

Mit Mut und Augenmaß, bitte!

Wie GenAI die Arbeit der öffentlichen Verwaltung unterstützen und den Fachkräftemangel abfedern kann

Mit Mut und Augenmaß, bitte!

Wie GenAI die Arbeit der öffentlichen Verwaltung unterstützen und den Fachkräftemangel abfedern kann

Generative künstliche Intelligenz (GenAI; siehe Textbox 1) wird derzeit weltweit intensiv diskutiert und hat sich in Kürze von einem verheißungsvollen Zukunftsthema zu einer weitverbreiteten und immer häufiger genutzten Technologie entwickelt. In einer Zeit, die von technologischer Innovation und – vor allem in Deutschland – einem sich weiter verschärfenden Fachkräftemangel geprägt ist, eröffnet GenAI vielfältige Möglichkeiten, die Wertschöpfung und Produktivität von Volkswirtschaften, Unternehmen und Organisationen spürbar zu verbessern. Laut Berechnungen des McKinsey Global Institutes (MGI) könnte die weitere zügige Einführung und umfassende Nutzung von GenAI das Bruttoinlandsprodukt Deutschlands um 0,6% jährlich und damit bis 2040 um insgesamt rund 585 Mrd. EUR (13%) steigern.¹

Textbox 1

Was ist generative künstliche Intelligenz (GenAI)?

GenAI bezeichnet Systeme der künstlichen Intelligenz, die neue Inhalte wie Texte oder Bilder erstellen. Diese Systeme werden von Lernalgorithmen angetrieben, die darauf ausgelegt sind, Muster in großen Datensätzen zu erkennen und diese zu nutzen, um neue, stilistisch ähnliche Inhalte zu produzieren.

Auch für die öffentliche Verwaltung resultieren daraus enorme Chancen, das Erledigen der immer vielfältigeren und stetig zunehmenden Aufgaben zu erleichtern bzw. überhaupt erst zu ermöglichen – und den gegenwärtigen Fachkräftemangel zumindest abzufedern. Denn in den öffentlichen Verwaltungen und verwandten Sektoren weltweit, die GenAI teilweise bereits erfolgreich einsetzen, sind infolgedessen Produktivitätseffekte von bis zu rund 440 Mrd. EUR pro Jahr zu erwarten.² Hierzu trägt unter anderem die produktivere Gestaltung von Prozessen bei, die bei der Aufgabenerledigung unterstützen.

¹ McKinsey, Pressemitteilung „[Generative KI kann zum Produktivitätsbooster werden](#)“, 13. Juni 2023

² McKinsey, Pressemitteilung „[Unlocking the potential of generative AI: Three key questions for government agencies](#)“, 7. Dezember 2023

GenAI kann helfen, die Arbeit der öffentlichen Verwaltung durch weiterreichende Automatisierung zu unterstützen

Mit Blick auf die Digitalisierung der Bundesverwaltung ist festzustellen: Frühere digitale Technologien haben bereits spürbar dazu beigetragen, die Arbeitsbelastung in der öffentlichen Verwaltung durch die Automatisierung von Prozessen und Routineaufgaben – von der Dateneingabe bis zur Dokumentenprüfung – zu reduzieren und begrenzte personelle Ressourcen besser zu nutzen. Die Bundespolizei z.B. hat den manuellen Rechnungsprozess inzwischen an 80 Rechnungsempfangsstellen digitalisiert und die Zuordnung der verantwortlichen Sachbearbeiter:innen mithilfe eines softwaregestützten Regelwerks automatisiert.³ Zugleich konnten die in Deutschlands öffentlicher Verwaltung insgesamt (noch) vorliegenden erheblichen Optimierungs- und Automatisierungspotenziale bislang allerdings nicht vollständig ausgeschöpft werden, unter anderem aufgrund fehlender technischer und rechtlicher Voraussetzungen (z.B. im Bereich der Registermodernisierung). Auch deshalb belegt die deutsche öffentliche Verwaltung im europäischen Digitalisierungsranking weiterhin nur einen Platz im Mittelfeld.⁴

Mit Aufkommen von GenAI eröffnen sich jedoch neue und weitergehende Möglichkeiten der Automatisierung: Während z.B. bislang nur rund 20% der Aufgaben bei Tätigkeiten, die die Anwendung komplexen Fachwissens erfordern, Automatisierungspotenzial aufwiesen, können gemäß einer kürzlich von McKinsey veröffentlichten Studie mittels GenAI nunmehr bis zu 55% dieser Aufgaben automatisiert erledigt werden.⁵ Bei administrativen Tätigkeiten lassen sich im Extremfall teilweise sogar bis zu 85% der Aufgaben mittels GenAI automatisieren. Denn GenAI ermöglicht es, komplexe Aufgaben zu lösen, bei denen z.B. spezifischer Output zu generieren ist – etwa die Erstellung eines auf eingegangenen Antragsdaten basierenden Bescheidentwurfs, der anschließend allerdings selbstverständlich noch von Beschäftigten der Verwaltung zu prüfen und freizugeben ist. Auf diese Weise lassen sich insgesamt Produktivitätssteigerungen durch Automatisierung ermöglichen, die den Beschäftigten die Aufgabenerledigung spürbar erleichtern.

³ MACH AG, Pressemitteilung „[Weniger Aufwand durch Automatisierung](#)“, 15. Oktober 2021

⁴ Vereinte Nationen (2024), [UN E-Government Development Index 2022](#)

⁵ McKinsey (2023), [Auswirkungen von GenAI auf den deutschen Arbeitsmarkt. Eine Chance zur Linderung des Fachkräftemangels](#)

Erste GenAI-Anwendungsfälle für den Einsatz in der öffentlichen Verwaltung zeichnen sich bereits ab

Um eine konkrete Vorstellung davon zu vermitteln, bei welchen Tätigkeiten GenAI tatsächlich unterstützen kann, stellen wir im Folgenden vier Anwendungsfälle in der öffentlichen Verwaltung vor (Abbildung 1), zu denen es bereits nationale und internationale Erfolgsbeispiele gibt:

Abbildung 1

4 GenAI-Anwendungsfälle zur Erleichterung der Aufgabenerledigung in der öffentlichen Verwaltung



Bürgerorientierte Kommunikation mit Chatbots

Bisher erzielte Wirkung:
Beantwortung von 50% der Anfragen, die bislang von einem Callcenter bearbeitet werden mussten, per Chatbot



Inhaltszusammenfassungen und kontextabhängige Automatisierung

Bisher erzielte Wirkung:
Verkürzung der Bearbeitungszeit um bis zu 50%; Einsparung von hunderttausenden Arbeitsstunden für manuelle Überprüfungen behördlicher Änderungsanträge



Generierung (kreativer) neuer Inhalte

Bisher erzielte Wirkung:
Automatisierbarkeit von 55% aller Aufgaben, die Fachwissen und Kreativität erfordern



Einsatz in der Softwareentwicklung

Bisher erzielte Wirkung:
Beschleunigung der Softwareentwicklung um bis zu 55%

Quelle: McKinsey



Bürgerorientierte Kommunikation mit Chatbots. GenAI bietet verschiedene Möglichkeiten, Bürger:innen durch personalisierte Interaktionen zu führen – z.B. mittels eines durch den Einsatz von Chatbots rund um die Uhr erreichbaren Kundenservice, der Bürgeranfragen automatisiert und personalisiert beantworten kann. GenAI-basierte Chatbots sind zudem in der Lage, Bürger:innen beim Ausfüllen von Formularen zu unterstützen, ihnen allgemeine Informationen bereitzustellen oder sie auf personalisierten Kundenreisen zu begleiten, um die individuelle Serviceerfahrung zu verbessern. Auf diese Weise ermöglicht GenAI eine massive Entlastung der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung.

Erfolgsbeispiel aus Deutschland

In der öffentlichen Verwaltung der Stadt Heidelberg ist im Rahmen eines Pilotprojekts die Bürgerassistenz „Lumi“ aktiv – ein Chatbot, der Bürger:innen und Besucher:innen Fragen rund um die Stadt Heidelberg beantwortet. Lumi geht dabei über eine einfache Stichwortsuche hinaus und simuliert stattdessen menschliche Konversation.⁶ Seit Beginn der Testphase hat Lumi **mehr als 4.500 Gespräche geführt und über 21.000 Fragen beantwortet**, unter anderem zu klassischen Verwaltungsdienstleistungen (z.B. Verlängerung eines Personalausweises oder Anmeldung eines Hundes).⁷

Erfolgsbeispiel aus Singapur

Singapur, ein Vorreiter der Digitalisierung, hat bereits 2014 mit „Ask Jamie“ ein KI-Tool eingeführt, das Bürgeranfragen beantwortet. Das Resultat ist bemerkenswert: Der Chatbot kann inzwischen etwa **50% der Anfragen beantworten**, die zuvor den Kontakt mit einem Callcenter erfordert hätten. Dies hat zu einer deutlichen Reduzierung des Anrufaufkommens in den Callcentern der singapurischen Behörden und zuletzt zu den niedrigsten Anrufvolumina der vergangenen fünf Jahre geführt. Die Regierung plant nun, alle Regierungschabots auf GenAI-basierte Modelle zu überführen.⁸



Inhaltszusammenfassungen und kontextabhängige Automatisierung. GenAI kann unterschiedliche Datenquellen – wie etwa Tabellen, aber vor allem auch unstrukturierte Daten (Texte, Bilder, Audiodateien etc.) – erfassen, deren Inhalte zusammenfassen und anschließend aufbereiten und interpretieren. Allein die Zusammenfassung verschiedener umfangreicher Quelldokumente kann die Beschäftigten der Verwaltung bereits spürbar entlasten. Die automatisierte Interpretation von Daten (z.B. Antragsdaten) eröffnet zudem die Möglichkeit, gegebenenfalls daraus resultierende Aufgaben ebenfalls automatisch ausführen zu lassen. Dies ist etwa der Fall, wenn sich Antragsdaten ändern und Datenänderungen verarbeitet werden müssen. Darüber hinaus ist es möglich, diese Form von kontextabhängiger Automatisierung in der Interaktion mit Bürger:innen einzusetzen – z.B. um diese automatisch über für sie relevante Vorkommnisse zu informieren.

Erfolgsbeispiel aus Großbritannien

Die britische Rentenbehörde nutzt ein GenAI-Modell, das Änderungsanträge für Rentner:innen automatisch verarbeitet. Diese Automatisierung spart jährlich über 230.000 Stunden repetitiver manueller Überprüfungen ein und ermöglicht es den Beschäftigten, sich anderen, anspruchsvolleren Aufgaben zu widmen.



Generierung (kreativer) neuer Inhalte. GenAI-Tools sind in der Lage, neue Inhalte in Wort, Bild, Ton und Code zu generieren, und können z.B. Übersetzungen und Informationsmaterial für den Bürgerdialog erstellen, Inhalte kontextspezifisch anpassen und Vorlesefunktionen für unterschiedliche Zielgruppen und Sprachen einrichten. Zudem besteht die Möglichkeit, mit ihnen Controlling-Dashboards zu generieren, Stellenausschreibungen und Interviewfragen zu formulieren oder Schulungsmaterialien zu erstellen (auf Basis vorab festgelegter Rahmenbedingungen und gemäß den aktuellen Anforderungen der jeweiligen Behörde; siehe auch das „GovTech“-Beispiel in Textbox 2. Selbst Dokumente, die bislang wegen

⁶ Stadt Heidelberg (2023), [KI-Bürgerassistenz Lumi: Der Chatbot für alle Fragen rund um Heidelberg](#)

⁷ Stadt Heidelberg (2023), [Testphase: KI-Assistenz Lumi hat seit Oktober 4.500 Unterhaltungen geführt](#)

⁸ Sabio (2023), [Supporting the Singapore Government's Smart Nation initiative. Sabio enables digital Ask Jamie](#)

einzel fallspezifischer Anpassungsbedarfe manuell erstellt werden mussten, können von GenAI zumindest im Entwurfsstadium automatisch verfasst werden.

Erfolgsbeispiel aus den USA

Das Pentagon Chief Digital and Artificial Intelligence Office (CDAO) hat für das US-Verteidigungsministerium das Tool „Acqbot“ entwickelt, das mithilfe von GenAI Beschaffungsverträge erstellt, Problemspezifikationen formuliert und Vertragsprozesse optimiert. Wenngleich weiterhin eine abschließende Überprüfung und Validierung der erstellten Vertragstexte durch erfahrene Mitarbeitende erforderlich ist, konnten die Beschaffungsprozesse im CDAO spürbar beschleunigt werden.

10101
01010
10101

Einsatz in der Softwareentwicklung. GenAI-Anwendungen lassen sich zur Erstellung eines Codes nutzen und erleichtern dabei nicht nur das Erledigen repetitiver Aufgaben, sondern unterstützen z.B. auch bei der Code-Vervollständigung und -Optimierung, beim Erkennen und Beheben von Fehlern im Code oder bei der Übersetzung von Programmiersprachen. Überdies lässt sich GenAI bei der Erstellung synthetischer Daten, etwa zum Softwaretesting, unterstützend einsetzen. Dennoch sollten GenAI-Tools nicht als Ersatz für menschliche Softwareentwickler:innen angesehen werden, sondern als ein effektives Instrument zur Unterstützung. Allein daraus resultiert jedoch bereits erhebliches Potenzial, den akuten und sich weiter verschärfenden IT-Fachkräftemangel abzufedern.

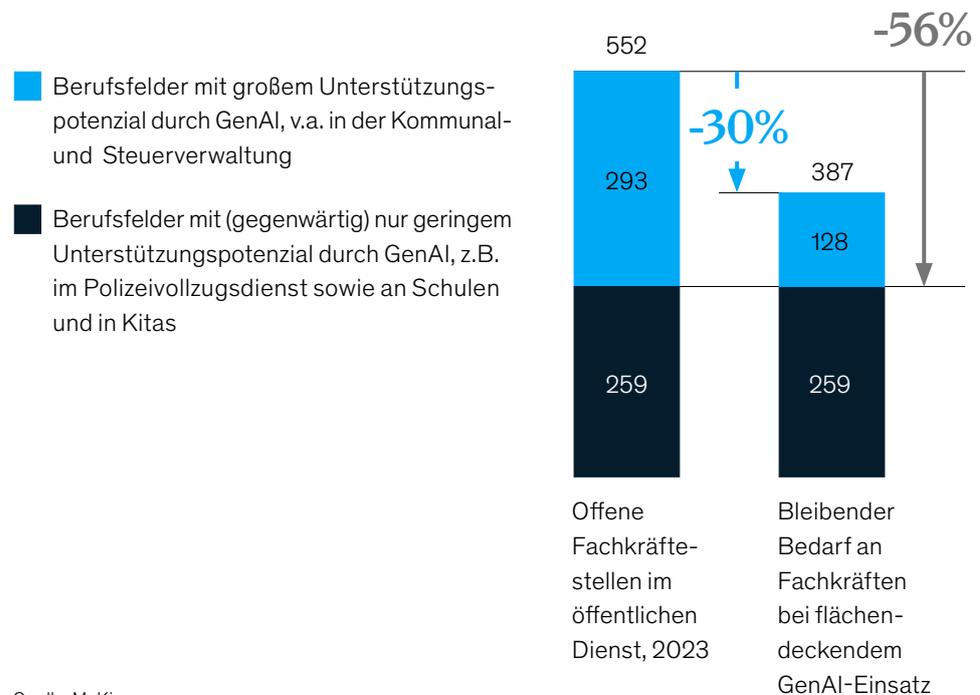
Ein flächendeckender GenAI-Einsatz kann den Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung spürbar abfedern

Der Einsatz von Technologien wirkt sich auch positiv auf den bestehenden Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung hierzulande aus. Deren aktueller Bedarf von rund 550.000 Vollzeitkräften⁹ ließe sich, wie eine McKinsey-Analyse zeigt, durch den konsequenten, flächendeckenden Einsatz von GenAI um bis zu einem Drittel bzw. einem Äquivalent von bis zu 165.000 Vollzeitkräften senken (Abbildung 2).¹¹

Abbildung 2

Die Fachkräftelücke in der öffentlichen Verwaltung lässt sich durch einen flächendeckenden GenAI-Einsatz um ein Drittel verkleinern

in Tausend Vollzeitkräften



Quelle: McKinsey

Zur Berechnung des durch den Einsatz von GenAI realisierbaren Produktivitätspotenzials wurden für die McKinsey-Analyse rund 2.100 unterschiedliche Arbeitstätigkeiten sowie die dafür erforderlichen physischen, sensorischen, kognitiven, sprachlichen oder sozialen Fähigkeiten analysiert. Davon ausgehend ließen sich die Automatisierungs- und Produktivitätspotenziale für rund 850 Berufe ermitteln.¹² Dabei zeigte sich, dass in der öffentlichen Verwaltung vor allem die Steuer- und Kommunalverwaltungen vom Einsatz von GenAI profitieren würden. Dies liegt daran, dass es in diesen beiden Bereichen einerseits bereits gravierende Fachkräftelücken gibt und hier andererseits besonders große Automatisierungspotenziale vorhanden sind.

⁹ McKinsey (2023), [Action, bitte! Wie der öffentliche Sektor den Mangel an digitalen Fachkräften meistern kann](#)

¹⁰ Ebenda; das McKinsey-Modell zur Berechnung der Auswirkung des GenAI-Einsatzes auf die Fachkräftelücke in der öffentlichen Verwaltung basiert auf der Anzahl offener Stellen Ende 2023.

¹¹ Bis 2030 steigt der Bedarf auf rund 840.000 zusätzliche Vollzeitstellen.

¹² McKinsey (2023), [Auswirkungen von GenAI auf den deutschen Arbeitsmarkt](#)

Mittels eines GenAI-Einsatzes ließen sich jedoch nicht nur die Fachkräftelücke bzw. der Bedarf an zusätzlichen Fachkräften in den Steuer- und Kommunalverwaltungen signifikant verringern, sondern auch die Stellen- und Aufgabenprofile von deren Beschäftigten verändern. Fachkräfte in diesen Bereichen könnten sich in der durch den Einsatz von GenAI frei gewordenen Arbeitszeit verstärkt den anspruchsvolleren Aufgaben aus ihrem Stellenprofil zuwenden (etwa der Beurteilung von Ermessensentscheidungen) oder bei den Kommunalverwaltungen z.B. den Bürgerdialog intensivieren. Für andere Berufsgruppen, z.B. Erzieher:innen und Lehrer:innen, zeichnet sich hingegen kein kurzfristiges Automatisierungspotenzial für GenAI ab.¹³

Erfolgskritische Maßnahmen für die Implementierung von GenAI-Anwendungsfällen in der öffentlichen Verwaltung

Um GenAI-Anwendungsfälle in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich zu implementieren, deren Beschäftigte zu unterstützen und somit einen Beitrag zur Abfederung des Fachkräftemangels zu leisten, können vor allem die folgenden sieben Maßnahmen hilfreich sein:

Geeignete GenAI-Anwendungsfälle identifizieren. Nicht alle potenziellen Automatisierungen von Aufgaben und Tätigkeiten erfordern den Einsatz von GenAI-Technologien. Um den Fachkräftemangel möglichst effektiv abfedern zu können, sollte daher zunächst eine Analyse der derzeit offenen Stellen sowie der Stellen vorgenommen werden, die infolge des altersbedingten Ausscheidens der Stelleninhaber:innen in den kommenden fünf Jahren frei werden. Die Ergebnisse dieser Analyse können dann kombiniert werden mit einer Einschätzung, für welche offenen bzw. frei werdenden Stellen eine GenAI-basierte Automatisierungslösung grundsätzlich in Frage kommt bzw. besonders geeignet ist. In einem zweiten Schritt werden die Automatisierungsmaßnahmen dieser (offenen) Stellen dann gemäß deren Nutzenpotenzial und Umsetzbarkeit priorisiert – unter Berücksichtigung aller relevanten Risikoaspekte (siehe Textbox 3).

Prozesse für das Entwickeln von GenAI-Anwendungsfällen und das Trainieren von GenAI-Modellen etablieren und die technischen Voraussetzungen dafür schaffen. Die Nutzung von GenAI setzt voraus, dass ein (internes) Verfahren für die Entwicklung von Anwendungsfällen und das Training von Modellen existiert. Zudem gilt es, die erforderliche technische Umgebung bereitzustellen und die notwendigen Tech-Stacks zu entwickeln.

Aufbau erforderlicher GenAI-Fähigkeiten sicherstellen. Für die Nutzung von GenAI ist ein umfassendes Investment in die Bereitstellung der dazu erforderlichen Rollen und Fähigkeiten der Beschäftigten erfolgskritisch (siehe Textbox 2). Zudem sollten alle Beschäftigten in grundlegenden GenAI-Kenntnissen geschult werden, damit sie verstehen, wie GenAI sinnvoll zur Unterstützung ihrer Aufgabenerledigung eingesetzt werden kann und wo die Grenzen des Einsatzes der Technologie liegen. Darüber hinaus gilt es, die zur Nutzung von GenAI-Lösungen erforderlichen Rollen und Fähigkeiten zu definieren und (in einem heiß umkämpften Markt) entsprechende Talente zu gewinnen bzw. die vorhandenen Beschäftigten entsprechend weiterzuentwickeln.

¹³ McKinsey (2023), [Generative KI kann zum Produktivitätsbooster werden](#)

Textbox 2

Erfolgsfaktoren für den Aufbau von GenAI-Fähigkeiten

Beim Aufbau von GenAI-Fähigkeiten in der öffentlichen Verwaltung sind zwei Schlüsselfaktoren zu beachten:

Zusätzliche Investitionen in Weiterbildung. Ein adäquates Lernbudget für Verwaltungsbeschäftigte bildet den zentralen Ausgangspunkt für den Auf- und Ausbau ihrer GenAI-Kenntnisse. In der öffentlichen Verwaltung besteht hier ein erheblicher Aufstockungsbedarf, denn Beschäftigte in Unternehmen verfügen durchschnittlich über ein mehr als doppelt so hohes Budget wie Verwaltungsbeschäftigte (974 EUR versus 418 EUR).¹⁴

Ermöglichung individueller Lernerfahrungen. Dazu empfiehlt es sich, den Verwaltungsbeschäftigten kuratierte Lernangebote in digitalen Formaten individuell bereitzustellen. Zudem ermöglichen GenAI-Algorithmen individuelle Lernreisen für die Beschäftigten, die auf deren jeweiligen GenAI-Fähigkeitenbedarf passgenau zugeschnitten sind. Ein erster Anwendungsfall hierfür ist der GenAI Prompt, der vom GovTech Campus in Zusammenarbeit mit dem World Economic Forum entwickelt wurde. Diese Plattform integriert Open-Source-Sprachmodelle in Verwaltungsaufgaben und bietet kostenlosen Zugang zu virtuellen Weiterbildungsangeboten im Bereich Technologie und Digitalisierung.¹⁵

GenAI-Risiken richtig einschätzen sowie Regulatorik und Datenschutz berücksichtigen.

Der Einsatz von GenAI in der öffentlichen Verwaltung birgt trotz großer Potenziale auch nicht zu unterschätzende Risiken (siehe Textbox 3)¹⁶ – z.B. in Form einer (unwissentlichen) Weitergabe vertraulicher Daten, einer möglichen Ungleichbehandlung und fehlerhafter Ergebnisse. Diese Risiken gilt es, bei der Entwicklung von Anwendungsfällen von vornherein zu berücksichtigen, um ihnen durch technische und organisatorische Maßnahmen entgegenwirken zu können. Um die Überprüfbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen, sollte z.B. sichergestellt werden, dass stets nachvollziehbar ist, wie Inhalte durch GenAI erstellt wurden – auch weil dies dazu beitragen kann, die Zuverlässigkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Überdies sind alle relevanten Fragen in Bezug auf den Schutz geistigen Eigentums sowie hinsichtlich sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit hinreichend zu adressieren, um auszuschließen, dass es bei der GenAI-Nutzung zu Verstößen gegen den Schutz geistigen Eigentums kommen kann oder dass der Einsatz von GenAI zu einer Erhöhung des CO₂-Ausstoßes in der öffentlichen Verwaltung führt.¹⁷

GenAI-Anwendungen/-Modelle gemeinsam mit den Endnutzenden entwickeln.

Um sicherzustellen, dass GenAI von den Verwaltungsbeschäftigten sowie – bei ihren Interaktionen mit der öffentlichen Verwaltung – von den Bürger:innen und Unternehmen angewandt wird und einen tatsächlichen Mehrwert liefert, sollte eine nutzerzentrierte Entwicklung der konkreten GenAI-Anwendung vorgenommen werden (d.h. unter Einbindung von Beschäftigten und/oder Bürger:innen und Unternehmen), in der auch ausreichend Kapazitäten für Nutzertests vorgesehen sind. Zudem empfiehlt es sich, bei der Entwicklung und Einführung von GenAI-Anwendungen iterativ vorzugehen, um möglichst zeitnah und flexibel auf die Bedürfnisse der Nutzenden eingehen und so eine möglichst hohe Passgenauigkeit der Lösung erzielen zu können.

¹⁴ Stifterverband, McKinsey (2021), [Die lernende Verwaltung: Fort- und Weiterbildung als Schlüssel zur Modernisierung](#)

¹⁵ GovTech (2024), [Atrium](#)

¹⁶ McKinsey (2023), [Unlocking the potential of GenAI](#)

¹⁷ McKinsey (2023), [The economic potential of generative AI. The next productivity frontier](#), S. 49

Textbox 3

Risiken beim GenAI-Einsatz in der öffentlichen Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung sieht sich beim GenAI-Einsatz sowohl mit ähnlichen als auch mit anderen Risiken konfrontiert als etwa Unternehmen des Privatsektors. Denn im Kontext der öffentlichen Verwaltung kann die Technologie z.B. zur Verbreitung politischer Propaganda missbraucht werden oder deren Missbrauch die nationale Sicherheit gefährden. Darüber hinaus ist es möglich, dass vertrauliche Behördendaten an die Öffentlichkeit gelangen oder gestohlen werden, wenn Verwaltungsmitarbeitende diese versehentlich über Eingabeaufforderungen in Foundation-Modelle eingeben.

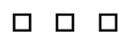
Ein weiteres Risiko resultiert daraus, dass GenAI-Modelle bisweilen Ergebnisse liefern, die veraltete, unvollständige oder ungenaue Informationen („Halluzinationen“) enthalten. Dies kann dazu führen, dass das Vertrauen der Öffentlichkeit in staatliche Dienstleistungen, die diese Technologien nutzen, schwindet. Verschärft wird dieses Risiko dadurch, dass die Funktionsweise von GenAI-Modellen oft komplex und undurchsichtig ist und deshalb die konzeptionellen Grundlagen von GenAI sowie die Entscheidungslogik und Ergebnisse der GenAI-Modelle schwierig zu erklären sind. Beides könnte nicht nur zu einer lediglich geringen öffentlichen Akzeptanz GenAI-gestützter staatlicher Dienstleistungen führen, sondern auch zu Unklarheiten bezüglich Haftungsfragen bei Schadensfällen infolge fehlerhafter Ergebnisse. Überdies besteht für die öffentliche Verwaltung das Risiko, dass ihre GenAI-Modelle für Cyberattacken mit gravierenden und/oder besonders weitreichenden Auswirkungen missbraucht werden. Für den verantwortlichen Umgang mit GenAI und zur Minimierung von GenAI-Risiken¹⁸ sind daher zwei Voraussetzungen erforderlich:

Entwicklung eines rechtlichen Rahmens. Rechtssicherheit im Umgang mit künstlicher Intelligenz ist unabdingbar, um deren unangebrachte oder unethische Nutzung zu vermeiden. Die EU hat daher kürzlich den „EU Artificial Intelligence Act“ beschlossen, in dem auch GenAI berücksichtigt wird.

Schaffung bzw. Stärkung von Risikobewusstsein. Mehrere nationale öffentliche Verwaltungen haben bereits Programme zur Schaffung von Risikobewusstsein bezüglich GenAI-Risiken gestartet. Das Central Digital and Data Office in Großbritannien z.B. hat zu diesem Zweck einen Leitfaden zur sicheren Verwendung von GenAI-Tools für Verwaltungsbeschäftigte veröffentlicht.

GenAI-Einführung transparent kommunizieren. Um das Vertrauen der Verwaltungsbeschäftigten, Bürger:innen und Unternehmen in neue Anwendungen zu stärken, ist es erforderlich, eine offene Kommunikation darüber zu etablieren, welche Prozesse durch GenAI unterstützt werden und was das konkret für alle internen und externen Stakeholder und Beteiligten bedeutet. Auf diese Weise lässt sich frühzeitig vermitteln, inwiefern der Einsatz von GenAI einen konkreten Mehrwert bietet, wie Risiken adressiert werden und wie dadurch die Erfahrung der Bürger:innen und Beschäftigten verbessert wird.

Best Practices bei der GenAI-Umsetzung und -Governance. Angesichts des iterativen Vorgehens bei der Entwicklung von GenAI-Lösungen empfiehlt es sich, zunächst zügig deren Mehrwert in einem Proof of Concept zu ermitteln und erst in anschließenden Ausbaustufen zusätzliche Funktionalitäten aufzunehmen. Für eine fokussierte Entwicklung der erfolgversprechendsten Anwendungsfälle ist zudem eine Gesamtroadmap zu erstellen, bei der auch die Aufnahme von Nutzerfeedback explizit als Arbeitsschritt vorzusehen ist. Um die effiziente Implementierung der Gesamtroadmap zu ermöglichen, gilt es überdies, eine Governance-Struktur zu schaffen, in der konkrete Rollen und Verantwortlichkeiten definiert sind.



¹⁸ McKinsey (2023), [Unlocking the potential of generative AI](#)

Mutig und mit Augenmaß eingesetzt, eröffnet GenAI der öffentlichen Verwaltung vollkommen neue Möglichkeiten, den Fachkräftemangel abzufedern und Beschäftigten ganz allgemein die Aufgabenerledigung spürbar zu erleichtern – ein wichtiger Schritt, um die Handlungsfähigkeit des Staates sicherzustellen und den Bürger:innen und Unternehmen verstärkt einen persönlichen und kundenzentrierten Service anzubieten.

Ansprechpersonen



Prof. Dr. Julia Klier
Senior Partner, München
Julia_Klier@mckinsey.com



Dr. Björn Münstermann
Senior Partner, München
Bjoern_Muenstermann@mckinsey.com



Julian Kirchherr
Partner, Berlin
Julian_Kirchherr@mckinsey.com



Thomas Weber
Partner, Frankfurt
Thomas_Weber@mckinsey.com



Jutta Bodem-Schrötgens
Associate Partner, Hamburg
Jutta_Bodem-Schroetgens@mckinsey.com

Die Autor:innen danken Dr. Viola Hartmann, Neslihan Sönmez, Monika Stencel und Jörg Hanebrink für ihre wertvollen inhaltlichen Beiträge.

Juli 2024

Copyright © McKinsey & Company

Designed by Visual Media Europe

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

