

©gettyimages/huettnerhoelscher & Alsefox
(bearbeitet)

Führungskulturen im digitalen Zeitalter – Der Fall der Bundeswehr

Ein durch das dtec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr gefördertes Projekt an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg

Von Cristina Besio, Cornelia Fedtke und Christine Posner, Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, in Kooperation mit Gabi Dreo Rodosek, Universität der Bundeswehr München

Digitalisierung und Führung in der Bundeswehr

Die digitale Transformation hat auch in der Bundeswehr in den vergangenen Jahren deutlich an Fahrt aufgenommen und gewinnt sowohl im militärischen Alltag als auch im Verwaltungshandeln zunehmend an Bedeutung. Allerdings werden digitale Infrastrukturen von den Soldatinnen und Soldaten nicht immer bzw. nicht optimal genutzt, und es sind immer wieder Akzeptanzprobleme und Widerstände zu beobachten. Dabei ist ein relevanter Aspekt, dass die Bundeswehr über große Datenmengen verfügt

und fortlaufend weitere Daten produziert, die jedoch aus verschiedenen Gründen bislang nur ansatzweise genutzt werden. Vor diesem Hintergrund untersuchen wir in unserem interdisziplinären Projekt „FüKu.Bw“ die Einführung und Nutzung von datenintensiven Algorithmen und Analytics Tools in der Bundeswehr und analysieren, wie organisationskulturelle und technische Faktoren den Umgang hiermit beeinflussen. Dazu verknüpfen wir Forschung in den Feldern Softwareentwicklung und -nutzung mit organisationssoziologischen Fragen.

Ein besonderes Interesse unserer Forschung sind Herausforderungen, die der Führungskultur der Bundeswehr aus der Digitalisierung erwachsen, denn digitale Techniken wie Data Analytics sind nicht folgenlos. So schafft die verstärkte Digitalisierung unter anderem neue Bedingungen für Homeoffice, sie beeinflusst den Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und ermöglicht neue Formen der kooperativen Führung; nicht zuletzt verschieben sich auch Verantwortlichkeiten. Somit wirkt sich die Digitalisierung auch auf die Führung und ihre Verhaltensweisen aus und birgt das Potenzial, die Führungskultur zu verändern. Aber auch die bestehende Führungskultur hat einen beträchtlichen Einfluss auf die Prozesse der Digitalisierung der Bundeswehr und bedingt sowohl Akzeptanz als auch Widerstände. Dementsprechend gehen wir von einem reziproken Verhältnis von Führung und datenintensiven Algorithmen aus.

Großer Tanker in schwerer See


Die Bundeswehr ist eine der größten Organisationen in Deutschland und die Digitalisierung der Megatrend der heutigen Zeit. Die Notwendigkeit zu digitalisieren, ist auch dort erkannt worden. Die Aufgabe besteht also darin, nicht den Anschluss an die rasanten technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen zu verlieren. Eine erfolgreiche Digitalisierung würde die Bundeswehr nicht nur „attraktiver, schneller und besser“¹ werden lassen, sondern sie auch zukunftsfähig machen. Denn die technologische Fortschrittlichkeit ermöglicht eine erfolgreiche Anschlussfähigkeit innerhalb der Organisation bspw. zwischen den Teilstreitkräften, aber darüber hinaus auch an die Gesellschaft und multinationale Verbünde. Um dies zu gewährleisten, stellt das BMVg die strategisch-konzeptionellen Leitbilder zur Steuerung der gesamten Bundeswehr bereit. Jedoch ist die Bundeswehr als landesweite Organisation ungemein komplex, weshalb die verschiedenen Organisationsbereiche sehr heterogene Schwerpunkte im Digitalisierungsprozess benötigen, die von der Optimierung der Verwaltung im Homeoffice bis hin zur Digitalisierung am scharfen Ende reichen. Für uns ergibt sich daraus der Leitgedanke, dass Digitalisierung vor allem ein sozialer Prozess ist und nicht nur auf Technologien reduziert werden kann.

Unsere ersten Ergebnisse weisen darauf hin, dass im Rahmen von Digitalisierungsmaßnahmen an verschiedenen Stellen Schwierigkeiten auftreten. Wiederkehrende Hindernisse in der Einführung von Data Analytics sind insbesondere die Trägheit der Organisation selbst, aber auch langwierige Verfahren zum Einwerben finanzieller Mittel zur Umsetzung entsprechender Projekte. Problematiken wie diese verweisen auf die Notwendigkeit weiterer organisationaler Anpassungen. Darüber hinaus sind weitere Problematiken wie unter anderem generationale Unterschiede erkennbar. Zur Überwindung dieser Schwierigkeiten scheint es sinnvoll, Übergangsphasen von alten Prozessen und Strukturen hin zu digitalen Lösungen, wo sie benötigt werden, zu etablieren. Über die strukturellen Veränderun-

gen hinaus besteht weiterer Bedarf im Erlernen eines eher wissenschaftlichen Umgangs mit quantitativen Daten und eines datenzentrierten Mindsets für die gesamte Organisation.

Big Data Analytics und KI – Herausforderung für die Bundeswehr

Im Bereich des Einsatzes von datenintensiven algorithmischen Informationsverarbeitungsprozessen steht die Bundeswehr in einigen Bereichen noch relativ am Anfang. Grundlegende Herausforderungen in Bezug auf Data Analytics sind die Akquise und Nutzbarmachung bestehender Datenvorräte sowie die Gewährleistung von Datenqualität und der flächendeckende Einsatz der Anwendungen. Insbesondere die Frage des Verständnisses bzw. die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse datenintensiver lernender Algorithmen (Blackbox Algorithmus) führt auch in der Bundeswehr zu Widerständen. Zugleich ist das Bewusstsein vorhanden, dass diese Auswertungsstrategien in der Vorbereitung informierter Entscheidungen einen großen Mehrwert bieten.

In einer stark hierarchisch strukturierten Organisation wie der Bundeswehr sollte die Führung über alle Ebenen hinweg einen gelebten Willen zur Umsetzung der Digitalisierung zeigen. Gleichzeitig steigt mit der fortschreitenden digitalen Transformation die Notwendigkeit vom traditionellen Führungsprozess zu einem Führungsverhalten zu gelangen, das agile Elemente einschließt. Zwischen den militärischen Einheiten und Abteilungen im BMVg liegen zahlreiche Ebenen, die in der Kommunikation überwunden werden müssen. Abseits des offiziellen Weges wird jedoch heute bereits sehr viel direkter über Hierarchieebenen hinweg kommuniziert, was allerdings im taktisch-operativen Bereich Gefahren mit sich bringt. Bei dieser Problematik handelt es sich um eine grundlegende kulturelle Frage, die im Rahmen der Inneren Führung aufgegriffen, aber auch in der alltäglichen Praxis gelöst werden muss. Darüber hinaus stellt sich die Frage des Vertrauens neu, denn Vertrauen in Fachexpertise und automatisierte Entscheidungsunterstützung muss erst hergestellt werden. Weiterhin ist es von zentraler Bedeutung für das Gelingen der digitalen Transformation der Bundeswehr, ein Bewusstsein über die konkreten Ziele, Möglichkeiten und Grenzen digitaler Technologien zu entwickeln, sodass ein klares Verständnis vorherrscht, wozu bestimmte Technologien verwendet werden sollen, wozu sie fähig und geeignet sind, aber auch was sie nicht können und leisten sollen und wo ihre Grenzen liegen. 

Das Projekt FüKu.Bw läuft von April 2021 bis März 2024 und wird aus Mitteln des dttec.bw gefördert. Das dttec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr ist ein von den Universitäten der Bundeswehr München und Hamburg gemeinsam getragenes wissenschaftliches Zentrum und Bestandteil des Konjunkturprogramms der Bundesregierung zur Überwindung der COVID-19-Krise.

Führung in der Bundeswehr im Kontext digitaler Transformation

Interview mit der Leiterin des dtec.bw-geförderten Projektes FūKu.Bw
an der HSU/UniBw H

Prof. Dr. Cristina Besio hat die Professur für Soziologie mit Schwerpunkt Organisationssoziologie an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg inne.

Frau Professor Besio, wie wird sich Führung in der Bundeswehr unter dem Einfluss der digitalen Revolution verändern?

Wir sehen bereits jetzt, dass der Trend auch in den Streitkräften zu agilerer Führung geht. Etwa mit Aufstellung des Kommando CIR sind flachere Hierarchien auch in einer Teilstreitkraft der Bundeswehr eingeführt worden. Unsere Experten haben allerdings berichtet, dass es bislang nur einige wenige Trendsetter gibt, die ihr Führungsverhalten den Entwicklungen angepasst haben. Die Varianz und das Beharrungsvermögen sind aufgrund der Besonderheiten der Organisation groß. Hier ist noch viel Luft nach oben. Das Konzept der Inneren Führung ist ja in seinen Grundlagen gesetzt, allerdings so angelegt, dass Veränderungen an gesellschaftliche Entwicklungen explizit gewollt sind. Dieser Diskurs muss zukünftig geführt werden.

Welche besonderen Herausforderungen entstehen durch Big Data Analytics und KI-Anwendungen für die militärische Führung?

Hier muss in militärische und nichtmilitärische Anwendungen unterschieden werden. Wir sind bspw. mit dem Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr im Gespräch, wo derzeit das Human Resources Laboratory als Nukleus des digitalen Labors des Personalmanagements aufgebaut wird. Im Rahmen der dort gerade gestarteten CD&E-Studie mit dem Titel „DIVE“ (Digitale Instrumente zur Vorbereitung von Entscheidungen) soll u. a. die Nachbesetzung von Dienstposten mithilfe einer KI erprobt werden. Dort sind genauso wie in anderen Behörden oder Unternehmen die bekannten Widerstände, insbesondere rechtliche Restriktionen, aber auch Akzeptanzprobleme bei den Nutzenden zu erwarten. Im Unterschied dazu steht im militärischen Einsatz klar die Frage der Verantwortlichkeit bei Entscheidungen im Vordergrund.

Was war für Sie im Projektverlauf bislang die spannendste Erkenntnis?

Das war eindeutig der Einblick in die Vorbereitung von Entscheidungen, die für unser aller Sicherheit von größter Bedeutung sind. Wir kooperieren ja

mit drei Organisationseinheiten in der Bundeswehr. Insbesondere aufgrund des Krieges, den Russland gegen die Ukraine führt, wurde die Aufmerksamkeit auf die deutschen Streitkräfte und deren Einsatzbereitschaft gerichtet. Wir analysieren den Einsatz von Tools sowohl zur Erstellung von Lagebildern der Einsatzbereitschaft als auch zur Prognose der Lebensdauer von militärischem Großgerät. Diese Erkenntnisse sind aufgrund der sicherheitspolitischen Entwicklungen aktuell äußerst wichtig.

Inwiefern trägt Ihr Projekt zum Gelingen der digitalen Transformation im Geschäftsbereich des BMVg bei? Welche Auswirkungen haben Ihre Erkenntnisse auf die Handlungsfähigkeit der Streitkräfte?

Interessant war, dass bereits unsere Fragen, die wir an die Führungskräfte gestellt haben, Interesse erweckt haben. Dies gilt insbesondere für Organisationsbereiche, die durch aktuelle Entwicklungen unter starkem Druck standen. Dabei wurde unsere organisationssoziologische Perspektive, die die soziale Dimension der Digitalisierung hervorhebt, wertschätzend aufgenommen. Wir konnten bei unseren Kooperationspartnern die Notwendigkeit ins Bewusstsein rücken, dass klare Kommunikation über die Anwendungszwecke und Grenzen digitaler Tools absolut wichtig sind, um zukünftig besser zu werden. Es muss verdeutlicht werden, dass die Tools als Entscheidungshilfe und -unterstützung entwickelt wurden und dienen sollen. Es geht nicht – zumindest noch nicht – um vollständig automatisierte Entscheidungen. Dies entkräftet Befürchtungen und vermeidet falsche Erwartungen und Fehlentscheidungen.

Welche nächsten Schritte sind im Projekt geplant?

Aktuell sind wir in der Vorbereitung organisationssoziologisch informierter Softwarelösungen, die im Rahmen eines Software Engineering Prozesses umgesetzt werden können. Ein intensiver Austausch findet aktuell mit dem Referat FūSK I 1 in der Abteilung Führung Streitkräfte im BMVg zur möglichen Unterstützung bei der Weiterentwicklung der IT-unterstützten Einsatzbereitschaftslage (IT-U EBL) statt. Das daraus resultierende Lagebild steht im besonderen Interesse des Generalinspektors und soll zukünftig sowohl die Einsatzfähigkeit und die Einsatzbereitschaft sowie Einsatzverfügbarkeit umfassen. Wir sind zuversichtlich, dass wir dort mit unserer interdisziplinären Expertise unterstützen können.

