

## **Zwischen Vision und Wirklichkeit:**

### **Herausforderungen und Potenziale des KI-Einsatzes in der öffentlichen Verwaltung**

Jörn von Lucke, Zeppelin Universität, [joern.vonlucke@zu.de](mailto:joern.vonlucke@zu.de)

Tanja Krins, Stellv. Sprecherin des FB Informatik in Recht und Öffentlicher  
Verwaltung der GI, [tanja.krins@rwth-aachen.de](mailto:tanja.krins@rwth-aachen.de)

Michael Räckers, Universität Münster, [michael.raeckers@uni-muenster.de](mailto:michael.raeckers@uni-muenster.de)

David Richter, Touro University Berlin, [davidrichter@freenet.de](mailto:davidrichter@freenet.de)

Seit den beeindruckenden Entwicklungssprüngen von generativer künstlicher Intelligenz, insbesondere nach der Markteinführung und kostenlosen Bereitstellung von ChatGPT im November 2022, hat die Diskussion über den Nutzen und die Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) in vielen gesellschaftlichen Bereichen und auch in der öffentlichen Verwaltung stark zugenommen. Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von KI-Technologien werfen eine Vielzahl von Fragen auf, die bislang kaum reflektiert und zumeist eher unter kritischen Aspekten beleuchtet wurden. Die Herausforderung für den Einsatz von KI in der Praxis besteht darin, diesen von KI so zu gestalten, dass Verwaltungsprozesse und -entscheidungen konkret davon profitieren können, ohne Bedenken vor allem hinsichtlich des Datenschutzes und Ethik zu vernachlässigen und demokratische Grundwerte auszuhöhlen. Die Auswirkungen solcher Umstellungen auf Technik, Tätigkeiten, Prozesse, Organisationen und letztlich den gesamten öffentlichen Sektor lassen sich zwar erahnen, aber ihre konkrete Ausgestaltung bleibt bisher noch im Nebel der Unsicherheit und überzogener Erwartungen eines gesellschaftlichen Hypes verborgen.

In diesem Kontext zielte ein Panel des Fachbereichs RVI der Gesellschaft für Informatik im Rahmen der 6. Fachtagung Rechts- und Verwaltungsinformatik (RVI 2023: <https://www.rvi23.de>) darauf ab, das Themenfeld aus drei entscheidenden Perspektiven zu beleuchten und zu diskutieren.

- 1. Welche Nutzen- und Anwendungsfelder werden für den Einsatz von künstlicher Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung identifiziert und wie können diese sowohl effektiv als auch effizient genutzt werden?*
- 2. Wie beeinflusst der zunehmende Einsatz von KI-Lösungen das Personal in den Verwaltungen und welche Veränderungen sind sowohl durch als auch in den Change-Management-Prozessen zu erwarten?*
- 3. Wenn wir nicht aktiv an der Gestaltung des KI-Einsatzes in der öffentlichen Verwaltung arbeiten, könnten andere dies für uns übernehmen. Welche Kompetenzen sind daher in den Ämtern und Behörden erforderlich, um den Einsatz von KI erfolgreich zu bewältigen und etwaige Gefahren abzuwehren, ohne dabei Lock-In Effekten oder Abhängigkeiten ausgesetzt zu sein?*

Das Panel „KI in der öffentlichen Verwaltung“ war besetzt mit Tabea Hein, Dozentin für KI im öffentlichen Sektor an der IU Internationale Hochschule, David Richter, Sprecher des Fachbereichs Rechts- und Verwaltungsinformatik RVI und Erich Schweighofer, Sprecher der Fachgruppe Rechtsinformatik. Moderiert wurde es von Tanja Krins, stv. Sprecherin des Fachbereichs Rechts- und Verwaltungsinformatik und Michael Räckers,

Sprecher der Fachgruppe Verwaltungsinformatik. Ausgehend von Impulsen des Panels entspann sich eine intensive Diskussion mit dem gesamten Auditorium. Der vorliegende Beitrag fasst die Diskussion und die Gedanken des Panels zusammen.

### **Nutzen und Anwendungsfelder von KI in der öffentlichen Verwaltung**

Die rasante wie vielfältige Entwicklung künstlicher Intelligenz hat einen breiten Spielraum für potenzielle Anwendungen in der öffentlichen Verwaltung geschaffen. Von der Automatisierung von Prozessen über Empfehlungen zur Entscheidungsunterstützung bis hin zur Entscheidung in Echtzeit sowie der Verbesserung von Verwaltungsleistungen stehen zahlreiche Anwendungsbereiche zur Auswahl. Dabei steht immer wieder die Frage im Mittelpunkt, wie sichergestellt werden kann, dass KI-Anwendungen ethischen Grundsätzen, rechtlichen Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung und der freiheitlich-demokratischen Grundordnung entsprechen.

#### *Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung – alles ganz neu?*

In der breiten Öffentlichkeit als auch in den Medien wird mitunter kontrovers über den Einsatz von KI in der öffentlichen Verwaltung diskutiert. Dabei werden munter die verschiedensten Szenarien skizziert. Die eine Seite ist der Implementierung entsprechender Technik positiv aufgeschlossen und wird nicht müde die positiven Aspekte des Einsatzes hervorzuheben: Effizienzsteigerung, schnellere Entscheidungsfindung, Verbesserung von Verwaltungsleistungen, wirksamere präventive Maßnahmen, daraus resultierende Kostenersparnis, bessere Datennutzung, Vorbeugung von Betrug und Missbrauch, bessere Planung und optimalere Ressourcenallokation. Selbstverständlich darf dies nur im gesetzlichen Rahmen und unter Beachtung aller zu befolgenden Regularien geschehen, inklusive des Datenschutzes. Wert wird aber darauf gelegt, dass eine Implementierung und die Nutzung von KI-Systemen über den gesamten Nutzungszyklus hinweg transparent und verantwortungsbewusst erfolgen sollte, um das Vertrauen der Bürger und Organisationen in den Staat zu wahren.

Die andere Seite jedoch kann dem Einsatz von KI in der öffentlichen Verwaltung nur wenig bis gar nichts Positives abgewinnen. Sie lehnt den Einsatz von künstlicher Intelligenz unter Benennung von Nachteilen ab, wie dem Ende von Datenschutz und Privatsphäre, fehlender Transparenz und willkürlicher Entscheidungsfindung, Verzerrungen in den zugrundeliegenden Daten, Diskriminierung und steter Voreingenommenheit, Arbeitsplatzverluste, hoher Implementierungskosten, neuer Abhängigkeiten von Technologieanbietern sowie ungelöster ethische Fragen.

Es stellt sich hier die Frage, ob es reale oder vermeintliche Vor- und Nachteile sind, die ins Feld geführt werden, um die eigene Position zu stärken.

Was in diesem Diskurs jedoch völlig untergeht, ist dass es bereits eine Reihe von praktischen Anwendungen unterschiedlichster Art gibt, deren Anbieter und Auftraggeber damit Fakten geschaffen haben: In einigen Bereichen der öffentlichen Verwaltung ist der Einsatz von schwacher und auch starker KI bereits gelebter Alltag! Beispielsweise werden eine automatisierte Antrags- und Rechnungsbearbeitung, eine Sichtung der Unterlagen bei Masseverfahren (OLGA, FRAUKE), Sitzungsunterstützung, Chatbots zur Entlastung der Bürgerdienste, Predictive Policing zur besseren Einsatzplanung der Sicherheitsbehörden, Optimierung des Verkehrsmanagements, Entlastungen beim Personalmanagement, Vereinfachung der Ressourcenplanung, Betrugserkennung, besseres Risikomanagement sowie bei automatisierten Übersetzungen KI wie selbstverständlich genutzt. Große Sprachmodelle helfen zudem dabei, auf Basis von Textkorpi und Aktenlagen hilfreiche Textskizzen und Dokumentenentwürfe zu generieren, die noch keine ausgereiften Standarddokumente sind. Textzusammenfassungen und Übersetzungen sind weitere Mehrwertdienste dieser Sprachmodelle. Grenzkontrollen mit dem EasyPass-System (<https://www.easypass.de>) der Bundespolizei erlauben es KI-basiert Personen zu identifizieren und deren Identität zu verifizieren. Das EasyPass-System wird derzeit von der Bundespolizei an sechs Flughäfen und insgesamt 255 Kontrollspuren (eGates) für die beschleunigte Abfertigung an Grenzkontrollen eingesetzt. Reisende können sich für das EasyPass-Programm anmelden, um die Abfertigung an Grenzkontrollen zu beschleunigen. Das System verwendet biometrische Daten wie Fingerabdrücke oder Gesichtsscans, um die Identität der Reisenden anhand des Ausweises zu überprüfen. Seit 2014 können dadurch Grenzkontrollen effizienter gestaltet werden.

Auch die Deutsche Bahn (DB) setzt KI in verschiedenen Bereichen ein, um ihre Angebote und Dienstleistungen zu verbessern, die interne Effizienz zu steigern und die Sicherheit zu erhöhen. Hervorzuheben sind der Einsatz von KI zur vorausschauenden Wartung (Predictive Maintenance) des Fuhrparks, zur Fahrplanoptimierung, zur Kundeninteraktion, zur Videoüberwachung an Bahnhöfen, für Fahrgastprognosen, zur Einsatzplanung des Personals und zur Automatisierung im Schienenverkehr einschließlich der Sicherstellung der Anschlüsse an Umsteigebahnhöfen.

**Auswirkungen auf das Personal und auf Change-Management-Prozesse**

Die Einführung von KI in die Verwaltung bringt zwangsläufig Veränderungen für die Beschäftigten mit sich, unabhängig ob es sich um Beamte, Angestellte oder selbständige Unterauftragnehmer handelt. KI-Systeme können bestimmte Tätigkeiten effizienter übernehmen. Dies wird zu einer Neuausrichtung in den Tätigkeitsfeldern führen, in denen sich die Arbeit etwa mit generativer KI schneller und (weiterhin) hochwertig erledigen lässt. In welchem Ausmaß der zunehmende Einsatz von KI-Lösungen das Personal in den Dienststellen, Behörden und öffentlichen Unternehmen und dessen Zusammensetzung beeinflusst, ist eine noch zu beantwortende Frage. Hierbei spielen nicht nur mögliche Ängste vor Arbeitsplatzverlusten und Veränderungen eine Rolle, sondern auch Chancen, die sich durch die Erweiterung von Fähigkeiten und die Fokussierung auf anspruchsvollere Aufgaben sowie durch die Herausforderungen des demographischen Wandels ergeben können. Zudem wird die Bedeutung von Veränderungsmanagementprozessen hervorgehoben, um eine reibungslose Integration von KI in die bestehenden Arbeitsabläufe zu gewährleisten und die Akzeptanz der Mitarbeitenden zu fördern.

In diesem Kontext ist vor allem die Rolle des mittleren Managements zu betrachten. Während die Verwaltungsleitung den strategischen Rahmen vorgibt, erfolgt in der öffentlichen Verwaltung klassischerweise auf Ebene des mittleren Managements die tatsächliche operative Steuerung und Ausrichtung fachlicher Entscheidungen, welche dann durch die Sachbearbeitung umgesetzt werden. Damit kommt dieser Führungsebene eine Mittlerfunktion zwischen den strategischen und ausführenden Verwaltungseinheiten zu.

Diese operative Steuerungsfunktion ist bislang auch mit einer entsprechenden Machtposition innerhalb der hierarchischen Verwaltungsstrukturen verbunden. Durch den zunehmenden Einsatz von Algorithmen und generativer KI entfällt jedoch diese steuernde Funktion. Automatisierung und eine lernende KI in Massenverfahren können den Entscheidungsrahmen vorgeben, der bislang über Zwischenvorgesetzte definiert wurde. Die bisherige Rollenwahrnehmung des mittleren Managements wird dadurch vielfach obsolet.

Dies ermöglicht einerseits flachere hierarchische Strukturen, damit auch einen geringeren Personalbedarf und kann somit eine Reaktion auf den zunehmenden Fachkräftemangel implizieren. Zugleich erhalten die Beschäftigten in der Sachbearbeitung gestützt durch Algorithmen (vor allem bei Massenverfahren) eine Entlastung von Routinetätigkeiten, was auch hier dem demografischen Wandel entgegenwirkt.

Andererseits sind jedoch angespannte Befindlichkeiten und interne Kontroversen zu Wahrung der eigenen Kompetenzen, Verlustängste (bezogen auf das tradierte

Rollenverständnis der mittleren Führungsebene) und Akzeptanzprobleme (Transparenz der Algorithmen und ihrer Prozesse der Entscheidungsvorschläge) durch den Einsatz von KI und deren Schnelligkeit in der Umsetzung zu verzeichnen.

Diesen Herausforderungen kann durch Transparenz und entsprechende Kenntnisse der zugrundeliegenden Prozesse und Codes begegnet werden. Die Beschäftigten müssen in der Lage sein, auf Basis ihrer Kompetenzen die Entscheidungsvorschläge und die Abläufe der eingesetzten Programme nachzuvollziehen und die zugrundeliegenden Daten (das „Training“) konkret mitsteuern zu können. Das uneingeschränkte Vertrauen in Software und die bloße Weiterleitung von Ergebnissen einer automatisierten Entscheidungsfindung ohne Übernahme jedweder Kontrollfunktionen können fatale Folgen haben (vgl. beispielsweise den Post-Office Skandal in Großbritannien<sup>1</sup>, „robodebt“ in Australien<sup>2</sup> und die Kindergeld-Affäre in den Niederlanden<sup>3</sup>).

Dementsprechend sind nicht nur Qualitätstests bei der Implementierung und vor der Einführung, sondern auch im laufenden Betrieb stichprobenartige Ergebnis- und Plausibilitätsprüfungen algorithmisch erzeugter Ergebnisse („Bescheide“) und ein Widerspruchsrecht mit menschlicher Bearbeitung des Sachverhalts erforderlich. Dies setzt neben den Kompetenzen der Beschäftigten auch die rechtzeitige und fachlich versierte Auseinandersetzung mit den vorhandenen technischen Möglichkeiten und ihren Grenzen voraus. Allen politischen Vorstellungen zum Einsatz von KI, die ethischen oder

---

<sup>1</sup> Vgl. By Peachey, K, Race, M. & Sri-Pathma, V (2024). Post Office scandal explained: What the Horizon saga is all about. In: BBC Online, abgerufen am 24.01.2024. <https://www.bbc.com/news/business-56718036>

<sup>2</sup> Vgl. Braithwait, V. (2020). Beyond the bubble that is Robodebt: How governments that lose integrity threaten democracy. In: Australian Journal of Social Issues, 55 (3), S. 242-259.

Vgl. Carney, T. (2019). Robo-debt illegality: The seven veils of failed guarantees of the rule of law?. In: Alternative Law Journal, 44 (1), S. 4-10.

Vgl. Karp, P. and Henriques-Gomes, L. (2023). What is robodebt? Six things to watch for in the royal commission's final report today | Royal commission into robodebt. In: The Guardian. Online abgerufen am 24.01.2024.

<https://www.theguardian.com/australia-news/2023/jul/07/six-things-to-watch-for-in-the-robodebt-royal-commission-report>

Vgl. Hein, C. (2023). „Robo-Debt“: Sozialskandal wühlt Australien auf. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Online abgerufen am 31.12.2023: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/robo-debt-sozialskandal-wuehlt-australien-auf-19023983.html>.

<sup>3</sup> Vgl. Dachwitz, I. (2021). Kindergeldaffäre: Niederlande zahlen Millionenstrafe wegen Datendiskriminierung. In: Netzpolitik.org. Online abgerufen am 30.10.2023: <https://netzpolitik.org/2021/kindergeldaffaere-niederlande-zahlen-millionen-strafe-wegen-datendiskriminierung>

Vgl. Tagesschau (2021). Wegen Kinderbeihilfen-Skandal. Niederländische Regierung tritt zurück. Online abgerufen am 30.10.2023: <https://www.tages-schau.de/ausland/europa/niederlande-regierung-ruecktritt-101.html>

Vgl. Rudl, T. (2023). Wie die Niederlande aus KI-Skandalen lernen. In: Netzpolitik.org. Online abgerufen am 20.12.2023: <https://netzpolitik.org/2023/aufsicht-und-transparenz-wie-die-niederlande-aus-ki-skandalen-lernen>

rechtlichen Ansprüchen weder genügen noch entsprechen, muss dauerhaft eine wirksame Schranke vorgesetzt werden können.

Wenn die Verwaltung sich dieser Thematik nicht annimmt und in einigen Jahren nur unter äußerst zeitlichem und politischem Druck agiert, nimmt sie sich die Möglichkeiten der aktiven Gestaltung. Es ist dringend geboten, dass sich Verwaltungen aktiv und möglichst vorausschauend mit den Chancen und den Herausforderungen (generativer) KI befassen. So können langfristig Kompetenzen aufgebaut und abgerufen werden. Dem mittleren Management kommt dabei eine neue, entscheidende Rolle zu. Ihm obliegt es die Change-Management-Prozesse vor Ort in der Praxis erfolgreich zu gestalten. Damit findet auch hier ein Perspektivwechsel statt, in dem statt der bisherigen primären Informationsvermittlung (zwischen strategischer Entscheidung auf oberster Leitungsebene und operativer Umsetzung in der Sachbearbeitung) nunmehr die tatsächliche Prozessentwicklung und (kontinuierliche) Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Schwerpunktaufgabe dieser Rolle ist.

### **Kompetenzen für den erfolgreichen KI-Einsatz in der Verwaltung**

Es stellt sich nun die Frage, welche Kompetenzen die öffentlichen Verwaltungen bzw. deren Bedienstete benötigen, um den Einsatz von KI erfolgreich zu gestalten und zu realisieren. Übernehmen Verwaltungen nicht aktiv die Kontrolle über die Implementierung von KI, besteht die Gefahr, dass sich externe Akteure, insbesondere Unternehmen, dieser Aufgabe annehmen, und verwaltungsseitig keinerlei Kompetenz mehr aufgebaut wird, wodurch neue Abhängigkeiten entstehen würden. Ziel muss es sein, einen klaren Fahrplan für die Entwicklung von KI-Kompetenzen zu skizzieren und sicherzustellen, dass die öffentliche Verwaltung in der Lage versetzt wird, die Potenziale von KI voll auszuschöpfen und dabei die ethischen und demokratischen Standards zu wahren.<sup>4</sup> Gleichzeitig gilt es, die Bediensteten und deren Ängste zu adressieren. Angst vor dem Verlust einer Stelle, die vermeintlich durch KI ersetzt werden könnte, und Angst davor, von der KI überfordert zu werden, sind nur zwei von vielen Aspekten, die es hier zu beachten gilt.

Losgelöst betrachtet bietet die Integration von KI in die Verwaltung bedeutende Potentiale für positive Prozessänderungen und Effizienzsteigerungen. Hierbei muss das Phänomen KI klar und deutlich entmystifiziert werden. Anstatt die möglichen Gefahren

---

<sup>4</sup> Fortbildungsangebote wie die des eGov-Campus – <https://www.egov-campus.de> - , die einfach und niederschwellig zugänglich sind, bieten die Möglichkeit, dass Bedienstete entsprechende Kompetenzen aufbauen. Die Fortbildungslandschaft ist hier vielfältig und heterogen, online, hybrid, in Präsenz, als Einzelveranstaltung, Zertifikat oder Weiterbildungsstudium, integriert in den grundständigen Bildungsgängen müssen die Bediensteten für den Einsatz von KI ausgebildet werden.

und Risiken der Technik in den Mittelpunkt zu stellen ist es entscheidend, sich von dieser „Schwarz-Weiß-Denke“ zu lösen. Nur eine differenzierte Betrachtung der Rolle von KI, wodurch genau die – meist diffusen – Ängste abgemildert und Chancen erkannt werden können, kann zum Erfolg und zum entideologisierten Einsatz von KI-Lösungen führen. Um diesen Spagat zu schaffen, sind vor allem Kommunikation und ein kontrolliertes Vorgehen nötig – denn dies bedeutet nicht, dass der Einsatz unkritisch und unreflektiert erfolgen darf.

Die erfolgreiche Einführung von KI-Anwendungen erfordert auf der einen Seite ein gründliches Training der Software mit verlässlichen und korrekten (Test-)Daten, gefolgt von einer sorgfältigen Analyse der Ergebnisse in Stichproben mit vielen Einzelfällen, Extremsituationen und Abweichungen, um die Vollumfänglichkeit des Systems sicherzustellen. Außerdem bedarf es entsprechender Pläne und Redundanzen für mögliche Systemausfälle. Erst auf dieser Basis sollten erfolgreiche Beispiele für KI-Anwendungen in die Breite getragen werden. Um den Einsatz von KI in der Verwaltung voranzutreiben sind darauf aufbauend Erprobungsräume von essenzieller Bedeutung. Hierbei gilt es, Investitionen gegenüber dem erwarteten Nutzen abzuwägen. Entscheidend ist es dann, dass die Bediensteten in die Lage versetzt werden, mit der neuen Technologie umzugehen und diese dann sicher und souverän anzuwenden.

Es wird mehr denn je erforderlich sein, in der Verwaltung zu einem konstruktiven Umgang mit eventuellen Fehlern zu kommen. Eine in der öffentlichen Verwaltung oft nicht gelebte Fehlerkultur wird immer wieder als eines der zentralen Probleme bei der Digitalisierung (und darüber hinaus der Entwicklung von) öffentlichen Verwaltungen beschrieben – allein, ein Umdenken in der breiten Fläche ist noch nicht festzustellen. Statt Fehler zu tabuisieren, müssen sie als Lernchance verstanden werden. Ein Fehlermanagement, das auf Transparenz und kontinuierlicher Verbesserung basiert, fördert ein proaktives Fehlerverständnis und erleichtert die Anpassung der Systeme auf der einen Seite, aber auch die Offenheit und Anwendungsbereitschaft der Bediensteten! Sie ist damit von essenzieller Bedeutung, um die Kompetenzentwicklung zu forcieren und zu fördern und den Bediensteten ein konstruktives Lernumfeld zu bieten, auch unter Berücksichtigung unterschiedlicher Kompetenz- und Wissensbestände. Auf diese Weise muss sich die Verwaltungskultur wandeln. Offenheit für innovative Technologien, die Bereitschaft zum Experimentieren und eine Kultur des konstruktiven Feedbacks sind Schlüsselemente, die erlernt werden müssen – neben den Fähigkeiten, die KI verantwortungsvoll zu nutzen. Eine Verwaltungskultur, die Fehler als Möglichkeit zur Optimierung sieht und KI als Werkzeug zur Unterstützung integriert, schafft ein Umfeld für Innovationen.



Im Weiteren ist es entscheidend, realistische Erwartungen an KI und ihre aktuellen Fähigkeiten zu haben und parallel die Kompetenzen aufzubauen, die KI richtig zu bedienen bzw. die Ergebnisse richtig verwenden zu können. KI sollte nicht als Wundermittel betrachtet und verstanden werden, welches alle Probleme löst, sondern als ein Instrument, das von qualifizierten Fachleuten verstanden und aufgabenadäquat gesteuert werden muss. Die Erwartung, dass KI in allen Belangen menschenähnliche Intelligenz zeigt, ist kurz- und mittelfristig unrealistisch und sollte durch eine pragmatische Herangehensweise an selbstlernende Systeme ersetzt werden. Langfristig werden Quantencomputer und eine Super-KI zur Verfügung stehen, die die Menschen kognitiv übertreffen können.

Wenn wir es nicht aus der Verwaltung heraus selbst schaffen, diesen Kulturwandel zu stemmen und diese Nutzenbereitschaft anzunehmen und die Bediensteten im Umgang mit KI-Lösungen zu schulen, werden andere Akteure dies übernehmen und der öffentlichen Verwaltung aus der Hand nehmen. Statt aktiver Gestalter zu sein, wird man dann (endgültig) zu einem von außen Getriebenen mit zahlreichen Risiken und Nebenwirkungen.

Für die Einführung von KI ist dabei eine realistische Erwartungshaltung von grundlegender Bedeutung. Es lässt sich nicht alles im Vorfeld zu 100% regulieren und absichern, insbesondere wenn es um den Einsatz von KI und selbstlernenden Systemen geht. Flexibilität und die Bereitschaft, sich kontinuierlich anzupassen, sind entscheidende Faktoren, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Damit schließt sich der Kreis zur notwendigen Fehlerkultur.

Was bleibt und im öffentlichen Sektor erhalten werden muss, ist es den Menschen durch KI dort zu unterstützen, so dass Menschen weiter autonom handeln und entscheiden können, dass der Einsatz von KI transparent erfolgt und Menschen diesen auch kontrollieren können. Schäden durch den Einsatz von KI in der Verwaltung müssen vermieden werden. Entscheidungen müssen weiter gerecht, demokratisch und fair zustande kommen. Der Einsatz von KI sollte Benefizienz zur Folge haben. Die Bereitsteller von KI müssen rechenschaftspflichtig sein.<sup>5</sup>

Derzeit ist rechtlich geregelt, dass Menschen weiter dort agieren sollen, wo mit Ermessen zu agieren ist. Hier bleibt der Mensch vorerst unersetzlich, solange bis eine KI den Umgang mit Ermessensspielräumen souverän beherrschen und fair damit umgehen kann.

---

<sup>5</sup> Vgl. Staatskanzlei Kanton Zürich, Braun-Binder, Spielkamp et al 2021, S. 65 ff. [https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/politik-staat/kanton/digitale-verwaltung-und-e-government/projekte\\_digitale\\_transformation/ki\\_einsatz\\_in\\_der\\_verwaltung\\_2021.pdf#page=65](https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/politik-staat/kanton/digitale-verwaltung-und-e-government/projekte_digitale_transformation/ki_einsatz_in_der_verwaltung_2021.pdf#page=65)

Solange eine KI aber an ihre Grenzen stößt, kommt das Urteilsvermögen, die Empathie und die ethische Verantwortung des Menschen erst recht zum Einsatz. Dies unterstreicht die Bedeutung einer ausgewogenen Koexistenz von menschlichen und KI-Fähigkeiten.

### **Fazit und Ausblick**

Das Panel auf der RVI 2023 und diese darauf aufsetzende Publikation sind nicht nur Momentaufnahmen des aktuellen Diskussionsstands im Oktober 2023, sondern bieten einen wertvollen Ausblick auf die Herausforderungen und Chancen, die mit dem zunehmenden Einsatz von KI in der öffentlichen Verwaltung einhergehen. Die Erkenntnisse und Empfehlungen aus dem Panel sollen nicht nur dazu dienen, den aktuellen Stand zu reflektieren und zu analysieren, sondern sie sollen einen aktiven Beitrag zu einer breiten Diskussion zu leisten und diese Diskussion zu stimulieren. In diesem Sinne hoffen wir, insbesondere auch Politik und Verwaltung zu triggern, um den Weg für eine erfolgreiche Integration von KI in die Verwaltungsprozesse zu ebnen. Diskussionen allein werden aber nicht ausreichen. Die Technologien sind längst verfügbar. Prototypen werden auch im öffentlichen Sektor bereits entwickelt. Die Macht des Faktischen treibt die Entwicklung voran. Wir alle werden uns aktiv und intensiver in eine hochwertige Umsetzung einbringen müssen, wollen wir nicht die Hoheit über den Einsatz und die Grenzen von KI im öffentlichen Sektor aus der Hand geben.

### **Anmerkung**

Für diesen Beitrag wurde die KI-Dienste von ChatGPT verwendet, um auf Basis vorhandener Ergebnisse und Gedankenskizzen einen ersten Textentwurf zu generieren, der im laufenden Schreibprozess weiterentwickelt wurde. Nach der Nutzung dieser Dienste haben die Autoren die Inhalte überprüft, ergänzt, zusätzliche Textverweise angefügt und überarbeitet. Sie übernehmen die volle Verantwortung für den Inhalt der Veröffentlichung.