk auf die Behebung möglicher Bias in der Rekrutierung, in der Beurteilung und der Personalbedarfsplanung, um alte Systemlogiken zu durchbrechen und Hürden abzubauen.

Vanessa Kleinschnittger: Ein konkretes Beispiel sind Leistungsziele. Frauen profitieren oft von wertebasierten Formulierungen. Also haben wir dies angepasst. Viele Prozesse hat man so lange unverändert gelassen, dass man gar nicht mehr darüber nachgedacht hat. Man muss hinschauen, zuhören und mutig sein.

Welche Rolle spielen die Führungskräfte im Kulturwandel?

Martina Egli: Eine entscheidende. Ohne sie bewegt sich nichts. Sie müssen Erwartungen klar formulieren, offen bleiben und ihre eigene Wirkung reflektieren. Das ist ein Lernprozess.

Vanessa Kleinschnittger: Gleichzeitig müssen auch Mitarbeitende sagen dürfen, was sie brauchen. Psychologische Sicherheit ist ein wesentlicher Faktor. Nur wenn sie vorhanden ist, wird eine Organisation wirklich inklusiv.

Viele Frauen wünschen sich Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wie begegnen Sie diesem Bedürfnis?

Vanessa Kleinschnittger: Es geht ja nicht nur um die Frauen. Die neue Generation – unabhängig vom Geschlecht – fordert diese Flexibilität ganz selbstverständlich ein. Wir gehen mit der Zeit und fördern bspw. Job- und Topsharing. Auch Teilzeit ist bei der Bundesverwaltung bei Männern und Frauen weitverbreitet.

Die neue Generation sucht auch Sinn. Wie antworten Sie darauf?

Vanessa Kleinschnittger: Sinnhaftigkeit ist einer unserer stärksten Werte. Gerade in der aktuellen weltpolitischen Lage: Es geht um Verteidigung und darum, diese zu stärken. Gleichzeitig nimmt die Armee beispielsweise eine ganz wichtige Rolle bei Naturkatastrophen ein. Wir arbeiten für etwas, das gesellschaftlich relevant ist. Das spricht gerade junge Menschen an.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Martina Egli: Mehr Sichtbarkeit für Frauen. Viele scheuen sich, sich zu exponieren. Auch weil Frauen oft schneller kritisiert werden. Wenn wir vorwärtskommen wollen, braucht es Mut und ein Miteinander. Es darf kein «Frauen gegen Männer» sein.

Weitere Informationen unter:
armee.ch/berufe