

# KOMPETENZVERMITTLUNG IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR NEU GEDACHT

Nadine Ogonek  
Bettina Distel  
Sara Hofmann

## **Für einen modernen Staat**

Das Nationale E-Government Kompetenzzentrum vernetzt Experten aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft und ist die zentrale, unabhängige Plattform für Staatsmodernisierung und Verwaltungstransformation in Deutschland.

Herausgegeben und gefördert vom  
Nationalen E-Government Kompetenzzentrum e. V.  
Berlin 2020

# INHALT

	Zusammenfassende Empfehlungen	<b>4</b>
1.	Einleitung	<b>5</b>
2.	Wissenschaftlicher und praktischer Hintergrund	<b>6</b>
3.	Ergebnisse	<b>8</b>
3.1	Vorgehen	8
3.2	Studierenden-Planspiel zur Vermittlung von Kompetenzen im öffentlichen Sektor	9
3.2.1	Ausgangsszenario	9
3.2.2	Die Rollen	10
3.2.3	Die Ereignisse	11
3.3	Beschäftigten-Planspiel zur Vermittlung von Kompetenzen im öffentlichen Sektor	13
3.3.1	Ausgangsszenario	13
3.3.2	Die Rollen	14
3.3.3	Die Ereignisse	14
4.	Erfahrungen	<b>15</b>
4.1	Planspiel für Studierende	15
4.2	Planspiel für Mitarbeiter*innen der Verwaltung	15
5.	Handlungsempfehlungen	<b>16</b>
5.1	Empfehlungen zum Einsatz kreativer Lehr- und Lernmethoden	16
5.2	Empfehlungen zum Einsatz der Planspielvarianten	17
6.	Zusammenfassung	<b>18</b>
	Literatur	<b>19</b>
	Über die Autorinnen	<b>21</b>
	Impressum	<b>22</b>

# ZUSAMMENFASSENDE EMPFEHLUNGEN

Die vorliegende NEGZ Kurzstudie untersucht, wie innovative Lehr- und Lernmethoden in der öffentlichen Verwaltung sowie der Ausbildung für den öffentlichen Sektor zur Vermittlung von E-Kompetenzen eingesetzt werden können. Im Fokus steht die Entwicklung eines modularen Planspiels, durch das Kompetenzen vermittelt werden, die im Rahmen der weitergehenden Digitalisierung öffentlicher Verwaltungen zunehmend an Bedeutung gewinnen, in klassischen Aus- und Weiterbildungsformaten aber nur schwer einzuüben sind. Im Rahmen dieser Studie wurden zwei Varianten des Planspiels erarbeitet und mit unterschiedlichen Gruppen getestet. Die Evaluation der Testläufe durch die Spieler\*innen zeigt, dass Planspiele eine sinnvolle Ergänzung zu klassischen Veranstaltungsformaten sind. Die Teilnehmer\*innen sind in der Regel sehr motiviert und können durch die hohen Freiheitsgrade des Planspiels Soft Skills trainieren und nach eigener Einschätzung auch verbessern.

Aus diesen Spieliterationen ergeben sich folgende Gestaltungsvorschläge für die öffentliche Verwaltung.

1. *Das bestehende Portfolio der Lehrmethoden in Aus- und Weiterbildung im öffentlichen Sektor sollte um kreative Formate wie Planspiele ergänzt werden, um benötigte*

*(E-)Kompetenzen in einer risikofreien Umgebung schulen zu können.*

2. *Gerade in der Ausbildung sollte der Einsatz kreativer Lehr- und Lernmethoden durch klassische Veranstaltungsformate ergänzt werden, um begleitend Fachwissen zu vermitteln und so die Realitätsnähe kreativerer Lehrformate zu wahren.*
3. *Gerade in der Fort- und Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung sollten kreative Lehr- und Lernmethoden verstärkt eingesetzt werden, um das Innovationspotential der Mitarbeiter\*innen zu fördern und Vorbehalte gegenüber Digitalisierung abzubauen.*

Kreative Lehr- und Lernmethoden stellen eine sinnvolle Möglichkeit dar, Kompetenzen zu trainieren, die insbesondere in risikobehafteten Situationen benötigt werden und daher nur schwer im Alltag trainiert werden können. Wenngleich sowohl Entwicklung als auch Durchführung eines Planspiels aufwändig sind, zeigt unsere Erfahrung, dass sich die Anstrengungen lohnen und zu einer Win-Win-Situation aller Beteiligten führen können.

Schlagworte: Kompetenzen, Kompetenzvermittlung, Gamification, Digitale Transformation, Digital Government

# 1. EINLEITUNG

Die Digitalisierung verändert den Arbeitsalltag in fast allen Branchen grundlegend. Dabei ändern sich nicht nur Prozesse und Arbeitsweisen; vielmehr erfordert der umfassende Einsatz von Technik neue Kompetenzen sowohl im Management als auch in der Nutzung dieser Technik. Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung des Arbeitsalltags gewinnen daher neuartige Lernformate immer mehr an Bedeutung. Bestehende Studien haben gezeigt, dass „Gamification“, also der Kompetenzerwerb in spielerischer Form, eine vielversprechende Möglichkeit darstellt, benötigte Fähigkeiten im Kontext der Digitalisierung zu vermitteln. Vorteile des Ansatzes liegen u.a. darin, dass sehr realitätsnahe Szenarien und Problemstellungen abgebildet werden können, ohne gleichzeitig die Spieler\*innen in der Realität tatsächlich existierenden Risiken auszusetzen. Auf diese Weise können ein angstfreies Einüben und das gleichzeitige Erlernen und Anwenden neuer Kompetenzen gewährleistet werden.

Öffentliche Verwaltungen sind in gleichem Maße wie privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen von einer fortschreitenden Digitalisierung ihrer Arbeitsprozesse sowohl innerhalb ihrer Organisation als auch im Kontakt mit externen Stakeholdern (E-Government) gekennzeichnet und müssen sich ebenso den damit verbundenen Herausforderungen stellen. Bedienstete in

öffentlichen Verwaltungen verfügen in ihrem Arbeitsalltag in der Regel aber nur über sehr beschränkte Zeitressourcen für Fort- und Weiterbildung. Lehr- und Lernformate für die Vermittlung digitaler Kompetenzen müssen diese Einschränkungen in ausreichendem Maße berücksichtigen. Bisher fehlt es in der Verwaltungspraxis an Umsetzungsmaßnahmen, die den Kompetenzerwerb in spielerischer Form ermöglichen und gleichzeitig in ausreichendem Maße die begrenzten Ressourcen der Lernenden berücksichtigen. Ziel dieser Studie ist daher

*die Entwicklung eines modularen Planspiels zum Kompetenzerwerb im öffentlichen Sektor.*

Ein Planspiel ist die Simulation einer realen Situation. Den Teilnehmer\*innen wird eine Rolle in diesem Szenario zugewiesen, die sie – so realitätsgetreu wie möglich – verkörpern werden. Basierend auf den realen Handlungsmöglichkeiten der Rolle und einem vorher definierten Set an Regeln wird eine real-weltliche Situation simuliert. Gerade bei schwer zugänglichen Inhalten bzw. risikobehafteten Situationen bietet ein Planspiel die Möglichkeit, Konsequenzen des eigenen Handelns zu erfahren. Die vorliegende Kurzstudie beschreibt die Entwicklung eines solchen Planspiels für den öffentlichen Sektor, das für die Digitalisierung notwendige Kompetenzen vermitteln soll.

## 2. WISSENSCHAFTLICHER UND PRAKTISCHER HINTERGRUND

In den vergangenen 20 Jahren hat Gamification, also die Verwendung spielerischer Elemente zur Vermittlung von Lerninhalten, stark an Popularität gewonnen (Deterding et al. 2011). Ursprünglich als reines Marketinginstrument eingeführt, um Kund\*innenbindung zu forcieren, ist Gamification mittlerweile zu einem etablierten Instrument für politische Entscheidungsträger\*innen und Unternehmen geworden mit dem Ziel, Motivation und Engagement aller Teilnehmer\*innen zu erhöhen. Diese Durchdringung hat in letzter Konsequenz zu einer weitgehenden „Gamifizierung“ der Gesellschaft geführt (Deterding et al. 2011). Seither wird dieser Ansatz in einer Vielzahl von Bereichen und Sektoren, von der Gesundheitsversorgung bis hin zu den Medien, eingesetzt.

Bildungseinrichtungen konzentrieren sich ebenfalls verstärkt auf spielerische Ansätze, um im Unterricht Inhalte zu vermitteln (Adobor & Daneshfar, 2006; Mayer et al. 2013). Der Einsatz von Gamification in Unternehmen kann hauptsächlich auf zwei Gründe zurückgeführt werden. *Erstens* bieten gamifizierte Ansätze die Möglichkeit, Szenarien des wirklichen Lebens in einer risikofreien Umgebung nachzuahmen und eignen sich daher für Lern- und Übungssituationen. *Zweitens* haben sie einen Unterhaltungsfaktor, der die Motivation der Lernenden steigert, indem sie in einen interessanten und spannenden Fall verwickelt werden (Fletcher & Tobias, 2006; Salas et al., 2009; Westera et al., 2008). Die Gamifizierung von Lernprozessen kann dazu beitragen, das Verständnis der Lernenden für neue Phänomene und Situationen zu verbessern (Fletcher & Tobias, 2006). Für eine tiefergehende Verinnerlichung des Lernstoffes ist es unabdingbar, dass die Lernenden selbst aktiv werden und nicht nur passiv zuhören (Schank, 2005).

Bereits 2016 stellte Gartner im „Hype Cycle for Education“ eine wachsende Bedeutung von Gamifizierung für Bildungseinrichtungen fest. In der Hochschulbildung haben Planspiele – eine spezifische Form des spielbasierten Lernens – in den letzten Jahren immer mehr an Beliebtheit

gewonnen. So haben Günther et al. (2010) zum Beispiel ein Managementspiel entworfen, in dem Technikmanagement in der Hochschullehre vermittelt wird. Planspiele stellen eine Situation dar „[...] in der [...] Teilnehmer eine Rolle spielen und bestimmten Regeln folgen, um ein komplexes Phänomen der realen Welt zu simulieren.“ (Klievink & Janssen, 2010, S. 1, eigene Übersetzung) Sie finden auch in der Fort- und Weiterbildung zunehmend Anwendung. Petter et al. (2018) etwa nutzen ein Online-Spiel, um gezielt Bewerber\*innen mit digitalen Skills an Unternehmen zu binden.

Planspiele sind besonders geeignet, um Kompetenzen zu vermitteln, die Unternehmen und Organisationen im Kontext der Digitalisierung benötigen (Westera et al., 2008), weil sie problemorientiertes und interaktives Lernen ermöglichen. Die Teilnehmer\*innen werden mit einer möglichst realen Situation konfrontiert, die sie im Rahmen der ihnen zugeschriebenen Rolle und in Interaktion mit den anderen Rollen lösen müssen. Für den Zeitraum des Spiels sind die Teilnehmer\*innen nicht mehr Studierende oder Mitarbeiter\*innen, sondern beispielsweise Politiker\*innen, Manager\*innen oder Aktivist\*innen. Sie müssen im Kontext dieser Rollen interagieren und versuchen, die Ziele ihrer Rolle umzusetzen.

Die Entwicklung und Durchführung eines Planspiels kann aufgrund des Zeitaufwandes und der benötigten Ressourcen sehr komplex sein (Bredemeier & Greenblat, 1981; Randel et al., 1992). Dies könnte ein Grund dafür sein, warum Planspiele im Kontext von E-Government bislang selten eingesetzt werden. Beispiele zeigen jedoch, dass die Entwicklung eines spielerischen Lernansatzes lohnend ist (Petter et al., 2018). Die Angestellten der öffentlichen Verwaltung arbeiten in einer sehr komplexen Umgebung, die immer stärker digitalisiert wird, sodass eine Vielfalt an interdisziplinären Kompetenzen erforderlich ist. Neben aufgabenbezogener Expertise etwa im Management, technischen Kompetenzen, Kenntnissen in Politik und Recht (Hunnius et al., 2015) sind auch Soft Skills sehr gefragt.

Demnach benötigen Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung ein breit gefächertes Kompetenzspektrum, das es ihnen ermöglicht, in einem komplexen Umfeld aus unterschiedlichen externen und internen Interessengruppen selbstbewusst zu handeln. Distel & Ogonek (2019) identifizieren wichtige Kompetenzen für den öffentlichen Sektor und listen sechs Kategorien auf, unter denen auch Soft Skills und Persönlichkeitsmerkmale zu finden sind. Da diese Kategorien speziell für den öffentlichen Sektor auf Grundlage wissenschaftlicher Literatur ermittelt wurden, verwenden wir diese Typolo-

gie als Ausgangspunkt für das Planspiel und adressieren jede spezifische Kompetenz während des Planspiels. In Tabelle 1 sind die Kompetenzkategorien und spezifischen Kompetenzen nach Distel & Ogonek (2019) aufgelistet. Grundsätzlich lassen sich mit Hilfe von Planspielen Kompetenzen unterschiedlicher Art, auch technische Kompetenzen, vermitteln. Das hier vorgestellte Konzept fokussiert jedoch explizit nur Soft Skills, wie in Tabelle 1 gelistet, da diese in traditionellen Ausbildungs- und Weiterbildungsprogrammen häufig nicht oder nicht zentral adressiert werden.

<b>Soziale Kompetenzen</b>	Führungsstärke - Konfliktmanagement/ Verhandlungsgeschick - (interkulturelle/ bereichsübergreifende/sprachliche/schriftliche) Kommunikation - Mediation - Durchsetzungsfähigkeit - Überzeugungskraft - Networking
<b>Persönlichkeitsmerkmale</b>	Toleranz - Lernbereitschaft - Kreativität - Engagement - Beharrlichkeit - Ausdauer - Flexibilität
<b>Analytische Kompetenzen</b>	Kritisches Denken - Analytisches Denken - Strategisches und innovatives Denken - Entscheidungsfindung - Problemlösungskompetenz - Abstraktes Denken

Tabelle 1: Benötigte Kompetenzen von Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung

# 3. ERGEBNISSE

## 3.1 Vorgehen

Um die in Tabelle 1 skizzierten Kompetenzen zu fördern, wurde in einem iterativen Verfahren ein Planspiel zunächst für Studierende aus dem Bereich E-Government entwickelt und in diesem Kontext getestet (Ogonek et al. 2019). Die Spielmechanismen wurden in einem zweiten Schritt für die vorliegende Studie den Bedarfen von Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung angepasst und anschließend mit einer Gruppe internationaler Verwaltungsmitarbeiter\*innen getestet. Hierfür wurde ein zweites Szenario entwickelt, das zeitlich sowie inhaltlich auf die Möglichkeiten in der Verwaltungspraxis angepasst ist. Es wurde ein Szenario entwickelt, das mit einstündiger Vorbereitung und einer zweistündigen Spielzeit sowie einer ca. einstündigen Nachbesprechung auskommt.

Zu den in diesen Planspielen trainierten Kompetenzen gehören unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und Strategieentwicklung. Wie jedes Spiel folgen auch diese Planspiele einer bestimmten Logik, einer Spielstruktur. Diese Struktur besteht aus drei Abschnitten: Initialisierung, Spielverlauf und Schluss (wikidot, 2019). Diese Struktur gewährleistet eine reibungslose Vorbereitung, einen strukturierten Ablauf und einen soliden Abschluss des Spiels, unabhängig von der Art des angestrebten Spiels.

**Initialisierung.** Zunächst muss das Ausgangsszenario für das Planspiel definiert werden. Das Spiel benötigt ein oder mehrere klare Ziele, die am Ende des Spiels erreicht werden sollen. Diese können sehr unterschiedlich sein und zum Beispiel darauf abzielen, die Teamarbeit durch Rollentausch zu verbessern und gegenseitiges Verständnis aufzubauen. Je nach Zielsetzung(en) beginnt nun die eigentliche Planung des Spiels mit der Ausgestaltung der Variablen, die den Charakter des Spiels prägen und die Vorgehensweise bestimmen. Dazu gehören u.a.:

- die Dauer des Spiels und die Zeit, die Spieler\*innen investieren können/müssen;

- ein realistisches Szenario, in dem die Rollen miteinander agieren;
- die notwendigen Rollen für alle Akteur\*innen;
- einige grundlegende Regeln, um das Spiel in Gang zu bringen und allen Spieler\*innen einen Rahmen für ihre Handlungen zu geben.

Das Ausgangsszenario sollte im Idealfall konfliktierende Interessen enthalten: entweder in Form des Szenarios selbst, das für Diskussion sorgt und/oder durch die sorgfältige Auswahl der Rollen, die unterschiedliche Interessen verkörpern. Darüber hinaus sind ein oder mehrere Ereignisse erforderlich, die die Akteur\*innen zu einem bestimmten Zweck zusammenbringen. Hier müssen ausreichend Kontextinformationen zur Verfügung gestellt werden, deren Umfang von der Zusammensetzung und dem Wissensstand der Spieler\*innen abhängig ist (de Freitas & Oliver, 2006; Fumarola et al., 2012). Die **Dauer** des Spiels sowie der benötigte **Zeitaufwand** sind grundsätzlich variabel und dem Bedarf jeder Gruppe individuell anpassbar.

Das Spiel besteht aus einer Reihe von Sitzungen, bei denen sich alle Spieler\*innen treffen und wichtige Informationen austauschen. Diese Sitzungen können in Präsenz, aber auch virtuell stattfinden. In Abhängigkeit von räumlichen Gegebenheiten sowie von den Präferenzen und Fähigkeiten der Spieler\*innen sollte der Modus im Vorfeld des Spiels geklärt werden. Der Kern des Spiels sind jedoch die Ereignisse. Jedes Ereignis kann den Einfluss auf das Ausgangsszenario grundlegend verändern. In der Konzeptions- und Initiierungsphase eines E-Government-Projekts sind beispielsweise sowohl politische und organisatorische Themen als auch Fragen des Managements verankert, die am Anfang eines solchen IT-Projekts auftreten. Hierzu zählen organisatorische Widerstände, die Veränderung von politischen Machtverhältnissen und wirtschaftlicher Druck. Mit den Ereignissen gehen bestimmte Aufgaben einher, bei denen die Akteure den Gesamtzielen ihrer Rolle entsprechend reagieren müssen. Manche Aktionen, die



während der Ereignisse vorkommen, müssen auch vorbereitet werden. Während in den meisten Sitzungen die Spieler\*innen vor Ort sind, erfordern einige der Aufgaben den Einsatz von digitalen Medien, weshalb die unterstützende Nutzung einer digitalen Plattform, z.B. Moodle oder dem Intranet der Verwaltung, sehr empfohlen wird.

Zunächst werden die vorhandenen Rollen auf die Teilnehmer\*innen verteilt; jede\*r Spieler\*in sollte sich mit der Rolle, ihrem übergeordneten Ziel sowie ihren Handlungsmöglichkeiten vor Spielbeginn vertraut machen. Während einer Einführungsveranstaltung sollen sich die Teilnehmer\*innen kennenlernen und sich mit ihren Rollen und denen der anderen Spieler\*innen vertraut machen.

Damit alle Spieler\*innen ihre Rollen gut ausfüllen können, gibt es für das Planspiel einige grundlegende Regeln, die von den Teilnehmer\*innen befolgt werden müssen. Hierzu zählt beispielsweise, dass Spieler\*innen auf Ereignisse reagieren *müssen*, dass sie entsprechend ihrer Rollen und realistisch auf Ereignisse *reagieren* oder dass sie – falls notwendig – weitere Informationen zu ihrer Rolle recherchieren müssen. Auch die Einhaltung von Fristen sowie grundlegende Kommunikationsregeln können durch die Spielleiter\*innen festgelegt werden.

**Spielablauf.** Sobald die Vorbereitungen abgeschlossen sind, kann das Spiel beginnen. Ein\*e Moderator\*in lädt die Spieler\*innen zu der/n Veranstaltung(en) ein und hat die Aufgabe, die Spieler\*innen in das aktuelle Szenario einzuführen und einzugreifen, wenn die Diskussionen nicht anlaufen oder ausarten, weil die Spieler\*innen sich zu stark mit ihrer Rolle identifizieren und zu emotional werden. Die Spielleiter\*innen haben zudem die Aufgabe, über Ereignisse zu informieren, Aufgaben an die Spieler\*innen zu verteilen und zu gemeinsamen Veranstaltungen einzuladen.

**Abschluss.** Jedes Planspiel sollte gemeinsam beendet werden, um allen Spielenden die Möglichkeit zu geben, einen Konsens zu erreichen oder eine Lösung für die während des Spiels aufgetretenen Probleme zu finden. Dieser Abschluss gibt den Teilnehmer\*innen die Möglichkeit, die eigenen Fortschritte während des Spielverlaufs zu reflektieren. Die *Nachbesprechung* ist ein wesentliches Element jedes Planspiels, denn die Reflexion der eigenen

Erfahrungen erleichtert das Lernen (Leder mann, 1992). Nachdem das letzte Ereignis gespielt wurde, kommen die Spieler\*innen und Spielleiter\*innen zu einer Diskussion zusammen, in der das Gelernte gemeinsam reflektiert wird.

### 3.2 Studierenden-Planspiel zur Vermittlung von Kompetenzen im öffentlichen Sektor

Das hier für die Studierenden entwickelte Planspiel befasst sich mit Herausforderungen, die im Zusammenhang mit der Umsetzung von E-Government-Projekten in einem föderalen Staatssystem auftreten. Ursprünglich für die Laufzeit eines Semesters konzipiert, lässt sich das Planspiel variabel skalieren und den Bedarfen einer Gruppe individuell anpassen.

#### 3.2.1 Ausgangsszenario

Das Ausgangsszenario ist die landesweite Einführung eines Servicekontos, über das Bürger\*innen und Unternehmen zentral mit öffentlichen Verwaltungen interagieren können. Das Servicekonto soll auf Basis eines Beschlusses der Regierung zunächst auf Bundesebene, später auf Landesebene eingeführt werden. Ein entsprechendes Gesetz wurde auf Bundesebene bereits verabschiedet und auch auf Landesebene gibt es bereits ein verabschiedetes Gesetz, weitere sind in der Vorbereitung. Das Planspiel ist in einem der Länder angesiedelt, das noch kein Gesetz zur Einführung des Servicekontos verabschiedet hat, aber in der Vorbereitung dazu steckt.

Das Ausgangsszenario wurde aus zwei Gründen gewählt. Erstens bietet es Interaktionsmöglichkeiten für eine Vielzahl von Akteur\*innen, die in einer dezentralen E-Government-Landschaft tätig sind. Zweitens ist dieses Szenario sehr realitätsnah, da Servicekonten immer beliebter und derzeit in vielen Ländern eingeführt werden. Aufgrund der föderalen Struktur müssen Interessenvertreter\*innen auf allen Ebenen sowie Nicht-Regierungsorganisationen einbezogen werden, um eine erfolgreiche und umfassende Implementierung und landesweite Abdeckung von Servicekonten zu ermöglichen.

### 3.2.2 Die Rollen

Für das Spiel stehen, in Abhängigkeit der Gruppengröße, sieben bis neun Rollen zur Verfügung.<sup>1</sup> Zudem sollte das Spiel von ein bis zwei Spielleiter\*innen betreut werden, die für einen reibungslosen Ablauf, die Organisation der Ereignisse sowie die Abschlussdiskussion sorgen, aber nicht direkt am Spiel beteiligt sind. Die Rollen in diesem Planspiel sind bewusst zum Teil überzeichnet, um möglichst starke Konfliktlinien zu erzeugen, entlang derer zentrale Herausforderungen aufgezeigt und benötigte Kompetenzen effektiv geschult werden können.

Das *Bundesland Technika* ist das bevölkerungsreichste Bundesland des Staates und muss sich vielen Herausforderungen, wie z.B. Armut und Arbeitslosigkeit stellen, die den höchsten Anteil des verfügbaren, öffentlichen Budgets in Anspruch nehmen. Folglich gehört die Digitalisierung nicht zu den politischen Prioritäten der Landespolitik. Doch um wettbewerbsfähig und attraktiv zu bleiben, haben größere und wohlhabendere Städte begonnen, im Rahmen gemeinsamer Digitalisierungsprojekte zu kooperieren, was jedoch die bereits bestehenden strukturellen Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen im Bundesland verschärft. Diese neuen Herausforderungen zwingen das Bundesland *Technika* trotz anderer, drängender Aufgaben zu reagieren. Deshalb hat der Landtag beschlossen, ein landesweites Servicekonto einzuführen, und muss nun die Interessen mehrerer Gruppen ausgleichen. Während größere Städte, die bereits eigene Servicekonten eingeführt haben, eher skeptisch eingestellt sind, schätzen andere Städte die staatliche Initiative und möchten sich aktiv beteiligen. Andere Städte, insbesondere kleinere in eher ländlichen Gebieten, lehnen die Initiative aus Furcht vor zusätzlichen und inakzeptablen Kosten entschieden ab.

Die Landeshauptstadt *Innovativa* ist die digitale Marktführerin unter den Technika-Städten und hat bereits erheblich in die Entwicklung eines stadtweiten Dienstleistungskontos investiert. Mit der Entscheidung des Bundeslandes zur Einführung von einer landesweiten Lösung

stehen diese Investitionen auf dem Spiel, denn die beiden Systeme wären aller Voraussicht nach nicht kompatibel. Darüber hinaus zweifeln die IT-Spezialist\*innen der Stadt an den technischen Kompetenzen des Bundeslandes. Aus diesen Gründen lehnt *Innovativa* das Projekt entschieden ab.

*Strukturhausen* hingegen, eine mittelgroße Stadt im Herzen des Bundeslandes, begrüßt die Initiative, befürchtet aber gleichzeitig unzumutbare Kosten. Als ehemalige Bergbaustadt leidet die Stadt unter dem Strukturwandel der letzten Jahre. Die Stadt gehört zu den ärmsten des Landes und ist mit dringenden Problemen wie Arbeitslosigkeit und einem ständig knappen öffentlichen Haushalt konfrontiert. Die Verwendung eines landesweiten Servicekontos könnte vorteilhaft sein, aber die Stadt kann sich die Umsetzung nicht leisten.

Als weitere Rollen können in diesem Spiel zwei Unternehmen besetzt werden. Das erste Unternehmen, *das große und international agierende IT-Unternehmen ‚IT Solutions‘*, sieht sich als Unterstützer der Servicekonten, da diese einen schnelleren und effizienteren Kontakt mit öffentlichen Verwaltungen auf täglicher Basis ermöglichen. Das Unternehmen hat auf täglicher Basis Kontakt zur öffentlichen Verwaltung und ist intern bereits vollständig digitalisiert, sodass eine Umstellung der Behördenkontakte auf ein Servicekonto sehr gut zur Unternehmensstrategie passt und weitere Effizienzgewinne verspricht.

Das zweite Unternehmen, *die alteingesessene Senf-Produktionsfirma ‚Leosenf‘*, ist in Strukturhausen angesiedelt und wird noch immer als Familienunternehmen geführt. Als solches fühlt es sich der Stadt und der gesamten Region verpflichtet, sie wirtschaftlich zu unterstützen. Auch dieses Unternehmen macht in seinen Herstellungsprozessen in großem Umfang von digitaler Technik Gebrauch und ist der größte Arbeitgeber der Region. Als solcher steht es hinter der Stadt und versucht, seinen politischen Einfluss in der Region geltend zu machen. Der Einführung des Servicekontos steht das Unternehmen mit gemischten Gefühlen gegenüber.

<sup>1</sup> Eine komplette Übersicht aller gewählten Rollen ist in Ogonek et. al (2019) zu finden.

Häufig werden die Bürger\*innen als die maßgeblichen Profiteure von E-Government betrachtet und ihre Perspektive wird in Digitalisierungsstrategien für öffentliche Verwaltungen einbezogen. Die Mitarbeiter\*innen der öffentlichen Verwaltung auf allen Ebenen haben auf täglicher Basis Kontakt zu Bürger\*innen, weshalb wir Bürger\*innen als weitere Rollen für das Spiel ausgewählt haben.

*Selma* ist Junior-Beraterin in einem wachsenden Start-Up und alleinerziehende Mutter von zwei Kindern. Sie lebt in einer Wohnung im Herzen von Strukturhausen und muss sich regelmäßig mit den öffentlichen Verwaltungen auseinandersetzen, insbesondere im Hinblick auf ihre Unterhaltsansprüche und die ihrer Kinder. Sie sieht sich selbst als Digital Native und möchte die öffentlichen Dienste elektronisch nutzen, ist aber die meiste Zeit gezwungen, stattdessen zu den Verwaltungsbüros zu gehen. Viele Dienstleistungen, die sie benötigt, sind nicht vollständig digital verfügbar und für die Unterhaltsansprüche ist sie ohnehin zur Abgabe von Dokumenten auf Papier verpflichtet. Folglich unterstützt sie die staatliche Initiative zur Bereitstellung eines Servicekontos.

In der Wohnung gegenüber von ihr lebt ein älterer Mann, der sich manchmal um ihre Kinder kümmert. Im Gegenzug hilft sie ihm ab und zu im Alltag. *Hans-Günther* ist Lehrer im Ruhestand und obwohl er vielfältige Interessen hat und einen Laptop und ein Smartphone besitzt, kommt er nicht gut mit digitaler Technik zurecht. Für seine Rentenansprüche muss er sich von Zeit zu Zeit mit der öffentlichen Verwaltung auseinandersetzen. Da viele seiner Freund\*innen bereits verstorben sind und seine Familie im Ausland lebt, genießt er die Fahrten in die Stadt und das Gespräch mit der Dame aus dem Büro. Sie kennt ihn und seinen Fall und übernimmt daher das Ausfüllen und Versenden aller Anträge. Erst kürzlich hat sie ihm von den geplanten Servicekonten erzählt und wie die Einführung eines solchen Systems ihre tägliche Arbeit grundlegend verändern wird. Hans-Günther kann nicht aufhören, darüber nachzudenken, und befürchtet jetzt, eine weitere Gelegenheit zu verlieren, um aus seiner Wohnung herauszukommen. Aber mehr noch, er hat Angst, dass er die Anträge in Zukunft selbst ausfüllen muss und ist daher sehr skeptisch in Bezug auf diese Initiative.

Neben den Verwaltungen, Unternehmen und Bürger\*innen beinhaltet das Spiel auch politische Parteien. *Die Liberale Partei* will die nachhaltige und umfassende Digitalisierung des öffentlichen Sektors, während *Die Konservativen* sich solchen Bemühungen widersetzen und andere Themen, wie Familienpolitik, in den Vordergrund stellen. Aufgrund der bevorstehenden Kommunalwahlen sind beide Parteien im Wahlkampfmodus und befassen sich mit der Servicekonto-Initiative – insbesondere in der direkten Interaktion mit den Bürger\*innen während ihrer Wahlkampfveranstaltungen.

Sowohl die Rolle der Bürger\*in als auch die Rolle der Parteien können mit nur einem\*r Spieler\*in besetzt werden. Dabei sollte aber beachtet werden, dass die liberale Partei und Hans-Günther bzw. die konservative Partei und Selma entgegengesetzte Meinungen vertreten und daher bei einer Reduktion der Rollen in dieser Kombination besetzt werden sollten.

### 3.2.3 Die Ereignisse

Das Planspiel wird von fünf Ereignissen geprägt. Vor Beginn des Spiels müssen der oder die Spielleiter\*innen entscheiden, ob die Ereignisse singulär oder konsekutiv sein sollen. Sie können entweder als Episoden gespielt werden, die keine Konsequenzen für den weiteren Spielverlauf haben oder sie können als Meilensteine konzipiert werden, die das Ausgangsszenario verändern und alle nachfolgenden Ereignisse beeinflussen. Die Entscheidung für die eine oder andere Spielvariante hängt von den Vorerfahrungen der Spieler\*innen und ihrer Bereitschaft ab, sich auf das Spiel einzulassen. Die konsekutive Spielvariante erfordert zudem mehr Aufmerksamkeit und Lenkung durch die Spielleiter\*innen, kann dafür aber auch die adressierten Kompetenzen stärker schulen.

*Konferenz und Datenleck.* Nachdem alle Rollen verteilt sind, startet das Spiel mit einer Konferenz zur Verwaltungsdigitalisierung. Die Spieler\*innen erhalten hier die Gelegenheit, ihre Rollen und die Positionen vorzustellen und erste Diskussionen mit möglichen Kooperationspartnern zu führen. Die Spielleiter\*innen begrüßen in einer kurzen Keynote zum Status quo der Servicekonten in Deutschland alle Teilnehmer\*innen und übernehmen anschließend die Moderation der Veranstaltung. Die Spieler\*innen sollen in

einem durch die Spielleiter\*innen frei wählbaren, aber möglichst kurzen und kreativen Format ihre Positionen vorstellen. Denkbar sind etwa Pecha-Kucha-Talks, Elevator Pitches, aber unter Berücksichtigung der Gruppenzusammensetzung und -dynamik auch klassische Vorträge. Dieses Ereignis dient hauptsächlich dazu, allen Akteur\*innen einen komprimierten Überblick über die anderen Akteure zu geben und erste Erkenntnisse darüber zu gewinnen, mit wem man in diesem Spiel potenziell zusammenarbeiten könnte oder wer mögliche Gegner sind.

Kurz vor der Konferenz hat die Spieler\*innen eine Eilmeldung erreicht: Im Bundesinnenministerium wurde ein Datenleck entdeckt, durch das sensible Daten von Tausenden Bürger\*innen und Unternehmen für mehrere Stunden nicht-authorized Dritten zugänglich waren. Dieser Vorfall lenkt den Blick der Spieler\*innen auf technische Aspekte eines Servicekontos sowie Fragen des Datenschutzes und der digitalen Souveränität der Bürger\*innen und Unternehmen und adressiert damit einerseits die technische und andererseits die affektive Dimension von E-Government-Projekten. Das Ereignis ist so konstruiert, dass bestehende Meinungen und Positionen verstärkt werden sollen. Fragen der IT-Sicherheit und des Datenschutzes sind wichtige Gesichtspunkte, die unter den meistgenannten Bedenken bei der Umsetzung von E-Government genannt werden. Diese Bedenken müssen von den ausführenden Institutionen angemessen behandelt werden. Die Gegner\*innen des Projektes werden in ihrer Ansicht durch das Ereignis bestärkt, während die Bestrebungen der Unterstützer\*innen zurückgeworfen werden. Sie müssen nun besondere Überzeugungsarbeit leisten.

*Haushaltssicherung Strukturhausen.* Strukturhausen steht vor einer finanziellen Katastrophe und rutscht in die Haushaltssicherung. Technika muss ab sofort den Haushalt der Stadt überwachen und genehmigen, die Stadt selbst kann keine ihrer freiwilligen Verwaltungsaufgaben mehr erfüllen und es stehen Entlassungen bevor. Gleichzeitig befürwortet das Land immer noch die Einführung von Servicekonten, was weniger wohlhabende Städte unter finanziellen Druck stellt. Alle Spieler\*innen müssen ihre Positionen und Strategien an die neue Situation anpassen, die Angelegenheiten diskutieren und sich gegenseitig mit ihren unterschiedlichen Auffassungen in einer Live-Debatte im Fernsehen konfrontieren. Dabei sollten die Spielleiter\*innen

eine aktive Rolle und Moderation übernehmen und sicherstellen, dass die verschiedenen Stimmen gehört werden, um eine lebhaft Diskussion zu unterstützen. Da nicht alle Rollen aktiv an dieser Sitzung beteiligt sind, können die übrigen Rollen als Publikum fungieren, neue Fragen aufwerfen und damit die Diskussion bereichern. Die Auswahl von Studiogästen obliegt den Spielleiter\*innen, ein\*e Vertreter\*in der Stadt sollte in jedem Fall eingeladen werden.

Geförderte Kompetenzen: mündliche und schriftliche Kommunikation, Durchsetzungsvermögen, strategisches und innovatives Denken, Entscheidungsfindung, Problemlösung

*Debatte im Landesparlament.* Die Bürger\*innen haben eine Petition zu den Servicekonten initiiert, die nun im Parlament diskutiert wird. Der Inhalt dieser Petition ist von den Spieler\*innen frei wählbar. Um nicht nur die Stimme der Bürger\*innen, sondern auch die Ideen oder Anliegen anderer Interessengruppen miteinzubeziehen, hat die\*der Ministerpräsident\*in des Landes Technika mehrere Redner\*innen zu dieser Debatte eingeladen, z.B. Vertreter\*innen der Wirtschaft. Die Einladung geeigneter Redner\*innen sollte durch die\*den betreffenden Spieler\*in erfolgen und nicht vorgegeben werden.

Zu Beginn stellen Hans-Günther und/oder Selma ihre Petition kurz vor und die Debatte beginnt mit einem kurzen Beitrag der einzelnen Redner\*innen. Die Diskussionsteilnehmer\*innen sollten versuchen, Einfluss auf die Entscheidungstragenden zu nehmen, um ihre eigenen Positionen zu stärken und eine Entscheidung zugunsten dieser Positionen zu erzwingen. Die Debatte endet damit, dass das Parlament sich für oder gegen die landesweite Einführung von Servicekonten entscheidet. Diese Entscheidung kann entweder der\*dem Spieler\*in des Landes überlassen oder von den Spielleiter\*innen übernommen werden.

Geförderte Kompetenzen: mündliche Kommunikation, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfindung, Beharrlichkeit, Verhandlungsgeschick

*Digitalgipfel.* Das Planspiel endet mit dieser letzten Veranstaltung, bei der alle Spielenden ihre Vision für die Zukunft der Servicekonten im Bundesland unter Berücksichtigung der vergangenen Ereignisse und der jüngsten Entwicklungen vorstellen. Die Spieler\*innen werden dazu

angeregt, über das bisher Geschehene nachzudenken, aber auch realistisch die Zukunft einzuschätzen. In einer Postersession sollen sie ihre Ideen skizzieren und einem größeren Publikum vorstellen. Es obliegt den Spielleiter\*innen, auch weitere Personen außerhalb der Spielgruppe zu dieser Veranstaltung einzuladen.

Geförderte Kompetenzen: Selbst-Reflexion und -kontrolle, mündliche und schriftliche Kommunikation, Engagement, analytisches und strategisches Denken, Innovation

### 3.3 Beschäftigten-Planspiel zur Vermittlung von Kompetenzen im öffentlichen Sektor

Im folgenden Abschnitt stellen wir eine Version für Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung vor. Tabelle 2 zeigt exemplarisch den zeitlichen Aufwand dieses Planspiels nach Phasen aufgeteilt für eine einwöchige Spielzeit mit Mitarbeiter\*innen einer öffentlichen Verwaltung.

Zudem haben wir ein weiteres Szenario entwickelt, um zum einen die Variabilität des Ansatzes zu zeigen und zum anderen den Fokus von der Umsetzung eines IT-Projektes auf die Nutzung von IKT in öffentlichen Verwaltungen zu lenken. Zu den relevanten E-Kompetenzen gehört auch der rechtskonforme und sichere Umgang mit IKT, der mit dem im Folgenden skizzierten Szenario geübt werden kann. Das für die Mitarbeiter\*innen entwickelte Planspiel befasst sich mit Herausforderungen, die im Zuge der Digitalisierung immer mehr Bedeutung gewinnen wie der Umgang mit sozialen Medien und der damit verbundene Wertewandel.

#### 3.3.1 Ausgangsszenario

In dem fiktiven Land *Kommunalia* finden gerade Kommunalwahlen statt. Gerlinde, eine Mitarbeiterin der Einwanderungsbehörde, hatte einen anonymen Twitter-Account benutzt, um Tweets zu posten, die kritisch gegenüber der Behörde und der gelebten Flüchtlingspolitik im

Termin & Thema	zeitlicher Aufwand (Stunden)
<b>1. Phase (virtuell)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verteilung der Rollen</li> <li>Individuelle Vorbereitung auf die eigene Rolle</li> </ul>	3
<b>2. Phase (Präsenztermin vor Ort)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Offizieller Start &amp; gemeinsames Kennenlernen</li> <li>Einführung &amp; Spielregeln</li> <li>Ereignis 1</li> </ul>	5
<b>3. Phase (virtuell)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch zwischen den Spieler*innen</li> </ul>	10
<b>4. Phase (Präsenztermin vor Ort)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ereignis 2</li> <li>Austausch zwischen den Spieler*innen</li> </ul>	5
<b>5. Phase (virtuell)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch zwischen den Spieler*innen</li> </ul>	5
<b>6. Phase (Präsenztermin vor Ort)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch zwischen den Spieler*innen</li> <li>Ereignis 3</li> <li>Abschluss des Spiels</li> </ul>	7
<b>Gesamtaufwand (Stunden)</b>	<b>35</b>

Tabelle 2. Exemplarischer Zeitaufwand Planspiel

Allgemeinen waren. Daher wurde sie beschuldigt, mit ihren Tweets gegen den in *Kommunalia* gültigen allgemeinen Verwaltungskodex für öffentliche Bedienstete verstoßen zu haben, der Regierung, der Einwanderungsbehörde und ihren Vorgesetzten innerhalb der Behörde loyal gegenüber zu bleiben. Sie wurde mit sofortiger Wirkung vom Dienst suspendiert. Gerlinde hat daher eine Klage eingereicht. Das Verwaltungsgericht hat daraufhin zu ihren Gunsten entschieden und ihre Entlassung als rechtswidrig und als Verletzung des Rechts auf freie Meinungsäußerung gewertet. Die Regierung legte allerdings Berufung gegen den Fall ein, der nun vor dem Obersten Gerichtshof von *Kommunalia* verhandelt wird. Eine Entscheidung soll bald gefällt werden.

Zusätzlich ist bekannt, dass die Regierung im November letzten Jahres Leitlinien veröffentlicht hat, die besagen, dass jegliche Art der offiziellen politischen Meinungsäußerung über soziale Medien genehmigt werden muss. Öffentliche Bedienstete haben daraufhin Sanktionsandrohungen für „Likes“ oder sogar gepostete Emojis erhalten. Außerdem wurde es ihnen untersagt, über eine private Social-Media-Seite eine Meinung zu bestimmten Themen zu äußern, selbst wenn sie in einer Abteilung arbeiten, die in keinerlei Beziehung zu den geposteten Inhalten steht.

### 3.3.2 Die Rollen

Anders als im Studierendenkontext nimmt in diesem Planspiel nicht jede\*r Beteiligte eine Rolle ein, sondern jeweils 4 Personen gestalten eine Rolle. Dies erleichtert zum einen die Strategiefindung im Voraus und verkürzt die notwendige Vorbereitungszeit, da mehrere Personen gleichzeitig Informationen sichten und zusammentragen können.

*Die Gewerkschaft Öffentlicher Dienst und Dienstleistungen (GÖD).* Sie setzt sich für die Belange der Bediensteten im öffentlichen Dienst ein. Das Ziel der GÖD ist die Verteidigung der Bürgerrechte des öffentlichen Dienstes. Sie beteiligt sich zudem an der politischen Debatte und gibt Ratschläge zur Nutzung sozialer Medien, um sicherzustellen, dass auch die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes an der politischen Debatte teilnehmen können.

*Der oberste Gerichtshof.* Er ist die oberste Entscheidungsinstanz und muss sich die vorge-

brachten Argumente aller Parteien anhören und abwägen, wie in diesem Fall zu entscheiden ist.

*Der Abteilungsleiter.* Er muss sicherstellen, dass seine Abteilung die politischen Ziele der Einwanderungspolitik und der Aktionspläne erreicht. Außerdem ist er dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter\*innen den ethischen Verhaltenskodex befolgen. Natürlich schätzt er Gerlinde als langjährige Mitarbeiterin, kann in diesem Fall in seiner Rolle aber nicht anders reagieren, um hier keinen Präzedenzfall mit Blick auf die Billigung der Meinungsäußerungen seiner Mitarbeiter\*innen zu schaffen. Er fragt sich, ob und wie so etwas in Zukunft verhindert werden kann. Schulungen der Mitarbeiter\*innen zum Umgang mit sozialen Medien könnten hier eine Möglichkeit darstellen.

*Die Kolleg\*innen von Gerlinde.* Sie sind verwirrt und schockiert. Nun wissen sie nicht mehr, ob sie Gerlinde verteidigen sollen oder nicht, denn auch sie haben in sozialen Netzwerken gepostet und fürchten nun die Reaktionen, die auf sie zukommen könnten. Sie trauen sich nicht mehr, ihre Meinungsäußerung weiterhin frei auszuüben. Sie möchten wissen, was politische Neutralität im Zeitalter der digitalen und sozialen Medien ist und wie sie diese in ihrer täglichen Praxis ausüben können und dürfen.

*Die Social-Media-Trainerin und Regierungsbaterin.* Sie kennt die gängigen Probleme und Unsicherheiten von Angestellten im digitalen sozialen Raum. Sie berät öffentliche Bedienstete bei der Nutzung sozialer Medien, um trotz der geltenden Einschränkungen ihr Bürgerrecht für freie Meinungsäußerung und politische Kommunikation weiter ausüben zu können.

### 3.3.3 Die Ereignisse

*Die TV-Debatte.* Da das Thema medial stark diskutiert wurde, sind alle Rollen eingeladen, am „Demokratiebarometer“ teilzunehmen – einer im Fernsehen und Internet gestreamten Diskussionsendung, bei der alle Vertreter der verschiedenen Organisationen, die von dem Fall betroffen sind, zusammentreffen werden. Der Schwerpunkt des Themas ist die politische Neutralität der öffentlichen Bediensteten im digitalen Zeitalter. Das Ziel dieser Debatte ist nicht nur, der Öffentlichkeit die unterschiedlichen Positionen in diesem Fall vorzustellen, sondern auch, in Übereinstimmung mit den jeweili-

gen Interessen, Zielen und dem jeweiligen Verständnis zu debattieren. Es geht vor allem darum, herauszustellen, was in diesem Fall für die Regierung richtig und angemessen ist.

Geförderte Kompetenzen: Kommunikation, Beharrlichkeit, kritisches Denken, Durchsetzungsvermögen, Ausdauer, Konfliktmanagement

*Das Beratungstreffen.* Die Regierungskommission für Ethik im öffentlichen Dienst überarbeitet aufgrund des Falles gerade ihre Richtlinien zu politisch korrektem und ethischem Verhalten

und ruft daher zu einem Beratungstreffen auf. Alle in Gerlindes Fall betroffenen Interessensgruppen sind hierzu eingeladen mit dem Ziel, auf gemeinschaftlicher Basis zu diesen neuen Richtlinien beizutragen, um so sicherzustellen, dass alle Positionen berücksichtigt werden.

Geförderte Kompetenzen: Strategisches und innovatives Denken, Kommunikation, Konfliktmanagement, Entscheidungsfindung, Problemlösungskompetenz, Abstraktes Denken, kritisches Denken, Durchsetzungsvermögen, Flexibilität

## 4. ERFAHRUNGEN

### 4.1. Planspiel für Studierende

Der Einsatz des Planspiels wird von den Studierenden während des Spiels selber durch schriftliche Reflexionen sowie am Ende durch eine kurze, standardisierte Selbstbewertung evaluiert. Die bisherigen Iterationen des Spiels zeigen dabei eine insgesamt sehr positive Lernerfahrung durch die Studierenden. So verbessern sich nach eigener Einschätzung die im Planspiel adressierten Kompetenzen und Fertigkeiten. Darüber hinaus schätzen die Studierenden in der Mehrheit aber auch die Einblicke, die sie durch das Planspiel in die Verwaltungsrealität erhalten haben. Viele der Teilnehmer\*innen bewerten das Planspiel als sinnvolle Ergänzung zu bestehenden Lehrinhalten und als gute Vorbereitung auf die Verwaltungspraxis.

Kritisch aus Sicht der Studierenden ist hingegen die Motivation der Teilnehmer\*innen. Die Studierenden sind mehrheitlich der Meinung, dass der Erfolg des Planspiels maßgeblich vom Engagement aller Beteiligten abhängt, insbesondere auch von den Spielleiter\*innen, deren Haltung zum Planspiel die Spieler\*innen erheblich beeinflusst. Darüber hinaus zeigen die bisherigen Evaluationen auch, dass die Spielleiter\*innen den Teilnehmer\*innen auch schon während des Spiels

- insbesondere bei längeren Laufzeiten - konstant Feedback zu ihren Entscheidungen und ihrem Spielverhalten geben sollten, insbesondere wenn Spieler\*innen noch keine Vorerfahrungen mit Planspielen oder Simulationen haben.

### 4.2. Planspiel für Mitarbeiter\*innen der Verwaltung

Das Planspiel wurde durchweg als bereichernde Erfahrung gesehen. Alle Spieler\*innen haben sich mit Engagement und Enthusiasmus am Spiel beteiligt. Hiermit hat sich auch eine Gefahr bei der Durchführung eines Planspiels bewahrt. Die Spieler\*innen haben sich zum Teil so sehr mit ihrer spielinternen Rolle identifiziert, dass emotionale Reaktionen hervorgerufen wurden und die anfänglich verlesenen Spielregeln kurzzeitig aus den Augen verloren wurden. Hier liegt es vor allem an dem/der Spielleiter\*in, den Prozess genau zu beobachten und direkt einzuschreiten, um das Ziel des Spiels und die Lernerfahrung nicht zu gefährden. Die Spieler\*innen lobten vor allem die Möglichkeiten zur flexiblen Ausgestaltung ihrer Rolle. Wie bereits beschrieben, verkörperten mehrere Teilnehmer\*innen eine Rolle gemeinsam. Hier war die Meinung zweigeteilt. Eine Hälfte der Gruppe hätte sich

eine eigene Rolle gewünscht, um das Spiel engagierter anzugehen, die andere Hälfte lobte diese Aufteilung, weil es die Recherchearbeiten durch Aufteilungsmöglichkeiten deutlich verkürzte. Auch wenn dies keine explizit zu schulende Kompetenz während des Spiels darstellte, berichteten die Teilnehmer\*innen auch mehrheitlich, durch die Aufteilung innerhalb der Rolle

ihre Teamfähigkeit geschult zu haben. Insgesamt wünschten sich die Teilnehmer\*innen weniger Vorbereitungszeit und mehr Spiel- und Diskussionszeit. Auch die Bedeutung einer ausgiebigen Nachbesprechung wurde von den Spieler\*innen als positiv herausgestellt, da diese allen Beteiligten die Möglichkeit zu Fragen und abschließenden Diskussionen bot.

## 5. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus dieser Studie ergeben sich zwei Richtungen für Handlungsempfehlungen, die sich einerseits auf den Einsatz kreativer Lehr- und Lernmethoden zur Vermittlung digitaler Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung allgemein und andererseits auf den konkreten Einsatz der beiden vorgestellten Planspielvarianten in einer öffentlichen Verwaltung beziehen.

### 5.1 Empfehlungen zum Einsatz kreativer Lehr- und Lernmethoden

Um Kompetenzen zu erwerben, gibt es unterschiedlichste Möglichkeiten, die sich zur Vermittlung anbieten. Dabei kann je nach zu schulender Kompetenz ein bestimmtes Vermittlungsformat geeigneter sein als andere. Kreative Lehrmethoden wie spielbasiertes Lehren und Lernen gewinnen zunehmend an Bedeutung, da es eine einzigartige Möglichkeit darstellt, Situationen realitätsnah und risikofrei auszuprobieren und sich so Kompetenzen anzueignen, die andernfalls kaum zu schulen sind. Gerade E-Government und Verwaltungsdigitalisierung stellen Bereiche dar, in denen Entscheidungsprozesse komplex und damit nur schwer nachzuvollziehen sind. Gerade in diesem Kontext bieten sich kreative Methoden wie spielbasiertes Lernen an, da sie die Komplexität der realen Welt simulieren und gleichzeitig Handlungsspielräume eröffnen, die im Alltag häufig nicht ausgeschöpft werden. Die Erfahrungen mit den in dieser Kurzstudie entwickelten Planspielvarianten zeigt, dass sich über spielerische Ansätze Kompetenzen erwerben lassen, die durch

klassische Formate wie Unterricht, Vorlesung oder Tagesworkshop nur schwer zu vermitteln sind. Kreative Lernmethoden ermöglichen den Lernenden eigene Erfahrungen, durch die Erlebtes stärker verinnerlicht werden kann. *Das bestehende Portfolio der Lehrmethoden in Aus- und Weiterbildung im öffentlichen Sektor sollte daher um kreative Formate wie Planspiele ergänzt werden, um benötigte (E-)Kompetenzen schulen zu können.*

Der Einsatz eines Planspiels und vergleichbarer Lehr- und Lernmethoden eignet sich insbesondere für die Schulung von Soft Skills und Persönlichkeitsmerkmalen, wie analytischem Denken, Kommunikationsstärke und Kreativität. *Gerade in der Ausbildung sollte der Einsatz kreativer Lehr- und Lernmethoden durch klassische Veranstaltungsformate ergänzt werden, um Fachwissen zu vermitteln.*

Der Einsatz kreativer Lernmethoden im öffentlichen Sektor schafft bei den Teilnehmenden eine Sensibilität für die Digitalisierung und die mit ihr verbundenen Herausforderungen und ermöglicht gleichzeitig, dass die Teilnehmenden verschiedene Strategien zur Bewältigung dieser Herausforderungen testen können, ohne dabei realen Risiken ausgesetzt zu sein. Hierdurch können sich Mitarbeiter\*innen verschiedene Strategien aneignen und ihren Nutzen testen. So werden die Teilnehmer\*innen für den beruflichen Alltag gut vorbereitet und ihnen wird ermöglicht, innovative Lösungen zu entwickeln und zu testen, die sie andernfalls im Alltag nicht ausprobieren können. Gleichzeitig können durch kreative



Lernformate Ängste abgebaut werden, da unterschiedliche Herangehensweisen an realweltliche Problemstellungen risikofrei erprobt werden können. *Gerade in der Fort- und Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung sollten kreative Lehr- und Lernmethoden verstärkt eingesetzt werden, um das Innovationspotential der Mitarbeiter\*innen zu fördern und Vorbehalte gegenüber Digitalisierung abzubauen.*

## 5.2 Empfehlungen zum Einsatz der Planspielvarianten

Planspiele legen den Schwerpunkt darauf, individuell zu experimentieren und sich aktiv am Geschehen zu beteiligen. Trotz dieser Vorteile muss man sich der vielen verschiedenen Faktoren bewusstwerden, die den Erfolg eines Planspiels beeinflussen können. Hierunter fallen:

- administrative Variablen (Rolle der Ausbildungskraft und ihre Einstellung und Fähigkeiten gegenüber innovativen Lehrmethoden)
- interne Variablen (Entwurfsprozess, Grad der Darstellung der Realität)
- Gruppenvariablen (Gruppengröße und -dynamik)
- Persönliche Variablen und kognitive Fähigkeiten (Angemessenheit der Methode für den persönlichen Lernstil)
- Spielfähigkeit (z.B. Fähigkeit, abstrakt zu denken)

Vor der Entscheidung für ein Planspiel sollten zudem der Kontext, die Zusammensetzung der Lerngruppe, die zu erreichenden Lernziele und bei Einsatz digitaler Vermittlungsformate auch die Vorkenntnisse und Vertrautheit mit diesen überprüft werden (de Freitas und Oliver, 2006). Diese können die Lernleistung und die Auswirkungen des Lernens bei den einzelnen Personen in der Lerngruppe beeinträchtigen. Auch sind Faktoren wie die Einstellung der Lerngruppe zu diesem Vermittlungsformat, die Gruppenzusammensetzung und auch das Geschlecht sowie die Nationalität der Lerngruppe zu berücksichtigen, da auch sie einen Einfluss auf den Spielverlauf bzw. das Erreichen des Lernziels haben können.

*Grundsätzlich sollte vor dem Einsatz das Planspiel jeder Spielgruppe individuell angepasst werden.* Das hier vorgeschlagene Planspiel ist keine ‚Einheitslösung‘, weswegen kontextbezogene Anpassungen eine zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung sind. Die Spielleiter\*innen sollten im Vorfeld Informationen von den Teilnehmer\*innen einholen und deren Erwartungen erfassen. Wichtig ist, dass gerade bei heterogenen Gruppen das Spiel so ausgestaltet wird, dass alle einen spürbaren Lernerfolg erzielen.

*Darüber hinaus ist eine sehr sorgfältige Vorbereitung des Spiels notwendig.* Die Veranstaltungen müssen im Vorfeld gründlich vorbereitet werden. Dazu gehört auch, die entsprechende Lernumgebung für die Teilnehmer\*innen zu schaffen. Die Spielleiter\*innen müssen für die Ereignisse ausreichend große Räume organisieren und gegebenenfalls für kleinere Gruppendiskussion zwischen den Events Räumlichkeiten – physisch oder virtuell – zur Verfügung stellen. Die Spieler\*innen sollen zwischen den Events die anderen über ihre Meinungen oder Entscheidungen informieren, z.B. in Form von Pressemitteilungen. Auch hier müssen die Spielleiter\*innen im Vorfeld klären, wie die Kommunikation mit und unter den Teilnehmer\*innen geregelt wird, ob dies beispielsweise per E-Mail, über das Intranet der Verwaltung oder andere Kommunikationsdienste wie etwa Slack erfolgen sollte.

*Das Spiel muss gut begleitet werden.* Wesentlich für eine positive Lernerfahrung ist – das zeigen die bisherigen Iterationen der Spiele – dass die Spielleiter\*innen mit Engagement und Motivation alle Ereignisse beobachten und gegebenenfalls regulierend eingreifen. Das kann sich sowohl auf die Inhalte des Spiels beziehen, also etwa die möglichst realitätsnahe (Inter-) Aktion der Spieler\*innen, aber auch auf ihr Verhalten, um etwa zu emotionale Reaktionen zu vermeiden.

*Schließlich ist wichtig, dass alle Spieler\*innen Engagement zeigen.* Nur wenn sich alle Spieler\*innen und die Spielleiter\*innen im Spiel engagieren und von ihrem Handeln überzeugt sind, kann das Spiel erfolgreich durchgeführt werden. Die Ziele sind hierbei wichtige Erfolgsfaktoren. Diese müssen sehr klar, spezifisch und besonders herausfordernd gestaltet sein, um die Motivation der Spielenden, und damit die Gesamtleistung, zu steigern (Garris et al. 2002).

## 6. ZUSAMMENFASSUNG

Ziel dieser Studie war die Entwicklung modularer Planspiele zum Kompetenzerwerb im öffentlichen Sektor. Dazu haben wir zunächst Gamifizierung allgemein und Planspiele im Besonderen als geeignetes Mittel diskutiert, um eine praxisorientierte Fort- und Weiterbildung in öffentlichen Verwaltungen zu ermöglichen. Um ein Planspiel zu entwickeln, mit dem gezielt die Fähigkeiten der Beschäftigten in Bezug auf E-Government geschult werden können, haben wir zunächst die erforderlichen, interdisziplinären Kompetenzen identifiziert. Die Literatur zeigt, dass unterschiedliche fachliche Kompetenzen, Soft Skills und Persönlichkeitsmerkmale von entscheidender Bedeutung im heutigen öffentlichen Sektor sind und sich sehr gut in eine Spielsimulation einbauen lassen. Die Vermittlung dieser Soft Skills sowie der soziotechnischen Kompetenzen stellt den Schwerpunkt dieser Planspiele dar, da diese nur schwer über eher traditionelle Formate, wie zum Beispiel Vorträge, zu vermitteln sind.

Für das Planspiel haben wir zwei Ausgangsszenarien entwickelt – die Einführung der Servicekonten in einem föderal organisierten Staat und

den Umgang mit privaten Meinungen öffentlicher Bediensteter in sozialen Netzwerken – sowie verschiedene Rollen auf allen föderalen Ebenen und Ereignisse, die den Spielverlauf prägen. Beide Varianten wurden mit einer Gruppe internationaler Studierender bzw. Verwaltungsmitarbeiter\*innen getestet und diskutiert. Aus den Erkenntnissen dieser Testläufe haben wir Handlungsempfehlungen für den konkreten Einsatz unseres Planspiels in öffentlichen Verwaltungen abgeleitet und zudem Empfehlungen zusammengetragen, die sich mit dem Einsatz innovativer und kreativer Lehr- und Lernformate in der öffentlichen Verwaltung befassen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass Gamifizierung eine sinnvolle Möglichkeit darstellt, Kompetenzen zu trainieren, die insbesondere in risikobehafteten Situationen benötigt werden und daher nur schwer im Alltag trainiert werden können. Wenngleich sowohl Entwicklung als auch Durchführung eines Planspiels aufwändig sind, zeigt unsere Erfahrung, dass sich die Anstrengungen lohnen und zu einer Win-Win-Situation aller Beteiligten führen können.

# LITERATUR

Adobor, H., und Daneshfar, A. 2006. "Management simulations: determining their effectiveness," *Journal of Management Development* (25:2), pp. 151-168.

Bredemeier, M. E. und Greenblat, C. S. 1981. "The Educational Effectiveness of Simulation Games: A Synthesis of Findings," *Simulation & Games* (12:3), pp. 307-332.

de Freitas, S. und Oliver, M. 2006. "How can exploratory learning with games and simulations within the curriculum be most effectively evaluated," *Computers & Education* (46:3), pp. 249-264.

Deterding, S., Dixon, D., Kaled, R. und Nacke, L. 2011. "From Game Design Elements to Gamefulness: Defining 'Gamification'," *Proceedings of the 15<sup>th</sup> international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments*, p. 9-15.

Distel, B., und Ogonek, N. 2019. "eGovernment competences revisited — A literature review on necessary competences in a digitalized public sector," *Proceedings of the Wirtschaftsinformatik, Siegen*, pp. 286-300.

Fletcher, J.D. und Tobias, S. 2006. "Using computer games and simulations for instruction: A research review," *Proceedings of the Society for Applied Learning Technology Meeting*, pp. 1-34.

Fumarola, M., van Staalduinen, J.-P. und Verbraeck, A. A. 2012. "Ten-Step Design Method for Simulation Games in Logistics Management," *Journal of Computing and Information Science in Engineering* (12:1).

Garris, R., Ahlers, R., und Driskell, J. E. 2002. „Games, motivation, and learning: A research and practice model," *Simulation & Gaming* (33:4), pp. 441-467.

Gartner. 2016. "Hype Cycle for Education, 2016", Gartner G00289614.

Günther, M., Kiesling, E., und Stummer, C. 2010. „Game-based learning in technology management education," *Proceedings of the IEEE EDUCON Conference*, Madrid, pp. 191-196.

Hunnius, S., Paulowitsch, B., und Schuppan, T. 2015. „Does E-Government education meet competency requirements? An analysis of the German university system from international perspective", *Proceedings of the 48<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 2116-2123.

Klievink, B. und Janssen, M. 2010. „Simulation games for collaborative development in e-Government," *Proceedings of the 43<sup>rd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1-9.

Lederman, L. 1992. "Debriefing: Toward a Systematic Assessment of Theory and Practice," *Simulation & Gaming* (23:2), pp. 145-160.

Mayer, I., Bekebrede, G., Warmelink, H., und Zhou, Q. 2014. "A brief methodology for researching and evaluating serious games and game-based learning," in *Psychology, pedagogy, and assessment in serious games*, T. M. Connolly, T. Hainey, E. Boyle, G. Baxter, P. Moreno-Ger (Hrsg.) IGI Global, pp. 357-393.

Ogonek, N., Distel, B., und Becker, J. 2019. „Let’s Play... eGovernment! A Simulation Game for Competence Development among Public Administration Students,” *Proceedings of the 52<sup>nd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 3087-3096.

Petter, S., Barber, D., Barber, C. und Berkley, R. 2018. „Using Online Gaming Experience to Expand the Digital Workforce Talent Pool,” *MIS Quarterly Executive* (17:4), pp. 315-332.

Randel, J. M., B. A. Morris, C. D. Wetzell, und B. V. Whitehill. 1992. “The Effectiveness of Games for Educational Purposes: A Review of Recent Research,” *Simulation & Gaming* (23:3), pp. 261-276.

Salas, E., Wildman, J., und Piccolo, R. 2009. “Using Simulation-Based Training to Enhance Management Education,” *Academy of Management Learning & Education* (8:4), pp. 559-573.

Schank, R.C. 2005. “Lessons in Learning, e-Learning and Training,” Pfeiffer, San Francisco.

Westera, W., Nadolski, R.J., Hummel, H.G.K., und Wopereis, I.G.J.H. 2008. „Serious games for higher education: A framework for reducing design complexity,” *Journal of Computer Assisted Learning* (24:5), pp. 420-432.

Wikidot. 2019. “Game loop tutorial”, abrufbar unter:  
<http://gamedesign.wikidot.com/freebasic:game-loop-tutorial-i> [11.05.2020]

# ÜBER DIE AUTORINNEN

**Nadine Ogonek** ist als Business Analyst bei der Westfälischen Provinzial Versicherung AG Münster tätig, bei der sie die Digitalisierungsbestrebungen des Unternehmens mit vorantreibt. Zuvor war sie am Institut für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster tätig, an dem sie 2019 auch promoviert hat. Dort befasste sie sich unter anderem mit der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und den Auswirkungen auf die Beschäftigten. Im Fokus ihrer Arbeit standen die Ermittlung sowie die Vermittlungsmöglichkeiten der notwendigen Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiter\*innen, die für die Bewältigung der sich durch die Digitalisierung stetig ändernden Anforderungen notwendig sind.

**Bettina Distel** ist Habilitandin und PostDoc am Institut für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, an dem sie 2018 auch promoviert hat. Sie befasst sich unter anderem mit der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Im Fokus ihrer Arbeit stehen dabei der ‚Faktor Mensch‘ und die Auswirkungen der Digitalisierung auf Bürger\*innen ebenso wie Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte innerhalb der Verwaltung. Ein weiterer Forschungsschwerpunkt ist das Thema ‚Vertrauen‘, insbesondere im Kontext öffentlicher Verwaltungen und mit Blick auf die Beziehung von Nutzer\*innen zu Anbietern und Technik. Bettina Distel ist Mitglied des NEGZ sowie des Competence Center E-Government des European Research Center for Information Systems.

**Sara Hofmann** ist Associate Professorin am Institut für Wirtschaftsinformatik an der University of Agder in Kristiansand, Norwegen und Mitglied des dortigen Centre for Digital Transformation (CeDiT). Ihr Forschungsschwerpunkt ist die Digitalisierung im öffentlichen Sektor. Konkret beschäftigt sie sich damit, wie (potenzielle) Nutzer\*innen mit digitaler Technologie umgehen und welchen Einfluss Digitalisierung auf Individuen, Gruppen und die Gesellschaft hat. Sara Hofmann ist zudem Leiterin des Competence Center E-Government des European Research Center for Information Systems und Mitglied des NEGZ.

# IMPRESSUM

Die Kurzstudie basiert auf einer Initiative des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums e. V.

## **Ansprechpartner**

### **Dr. Nadine Ogonek**

WWU Münster

### **Dr. Bettina Distel**

WWU Münster

Bettina.Distel@ercis.uni-muenster.de

### **Prof. Dr. Sara Hofmann**

Universität in Agder

sara.hofmann@uia.no

## **Nationales E-Government Kompetenzzentrum e. V.**

Pressehaus / 4102  
Schiffbauerdamm 40  
10117 Berlin

+49 (0)30 80494747

info@negz.org

negz.org

## **Gestalterische Umsetzung**

made in – Design und Strategieberatung  
www.madein.io

# BERICHTE DES NEGZ

Folgende Kurzstudien sind in der Reihe „Berichte des NEGZ“ bereits erschienen:

- Nr. 1** Schuppan, T., Köhl, S., Off, T. (2018). Vollzugsorientierte Gesetzgebung durch eine Vollzugssimulationsmaschine, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 2** Ogonek, N., Distel B., Ben Rehouma, M., Hofmann, S., Räckers, M. (2018). Digitalisierungsverständnis von Führungskräften, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 3** Djeffal, C. (2018). Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 4** Fadavian, B., Franzen-Paustenbach, D., Rehfeld, D., Schmitt, M., Schweikart, D., Djeffal, C. (2019). Data Driven Government, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 5** Balta, D., Hofmann, S., Rehfeld, D., Kuhn, P., Krcmar, H. (2019). Sharing Economy: Potential im öffentlichen Sektor, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 6** Hoepner, P., Welzel, C., Wulff, M. (2019). Identifizierung und Authentifizierung leicht gemacht – die Nutzer ins Zentrum stellen, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 7** Köhl, S., Müller, H. (2019). Sicherheitsanforderungen und -nachweise bei Cloud-Diensten – Grundlagen für öffentliche Auftraggeber, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 8** Houy, C., Gutermuth, O., Fettke, P., Loos, P. (2020). Potentiale Künstlicher Intelligenz zur Unterstützung von Sachbearbeitungsprozessen im Sozialwesen, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 9** Schaffer, S., Reithinger, N., Standt, J., Krebs, R. (2020). Sprachsteuerung von E-Government Diensten in Deutschland, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 10** Gutermuth, O., Houy, C., Fettke, P. (2020). Robotergestützte Prozessautomatisierung für die Digitale Verwaltung, Berlin. » [DOI](#)



**Nationales E-Government  
Kompetenzzentrum e. V.**

Pressehaus/ 4102  
Schiffbauerdamm 40  
10117 Berlin

+49 (0)30 80494747  
info@negz.org  
negz.org