

KI Strategien



Guideline für Kommunen
auf dem Weg zu einem
wirksamen KI-Einsatz

VITAKO

KGSt®

GENERATIVE KI IN KOMMUNALVERWALTUNGEN

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der kommunalen IT-Dienstleister e.V. (VITAKO) und die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) mit Unterstützung der PROSOZ Herten GmbH haben 2024 die Guideline „Generative KI in Kommunalverwaltungen“ herausgegeben und 2025 aktualisiert. Sie bietet Handlungsempfehlungen im alltäglichen Umgang mit Generativer KI – im Speziellen mit Large Language Modellen – und umfasst Use Cases für den Verwaltungsalltag.

Die Guideline „Generative KI in Kommunalverwaltungen“ steht unter www.kgst.de/generative-ki-in-kommunalverwaltungen zur Verfügung.



INHALT

Einleitung	3
Warum braucht eine Kommune eine KI-Strategie?	4
Was ist bei Entwicklung und Umsetzung einer KI-Strategie zu berücksichtigen?	5
Strategiemodule	7
■ Governance	8
■ Werte/Ethik	10
■ Qualifizierung	12
■ Kommunikation	14
■ KI-Projekte umsetzen	16
Ansprechpartner:innen	18
Impressum	19

EINLEITUNG

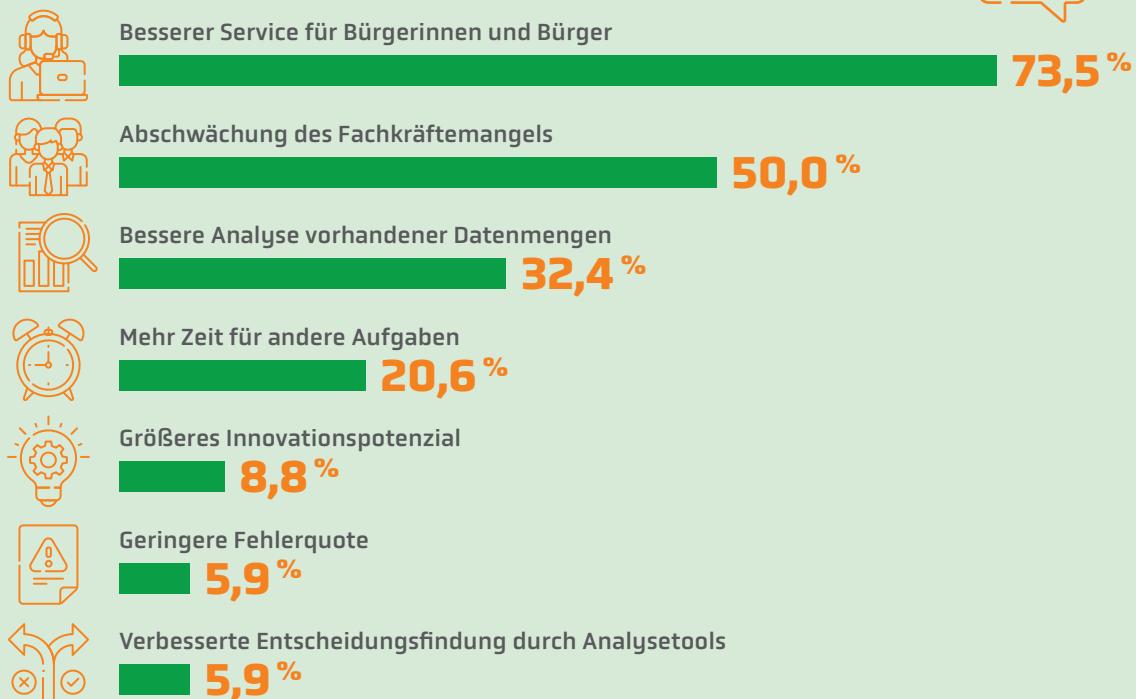
Der Einsatz von Generativer Künstlicher Intelligenz (KI) verläuft hoch dynamisch. Use Cases, die vor wenigen Monaten noch kaum diskutiert wurden, sind heute schon Realität, siehe KI-Agenten. Kommunen müssen diesem raschen Tempo gerecht werden und setzen vielfach auf KI-Pilotprojekte oder beschließen interne Regelwerke wie Dienstvereinbarungen oder einen KI-Kompass.

Allerdings: KI ist weit mehr als eine weiteres digitales Tool. Sie forciert tiefgreifende Veränderungen im Arbeitsalltag und benötigt deshalb mit Blick auf rechtliche, ethische und organisatorische Auswirkungen eine Governance. Es gilt also, KI strategisch in den Verwaltungsorganisationen zu verankern, ihren Einsatz gezielt zu steuern, Kompetenzen aufzubauen, Rollen und Verantwortlichkeiten zu etablieren, Compliance sicherzustellen und die benötigte IT-Infrastruktur zu gestalten.

Genau hierbei unterstützt die vorliegende Guideline. Sie gibt einen Denk- und Orientierungsrahmen zur Ausgestaltung einer KI-Strategie, damit KI dauerhaft als wirksamer Hebel für eine leistungsstarke und bürger:innennahe Verwaltung dienen kann. VITAKO und die KGSt danken dem VITAKO-Mitglied PROSOZ Herten GmbH erneut für die fachkundige Unterstützung bei der inhaltlichen Erarbeitung der vorliegenden Guideline.

TOP-VORTEIL: BESSEREN SERVICE BIETEN

Was sind die beiden wichtigsten Vorteile von KI für Kommunalverwaltungen?



Quelle: VITAKO Mitgliederbefragung, 2024

WARUM BRAUCHT EINE KOMMUNE EINE KI-STRATEGIE?

Der Druck auf Kommunalverwaltungen wächst rapide. Knappe Haushalte stehen den steigenden Erwartungen der Bürger:innen an eine leistungsstarke Verwaltung gegenüber. Daraus entstehen Spannungsfelder zwischen Verwaltung, Bürger:innen und örtlicher Politik, zum Beispiel mit Blick auf (digitale) Teilhabe, Demokratieverdruss und Prozesseffizienz.

KI bietet in dieser schwierigen Situation eine exzellente Chance, die Servicequalität von Verwaltungen zu steigern. Sie hat Potenziale für

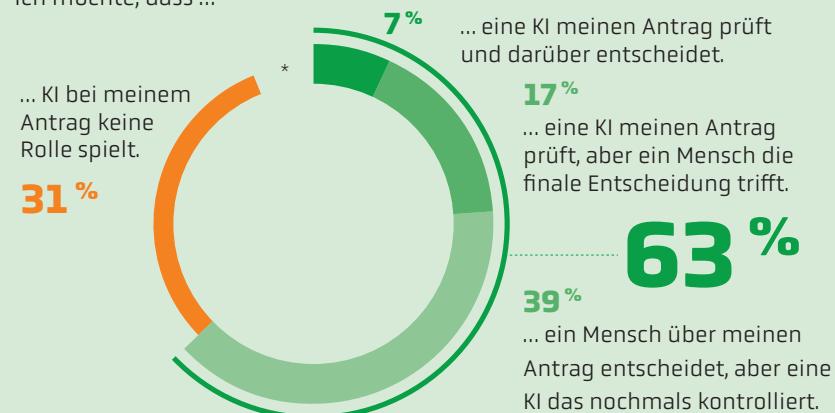
- mehr operative Exzellenz, beispielsweise durch proaktive, automatisierte Prozesse,
- bessere Entscheidungen durch die intelligente Analyse großer Datensets und eine
- inklusivere und barriereärmere Verwaltung, beispielsweise durch einen besseren Zugang zu Verwaltungsleistungen für Menschen mit Behinderungen.

Stand heute nutzen die meisten Kommunen bereits KI-Tools. Allerdings handelt es sich im Regelfall um Pilotprojekte oder einzelne Use Cases. Dabei fehlt häufig ein übergeordnetes, planvolles Vorgehen entlang konkreter Zielsetzungen. Die Folge: Das Potenzial von KI-Tools wird oftmals nur unzureichend ausgeschöpft.

MEHRHEIT WÜNSCHT KI-LÖSUNGEN IN DER VERWALTUNG

Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Sie zu?

Ich möchte, dass ...



* weiß nicht/keine Angabe 6 %; Quelle: Bitkom Research, 2025

KI-Strategien können Abhilfe schaffen. Sie...

- ... bieten Orientierung zwischen Vision, Steuerungsanspruch und operativer Umsetzung. Die technologischen Entwicklungen sind rasant, gerade im Bereich KI. Umso wichtiger sind Impulse zu örtlichen Schwerpunkten und Ausrichtungen.
- ... stärken das Vertrauen der Bürger:innen in einen verantwortungsbewussten Umgang mit KI und bauen im Rahmen einer kooperativen Strategieentwicklung Brücken zwischen Verwaltung, Politik und der örtlichen Gemeinschaft. Letztlich ist dies essenziell zur Stärkung der Demokratie.
- ... gehen über politische Absichtserklärungen hinaus und unterstützen Verwaltungen konkret dabei, die Chancen moderner Technologien zu nutzen, zukunftsrelevante Projekte umsetzen und die erforderlichen Kompetenzen systematisch zu entwickeln.
- ... bieten in der verwaltungsinternen Kommunikation Transparenz. Denn der Einsatz von KI bringt weitreichende Veränderungen für die Fachbereiche beziehungsweise deren Mitarbeitende mit sich. Mehr denn je sind Veränderungskompetenz und Resilienz gefragt.
- ... schaffen konkrete Anknüpfungspunkte, um verwandte Themen wie Datengovernance, Cloud Computing und Digitale Souveränität in ihren Wechselwirkungen mit KI gemeinsam strategisch zu betrachten und auszurichten.

WAS IST ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Strategiearbeit muss durchdacht sein. Das gilt insbesondere bei Themen, die Auswirkungen auf alle Menschen in der Organisation haben. KI hat genau diese Auswirkungskraft. Insofern braucht es bei der Erstellung und Umsetzung einer KI-Strategie einen klaren Plan sowie einen partizipativen und iterativen Ansatz, der die Menschen in der Organisation für die Strategie und die strategischen Ziele der Organisation begeistert. Um in diesem Prozess nicht den roten Faden zu verlieren, können folgende Tipps und Tricks berücksichtigt werden.

MISSION UND VISION SIND LEITEND

➤ Strategiearbeit tendiert schnell dazu, Inhalte sehr detailliert auszuarbeiten und dabei den großen Rahmen aus dem Blick zu verlieren. Ein KI-Strategieprozess sollte daher mit der Definition einer Mission sowie der Vision beginnen.

Mission: In der Mission wird der Auftrag formuliert, den sich die Kommunalverwaltung im Thema KI gibt. Sie gibt Orientierung und trägt zur Identifikation mit dem Thema KI bei. Die Mission gibt Antworten auf Fragen wie beispielsweise: Wofür brauchen wir KI? Wofür sorgen wir mit KI? Was ist unser zentraler Auftrag im Kontext KI? Eine Mission ist im Ergebnis kurz und knapp zu formulieren und fokussiert auf den Sinn und Zweck der KI-Strategie. Eine beispielhafte Formulierung für eine Mission kann folgende sein: „Wir glauben, dass Künstliche Intelligenz dann ihren wahren Wert entfaltet, wenn sie dem Menschen dient – wenn sie uns hilft, fairer zu entscheiden, nachhaltiger zu handeln und das Leben in unserer Kommune spürbar zu verbessern.“

Vision: Die Vision skizziert ein Zukunftsbild. Sie zeigt auf, welche Rolle die Kommune im Thema KI für die nächsten drei bis fünf Jahre einnehmen will. Das Zukunftsbild sollte inspirieren und unter den Mitarbeitenden Energie freisetzen, damit das Engagement steigt, sich für die Erreichung der Strategie einzusetzen. Leitfragen für eine Vision sind zum Beispiel: Was ist unser Auftrag als KI-gestützte Verwaltung? Wer/wie wollen wir in drei bis fünf Jahren sein? Welcher Zukunftszustand macht uns stolz? Eine beispielhafte Formulierung für eine Vision einer KI-Strategie kann lauten:

„Unsere Kommune weist den Weg in eine Zukunft, in der KI das Leben der Menschen einfacher, gerechter und lebenswerter macht.“

UMFELD ANALYSIEREN

➤ Sind Mission und Vision erarbeitet, braucht es eine Analyse der Rahmenbedingungen rund um das Thema KI. Relevant können hier zum Beispiel wichtige Stakeholder im kommunalen Ökosystem, aktuelle KI-Trends oder spannende KI-Projekte in anderen Kommunalverwaltungen sein. Ziel der Analyse ist die Definition der Stärken und Schwächen der Kommunalverwaltung im Thema KI sowie damit verbundene Chancen und Risiken.

Relevante Fragen im Rahmen der Umfeldanalyse können folgende sein:

- Wer unterstützt uns außerhalb der Kommunalverwaltung, damit wir im Thema KI vorangehen?
- Wer könnte Kooperationspartner:in im Thema KI sein und uns bei der Erreichung der Vision helfen?
- Was lief bei der Implementierung von KI-Systemen bisher richtig gut, wo brauchen wir externe Unterstützung oder externes Knowhow?
- Welche politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen müssen wir berücksichtigen?

MIT ZIELEN WIRKUNGS- ORIENTIERT STEUERN

➤ Aus Vision, Mission und Umfeldanalyse leiten sich die konkreten Ziele einer KI-Strategie ab. Sie sollten SMART (spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch, terminiert) formuliert und wirkungsorientiert ausgerichtet sein. Ziele können anhand der folgenden Fragestellungen formuliert werden:

- **Was wollen wir bewirken?** Beispiel: Die Bürger:innen sind begeistert davon, wie KI-Systeme die Verwaltung revolutionieren. Durch KI-gestützte Verwaltungsservices werden sie im Lebensalltag entlastet.
- **Was wollen wir anbieten?** Beispiel: Bis Ende 2026 bieten wir drei KI-gestützte Services für die Bürger:innen an.
- **Wie wollen wir es tun?** Beispiel: Bis März 2026 hat eine Analyse stattgefunden, welche Services durch KI bürger:innenfreundlicher gestaltet werden können. Flankiert wird die Analyse von einer Bürger:innenbefragung im Februar 2026.
- **Was wollen wir einsetzen?** Beispiel: Für die Koordination der Aktivitäten wird bis Ende 2026 eine Stelle im Bereich Organisation eingesetzt.¹

Auf die Wirkung fokussierte Ziele leisten einen Beitrag dazu, sich wirklich mit dem Sinn und Zweck von KI in Verwaltungsprozessen intensiv auseinanderzusetzen. Das ist nicht zuletzt im Zuge knapper Ressourcen sowohl mit Blick auf die Finanzen als auch auf das Personal relevant. Der Blick auf die Wirkung gibt Ansporn, die richtigen Produkte, Prozesse und Strukturen zu definieren, um KI als Hebel für eine starke Kommunalverwaltung zu nutzen. Dabei gilt: Ziele müssen erreichbar und an die bereitzustellenden Ressourcen der Verwaltung angepasst sein.

CONTROLLING IMPLEMENTIEREN

➤ Auf Basis der Zieldefinition stellt sich die Frage, wie diese erreicht werden können. Hierfür braucht es ein kennzahlen-gestütztes Controlling. Inwiefern Ziele erreicht werden, sollte daher möglichst messbar sein. Kennzahlen bilden Sachverhalte in quantitativer Form und unter Steuerungsgesichtspunkten ab. Ein Beispiel für eine aussagekräftige Kennzahl ist der „Anteil von Chatbot-unterstützten Verfahren gemessen an der Gesamtanzahl aller Verfahren“. Die Kennzahlen sollten

dabei so definiert sein, dass sie regelmäßig erhoben werden können und ihr Beitrag zur Zielerreichung ersichtlich wird. Ein Fokus auf kleine, realisierbare Schritte ist sinnvoll, um Akzeptanz aufzubauen.

AUF DIE HALTUNG UND BETEILIGUNG KOMMT ES AN

➤ Handlungsleitende Prinzipien in der Strategiearbeit sind Entschlossenheit, Mut und ein offenes Mindset. Dabei ist Strategiearbeit keine reine Führungsaufgabe, die Top-Down gelebt wird. Vielmehr müssen alle Mitarbeitenden, die sich in den Strategieprozess einbringen wollen, dazu auch Gelgenheit haben. Denn: Wer sich einbringen kann, agiert als Fürsprecher:in in der späteren Umsetzung. Es sollten daher Formate genutzt werden, über die eine breite Beteiligung ermöglicht wird, etwa Round Tables, Feedback-Möglichkeiten oder der Einsatz von Strategiebotschafter:innen innerhalb der Verwaltung.

KI-STRATEGIE IN DAS STRATEGIEGEFÜGE EINBINDEN

➤ Eine KI-Strategie als fachbereichsübergreifende Querschnittsstrategie entsteht nie auf der „Grünen Wiese“. Sie sollte an bestehende Zielsysteme, etwa die kommunale Gesamtstrategie oder die Digitalisierungsstrategie, andocken. Sie dient als Konkretisierung, wie KI helfen kann, übergeordnete Ziele besser oder effizienter zu erreichen. Damit werden Anschlussfähigkeit sichergestellt und Insellösungen vermieden. Gleichzeitig sollten Auswirkungen der KI-Strategie auf Fachstrategien – zum Beispiel im Bereich Soziales oder dem Verkehrswesen – analysiert werden. Hintergrund: Als Querschnittsstrategie strahlt das Thema KI auf alle Wirkungsbe-reiche einer Kommunalverwaltung aus.

FLEXIBEL BLEIBEN

➤ Eine KI-Strategie wird niemals „starr“ über längere Zeiträume hinweg Bestand haben. Daher braucht jede KI-Strategie flexible Formen der Weiterentwicklung und Ergänzung. Das gelingt beispielsweise über eine iterative Vorgehensweise und ritualisierte Formate wie regelmäßige Diskussionsrunden. Dabei darf es keine Scheu geben, etwaige Fehlentwicklungen zu benennen und Anpassungen vorzugeben.²

1 Die aufgeführten Fragen orientieren sich an den KGSt-Zielfeldern. Die KGSt-Zielfelder können als Grundlage und Raster zur Diskussion über strategische Ziele verwendet werden. Weitere Infos unter <https://www.kgst.de/erklaervideo-strategie-leicht-gemacht>.

2 Weitere Informationen zur Strategiearbeit siehe KGSt-Publikation „Strategiearbeit im Wandel. Warum es lohnt, es einfach zu machen.“ (KGSt-Publikation 8/2023).

STRATEGIEMODULE

► Eine KI-Strategie kann ganz unterschiedliche Inhalte umfassen und ganz unterschiedlich aufgebaut sein. Hier gibt es kein 'richtig oder falsch'. Vielmehr braucht es umfassende Diskussions- und Beteiligungsprozesse innerhalb der Verwaltung, damit die individuellen und örtlich relevanten Inhalte in die Strategie einfließen. Dennoch gibt es einige Inhalte, die sich in einer KI-Strategie auf jeden Fall wiederfinden sollten. Im Folgenden werden fünf Strategiemodule aufgeführt, die als modulare Strategiebausteine einer KI-Strategie angesehen werden können.



GOVERNANCE



WERTE/ETHIK



QUALIFIZIERUNG



KOMMUNIKATION



UMSETZUNG

Diese Guideline erklärt, warum diese fünf Module wichtig sind und was das jeweilige Modul beispielsweise umfassen können. Außerdem werden je ein fiktives Fallbeispiel pro Strategiemodul vorgestellt und einige Tipps zur Umsetzung des jeweiligen Moduls formuliert.

GOVERNANCE



Ein wirksamer Einsatz von KI-Tools kommt ohne eine KI-Governance nicht aus. Die KI-Governance umfasst alle methodischen, konzeptionellen, organisatorischen und technischen (Rahmen-)Regelungen und Vorgaben, welche die zuverlässige und sichere Nutzung von KI-Tools stärkt. Sie ist entscheidend, um KI-Tools zu managen, die Datenqualität zu gewährleisten, KI-Tools in die gesamte IT-Infrastruktur einer Kommune erfolgreich einzubinden und allen Führungskräften und Mitarbeitenden einen sicheren Rahmen zur Anwendung von KI-Tools zu geben.

DARUM IST DIESES STRATEGIEMODUL WICHTIG:

- Eine KI-Governance für eine Kommunalverwaltung lässt sich in fünf wesentliche Aspekte unterteilen:
 - **Rollen und Verantwortlichkeiten:** Eine klare Definition von Verantwortlichkeiten und die Integration von KI-Governance in organisatorische Strukturen ermöglichen eine nachhaltige und kontrollierte Nutzung von KI-Systemen. Es gilt daher, frühzeitig im Rahmen der Strategiearbeit festzulegen, wer in der Kommunalverwaltung welche Verantwortung im Kontext KI trägt – bei der strategischen Verankerung des Themas KI in der Kommune, beim Aufbau der notwendigen IT-Infrastruktur, bei der Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeitenden (siehe Strategiemodul „Qualifizierung“) sowie bei der Beschaffung und dem Betrieb einzelner KI-Tools. Verantwortlichkeiten können dabei bestehenden Funktionen, zum Beispiel der/ dem Chief Digital Officer oder der IT-Leitung, zugewiesen werden oder über rollenbasiertes Arbeiten breit über die Kommunalverwaltung gestreut werden.
 - **Datenmanagement und IT-Infrastruktur:** Eine leistungsfähige digitale Infrastruktur und ein systematisches Datenmanagement sind Grundvoraussetzungen für den effizienten Einsatz von KI. Kommunen müssen Datenbestände digitalisieren, inventarisieren, zugänglich machen und interoperabel gestalten, um Daten als wertvolle Ressource für KI-Anwendungen nutzbar zu machen. Ein gutes Datenmanagement verhindert Datensilos, sorgt für Datenschutzkonformität und stärkt die Qualität der

KI-gestützten Entscheidungsprozesse. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass KI- und Datengovernance miteinander verzahnt werden. Die IT-Infrastruktur muss dabei so aufgebaut sein, dass sie möglichst durchgehende Datenflüsse zulässt. Die Nutzung von Open Source- und cloudbasierten Tools ist hier ein entscheidender Erfolgsfaktor.

- **Transparenz und Ethik:** KI-Systeme müssen transparent, nachvollziehbar und erklärbar sein, damit Entscheidungen der KI von Führungskräften, Mitarbeitenden und Bürgerinnen verstanden und kontrolliert werden können. Ethische Leitlinien sind nötig, um Diskriminierung, Fehlinformationen oder Missbrauch zu verhindern und somit das Vertrauen der Bevölkerung in die Verwaltung zu stärken. Diese Prinzipien sichern eine faire, rechtmäßige und gesellschaftlich akzeptierte Anwendung von KI in der Kommune.

- **Compliance:** Compliance in der KI-Governance umfasst vor allem die Einhaltung geltender Gesetze und Vorschriften, wie dem EU AI Act. Für Kommunen ist es wichtig, ihre KI-Anwendungen sorgfältig auf Risiken zu prüfen und sicherzustellen, dass insbesondere bei Hochrisiko-Systemen – siehe den Einsatz von KI in kritischen Infrastrukturen –

➤ EU AI ACT

Die KGSt hat ein FAQ rund um die Vorgaben des EU AI Acts veröffentlicht. Diese helfen zur Orientierung im Thema und sind einsehbar unter <https://www.kgst.de/faq-eu-ai-act>

alle Anforderungen wie Datenschutz, Transparenz und Sicherheit erfüllt werden. Die rechtliche Steuerung schafft damit nicht nur Rechtssicherheit, sondern auch Vertrauen bei Bürger:innen, indem sie den verantwortungsvollen Umgang mit KI gewährleistet.

- **Bestandsaufnahme:** Nahezu alle Kommunalverwaltungen setzen bereits punktuell KI-Tools ein. Häufig sind diese in den gängigen Fachverfahren integriert. Teil der KI-Governance ist es auch, sich einen Überblick über bereits eingesetzte KI-Tools zu verschaffen. In einem ersten Schritt kann die Bestandsaufnahme unkompliziert über ein Tabellenkalkulationstool, zum Beispiel Excel, erfolgen. Dabei sollten alle Fachbereiche der Kommunalverwaltung beteiligt werden, um einen umfassenden Überblick darüber zu bekommen, wo bereits KI im Einsatz ist. Perspektivisch kann eine solche Liste auch genutzt werden, um Risiken in den einzelnen KI-Tools zu listen und zu managen.

Zu den genannten Inhalten einer KI-Governance sollten alle Verantwortlichen in der Kommunalverwaltung in einen intensiven Austausch einbezogen werden. Im besten Fall wird die Verwaltung im Rahmen der aufzusetzenden KI-Strategie damit beauftragt, zugleich eine KI-Governance aufzubauen. Rollen und Verantwortlichkeiten sind zu diesem Zweck übergreifend zu klären und müssen – ob zentral oder dezentral – verwaltungsweit transparent sein.

UND IM (FIKTIVEN) VERWALTUNGALLTAG?

➤ Anna, Bürgermeisterin der Stadt Osthäusen, ist begeistert, dass viele Kolleg:innen der Verwaltung Lust auf das Thema KI haben. Ohne jedwede Steuerung hat sich eine Gruppe aus mittlerweile 25 interessierten Kolleg:innen zusammengefunden, die sich regelmäßig zu aktuellen KI-Trends austauschen. Die Gruppe hat auch zahlreiche KI-Tools ausfindig gemacht, die den Arbeitsalltag in der Stadt Osthäusen

vereinfachen könnten. Tatsächlich im Live-Betrieb ist bisher nur eine KI-Anwendung im Baubereich. Diese dient dazu, eingehende Bauanträge auf ihre Vollständigkeit zu prüfen.

Anna will die Motivation der Kolleg:innen aufgreifen und Strukturen schaffen, die es der Verwaltung ermöglichen, mehr mit realen KI-Tools zu experimentieren und hilfreiche Tools nachhaltig und flächendeckend in der gesamten Verwaltung einzuführen. Sie bittet daher die CDO Svea darum, wirksame Rollen und Verantwortlichkeiten für das Thema KI in Osthäusen zu erarbeiten.

Svea entwickelt daraufhin ein Konzept, dass unter anderem folgende Verantwortlichkeiten vorschlägt: Sie selbst könnte in ihrer Funktion als CDO gemeinsam mit dem engagierten Kolleg:innenkreis eine Übersicht über mögliche Use Cases für KI-Tools erstellen und diese nach ausgewählten Kriterien priorisieren. Daneben sieht Svea in ihrer eigenen Verantwortung die Beobachtung und Umsetzung von rechtlichen Vorgaben, insbesondere aus dem EU AI Act. Zudem bestimmt sie in ihrem Konzept pro Fachbereich je eine/einen engagierten Kolleg:in, die als Promotor:innen dienen und unter anderem spezifische Qualifizierungsbedarfe melden und bei der Implementierung von KI-Tools in Fachprozessen unterstützen.

Anna unterstützt das Konzept von Svea. Sie schlägt ergänzend ein Gremium vor, dass sich aus Vertreter:innen der Verwaltung, städtischer Konzerne und der Stadtgesellschaft zusammensetzt. Dieses Gremium soll den Gesamtprozess auf dem Weg hin zu einem wirksamen KI-Einsatz steuern und zentrale strategische Entscheidungen treffen. Die genannten Vorschläge werden auf unterschiedlichen Ebenen in der Stadt Osthäusen diskutiert und anschließend in einer neuen KI-Strategie manifestiert.

DARAUF SOLLTEST DU ACHTEN



➤ KI-Modelle und -Technologien werden sich auch künftig rasant weiterentwickeln. Die KI-Governance muss daher anpassungsfähig sein. So sollte beispielsweise die Priorisierung von KI-Use-Cases systematisch in einem zum Beispiel halbjährlichen Rhythmus neu bewertet werden, um auf neue Herausforderungen oder technologische Entwicklungen flexibel zu reagieren. Diese Agilität ist für die nachhaltige und vertrauenswürdige Nutzung von KI unerlässlich.

Gleichzeitig gilt: Jeder Schritt zum Aufbau einer KI-Governance sollte partizipativ erfolgen, um in der Breite Akzeptanz finden. Finde daher Promotor:innen in möglichst allen Fachbereichen, die Lust und Engagement im Thema KI entwickeln und weitere Kolleg:innen motivieren. So werden sich die Mitarbeitenden in Deiner Kommune aktiv mit dem Thema KI auseinandersetzen und Ideen in die Governance-Prozesse einbringen.



WERTE/ETHIK

Der Einsatz von KI in der Verwaltung wirft ethische Fragestellungen auf, die weit über technische oder organisatorische Themen hinausgehen: Wie wird sicher gestellt, dass KI-Entscheidungen diskriminierungsfrei sind? Wie werden die Privatsphäre geschützt und demokratische Prinzipien in der Entscheidungsfindung gewahrt? KI berührt damit grundlegende Prinzipien wie Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Beteiligung, Antidiskriminierung und Nachhaltigkeit.

DARUM IST DIESES STRATEGIEMODUL WICHTIG:

► Vor diesem Hintergrund ist klar: Die KI-Strategie muss ethisch fundiert sein und verdeutlichen, dass technologische Innovation immer an menschenzentrierten Prinzipien ausgerichtet bleibt. Das stärkt die Legitimation von KI-Lösungen in der Verwaltung und das Vertrauen der Bürger:innen in den Staat. Ethisch zu agieren bedeutet das eigene Handeln zu reflektieren, Informationen bewusst zu bewerten und Entscheidungen verantwortungsbewusst zu treffen. Wesentliche Leitprinzipien sind Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Beteiligung, Antidiskriminierung und Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit bedeutet dabei nicht nur ökologische Verantwortung (z. B. ressourcenschonende Rechenzentren und effiziente KI-Modelle), sondern auch soziale und organisatorische Stabilität – etwa durch faire Teilhabe an KI-Prozessen, die Wahrung der Grundrechte und den Schutz der Privatsphäre. Dabei geben die „Ethischen Leitlinien für vertrauenswürdige KI der EU-Kommission“³ sowie die „OECD-Prinzipien für verantwortungsvolle KI“⁴ einen vertiefenden Einblick über einzelne inhaltliche Teilespekte. Insgesamt tragen Ethik und Nachhaltigkeit, fest verankert in KI-Strategien, dazu bei, dass die technologische Entwicklung mit den Werten der Verwaltung im Einklang bleibt und sich positiv auf Gesellschaft, Umwelt und Arbeitskultur auswirkt. Dies ist das Fundament für vertrauenswürdiges und wertebasiertes Verwaltungshandeln.

UND IM (FIKTIVEN) VERWALTUNGALLTAG?

► In der Gemeinde Lindenfels arbeitet das Projektteam „Smart City & Nachhaltigkeit“ an der Einführung eines KI-Systems zur Energieoptimierung kommunaler Gebäude. Im Austausch mit den Kolleg:innen anderer Fachbereiche ist dem Team dabei aufgefallen, dass es in der Gemeindeverwaltung unterschiedliche Wissensstände und Herangehensweisen bei ethischen und nachhaltigen Anwendungsaspekten von KI gibt. Da sich das Team im Rahmen der Evaluation des KI-Systems zur Energieoptimierung ohnehin mit diesen Fragen auseinandersetzt, beschließt es, praxisorientierte KI-Ethik-Verfahrensstufen für die gesamte Stadtverwaltung zu entwickeln. Ziel ist es, bei allen KI-Vorhaben Fairness, Transparenz und Datenschutz sicherzustellen und dabei flexibel auf technologische und rechtliche Entwicklungen reagieren zu können. Dieses Verfahren umfasst vier Stufen:

1. Vorprüfung: Werte- und Rechtskonformität

Das Projektteam definiert Zweck, Datenquellen und erwartete Wirkungen des KI-Systems. In dieser Phase wird geprüft, ob das Vorhaben die Grundrechte wahrt und mit den Werten der Verwaltung wie Fairness, Antidiskriminierung, Transparenz und Datenschutz vereinbar ist.

3 <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d3988569-0434-11ea-8c1f-01aa75ed71a1>

4 <https://www.oecd.org/en/topics/ai-principles.html>

2. Stakeholder-Dialog:

Beteiligung und Perspektiven

Bürger:innen, Mitarbeitende und Fachexpert:innen werden in Workshops einbezogen, um mögliche Risiken und Chancen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten. So wird sichergestellt, dass die KI nicht am Menschen vorbei, sondern für den Menschen eingesetzt wird.

3. Technisch-ethische Bewertung:

Wirkung und Nachhaltigkeit

Ein interdisziplinäres Team bewertet die Auswirkungen der KI unter technisch-ethischen Gesichtspunkten. Im Fokus stehen zum Beispiel Überprüfung und Dokumentation der Energieeffizienz und die Nachvollziehbarkeit von KI-gestützten Entscheidungen. Letzteres erleichtert es den Bürger:innen, bei Zweifeln an einer KI-gestützten Entscheidung Beschwerden einzulegen, falls diese bestehen. Zudem achtet das Team darauf, die Reproduktion unbewusster Vorurteile und Denkverzerrungen in dem KI-System zu unterbinden. Bei der sogenannten Bias-Prüfung wird beispielsweise eine Kennzahl gebildet, welche misst, wie hoch das Verhältnis von diskriminierenden KI-Inhaltsausgaben zu Eingabe-Prompts ist. Diese Fehlerquote kann dabei nach Merkmalen wie Alter, Geschlecht und Religion aufgeschlüsselt werden, um das KI-System in den jeweiligen Bereichen gezielt zu verbessern.

4. Kontinuierliche Überprüfung & Optimierung

Über ein kontinuierliches Monitoring – zum Beispiel in Form eines jährlichen Berichts – werden die ethischen Fragestellungen regelmäßig überprüft. Bestandteil soll auch ein Bias-Audit sein, der die jeweiligen Ergebnisse transparent dargestellt. Insgesamt ist das Ziel eine lernende Verwaltung, die auf neue Entwicklungen reagiert und ihre Systeme hinsichtlich ethischer Ansprüche stetig verbessern kann.

DARAUF SOLLTEST DU ACHTEN

➤ Mit ethischen Leitlinien bildest Du das Fundament eines verantwortungsvollen KI-Einsatzes. Sie sollten Fairness, Transparenz, Inklusion, Datenschutz und ökologische Verantwortung verbindlich festschreiben. Mit einem standardisierten Ethik-Check-Verfahren kannst Du dafür sorgen, dass diese Prinzipien bei jedem Projekt angewendet und dokumentiert werden.

Transparenz ist dabei zentral: KI-gestützte Inhalte müssen klar gekennzeichnet werden. Ebenso wichtig sind Bias-Audits und ein kontinuierliches Monitoring des KI-Einsatzes, um mögliche Verzerrungen zu erkennen und zu korrigieren. Durch Beteiligung kannst Du Vertrauen schaffen – deshalb sollten Bürger:innen und Mitarbeitende frühzeitig einbezogen werden. Schließlich gilt: Nur durch eine kontinuierliche Bewertung der Systeme in Bezug auf Qualität, Energieeffizienz und gesellschaftliche Wirkung bleibt KI langfristig verantwortungsvoll und im Sinne der Menschen einsetzbar. Hierfür kannst Du ein kontinuierliches Monitoring in Form eines jährlichen Berichts einsetzen.

THEMA DISKRIMINIERUNG

KI-Systeme können diskriminierende Aussagen und Empfehlungen treffen. Entsprechend wichtig ist es, dass KI-Strategien diese Gefahr angemessen einordnen und Lösungen aufzeigen, um Diskriminierung zu verhindern.



Quelle: AlgorithWatch, 2024

Die Verfahrensstufen werden fest in die kommunale KI-Strategie eingebettet. Dabei arbeitet die Gemeinde Lindenfels insbesondere bei der Prüfung der Datenquellen sowie bei der technisch-ethischen Bewertung eng mit ihrem kommunalen IT-Dienstleister zusammen. Durch das strukturierte Verfahren in Verbindung mit der Einbeziehung verschiedener Blickwinkel von Akteur:innen außerhalb und innerhalb der Verwaltung gelingt es dem Projektteam „Smart City & Nachhaltigkeit“ der Gemeinde Lindenfels, die Geschwindigkeit der KI-Einführung und -Entwicklung mit der ethischen und nachhaltigen Verantwortung der öffentlichen Verwaltung in Einklang zu bringen. Das strategisch verankerte Vorgehen stärkt dabei die ethische Kompetenz aller Verwaltungsmitarbeitenden, was langfristig zu einer verantwortungsvoller Nutzung von KI im Verwaltungsalltag führt und die Akzeptanz von KI bei Verwaltungsmitarbeitenden und Bürger:innen erhöht.



QUALIFIZIERUNG



Der EU AI Act (AI Act EU 2024/1689) definiert „KI-Kompetenz“ in Artikel 3 Nummer 56 als die Fähigkeit, Kenntnisse und ein Verständnis zu entwickeln, die es ermöglichen, KI-Systeme sachkundig einzusetzen und deren Chancen, Risiken sowie mögliche Schäden zu erkennen. Gerade für Mitarbeitende in Verwaltungen gilt: Wer KI-basierte Systeme nutzt, sollte die Plausibilität der generierten Ergebnisse einschätzen können. Deshalb muss grundlegendes Wissen über die Funktionsweise von KI-Systemen vermittelt werden. Wesentliche Fragen lauten: Wie arbeiten KI-Systeme und wie kommen die Ergebnisse zustande? Wie werden KI-Systeme trainiert? Wie können Ergebnisse von KI-Systemen für die eigene Arbeit genutzt werden? Wer Fragen dieser Art im Wesentlichen beantwortet, kann nachvollziehbar, rechtssicher und verantwortungsvoll im Verwaltungsaltag handeln.

DARUM IST DIESES STRATEGIEMODUL WICHTIG:

➤ Es gibt nicht „die eine“ KI-Kompetenz, auf die Kommunen sich bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden fokussieren können. Denn KI wird mehr und mehr zum zentralen Bestandteil der Arbeitswelt, sodass einzelne Schlüsselkompetenzen um Kompetenzfacetten erweitert werden müssen, die KI in den Blick nehmen. KI-Kompetenz ist demnach keine alleinstehende Kompetenz, sondern hat Auswirkungen auf die verschiedensten Kompetenzen (etwa soziale Kompetenzen, technologische Kompetenzen oder Methodenkompetenzen).

Beispiel Kommunikations-Kompetenz: Künstliche Intelligenz hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Kommunikation in einer Organisation gelebt wird. Kommunikationsfähigkeit bedeutet nicht nur, dass technologische Entwicklungen und KI-Lösungen klar und verständlich vermittelt werden können. Zur erweiterten Kommunikationsfähigkeit gehört,

KI als Unterstützung der Kommunikation angemessen und situationsgerecht im Alltag für interne und externe Kund:innen zu nutzen.⁵

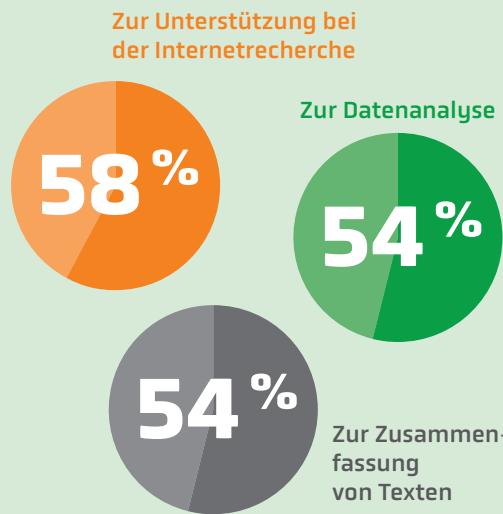
Das Strategiemodul „Qualifizierung“ soll sicherstellen, dass Mitarbeitende KI-Systeme verantwortungsvoll und sicher einsetzen können. Neben technischem Wissen braucht es Risikobewusstsein und kritisches Denken, um Fehleinschätzungen zu vermeiden. Ebenso wesentlich ist ethisches Bewusstsein – also die Fähigkeit, die sozialen Folgen des KI-Einsatzes einzuordnen und die Werte von Fairness, Antidiskriminierung und Transparenz zu wahren. Eine gute KI-Qualifizierung umfasst dabei auch den Umgang mit Bias (unbewusste Vorurteile und Denkverzerrungen) und Diskriminierung, Datenschutz und Datensicherheit sowie rechtlichen Fragen im Zusammenhang mit dem EU AI Act. Ziel ist nicht, alle zu KI-Expert:innen zu machen, sondern die Beschäftigten in die Lage zu versetzen, KI-Ergebnisse kritisch zu prüfen und verantwortungsvoll einzusetzen.⁶

⁵ Die KGSt-Publikation „Künstliche Intelligenz im Personalmanagement. Wo Chancen und Potenziale liegen“ (KGSt-Publikation 1/2025) bietet verschiedene Perspektiven auf das Thema KI-Kompetenz.

⁶ Die EU-Kommission hat ein „Lebendes Repository zur Förderung des Lernens und des Austauschs über KI-Kompetenz“ veröffentlicht, welches einen guten Überblick auf die Anforderungen nach Artikel 4 der KI-Verordnung gibt:
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/de/library/living-repository-foster-learning-and-exchange-ai-literacy>

KI KANN DIE ARBEIT IN ZAHLREICHEN ANWENDUNGSBEREICHEN UNTERSTÜTZEN

Anteil befragter Verwaltungsmitarbeiter:innen, die KI-Potenzial für folgende Anwendungsbereiche sehen.



Quelle: IW Consult, 2025

Qualifizierung bedeutet dabei immer auch, Kompetenzen schrittweise und zielgruppenspezifisch aufzubauen: Beschäftigte im Hochrisikobereich – etwa im Sozial- oder Personalwesen – benötigen eine vertiefte Schulung, während Basiswissen für alle Mitarbeitenden eine gemeinsame Grundlage schafft. So entsteht eine Verwaltung, die technologische Innovation mit fachlicher und ethischer Verantwortung verbindet.

UND IM (FIKTIVEN) VERWALTUNGSSLATG?

► Im Landkreis Unterhowingen startet Landrat Philipp gemeinsam mit seinem Team ein Pilotprojekt: Ein interner Chatbot soll Mitarbeitende bei der Erstellung von Verwaltungsvorlagen unterstützen. Bevor das System eingeführt wird, legt der Bürgermeister besonders Wert auf Qualifizierung der Mitarbeitenden.

Dazu entwickelt der Landkreis ein mehrstufiges Schulungskonzept, das an dem unterschiedlichen Wissensstand der Mitarbeitenden angepasst ist. In der ersten Stufe werden Grundkenntnisse vermittelt – etwa, wie Sprachmodelle trainiert werden und weshalb sie manchmal fehlerhafte oder verzerrte Ergebnisse liefern. Die zweite Stufe richtet sich an Mitarbeitende, die regelmäßig mit sensiblen Daten arbeiten. Sie lernen, wie sie datenschutzkonform mit KI-Systemen umgehen und wie sie eigene Bias erkennen können. Besonders wichtig ist Landrat Philipp die Förderung von kritischem Denken: Mitarbeitende lernen, KI-Ergebnisse einzuordnen, Rückfragen zu stellen und Fehlinterpretationen zu erkennen.

Die Schulungen enden nicht im Seminarraum. Nach jeder Phase finden Praxisessions statt, in denen die Teilnehmenden KI-Tools direkt erproben. Dabei werden reale Verwaltungsvorgänge durchgespielt, um den sicheren Umgang zu üben – vom Datenschutz bis zur transparenten Dokumentation. Der Landkreis Unterhowingen versteht Qualifizierung als kontinuierlichen Lernprozess, der sich an neue Technologien und rechtliche Entwicklungen anpasst. Neben Schulungen und Praxisessions wird ein internes Austauschformat geschaffen, in dem sich Mitarbeitende über Erfahrungen mit KI austauschen können – von erfolgreichen Projekten bis zu Fehlversuchen. Damit entsteht eine Lernkultur, die technologische Kompetenz, ethisches Bewusstsein und praktische Anwendung miteinander verbindet.

DARAUF SOLLTEST DU ACHTEN



► Bei einem wirksamen Qualifizierungsprogramm solltest Du zwischen verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Verwaltung unterscheiden. Personen, die KI-Systeme entwickeln, benötigen vertiefte Kenntnisse über technische Standards, Datenqualität und regulatorische Anforderungen. Mitarbeitende, die KI-Systeme betreiben, müssen den sicheren und stabilen Betrieb gewährleisten und in der Lage sein, technische sowie organisatorische Risiken zu erkennen. Wer KI-Systeme im Arbeitsalltag nutzt, sollte vor allem darin geschult sein, Ergebnisse kritisch zu bewerten, Rückfragen zu stellen und den Einsatz nachvollziehbar zu dokumentieren.

Schulungen solltest Du regelmäßig aktualisieren und an neue technologische oder rechtliche Entwicklungen anpassen. Mit Schulungen solltest Du nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch dazu befähigen, Verantwortung zu übernehmen und kritisch im Arbeitsalltag anzuwenden. In Verbindung mit Praxisessions und langfristigen internen Austauschformaten entsteht eine lernende Verwaltung, in der Kompetenzen stetig wachsen und der verantwortungsvolle Umgang mit KI selbstverständlich wird.



KOMMUNIKATION

Wie bereits an vielen Stellen in dieser Guideline erwähnt, kann Strategiearbeit nicht einfach Top-Down oder geschlossen in einer kleinen Arbeitsgruppe erfolgen. Kommunikation, Austausch und Partizipation sind entscheidend, um Transformationen erfolgreich umzusetzen. Das gilt sowohl für die Erarbeitung einer Strategie als auch für deren langfristige Umsetzung. Deshalb ist frühzeitig zu überlegen, mit welchen Maßnahmen gegenüber den Mitarbeitenden und den Bürger:innen kommuniziert werden soll.

DARUM IST DIESES STRATEGIEMODUL WICHTIG:

➤ Veränderungen erfordern Kommunikation. Nur wenn Menschen verstehen, warum sich Dinge wie verändern, sind sie auch bereit und offen dafür, den Weg mitzugehen. Das gilt insbesondere für die Einführung von KI-Tools, die etablierte Arbeitsroutinen massiv verändern werden. Zum Beispiel könnten Prüfschritte, die Mitarbeitende über Jahre hinweg manuell ausgeführt haben, durch KI-Tools zukünftig automatisiert werden. Der jeweilige Mehrwert einer Verän-

derung muss verstanden werden, um Akzeptanz zu schaffen. Dazu braucht es eine „gemeinsame Sprache“. Generative KI, Large Language Modelle oder Prompts sind Fachbegriffe, die erst nach und nach ihren Weg in den alltäglichen Gebrauch finden. Eine gute Kommunikation setzt also voraus, dass die Basis für eine gemeinsame Sprache und Verständigung geschaffen wird.

Kommunikation ist allerdings nicht nur innerhalb der Verwaltung wichtig, sondern genauso mit Blick in das kommunale Ökosystem. Auch städtische Unternehmen, Hochschulen oder die örtliche Gemeinschaft haben zum einen

BEDENKEN IN DER KOMMUNIKATION AUFGREIFEN

KI-Anwendungen rufen in der Bevölkerung auch vielfach nachvollziehbare Bedenken hervor. Umso wichtiger ist es, dazu zu kommunizieren,

„Wo haben Sie hinsichtlich des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz in der Verwaltung grundsätzlich große Bedenken?“

... dass nicht geklärt ist, wer die Verantwortung für die Entscheidungen des KI Systems trägt.

45 %

... dass KI Systeme Fehler machen.

42 %

... dass es schwer nachzuvollziehen ist, wie KI Systeme Entscheidungen treffen.

40 %

... dass meine persönlichen Daten nicht ausreichend geschützt sind.

33 %

Quelle: eGovernment Monitor 2024

DARAUF SOLLTEST DU ACHTEN



► Mache Deine Kommunikationsvorhaben in der KI-Strategie explizit. Das bedeutet, dass in der Strategie konkret formuliert wird, wer wann die Chance hat, eigene Ideen und Bedenken in Bezug auf das Thema KI einzubringen – sowohl im Rahmen der Strategieerarbeitung als auch darüber hinaus. Schließlich wird das Thema KI Dich und Deine Kommune sehr lange beschäftigen. Schaffe dabei möglichst viele Möglichkeiten für den Austausch. In Veränderungsprozessen kann kaum genug kommuniziert werden. Wenn es Gelegenheiten gibt, miteinander über die Veränderung ins Gespräch zu kommen, können Notwendigkeit und Ziele immer wieder deutlich gemacht werden. Daraus kann sich eine positive Eigendynamik entwickeln.

Mache im Zuge der Strategieumsetzung gute Beispiele und Erfolge sichtbar. Sie haben Symbolcharakter und verdeutlichen, dass die Veränderung Positives bewirken kann. Das schafft Akzeptanz.

Ideen für eine KI-gestützte Verwaltung und zum anderen konkrete Erwartungen an moderne Verwaltungsservices, die bewertet und gegebenenfalls aufgegriffen werden sollten. In der Umsetzung von konkreten KI-Use-Cases kann es sogar sein, dass Externe besonders wichtiges Knowhow einbringen können. Es gilt, diese Potenziale mittels Kommunikation zu heben.

Es ist daher wichtig, dass sowohl innerhalb der Verwaltung als auch außerhalb der Verwaltung analysiert wird, wer mit wem wie in Kontakt stehen sollte. Je nach Zielgruppe sollten für eine erfolgreiche Kommunikation unterschiedliche Formate verwendet werden. Die Formate sollten eine regelmäßige und eine punktuelle Kommunikation ermöglichen, analog und digital.

UND IM (FIKTIVEN) VERWALTUNGSSLATG?

► Ayse und Jens arbeiten in der Ausländerbehörde des Landkreises Kunsthäusen. Während Ayse KI-Tools gegenüber sehr aufgeschlossen ist, zählt Jens eher zu den KI-Skeptikern. Er fragt sich vor allem, wie sicher die Nutzung von KI-Tools im Arbeitsalltag ist. Die Leitung der Ausländerbehörde hat in einer Besprechung in der vergangenen Woche erzählt, dass der Bereich „Zentrale Angelegenheiten“ derzeit an einer KI-Strategie für den Landkreis arbeitet. Ayse und Jens sind irritiert, weil sie davon bisher gar nichts mitbekommen haben. Ihre Irritation melden sie der Leitung der Ausländerbehörde.

Einige Wochen später bietet das zentrale Strategieteam ein neues Beteiligungsformat an. Über Round Tables haben nun interessierte Kolleg:innen die Chance, ihre Fragen und ergänzenden Ideen in den KI-Strategieentwurf einzubringen. „Besser spät als nie“ denken sich Ayse und Jens und nehmen direkt am ersten Round Table teil. Ayse hat schon mehrere spannende KI-Use-Cases im Kopf, zum Beispiel ein KI-Tool, das eingehende Anträge vorsortiert und ins Fachverfahren einspielt. Jens ist es wichtig, einige ethische Aspekte vertiefter mit Kolleg:innen zu diskutieren. Der Round Table bietet beiden für ihre individuellen Anliegen gute Möglichkeiten. Ayse fand gerade den bereichsübergreifenden Austausch inspirierend und konnte ihre eigenen Use-Case-Ideen durch die Diskussionen noch weiterentwickeln. Jens konnte bei bestimmten Aspekten erkennen, dass ethische Prinzipien verankert werden und gleichzeitig auf mögliche Schwachstellen hinweisen. Spannend finden beide, dass auch ein Round Table mit der Hochschule im Kreisgebiet sowie ausgewählten Unternehmen aus der Tech-Branche stattfinden wird. So findet Kommunikation nicht nur punktuell, sondern im Rahmen der Strategieerarbeitung und -umsetzung statt.

KI-PROJEKTE UMSETZEN

Die beste KI-Strategie bleibt wirkungslos, wenn sie nicht dafür sorgt, dass Künstliche Intelligenz auch tatsächlich eingesetzt wird. Projekte, in denen Tools ausprobiert und Lösungen ausgerollt werden, brauchen klare Leitplanken – so kann zur gleichen Zeit frei experimentiert und strukturiert implementiert werden.



DARUM IST DIESES STRATEGIEMODUL WICHTIG:

➤ Softwareeinführungen sind für die kommunalen Verwaltungen stets mit Herausforderungen verbunden. Das gilt insbesondere für KI-Tools, die aus rechtlicher, technischer oder ethischer Sicht mitunter risikobehaftet sind. Bei der Schnelllebigkeit der technischen Entwicklung kann es daher sinnvoll sein, als Verwaltung nicht auf das eine Tool oder den einen Use Case zu setzen sowie zeitliche wie monetäre Budgetgrenzen zu definieren.

In einem Strategiepapier sollte festgehalten werden, wie Use Cases für den Einsatz von KI identifiziert und priorisiert werden. Identifikation und Priorisierung müssen dabei partizipativ in der Zusammenarbeit mit den Fachbereichen erfolgen. Ein strategischer Ansatz hilft, Inspirationsquellen systematisch auszuwerten. In der KI-Strategie könnte daher verankert werden, Trendanalysen durchzuführen, einschlägige Veranstaltungen zu besuchen oder Netzwerke zu anderen Verwaltungen aufzubauen.

Die Priorisierung von Use Cases sollte auf die Wirkung des KI-Einsatzes ausgerichtet sein. Beispielhafte Kriterien, die in einer KI-Strategie festgelegt werden können, sind:

- **Wirkungsorientierung:** Zahlt der Use Case auf die in der KI-Strategie formulierten Ziele ein?
- **Akzeptanz und Nutzbarkeit:** Wie wahrscheinlich ist die aktive Nutzung durch Mitarbeitende und Bürger:innen?
- **Potenzial zur Wertschöpfung und Skalierbarkeit:** Wie groß ist der Nutzen und lässt sich der Use Case auf andere Bereiche übertragen?

▪ **Technische Machbarkeit:** Ist die Umsetzung mit Blick auf Datenverfügbarkeit, Datenqualität, bestehende IT-Systeme etc. realistisch?

▪ **Effizienz:** Stehen die Kosten des Projektes im Verhältnis zum Nutzen für Verwaltung und Bürger:innen?

Klar ist: In jeder Kommunalverwaltung wird es mehr und mehr KI-Projekte geben. Um hier nicht den Überblick zu verlieren, bietet es sich an, KI-Projekte in einem Portfolio zusammenzuführen. Portfoliomanagement verknüpft Strategiearbeit und Projektumsetzung. Die strategische Ebene kann nach transparenten Kriterien wirksam steuern und damit die Umsetzungsebene entlasten, weil durch ihre Entscheidungen Prioritäten klar werden. Auch kann sich die Steuerung schneller an neue Gegebenheiten (z. B. geänderter politischer Wille oder rasante technologische Entwicklungen) anpassen, weil durch ein Portfoliomanagement leichter neu priorisiert werden kann. Das zahlt insgesamt auf die verbesserte Steuerungsfähigkeit der Projektlandschaft, ein vereinfachtes Ressourcenmanagement sowie auf mehr Transparenz ein.⁷

Eine besondere Rolle können – und sollten – Experimentierräume spielen, um KI-Ideen in kurzen Entwicklungszyklen und abgegrenzten organisatorischen Kontexten zu erproben, bevor ein flächendeckender Einsatz erfolgt. Experimentierräume für KI in der Kommunalverwaltung sollten dort beginnen, wo Innovation schnell und risikobewusst erprobt werden kann. Dazu bieten sich Bereiche an, die über ausreichend Handlungsspielraum verfügen und in denen mögliche Fehlentscheidungen keine unmittelbaren rechtlichen oder bürgerbezogenen Folgen haben – etwa interne Verwaltungsprozesse, Personalplanung oder Dokumentenmanagement.

⁷ Für mehr Informationen zum Thema Portfoliomanagement siehe KGSt-Publikation

„Kommunen mit Projekten steuern. Portfoliomanagement erfolgreich einführen“ (KGSt-Publikation 16/2024).

HÜRDEN IM ÜBERBLICK

„Was sind die größten Hürden für den Einsatz von KI in Kommunalverwaltungen für?“

Fehlendes Know-how



■ Sachbearbeitende
■ Leitungsebene

Quelle: VITAKO Mitgliederbefragung, 2024

Entscheidend ist, dass Experimente unter validen Datenschutz- und Ethikvorgaben stattfinden, klar bewertet und bei Erfolg skaliert werden. So entsteht eine Lernarchitektur, die es ermöglicht, KI-Anwendungen schrittweise und strategisch kontrolliert in der gesamten Verwaltung zu verankern. Experimentierräume können unterschiedlich ausgestaltet sein: für die Gesamtverwaltung, bei größeren Kommunen für einzelne Fachbereiche oder in einer interkommunalen Kooperation. Ebenso können ausgewählte Bürgerservices als Pilotfelder dienen, wenn dort ein klarer Mehrwert zu erwarten ist. Wichtig ist eine strategische Einbettung in die KI-Governance: klare Verantwortlichkeiten, transparente Evaluationskriterien, datenschutzkonforme Rahmenbedingungen und eine Kultur, die Fehler als Lernchancen versteht. So entwickelt sich eine strukturierte Umgebung, in der Verwaltung, Technik und Ethik gemeinsam weiterentwickelt werden können.

DARAUF SOLLTEST DU ACHTEN

► Es ist sinnvoll, sich übergeordnete Gedanken zur Auswahl, Initiierung, Umsetzung und Wirksamkeitsmessung von KI-Projekten zu machen. Gleichwohl braucht es gerade im schnelllebigen KI-Bereich ein Grundmaß an Flexibilität und Experimentierfreudigkeit.

In Deiner Strategie kannst Du bereits Projektmanagementmethoden, die zur Umsetzung von KI-Use-Cases verwendet werden sollen, vorgeben: wasserfallartige Methoden bringen etwa den Vorteil klarer Meilensteine mit sich, während agile Ansätze den Vorteil haben, über Entwicklungsschleifen die Bedarfe der Mitarbeitenden und Bürger:innen stark in das Projekt einfließen lassen zu können.

UND IM (FIKTIVEN) VERWALTUNGSSLAT?

► In der Stadt Zuseenheim liegt gleich ein halbes Dutzend an KI-Ideen auf dem Tisch: Die Ausländerbehörde möchte, dass ihre Website automatisch und KI-gestützt für sämtliche Sprachen übersetzt wird. Das Bürgerbüro will besser heute als morgen einen Chatbot einführen. Das Bauamt will Postzusendungen KI-gestützt den richtigen Bearbeitungsstellen zuweisen. Dass nicht alles auf einmal geht und jeder Wunsch für sich eine eigene Herausforderung darstellt, ist dem KI-Beauftragten Thomas mehr als deutlich.

Thomas kennt die KI-Strategie der Stadt Zuseenheim in- und auswendig. Schließlich hat er als KI-Beauftragter maßgeblich an ihr mitgewirkt. Er weiß daher, dass es klar definierte Kriterien gibt, anhand derer Ideen für den Einsatz von KI priorisiert werden sollen. Zwei entscheidende Kriterien sind:

- **Skalierbarkeit von Ideen:** Schafft die Idee Mehrwerte für einen konkreten Bereich innerhalb der Verwaltung oder kann sie skaliert und von anderen Bereich nach-/mitgenutzt werden?
- **Fokus auf die Bürger:innen:** Hat die Idee das Potenzial, die Zufriedenheit der Bürger:innen mit der Verwaltung zu erhöhen?

Thomas nächste To Dos sind daher schnell definiert: Er hat nun die Aufgabe, gemeinsam mit den Fachbereichen eine Einschätzung zur Priorisierung der Use Cases zu treffen. Drei Monate später steht das letztlich ausgewählte Projekt: In einer ersten Phase sollen Chatbot-Anbieter identifiziert werden, ehe der Pilotbetrieb auf dem städtischen Portal „Zuseenheim online“ für einzelne Bürgerdienste gestartet wird. Nach einer Pilotphase soll der Chatbot nicht nur für die Bürgerdienste, sondern auch für andere Bereiche der Verwaltung genutzt werden.



ANSPRECHPARTNER:INNEN

Aktuell gehen viele Kommunen den Weg zum Aufbau einer KI-Strategie oder werden diesen in naher Zukunft gehen. Das Autor:innen-Team freut sich daher über Anregungen, Austausch und Hinweise zum Thema.

VITAKO



Julius Gmeinwieser

Manager Verwaltungsdigitalisierung
VITAKO
Julius.Gmeinwieser@vitako.de



Arne Baltissen

Geschäftsführer Prosoz Herten GmbH
VITAKO Mitglied
A.Baltissen@prosoz.de

KGSt



Anika Krellmann

Referentin
KGSt
Anika.Krellmann@kgst.de



Matthias Hörmeyer

Referent
KGSt
Matthias.Hoermeyer@kgst.de

WEITERE AUTOREN

Lars Hoppmann

VITAKO

Dr. Per Hedde

Prosoz Herten GmbH

Leonard Hensel

Prosoz Herten GmbH

IMPRESSUM

VITAKO

Bundes-Arbeitsgemeinschaft der
Kommunalen IT-Dienstleister e.V.

Charlottenstraße 65

10117 Berlin

Telefon: +49 30 2063 156 0

Fax: +49 30 2963 156 22

E-Mail: info@vitako.de

V. i. S. d. P.:

Lars Hopmann,
geschäftsführender
Vorstand von VITAKO

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement [KGSt] – Verband für kommunales Management

Gereonstraße 18–32

50670 Köln

Telefon: + 49 221 37689–0

E-Mail: kgst@kgst.de

Redaktion, Gestaltung

Köster Kommunikation

VITAKO

