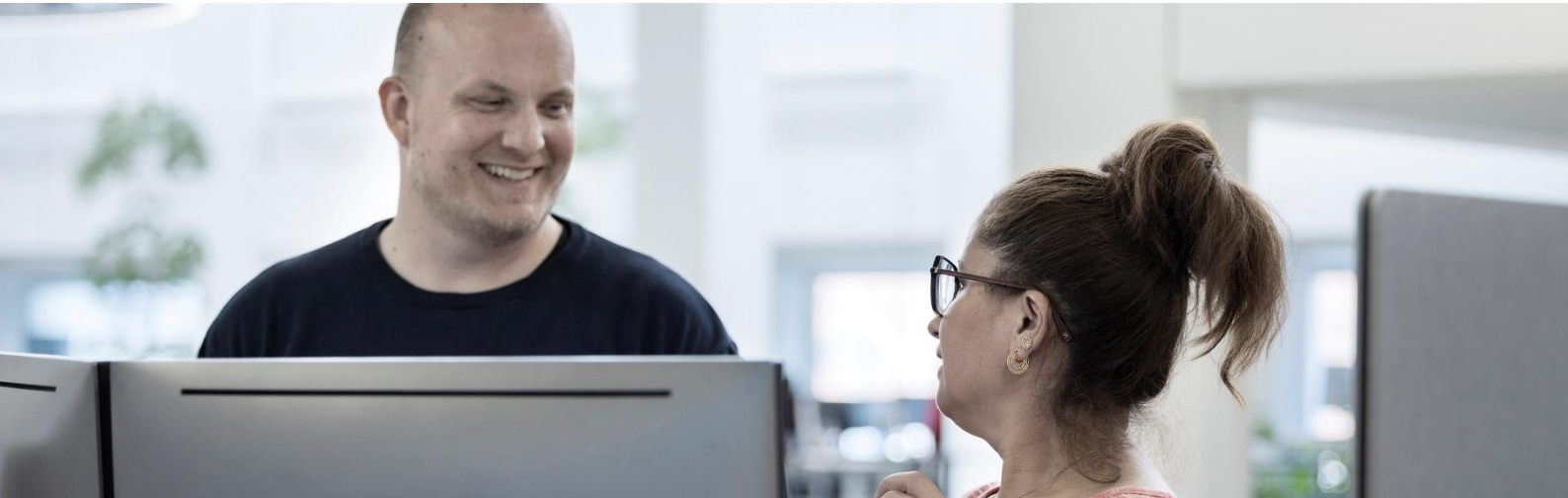


KI in der Verwaltung wirkt am besten, wenn sie in Prozesse eingebettet ist

Michael Wätjen, leitender Direktor, cBrain, Klavs A. Holm, Diplomatischer Berater und Botschafter a.D., cBrain und Adam Mollerup, Leiter GovTech, cBrain



KI braucht administrative Vorgaben

Behörden stehen unter dem Druck, zwei Dinge gleichzeitig zu tun: die Leistungserbringung zu beschleunigen und die Kontrolle zu stärken. Deshalb ist KI so attraktiv geworden. Der öffentliche Sektor kann KI jedoch nicht auf dieselbe Weise einsetzen wie eine Verbraucher-App oder ein allgemeiner KI-Assistent. Ministerien und Behörden müssen in der Lage sein, zu dokumentieren, was geschehen ist, zu erklären, warum ein Vorgang priorisiert wurde, Regeln konsistent anzuwenden und sensible Daten in vertrauenswürdigen Umgebungen zu halten.

Dies führt zu einem Paradoxon. Je anspruchsvoller die administrative Aufgabe, desto weniger nützlich ist generische KI für sich allein genommen. Universelle Co-Piloten mögen beeindruckend sein – doch die öffentliche Verwaltung ist komplex. Sie ist eine Abfolge definierter Aufgaben, die innerhalb von Vorgangsprozessen, Rechtsrahmen, Zugriffsrechten und Dokumentationsanforderungen durchgeführt werden. Wird KI außerhalb dieser Struktur eingeführt, fügt sie häufig eine neue Risikoebene hinzu, anstatt neue Kapazitäten zu schaffen.

Die Chance besteht daher nicht darin, die Bürokratie durch KI zu ersetzen, sondern darin, die administrative Produktion effektiver zu gestalten, indem KI in den bestehenden Arbeitsablauf eingebettet wird – auf der Ebene konkreter Aufgaben. Wenn KI innerhalb eines Vorgangsprozesses trainiert, instruiert und gesteuert wird, können Behörden ihre Produktivität steigern, ohne auf Compliance, Transparenz oder menschliche Verantwortung zu verzichten.

Warum die Herausforderung fortbesteht

Viele KI-Initiativen im öffentlichen Sektor stagnieren, weil sie mit technologischer Begeisterung beginnen, statt mit administrativer Realität. Führungskräfte fragen verständlicherweise, wo KI einen Mehrwert schaffen kann – doch die Antwort ist oft zu weit gefasst: Produktivität steigern, Entscheidungen beschleunigen, Wissensarbeiter unterstützen oder Rückstände abbauen. Diese Ambitionen sind nachvollziehbar, aber zu allgemein, um die Implementierung in Ministerien und Behörden gezielt zu leiten.

Administrative Arbeit ist stark strukturiert. Vorgänge durchlaufen definierte Phasen. In jeder Phase führen die Mitarbeitenden spezifische Aufgaben durch, die auf Gesetzen, Richtlinien, Anweisungen und Fachkenntnissen basieren. Einige Aufgaben lassen sich weitgehend standardisieren; andere erfordern Urteilsvermögen, Eskalation oder die Behandlung von Ausnahmen. In diesem Umfeld stößt ein allgemeines KI-Tool schnell an praktische Grenzen. Es mag plausibel klingende Texte erzeugen, doch die Behörde benötigt nach wie vor Rückverfolgbarkeit, Dokumentation, rollenbasierte Zugriffsrechte und Konsistenz über Tausende von Vorgängen hinweg.

Ein weiterer Grund für das Fortbestehen dieser Herausforderung ist, dass viele Organisationen versuchen, KI einzusetzen, bevor sie den Prozess hinreichend detailliert erfasst haben. Ohne Klarheit über Schritte, Aufgaben, Datenquellen, Ergebnisse und Übergaben ist es unmöglich zu entscheiden, wo KI eingesetzt werden soll, welches Wissen sie benötigt und wie ein gutes Ergebnis tatsächlich aussieht. Das Resultat ist bekannt: Pilotprojekte, die in der Vorführung beeindruckend, im täglichen Betrieb jedoch scheitern.

Warum frühzeitiger Schwung nachlässt

Viele KI-Initiativen starten zu breit und definieren Aufgaben zu vage – dies erzeugt Begeisterung, ohne ein tragfähiges Modell zu liefern. Erfolg hängt von Prozessdisziplin, verlässlichen Daten und einem klaren rechtlichen Kontext ab. Der Schwung lässt auch nach, wenn KI außerhalb des Vorgangsablaufs agiert und es dadurch schwieriger wird, Ergebnisse zu erklären, zu dokumentieren und zu kontrollieren. In der öffentlichen Verwaltung überleben KI-Pilotprojekte, die Transparenz, Konsistenz oder

Rückverfolgbarkeit schwächen, selten ihre Anfangsphase.

Warum generische KI nicht ausreicht

Die vorherrschenden Ansätze für KI im öffentlichen Sektor beruhen auf Annahmen, die nur zum Teil zutreffen. Die erste Annahme lautet, dass ein leistungsfähiges allgemeines Modell einfach vor komplexe Arbeit gestellt werden kann und sofort Mehrwert liefert. Das mag für risikoarme Entwürfe oder Experimente funktionieren, reicht für die administrative Produktion jedoch nicht aus. Ein Ministerium benötigt keine isoliert kluge Antwort, sondern die richtige Maßnahme, im richtigen Vorgang, auf der Grundlage der richtigen Quellen, an der richtigen Stelle dokumentiert.

Eine zweite Annahme ist, dass die zentrale Herausforderung in der Modellqualität liegt. In der Praxis ist das größere Problem der betriebliche Kontext. Behörden müssen wissen, welche Daten die KI verwenden darf, welche Aufgabe sie ausführt, welche Anweisung gilt, wann ein Mensch das Ergebnis prüfen muss und wie das Ergebnis Teil der Vorgangsakte wird. Ohne diesen Kontext wird selbst ein starkes Modell im Produktivbetrieb unzuverlässig.

Warum Annahmen scheitern

Viele aktuelle KI-Initiativen in der Verwaltung werden von Schlussfolgerungen geleitet, die plausibel klingen, sich in der operativen Vorgangsbearbeitung jedoch nicht bewähren:

- Fließend klingende Entwürfe bedeuten nicht, dass die administrative Arbeit dahinter sicher und in großem Maßstab durchgeführt werden kann.
- Ein erfolgreicher Workshop-Pilot garantiert keinen Erfolg in einem aktiven Vorgangsprozess.
- Eine vernünftig klingende Antwort ist nicht dasselbe wie eine zuverlässige Entscheidungsunterstützung.
- Den Mitarbeitenden Zugang zu einem Chat zu geben, bedeutet nicht, dass der Prozess selbst modernisiert wurde.
- Daten, die irgendwo in der Organisation vorhanden sind, sind nicht automatisch im jeweiligen Kontext verwendbar.

Diese Annahmen berücksichtigen nicht, wie die öffentliche Verwaltung tatsächlich Mehrwert schafft: durch wiederholbare Aufgaben, dokumentierte Übergaben und kontrollierte Ausnahmen. In der realen Vorgangsbearbeitung kann eine einzige Aufgabe die Prüfung von Eigentumsverhältnissen, die Kontrolle von Dienstbarkeiten, die Identifizierung geschützter Arten oder die Vorbereitung eines Gutachtenentwurfs umfassen. Die Herausforderung besteht nicht nur darin, Text zu erzeugen – es geht darum, die Aufgabe so auszuführen, dass sie zum Arbeitsablauf passt und ein prüfbares Ergebnis liefert.

Eine weitere Schwäche aktueller Ansätze ist, dass sie die Grenze zwischen Automatisierung und Urteilsvermögen verwischen. Öffentliche Behörden sollten KI durchaus einsetzen, um manuelle Arbeit zu reduzieren. Sie sollten KI jedoch nicht die Momente umgehen lassen, in denen Verantwortlichkeit, rechtliche Auslegung oder die Behandlung von Ausnahmen menschliche Verantwortung erfordert. Produktive KI in der Verwaltung hängt daher von einer disziplinierten Aufgabenverteilung zwischen automatisierten Tätigkeiten und menschlichen Entscheidungen ab

Was Ministerien stattdessen brauchen

Eine Lösung, die auf Aufgabenebene funktioniert, innerhalb des Vorgangsprozesses, mit expliziten Anweisungen und geregelter Datenzugang.

Eine Konfiguration, bei der KI sowohl die Erstprüfung als auch die Vorgangsbearbeitung unterstützen kann, während die Dokumentation an den Vorgang gebunden bleibt.

Ein Modell zur kontinuierlichen Verbesserung, damit Prompts, Kompetenzen und Arbeitsabläufe im Laufe der Zeit mit wachsender Erfahrung angepasst werden können.

KI muss im Prozess eingebettet sein

Ein effektiverer Ansatz, um über KI in der Verwaltung nachzudenken, besteht darin, sie als spezialisierten digitalen Mitarbeitenden zu betrachten, der definierte Aufgaben innerhalb eines geregelten Verwaltungsprozesses ausführt. Diese Perspektive verändert die Implementierungsfrage grundlegend. Die Frage lautet nicht mehr: „Wo können wir KI einsetzen?“, sondern: „Welche

konkreten Aufgaben in diesem Prozess, können automatisiert bearbeitet oder unterstützt werden – unter welchen Anweisungen, mit welchem Wissen und mit welchen Kontrollen?“

Dies ist die Logik hinter dem F2 AI Task Specialist. Das Produkt ist darauf ausgelegt, manuelle Aufgaben in der Vorgangsbearbeitung zu automatisieren, ohne die Grundprinzipien der Verwaltung zu verändern. Anstatt als allgemeiner Agent zu agieren, der vom Arbeitsablauf losgelöst ist, operiert er innerhalb von cBrain F2® und neben dem F2 Service Builder, wo Behörden den Vorgangsprozess definieren und pflegen – einschließlich Schritte, Aufgaben und Bedingungen, unter denen die Arbeit voranschreitet. Da die Lösung On-Premise angeboten wird, werden müssen die Daten die eigene Umgebung der Behörde nicht verlassen.

KI schafft in der Verwaltung dann einen Mehrwert, wenn sie in den Prozessen und nicht außerhalb davon integriert ist.

Das Modell ist gerade deshalb leistungsfähig, weil dort eng gefasst ist, wo es eng gefasst sein muss. Der F2 AI Task Specialist wird pro Aufgabe konfiguriert und durch drei Prompt-Typen gesteuert: Rolle, Anweisung und Kompetenzen. Die Rolle definiert, wie der Spezialist sich verhalten soll. Die Anweisung definiert die spezifische Aufgabe, die er ausführen muss. Die Kompetenzen liefern das Fachwissen, das zur Ausführung der Aufgabe erforderlich ist. Dies spiegelt wider, wie erfahrene Organisationen Mitarbeitende schulen: nicht mit allgemeinen Ambitionen, sondern mit einer Rolle, einer Arbeitsanweisung und dem Wissen, das benötigt wird, um die Aufgabe gut zu erfüllen.

Die praktische Konsequenz ist, dass KI dort eingeführt werden kann, wo Ministerien den Druck am deutlichsten spüren: bei repetitiver, dokumentationsintensiver, regelbasierter Arbeit. Ein konkretes Beispiel ist ein Ablauf für ein Aufforstungsverfahren. Dort wird KI eingesetzt, um die Erstprüfung von Eigentumsbedingungen, geschützten Arten, Feldfruchtkennziffern und Dienstbarkeiten zu unterstützen und gleichzeitig die Sachbearbeitenden bei der anschließenden Bearbeitung markierter Probleme zu begleiten. Der Prozess bleibt intakt; KI reduziert jedoch den manuellen Aufwand innerhalb desselben.

Diese Neuausrichtung ist bedeutsam, weil sie die Kontrolle bewahrt. Der Vorgangsverlauf bestimmt weiterhin, was als Nächstes geschieht. Ausnahmen werden weiterhin für die manuelle Bearbeitung sichtbar. Menschliche Sachbearbeitende können die KI weiterhin hinterfragen, um Erläuterungen bitten und die abschließende Beurteilung treffen, wo es notwendig ist. Mit anderen Worten: KI wird zu einer Produktionskapazität innerhalb der Bürokratie – und nicht zu einer unkontrollierten Alternative dazu.

Ein einfaches Anwendungsmodell für KI im öffentlichen Sektor

Zuerst den Prozess erfassen: Den Vorgangsverlauf in Schritte, Aufgaben, Dateneingaben, Ergebnisse und Entscheidungspunkte aufgliedern.

Anschließend identifizieren, welche Aufgaben repetitiv und wissensintensiv sind und sich für aufgabengebundene KI-Unterstützung oder -Automatisierung eignen.

Warum die Phaseneinteilung wichtig ist

Die Phasenmethode von cBrain ist hier relevant, weil sie anerkennt, dass operative KI im Kontext getestet werden muss. Der empfohlene Weg beginnt mit einer Alpha-Phase, die auf Workshops, Prozesskartierung, Prozessoptimierung bei Bedarf und erster KI-Aufgabenautomatisierung aufbaut. Anschließend folgt eine Vorbereitungsphase, in der Arbeitsabläufe abgeschlossen, Prompts angepasst und Integrationen geklärt werden, bevor der Go-live in der operativen Umgebung erfolgt. Diese Go/No-Go-Methode senkt das Risiko und gibt Ministerien und Behörden einen praktischen Weg, vor der Skalierung zu lernen.

Die übergeordnete Erkenntnis ist klar: Eine erfolgreiche KI-Einführung in der Verwaltung hängt weniger von mutigen Visionsaussagen ab als von diszipliniertem Prozessdesign. Sobald Behörden dies akzeptieren, wird KI einfacher zu steuern, einfacher zu erklären und viel wahrscheinlicher in der Lage sein, messbaren Mehrwert zu liefern.

Wie KI zum Einsatz gebracht wird

Für Führungskräfte im öffentlichen Sektor führt diese Perspektive zu veränderten Prioritäten. Das Ziel ist nicht, die größtmögliche KI-Initiative zu starten. Das Ziel ist, KI dort einzuführen, wo die administrative Logik bereits ausreichend verstanden ist, die Aufgaben explizit sind und das Kontrollmodell klar ist.

1. Mit einem klar abgegrenzten Vorgangsverlauf beginnen – nicht mit einem organisationsweiten Versprechen.
2. Diesen Ablauf in Aufgaben aufgliedern und klar zwischen Automatisierung, Unterstützung und Urteilsvermögen unterscheiden.
3. Die Daten, Anweisungen und das Wissen definieren, die jede KI-gestützte Aufgabe benötigt.
4. Sicherstellen, dass Ergebnisse in den Vorgangskontext zurückgeschrieben werden und überprüfbar bleiben.
5. Phasenweises Testen mit Go/No-Go-Entscheidungen, bevor die Skalierung im Produktivbetrieb beginnt.

Führungskräfte sollten auch überlegen, wie sie Erfolg definieren. Im öffentlichen Sektor wird Mehrwert nicht allein an Geschwindigkeit gemessen. Er wird gemessen an Geschwindigkeit mit Konsistenz, Produktivität mit Rückverfolgbarkeit und besserem Service ohne Kontrollverlust. Das bedeutet, dass Implementierungsteams von Beginn an Prozessverantwortliche, operative Spezialisten und compliance-orientierte Beteiligte einbeziehen müssen – und nicht nur Technologen.

Es gibt auch eine organisatorische Implikation. Ministerien sprechen häufig davon, dass es an erfahrenen Spezialisten mangelt, um mit wachsenden Vorgangsvolumina und zunehmender Komplexität Schritt zu halten. Aufgabengebundene KI bietet eine praktische Antwort: Sie ermöglicht es Organisationen, ausgewählte Teile von Spezialwissen in wiederverwendbare Kompetenzen und Anweisungen zu überführen, die Mitarbeitende bei ähnlichen Aufgaben unterstützen können. Das Ziel ist nicht, Fachkompetenz zu ersetzen, sondern ihre Reichweite zu erweitern.

Welche Entscheidungen Führungskräfte frühzeitig treffen müssen

Welcher Vorgangsverlauf weist den deutlichsten Rückstand, die stärkste Prozessreife und die am meisten repetitive manuelle Belastung auf?

Welche Aufgaben für die KI-Automatisierung geeignet sind und welche explizit unter menschlicher Führung bleiben müssen?

Welche Integrationen, Datenqualitätsprobleme und Governance-Einschränkungen vor dem Go-live gelöst werden müssen?

Wie Prompts, Kompetenzen und Arbeitsabläufe gepflegt werden, wenn die Lösung aus dem operativen Betrieb lernt?

Wenn Führungskräfte diese Entscheidungen frühzeitig treffen, entwickelt sich eine KI-Initiative von abstrakter Ambition zu praktischer Handlungsfähigkeit. Die Organisation gewinnt eine wiederholbare Methode, Spezialwissen in kontrollierte Produktivitätsverbesserungen umzuwandeln – ohne die rechtliche Sicherheit, die Dokumentation oder die Rechenschaftspflicht aus den Augen zu verlieren.

Ein praktischer Ausgangspunkt

KI sollte als Teil der administrativen Produktion betrachtet werden. Am besten dort beginnen, wo der Prozess bereits sichtbar, die Aufgabe klar und der Nutzen messbar ist.

Vertrauen durch geregelte Anwendungsfälle aufbauen, dann auf benachbarte Prozesse ausweiten, die dieselbe Logik teilen..

Was Führungskräfte als Nächstes tun sollten

Die nächste Phase der KI im öffentlichen Sektor wird die symbolische Einführung von der operativ

messbaren Einführung trennen. Organisationen, die weiterhin generische KI außerhalb des Arbeitsablaufs einsetzen, werden mit Vertrauen, Prüfbarkeit und uneinheitlichen Ergebnissen zu kämpfen haben. Sie mögen weiterhin Begeisterung erzeugen, werden es jedoch schwer finden, Experimente in stabile Produktionskapazität umzuwandeln.

Behörden hingegen, die KI in definierte Vorgangsprozesse einbetten, können einen sich verstärkenden Vorteil erzielen. Sie werden die Bearbeitungszeiten bei ausgewählten Aufgaben verkürzen, Spezialisten für die am meisten komplexe Arbeit freisetzen und wiederverwendbare Bibliotheken von Anweisungen und Kompetenzen aufbauen, die sich im Laufe der Zeit verbessern. Ebenso wichtig ist, dass sie dies auf eine Weise tun werden, die mit den Kernverpflichtungen der öffentlichen Verwaltung vereinbar bleibt.

Für Ministerien und Behörden, die unter dem Druck stehen, mit begrenzten Kapazitäten mehr zu leisten, liegt darin das eigentliche Versprechen der KI: kein Bruch mit der Bürokratie, sondern eine produktivere Form davon.

Wenn Sie daran interessiert sind mehr darüber zu erfahren, wie KI in Verwaltungsprozesse integriert werden kann, um Produktivität und Kontrolle zu unterstützen, wenden Sie sich gern an den Autoren:

Michael Wätjen, leitender Direktor, cBrain
mwa@cbrain.com

Klavs A. Holm, Diplomatischer Berater und Botschafter a.D., cBrain
kho@cbrain.com

Adam Mollerup, Leiter GovTech, cBrain
ada@cbrain.com

Stresemannstr. 123c
10963 Berlin
Deutschland

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

CBRAIN®