

Die ersten sechs Wochen:

Wie Ministerien KI integrieren können, ohne den Überblick zu verlieren

Ein praxisnaher Rahmen, um von KI-Ambitionen zu einer geregelten Umsetzung in ministeriellen Arbeitsabläufen zu gelangen.



1 KI beginnt zu scheitern, wenn sie außerhalb des Workflows eingesetzt wird

Warum viele KI-Initiativen im öffentlichen Sektor zunächst Risiken schaffen, bevor sie Mehrwert liefern

Ministerien und Behörden stehen unter Druck, schneller zu liefern, mit wachsender Komplexität umzugehen und gleichzeitig Vertrauen zu behalten. Deshalb ist KI so attraktiv geworden. Doch der öffentliche Sektor kann KI nicht auf die gleiche Weise nutzen wie eine Consumer-App. Behörden müssen nachvollziehbar erklären können, was in einem Vorgang passiert ist, dokumentieren, wie ein Ergebnis zustande gekommen ist, sowie Regeln konsequent anwenden und sensible Daten in vertrauenswürdigen Umgebungen halten.

Hier beginnen viele Initiativen abzudriften. Generische KI wird oft außerhalb der eigentlichen Sachbearbeitung eingeführt: außerhalb der Übergaben, außerhalb der Dokumentationsstruktur und außerhalb der Kontrollen, die öffentliche Verwaltung beherrschbar machen.

Anfangs kann das produktiv wirken. Mit der Zeit entsteht jedoch eine zweite Arbeitsebene: ein Workflow für den formalen Vorgang und ein weiterer für die Interaktion mit der KI.

Die dänischen Erfahrungen mit der Digitalisierung verweisen auf das zugrunde liegende Problem. Die Digitalisierung wurde erst dann wirklich

wirksam, als Compliance, Vorgangsstruktur, Kommunikation, Rollen und Prozesse in einem kohärenten administrativen Fundament zusammengeführt wurden. Ohne diese Kohärenz führt mehr Technologie zu mehr Fragmentierung statt zu weniger.



Generische KI kann Entwürfe verbessern, aber das ist nicht mit geregelter Sachbearbeitung gleichzusetzen.



Öffentliche Behörden brauchen Dokumentation, Nachvollziehbarkeit und einheitliche Behandlung.



KI außerhalb des Workflows erschafft oft parallel laufende Prozesse.



Parallel laufende Prozesse schwächen mit der Zeit die Kontrolle.

2

Warum frühe Dynamik mit der Zeit nachlässt

Warum vielversprechende Pilotprojekte so oft vor dem operativen Einsatz ins Stocken geraten

Viele KI-Programme starten zu breit angelegt und definieren Aufgaben zu vage. Das Ergebnis ist anfängliche Begeisterung ohne ein tragfähiges Modell. Erfolg hängt von Prozessdisziplin, verlässlichen Daten und einem klaren rechtlichen Rahmen ab. Ohne diese Grundlagen liefern selbst leistungsstarke Modelle uneinheitliche Ergebnisse. Die Dynamik lässt auch dann nach, wenn KI außerhalb der eigentlichen Sachbearbeitung anstatt innerhalb eines geregelten Workflows eingesetzt wird. Ergebnisse mögen zunächst nützlich erscheinen, bleiben jedoch schwer erklärbar, dokumentierbar und kontrollierbar. In der öffentlichen Verwaltung überleben Pilotprojekte, die Transparenz, Konsequenz oder Nachvollziehbarkeit schwächen, selten den Alltag.

Dieses Muster ist in Behörden bekannt. Führungskräfte werden gefragt, wo KI Mehrwert schaffen kann, und die Antwort fällt oft zu allgemein aus: Produktivität steigern, Entscheidungen beschleunigen, Rückstände abbauen. Diese Ziele sind sinnvoll, aber zu generisch, um die Umsetzung in Ministerien und Behörden zu steuern. Verwaltungsarbeit ist entlang von Phasen, Regeln, Aufgaben, Ergebnissen und Ausnahmen strukturiert. Ohne diese Struktur kann ein Pilotprojekt im Workshop beeindruckend, scheitert jedoch in der realen Sachbearbeitung.

KI-Projekte scheitern, wenn Erwartungen zu allgemein sind und KI als Lösung behandelt wird, bevor das eigentliche operative Problem verstanden und beschrieben wurde.

- Breite Ambitionen sind kein Umsetzungsmodell.
- Ein erfolgreicher Workshop ist nicht gleichbedeutend mit einem funktionierenden Vorgangsprozess.
- Verlässliche Ergebnisse sind von Workflow-Anpassung, Datenkontext und Prüflöge abhängig.
- In Behörden scheitern Pilotprojekte, wenn sie der operativen Realität nicht standhalten.

“KI-Projekte scheitern, wenn Erwartungen zu allgemein sind und KI als Lösung betrachtet wird, bevor das eigentliche operative Problem erfasst wurde.“

3

Der Wandel: KI als Teil der administrativen Produktion verstehen

Die richtige Frage lautet nicht „Wo können wir KI einsetzen?“, sondern: „Welche Aufgaben innerhalb dieses Prozesses sollte KI übernehmen?“

Ein wirkungsvollerer Ansatz für den Einsatz von KI in der öffentlichen Verwaltung besteht darin, sie als spezialisierte digitale Kollegin zu betrachten, die klar definierte Aufgaben innerhalb eines geregelten administrativen Prozesses übernimmt. Dadurch verändert sich die Implementierungsfrage grundlegend. Es geht nicht mehr darum, wo KI allgemein hinzugefügt werden könnte, sondern darum, welche konkreten Aufgaben in der Sachbearbeitung automatisiert oder unterstützt werden können, unter welchen Anweisungen, mit welchem Wissen und unter welchen Kontrollen.

Diese Logik entspricht schon der Funktionsweise der öffentlichen Verwaltung. Vorgänge durchlaufen definierte Schritte. In jedem Schritt bearbeiten Mitarbeiter Aufgaben auf Basis von Regeln, Anweisungen und fachlichem Wissen. KI wird dann nützlich, wenn sie dieses Produktionsmodell unterstützt, anstatt es zu umgehen. Genau wie Industrieroboter definierte Aufgaben in einer Produktionslinie automatisieren, sollte KI im öffentlichen Sektor klar abgegrenzte Aufgaben im administrativen Prozess übernehmen.

Die praktische Implikation ist wichtig. Ministerien benötigen keine KI, die unabhängig vom Betriebsmodell agiert. Sie benötigen KI, die

innerhalb der Prozesse arbeitet, Ergebnisse in den Vorgangskontext zurückschreibt, Rollen- und Zugriffsstrukturen respektiert und menschliche Entscheidungen dort unterstützt, wo weiterhin Urteilskraft erforderlich ist.

- Die richtige Umsetzungseinheit ist die Aufgabe, nicht der Chatbot.
- Administrative Produktion ist von Schritten, Übergaben und kontrollierten Ausnahmen abhängig.
- KI sollte den manuellen Aufwand reduzieren, ohne die rechtliche Integrität zu schwächen.
- Menschliche Verantwortung muss dort deutlich bestehen bleiben, wo Urteilskraft erforderlich ist.

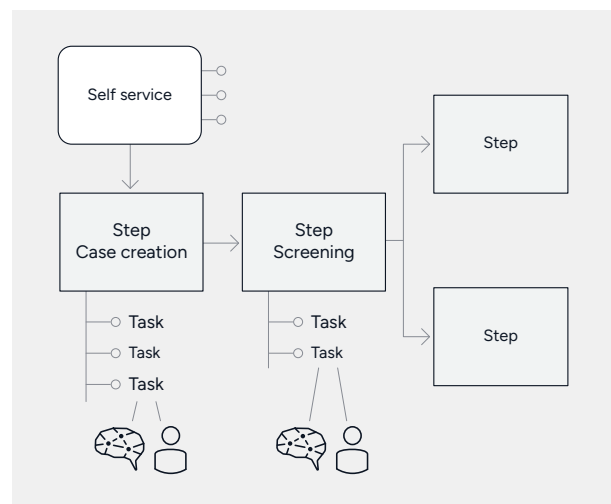


Figure 1: Beispiel eines einfachen Workflows mit hervorgehobenen KI-unterstützten Aufgaben

4

Woche 1–2: Den richtigen Vorgangsverlauf wählen

Dort beginnen, wo der Workflow sichtbar, die Belastung real und der Nutzen messbar ist

Der erste Fehler vieler Führungskräfte besteht darin, mit einer unternehmensweiten Vision zu starten. Ein besserer Ansatz ist ein klar abgegrenzter Vorgangsverlauf mit erkennbarem Volumen, wiederkehrender manueller Arbeit und klarer Zuständigkeit. Das Ziel ist es nicht, KI theoretisch zu beweisen. Ziel ist es, einen operativen Kontext zu identifizieren, in dem Prozessschritte, Aufgaben, Übergaben, Datenquellen und Entscheidungspunkte so klar abgebildet werden können, dass eine geregelte Umsetzung möglich ist.

Die Methode von cBrain® setzt genau hier an: Prozesskartierung, gegebenenfalls Prozessneugestaltung und die Identifikation von Aufgaben, die sich für eine erste KI-Automatisierung eignen. Das entspricht auch der allgemeinen Erkenntnis aus Dänemark, dass nachhaltige Digitalisierung mit der praktischen Analyse realer Arbeitsabläufe beginnt.

Ein guter erster Anwendungsfall ist nicht zwingend der strategisch wichtigste Prozess einer

Organisation, sondern derjenige, dessen Logik klar genug ist, um schnelles Lernen zu ermöglichen, ohne die Kontrolle zu gefährden.



Checkliste für einen guten ersten Anwendungsfall

- Wählen Sie einen klar abgegrenzten Vorgangsverlauf, statt eines ministeriumsweiten Versprechens.
- Kartieren Sie den aktuellen Ablauf Schritt für Schritt.
- Identifizieren Sie Aufgaben, Übergaben, Dateneingaben, Ergebnisse und Ausnahmen.
- Bevorzugen Sie Prozesse mit wiederkehrender manueller Belastung und sichtbaren Reibungspunkten.
- Wählen Sie einen Vorgangsverlauf, bei dem Fortschritte schnell messbar sind.

5

Woche 3–4: Vor der Automatisierung Leitplanken definieren

Trennen Sie, was KI leisten kann, und was ausdrücklich menschlich bleiben muss

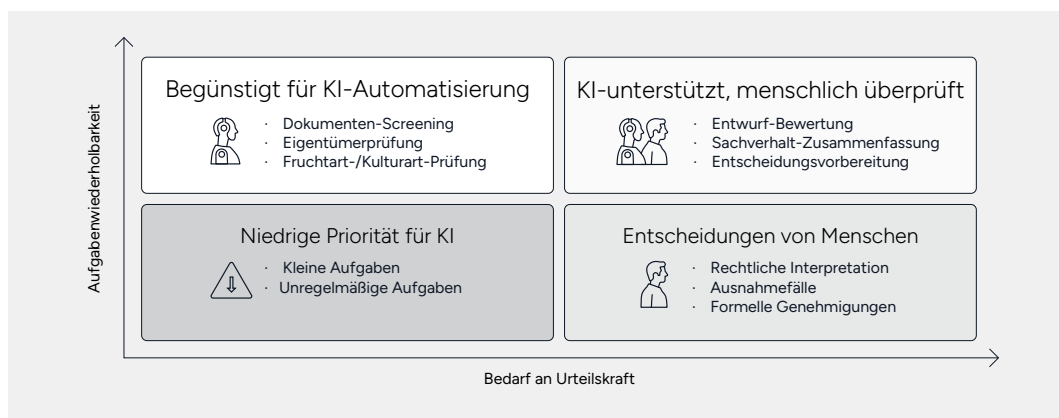
Sobald der Prozess abgebildet ist, müssen Führungskräfte entscheiden, wo KI sinnvoll eingesetzt werden kann und wo nicht. Das bedeutet, den Ablauf in einzelne Aufgaben zu zerlegen und klar zwischen Automatisierung, Unterstützung und menschlicher Entscheidung zu unterscheiden. Einige Aufgaben sind repetitiv, dokumentenintensiv und regelbasiert. Andere erfordern Interpretation, den Umgang mit Ausnahmen oder formelle Verantwortung. Behörden sollten KI gezielt einsetzen, um manuelle Arbeit zu reduzieren, jedoch nicht, um kritische Momente zu umgehen, in denen Verantwortung beim Menschen bleiben muss.

Hier wird Governance konkret. Für jede KI-unterstützte Aufgabe sollten Teams festlegen: die Anweisung, das erforderliche Wissen, die benötigten Daten, das gewünschte Ergebnis, die Dokumentation der Ergebnisse und wann eine Überprüfung verpflichtend ist. Wir empfehlen,

Prozesse in Schritte und Aufgaben zu zerlegen und anschließend Wissen, Daten und erwartete Ergebnisse für jede KI-Aufgabe zu definieren, bevor Werkzeuge ausgewählt werden.

Dieses Prinzip sollte mit drei Prompt-Typen untermauert werden: Rolle, Anweisung und Fähigkeiten. Diese Struktur ist entscheidend, weil sie unscharfe KI-Nutzung in ein geregelteres Aufgabenmodell überführt, das sich im Zeitverlauf anpassen, versionieren und betreiben lässt.

- Definieren Sie klar, welche Aufgaben für KI geeignet sind.
- Halten Sie Urteilskraft, Eskalation und Verantwortung explizit beim Menschen.
- Legen Sie pro Aufgabe Daten, Wissen, Anweisungen und Ergebnisse fest.
- Bestimmen Sie, wie Ergebnisse überprüft und dokumentiert werden.
- Bauen Sie Governance von Anfang an in den Workflow ein.



Figur 2: Welche Aufgaben sollte KI automatisieren, unterstützen oder Menschen überlassen?

6

Woche 5–6: Im Kontext testen, dann entscheiden

Vom Pilot-Theater zu operativer Evidenz

Der letzte Schritt in den ersten sechs Wochen ist kein breiter Rollout, sondern ein kontrollierter Test im realen Kontext. Das bedeutet zu prüfen, ob die KI-unterstützten Aufgaben tatsächlich zum Workflow passen, ob Prompts und Anweisungen präzise genug sind, ob notwendige Integrationen klar definiert sind und ob Nutzer mit den Ergebnissen arbeiten können, ohne neue Ausnahmen oder Workarounds zu erzeugen.

Der Ansatz von cBrain ist hier hilfreich, da er ausdrücklich auf Go/No-Go-Entscheidungen ausgerichtet ist. Die erste Phase umfasst in der Regel Workshops, Prozesskartierung, erste Aufgabenautomatisierung und eine Alpha-Version. In der zweiten Phase wird der Workflow vervollständigt, Prompts werden optimiert, Integrationen konkretisiert und die Lösung vor dem Go-live weiter getestet. Jede Phase ist

bewusst klar abgegrenzt, sodass Führungskräfte lernen können, bevor sie skalieren.

Das ist entscheidend, weil Ministerien keine symbolische Einführung brauchen, sondern eine wiederholbare Methode, um Fachwissen in kontrollierte Produktivitätsgewinne zu überführen. Ein Start in sechs Wochen ist realistisch, wenn der Umfang eng gefasst ist, der Prozess klar definiert ist und die Erfolgskriterien operativ messbar sind.

- Testen Sie den Workflow, nicht nur das Modell.
- Optimieren Sie Prompts und Aufgabenlogik im realen Kontext.
- Klären Sie Integrationsabhängigkeiten frühzeitig.
- Nutzen Sie Go/No-Go-Entscheidungen, bevor Sie den Umfang erweitern.
- Messen Sie die Einsatzreife anhand von Kontrolle und Passform, nicht anhand von Neuheit.

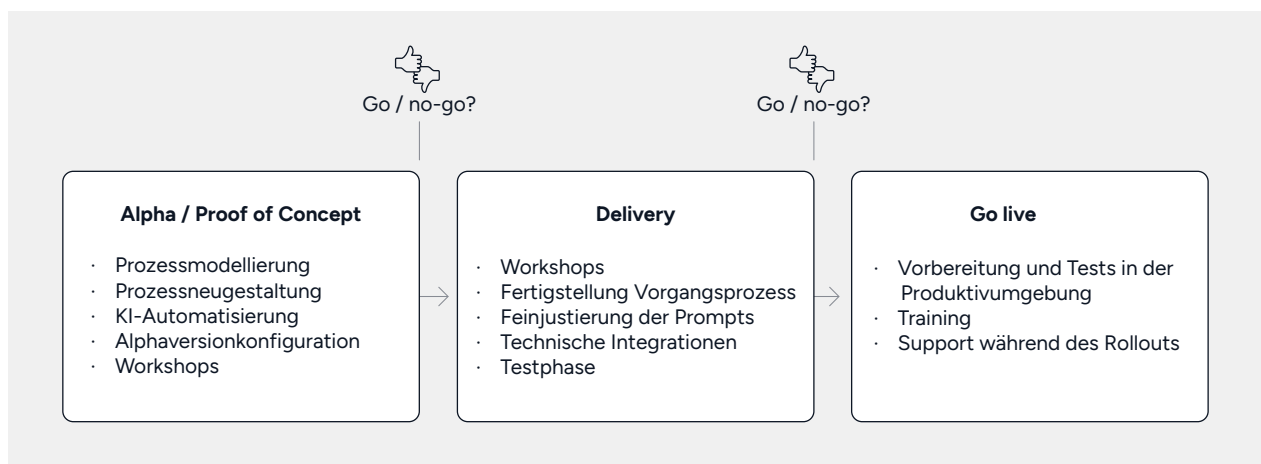


Figure 3: Beispiel unseres Projektmodells

7

Fünf Fehler, die Ministerien in Fragmentierung festhalten

Häufige Fehler, die KI schwer regulierbar und schwer skalierbar machen

Die meisten Fehler bei KI im öffentlichen Sektor sind keine technischen, sondern Umsetzungsfehler. Sie entstehen, wenn das Betriebsmodell ignoriert wird und KI als etwas Separates vom administrativen Prozess behandelt wird.

1. KI als eigenständiges Tool behandeln

Warum das passiert: Es ist schneller, Chat-Zugriffe bereitzustellen, als Arbeit neu zu gestalten.

Warum das riskant ist: Es entsteht ein zweiter Workflow außerhalb des Vorgangskontexts.

Was stattdessen zu tun ist: KI in klar definierte Aufgaben des Vorgangsprozesses einbetten.

2. Pilotprojekte starten, bevor der Prozess modelliert ist

Warum das passiert: Teams wollen schnelle Dynamik.

Warum das riskant ist: Niemand kann definieren, wie ein gutes Ergebnis aussieht.

Was stattdessen zu tun ist: Zuerst Schritte, Aufgaben, Übergaben und Ausnahmen modellieren.

3. KI von rechtlichen und prozessualen Anforderungen trennen

Warum das passiert: Governance wird als Thema für später betrachtet.

Warum das riskant ist: Das Pilotprojekt hält der operativen Realität nicht stand.

Was stattdessen zu tun ist: Dokumentation, Verantwortlichkeit und Prüflogik von Anfang an integrieren.

4. Auf Experimentierung statt auf Umsetzung optimieren

Warum das passiert: Demonstrationen sind einfacher als echte Umsetzung.

Warum das riskant ist: Workshops sehen gut aus, aber die Sachbearbeitung verbessert sich nicht.

Was stattdessen zu tun ist: Den Prozess im realen Kontext testen und mit Go/No-Go-Entscheidungen arbeiten.

5. Parallele Prozesse schaffen, die Verantwortlichkeit schwächen

Warum das passiert: KI-Ergebnisse liegen an einem Ort, der formelle Vorgang an einem anderen.

Warum das riskant ist: Nachvollziehbarkeit, Konsequenz und Kontrolle gehen verloren.

Was stattdessen zu tun ist: Sicherstellen, dass Ergebnisse mit dem Vorgang verbunden bleiben und in dem Kontext überprüfbar sind.

- Die meisten Fehler entstehen durch das Workflow-Design, nicht durch Schwächen der Modelle.
- Fragmentierung kehrt zurück, wenn KI außerhalb des Prozesses eingesetzt wird.
- Governance sollte die Umsetzung von Anfang an prägen.
- Die beste Absicherung gegen Scheitern ist operative Klarheit.

8

Wie eine gute Umsetzung aussieht

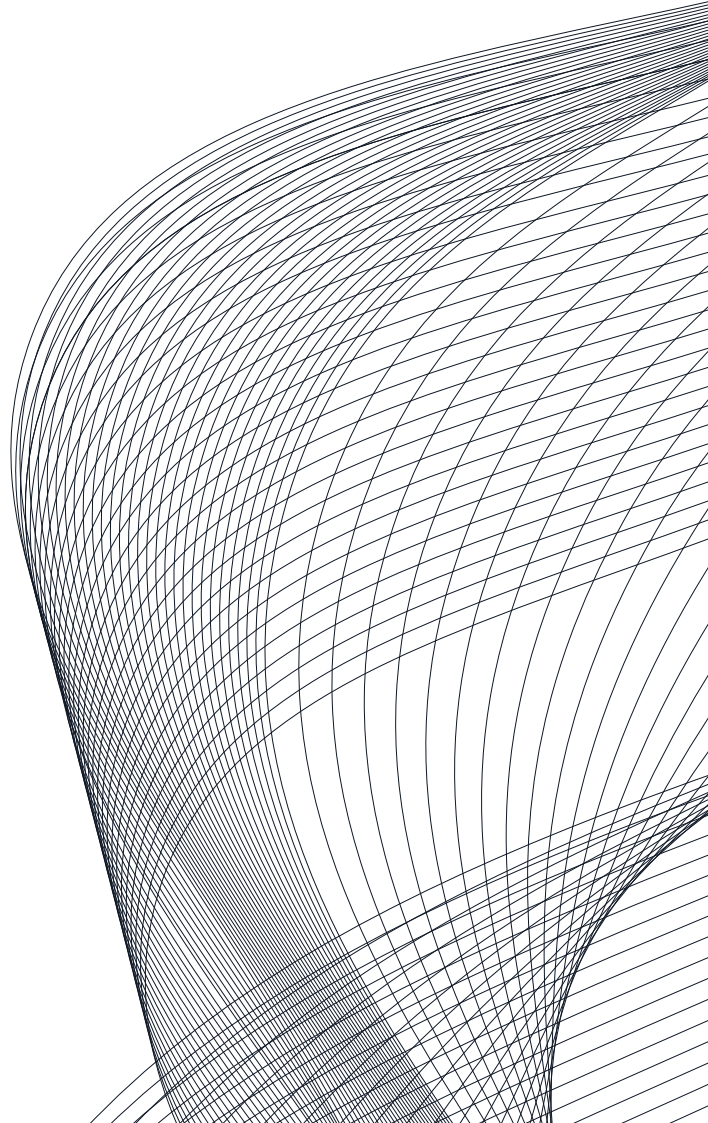
Der Zielzustand für den operativen Einsatz von KI in Ministerien und Behörden

Eine erfolgreiche Umsetzung sieht nicht wie ein generischer Assistent aus, der organisationsweit ausgerollt wird. Sie zeigt sich als gesteuertes, operatives Modell. KI ist in den Vorgangsworkflow eingebettet. Aufgaben sind klar definiert. Ergebnisse werden in den Vorgangskontext zurückgeführt. Prüfstellen sind eindeutig festgelegt. Menschliche Verantwortung ist sichtbar. Rechtliche und dokumentarische Anforderungen bleiben gewahrt. Führungskräfte können nachvollziehen, wo KI eingesetzt wird, welche Arbeit sie unterstützt und wie Wertschöpfung entsteht.

Die zugrunde liegende Architektur umfasst automatische Compliance, eine verbindliche, maßgebliche Datenquelle[ML1.1], rollenbasierte Kontrolle und Prozesse, die direkt im administrativen Modell verankert sind. Die KI-Konzepte erweitern diese Logik auf die Automatisierung einzelner Aufgaben. Zusammen entsteht ein Zielzustand, bei dem die KI den Zusammenhang stärkt, anstatt ihn zu schwächen.

In der Praxis sieht das so aus: Organisationen beginnen mit einem Workflow, bauen durch kontrollierte Anwendungsfälle Überzeugung auf und erweitern dann auf angrenzende Prozesse, die derselben Logik folgen. Mit der Zeit werden Anweisungen, Prompts und Fähigkeiten zu wiederverwendbaren Ressourcen statt zu einmaligen Pilotprojekten.

- KI ist Teil des Workflows, nicht außerhalb davon.
- Rechtliche Integrität und Dokumentation bleiben gewahrt.
- Rollen, Prüflogik und Verantwortlichkeiten sind klar definiert.
- Die Architektur unterstützt Skalierbarkeit, ohne neue Silos zu schaffen.
- Der Mehrwert wird anhand kontrollierter Produktivitätssteigerungen gemessen.



9

Ein besserer Weg von KI-Ambitionen zur Umsetzung

Mit einem Workflow starten. Schnell Evidenz schaffen. Den Überblick behalten

Die entscheidende Frage für Ministerien ist nicht, ob KI in die Verwaltung gehört, sondern wie sie implementiert werden kann, ohne den Vorgangsworkflow zu schwächen, von dem Rechtssicherheit, Konequenz und Verantwortlichkeit abhängen. Die Antwort ist kein generisches Add-on-Tool, sondern ein workflow-zentrierter Implementierungsansatz: mit einem klar abgegrenzten Prozess starten, Aufgaben präzise definieren, Leitplanken von Anfang an integrieren, im realen Kontext testen und erst dann skalieren, wenn das Modell trägt.

Das ist die Lehre sowohl aus der dänischen Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung als auch aus dem Ansatz von cBrain zur KI-gestützten Sachbearbeitung. Nachhaltige Fortschritte entstehen, wenn Fähigkeiten direkt in das Produktionsmodell der Verwaltung integriert werden.

Wenn Sie herausfinden möchten, wo KI in Ihrem Ministerium oder Ihrer Behörde Mehrwert schaffen kann, beginnen Sie mit einem Workflow, einer klar definierten Belastung und einer realistischen sechswöchigen Erprobung. Das reicht oft aus, um zu erkennen, ob KI die tatsächlichen operativen Anforderungen unterstützt.

- Starten Sie nicht mit einem breiten KI-Versprechen.
- Starten Sie mit einem geregelten Workflow.
- Prüfen Sie die operative Passform, bevor Sie skalieren.
- Nutzen Sie Struktur, um Geschwindigkeit zu gewinnen, ohne den Überblick zu verlieren.

Besprechen
Sie einen
Workflow, einen
Anwendungs-
fall, einen
6-Wochen-Start

Kontaktieren Sie uns für ein Gespräch via www.cbrain.com.

Kalkbrænderiløbskaj 2
DK-2100 Kopenhagen
Dänemark

+ 45 7216 1811
info@cbrain.com
www.cbrain.com

CBRAIN®