
„Neustart“ für die ressortübergreifende Aus- und Weiterbildung

Thorsten Kodalle

Führungsakademie der Bundeswehr, Innovationslabor

Abstract

Das Papier befasst sich mit der Einführung und Nutzung des Serious Games „Neustart“ zur Verbesserung der Krisenresilienz in der ressortübergreifenden Aus- und Weiterbildung. Im Fokus steht die Simulation eines mehrtägigen Stromausfalls in einer fiktiven Kleinstadt, um Krisenbewusstsein und -bewältigungskompetenzen zu fördern. Das Spiel wurde erfolgreich in verschiedenen internationalen und nationalen Kontexten eingesetzt und wird als effektives Mittel zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen zivilen und militärischen Akteuren angesehen. „Neustart“ bietet praxisnahe Szenarien und fördert durch Ressourcenmanagement und Kooperationsmechanismen die Schulung von Krisenstäben und die Vorbereitung auf unerwartete Ereignisse. Ein vorgeschlagener Resilienz-Workshop integriert „Neustart“ zur strukturierten Nachbereitung und Ableitung konkreter Handlungsmaßnahmen für die Krisenprävention.

Keywords Krisenresilienz; Serious Games; Ressortübergreifende Zusammenarbeit; Blackout-Simulation; Krisenmanagement

1. Einleitung:

Die Bundeswehr hat in den letzten Jahren einen verstärkten Fokus auf die Entwicklung von Krisenbewusstsein und -bewältigung gelegt. Das gilt auch für die Bereiche, in denen es eine große Anzahl ziviler Beschäftigter gibt. BMVg P I 6 führte in diesem Kontext den Workshop „Wargame Enablement“ durch, um auch Games-Based Learning Ansätze (Wargaming und Serious Gaming) zur Resilienzsteigerung für den eigenen nachgeordneten Bereich zu erschließen. Explizit war die Erhöhung des Krisenbewusstseins im Kontext der Landes- und Bündnisverteidigung ein Ziel. Auf dem Workshop wurde u.a. das Serious Game „Neustart“, eine analoge Blackout Simulation, gespielt und für diesen Einsatzzweck bewertet. Das Innovationslabor iLab der Führungsakademie der Bundeswehr (FüAkBw) schlug vor, einen Resilienz Workshop mit „Neustart“ im Zentrum für diesen Zweck zu entwerfen und dafür Spielleiter und Spielleiterinnen auszubilden. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: „Neustart“ eignet sich hervorragend für einen Workshop mit dieser Zielrichtung. „Neustart“ wurde in den letzten beiden Jahren im internationalen Bereich von Lima über Riga und London bis Breda erfolgreich vorgestellt und eingesetzt. Im Rahmen einer Projektarbeit des Lehrganges Generalstabsdienst/ Admiralstabsdienst National (LGAN) wurde „Neustart“ auf Frankreich angepasst und dem französischen Innenministerium vorgestellt. „Neustart“ wurde ressortübergreifend mit dem Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg (IFSH), dem Bundesministerium für Finanzen (BMF), dem Technischen Hilfswerk (THW) und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) gespielt; außerdem wurde es in der Lehre an der FüAkBw der Bundeswehr erfolgreich eingesetzt. Das Landeskommando Schleswig-Holstein wird in Pilotfunktion „Neustart“ für die zivil-militärische Zusammenarbeit erschließen und die Jugendoffiziere beabsichtigen „Neustart“ in ihr Angebot aufzunehmen. Im Folgenden wird diese Erfolgsstory weiter ausgeführt.

2. „Neustart“: Ein Spiel der Zivilgesellschaft für die Zivilgesellschaft und damit ideal für die ressortübergreifende Aus- Fort- und Weiterbildung

Wie übt man einen Blackout und was wird dabei eigentlich trainiert? Diese Fragen stellen sich viele Krisenmanager, doch oft enden solche Übungen lediglich mit Stabstrainings oder Notstromübungen. Die ganzheitliche Bewältigung der Folgen eines Blackouts wird dabei selten ausreichend geübt. „Neustart“ ermöglicht es, realitätsnah und mit geringem Ressourcenaufwand die Krisenbewältigung am Beispiel einer Kleinstadt zu trainieren. Der internationale Blackout- und Krisenvorsorgeexperte Herbert Saurugg und der auf Lernspiele spezialisierte Spieleentwickler Till Meyer haben gemeinsam „Neustart“ entwickelt, um die kommunale Krisenvorsorge auf ein neues Niveau zu heben.

Besonders geeignet ist „Neustart“ für Organisationen, die keinen professionell aufgestellten Krisenstab zur Verfügung haben. Es schult Mitarbeiter, die keine Vorkenntnisse im Krisenmanagement haben, und vermittelt abstraktes Denken sowie die Fähigkeit, mit unerwarteten Ereignissen umzugehen. Das Spiel kann auch ohne externe Spielleitung durchgeführt werden, erfordert jedoch eine gewisse Vorbereitung. Eine professionelle Spielleitung kann den Lerneffekt maximieren und die Reflexion unterstützen. Es dient nicht nur zur Schulung von Krisenstäben, sondern auch als Teambuilding-Instrument. Ggf. kann „Neustart“ auch mit Unterstützung einer Psychologin oder eines Psychologen durchgeführt werden, um Binnendynamiken im Team festzustellen und zu bewerten.

„Neustart“ ist ein kooperatives Serious Game, das keine militärischen Anteile beinhaltet und sich ausschließlich auf die Zivilgesellschaft konzentriert. Es ist damit eine Entwicklung der Zivilgesellschaft für die Zivilgesellschaft. Aus der Perspektive der Fakultät Gesamtstaatliche Risikoversorge (Fak GSRV) an der FüAkBw ist es damit ein besonders geeignetes Ausbildungsmittel für die ressortübergreifende Aus- und Weiterbildung.

3. Wesentliche Spielmechaniken und Vorteile von „Neustart“

3.1. Spielmechaniken von „Neustart“

Das zentrale Ziel des Spiels ist es, das Krisenbewusstsein der Teilnehmenden zu erhöhen und praxisnahe Kompetenzen im Bereich der Krisenbewältigung zu vermitteln. Das Spiel konfrontiert die Spielteilnehmerinnen und -teilnehmer mit den Herausforderungen eines mehrtägigen Stromausfalls in einer fiktiven Kleinstadt. Dabei schlüpfen die Spielenden in die Rollen von Krisenmanagern der Polizei, Feuerwehr, Verwaltung, Bauhof und des Rettungsdienstes, um gemeinsam die Ordnung und Versorgung aufrechtzuerhalten. „Neustart“ nutzt die Mechanik des Ressourcenmanagements und simuliert damit reale Herausforderungen in Krisensituationen. Ressourcen wie Wasser, Nahrung und medizinische Versorgung sind begrenzt, und die Spielenden müssen Entscheidungen treffen, um die Verteilung dieser Ressourcen zu optimieren. Ein weiteres zentrales Element ist der Bau von Selbsthilfebasen, um die Verteilung der Ressourcen effizienter zu gestalten. Fehlen diese, kann das Spiel schnell verloren werden, sobald Unruhen ausbrechen.

Daneben sind Informationskampagnen wichtig, um die Kooperation der Bevölkerung zu erhalten. „Neustart“ ist ein Spiel, das nicht gewonnen werden kann, die Spielenden müssen vielmehr versuchen nicht zu verlieren. Es gibt keine Bedingungen für das Gewinnen des Spiels aber für das Verlieren. Wenn es zu viele Unruheherde aufgrund schlechten Krisenmanagements gibt, wenn also die Kooperation der Bevölkerung nicht mehr ausreichend gewährleistet ist, geht das Spiel verloren.

Im Spiel kann auch die Performanz des Krisenstabes anhand ausgewählter Key Performance Indicators (KPI) gemessen werden. Hierzu gehören neben dem Umfang der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Bevölkerung auch die Anzahl von Todesfällen, von zerstörten Gebäuden (Brandschutz spielt hier eine große Rolle) und die Lage der gesundheitlichen Versorgung.

„Neustart“ wird über einen Zeitraum im Spiel von bis zu sieben Tagen, d.h. von Montag bis Sonntag in jeweils einer Tag- und einer Nachtschicht gespielt. Pro Schicht gilt es zwei Ereignisse zu bewältigen. Dafür haben die Spielenden pro Schicht nur sieben Minuten Zeit. In dieser Zeitspanne gilt es Dilemmata zu bewältigen, da im Verlauf Ressourcen knapper werden und Kräfte schwinden. Nicht jeder Brand kann gelöscht, nicht jeder Verletzte kann gerettet werden. Ab Freitag besteht die Chance, dass der Strom wieder verfügbar ist. Gemäß den Spielregeln kann „Neustart“ von 1-15 Personen gespielt werden. Durch die fünf Akteure und die Tag- und Nachtschichten bieten sich insbesondere 5 bis 10 Spielende an.

3.2. Wesentliche Vorteile von „Neustart“:

Das kooperative Spielprinzip fördert die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren. Damit ist „Neustart“ auch eine ideale Team Building Methode und eignet sich für Leadership Training. In der Tat wurde „Neustart“ an der *Netherlands Defence Academy* auch für Kompetenzbeobachtung und -entwicklung eingesetzt. Damit ist „Neustart“ auch für Bereiche der Eignungsdiagnostik zielführend.

Durch die Simulation von realistischen Krisenszenarien werden die Spielenden mit realen Herausforderungen konfrontiert, die in einem Krisenfall auftreten können. Das erhöht die Transferleistung zur Realität und ermöglicht eine wirksame Nachbesprechung und Aufbereitung anhand von ausgewählten Leitfragen: Was bedeutet das für mich persönlich? Was bedeutet das für meine Familie? Was bedeutet das für meine Gemeinde? Was bedeutet das für meine Organisation?

Erwähnenswert ist auch, dass die vom Blackout betroffene Stadt nicht auf einem festen Spielplan abgebildet ist, sondern aus sechseckigen Feldern (Hex-Felder) gebildet wird. Dies erlaubt zum einen die Konstruktion einfacherer (Stadt *Schwarzbach*) oder schwieriger Szenarien (Stadt *Zell-Herbertingen*)

oder *Stefansfeld an der Fritzel*). Zum anderen ermöglicht es aber auch, ggf. die Stadt der Spielgruppe abzubilden. Auch dadurch wird ein weiterer Transfer zwischen Spiel und Realität weiter gefördert.

Der spielerische Ansatz sorgt für eine hohe Motivation und großes Engagement, insbesondere durch die gesteigerte intrinsische Motivation der Teilnehmenden. Der Einsatz von „Neustart“ im Rahmen eines Workshops und der Lehre wird damit automatisch zum Erfolg, da hier drei Kernelemente der *Selbstbestimmungstheorie* (Self-Determination Theory, SDT) angesprochen werden. Die Spielenden können vor allem durch die Erfüllung von drei grundlegenden psychologischen Bedürfnissen motiviert werden: *Autonomie* (das Gefühl, selbstbestimmt handeln zu können), *Kompetenz* (das Gefühl, in dem, was man tut, effektiv und kompetent zu sein) und *soziale Eingebundenheit* (das Gefühl, sich mit anderen verbunden zu fühlen). Diese drei Grundbedürfnisse werden beim Spielen von „Neustart“ besonders angesprochen; dies gilt besonders in einem Workshop-Konzept, bei dem „Neustart“ nicht nur einmal gespielt wird, sondern mit einer vorgeschalteten Strategiephase wiederholt wird.

Die im Spiel trainierten Kompetenzen und erworbenen Fähigkeiten sind auf reale Situationen übertragbar, insbesondere in Bezug auf Krisenbewältigung und strategisches Denken. Dabei werden die querschnittlich überall benötigten Kompetenzen Kommunikation, Kollaboration, Kreativität und kritisches Denken (4K) im Spiel ständig benötigt und beübt. Somit eignet sich „Neustart“ auch besonders gut für die politische Bildung und kann bereits in Schulen ab der Sekundarstufe II eingesetzt werden. Es bietet eine praxisnahe Einführung in das Krisenmanagement, fördert die 4K-Kompetenzen und sensibilisiert für die Notwendigkeit der Krisenvorsorge in der Zivilgesellschaft. Dabei bietet das Spiel einfache Regeln, was einen leichten Einstieg ermöglicht.

4. Vorschlag für einen Resilienz Workshop

Basierend auf den Erfahrungen der Spielleiterausbildung und der Blockveranstaltung in Kooperation mit dem IFSH wurde ein Resilienz Workshop entwickelt, der sich besonders für die ressortübergreifende Ausbildung eignet. Der idealtypische Ablauf ist in Abbildung 1 dargestellt und dauert insgesamt 1,5 Tage. Dieser Ansatz setzt eine erfahrene Spielleitung voraus.

Resilienz Workshop mit <i>Neustart</i>							
Stunde	Zeiten	Zeiten	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
1	0800-0845	08:00 -12:00 4h		Einführung	Einführung		
2	0855-0940			Neustart Schwarzbach	Brainwriting		
3	0955-1040				Brainstorming		
4	1045-1130				AAR		
5	1145-1230	Pause 1h			Feedback		
6	1345-1430	13:00-17:00 4h		Neustart			
7	1435-1520			Zell- Herbertingen			
8	1525-1610						
9	1615-1700				AAR		

Abbildung 1 Resilienz Workshop mit „Neustart“

Der Workshop ist in drei Phasen unterteilt:

4.1. Phase 1 Kontextualisierung und Szenario Schwarzbach

Eine erfahrene Spielleitung führt die Teilnehmenden in die Mechanik und die Szenarien von „Neustart“ ein. Dazu wird nach einer kurzen Kontextualisierung in der Einleitung das Basisszenario *Schwarzbach* gespielt. Für die Kontextualisierung ist es wichtig herauszustellen, dass „Neustart“ ein „5 nach 12“ Spiel ist. Es geht um die Bewältigung der Krise und nicht um die grundsätzliche Vermeidung von Krisen. Die

Krise – der Blackout – wird im Narrativ von „Neustart“ durch ein Extremwetterereignis in Verbindung mit menschlichem Versagen herbeigeführt. Für das Krisenteam ist das aber irrelevant, weil die Kenntnis der Ursache nicht bei der Bewältigung der Krise hilft. Der Blackout hätte auch über einen Cyberangriff auf die Kritische Infrastruktur (KRITIS) herbeigeführt werden können oder beispielsweise durch Sabotageakte hervorgerufen worden sein können. Seit einigen Jahren haben derartige Szenarien leider eine höhere Eintrittswahrscheinlichkeit. Daher eignet sich „Neustart“ auch entsprechend gut für den LV/BV-Kontext.

Im Szenario Schwarzbach wird der Montag als Tutorial ohne Zeitbegrenzung zur Einführung in die Spielmechaniken von „Neustart“ gespielt. Dafür wird ungefähr eine Unterrichtseinheit (UE = 45 Minuten) benötigt. Für die folgenden Tage werden dann 20-30 Minuten benötigt. Empfohlen wird die Zeitbegrenzung von 7 Minuten pro Schicht nicht sofort am Dienstag umzusetzen, sondern graduell von 10 Minuten langsam bis auf 7 Minuten zu reduzieren. Nach dem ersten Durchgang wird eine kurze Reflektion bzw. After Action Review (AAR) gemacht um die wesentlichen didaktischen Lernziele herauszuarbeiten. Besondere Bedeutung kommt in diesem Kontext der Information der Bevölkerung und der Errichtung von Selbsthilfebasen zu. Allein hieraus lassen sich schon Lehren für die konkrete Krisenvorsorge ziehen.

Wenn der Workshop in einer reduzierten Form durchgeführt werden soll, ist der halbtägige Einsatz das absolute Minimum. Dann ist es entscheidend über folgende Leitfragen zusätzlich zu reflektieren:

1. Was bedeutet das für mich persönlich?
2. Was bedeutet das für meine Familie?
3. Was bedeutet das für meine Gemeinde?
4. Was bedeutet das für meine Organisation?

Die ersten drei Fragen erhöhen das Krisenbewusstsein für alle Spielenden, da jeder Bürger/Bürgerin einer Gemeinde ist und selber mit der Familie betroffen wäre. Unabhängig vom Einüben des Krisenmanagements wird in jedem Fall die Erkenntnis verinnerlicht, dass es sinnvoll und notwendig ist, für den Krisenfall Vorräte etc. anzulegen. Die vierte Frage ist besonders geeignet, das Krisenbewusstsein innerhalb einer Organisation zu erhöhen. Dass dies notwendig ist, zeigen die Ergebnisse der Spielleiterausbildung, bei der wir diesen Workshop Ansatz integriert haben. Die von allen Teilnehmenden am höchsten priorisierte Frage war: „Gibt es für meine Dienststelle ein Notfallkonzept und wo finde ich das?“

4.2. Phase 2: Strategiephase und Szenario Zell-Herbertingen

Im Idealfall wird „Neustart“ aber am gleichen Tag wiederholt und eine ausführlichere AAR folgt am Folgetag. In diesem Fall wird das Fortgeschrittenen Szenario *Zell-Herbertingen* gespielt. Das Besondere ist hier, dass alle Spielenden die Spielmechaniken jetzt kennen und aus ihren Fehlern beim ersten Durchgang gelernt haben. Daher wird eine kurze Strategiephase von 30 Minuten vor dem zweiten Durchgang durchgeführt. Der zweite Durchgang kann jetzt mit Zeitdruck von Anfang an gespielt werden. Pro „Tag“ können 30 Minuten als Maximum angesetzt werden, das heißt für Montag bis Freitag dauert das Spiel 2,5 Stunden. Auch nach diesem Durchgang gibt es eine kurze AAR. Wenn insgesamt nur ein ganzer Tag zur Verfügung steht, wird dieser Ansatz empfohlen. Die kurze Zwischenbesprechung nach dem ersten Spiel wird gekürzt und die Leitfragen werden auf die AAR am Ende des zweiten Spiels verschoben.

4.3. Phase 3: Ausführliche AAR und Entwicklungsworkshop

Wenn für die Durchführung mindestens 1,5 Tage zur Verfügung stehen, ermöglicht dies eine sehr ausführliche AAR am Folgetag mit einem Entwicklungsworkshop für Krisenprävention. Am Folgetag werden dann die vier Leitfragen in einem individuellen Brainwriting bearbeitet (1 UE). Im Anschluss

erfolgt ein Brainstorming zur vierten Leitfrage: „Was bedeutet das für meine Organisation?“ Auf der Basis dieser Ergebnisse können sofort Folgemaßnahmen und Zuständigkeiten herausgearbeitet und Aufträge erteilt werden. Die Frage nach dem Ablageort des Notfallplans kann z.B. sofort im Workshop aufgegriffen und sehr zeitnah geklärt werden. Dieser Ansatz verspricht den höchsten Grad der Zielerreichung des ursprünglichen Ziels BMVg P I 6, nämlich der Resilienzsteigerung und geht über die Erhöhung des Krisenbewusstseins allein noch hinaus, da Folgemaßnahmen zur Erhöhung der Resilienz herausgearbeitet und ggfs. sogar sofort bzw. zeitnah organisatorisch umgesetzt werden können. Damit wird eine nachhaltige Grundlage zur Erhöhung der Resilienz geschaffen.

Fazit: „Neustart“ als Schlüssel zur Krisenprävention

„Neustart“ stellt ein wirkungsvolles Mittel dar, um das Krisenbewusstsein und die Handlungsfähigkeit sowohl in der Bundeswehr als auch in zivilen Organisationen zu stärken. Der spielerische Ansatz ermöglicht eine hochmotivierende und gleichzeitig praxisnahe Ausbildung, bei der die Teilnehmenden langfristige Lerneffekte erzielen.

Besonders die ressortübergreifende Zusammenarbeit profitiert von den im Spiel simulierten Szenarien, da sie eine enge Abstimmung zwischen den verschiedenen Akteuren erfordert, wie sie auch in einer echten Krise stattfinden würde. Dabei ist die Nachbereitung von entscheidender Bedeutung. In der Nachbesprechung/AAR werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und auf die Realität übertragen. Die Spielenden analysieren, wie sie in einer realen Krisensituation reagieren würden, und entwickeln Handlungs-empfehlungen für ihre Organisationen und Gemeinden. Der vorgestellte Resilienz Workshop bietet eine hervorragende Möglichkeit, das Krisenbewusstsein und die Resilienz in Organisationen zu stärken und gleichzeitig die Zusammenarbeit zwischen zivilen und militärischen Akteuren zu fördern.

Das Spiel „Neustart“ zeigt damit eindrucksvoll, dass GBL eine effektive Methode zur Vermittlung von komplexen Inhalten sein kann – von der Schule bis zur Ausbildung in sicherheitsrelevanten Bereichen der Bundeswehr und Zivilgesellschaft.

„Neustart“ kann aber auch wirksam für das Thema Hybride Bedrohungen eingesetzt werden. „Hybrid Commander: Sisu“ spielt auf der strategischen Ebenen. Hier wird eine Nation gespielt, während „HyDRA“ (Hybrid Warfare, Defence, Resilience & Awareness Game) auf der taktischen Ebene spielt und eine Dienststelle abbildet. Beide Spiele wurden auf der Wargaming Convention NATO WIN 24 in Hamburg gespielt. Mit diesen drei Spielen ließe sich leicht ein einwöchiges Resilienz Seminar „Hybride Bedrohungen“ von der strategischen bis zur taktischen Ebene und von der Prävention bis zur Reaktion gestalten.