



Zeitenwende konse- quent praktizieren

Ideenpapier der Arbeitsgruppe Digitale
Verwaltung im Rahmen der Kooperation von
KdoCIR – ZDigBw – Bitkom

Bonn, Berlin im April 2024

Herausgeber

Bitkom e. V.
Albrechtstraße 10
10117 Berlin
T 030 27576-0
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartner

Stephan Ursuleac | T 030 27576-126 | s.ursuleac@bitkom.org
Bereichsleiter Verteidigung & Öffentliche Sicherheit

Verantwortliche Kooperation

In der Kooperation von Kommando Cyber- und Informationsraum und Bitkom e.V. AK Verteidigung in Zusammenarbeit mit der Schule Informationstechnik der Bundeswehr entstanden gemeinsame Überlegungen für den praktischen Anfang zur Entwicklung neuer Ausbildungskonzepte.

Autoren

Dirk Backofen, T-Systems | Dr. Christoph Baron, KPMG | Leitende Regierungsdirektorin
Katja Benack, Streitkräfteamt, Abteilung OrgBw | Michael Galfe, T60 Consulting |
Jörg Görich, T-Systems | Michael Käsbach, materna | Florian Nies, materna |
Dominik Rüber, CONET | Christian Siebach, Capgemini | Stephan Ursuleac, Bitkom |
Oberfeldapotheker Christian Vogel, Zentrum Digitalisierung der Bundeswehr und
Fähigkeitsentwicklung CIR, Abteilung II Steuerung | Raphael Wallitzek, materna |
Daniel Zielke, OpenTalk

Layout

Anna Stolz | Bitkom e.V.

Copyright

Bitkom 2024

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

1	Einleitung »Digitale Verwaltung«	4
2	Digitale Verwaltung in der Beschaffung	6
	Mehrwerte durch die digitale Verwaltung in der Beschaffung	7
	Impulse zu Werkzeugen, Lösungsbereichen und -ansätzen	9
	Fazit & Erkenntnisse »Digitale Verwaltung in der Beschaffung«	12
3	Digitale Verwaltung im Personalwesen	14
	Mehrwerte durch die digitale Verwaltung im Personalwesen	14
	Impulse zu Werkzeugen, Lösungsbereichen und -ansätzen	15
	Fazit & Erkenntnisse »Digitale Verwaltung im Personalwesen«	20
4	Chancen & Risiken »Digitalisierung in der Verwaltung«	21
	Erwartete und wahrgenommene Chancen	21
	Erwartete und wahrgenommene Risiken	22
5	Show-Stopper »Digitalisierung in der Verwaltung«	23
6	Aktives Veränderungsmanagement (Bedeutung & Maßnahmen)	25
7	Fazit & Ausblick	27

1. Einleitung »Digitale Verwaltung«

Die digitale Transformation liefert bekanntermaßen eine Vielzahl von Potenzialen wie Effizienzsteigerung, Kostenreduktion, Transparenz, stärkerer Kollaboration bis hin zu Automatisierung sowie Entscheidungsunterstützung. In den letzten Jahren haben viele Lösungsansätze den Weg in militärische und verwaltungsspezifische Anwendungsbereiche gefunden.

Seit der »Zeitenwende«, dem Bundeswehrbeschaffungsbeschleunigungsgesetz¹ und den wiederkehrenden Themen um Beschaffungs- oder Verwaltungs-Optimierung durch den Einsatz von digitalen Lösungen hat sich der Druck zu Digitalisierung der Verwaltung erneut erhöht. Seit mehr als 10 Jahren hat die Bundeswehr bereits eine Vielzahl von Projekten zur Digitalisierung der Verwaltung gestartet und umgesetzt. Durch den kontinuierlichen Fortschritt und die Komplexität der Organisation gibt es jedoch weiterhin eine Vielzahl an Potenzialen, die noch nicht vollständig betrachtet oder implementiert wurden (z. B. digitale Ende-zu-Ende-Prozesse) oder die durch technologischen Fortschritt neu weitergehend unterstützt werden können (Entscheidungsunterstützung durch Künstliche Intelligenz).

Die Verwaltung bildet einen wichtigen Baustein der Bundeswehr und stellt durch ihr unterstützendes Wirken die Einsatzfähigkeit der Bundeswehr sicher. Die Verwaltung ermöglicht die Umsetzung des zentralen Zwecks der Bundeswehr, die »Landes- und Bündnisverteidigung«. Hierzu liefern Themen wie Beschaffung, Personalmanagement oder Logistik das Fundament, um alle Angehörigen der Bundeswehr situationsgerecht zu betreuen, zu führen oder auszustatten.

Bei der 4. Arbeitstagung in der Kooperation zwischen dem Kommando Cyber- und Informationsraum der Bundeswehr und dem Branchenverband Bitkom wurde am 25.04.2023 das Thema digitale Verwaltung durch zivile und militärische Vertreter entlang folgender Leitfragen im Rahmen einer Breakout-Session bearbeitet:

- Wo entsteht die größte Wirkung der Digitalisierung? Nach welchen messbaren Kriterien ist Digitalisierung erfolgreich?
- Welche digitalen Standards und Arbeitsmethoden können bei bzw. durch die Digitalisierung genutzt werden?
- Welche Chancen und Risiken liegen in der Digitalisierung für die Verwaltung?
- Welche Show-Stopper gibt es im normativen Bereich?
- Welche Faktoren sind bei einem aktiven Veränderungsmanagement zu berücksichtigen?

¹ Gesetz zur Beschleunigung von Beschaffungsmaßnahmen für die Bundeswehr* (Bundeswehrbeschaffungsbeschleunigungsgesetz - BwBBG) vom 11.07.2022

Das Ergebnis der Breakout-Session sowie die Leitfragen wurden anschließend weiter vertieft und liefern die Grundlage für das vorliegende Dokument. Das Ideenpapier wurde im Rahmen verschiedener Autorensitzungen durch zivile sowie militärische Vertreter und Vertreterinnen (vgl. Autorenliste) erstellt und liefert konkrete Ansatzpunkte für die Realisierung kurzfristiger Potenziale im Umfeld der digitalen Verwaltung. Aufgrund des Dokumentenumfangs fokussiert das Papier auf Digitalisierung in den Bereichen Beschaffung (vgl. Kapitel 2) und Personalwesen (vgl. Kapitel 3). Übergreifend werden die Chancen und Risiken (vgl. Kapitel 4), Show-Stopper (vgl. Kapitel 5) sowie Maßnahmen des Veränderungsmanagements (vgl. Kapitel 6) für die digitale Verwaltung dargestellt.

2 Digitale Verwaltung in der Beschaffung

Das Beschaffungswesen der Bundeswehr ist ein zentraler Baustein für das Funktionieren der Landes- und Bündnisverteidigung. Die Bundeswehr unterscheidet dabei zwischen dezentraler und zentraler Beschaffung. In letzterer wird weiterführend zwischen einfachen Standardbeschaffungen (Rahmenverträge über das BAAINBw) und komplexen Beschaffungen (u. a. Rüstungsgüter und -dienstleistungen) unterschieden. In diesem Zusammenhang spielt die effiziente Arbeit eine essenzielle Rolle. Im Rahmen der Beschaffung gelten verschiedene Vorschriften, wie der CPM² (Customer Product Management / (A-1500/3)). Der CPM beschreibt detailliert den Beschaffungsprozess inklusive der prozessebeteiligten Organisationseinheiten (z. B. PlgABw, BAAINBw, KdoCIR).

Im Rahmen des vorliegenden Ideenpapiers werden Digitalisierungsthemen im Kontext der digitalen Verwaltung zur Unterstützung des CPM thematisiert. Die dargestellten Lösungsansätze lassen sich jedoch auf weitere Teile der Beschaffung übertragen.

Zur Digitalisierung der Verwaltungsarbeit wurden in den letzten Jahren verschiedene Maßnahmen sowie Projekte initiiert bzw. realisiert und in Nutzung gebracht, z. B. Groupware Bw, DokMBw (Dokumentenmanagement der Bundeswehr) oder SASPF (u. a. Vergabemanagement-System³). Die jeweiligen Projekte verfolgen dabei unterschiedliche Zielsetzungen und liefern einzelne Bausteine für eine digital vernetzte Verwaltung.

Aus Sicht des HPM Rüstung ist SASPF das führende System. Die Ablage der aus den Daten in SASPF entstandenen Dokumente in ein Dokumentenmanagementsystem unter Beachtung der Beweiserhaltung kryptografisch signierter Dokumente (hier Verträge) muss in der Regel automatisch erfolgen. Ein manueller Aufbau bedeutet Mehraufwendungen für Nutzende und birgt die Gefahr von fehlerhaft erzeugten oder angelegten Dokumenten sowie einer Steigerung der Komplexität aufgrund einer verteilten Datenhaltung.

Die Digitalisierung der Beschaffung ist ein zentraler Baustein zur schnellen und fristgerechten Ausstattung der Bundeswehr

² Der CPM gibt prozessorientierte Vorschriften und Beschreibungen vor, wie die Bundeswehr Bedarfsermittlung und -deckung sowie die Nutzung von Produkten und Dienstleistungen für Ausstattung, Betrieb und Einsatz durchführt.

³ Sämtliche Vergabestellen der Bundeswehr nutzen den AI-Vergabemanager und führen hier eine elektronische und revisionssichere Vergabeakte (Hintergrund-Bemerkung: In dem Vergabeprozess im engeren Sinne sind ca. 80 % der gesamten Prozesskosten und -schritte enthalten).

2.1 Mehrwerte durch die digitale Verwaltung in der Beschaffung

Durch die nachfolgenden Ansätze sind schnelle und messbare Mehrwerte durch die Digitalisierung im Bereich der Beschaffung umsetzbar:

- **Durchgängige Prozessdigitalisierung** hat einen signifikanten Einfluss auf verschiedenste Aspekte der Beschaffung, einschließlich der Art und Weise, wie Prüfschleifen durchgeführt würden. Zusätzlich müssen für den Beschaffungsprozess maßgeblich rechtliche Rahmenbedingungen im operativen Betrieb und bei der IT-Unterstützung eingehalten und berücksichtigt werden. Durch den Einsatz moderner digitaler Technologien wird die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen unterstützt und Prozesse nicht nur effizienter, sondern auch präziser und schneller. In diesem Zusammenhang sind Prozesse vor allem Ende-zu-Ende zu betrachten, wodurch die nachfolgenden Vorteile realisiert werden:
- **Ganzheitlicher Lebenszyklus:** Ein bedeutender Vorteil liegt in der Sicherstellung eines Ende-zu-Ende-Denkens. Hierdurch werden Vorgänge, Projekte oder Beschaffungsvorhaben explizit über den gesamten Lebenszyklus gesteuert. Dies ermöglicht eine nahtlose Integration aller relevanten Phasen, von der Planung und Durchführung bis zur Evaluierung und möglichen Optimierung.
- **Durchgängige Berechtigungen:** Alle autorisierten Personen haben durchgängigen Zugriff auf die digitalisierten Informationen, unabhängig von der Phase des Vorgangs. Hierdurch werden Sicherheit, klare Prozess-Schritt-Verantwortlichkeiten und Transparenz über den gesamten Prozess gewährleistet.
- **Zentrale Ablage aller Dokumente:** Durch die zentrale Ablage aller Dokumente im Zusammenhang mit Vorgängen, Projekten oder Beschaffungsvorhaben wird eine effiziente Verwaltung von Informationen erleichtert und der schnelle Zugriff für alle berechtigten Nutzer sichergestellt. Dies vermeidet Redundanzen, verbessert die Zusammenarbeit und beschleunigt dadurch die Bearbeitung. Die Kollaborationsform in Echtzeit ermöglicht die Aufnahme von Bedarfsanforderungen, sodass alle Parteien zu jeder Zeit dieselben Informationen haben und Ihre Anmerkungen einbringen können.
- **Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Dienststellen und Organisationsbereichen:** Das Ende-zu-Ende-Denken fördert eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Dienststellen oder Organisationsbereichen. Durch die zentrale Ablage und den durchgängigen Zugriff auf Informationen werden Kommunikation und Koordination erleichtert. Dies trägt dazu bei, Silos aufzubrechen und eine ganzheitliche Sichtweise auf gemeinsame Ziele sowie Herausforderungen zu ermöglichen.

- **Ganzheitliche Sicht über den operativen Beschaffungsvorgang:** Über den Vorgang und die einzelnen Systemanteile (SAP, AI-VM, Klauselbibliothek, Dokumentenmanagementsystem) muss ein ganzheitlicher Blick erhalten bleiben. Dies stellt ein durchgängiges und medienbruchfreies Vertragsmanagement sicher. Es müssen die erforderlichen Freigaben (= Mitzeichnung bzw. Genehmigung) in einer zentralen IT-Unterstützung für alle relevanten Belege und Dokumente, die in den verschiedenen Systemanteilen SASPF entstehen, unter Vermeidung zusätzlicher Schnittstellen vorgenommen werden. Nur so ist sichergestellt, dass tatsächlich eine Prozessoptimierung erfolgreich umgesetzt und in deren Sinne auch nutzerseitig angewendet werden kann.

Insgesamt führen die Ende-zu-Ende-Denkweise und -Umsetzung zu einer optimierten Prozessgestaltung, einer effizienteren Ressourcennutzung sowie einer verbesserten Qualität in der Durchführung von Vorgängen, Projekten oder Beschaffungen.

Neben der Ende-zu-Ende-Betrachtung gilt es, zusätzlich Automatisierungspotenziale auszuschöpfen. Dies ermöglicht die beschleunigte Auswertung von Daten und die optimierte Identifikation von potenziellen Störungen. Zusätzlich kann die Datenanalyse unter Einsatz von Big Data-Technologien und -Ansätzen die Integration von Ergebnissen weiter ausbauen und neue Lösungsansätze liefern. Hierdurch können Entscheidungsprozesse verbessert und Qualitätssteigerungen in der Beschaffung realisiert werden. Darüber hinaus können Automatisierungsvorhaben der sinkenden Verfügbarkeit und der Überlastung von Personal sowie dem Fachkräftemangel entgegenwirken.

Quick Wins lassen sich bereits heute durch die **konsequente Nutzung eines Vergabemanagement-Systems** in Kombination mit **kollaborativer Dokumentenbearbeitung** erreichen. Am Markt sind heute verschiedene Vergabemanagement-Systeme verfügbar, welche die Zusammenarbeit aller Systemnutzenden ermöglichen. Im Fokus steht hier die Vergabeverfahren-interne und -übergreifende digitale Zusammenarbeit ohne Medienbrüche. Dadurch werden Bearbeitungs- und Prüfzeiten verkürzt. Weitergedacht integrieren sich diese Lösungen in die Anforderungen an eine vollständige digitale Architektur und Wiederverwendungsmöglichkeiten bearbeiteter Vergabeverfahren.

Die Reduzierung organisatorischer Abhängigkeiten durch Prozessoptimierung im Beschaffungsprozess mittels Digitalisierung ist ein strategischer Schritt, der erhebliche Vorteile für die Bundeswehr realisiert. Durch die konsequente Fortführung der Digitalisierung werden neben der Effizienzsteigerung auch die Flexibilität und Autonomie der Mitarbeitenden nicht nur bewahrt, sondern weiter gestärkt. Die Digitalisierung bestehender Verfahren ermöglicht eine nahtlose Integration von Prozessen und reduziert die Abhängigkeit von manuellen, papierbasierten Abläufen. Die Mitarbeitenden behalten dabei ihre individuellen Berechtigungen, was eine personalisierte und zugleich sichere Nutzung von digitalen Werkzeugen gewährleistet.

2.2 Impulse zu Werkzeugen, Lösungsbereichen und -ansätzen

Neben und/oder aufbauend auf den in der Bundeswehr eingeführten oder in der Einführung befindlichen Lösungen können weitere Initiativen und Lösungsansätze die Effizienz, Transparenz oder Nachverfolgbarkeit der Beschaffung verbessern. Nachfolgend werden konkrete Beispiele zur Nutzung neuer Digital-Werkzeuge aufgezeigt.

2.2.1 KI-unterstützte Marktsichtung & digitaler Assistent

Märkte können mit Blick auf ihr Angebot analysiert werden. Diese Analyse unterstützt maßgeblich die Marktsichtung im Rahmen der Beschaffung. Die Marktsichtung durch KI-Unterstützung und digitale Assistenten bringt u. a. nachfolgende Vorteile ein, die das Argument für ihre Integration sowie die Akzeptanz in der Branche stärken.

- **Präzise Datenanalyse:** KI-basierte digitale Assistenten sind in der Lage, große Mengen an Marktdaten präzise zu analysieren. Durch maschinelles Lernen können sie Muster und Trends identifizieren, was zu einer genauen Marktsichtung führt. Dies ermöglicht Unternehmen, fundierte Entscheidungen basierend auf aktuellen und relevanten Informationen zu treffen.
- **Effiziente Marktrecherche:** Digitale Assistenten automatisieren den Prozess der Marktrecherche und ermöglichen somit eine schnellere und effizientere Erfassung von Informationen. Dies spart Zeit und Ressourcen, die ansonsten für manuelle Recherchen erforderlich wären.
- **Echtzeit-Anpassungen:** Digitale Assistenten ermöglichen Echtzeit-Anpassungen von Strategien aufgrund sich verändernder Marktbedingungen. Dies erhöht die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Bundeswehr, um schnell auf Trends oder Wettbewerbsveränderungen zu reagieren.
- **Kostenoptimierung:** Die Automatisierung von Aufgaben durch KI reduziert den Bedarf an manueller Arbeitskraft. Dies führt zu einer Kostenoptimierung und ermöglicht es der Bundeswehr, Ressourcen effizienter einzusetzen.

Die Akzeptanz von KI im Bereich Marktsichtung wird durch diese Argumente gestärkt, da Unternehmen erkennen, dass der Einsatz digitaler Assistenten nicht nur die Effektivität ihrer Strategien steigert, sondern auch wertvolle Einblicke in den Markt bietet. Wichtig ist dabei die transparente Kommunikation, um eventuelle Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes und ethischer Standards zu adressieren.

2.2.2 Weitere Digitalisierung des Vergabeprozesses (z.B. für Verbrauchsgüter, Dienstleistungen, Rüstungsgüter etc.)

Das Vergabeverfahren für Verbrauchsgüter, Dienstleistungen und Rüstungsgüter kann durch die folgenden Initiativen weiter digitalisiert werden, um Standardisierung, Qualitätssicherung und effiziente Prozesse weiter zu gewährleisten. Durch die digitalen Initiativen wird auch die Einhaltung von Vorschriften oder Standards unterstützt.

- **Standardisierung von Prozessen und Vorlagen**

Neben weiterer Standardisierung von Prozessen bietet die Standardisierung von Vorlagen für Ausschreibungsunterlagen, Angebote, Verträge und andere relevante Dokumente großes Optimierungspotenzial durch Wiederverwendungsmöglichkeiten. Außerdem werden hierdurch Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit gewährleistet.

- **Datenanalyse z. B. mit KI-Unterstützung für bessere Entscheidungen**

Die Nutzung von Datenanalysen und Business Intelligence ermöglicht Einblicke in vergangene Vergabeprozesse und ermöglicht die Verbesserung der Entscheidungsfindung durch datengestützte Erkenntnisse. Durch den Einsatz von KI für die automatisierte Auswertung von aktuellen und historischen Angeboten, die Bewertung von Lieferanten und zur Identifikation von potenziellen Risiken können die Steigerung der Effizienz und die Reduzierung von menschlichen Fehlern realisiert werden.

2.2.3 Ende-zu-Ende-Unterstützung des Beschaffungsprozesses als »Projekt- und Prozessakte in DokMBw«

Das schon eingeführte Produkt »DokMBw« bietet in der 1. Ausbaustufe eine umfassende Möglichkeit, Beschaffungsprojekte des Geschäftsbereichs des Bundesministeriums der Verteidigung (GB BMVg) zu verwalten und zu optimieren. Hier sind einige Schlüsselaspekte und Chancen einer zukünftigen »Ende-zu-Ende-Lösung« dargestellt:

- **Lebenszyklus der Akte:** Die umfassende Verwaltung des Aktenlebenszyklus ist entscheidend. Dies umfasst die Erstellung, Bearbeitung, Archivierung und gegebenenfalls die Löschung von Dokumenten innerhalb der Akte bis zum End of Life.
- **Status und Verantwortung:** Die Akte ermöglicht eine klare Zuordnung von Status und Verantwortlichkeiten für Projekte und Prozesse. Dies fördert die Transparenz und erleichtert die Kommunikation innerhalb des Ministeriums und unterhalb der verantwortlichen Organisationsbereiche.
- **Blaupause für andere Workflows:** Die implementierte Lösung kann als Blaupause für andere Workflow-Anwendungen dienen. Die erfolgreiche Integration und Verwaltung des »Ende-zu-Ende-Prozesses bis hin zur Geräteakte« kann als Modell für andere Abteilungen und Organisationen des Geschäftsbereichs dienen.

- **Kurz- vs. langfristige Betrachtung (Prozesslösung):** Die Lösung ermöglicht sowohl eine kurzfristige, effiziente Abwicklung von Projekten, als auch eine langfristige Analyse von Prozessen. Dies **unterstützt** strategische Entscheidungsprozesse und die kontinuierliche Verbesserung.
- **Medienbruchfreier Workflow bis zur Integration SASPF (inkl. Budget):** Die Integration mit SASPF (Standardanwendungssystem Produktfamilien) gewährleistet einen medienbruchfreien Workflow, insbesondere im Hinblick auf Budgetierung und Finanzverwaltung. Dies ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung und Steuerung von Ressourcen.
- **Verträge und Rahmenverträge werden in entsprechenden Akten geführt und verlinkt nach SASPF:** Die strukturierte Verwaltung von Verträgen innerhalb der Akten erleichtert die Nachverfolgung und stellt sicher, dass alle relevanten Informationen zu Verträgen verfügbar sind.
- **Datenbanken-Initialisierung der notwendigen historischen Daten:** Die Initialisierung historischer Daten in Datenbanken bietet einen klaren Überblick über vergangene Projekte und Prozesse. Dies ist entscheidend für die Analyse von Trends, die Identifizierung von Best Practices und die Vermeidung von Fehlern aus der Vergangenheit.

Die in DokMBw geführten »Projekt- und Prozessakten« dienen nicht nur als effiziente Lösung für die Verwaltung von Projekten und Optimierung der Prozesse, sondern bieten auch einen Rahmen für eine weitere integrierte, digitalisierte Arbeitsweise. Die Erfahrungen und Best Practices aus dieser Implementierung können auf andere Arbeitsbereiche übertragen werden, um Synergien zu schaffen und die Effizienz weiter zu steigern. Während der Bearbeitung des Dokuments wurde transparent, dass das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (BAAINBw) eine Art »Projektakte« einführt. Die dargestellten Aspekte können hier Input für die Weiterentwicklung des Vorhabens liefern.

Diese Maßnahmen und Use Cases können dazu beitragen, die Beschaffungsprozesse der Bundeswehr zu digitalisieren, was zu einer verbesserten Effizienz, zu Kosteneinsparungen und zu einer gesteigerten Agilität führen kann. Es ist wichtig sicherzustellen, dass die Implementierung im Einklang mit den Sicherheitsanforderungen und -standards der Bundeswehr erfolgt.

2.3 Fazit & Erkenntnisse »Digitale Verwaltung in der Beschaffung«

Die Betrachtung der »Beschaffung« über die Vergabe, Betrieb und Service als einen Ende-zu-Ende-Prozess ist unerlässlich, um die Digitalisierung in der Beschaffung der Bundeswehrverwaltung effektiv voranzutreiben. Die Optimierung von Workflows und die Nutzung vorhandener Lösungen wie DokMBw generieren Mehrwerte. Auf Basis der Erkenntnisse lassen sich folgende Handlungsempfehlungen mit unterschiedlichen Zeithorizonten festlegen:

Laufende Maßnahmen im Clusterprogramm ERP (M-1025) zur Finalisierung der Digitalisierung in der Beschaffung

In Abstimmung zwischen dem Clusterprogramm und dem HPM Rüstung wurden folgende wesentliche Kernpunkte für den digitalen operativen Beschaffungsprozess in einem Fachkonzept erarbeitet, abgestimmt und auf den Weg gebracht:

- Digitale Beschaffungsakte
- Signatur der Verträge
- Digitale Bestellübermittlung an die Auftragnehmer
- Workflow-Funktionalitäten
- Klauselbibliothek zur Erstellung von Verträgen
- Vertragsmanagement

Kurzfristige Handlungsoptionen für Quick Wins

- **Ende-zu-Ende-Workflow in DokMBw:**
 - Nutzung der Methode der unstrukturierten Workflows in DokMBw 1. Ausbaustufe zur Abbildung von Prozessen.
 - Schnelle Implementierung von strukturierten Ende-zu-Ende-Workflows auf Basis der dargestellten Parameter in DokMBw mit der 2. Ausbaustufe.
 - Zugriffe und durchgängige Bearbeitung durch alle Prozessbeteiligten sicherstellen.
 - Die Arbeit der Prozessbeteiligten durch ein aktives Änderungsmanagement begleiten.

Mittelfristige Handlungsoptionen zur Realisierung langfristiger Potenziale

- **Prozesssteuerungsoptionen evaluieren:**
 - Untersuchung von Möglichkeiten zur weiteren Prozessautomatisierung, einschließlich der automatisierten Einbindung von Akteuren und Erinnerungen zur Mitprüfung.

■ **Ablösung, Erweiterung und Einführung technischer Hilfsmittel zum**

Prozess-Status:

- Mittelfristige Umstellung von E-Mail-basierten Kommunikationsmethoden auf einen transparenten Prozess-Status, um die Effizienz zu steigern und mögliche Missverständnisse zu minimieren.

■ **Wiederverwendungsmöglichkeiten prüfen:**

- Evaluierung von Optionen zur Wiederverwendung von vorhandenen Ergebnissen wie Anforderungen, Vorlagen und Verträgen, um Effizienz und Konsistenz zu fördern.

■ **Einsatz von generativer KI:**

- Prüfung der Möglichkeiten zur Integration von generativer KI, um auf Basis vorhandenen Wissens automatisch neue Sachverhalte zu erarbeiten und Innovationen zu fördern.

Die mittelfristigen Maßnahmen zielen darauf ab, die Digitalisierung weiter zu vertiefen und die Prozesse durch Automatisierung und verbesserte Kommunikationsmethoden zu optimieren. Die Integration von KI trägt dazu bei, innovative Lösungsansätze zu generieren und die Effizienz langfristig zu steigern. Insgesamt trägt die Reduzierung organisatorischer Abhängigkeiten durch Prozessoptimierung und Digitalisierung dazu bei, die Agilität und Effizienz einer Organisation zu steigern. Mitarbeitende können ihre Aufgaben autonomer erledigen, während gleichzeitig die Sicherheit und Transparenz der Prozesse verbessert werden.

3 Digitale Verwaltung im Personalwesen

3.1 Mehrwerte durch die digitale Verwaltung im Personalwesen

Die Digitalisierung des Personalwesens spielt eine entscheidende Rolle im umfassenden Streben nach einer effizienten und modernen digitalen Verwaltung der Bundeswehr. In einer Zeit, in der die Dynamik der globalen Sicherheitslage stetig zunimmt, ist eine gestärkte Verteidigungsfähigkeit der Bundeswehr von essenzieller Bedeutung. Die Digitalisierung bietet nicht nur die Möglichkeit zur Optimierung von administrativen Abläufen, sondern auch zur Schaffung eines flexibleren, effizienteren und effektiveren Personalmanagements.

Die Transformation des Personalwesens von analogen hin zu digitalen Arbeitsweisen ermöglicht neben einer zeitnahen und transparenten Bearbeitung von Geschäftsvorgängen auch die Grundlage für eine präzise Identifikation und Authentifizierung der handelnden Akteure. Eine zukunftsorientierte Digitalisierung ermöglicht die effiziente Gestaltung von Personalprozessen sowie die optimale Nutzung von Ressourcen, wodurch das volle Potenzial der Bundeswehr als moderner Arbeitgeber ausgeschöpft wird. Die vorliegende Transformation geht über die rein technologische Ebene hinaus; sie ist ein strategischer Schritt zur Stärkung der Gesamtleistungsfähigkeit. Die verbesserte Verwaltung und effizienteres Personalmanagement bereiten die Bundeswehr auf aktuelle Herausforderungen vor und adressieren zukünftige Anforderungen, wodurch die Einsatzfähigkeit der Bundeswehr nachhaltig gestärkt wird. Mit diesem digitalen Fundament kann auch der Grundstein für ein externes Employer Branding und somit für eine verbesserte Arbeitgeberattraktivität gelegt werden.

Digitales Personalmanagement ist zentraler Baustein einer digitalen Verwaltung.

3.2 Impulse zu Werkzeugen, Lösungsbereichen und -ansätzen

Unter der in 3.1 dargestellten Prämisse werden in besonderem Maße vier wesentliche Handlungsfelder betrachtet.

Die Handlungsfelder 1 und 2 haben einen nach extern gerichteten Fokus (**externes Employer Branding**), während die Handlungsfelder 3 und 4 stärker nach innen ausgerichtet sind (**internes Employer Branding**).

Handlungsfelder mit externem Employer Branding	Handlungsfelder mit internem Employer Branding
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliche Optimierung & Digitalisierung des Bundeswehr-Recruiting-Prozesses (vgl. Kapitel 3.2.1) ▪ Als konkrete Maßnahme zu (1) die Optimierung des Online-Portals (vgl. Kapitel 3.2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalisierung des Personalmanagements (vgl. Kapitel 3.2.3) ▪ Einführung einer Bundeswehr ID-Wallet (vgl. Kapitel 3.2.4)

3.2.1 Ganzheitliche Optimierung & Digitalisierung des Bundeswehr-Recruiting-Prozesses

Die Bundeswehr steht vor einer tiefgreifenden Herausforderung im Bereich des Personalmanagements, die eine holistische Betrachtung und umfassende Maßnahmen erfordert. In den vergangenen Jahrzehnten verzeichnete die Bundeswehr einen dramatischen Rückgang ihres uniformierten Personalbestands von 459.000 im Jahr 1990 auf etwa 183.000 im Jahr 2014, was einem Rückgang von über 66 % entspricht. Obwohl seit 2016 Anstrengungen zur personellen Aufstockung unternommen wurden, bleibt die Einstellungsquote aus Bewerbungen über das Karriereportal der Bundeswehr bei lediglich 30 %, was darauf hindeutet, dass das volle Potenzial der Bewerbungstools bei Weitem nicht ausgeschöpft wird.

Externe Einflüsse wie die digitale Transformation, der Fachkräftemangel und der demografische Wandel sowie veränderte Erwartungen an das Bewerbungsverfahren haben den Auswahlprozess der Bundeswehr erneut überholt. Dieser ist gegenwärtig zu langsam, unflexibel und wenig nutzerorientiert. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, bedarf es einer Modernisierung des Recruiting-Prozesses. Nachfolgend werden Eckpunkte für die Nutzung neuer Digital-Werkzeuge innerhalb des Recruiting-Prozesses aufgezeigt.

Eckpunkt zur Optimierung & Digitalisierung	Beschreibung
Digitaler und mobiler Recruiting-Prozess	Der digitale und mobile Prozess ermöglicht zeitgemäße, einfache und nutzerfreundliche Bewerbungsabläufe. Eine enge und vernetzte Zusammenarbeit aller im Recruiting-Prozess beteiligten Abteilungen ist hierbei unabdingbar, um eine Lösung aus einer Hand zu bieten. Der Prozess muss vom Interesse eines Bewerbers bis zu Einstellung effizient, attraktiv und ohne sichtbare Schnittstellen gestaltet sein.
Ausrichtung des Wertversprechens	Die positive Wahrnehmung spielt für die Bundeswehr eine Schlüsselrolle. Hierbei gilt es, den gesellschaftlichen Nutzen, den persönlichen Beitrag Bundeswehrangehöriger sowie Entwicklungsmöglichkeiten verstärkt herauszustellen. Durch diese Maßnahmen wird u. a. das Image der Bundeswehr als attraktiver Arbeitgeber gestärkt. Zusätzlich können daraus abgeleitete Strategien gezielte Bewerbergruppen ansprechen und gruppenspezifische Ansprachen sicherstellen.
Personalisierung der Bewerberadressierung	Durch Ansätze und Methoden wie Personas kann eine gezielte Ansprache unterschiedlicher Bewerbergruppen erfolgen. Zusätzlich ermöglicht die Vor-Analyse (z. B. mittels Persona-Methode) eine Verständnissteigerung der Bewerber- und Arbeitnehmer-Bedürfnisse. Hierdurch kann eine individuelle Ausrichtung von der Ansprache bis über den gesamten Bewerbungsprozess abgeleitet und umgesetzt werden. Für diese Themen sind zeitgemäße und marktverfügbare IT-Lösungen möglich. Zudem ist auch die Testung und Validierung der identifizierten Personas mit Pilotgruppen (Anwendung »Build-Measure-Learn-Prinzip«) eine geeignete Methode.
Moderne & marktverfügbare HR-Lösungen	In den verschiedenen Recruiting-Phasen liefern marktverfügbare Lösungen attraktive und schnell umsetzbare Lösungen. Potenzielle Bewerber mit Interesse an der Bundeswehr werden z. B. durch moderne, attraktive und intuitiv bedienbare Bewerberlösungen angesprochen und motiviert. Ähnliche Effekte lassen sich mit »einfachen« Lösungen auch in anderen Phasen erzielen. In der Bewerbungsphase steht für den Bewerber der effiziente, einfache und digitale Bewerbungsprozess im Fokus. Für die Realisierung der Digitalisierungschancen und den starken Mehrwert im Recruiting-Prozess und in der Ausrichtung auf den Bewerber ist der Einsatz moderner marktverfügbarer Lösungen unerlässlich.

Die vier dargestellten Eckpunkte sind essenzielle Bausteine für die innovative Weiterentwicklung und Digitalisierung des Bundeswehr-Recruiting-Prozesses. Durch die ganzheitliche (Ende-zu-Ende) Digitalisierung und eine klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Bewerber kann die Bundeswehr den eigenen Auswahlprozess optimieren und zeitgleich als moderner und attraktiver Arbeitgeber auftreten. Zur pragmatischen Umsetzung der Digitalisierung sind vorhandene HCM-Lösungen auf die Umsetzung, Einhaltung und Ausrichtung der Eckpunkte zu überprüfen. Basierend auf dem Prüfergebnis liefern »kleine« Anpassungen bereits entsprechende interne (z. B. Effizienzgewinn durch bessere Kommunikation) oder externe (Image-Gewinn oder Senkung der Prozess-Abbruchquote) Effekte.

3.2.2 Optimierung des Online-Portals

Innerhalb des Bundeswehr-Recruiting-Prozesses stellt das Online-Portal eine maßgebliche Säule dar. Hier sind Optimierungspotenziale erkennbar, wie z. B. folgende unzureichende Features:

- fehlende Mailbenachrichtigung über Zwischenbescheide im Bewerberprozess
- mangelnde Konnektivität mit Karriereberatern
- unzureichende Suchfunktion

Durch die Umsetzung der Optimierungspotenziale kann die Nutzerfreundlichkeit des Bewerberportals erheblich gesteigert werden.

Auch die Online-Jobbörse der Bundeswehr »bundeswehr-karriere.de« weist Potenziale zur Steigerung der Nutzerfreundlichkeit auf. Aktuell lassen sich z. B. folgende Heraus-

forderungen in der linken Spalte identifizieren. Zur Steigerung der Effizienz und Nutzerfreundlichkeit des Bundeswehr-Recruiting-Portals sind z. B. die in der rechten Spalte dargestellten Maßnahmen zweckmäßig.

Herausforderung	Beschreibung der Herausforderung	Optimierungsmaßnahme
Kein direkter Login-Bereich auf der Landing-Page »bundeswehr-karriere.de«	Auf der Landing-Page »bundeswehr-karriere.de« fehlt dem Interessenten ein Login-Bereich, um einen Account anzulegen und Bewerbungen zu verwalten. Aktuell sind die Funktionen erst nach Suche im dritten Unterpunkt »Bewerbung« und dem Button »Bewerbungsportal Bundeswehr« aufzufinden. Nach Betätigung öffnet sich ein neuer Online-Auftritt außerhalb der ersten Webseite.	Verbesserung der Benutzeroberfläche: Es ist unerlässlich, die Benutzeroberfläche der Seite »bundeswehr-karriere.de« zu optimieren. Ein prominenter und attraktiver Login-Bereich sollte auf der Landing-Page platziert werden, um Bewerbern die Anmeldung und Verwaltung ihrer Bewerbungen zu erleichtern.
Nachvollziehbarkeit von Suchergebnissen und Zuordnung von Stellenangeboten	In der Jobsuche müssen die hinterlegten Keywords für einzelne Vakanzen überprüft werden, um eine präzise Filterung zu gewährleisten. Beispielsweise wird das Stichwort »Reserveoffizier« in den Filterfunktionen als Stellenart »militärische Laufbahn« geführt, jedoch nicht als »Stellenangebot Reserve«.	Optimierung der Suchfunktion: Eine gründliche Überprüfung und Verbesserung der Suchfunktion ist notwendig, um sicherzustellen, dass Bewerber relevante Positionen mithilfe geeigneter Keywords leichter finden können. Insbesondere die Filterung nach Stellenarten sollte präziser gestaltet werden.
Einfache und nachvollziehbare Dateneingabe	Aktuell ist im »Bewerbungsprofil« bei der Bewerbungsabgabe für jede Festanstellung jedes Datum im Bereich »Berufspraxis« zu hinterlegen. Dies erfordert von Bewerbern, ein Pseudo-Entlassungsdatum in der Zukunft anzugeben, um die aktuelle Berufserfahrung zu hinterlegen.	Anpassung des Bewerbungsprofils: Im Bereich des Bewerbungsprofils sollte eine Überarbeitung stattfinden, um Bewerbern mehr Flexibilität zu bieten. Insbesondere die Anforderung, jedes Datum im Bereich »Berufspraxis« auszufüllen, sollte überdacht werden, um Bewerbern in Festanstellungen entgegenzukommen.
Fehlende Schnittstellen zwischen dem Online-Portal und Bw-Systemen	Nach Rücksprache mit Karriereberatern ist das Online-Portal nicht mit internen Bundeswehrsystemen verbunden. Folglich erreicht die Bewerbung des potenziellen Kandidaten nicht die Karriereberater zur weiteren Beratung. Dadurch können Unterlagen nur zeitlich verzögert oder gar nicht bearbeitet werden. Für die Bewerbenden resultiert aus diesem Umstand eine fehlende oder deutlich verzögerte Rückmeldung zu ihrer bzw. seiner Bewerbung, einem Zwischenbescheid oder zur Einladung zu einem Einstellungstest.	Integration mit internen Bundeswehrsystemen: Die Verbindung des Online-Portals mit den internen Bundeswehrsystemen ist entscheidend. Dies ermöglicht eine reibungslose Weiterleitung der Bewerbungen an Karriereberater, wodurch eine effektive Beratung und Bearbeitung der Unterlagen gewährleistet wird. Implementierung von Benachrichtigungen: Die Einführung eines effektiven Benachrichtigungssystems über Zwischenbescheide im Bewerberprozess ist essenziell. Dies stellt sicher, dass Bewerbende zeitnah informiert und im Idealfall zu weiteren Auswahlverfahren eingeladen werden können. Gerade der persönliche Kontakt stärkt das »unmittelbare Interessengefühl am Bewerbenden«, anstatt ihn wie eine Nummer unter vielen zu behandeln.

Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen wird nicht nur die Nutzerfreundlichkeit des Portals gesteigert, sondern auch die Effizienz des gesamten Recruiting-Prozesses erhöht. Dies trägt dazu bei, das volle Potenzial der Bewerbenden auszuschöpfen und die Bundeswehr als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Ein digitales Personalmanagement stärkt nachhaltig die Verteidigungsfähigkeit.

3.2.3 Digitalisierung des Personalmanagements

Im Bereich Personalmanagement der Bundeswehr sind große Potenziale durch Digitalisierung erkennbar. Viele Prozesse sind heute noch nicht oder nur anteilig digitalisiert. Ebenfalls kommen Lösungen im Bereich Automatisierung im Kontext von Prozessen und Daten nicht flächendeckend zum Einsatz. Die heute anteilig digitalisierten Personalprozesse beziehen nicht alle Prozessbeteiligten ein und verfügen häufig über Medienbrüche zwischen den Prozessbeteiligten. Antragsprozesse und die Bereitstellung von Unterlagen sind nach wie vor über unterschiedliche Eingänge möglich, teilweise auch noch papierbasiert.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wird die Einführung eines »**Personalportals**« empfohlen. Dieses dient als zentraler Anlaufpunkt und Knotenpunkt für die Bearbeitung von Personalprozessen. Hier werden zentral einzelne Bearbeitungsschritte von Soldaten, zivilen Beschäftigten und Vorgesetzten abgebildet und greifen ineinander. **Jeder Beschäftigte im Geschäftsbereich des BMVg** erhält ein »Personalkonto«, auf welchem sämtliche Vorgänge im Kontext der **persönlichen HR-Themen** übersichtlich verfügbar sind. Dabei können z. B. Nachweise hochgeladen und eigene Personendaten hinterlegt werden. Vorgesetzte erhalten ein »**Vorgesetztenkonto**« zur Initiierung und Überwachung von Dienstpostenbesetzungen. Ein **Konto für die personalbearbeitenden Stellen** erleichtert die Antragsbearbeitung in der Verwaltung. Darüber hinaus ist es z. B. möglich folgende Bereiche, Prozesse und Funktionen anzubinden:

- **Berufsförderungsdienst:** Hier können BFD-berechtigte Bundeswehrangehörige zentrale Fortbildungsseminare beantragen
- Rechnungswesen zur **zentralen Reisekostenabrechnung**
- Travel-Management der Bundeswehr, z. B. zur zentralen Dienstwagenbuchung
- **u.v.m.**

Die Ansätze der Bundeswehr mit dem Projekt »Digitale Teilhabe« sind hierbei vielversprechend. Weitere Potenziale und Anbindungsmöglichkeiten sind nahezu unbegrenzt und sollten in Abhängigkeit des Nutzens identifiziert werden.

Neben der Chance und dem Nutzen der Digitalisierung bietet ein zentrales Portal analog zum Onlinezugangsgesetz umfangreiche Transparenz und einfachen und zentralen Zugriff.

Neben der prozessualen und funktionalen Betrachtung liefert das Portal eine **zentrale Dokumentenablage** für die sichere Bereitstellung und Ablage von Unterlagen. Die technische Anbindung an die datenverarbeitende IT-Unterstützung erfolgt durch Schnittstellen zu vorhanden Systemen. Zur Sicherstellung der Usability sind diese für Antragstellende nicht sichtbar.

Neben den funktionalen Erweiterungen (z. B. Zentralisierung und Anbindung vom Travel-Management) ist auch die Erweiterung des Nutzerkreises denkbar. Neben aktiven Bundeswehrangehörigen (zivil & militärisch) könnten auch Reservistendienst-

Leistende oder Pensionärinnen bzw. Pensionäre mit eigenen Prozessen und Services (z. B. Trennungsgeldbearbeitung) angebunden werden. Hierüber lassen sich »lebenslange« Kommunikationskanäle und Verbindungen zwischen der Bundeswehr und ihren Angehörigen umsetzen.

Die Bereitstellung eines Personalportals liefert einen neuen Use Case im Kontext der Maßnahmen Gw4Bw (Groupware for Bundeswehr), SASPF oder DokMBw. Für das weitere Vorgehen ist die Abbildung der dargestellten Funktionen und Prozesse in den bereits vorhandenen Lösungen zu überprüfen und pragmatisch zu implementieren. Die Bereitstellung des Services steht dabei vor der vollumfänglichen Funktionalitätsbereitstellung.

Die kurzfristige ganzheitliche Ende-zu-Ende-Digitalisierung der internen Personalprozesse ermöglicht schnelle und transparentere Abläufe und führt dadurch zu einem Effizienzgewinn und Kostenoptimierungen durch die Reduktion von papierbasierten Arbeitsschritten. Ebenfalls steigert der Lösungsansatz die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber und bietet das Potenzial für nachhaltige »lebenslange« Beziehungen zwischen der Bundeswehr und ihren Angehörigen.

3.2.4 Einführung einer Bundeswehr ID-Wallet

Die Digitalisierung im Personalwesen der Bundeswehr steht vor der zentralen Herausforderung, eine bislang stark papierbasierte Verwaltung in eine zeitgemäße, digitale Ära zu überführen. Trotz bereits vorhandener Möglichkeiten für Prozesskosteneinsparungen und die sichere Verwahrung verschlüsselter Dokumente bestehen noch Widerstände und Ängste gegenüber einer umfassenden Digitalisierung. Unbestritten ist jedoch, dass eine zügige Digitalisierung für die Bundeswehr von entscheidender Bedeutung ist, um den Anschluss auf dem hart umkämpften Arbeitsmarkt nicht zu verlieren. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die vollständige digitale End-to-End-Transformation sämtlicher Prozesse, inklusive einer eindeutigen Identifikation und Authentifizierung der handelnden Akteure.

Ein schneller und bedeutender Mehrwert dieser Digitalisierung liegt in der Abschaffung physischer Ausweise zugunsten einer **Digitalen Identität**. Die verpflichtende Nutzung dieser digitalen Identität ermöglicht nicht nur eine klare Zuweisung von Rollen und Rechten, sondern führt auch zu einer messbaren Kosteneinsparung bei physischen Karten und Kartenlesegeräten. Die Einführung einer End-to-End-Verbindung vom Smartphone zum Backend-System schafft die Grundlage für eine sichere und nachweisbare Bedienung aller digitalen Prozesse der Bundeswehr.

Zentrales Instrument ist dabei die **hochsichere Bundeswehr ID-Wallet**. Als Open Source ID-Wallet entwickelt und kompatibel zu EUDI-Wallet, ermöglicht sie die sichere Speicherung sämtlicher Nachweise und ID-Attribute im SSI-Format W3C. Dies geschieht in einem Personal Encrypted Cloud ID-Space auf der Open Sovereign Cloud, was eine differenzierte Betrachtung von verschiedenen Komponenten erlaubt. Der

elektronische Personalausweis wird kryptografisch eingelesen und fungiert als zentraler Vertrauensanker für Bundeswehresoldaten und -reservisten. Trotz der Prozesskostenvorteile und Sicherheit, die die auf dem Smartphone gespeicherte Bundeswehr ID und EU-Identität bieten, ergeben sich auch Herausforderungen. Insbesondere der Ablageort für Verifiable Credentials erfordert differenzierte Betrachtungen, gerade im Hinblick auf den Zugriff auf das Trusted Secure Element in den Smartphones. Die Nutzung von Biometrie als Authentifikation ist nur bei modernen Smartphones zulässig und hängt von den Vorgaben des BSI ab. In diesem Zusammenhang gibt es bereits durch den BSI zertifizierte Lösungen, die sowohl Android- als auch iOS-Geräte VS-NfD/NATO-Restricted hervorragend sichern können.

Insgesamt ist die sichere digitale Identität, zentral verankert im Personalausweis, der Schlüssel für eine erfolgreiche Digitalisierung im Personalwesen der Bundeswehr. Die Bundeswehr ID-Wallet-Lösung muss EUDI- und eIDAS 2.0-Kompatibilität sicherstellen und gleichzeitig auf UX-Design, Nutzerreichweite und die Unterstützung verschiedener Use Cases setzen. Die Selbstsouveränität der Soldaten in Bezug auf ihre ID-Daten und eine verpflichtende Vorgabe von Use Cases sind entscheidende Elemente für den Erfolg des Bundeswehr ID-Wallet-Systems.

3.3 Fazit & Erkenntnisse »Digitale Verwaltung im Personalwesen«

Die digitale Transformation im Kontext Personal ist ein wesentlicher Schlüssel zur Stärkung der Bundeswehr. Aufgezeigte Maßnahmen zur Digitalisierung des Personalwesens in der Bundeswehr können einen bedeutenden Schritt in Richtung Modernisierung und Effizienz markieren. Die Herausforderungen, vor die uns die aktuellen Strukturen stellen, erfordern grundlegende Veränderungen. Durch die umfassende Überarbeitung des Recruiting-Prozesses, die ganzheitliche Digitalisierung des Personalmanagements und die Einführung einer Bundeswehr ID-Wallet schaffen wir durch zeitgemäße Lösungen Mehrwerte für die Bundeswehr und ihre Angehörigen. Hierbei darf jedoch keinesfalls der kulturelle Wandel außer Acht gelassen werden, der die grundsätzliche Basis für eine digitale Transformation darstellt.

Die Adaption moderner Technologien in allen Facetten des Personalmanagements ermöglicht nicht nur eine bessere Bewerbererfahrung, sondern auch transparentere, schnellere und sicherere interne Prozesse. Dieser Weg ist anspruchsvoll, doch die Chancen für eine zukunftsorientierte Bundeswehr und eine fortschrittliche Verteidigung Deutschlands sind enorm. Wir setzen auf die Kraft der Digitalisierung, um die Bundeswehr als einen der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands zu positionieren und die Einsatzfähigkeit zu stärken.

4 Chancen & Risiken

»Digitalisierung in der Verwaltung«

Die Digitalisierung hat erhebliche Auswirkungen auf Arbeitsmethoden in verschiedenen Bereichen von »Beschaffung« und »Personalwesen«. Die nachfolgenden Tabellen zeigen Chancen und Risiken im Zusammenhang mit den durch und für die Digitalisierung veränderten Arbeitsmethoden.

4.1 Erwartete und wahrgenommene Chancen

Chance	Chance-Beschreibung	Wirkung
Effizienzsteigerung	Fortgeschrittene Digitalisierung und Automatisierung von Routineaufgaben und Prozessen führt zu einer erheblichen Effizienzsteigerung. Bessere Bedarfsermittlung erhöht z. B. die Effizienz.	Mitarbeitende können sich auf anspruchsvollere und kreativere Aufgaben konzentrieren. Der Leistungs- und Qualitätsgedanke bei allen Mitwirkenden kann in den Vordergrund rücken.
Flexibilität	Digitalisierung ermöglicht die nahtlose Zusammenarbeit und den Zugriff auf Arbeitsmittel zu jeder Zeit und ortsungebunden (sicheres mobiles und ultramobiles Arbeiten).	Steigerung der Flexibilität, Produktivität und Verbesserung der Work-Life-Balance.
Innovationsförderung	Digitale Tools und Technologien fördern die Innovationskraft der Bundeswehr.	Schnellere Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen stellen eine Wettbewerbsfähigkeit dar.
Bessere Datenverfügbarkeit und Entscheidungsfindung	Digitalisierung führt zu einer verbesserten Datenerfassung und -analyse.	Bessere Informationsgrundlage für fundierte Entscheidungen und Transparenz.
Wiederverwendung von Ergebnissen	Durch die Wiederverwendung von bereits erzielten Ergebnissen können Zeit und Ressourcen erheblich eingespart werden, z. B. durch Wiederverwendung von Anforderungen in der Beschaffung oder keine Neuerfassung vorhandener Informationen im Personalwesen.	Das Beschleunigen von Prozessen trägt zur allgemeinen Effizienzsteigerung bei. Wiederverwendbare Ergebnisse können dazu beitragen, eine konsistente Qualität in verschiedenen Projekten oder Produkten aufrechtzuerhalten. Bewährte Methoden und bewährte Technologien können mehrfach eingesetzt werden.

4.2 Erwartete und wahrgenommene Risiken

Risiko	Risiko-Beschreibung	Risiko-Reaktion
Ängste vor Automatisierung	Steigende individuelle Sorge, dass ein Teil der heutigen Stellen bzw. Dienstposten nicht mehr notwendig ist.	Aufklärung, transparente Kommunikation, Schulungen und Weiterbildungen für betroffene Arbeitskräfte.
Datensicherheitsrisiken	Steigendes Risiko von Datenlecks und Cyberangriffen.	Notwendigkeit von robusten Sicherheitsmaßnahmen und Schulungen zur Sensibilisierung.
Mehraufwand und Arbeitsüberlastung	Die ständige Verfügbarkeit digitaler Tools kann zu Überlastung und Stress führen. Gefühlt führt die Digitalisierung in Teilen zu Mehraufwendungen.	Förderung von Work-Life-Balance und klare Richtlinien zur Arbeitszeitgestaltung. Schulung zum smarten Umgang mit neuen technischen Möglichkeiten.
Abhängigkeit von Technologie	Zu starke Abhängigkeit von digitalen Systemen kann zu Störungen führen.	Diversifikation der Technologien und Notfallpläne für den Fall von Systemausfällen.
Mangelnde Datenschutz-Compliance	Verletzungen der Datenschutzbestimmungen können rechtliche Konsequenzen haben.	Umfassende Schulungen und Implementierung von Datenschutzrichtlinien.

5 Show-Stopper »Digitalisierung in der Verwaltung«

Die Einführung und erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben stehen oft vor Herausforderungen und potenziellen »Show-Stoppern«. Die nachfolgenden Schlüsselfaktoren können sich dabei auf die Digitalisierung der Verwaltung auswirken. Neben dem Show-Stopper liefert die nachfolgende Tabelle zusätzlich einen möglichen Bewältigungsansatz.

Show-Stopper	Beschreibung	Bewältigungsansatz
Mindset und Motivationsinstrumente	Widerstand gegen Veränderungen und fehlendes Interesse am Digitalisierungsvorhaben.	Implementierung von Schulungen und Change-Management-Strategien, um das Bewusstsein zu schärfen und die Akzeptanz zu fördern. Einführung von wirksamen Motivationsinstrumenten, um Mitarbeitende zu engagieren.
Wissensmanagement	Mangelndes Wissen über digitale Technologien und deren Anwendung im Arbeitskontext.	Aktives Wissensmanagement, Schulungen und Fortbildungen, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende die erforderlichen Fähigkeiten entwickeln und auf dem neuesten Stand bleiben.
Akzeptanz von Benutzeroberflächen und Benutzererfahrung	Unzufriedenheit mit der Benutzeroberfläche und der Benutzererfahrung digitaler Tools.	Entwicklung von zeitgemäßen, intuitiven und benutzerfreundlichen Interfaces. Einbeziehung der Benutzer in den Entwicklungsprozess, um ihre Bedürfnisse und Anforderungen zu verstehen.
Einstufung von Daten und Informationen	Unsicherheit oder Mangel an klaren Richtlinien zur Einstufung und Handhabung von sensiblen Daten.	Einführung klarer Richtlinien für die Klassifizierung, Sicherung und den Datenschutz von Informationen. Schulung der Mitarbeitenden zu den relevanten Datenschutzbestimmungen.
Leistungsgedanke	Fehlende Transparenz über den Nutzen und die Auswirkungen der Digitalisierung auf die organisatorische Leistung.	Klare Kommunikation der Ziele, Vorteile und messbaren Auswirkungen der Digitalisierung. Regelmäßige Leistungsbewertung und Anpassung der digitalen Strategie.
Personalmodell (2–3 Jahresturnus für Beamte und Offiziere)	Starre Personalmodelle, die den Anforderungen der digitalen Transformation nicht gerecht werden (z. B. Wissensverlust auf den Dienstposten).	Überarbeitung von Personalmodellen, um eine agile Arbeitsweise zu ermöglichen. Implementierung flexiblerer Beschäftigungs-, Karriere- und Beförderungsmodelle (z. B. Fachkarrieren, um dem »Brain-Drain« entgegenzuwirken), um die Anpassungsfähigkeit zu fördern.
Fehlerkultur, Rückversicherung und Risikofreude	Rücksprache, organisatorische Prüfschleifen und dadurch entstehende Überlastungs- und Bottleneck-Effekte reduzieren die Offenheit für aktive Veränderungen und das Ausprobieren neuer Möglichkeiten	Aktives begleiten des Mindset-Change durch die Führungskräfte. Fehlerkultur muss vorgelegt werden. Hierfür können aktiv Vertrauen und Eigenverantwortlichkeit auf die Mitarbeitenden übertragen werden.

Show-Stopper	Beschreibung	Bewältigungsansatz
Innovationshemmende Verfahren	Zentralisierte Verfahren bergen das Risiko, Prozesse zu entschleunigen und Administrationsarbeiten zu erhöhen. Hierdurch werden zeitnahe Innovationen reduziert. Ebenfalls ergeben sich Herausforderungen in der Haushaltsplanung von kurzfristigen Innovations-Beschaffungen.	Neue und bestehende Verfahren in Hinblick auf Aufwand, Nutzen, Agilität und Geschwindigkeit überprüfen, hinterfragen und ggf. Anpassungen durchführen. Zeit, Agilität und Lösungsorientierung gelten zurzeit als der dominierende Faktor.

Die erfolgreiche Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der sowohl technologische als auch soziale Aspekte berücksichtigt. Ein kontinuierliches Monitoring, offene Kommunikation und die Bereitschaft, auf Feedback einzugehen sind entscheidend, um digitale Transformationsprojekte erfolgreich umzusetzen.

6 Aktives Veränderungsmanagement (Bedeutung & Maßnahmen)

Die Implementierung eines aktiven Veränderungsmanagements sowie die Integration von Bonussystemen können entscheidende Auswirkungen haben. Die nachfolgende Tabelle zeigt ausgewählte Schlüsselaspekte und passende Umsetzungsansätze.

Schlüsselaspekt	Umsetzungsansatz
Technisches vs. organisatorisches Change-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technische Veränderungen müssen aktiv durch Aufklärung und Schulungen begleitet werden. Der Erfolg der Maßnahmen-Umsetzung ist über die Nutzung der technischen Angebote messbar. ▪ Organisatorische Veränderungen müssen aktiv für die Organisation vorbereitet und begleitet werden. Organisatorische Veränderungen sorgen meist für Unsicherheiten und fehlende Orientierung. Diesen Aspekten muss aktiv begegnet werden.
Change-Management als Führungsaufgabe	<p>Veränderungsmanagement ist eine zentrale Führungsaufgabe. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitenden bzw. Unterstellten Sicherheit geben und ihnen als Coach zur Seite stehen. Ebenfalls müssen Führungskräfte als Vorbild agieren. Die zentrale Aufgabe der Führungskraft im Change-Management gilt für organisatorische und technische Veränderungen.</p>
Schulungen und Aufklärung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulungen, Workshops und Informationskampagnen durchführen, um Mitarbeitende über Vorteile der Digitalisierung aufzuklären. ▪ Förderung eines positiven Mindsets gegenüber Veränderungen ▪ Aktive Mitnahme der Mitarbeitenden
Stärkung des Output-Gedankens vs. Bearbeitung in der Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Kommunikation von strategischen Zielen und Ausrichtung auf Ergebnisse anstelle reiner Arbeitsprozesse ▪ Betonung von Wertschöpfung und Nutzen für die Organisation ▪ Kontinuierliche Kommunikation über die Bedeutung von Ergebnissen und Leistung im Vergleich zu traditionellen Arbeitsprozessen. ▪ Schaffung einer Unternehmenskultur, die Ergebnisorientierung und Innovation unterstützt.
Bonussysteme für eigenverantwortliche, erfolgsorientierte, durchgängige und schnelle Bearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung von Bonussystemen, die auf der effizienten Bearbeitung von Vorgängen basieren. Dies kann sowohl die Geschwindigkeit als auch die Qualität der Arbeit positiv beeinflussen. ▪ Flexible Bonussysteme, die sich an sich ändernde Anforderungen und Ziele anpassen können. Dies schließt die Möglichkeit ein, Boni für die Umsetzung innovativer Ideen und kontinuierliche Verbesserungen zu vergeben. ▪ Festlegung klarer und messbarer Leistungskriterien für Bonussysteme. Dies ermöglicht faire Beurteilungen und Belohnungen basierend auf individueller und teamorientierter Leistung. ▪ Einbeziehung der Mitarbeitenden bei der Entwicklung von Bonussystemen, um sicherzustellen, dass die Anreize die Bedürfnisse und Erwartungen der Belegschaft berücksichtigen.

Schlüsselaspekt	Umsetzungsansatz
Festlegung von Verantwortlichen mit hohem digitalem Mindset⁴	Identifikation und Festlegung von Schlüsselverantwortlichen mit einem ausgeprägten digitalen Mindset. Diese Personen übernehmen die End-to-End-Verantwortung für spezifische Vorgänge und fördern die Integration digitaler Technologien.
Transparente Kommunikation	Transparente Kommunikation über die Funktionsweise von Bonussystemen, um Missverständnisse zu vermeiden und das Vertrauen der Mitarbeitenden zu stärken.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen erfordert eine enge Abstimmung zwischen Führungskräften, personalführenden Stellen und Mitarbeitenden. Ein integratives Vorgehen, das sowohl die technologischen als auch die menschlichen Aspekte berücksichtigt, ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg der digitalen Transformation in der Digitalisierung der Verwaltung der Bundeswehr.

⁴ Ein »**Digitales Mindset**« beschreibt eine Denkweise, die von Offenheit für Technologie, Flexibilität und kontinuierlicher Lernbereitschaft geprägt ist. Es bedeutet, auf einer individuellen Ebene Veränderungen als Chancen zu sehen und digitale Technologien aktiv in Arbeitsprozesse zu integrieren. Es umfasst die Persönlichkeitsdispositionen: Offenheit und Agilität | Proaktivität | Kreativität und Gestaltungsmotivation | Kundenzentriertheit | Kritikfähigkeit | offener Umgang mit Scheitern (Bredendiek/Knorr, Mai 2020, via dci.digital)

7 Fazit & Ausblick

Das Thema »Digitale Verwaltung« ist gemäß der Einleitung kein neues Thema, sondern beschäftigt die Bundeswehr bereits mehr als 10 Jahre. Das vorliegende Ideenpapier zeigt in den Bereichen Beschaffung und Personalwesen beispielhaft, wie viele möglichen Potenziale und Chancen noch realisierbar sind und welchen Mehrwert diese für die Bundeswehr, den Bereich Beschaffung und Personal sowie die Verwaltung bedeuten.

Ein gemeinsames Potenzial von Beschaffung und Personalwesen ist die **konsequente Ende-zu-Ende-Prozessdigitalisierung**. In einem Prozess müssen alle Prozessbeteiligten zur richtigen Zeit die richtigen Informationen am richtigen Ort verfügbar haben. Dies kann allein durch eine Ende-zu-Ende-Betrachtung und einen zentralen Lösungsansatz in der Verwaltung umgesetzt werden. Es gilt, alle Prozessbeteiligten an einem durchgängigen Prozess partizipieren zu lassen und dadurch Mehrwerte real erlebbar zu machen.

Um die Mehrwerte neben dem individuellen Empfinden messbar darzustellen, sollten KPI (Key Performance Indicators) oder OKR (Objectives and Key Results) wie z. B. Prozessdauer oder querschnittliche Zufriedenheit gemessen werden. Neue Technologien müssen bei allen Bw-Angehörigen als Chancen begriffen und wahrgenommen werden. Besonders Herausforderungen wie Mindset-Change, Wissensmanagement oder Akzeptanz kann mit aktivem Veränderungsmanagement begegnet werden. Führungskräfte nehmen für die erfolgreiche digitale Verwaltung eine entscheidende Rolle ein, indem sie selbst die Veränderungen vorleben, offen neue Technologien ausprobieren und die Neugier für neue Lösungen und die Weiterentwicklung hoch priorisieren. Zusätzlich fördert die Nutzung agiler Projektmethoden bei der Einführung und Weiterentwicklung von Digital-Lösungen die Nutzerakzeptanz und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit der Digitalvorhaben.

Um die digitale Transformation der Verwaltung konkret weiter zu fördern, zeigt das Dokument unter anderem folgende Ansätze:

- In der **Beschaffung** kann eine **Ende-zu-Ende-Prozessdigitalisierung** mit bzw. in der vorhandenen IT-Lösung **DokMBw** begleitet und aufgenommen werden. Überschaubare Anpassungen fördern sofort das prozessübergreifende Mindset aller Prozessbeteiligten.
- Im **Personalwesen** leistet ein zentrales **Personalportal** den gleichen Effekt. Zeitgleich wird die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber durch zuverlässige und transparente Personalmanagement-Prozesse gefördert. Die parallele Optimierung des Bewerberportals erhöht zudem die Attraktivität, Nutzerfreundlichkeit und ggf. Erfolgsquote bei Bewerberinnen und Bewerbern.

Im Gesamten besitzt die Bundeswehr bereits viele richtige und wichtige Bausteine, um die Potenziale der digitalen Verwaltung zu realisieren. Die konsequenten Anpassungen der Lösungen unter Berücksichtigung der aufgezeigten Show-Stopper sowie ein aktives Veränderungsmanagement, können bereits mit überschaubarem Aufwand positive Effekte realisieren. Durch die Ende-zu-Ende-Prozessbetrachtung, die Standardisierung von Prozessen, attraktive Nutzererfahrungen oder (Teil-) Automatisierung werden bei allen Bundeswehrangehörigen persönliche Mehrwerte (z. B. schnelleres Arbeiten, Fokus auf die eigentlichen Tätigkeiten) umgesetzt. Zeitgleich profitiert die gesamte Bundeswehr in hohem Maße an der verbesserten und transparenteren Kommunikation sowie der schnelleren Bearbeitung von Prozessen in Beschaffung und Personalwesen.

Bitkom vertritt mehr als 2.200 Mitgliedsunternehmen aus der digitalen Wirtschaft. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 500 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

Bitkom e.V.

Albrechtstraße 10
10117 Berlin
T 030 27576-0
bitkom@bitkom.org

[bitkom.org](https://www.bitkom.org)

bitkom