

02-2024

public

Kundenmagazin der .msg
für den Public Sector

Die Praxis des digitalen Humanismus
Interview mit Dr. Georg Krause



Gamification
Bloße Spielerei
oder Ansatz
mit Zukunft?



- 3 Editorial**
von Dr. Andreas Zamperoni
- 4 Die Praxis des digitalen Humanismus**
Interview mit Dr. Georg Krause, CEO der msg Plaut
- 11 DIE GUTE FRAGE**
an Marcus Kirchner, BMI: Wann wird PMflex flächendeckender PM-Standard in der öffentlichen Verwaltung?
- 12 ZWISCHENRUF**
Digitale Souveränität im Public Sector
von Werner Achtert
- 14 „Migration ist kein Paradebeispiel für agiles Vorgehen“**
Projektbericht zur Migration des Rechenzentrums BVA
von Stefan Salz, Dr. Ingo Brückner und Ludwin Poertzgen
- 18 DAMALS**
Öffentliche Verwaltung im Spiegel der Zeiten und Kulturen
von Philip Kosse
- 20 Gamification in der Verwaltung**
Bloße Spielerei oder ein Ansatz mit Zukunft?
von Philip Kosse

Herausgeber
Werner Achtert
Helmut Lämmermeier
Geschäftsbereichsleitung
Public Sector

Robert-Bürkle-Str. 1
85737 Ismaning
Tel.: +49 89 96101-0, Fax: -1113
E-Mail: info@msg.group
www.msg.group

Verantwortlich
Vorstand:
Dr. Jürgen Zehetmaier
(Vorsitzender)
Dr. Andrea van Aubel
Rolf Kranz
Karsten Redenius
Dr. Frank Schlottmann

Redaktion
Dr. Andreas Zamperoni (Chefredakteur)
Heike Krause
Philip Kosse

Layout
Eva Zimmermann

Lektorat
Gisela Lehmeier, Feinschliff

Bildnachweis
msg systems ag : S. 3, 4, 7, 8, 11, 14, 16, 17,
Adobe Stock: Titel, S. 2, 12, 18, 20

Der Inhalt gibt nicht in jedem Fall die
Meinung des Herausgebers wieder.
Nachdrucke nur mit Quellenangabe
und Belegexemplar.



„Ach, und in demselben Flusse, schwimmst Du nicht zum zweitenmal.“

Johann Wolfgang von Goethe

Liebe Leserinnen und Leser,

mit der nunmehr 27. Ausgabe der .public erwarten Sie und uns einige spannende Neuerungen. Wir haben lieb gewonnene Routinen auf den Prüfstand gestellt und ein inhaltliches und konzeptionelles Redesign unserer .public vorgenommen. Dieses Redesign umfasst zwei Schwerpunkte:

Die .public wird schlanker (zwei bis vier Hauptbeiträge statt acht bis zehn), erscheint dafür aber häufiger. Unser Ziel ist, möglichst alle zwei Monate über neue Trends und Technologien, über spannende Projekte und innovative Methoden zu berichten.

Um der höheren Taktzahl (und dem veränderten Zeitgeist in puncto Nachhaltigkeit) nachzukommen, werden wir die regelmäßigen Ausgaben der .public künftig primär über unseren Online-Auftritt und als PDF für unsere Abonnenten bereitstellen. Zusätzlich werden wir ein- bis zweimal pro Jahr eine gedruckte „Best-of“-Ausgabe produzieren und zur Verfügung stellen.

Inhaltlich haben wir festgestellt, dass unsere Interviews mit Entscheidungsträgern aus der öffentlichen Verwaltung das größte Interesse bei unserer Leserschaft wecken, und räumen ihnen daher einen größeren Anteil in der .public ein. In neuen Kolumnen wie „DAMALS“ blicken wir auf unterhaltsame Weise auf die öffentliche Verwaltung in vergangenen Zeiten zurück oder lassen unsere Kunden in „DIE GUTE FRAGE“ aktuelle Trends auf den Punkt bringen. Seien Sie auch gespannt auf weitere Kolumnen in den nächsten Ausgaben.

Was bleibt, ist das Spektrum verschiedener Themen aus der öffentlichen Verwaltung und der gewohnte absolute Qualitätsanspruch an unsere Beiträge.

Freuen Sie sich in dieser Ausgabe also unter anderem auf das Interview mit Dr. Georg Krause, dem Autor des Buches „Die Praxis des digitalen Humanismus“, auf den ZWISCHENRUF zur „Digitalen Souveränität im Public Sector“ von Werner Achtert, auf den Projektbericht zur Migration des Rechenzentrums des BVA von Stefan Salz, Dr. Ingo Brückner und Ludwin Poertzgen sowie auf den Einsatz von „Gamification in der öffentlichen Verwaltung“ von Philip Kosse. „DIE GUTE FRAGE“ richtet sich diesmal an Marcus Kirchner vom BMI und fragt nach der Zukunft von PMflex als PM-Standard für die öffentliche Verwaltung. „DAMALS“ stellt das chinesische keju-System vor und zeigt, dass überbordende Bürokratie schon vor über 1.000 Jahren weit verbreitet war.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erkenntnisgewinn beim Lesen.

Dr. Andreas Zamperoni



„Ich sehe den digitalen Humanismus
als Chance, dass wir in Europa wieder auf
**einen Weg kommen, der uns nach
vorne bringen kann.**“

Dr. Georg Krause, CEO der msg Plaut und Autor des 2023 erschienenen Buches „Die Praxis des Digitalen Humanismus“, im Gespräch mit Dr. Andreas Zamperoni, Chefredakteur der .public

Dr. Andreas Zamperoni (msg): Georg, vielen Dank, dass du trotz deines vollen Terminkalenders Zeit hattest, um Dich mit uns über die Praxis des Digitalen Humanismus und dein Buch dazu zu unterhalten. Was hat dich dazu bewogen, ein Buch zu diesem Thema jetzt zu schreiben?

Dr. Georg Krause (gk): Danke für die Einladung und die Möglichkeit, darüber sprechen zu können, denn das Thema ist mir seit einiger Zeit ein persönliches Anliegen. Es stecken zwei Treiber dahinter. Der eine ist, dass wir sehen, dass die Digitalisierung die vergangenen Jahre und fast schon Jahrzehnte mit einer unglaublichen Geschwindigkeit voranschreitet. Tagtäglich erleben wir sehr viele Vorteile durch Digitalisierung. Sie gestaltet unser Leben angenehmer, hilft uns im medizinischen Bereich, dass wir gesünder leben können oder bessere Versorgung haben und vieles mehr. Gleichzeitig erleben wir aber auch zunehmend negative Auswüchse. Das geht von Fake News über die Beeinflussung von Menschen bei Wahlen oder über den Missbrauch persönlicher Daten bis hin zur Überwachung. Es gibt viele weitere Bereiche, in denen die Digitalisierung, wie jede Technologie, zum Guten und auch für schlechte Dinge benutzt werden kann. Ich glaube, man muss hier etwas tun und ein Augenmerk darauf legen, um diese negativen Dinge weitgehend zu verhindern, sodass das Positive im Vordergrund steht und die Risiken minimiert werden.

Der zweite Treiber, warum ich mich mit dem Thema beschäftige und es zu dem Buch gekommen ist, ist, dass wir in Europa bei der internationalen, großen geopolitischen oder gewirtschaftlichen Sichtweise gegenüber den anderen Regionen der Welt zurückgefallen sind. Ich sehe den digitalen Humanismus als Chance, dass wir in Europa wieder auf einen Weg kommen, der uns nach vorne bringen kann, der uns aufholen lassen kann. Denn wir werden nicht das bessere Facebook oder Amazon in Europa machen können, und wir wollen nicht einen hoch digitalen Überwachungsstaat, wie es in manchen asiatischen Ländern der Fall ist. Mit den Prinzipien des digitalen Humanismus haben wir eine Grundlage. Das sind die beiden wesentlichen Treiber: das Ethische auf der einen Seite und das Geopolitische auf der anderen Seite.

msg: Da habe ich gleich mal nach, es geht um den geopolitischen Aspekt: Wie kann man über den digitalen Humanismus erreichen, dass man wieder nach vorne kommt? In anderen Weltregionen gibt es andere Werte als Demokratie und Inklusion. Da stehen dann eher Innovation und Wohlstand im Vordergrund. Inwieweit bringt uns diese eurozentristische, humanistische, ur-europäische Entwicklung nach vorne?

gk: Die Grundlage ist, dass wir verstehen und akzeptieren müssen, dass die fortschreitende Digitalisierung inzwischen fast alle Bereiche unseres Lebens umfasst. Das Thema, das wir in der realen physischen Welt haben, ist die Abbildung der Werte, für die wir stehen, die wir für unser Leben als Grundlage sehen wollen. Dieses Prinzip muss genauso in der digitalen Welt gelten. Es ist klar, dass es in der physischen Welt andere Regionen in der Welt gibt, die ganz andere Wertvorstellungen haben und leben. In Europa haben wir uns für gewisse gemeinsame Werte entschieden, die wir leben, die für uns selbstverständlich sind und die wir schätzen. Dazu gehören insbesondere die Freiheit, der Freiraum, den wir dadurch haben, sowie die demokratischen Grundprinzipien. Wir müssen schauen, dass diese Werte auch in der digitalen Welt gelebt werden und wir deren Einhaltung beachten. Dies ist die wesentliche philosophische Grundlage des digitalen Humanismus.

msg: Die Digitalisierung hat viel mit der Globalisierung der Arbeit und den Auswirkungen auf die Menschen sowie mit Entsolidarisierung zu tun. Wie funktioniert es, unsere Werte hier zu leben, wenn die Digitalisierung doch global ist?

gk: Grundsätzlich ist Digitalisierung global, wenn wir sie global machen und zulassen. Aber wenn wir sagen, dass wir unsere Werte in der digitalen Welt für Europa einfordern, dann können wir den Anspruch stellen, dass das auch für jene gilt, die nach Europa digitale Lösungen liefern. Genau das machen wir heute. Ein einfaches Beispiel ist die Datenschutzgrundverordnung. Ein digitaler Dienstleister, der in Europa aktiv werden will, hat diese einzuhalten, sonst darf er in Europa nicht aktiv werden.



Georg Krause: Die Praxis des Digitalen Humanismus: Welchen Beitrag Unternehmen dazu leisten und wie sie davon profitieren können (ars digitalis)

msg: Du nennst die Datenschutzgrundverordnung – ich nenne den Digital Services Act. Führt ein Digital Services Act nicht dazu, dass die EU sich vom globalen Verhandlungstisch und von der Steuerungsbrücke der KI-Revolution verabschiedet und diese anderen Weltregionen wie Asien oder den USA überlässt? Müsstest du nicht einen Ansatz finden, der nicht europazentriert, sondern weltzentriert ist, damit diese Gedanken sich durchsetzen?

gk: Darauf möchte ich zwei verschiedene Antworten geben. Die eine ist, dass ein zügelloses Zulassen von allem, was möglich ist, Vorteile hat. Wir wissen es aus der industriellen Revolution. Trotzdem haben wir uns entschieden, dass wir zum Beispiel keine Kinderarbeit wollen. Und wir haben uns entschieden, dass wir ein Arbeitsrecht und Arbeitszeitgesetze und Ähnliches einführen, um Mitarbeitende zu schützen. Ist das notwendig? Nein, das machen andere Regionen nicht, aber das sind unsere Werte! Haben wir dadurch Vorteile oder Nachteile? Wir stehen für unsere Werte ein, und das hat nicht immer nur Vorteile. Aber wir wissen heute auch, dass andere Länder in der westlichen Welt, die ähnliche Werte haben, dem folgen. Länder, die diese Werte nicht vertreten, werden nicht folgen.

msg: Demnach könnte man sagen, dass eine gesinnungsorientierte Ethik einem Utilitarismus vorzuziehen ist?

gk: Schaffen wir dadurch einen Nachteil? Du hast es angesprochen, zum Beispiel in der KI-Evolution. Man muss nur intelligente Wege finden. Seit einigen Jahren gibt es in Europa das Projekt Gaia-X, das genau in diese Richtung geht und das beinhaltet, Daten zur Verfügung zu stellen, damit auch andere sie nutzen können –

aber in einem geschützten Kontext und mit klaren Regeln, sodass nicht jeder Beliebig auf die Daten zugreifen kann. Für uns Europäer ist es völlig unvorstellbar, wie viele Daten in den USA frei verfügbar sind. Dort weiß ich über einen Hausbesitzer jedes Detail, wann die letzte Reparatur war, wann er umgezogen ist. Es geht so weit, dass die Versicherung kein Formular mehr ausfüllen lassen muss, weil sie schon alle Daten hat. Wollen wir das? Nein, das ist nicht unser Wertesystem, und ich glaube nicht, dass wir dadurch einen Nachteil haben. Innovation ermöglichen unter Berücksichtigung unserer Werte, das ist der zweite Teil meiner Antwort.

msg: Deine Interviewpartner sind alle Führungskräfte, entweder aus der Politik, aus der Wirtschaft oder aus der Wissenschaft. Was hat dich bewogen, genau ihre Expertise zu veröffentlichen?

gk: Die Grundlagen des digitalen Humanismus gibt es schon einige Jahre. Es gibt das „Wiener Manifest für digitalen Humanismus“¹ und das Buch „Digitaler Humanismus“ von Julian Nida-Rümelin und Nathalie Weidenfeld.² Diese beiden Publikationen stellen die philosophische Grundlage für das Thema Digitaler Humanismus dar. Als ich begonnen habe, mich mit dem Thema zu beschäftigen, habe ich mit vielen Personen in der Wirtschaft und Politik gesprochen. Es bestand großes Interesse an dem Thema. Manche kannten es schon, andere noch nicht. Es kam immer sofort die Frage: „Es klingt interessant, aber wie macht man das denn?“ Die Idee des Buches war, Beispiele zu geben, weil ich in den Gesprächen gesehen habe, dass viele Unternehmen und Organisationen diese Prinzipien bereits leben. Sie leben sie jedoch in Teilaspekten, nicht systematisch, nicht als Gesamtgebäude, nicht wie ein Qualitätsmanagementsystem, sondern sie haben punktuell Maßnahmen in diese Richtung ergriffen. Die Idee war, ein Buch zu schreiben, das anderen Ideen gibt, wie sie dieses Thema praktisch umsetzen können, indem wir Beispiele von großen Unternehmen gebracht haben. Um das Thema abzurunden, haben wir gesagt, dass wir nicht nur Unternehmensvertreter dabei haben wollen.

Wir wollten dies noch durch die Politik abrunden, da Politik und Interessenvertreter sowie Gewerkschaften ganz wichtige Stakeholder bei diesem Thema sind. Einerseits stellen Politiker, vor allem die auf EU-Ebene tätigen, die Frage, wohin die Reise geht. Der Bürgermeister von Wien sagt: „Wie setzen wir das um? Wir wollen einer der Vorreiter oder der Vorreiter in Europa werden.“ Andererseits sagt die Gewerkschaft: „Was bedeutet das für die Mitarbeitenden?“ Und die Wissenschaft hat nicht nur die wichtige Aufgabe, das Thema weiterzuentwickeln, sondern auch, wenn wir es in die Praxis bringen wollen, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, indem Studentinnen und Studenten mit diesen Themen bereits während des Studiums konfrontiert werden.

msg: Wie unterscheiden sich die verschiedenen Gruppen, also Politik, Wirtschaft und Wissenschaft und Religion? Du hast Wissenschaft und Religion in ein Kapitel gepackt. Wo unterscheiden sich die Ansichten und wo sind sie gleich, was den digitalen Humanismus anbelangt?

gk: Meiner Wahrnehmung nach gibt es keine Diskussion über die Basis, nämlich dass Humanismus und seine Werte in der digitalen Welt abgebildet werden sollen. Das ist für die meisten selbstverständlich. Doch stellt sich die Frage nach dem Wie. Der Unterschied ist, dass, wenn man mit Wissenschaftlern im Sinne von Forschung spricht, ihre Aufgabe das Ausloten der Grenzen ist und zu erforschen, wie dies geschehen kann. In einer Art grundlagen- oder anwendungsorientierten Forschung werden wirklich tolle Dinge ausprobiert. Beispielsweise arbeitet einer der Autoren des Buches, Christopher Frauenberger, an einem Projekt, das sondiert, was gute Pflege unter Nutzung der digitalen Möglichkeiten bedeutet. Dies ist ein sehr breiter Ansatz, bei dem es darum geht, was Digitalisierung für die Pflege und die gepflegte Person, für das ganze System, bedeutet. Solche Forschung ist extrem wichtig! Die kann ein Unternehmen nur schwer leisten. Bei Unternehmen geht es eher darum, die Dinge, die sie tun, effizient umzusetzen. Ich glaube, die Perspektive ist der Unterschied. Der Unterschied besteht nicht in den Inhalten, sondern hauptsächlich im Blickwinkel.

msg: Ich finde es interessant, dass du als Erstes die Forschung erwähnst. Mir ist aufgefallen, dass die beiden Professoren, Frauenberger und Reichl, eine extrem pessimistische Sicht auf den Stand und die Zukunft haben. Ich zitiere Professor Frauenberger, der sagt: „Die Digitalisierung ist ein Scherbenhaufen.“ Reichl sagt, in meinen Worten, dass die Verbilligung der Telefonatarife, aber im Allgemeinen diese Flatrates und der allgemeine Zugang auf Informationen, der Gratiszugang und die Ambiguität von Informationen und Meinungen einen großen Qualitätsverlust darstellen. Er sagt auch, dass KI-Ergebnisse völlig willkürlich seien. Mir ist aufgefallen, dass sie, obwohl sie forschen, nicht diesen pragmatischen, aus dem Titel genommenen Ansatz, die Sichtweise der Praxis, einnehmen, sondern eine grundlegend düstere Einschätzung geben.

gk: Ich sehe, dass du das Buch sehr genau gelesen hast. Das Wiener Manifest für Digitalen Humanismus beginnt mit der Feststellung von Tim Berners-Lee: „The system is failing.“³ Wenn ich sehr fokussiert auf die negativen Dinge schaue, kann man das so sehen. Das ist okay und gut so, dass man dort hinschaut, weil man dann geneigt ist, etwas dagegen zu tun. Man darf natürlich nicht vergessen, warum das Internet so erfolgreich ist: weil

es auch wahnsinnig viele Vorteile gebracht hat! Diese negative Sicht ist gerechtfertigt, wenn ich eine spezielle Brille aufsetze und gezielt auf diese Dinge schaue. Dann überlegen sich diese Professoren, was man dagegen tun kann. Ich habe das Interview mit den beiden persönlich geführt. Sie haben keine Weltuntergangsstimmung, überhaupt nicht, sondern eine kritische Sicht auf die Dinge und eine sehr konstruktive Sicht im Sinne von, sich damit zu beschäftigen, wie man das heilen kann.

msg: Genau. Es sind keine Philosophen, sondern Wissenschaftler. Sie sind konstruktiv. Nicht wie Adorno, der sagt, dass alles den Bach heruntergeht, wegen des Kapitalismus und so.

gk: Nein, sie sagen, dass grundsätzlich etwas Gutes entstanden ist. Es hat Probleme, und wie können wir diese Probleme lösen? Wir werden gewisse Dinge wahrscheinlich neu denken müssen.

msg: Professor Reichl, einer der Mitautoren des Wiener Manifests, sagt im Interview, dass im Prinzip alles, was wir tun, nur zur Verbesserung des menschlichen Wohlergehens beitragen darf.





Das ist aus meiner Sicht ein etwas naiv optimistischer Standpunkt, der nicht berücksichtigt, dass durch die Globalisierung, Entsolidarisierung und Digitalisierung eine Verdichtung der Arbeit passiert. Wie siehst du das?

gk: Naiv optimistisch würde ich nicht sagen. Ich stellte Professor Reichl die Frage, wie man messen kann, ob ein Unternehmen den humanistischen Prinzipien besser entspricht oder sich dem Idealbild nähert. Denn das ist ja für uns Manager wichtig: dass wir uns Ziele setzen und deren Erreichung möglichst konkret messen können. Er hat sich zurückgelehnt und gesagt: „Es geht darum, dass es den Menschen besser geht, und wenn es den Menschen besser geht, merken wir das schon.“ Das ist natürlich sehr abstrakt und philosophisch. Es ist im Grunde aber richtig. Das ist die Leitschnur des Humanismus. Um den Erfolg letztlich beurteilen zu können, müssen wir die Veränderungen messen können. Erreichen wir das Ziel immer? Nein, natürlich nicht. Das erreichen wir auch in der physischen Welt nicht überall. Es ist jedoch richtig, das als Leitschnur zu postulieren.

msg: Hast du den Eindruck, dass die Führungskräfte der Wirtschaft mit dieser Verbesserung der Situation nur die Stakeholder und die Mitarbeiter im Blick haben? Aber wäre das Idealbild, wie im Utilitarismus postuliert, nicht nur an die eigenen Interessensgruppen zu denken, sondern an möglichst viele Menschen und Menschengruppen? Wie siehst du das? Sollen sie nur ihre eigenen Interessengruppen berücksichtigen oder das Allgemeinwohl insgesamt, was auch heißen könnte, dass man bestimmte Dinge nicht macht?

gk: Das hängt sehr von der Branche, der Größe und dem Reifegrad des Unternehmens ab. Große, börsennotierte Konzerne haben seit vielen Jahren Stakeholdermanagement auf ihrer Agenda und beschäftigen sich sehr bewusst mit den Auswirkungen ihres Handelns und Tuns auf die verschiedenen Stakeholdergruppen, wobei die Gesellschaft, Umwelt und Ähnliches natürlich ganz wichtig sind. Dort herrscht sicher eine wesentlich höhere Wahrnehmung vor. Es gibt jedoch viele Unternehmen, wo das noch nicht so weit fortgeschritten ist.

msg: Konkret nachgefragt: Welche Beispiele für Projekte zur Digitalisierung, die diesen digitalen Humanismus befördern, kommen dir aus den Büchern, aus deinem Buch, aus den Interviews, spontan in den Sinn? Welche hast du als besonders spannend und interessant in Österreich abgespeichert?

gk: Ein sehr gutes, einfaches Beispiel, weil viele Firmen sich damit gerade beschäftigen, ist aktuell die A1 Telekom. Sie haben für ihren Servicebereich eine KI, einen Chatbot auf Basis künstlicher Intelligenz, entwickelt, um die große Anzahl an Kundenanfragen, die sie täglich zu bewältigen haben, zu digitalisieren und zu automatisieren. Auf diese Weise werden die Qualität und der Durchsatz für die Kunden verbessert. Es geht zum Beispiel um das klassische Thema der Nichtdiskriminierung. Man sieht, dass in diesen großen Unternehmen das Bewusstsein bereits besteht. Thomas Arnoldner, Deputy CEO, hat klar festgestellt, dass die A1 Telekom dieses Thema bisher schon hatte, denn auch in der physischen Welt gibt es natürlich Diskriminierung. Das ist keine Erfindung der KI.

msg: Die KI reflektiert es nur.

gk: In der physischen Welt hatten sie für ihre Servicedesk-Beschäftigten Trainings, um solchen Bias, solche Vorurteile zu diskutieren und möglichst abzubauen oder bewusst zu machen, damit das im Gespräch mit Kunden nicht passiert. Wenn dort jemand durch die Kontrolle durchgerutscht ist oder das trotzdem macht, kann er am Tag vielleicht vier, fünf Kunden verärgern.

Wenn das aber bei der KI passiert, sind womöglich 10.000 Kunden am Tag betroffen. Das macht sehr schön klar, warum es so wichtig ist, denn wir haben bei all diesen digitalen Themen einen wahnsinnigen Hebel über die Menge und müssen daher besonders darauf achten. Das ist eines der Beispiele aus dem Buch.

Ein zweites Beispiel, das ich ganz toll finde, weil es das Bewusstsein schafft, wie man verschiedene Stakeholder berücksichtigt, ist das schon oben erwähnte Thema Pflegesystem. Dieses Forschungsprojekt des Professors Frauenberger beschäftigt sich damit, wie gute Pflege unter Zuhilfenahme digitaler Möglichkeiten ausschaut. Die Frage ist nicht, wie ich möglichst viel digitalisieren und effizient machen kann, sondern wie gute Pflege ausschaut, und wo ich mit Digitalisierung Vorteile erreichen kann. Und wo ist Digitalisierung schädlich?

Sie haben das Projekt nicht mit irgendwelchen digitalen Techniken begonnen, sondern sich zunächst mit der Frage beschäftigt, was gute Pflege ausmacht. Sie haben mit gepflegten Personen gesprochen, wie diese es sehen, was für sie angenehm wäre, wenn es digitalisiert würde, und was nicht. Zum Beispiel, wenn jemand auf die Toilette begleitet werden muss. Es wäre für die gepflegte Person typischerweise angenehmer, wenn das ein Roboter machen würde. Die natürliche Scham gäbe es dann nicht. Bei anderen Dingen, wo es um ein persönliches Gespräch geht, um das Essenbringen oder Ähnliches, wäre es vielleicht angenehmer, wenn es ein Mensch machte, weil dann eine Beziehung entstünde. All das am Anfang eines Projekts zu verstehen, ist ganz essenziell.

Ich denke, dass man in jedem IT-Projekt solche Grundsatzfragen am Anfang überlegen und besprechen sollte, um dann Lösungen zu finden, die sich gut anfühlen. Es ist schwierig zu messen, aber es geht darum, dass es sich gut anfühlt. Ich finde es sehr interessant zu sehen, dass sie nicht nur mit den unmittelbar Betroffenen, sondern mit weiteren Stakeholdern gesprochen haben. Sie haben sich mit ihnen nicht nur darüber unterhalten, wie diese Pflege ausschaut und was ihre Aufgaben sind, sondern sie haben sich unterhalten, warum sie Pfleger oder Pflegerin geworden sind. So konnten sie feststellen, was sie nicht digitalisieren dürfen, um ihnen nicht dadurch den eigentlichen Grund, warum sie Pfleger geworden sind, wegzunehmen. Weil ansonsten niemand mehr mit Leidenschaft Pfleger wird. Sie haben sich damit beschäftigt und festgestellt, dass es nicht sinnvoll ist, alles zu digitalisieren, was in dem Bereich der Pflege möglich ist.

msg: Hast du den Eindruck, dass Österreich besonders „humanistisch“ ist, das heißt, hinsichtlich digitalem Humanismus ein besonders freundliches Klima bietet?

gk: Es gibt ein Dokument vom Wiener Bürgermeister von 2019, in dem steht, dass Wien Europas führende Digitalhauptstadt werden will. Jetzt denkt man natürlich, wie das gehen soll. Wenn man weiterliest, schreibt er, dass sie nicht unbedingt die größten IT-Investitionen in Europa tätigen, sondern vielmehr auf die geisteswissenschaftliche Tradition der Stadt setzen, Stichwort Sigmund Freud. Wien hat sehr konsequent viele Maßnahmen umgesetzt. Es gibt jetzt eine Broschüre aus dem vorigen Jahr, „Digitaler Humanismus in Wien“, in der auf etwa 20 Seiten aufgezeigt wird, welche Lösungen es in Wien schon gibt. Die Stadt hat Forschungsgelder und inzwischen drei Forschungscalls initiiert, wo sie Forschung zum Thema digitaler Humanismus finanziert. Sie hat einen eigenen Lehrstuhl für digitalen Humanismus an der TU Wien eingerichtet.

msg: Welche technologischen Entwicklungen oder Trends siehst du persönlich als bedeutsam für die Förderung des digitalen Humanismus?

gk: Es gibt seit fast drei Jahren einen Standard für wertorientierte Systementwicklung – IEEE 7000⁵ – der genau auf diesen Ideen ethischer Systementwicklung humanistischer Prinzipien aufbaut. Er wurde von der IEEE-Organisation entwickelt, wobei bei der Entwicklung selbst auch eine Professorin aus Österreich eine stellvertretende Leitungsrolle innehatte. Wir sind dabei, mit einem Kunden das erste Mal systematisch diesen Standard im Rahmen eines Projekts einzusetzen. Ich glaube, dass dieser Standard eine wichtige Schlüsselrolle spielen kann, wenn es darum geht, digitalen Humanismus in Organisationen umzusetzen. Er beschreibt konkret, an welchen Punkten im Zuge eines Entwicklungsprojekts welche Schritte zu gehen und zu dokumentieren sind, um die Einhaltung dieser Prinzipien zu gewährleisten und entsprechend aufzuzeichnen.

Was bedeutet das? Zum Beispiel berücksichtigt man bei der Auswahl eines KI-Tools für das aktuelle Projekt zusätzlich zu Kategorien wie Bewertungskriterien, Technik, Architektur, kommerzielle und rechtliche Aspekte eine ethische Dimension. Es kostet ein bisschen mehr Aufwand, aber nicht sehr viel. Damit habe ich die Sicherheit, dass das (KI-)Tool, das ich auswähle, diesen ethischen Prinzipien entspricht. Es geht um Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Erkenntniswert.

msg: Du sagst, dass der digitale Humanismus und die Nachhaltigkeit Leitplanken sind, die unser Handeln leiten sollen. Wir sollen aber immer praktisch weitermachen, Wirtschaft, Politik und die Wissenschaft weiterentwickeln, um uns im Sinne des Humanismus an diesen Leitplanken entlang zu verbessern und das Leben lebenswerter zu gestalten.

gk: Genau. Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass wir vier Ebenen für die Umsetzung haben. Die äußerste Ebene, die Leitplanken, sind die Gesetze. Genau hier ist die Politik gefordert: einen Rahmen wie ein KI-Recht oder natürlich Datenschutz zu schaffen, in dem sich die Digitalisierung entwickeln kann und soll. Dieser Rahmen darf freilich nicht zu eng gesetzt werden. Man muss jedoch einen gewissen Rahmen abstecken, damit die humanistischen Prinzipien gewahrt werden.

Die zweite Ebene ist die Selbstverpflichtung der Unternehmen. Es geht darum, bewusst darauf zu schauen, was man tut, und nicht alles, was gesetzlich möglich ist, auch zu tun. Das tun wir auch in der physischen Welt nicht. Ich erlebe das immer wieder in Diskussionen. Reicht ein gesetzlicher Rahmen aus? Nein. Auch in der physischen Welt reizt nicht jede Firma alles bis zum Machbaren der Gesetze aus. Wir haben ein bestimmtes Selbstverständnis, was es heißt, vertrauensvoll zu handeln, wie wir unsere Produkte herstellen und vertreiben und wo wir eine gewisse Selbstverpflichtung haben. Die Umwelt ist ein gutes Beispiel, wo wir das in den letzten Jahren intensiv machen und wir eine Verantwortung wahrnehmen.

Die dritte Ebene ist die Technologie. Um Auswüchse wie Fake News zu verhindern, brauche ich Technik, die mir hilft. So, wie man bei Cyber Security selbstverständlich Abwehrsoftware einsetzt, ist das auch für digitalen Humanismus möglich.

Der letzte Punkt, und vielleicht sogar einer der wichtigsten, ist digitale Bildung. Das klingt so, als hätte er gar nichts mit dem Thema Humanismus zu tun. Doch er hat viel damit zu tun. Nur wenn Mitarbeitende, aber auch Kundinnen und Kunden und die Gesellschaft als solche grundlegende Zusammenhänge, Prinzipien verstehen, können sie beurteilen, wo es Probleme geben könnte, und entsprechende Maßnahmen einfordern. Fahre ich zum Beispiel mit meinem Auto, muss ich mir bewusst sein, dass ständig Daten entstehen, die irgendwer bekommt. Es ist nicht ganz irrelevant, wer sie bekommt und wofür. Diese Dinge grundlegend zu verstehen, ist eine zentrale Voraussetzung, und dafür ist digitale Bildung sehr wichtig.

msg: Du hast als erste Ebene die Gesetze genannt. Was ist mit Normen oder Ethik? Sind die Gesetze ein Ausdruck davon, oder ist das eine Ebene darüber?

gk: Die Normen und Werte sind in dieser Logik oberhalb der Gesetze. Das ist ja auch bisher schon so. In den Gründungsdokumenten der EU sind die humanistischen Werte verankert. Das ist der Leuchtturm oben drüber.

msg: Ich finde es beeindruckend, dass du für Deinen Podcast „Digitaler Humanismus in der Praxis“^{6,7} so viele spannende Interviewpartner findest. Ich habe sofort an die Kant'sche Frage gedacht: „Was darf ich hoffen?“ Die Hoffnung ist noch nicht verloren bei der Wirtschaft und der Politik und dem Kapitalismus.

gk: Wir spüren stets und sind uns vielleicht nicht immer bewusst, dass es unser Wertefundament ist, das wir täglich leben. Man muss nur in den Zeitungen schauen, was sich vor allem in asiatischen Ländern an Überwachung und ähnlichen Dingen, an medialer Nicht-Vielfalt, einseitiger Berichterstattung abspielt, dass Demonstrationen im Keim erstickt und nicht zugelassen werden. Das ist ein völlig anderes Weltbild. Viele von uns sind sich oft nicht bewusst, wie groß die Unterschiede sind und was das für unser persönliches Leben bedeuten würde, wenn es so wäre wie dort. Wir sollten ein gutes Beispiel sein, und andere demokratische Länder werden uns vielleicht in manchen Punkten folgen.

msg: Vielen Dank für das sehr interessante Interview.

Mehr interessante Beiträge zum Thema digitaler

Humanismus in der Praxis unter:

Website:

<https://www.digitalerhumanismus.business/>

Podcast:

<https://www.digitalerhumanismus.business/podcast/>



1 Wiener Manifest für Digitalen Humanismus, TU Wien 2019.

2 Nida-Rümelin, J.; Weidenfeld, N.: Digitaler Humanismus, Piper Verlag 2020.

3 Solon, O.: Tim Berners-Lee on the future of the web: The system is failing, The Guardian 2017.

4 Digitaler Humanismus, Stadt Wien 2020.

5 Reuter, M.: Neuer technischer Standard soll intelligente und autonome Systeme ethischer machen 2021.

6 Enabling a better life, msg Plaut o. J.

7 Digitaler Humanismus in der Praxis. Ein msg Plaut-Podcast mit Dr. Georg Krause, msg Plaut o. J.



Diesmal an: **Marcus Kirchner**, Referent im Bundesministerium des Inneren und für Heimat, Fachaufsicht Projektmanagement, und ehemals Leiter des „Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement“ im Bundesverwaltungsamt

msg: Herr Kirchner, wann wird sich PMflex¹ Ihrer Meinung nach als flächendeckender PM-Standard in der öffentlichen Verwaltung etabliert haben?

mk: Dieses Jahr wird es nicht mehr flächendeckend eingesetzt. Das muss man klar sagen. Wir haben voriges Jahr mit PMflex eine Veröffentlichung gewagt, bevor wir es als Standard in den Ausschuss für Organisationsfragen (AfO) gebracht haben. Damit wollten wir die Notwendigkeit von Doppelentwicklungen vermeiden und den Zugriff auf die PM2 Methodik der EU Kommission ermöglichen. PM2 ist eine erprobte und etablierte Methodik und bildet den Kern von PMflex.

Dieses Jahr stimmen wir PMflex im AfO ab. Für einen flächendeckenden Einsatz ist das ein ganz wichtiger Meilenstein.

Natürlich ist die förmliche Setzung als empfohlener Standard noch kein gelebter Standard. Wann ist ein Standard ein gelebter Standard, der wirklich genutzt wird? Wir brauchen noch anderthalb bis zwei Jahre länger, um das hinzubekommen. Also 2025 noch nicht ganz, aber 2026 müssen wir auf der Zielgeraden sein. Dann sollte bei dem Großteil der dann gestarteten oder startenden Projekte in der öffentlichen Verwaltung PMflex selbstverständlich genutzt werden, ohne dass es als Fremdkörper wahrgenommen wird. Interessanterweise haben wir PMflex bereits in ein Ministerium ausgerollt, das gesagt hat: „Gebt uns das, wir sind auch gerne Beta-Tester.“

Sobald wir über den AfO Akzeptanz von PMflex als Standard in den Ressorts erzielt haben, werden wir zunächst das alte Handbuch Projektmanagement und die SOS-Methode ablösen, die

mittlerweile schon zwölf Jahre alt sind. Als BMI und BVA werden wir die Nutzer unterstützen, indem wir niederschwellige Fortbildungsmaßnahmen zur Verfügung stellen. Das ist etwas, woran gerade vorrangig das BVA arbeitet. Eine Grundqualifizierung gibt es dann als Web-Based-Training. Es ist sehr wichtig, dass es nicht nur einen Standard gibt, sondern dass man auch leicht darin ausgebildet werden kann – ohne Wartezeiten oder hohe Kosten. Für Behörden ist es ein kleiner Aufwand, PMflex zu nutzen. Wir arbeiten auch mit der BAKöV zusammen, dass wir nächstes Jahr ein mehrstufiges Fortbildungsprogramm „Projektmanagement mit PMflex“, ähnlich wie auch bei IPMA, anbieten können. Darüber hinaus arbeiten wir momentan schon an Möglichkeiten sich zertifizieren zu lassen.

Um sich möglichst gut und schnell für PMflex zu rüsten, würde ich einer Behörde in einem ersten Schritt empfehlen: Schaut euch die Leitfäden für PM, agiles PM oder für Programm- und Portfoliomanagement an. Wie passt das in eure Strukturen hinein? Wie muss ich PMflex für mich adaptieren, damit ich es nutzen kann? Wo kann ich es überhaupt einbinden? Vor zwei Wochen hatte ich mit jemandem aus einem anderen Ressort gesprochen. Die schreiben für sich eine Kurzform von PMflex, um den Zugang zu erleichtern und das Wording für das eigene Ressort anzupassen.

PMflex zum verpflichtenden Element in den Ausschreibungen zu machen, muss man aber mit Augenmaß betreiben. Wenn man zu viele Verpflichtungen setzt, kann das auch hemmen. Produkte müssen so gut sein, dass sie durch ihre Qualität überzeugen. Dieses Produkt ist meiner Meinung nach so gut, dass es durch die Qualität überzeugt und dass man es freiwillig nutzt.

¹ Das PMflex-Projektmanagementsystem, Bundesverwaltungsamt o. J.

² Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“, Die Bundesregierung o. J.



Digitale Souveränität im **Public Sector**

von **WERNER ACHTERT**



In den IT-Systemen der öffentlichen Verwaltung werden häufig sensible und vertrauliche Daten von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen verarbeitet, die ein hohes Maß an Datenschutz und Sicherheit erfordern. Mit diesen Anforderungen geht auch die Forderung nach Souveränität der öffentlichen Verwaltung im digitalen Raum einher. Der CIO des Bundes, Dr. Markus Richter, definiert digitale Souveränität als „die Fähigkeiten und Möglichkeiten von Individuen und Institutionen, ihre Rolle(n) in der digitalen Welt selbstständig, selbstbestimmt und sicher ausüben zu können“.¹

Der Koalitionsvertrag der aktuellen Regierungskoalition adressiert digitale Souveränität ausdrücklich als Ziel staatlichen Handelns, auch und vor allem in Krisenzeiten. Da Cloud-Techno-

logien mittlerweile die Basis der meisten IT-Systeme sind, hat die digitale Souveränität in Cloud-Systemen für die öffentliche Verwaltung sehr große Bedeutung.

Die öffentliche Verwaltung ist im Wesentlichen durch den föderalen Staatsaufbau Deutschlands geprägt. Grundlegende politische Entscheidungen werden auf Bundesebene getroffen, die Umsetzung der meisten Gesetze geschieht jedoch in der Verantwortung der Länder und Kommunen. Darunter fallen auch Entscheidungen über die eingesetzten IT-Systeme.

Konkret bedeutet das die Möglichkeit, den Anbieter von IT-Komponenten frei zu wählen und auch wieder zu wechseln. Dies setzt die Kompetenz zur Bewertung von Alternativen sowie zur

Entwicklung und zum Betrieb der eigenen IT-Systeme voraus. Ein weiterer Aspekt der digitalen Souveränität ist die Möglichkeit, eigene Anforderungen an Produkteigenschaften und die Vertragsgestaltung gegenüber Anbietern zu artikulieren und durchzusetzen.²

Vollkommene Freiheit bei der Auswahl und Gestaltung der IT-Systeme ist weder für Unternehmen noch für die öffentliche Verwaltung möglich oder sinnvoll. Möglich und wichtig ist aber, durch den Aufbau eigener Kompetenzen und Expertenwissen auf Augenhöhe mit Anbietern agieren zu können – und in der aktuellen Diskussion ist Kompetenz bezüglich digitaler Souveränität in Cloud-Systemen eine Schlüsselqualifikation.

In der Vergangenheit konnte die öffentliche Verwaltung ihre IT-Systeme on premise in ihren eigenen Dienstleistungszentren betreiben. Da mittlerweile viele IT-Komponenten nur noch cloud-basiert angeboten werden, können die Dienstleistungszentren die Datenhaltung und -verarbeitung nicht mehr vollständig in ihren eigenen, geschlossenen Systemen betreiben. Auch ist die mittlerweile notwendige Standardisier- und Skalierbarkeit mit klassischen, eigenen Rechenzentren nicht mehr erreichbar.

Ähnlich wie Unternehmen hat die öffentliche Verwaltung kaum eine Alternative dazu, Teile ihrer IT-Systeme in die Cloud zu verlagern. Daraus resultieren völlig neue Herausforderungen an IT-Sicherheit, Datenschutz und an die Wahrung staatlicher Handlungsfähigkeit – aber auch an die Rechtsstaatlichkeit der Verfahren.

Eine souveräne Cloud muss gewährleisten, dass uneingeschränkt deutsches Recht bei der Datenverarbeitung und -speicherung angewendet wird. Angesichts einer weitgehenden Dominanz US-amerikanischer Unternehmen ist eine wesentliche Frage daher der juristische und tatsächliche Standort der Datenverarbeitung und -speicherung in einer Cloud. Daher bieten alle großen Cloud-Provider mittlerweile Lösungen an, bei denen

durch technische und organisatorische Maßnahmen der Zugriff auf Daten außerhalb von Deutschland ausgeschlossen werden kann. Und es gibt inzwischen auch eine Reihe von deutschen Unternehmen – nicht zuletzt das ITZBund mit seiner „Bundescloud“ – die Cloud-Services „Made in Germany“ anbieten.

Wenn es also bereits für den Einsatz in der öffentlichen Verwaltung zertifizierte Lösungen gibt, wieso werden diese Angebote noch nicht großflächiger von Bund, Ländern und Kommunen genutzt? Das liegt an der oben erwähnten föderalen Struktur unseres Staates. Es gibt nicht „die“ öffentliche Verwaltung – die Entscheidungen über die Nutzung von IT-Systemen werden nicht zentral getroffen, die Verantwortung für den Aufbau von Know-how und Expertise über den Einsatz von Cloud ist auf den Bund und die Länder verteilt.

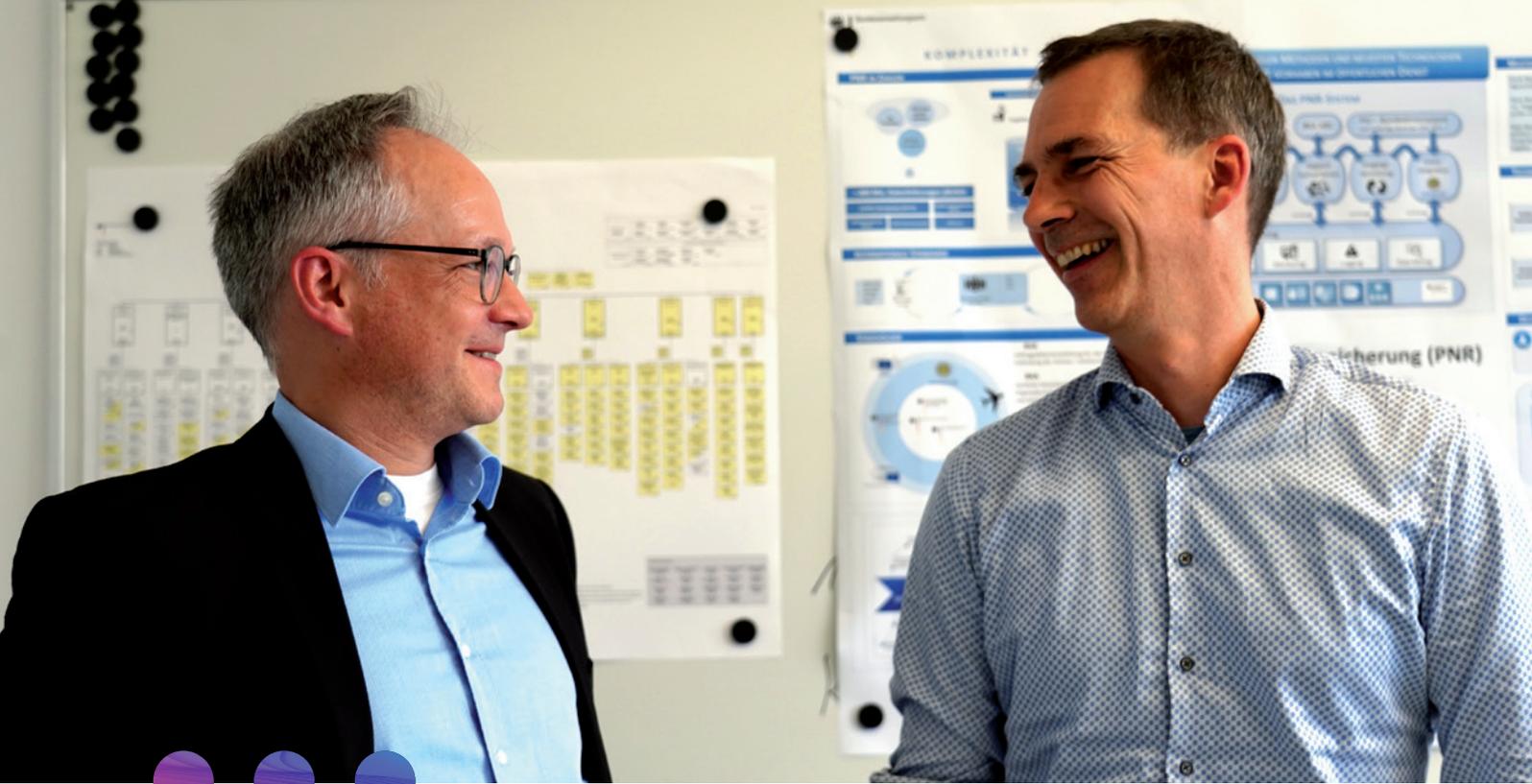
Der IT-Planungsrat – ein Gremium zur Abstimmung der IT-Strategien zwischen dem Bund und den Ländern – hat eine Arbeitsgruppe Cloud-Computing und Digitale Souveränität (kurz: AG Cloud) zur Erarbeitung der Zielarchitektur einer einheitlichen deutschen Verwaltungscld eingerichtet. Damit soll die Grundlage für gemeinsame Standards einer föderalen Cloud-Infrastruktur gelegt werden. Darüber hinaus spezifiziert der Kriterienkatalog C5 (Cloud Computing Compliance Criteria Catalogue) des BSI Mindestanforderungen an sicheres Cloud-Computing.³

Die politischen Fragestellungen sind leider in unserem föderalen System weit schwieriger zu lösen als technische. Denn die Vorteile der Cloud wie Skalierbarkeit und gemeinsame Nutzung von Services sind erst dann wirklich nutzbar, wenn Bund und Länder sich auf die flächendeckende Nutzung standardisierter Cloud-Systeme einigen. Und die bestehenden IT-Systeme bei Bund und Ländern sind im Moment in den wenigsten Fällen cloudfähig. Die nächste Herausforderung wird sein, die Verfahrenslandschaft bei Bund, Ländern und Kommunen mit völlig neuen Architektur- und Servicekonzepten in die Cloud zu bringen. Es bleibt also noch ein weiter Weg.

1 Digitale Souveränität, IT-Beauftragter des Bundes o. J.

2 Strategie zur Stärkung der Digitalen Souveränität für die IT der Öffentlichen Verwaltung, IT Planungsrat 2021.

3 Kriterienkatalog Cloud Computing C5, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik 2021.



„Migration ist kein Paradebeispiel für agiles Vorgehen“

Die Gesamtmigration aller Fachverfahren des BVA von Köln
in das Rechenzentrum des ITZBund in Bonn

von STEFAN SALZ, DR. INGO BRÜCKNER, LUDWIN POERTZGEN. Die Fragen stellte DR. ANDREAS ZAMPERONI.

Das ITZBund als IT-Dienstleister des BVA betreibt in Köln-Riehl ein Rechenzentrum mit knapp 1.000 m² Fläche, über 2.000 physischen und über 1.700 virtualisierten Servern sowie mit über 100 Fachverfahren des BVA. Im Zuge der IT-Konsolidierung soll dieses Rechenzentrum aufgelöst und die Verfahren in das Masterrechenzentrum (MRZ) des ITZBund in Bonn überführt werden. Das ITZBund setzt im neuen Rechenzentrum auf eine neue Hardwareplattform und einen höheren Virtualisierungsgrad. Die Server ziehen daher nicht physisch um, sondern die Fachverfahren werden im MRZ Bonn neu aufgebaut und nur die Daten von Köln nach Bonn migriert.

mmsg sprach mit dem verantwortlichen Abteilungsleiter im BVA, Stefan Salz (srs), und dem Projektleiter im BVA, Dr. Ingo Brückner (ib), über die Herausforderungen, Erfolge und Lessons Learned der Migration.

ib: Die Ausgangssituation war eine Entscheidung der Behördenleitung gemeinsam mit dem ITZBund, hauptsächlich aus der Motivation heraus, dass die Liegenschaft in Köln, in der sich das Rechenzentrum befand, aufgegeben werden sollte, da dort ein Neubau errichtet werden sollte. Das hatte dem Vorhaben vorübergehend Aufwind gegeben und das Ziel in die Welt gebracht, das gesamte Projekt bis Ende 2022 abzuschließen. Im Laufe des Projekts hat sich das dann aber deutlich anders entwickelt. Die Idee eines Neubaus wurde verworfen, dadurch hat sich die Terminlage entspannt.

In einem Vorprojekt des ITZBund wurden zunächst die IT-Verfahren detailliert darauf geprüft, ob und welche Ertüchtigungsmaßnahmen erforderlich sein würden, um eine Migration des Produktivbetriebs auf die neue Hardwareplattform ohne oder mit möglichst wenigen Softwareänderungen oder Anpas-

sungen an die Architektur durchführen zu können. Im Rahmen des Vorprojekts wurden zwei kleinere Fachverfahren als Pilotprojekte erfolgreich von Köln nach Bonn migriert.

ib: In diesem Vorprojekt sollten eine genaue Bestandsaufnahme sowie auch eine genauere Konzeption der einzelnen Migrationen erfolgen. Zuerst einmal ist eine große Datenbasis zu den einzelnen Fachverfahren zusammengestellt worden. Auf der Basis ist dann eine Planung entwickelt worden, die aber noch nicht sehr detailliert war. Die einzelnen Migrationsschritte waren noch nicht sehr fundiert. Dazu mussten erst einmal im Rahmen von Pilotmigrationen Erfahrungen gewonnen werden. Bis die Voraussetzungen in Bonn gegeben waren, dass wir migrieren konnten, verging noch einige Zeit. Auf Basis der Erfahrungen aus den Pilotmigrationen haben wir dann die Planung für die Fachverfahren aufstellen können. Das war eine ordentliche Lernkurve, die wir gemeinsam mit dem ITZBund durchschritten haben. Als wesentliches Ergebnis haben wir gemeinsam mit dem ITZBund eine Blaupause für die einzelnen Fachverfahrensmigrationen erarbeitet und sind dabei auch zu der Erkenntnis gekommen, dass das Projekt nicht bis Ende 2022 abzuschließen sein würde, sondern dass wir einen längeren Zeitraum brauchen würden.

srs: Ich möchte noch etwas zu dieser Lernkurve ergänzen: Das ist eine gewonnene Erkenntnis, die man auch anderen mitgeben kann und sollte: Es reicht nicht, nur eine Ist-Erhebung der Bestandslandschaft vorzunehmen und zu sagen: „Wie viele Verfahren habe ich? Auf welchen Servern? Wie sehen sie aus? Welche technologischen Grundlagen haben sie?“ Man muss auch das Umziehen, das Migrieren üben. Erst durch die Pilotmigrationen wussten wir, wie es laufen würde und wie es gemacht werden muss.

Der erste Zeitplan, bis Ende 2022 alle Fachverfahren nach Bonn migriert zu haben, war schon nach kurzer Zeit als nicht realisierbar verworfen worden. Das Migrationsprojekt startete dann mit 86 zu migrierenden Fachverfahren. Mittels Top-down-Ansatz wurden diese in mehrere Migrationswellen aufgeteilt, die bis 2024 migriert werden sollten. Auf Seiten des BVA und des ITZBund wurde jeweils ein Projektteam aus internen und externen Mitarbeitenden aufgebaut, die die Planung und Steuerung der Migration übernahmen. Die Bereitstellung der Server, das Deployment der Fachverfahren sowie die Migration der Daten wurde vom Linienbetrieb des ITZBund durchgeführt.

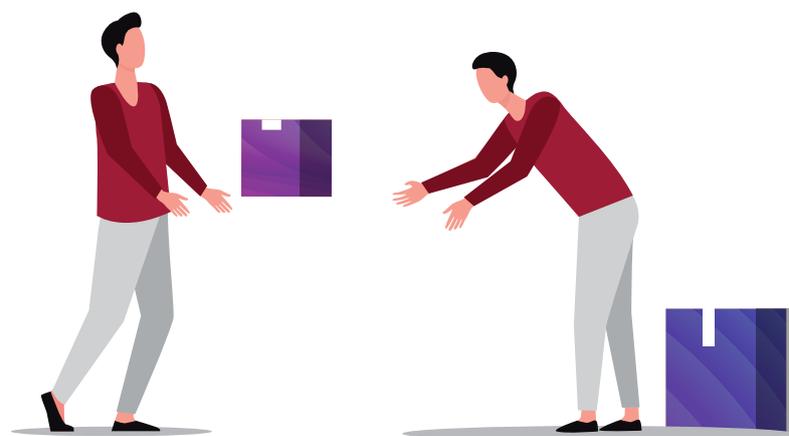
srs: Im ersten Anlauf wurde der Umfang der anstehenden Aufgaben auf beiden Seiten unterschätzt – auch, da auf beiden Seiten keine oder nur eingeschränkte Erfahrung mit Migrationsprojek-

ten dieser Größenordnung existierten. Das wurde auch immer offen und direkt kommuniziert: „Wir als BVA haben noch nie ein Rechenzentrum migriert. Wir haben keine Primärerfahrung damit.“ Das ITZBund hat immer geantwortet: „Ja, wir haben schon Erfahrung. Wir haben schon mal ein RZ migriert.“ Dann haben wir nachgefragt: „Wie habt ihr das denn genau gemacht? Wie war der Plan?“ So wurde klar, dass das ITZBund zwar bereits ein Migrationsprojekt mit einer anderen Behörde durchgeführt hatte, dieses aber aus unterschiedlichen Gründen nicht als Schablone für unser Vorhaben geeignet war – nicht zuletzt aufgrund unterschiedlicher Komplexität. Insofern glaube ich auch, ein Stück für das ITZBund sprechen zu können. Wir waren beide auf so eine komplexe Migration nicht so gut vorbereitet.

ib: In der Anfangszeit hat es durchaus auch mal geknirscht. Wir haben einige Termine mit den Leitungen beider Behörden gehabt, bis wir dann tatsächlich zu einer Aufstellung gekommen sind, die gut funktioniert hat. Ich glaube, maßgeblich war an dieser Stelle auch, dass beim ITZBund schließlich eine erfahrene interne Projektleitung eingesetzt wurde.

srs: Eine interne Projektleitung hat auch schon im Normalfall mehr Durchgriffsmöglichkeiten, kennt die Organisation besser, kennt die Abläufe besser, kennt im Idealfall auch die Historie besser. Kein Verfahren läuft auf der grünen Wiese, sondern sie haben alle eine Historie, hardware-, softwaremäßig – und auch von den Menschen her, die sie betreuen.

Da die ersten Migrationen nicht so wie geplant abliefen und länger dauerten als erwartet, wurde zu diesem Zeitpunkt das Vorgehen kritisch von allen Beteiligten hinterfragt und geprüft, welche Änderungen und Standardisierungen die Planungen belastbarer machen würden und wie die Migrationsschritte damit entsprechend der Planung umgesetzt werden könnten. Hierzu wurde ein Standardvorgehen auf Basis einer Workbreakdown-Struktur ent-





wickelt, die als Projektplanungstemplate für die einzelnen Migrationen bereitgestellt wurde. Dieses Template wurde für alle Fachverfahren als verbindliche Planungsgrundlage vorgegeben und jeweils mit Besonderheiten der jeweiligen Fachverfahren ergänzt.

ib: Ein ganz entscheidender Punkt war, dass wir am Anfang mit einer Top-down-Planung gestartet sind. Die Vorgabe war, wir mussten bis dann und dann das Rechenzentrum migriert haben. Wir haben schnell erkannt: Das funktioniert so nicht. Wir müssen eine Bottom-up-Planung aufstellen! Jedes Verfahren müssen wir uns genau anschauen und diese Blaupause, die ich erwähnt habe, darauf anwenden. Damit hätten wir eine Basis, um Bottom-up zu einer belastbaren Gesamtplanung zu kommen. Ja, ich denke, wir haben tatsächlich mit dem ITZBund ein Stück weit Pionierarbeit geleistet von der andere Migrationsprojekte profitieren werden. Wir haben einen sehr detaillierten, ausgeklügelten Projektplan zusammengestellt, der pro Verfahrensmigration etwa 100 Einträge aus der Blaupause aufwies. Diese Blaupause musste natürlich für jedes Verfahren angepasst, detailliert und konkretisiert werden. Wir haben damit aber einen Standard definiert, der für die Fachverfahren in jedem einzelnen Fall so angewandt wurde und wird.

Für jedes Fachverfahren wurde ein Tandem aus einem BVA- und ITZBund-Spezialisten eingesetzt, das für die Planung und Umsetzung von Anfang bis Ende verantwortlich war. Zusätzlich hat

sich beim ITZBund die Erkenntnis durchgesetzt, dass ein dediziertes Team von Spezialisten etabliert werden musste, das die Migrationen eigenverantwortlich durchführen kann.

ib: Wir haben uns für jedes Fachverfahren auf der ITZBund- und auf der BVA-Seite parallel organisiert und jeweils ein Tandem aufgesetzt. Das sind zwei Kollegen, einer aus dem ITZBund und einer aus dem BVA, die die Migration eines Fachverfahrens von Anfang bis Ende betreuen. Sie sind die Ansprechpartner und steuern die Migration als Teilprojekt der Gesamtmigration. Sie treiben das Projekt an, entwickeln, ausgehend vom Template, den (Teil-)Projektplan und steuern das (Teil-)Projekt von Anfang bis Ende.

Mit diesem Ansatz wurden neue Rahmenbedingungen, zum Beispiel standardisierte Aufgaben für jede Migration, Verantwortung für die Planung und Steuerung bei den Tandems oder ein gemeinsames Abstimmen der Termine zwischen ITZBund und BVA geschaffen und ein Gesamtprojektplan mit Projektplänen für jedes Fachverfahren aufgesetzt. Dieses Gesamtverfahren erforderte auch eine Vergrößerung des Projektteams auf Seiten des ITZBund und des BVA, um die RZ-Migration wie geplant Ende 2026 abschließen zu können.

ib: Im Grunde ist die gesamte IT beteiligt. Die Kolleginnen und Kollegen, die im Betrieb für das Fachverfahren zuständig sind, sind auch an der Migration beteiligt. Wir haben mindestens drei oder vier verschiedene konzentrische „Schalen“ an Beteiligten. Zunächst das Kernteam der Gesamtmigration mit den verschiedenen Verfahrensmigrationen, die gesteuert werden. Dann die IT und natürlich die Fachabteilungen. Dann gibt es, je nach Verfahren, noch unsere Kundenbehörden. Sie müssen an vielen Stellen auch mitwirken.

srs: Im Kernteam sind es mehrere Vollzeitäquivalente. Dann kommen aber natürlich die weiteren „Schalen“ dazu. Bei den Verfahrensplattformen, zum Beispiel PNR¹ oder dem Registerportal, sind es teilweise eigene Projekte, die die Migration durchführen. Dort haben wir auch noch einmal eine Handvoll Personen ausschließlich für die Migration, das heißt, für nichts anderes als die Koordination, die Organisation und so weiter. In der nächsten „Schale“, in jedem Fachverfahren, gibt es auch noch einmal Ansprechpartner und Beteiligte, die gemäß der Blaupause intensive Rollen in der Vor- und Nachbereitung haben.

Diese projektsteuernden und projektorganisierenden Maßnahmen sichern die termingerechte Umsetzung der Migrationen ab. Abweichungen von der Planung und Maßnahmen zur Gegensteuerung werden der Projektleitung vorgestellt und gemeinsam

durch BVA und ITZBund entschieden. Dabei sind immer wieder Risiken und Herausforderungen zu meistern.

ib: Migration steht nie an erster Stelle. Das ist, glaube ich, die Top-Herausforderung. An erster Stelle steht immer der Betrieb. Wenn irgendwo Not ist, dann werden erst einmal die Betriebsprobleme gelöst. Das führt dann sehr häufig an sehr vielen Stellen zu Verzögerungen bei der Planung, die man für die Migration aufgestellt hat. Das ist ein Risiko, das man nicht verhindern kann. Aber wir haben, glaube ich, einen großen Erfolg damit erzielt, dass im ITZBund ein „Springer-Team“, also ein dediziertes Betriebsteam, aufgestellt wurde, um unabhängiger vom laufenden Betrieb zu agieren. Es wurde dediziert für die Migrationsaufgaben aufgestellt.

srs: Wir haben auch damit begonnen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen zu machen und haben gesagt: „Liebe Leute, wenn ihr immer weiter die Migration verschiebt, dann habt ihr irgendwann die Server in Bonn neu gekauft, und ihr könnt sie, ohne dass sie je in Betrieb gegangen sind, gleich wieder wegwerfen oder weiterverkaufen, weil sie wieder aus dem Support gefallen sind.“ Das war schon ein gewichtiges Priorisierungsargument für die Leitungen. Es blieb und bleibt aber ein schwerer Kampf um die Ressourcen und die zeitliche Reihenfolge.

Mittlerweile werden die Fachverfahrenmigrationen entsprechend der Planung zeitlich abgeschlossen, und der Termin „Ende 2026“ ist weiterhin das belastbare und realistische Terminziel für den Abschluss RZ-Migration.

srs: Migration ist kein Paradebeispiel für agiles Vorgehen. Es ist mehr eines für einen Generalplan. Man muss ihn sicher immer wieder anpassen, Stichwort „Blaupause“. Aber man wird von Fachverfahren zu Fachverfahren auch schlauer, und wenn man einen guten Grundplan hat, stolpert man nicht einfach in die Probleme hinein. Man darf nicht bei jeder Verfahrensmigration alles neu machen oder blind hineinlaufen.

ib: Abschließend wird man den Erfolg erst beurteilen können, wenn wir dann wirklich durch sind. Wir sind auf halbem Wege. Wir haben aber im Moment, glaube ich, auf beiden Seiten das Vertrauen, dass unser Gesamtplan aufgehen wird. Insofern würde ich es im Moment als Erfolg ansehen.

srs: Wir migrieren nicht zum Spaß oder weil Bonn schöner ist als Köln, sondern weil das einen inhaltlichen Mehrwert für uns ergeben wird. Den erlebt man auch nach jedem Migrationsschritt für ein Fachverfahren. Ich glaube, das gibt uns die Motivation für die zweite Hälfte.

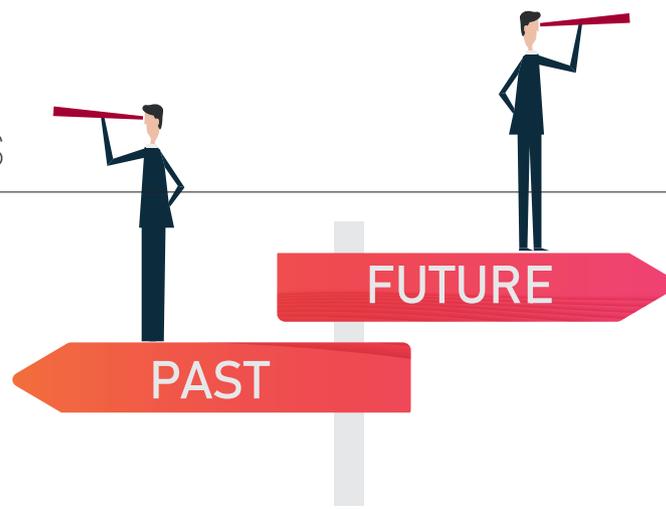


STEFAN SALZ: Ich leite die IT-Abteilung im BVA. Dort ist die Rechenzentrumsmigration in Kooperation mit dem ITZBund angesiedelt. Es ist eigentlich kein Projekt, sondern ein Programm mit vielen Teilprojekten. In der Rolle der IT-Abteilungsleitung muss ich natürlich auch schauen, wie wir die Migration mit ausreichend Ressourcen unterlegt bekommen.



DR. INGO BRÜCKNER: Ich leite das Referat IT I 5 in der IT-Abteilung des BVA. Dort bin ich unter anderem zuständig für die Dokumentenmanagementsysteme, die E-Akte und die Beihilfe-App des BVA. „Nebenamtlich“ leite ich auch die Rechenzentrumsmigration von Köln nach Bonn.

1 Passenger Name Records (Fluggastdatenspeicherung)



Öffentliche Verwaltung im Spiegel der Zeiten und Kulturen

von PHILIP KOSSE

Betrachtet man die aktuellen Entwicklungen hinsichtlich Digitalisierung und Technologie, kann einem schnell schwindelig werden. Binnen weniger Jahre kamen unzählige neue technologische Errungenschaften hinzu, die unser Leben veränderten, sowohl positiv als auch negativ. Von der Infrastruktur zum Gesundheitssektor, von Unterhaltungselektronik zu Kommunikation – vieles hat sich verändert. So auch die Verwaltung!

Bei dem Tempo kann man schnell vergessen, wie viele, aus heutiger Sicht durchaus kuriose oder kaum nachvollziehbare Veränderungen die öffentliche Verwaltung schon mitgemacht hat. Daher wollen wir uns auf eine unterhaltsame Reise in die Verwaltungsgeschichte begeben. Wir tauchen ein in vergangene bürokratische Systeme, bewundern „revolutionäre“ Veränderungen oder lernen kuriose Umstände kennen, die sowohl zum Schmunzeln als auch zum Staunen anregen sollen. In dieser Ausgabe blicken wir nach China.

Das kējū-System (kējū zhì 科举制) – das chinesische Assessment Center

Haben Sie schon einmal vom kējū-System gehört? Ähnlich wie heute in Deutschland ein mehrstufiger und formalisierter Prozess für eine Verbeamtung notwendig ist, der verschiedene Laufbahnausbildungen und Prüfungen beinhaltet, gab es in China über 1.300 Jahre lang ein Aufnahmesystem, das sich noch heute auf den Bildungssektor und die Verbeamtung auswirkt.

Offiziell wurde das kējū-System in der Sui-Dynastie (581–618 n. Chr.) eingeführt, um qualifizierte Beamte auf der Grundlage von Leistung und Wissen anstelle von Postenvererbung oder Einfluss auszuwählen. Das System wurde während der Tang-Dynastie (618–907 n. Chr.) weiter ausgebaut und erreichte seinen Höhepunkt in der Song-Dynastie (960–1279 n. Chr.). Über dieses meritokratische Examenssystem konnte seit dem 11. Jahrhundert im Prinzip auch jeder Bauer zum höchsten Minister des Reiches aufsteigen.

Das chinesische Assessment Center beinhaltete einen strikten Ablauf aus mehreren Prüfungsstufen:

- Xiangshi (乡试): lokale Prüfungen, die auf Bezirksebene abgehalten wurden.
- Huishi (会试): provinzielle Prüfungen, die erfolgreiche Kandidaten der Xiangshi versammelten.
- Dianshi (殿试): kaiserliche Prüfungen, die im Kaiserpalast in der Hauptstadt stattfanden und vom Kaiser persönlich beaufsichtigt wurden.

Das Provinzexamen zum Beispiel fand nur alle drei Jahre statt und zwar im achten Monat des Mondkalenders in den Jahren der Ratte, des Hasen, des Pferdes und des Hahns. Daneben wurden zu besonderen Anlässen wie kaiserlichen Thronbesteigungen oder Jubiläen außerordentliche Provinzexamina abge-



Abbildung 1: Palastprüfung in Kaifeng, Song Dynastie, China¹

halten. Die Prüfungen konzentrierten sich hauptsächlich auf das Studium der konfuzianischen Klassiker, von Literatur, Poesie, Regierungspolitik und Philosophie. Die Kandidaten mussten Essays schreiben, Gedichte verfassen und ihr Wissen über die konfuzianische Lehre unter Beweis stellen. Die Prüfungen dauerten teilweise mehrere Tage, während derer in isolierten Kabinen gearbeitet werden musste, um Betrug zu verhindern. Aufsichtsbeamte bekamen sogar eine Prämie, wenn sie verbotene Hilfsmittel entdeckten oder jemanden beim Betrug erwischten.

Man sollte allerdings auch nicht zu schnell fertig werden, denn in regelmäßigen Abständen gab es eine Art Zeitstempel. Schrieb ein Kandidat einen überproportionalen Anteil der Antwort nach diesem Zeitpunkt auf, wurde er des Abschreibens und Betrugs verdächtigt.

Eine Altersbeschränkung bei der Teilnahme bestand nicht. Man konnte bereits nach dem schulischen Abschluss antreten, mit 15 Jahren, oder aber auch im fortgeschrittenen Alter, was aufgrund der hohen Durchfallquote keine Seltenheit war.

Im Zuge der Modernisierungsmaßnahmen der Qing-Dynastie (1644–1912 n. Chr.) wurde das System 1905 abgeschafft, seine Bedeutung lässt sich aber noch heute in Verwaltung, Kultur und Gesellschaft erkennen. Das Prinzip der Meritokratie wurde beibehalten: Beamte werden weiterhin aufgrund ihres Wissens, ih-

rer Fähigkeiten und ihrer Leistung ausgesucht. Eine andere Folge des Systems über die Jahrhunderte: Zahlreiche Schulen und Bildungseinrichtungen wurden etabliert, um Prüflinge explizit darauf vorzubereiten. Noch heute beeinflusst das kējū -System die Auswahlverfahren und bleibt ein grundlegendes Element im Bildungssystem.

Da die klassisch ausgebildeten Beamten möglicherweise nicht gut genug auf die zu erfüllenden Aufgaben vorbereitet sind und statt philosophischem oder geschichtlichem Wissen neue Fähigkeiten erforderlich sind, wurde mehrfach versucht, das System zu reformieren. Die Versuche, den modernen Anforderungen gerecht zu werden, scheiterten allerdings.

Eventuell gibt es ja im nächsten Jahr des Pferdes, 2026, auch in Deutschland Prüfungen, in denen explizit geprüft wird, wie fit die Kandidaten für die Digitalisierung der Verwaltung sind?

Quellen

Chen, T. et al.: Long Live Keju! The Persistent Effects of China's Civil Examination System, *The Economic Journal* 130 (631): 2030–64, 2020.

Huang, Y.: *The Rise and Fall of the EAST: How Exam, Autocracy, Stability and Technology Brought China Success, and Why They Might Lead to its Decline*, Yale University Press 2023.

¹ Palace Examination at Kaifeng, Song Dynasty, China, Wikimedia Commons.

Gamification in der Verwaltung – Bloße Spielerei oder ein Ansatz mit Zukunft?

von PHILIP KOSSE



Wir alle kennen ihn, den Gang zur Behörde – ob nun neue Dokumente beantragt, Unterlagen abgegeben werden müssen oder für eine nur persönlich zu klärende Frage oder einen sonstigen Besprechungstermin. Häufig rechnet man mit längeren Wartezeiten, einem Berg von Formularen und zähen Diskussionen.

Ähnliches lässt sich auch in Bereichen der Bürgerbeteiligung beobachten. Flyer für Online-Umfragen trudeln in den Briefkasten, Einladungen zu Teilungsworkshops, donnerstags um 18 Uhr, oder die elektronische Bitte um Feedback für diverse Verfahren.

Auch das kennen wir alle und oft fragt man sich, warum Veranstaltungen und Workshops so trocken gestaltet sind. Mit den Auflagen des OZG sind die Kommunen dazu verpflichtet, ihre Dienstleistungen zu digitalisieren, und müssen Verfahren auch online abwickeln können. Zum Beispiel im BauGB §3¹ werden die Teilungsworkshops dargestellt, die es einzuhalten gilt. Aber geht das nicht irgendwie ... kurzweiliger und spannender?

Natürlich geht es bei diesen Vorgaben und Maßnahmen nicht darum, Bürgerinnen und Bürger zu unterhalten. Trotzdem gibt es Möglichkeiten, sie anders und innovativ einzubinden sowie auch Behördengänge spielerisch zu gestalten. Die Rede ist von Gamification.

Gamification in der öffentlichen Verwaltung

Das Konzept Gamification bezeichnet den Gebrauch von Gamedesign-Elementen im nicht spielerischen Kontext.² Mit der Gamification soll das Mikroengagement gefördert und eine Verhaltensänderung bewirkt werden. Dabei werden zunächst motivierende Faktoren geschaffen wie ein Punktesystem, verschiedene Levels oder zu absolvierende Missionen. Daraus resultierende psychologische Effekte sind beispielsweise Freude, aber auch positive Bestätigung durch Bestehen der Level oder ein immersiver Zustand, das heißt, ein Eintauchen in die Aufgabenwelt. Im letzten Schritt ist das Ziel, ein bestimmtes Verhalten zu erzeugen oder zu fördern. Die App wird häufiger genutzt, die Aufgaben häufiger bearbeitet, die Qualität der Nutzung steigt, ebenso die Geschwindigkeit, mit der die Aufgaben erledigt werden oder die Anzahl der erledigten Aufgaben selbst.³

Gamification fungiert dabei idealerweise als Dreh- und Angelpunkt zwischen den eigenen Fähigkeiten, Eigenschaften und den Voraussetzungen, um den sogenannten Flow-Zustand zu erreichen (siehe Abbildung 1). Im Flow werden auch schwierige Aufgaben spielerisch zugänglich gemacht und leichter gemeistert. Beim Spielen fällt es uns leichter, ein Scheitern zu akzeptieren, da wir ohne Konsequenzen in der Wirklichkeit Fehler begehen, sie analysieren und neue Lösungsmöglichkeiten ausprobieren können. Die Speicherfunktion erlaubt uns jederzeit, innezuhalten und einen Lösungsversuch in der Vergangenheit wieder aufzusetzen – ein Vorteil, den es in der realen Welt nicht gibt. Das spielerische Herantasten an Aufgaben und das Ler-

nen aus Fehlern sind wichtige Aspekte von Gamification. Ein beliebtes Beispiel für gamifizierte Weiterbildung sind auch die sogenannten Fuckup-Nights, in denen auf humorvolle und sehr persönliche Weise über Fehler berichtet wird, um andere spielerisch am Lernprozess teilhaben zu lassen.

Gamification in der Verwaltung bezieht sich auf die Anwendung spielerischer Elemente und Prinzipien aus Spielen in nicht spielerischen Verwaltungsprozessen, um Engagement, Motivation und Effizienz zu steigern. Dieses Konzept wird zunehmend in verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung genutzt, um Bürgerbeteiligung zu fördern, die Effizienz von Verwaltungsprozessen zu verbessern und die Qualität öffentlicher Dienstleistungen zu erhöhen. Durch Gamification werden nicht in erster Linie die Prozesse selbst optimiert, auch wenn dies ein Nebeneffekt sein kann (beispielsweise durch die Erstellung einer Mängelmelder-App mit Belohnungssystem, die zur Optimierung der betroffenen Prozesse führen kann). Vielmehr geht es um die Qualität der Aufgabenerledigung selbst. Das Erhalten von sogenannten Errungenschaften (ideellen Belohnungen), Bewertungen oder generell positivem Feedback motiviert dazu, nicht nur die Aufgabe überhaupt abzuschließen, um das Resultat und eine Belohnung zu erhalten, sondern auch, diese in bestimmter Güte zu absolvieren. Gleichzeitig werden Prozesse attraktiver und damit häufiger genutzt. Etwas überspitzt gesagt, könnte durch Gamification ein alltäglicher Behördengang trotz aller Formalitäten zu einem Erlebnis gestaltet werden, auch wenn weiterhin alle formalen und fachlichen Kriterien erfüllt werden müssen.

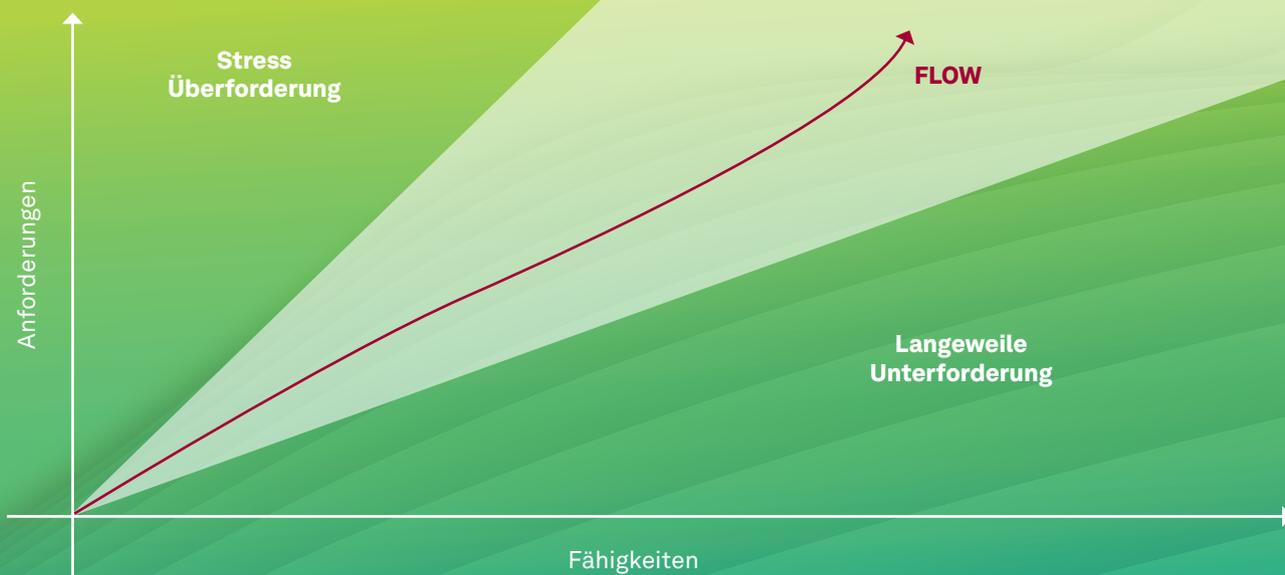


Abbildung 1: Der Flow-Zustand (Basten 2022)

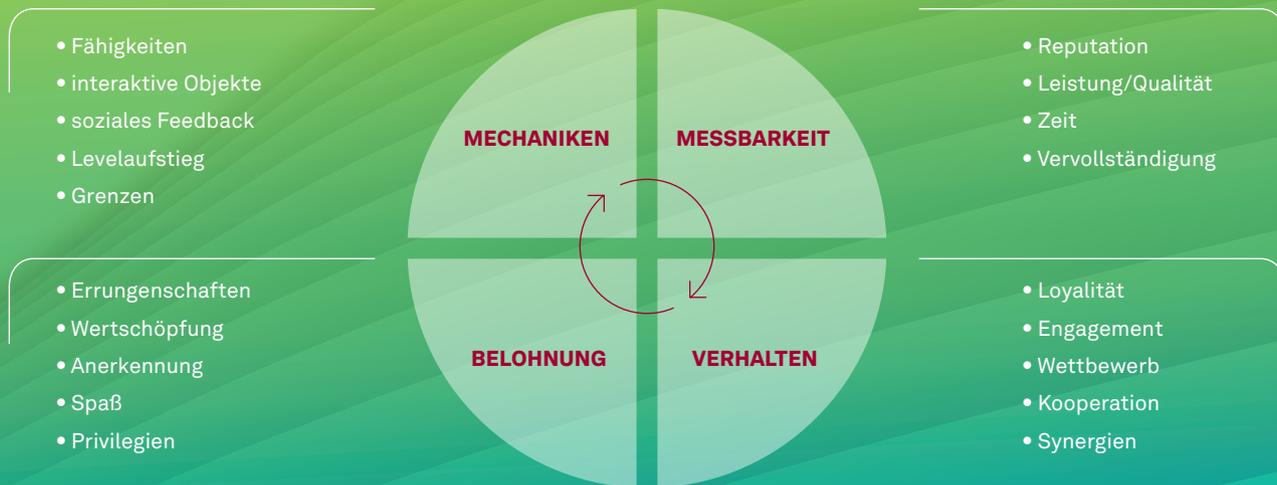


Abbildung 2: Das Gamification-Modell nach Teh

Das Gamification-Modell

Wichtige Elemente von Gamification

Nach dem Gamification-Modell von Teh⁵ sind die vier wichtigsten Elemente von Gamification Mechaniken, Messbarkeit, Belohnung und Verhalten. Im Bezug zur öffentlichen Verwaltung bedeutet dies:

- **Mechaniken:** Sie sollen zum Beispiel dazu beitragen, den Behördengang erlebbarer zu machen (Storytelling) oder interaktiver (interaktive Objekte) zu gestalten.
- **Messbarkeit:** Durch Feedbackoptionen kann eine konkrete Bewertung von Behördendienstleistungen vorgenommen oder gemessen werden, wie zeitintensiv ein bestimmtes Verfahren ist.
- **Belohnung:** Beispielsweise kann der jeweilige Nutzer durch häufige Beiträge in einem Bürgerforum, die sich als korrekt und/oder hilfreich herausstellen, „Auszeichnungen“ (Badges) sammeln, die anderen Nutzern signalisieren, dass seine Antworten wertvoll sind. Hat jemand eine solche Auszeichnung erhalten, wäre es denkbar, ihm Vergünstigungen für kommunale Einrichtungen anzubieten, zum Beispiel zehn Prozent Ermäßigung auf eine Jahreskarte im Schwimmbad.
- **Verhalten:** Solche Vergünstigungen motivieren, sich zu engagieren, und stoßen eine Art Wettbewerb an, wer sich in der Kommune, Stadt etc. am meisten einsetzt.

Nicht nur die Bedeutung von Gamification-Ansätzen nimmt maßgeblich zu, sondern auch die gesellschaftliche Relevanz für selbstgesteuerte Lernprozesse. Ob dies nun Lern-Apps für Sprachen sind, Plattformen wie Udemy für das Selbststudium oder ganze Videotutorials auf Youtube zum autodidaktischen Lernen –es lässt sich ein Trend erkennen.⁶

Umsetzungsbeispiele für Gamification in der Verwaltung

Gamification findet auch zunehmend in der deutschen öffentlichen Verwaltung statt. Beispielsweise wurde in der Stadt Köln die „Mängelmelder App“⁷ eingeführt, bei der Bürgerinnen und Bürger Probleme wie Schlaglöcher oder defekte Straßenlaternen melden können. Durch Gamification-Elemente wie Belohnungen und Punkte für gemeldete und gelöste Probleme wird die Nutzung der App gefördert.

Ein anderes Beispiel ist die App „Earth is Sexy“⁸ der Stadt München, die 2020 einen Innovationspreis gewann. Städtische Mitarbeitende werden durch ein Punktesystem und kleine Wettbewerbe motiviert, Energie zu sparen. Die Erfolge werden regelmäßig veröffentlicht und ausgezeichnet.⁹

Spielerisch die Stadt gestalten, darum geht es im fortlaufenden Projekt „Let’s Build Pforzheim – virtual!“ Dabei handelt es sich um ein zeitlich unbegrenztes Projekt der Abteilung „Kulturelle Bildung“ des Kulturamts Pforzheim, das es Kindern und Jugendlichen ermöglicht, mithilfe des Spiels Minecraft an Stadtentwicklungsprozessen teilzuhaben.¹⁰

Aber nicht nur im Sinne des hier beschriebenen klassischen Gamification-Ansatzes werden spielerische Beteiligung und Gaming für Verwaltungen und Stadtplanung bedeutender. Auch E-Sports, also professionell getriebenes Online-Gaming, wird kulturell immer präsenter und damit auch zum gesellschaftlich relevanten Faktor des Zusammenlebens. Gerade die Coronapandemie zeigte, wie wichtig soziale Kontakte und das gemeinsame Miteinander sind und wie diese auch virtuell möglich sind.

In Paderborn setzte man sich mit dieser Thematik vergangenes Jahr auseinander und zog das Fazit, dass E-Sport weit mehr als nur Gaming beinhaltet. Vielmehr geht es um Austausch, Teambildung, Wettbewerbsorientierung und Kreativität. E-Sport ermöglicht eine neue Form der gesellschaftlichen Teilhabe im virtuellen Raum.¹¹

Ein letztes Beispiel sind die sogenannten Hackathons, die auch in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden, um spielerisch neue Ideen für digitalisierte Verwaltungsprozesse zu finden und auszuprobieren. Die Stadt Münster veranstaltet in Zusammenarbeit mit der Stabsstelle Smart City jedes Jahr Hackathons für junge Erwachsene („MÜNSTERHACK“)¹² sowie einen Jugend- und Kinder-Hackathon.¹³

Chancen und Herausforderungen

Chancen und Vorteile von Gamification in der Verwaltung

- Erhöhte Motivation und Engagement: Spielerische Elemente können das Interesse und die Teilnahme von Bürgern und Mitarbeitenden an Verwaltungsprozessen erhöhen.
- Verbesserte Effizienz und Produktivität: Durch die Einführung von Wettbewerb und Belohnungssystemen können Verwaltungsprozesse effizienter gestaltet werden.
- Transparenz: Gamification kann helfen, Verwaltungsprozesse transparenter zu gestalten. Durch die eingesetzten Mechanismen wird der Prozess erkennbarer und einzelne Aufgaben werden spezifiziert.
- Feedback: Es wird die Möglichkeit geschaffen, Feedback in Echtzeit zu geben, was die Anpassung und Verbesserung von Prozessen erleichtert und eine Form der Teilhabe schafft.

- Innovative Problemlösungen: Durch kreative Ansätze und spielerische Herausforderungen können innovative Lösungen für administrative Probleme gefunden werden.

Herausforderungen

- Kosten und Ressourcen: Die Implementierung von Gamification erfordert Investitionen in Technologie und in Personal mit entsprechenden Fachkenntnissen.
- Nachhaltigkeit der Motivation: Es besteht die Gefahr, dass die Motivation nachlässt, wenn die spielerischen Elemente ihren Neuigkeitswert verlieren.
- Ungleichheit: Nicht alle Bürger oder Mitarbeiter können möglicherweise gleichermaßen von Gamification profitieren oder daran teilnehmen wollen, was zu Ungleichheiten führen könnte.
- Datenschutz: Die Sammlung und Verarbeitung von Daten für Gamification-Zwecke muss sorgfältig verwaltet werden, um den Datenschutz zu gewährleisten. Angelegte Nutzerprofile können sensible Daten enthalten, die beispielsweise auch Rückschlüsse auf Spielverhalten und persönliche Interessen ermöglichen.

Fazit

Gamification in der Verwaltung bietet vielfältige Möglichkeiten, die Effizienz und Qualität von Verwaltungsprozessen zu verbessern. Durch die geschickte Integration spielerischer Elemente können Bürger und Mitarbeitende motiviert und engagiert werden, was zu einer Erleichterung der zu erledigenden Aufgaben und erhöhter Zufriedenheit führen kann.

Allerdings müssen die Implementierung sorgfältig geplant und die möglichen Herausforderungen berücksichtigt werden, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Je nach Komplexität der zu erledigenden Aufgaben und zu gamifizierenden Dienstleistungen gilt es, das richtige Maß zwischen intrinsischer und externer Motivation zu finden. Sollen Verwaltungsprozesse an sich mehr Spaß machen, sodass sie gerne erledigt werden, oder möchte man durch Belohnungen dazu motivieren, diese abzuschließen? Gamification kann nur funktionieren, wenn die gewünschten Ziele vorher definiert werden und man sich im Klaren darüber ist, was und wer mit Gamification erreicht werden soll.

1 Baugesetzbuch (Bau GB) § 3 Beteiligung der Öffentlichkeit, Bundesamt für Justiz o. J.

2 Deterding et al.: Gamification: Toward a Definition, CHI, Gamification Workshop Proceedings, Vancouver (S. 1–4), 2011.

3 Hamari, J.; Koivisto, J. Measuring flow in gamification: Dispositional Flow Scale-2, Computers in Human Behavior, Vol. 40, 2014.

4 Basten, L.: Gamification: Grundbegriffe, Chancen und Risiken, Bundeszentrale für politische Bildung 2022.

5 Teh, I.: Gamification Of Learning, Ivanteh – Runningman 2015.

6 Adams, J.: The rise of online learning, Lumín 2024.

7 Sag's uns, Stadt Köln o. J.

8 Schliephake, J.: Earth is Sexy, App Store Preview o. J.

9 Innovationspreis 2020: Gewinnerteams gekürt, Munich Startup 2020.

10 Let's Build Pforzheim - virtuell!, Pforzheim virtuell o. J.

11 Infoveranstaltung zeigt: E-Sport hat auch in Paderborn Potenzial – jetzt ist Mut gefragt, Westfalen-Blatt 2023.

12 Münster. Hackathon für Münster, MS Hack 2024.

13 Hack your City, Smart City MS 2024.

IHNEN GEFÄLLT
DIE AUSGABE?
DANN ABONNIEREN
SIE .public UND
EMPFEHLEN SIE UNS
WEITER.

<https://www.msg.group/public-magazin>

