Über kurz oder Lang

Kulturwandel im KI-Zeitalter

Eine Kolumne von **Christina Rieke Lang**

Viele technologische Umbrüche in der Verwaltung waren davon geprägt, Risiken möglichst auszuschließen. Eine Haltung, an der Innovationen wie Cloud-Lösungen oder moderne Kollaborationstools oft scheiterten. Aktuell erleben wir, dass es auch anders gehen kann: Beim Thema Künstliche Intelligenz zeigt die Bundesverwaltung eine bemerkenswerte Dynamik. Statt langwieriger Grundsatzdebatten regiert ein neuer Pragmatismus: Es wird mutig pilotiert und ausprobiert.

Dass dieser technologische Mut auch einen kulturellen Wandel einfordert, spüren wir in unserem Fellowship-Programm Work4Germany. Unsere Expertinnen und Experten werden immer häufiger gezielt angefragt, den Wandel rund um KI zu begleiten.

Mut zur Offenheit

In der Verwaltungspraxis stoßen mit dem Einzug der KI zwei sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander. Die klassische Verwaltung ist – aus gutem Grund – auf Rechtssicherheit und Vorhersehbarkeit ausgerichtet. KI-Systeme hingegen arbeiten mit Wahrscheinlichkeiten. Ihre Ergebnisse sind nicht unfehlbar oder immer eindeutig.



Christina Rieke Lang ist Chief Executive Officer (CEO) des DigitalService.

Foto: Behörden Spiegel/ DigitalService GmbH

Wer diese Werkzeuge nutzen will, muss maschinelle Ergebnisse daher nicht nur kritisch hinterfragen und fundiert bewerten können. Es braucht auch eine neue Experimentierkultur und psychologische Sicherheit. Konkret heißt das: Die Beschäftigten müssen neue Wege testen und Irrtümer offen benennen dürfen, ohne dienstrechtliche Nachteile oder informellen Gegenwind fürchten zu müssen.

Genau hier setzen die Fellows an. Sie schaffen Räume für einen ehrlichen Dialog. In geschützten Umgebungen entsteht ganz bewusst Platz für den Umgang mit Unsicherheiten und Ängsten, die bei technologischen Umbrüchen oft aufkommen. Ebenso werden Formate wie Retrospektiven zur gemeinsamen Reflexion der Zusammenarbeit etabliert. Dieser offene Austausch gibt den Teams in Zeiten der Transformation den nötigen Halt und Sicherheit. Wie eine Projektpartnerin es treffend zusammenfasste: „Wenn Menschen sich trauen,



KI verändert nicht nur Werkzeuge und Prozesse, sondern stellt auch Führung, Zusammenarbeit und die Verteilung von Verantwortung in der Verwaltung neu auf.

Foto: Behörden Spiegel/Anna, stock.adobe.com

Fragen zu stellen und neue Wege zu testen, entsteht echter Fortschritt."

Selbstorganisation statt Abstimmungsschleifen

Doch nicht nur die Teams, auch die Führungskräfte sind gefragt: Sie müssen als Vorbilder im KI-Zeitalter vorangehen und den Weg für neue Prozesse ebnen. Ein einfaches Beispiel verdeutlicht das Problem: Wenn Mitarbeitende Inhalte dank KI in Minuten statt in Tagen erstellen, hierarchische Freigabeprozesse aber nach wie vor Wochen dauern, entsteht ein neuer Engpass. Die Technologie liefert schlicht schneller, als die klassische, hierarchisch geprägte Organisation entscheiden kann.

Um diesen Flaschenhals aufzulösen, brauchen Behörden Methoden der Selbstorganisation und Selbstwirksamkeit. Ein aktuelles Work4Germany-Projekt fördert genau das: Im Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) werden Teams befähigt, drängende Themen unter hohem Zeit- und Handlungsdruck eigenständig zu bearbeiten. Ganz nach dem Motto des BMDS: „Einfach machen". Bereits 2024 brach das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz alte Muster auf: Ein Team führte dort mithilfe eines Work4Germany-Fellows Objectives and Key Results (OKRs) ein, eine Methode zur agilen Umsetzung strategischer Ziele. Der Fokus auch hier: Projekte eigenverantwortlich umsetzen.

Genau das ermöglicht einen wirksamen KI-Einsatz. Die Teams erhalten die nötige Entscheidungsfreiheit und Flexibilität, um die durch KI gewonnene Geschwindigkeit unmittelbar zu nutzen. Entscheidungen werden häufiger dort getroffen, wo die Arbeit stattfindet und der technologische Zeitvorteil verpufft nicht in Abstimmungsschleifen.

Ausgangspunkt für die Modernisierung

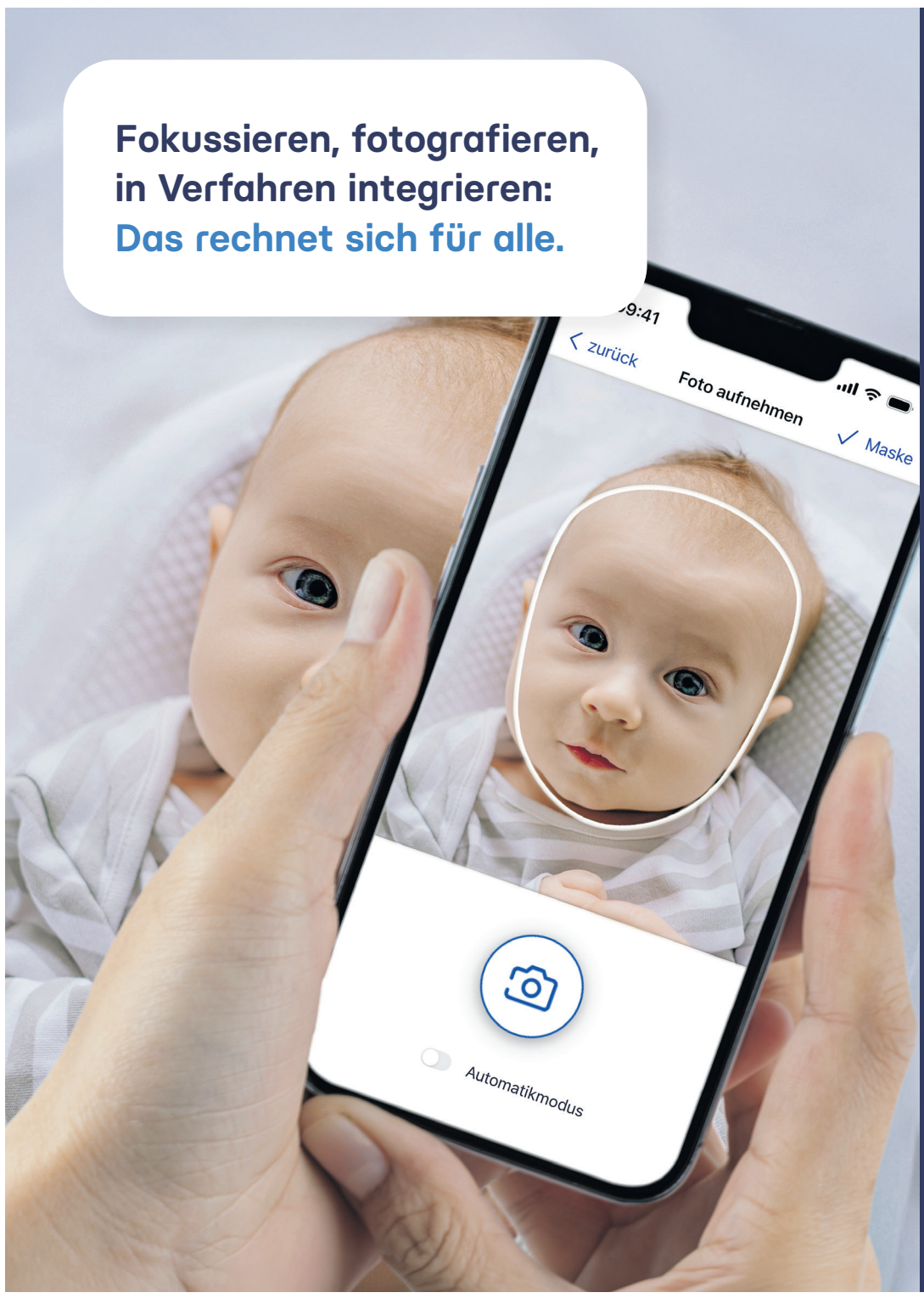
Aktuell begleiten 26 Fellows in elf Bundesbehörden das Work4Germany-Programm. Wir teilen unsere Erfahrungen bewusst offen, damit viele Behörden davon profitieren können. Denn nicht jede Behörde hat die Möglichkeit, diesen technologischen Umbruch so eng von Experten für Digitalisierung und neues Arbeiten begleiten zu lassen.

Entscheidend für alle ist jedoch: KI ist eine Einladung, die Verteilung von Verantwortung und unsere Entscheidungswege mutig neu zu gestalten. Es braucht den ehrlichen Blick auf unsere Verwaltungskultur – und die Lust darauf, diese zu verändern.

Die Work4Germany-Fellowship

Seit 2020 bringt das Programm „Work4Germany" Expertinnen und Experten für Digitalisierung und neues Arbeiten aus der Privatwirtschaft direkt in die Bundesverwaltung. Für sechs Monate arbeiten die Fellows Seite an Seite mit Beschäftigten und Führungskräften an konkreten Vorhaben, gestalten Arbeitsabläufe neu und etablieren agile Methoden. Begleitet werden sie dabei vom Fellowship-Team des DigitalService des Bundes mit einem Rahmenprogramm und zahlreichen Austauschformaten. Das Ziel: modernes Projektmanagement und zeitgemäße Führung in den Behörden zu verankern.

Weitere Informationen unter digitalservice.bund.de/fellowships/work4germany



bundesdruckerei.

MoveID® – biometrische Lichtbilder per Smartphone

Dank MoveID® können Behörden biometrische Lichtbilder in Sekunden selbst erfassen. Die Smartphone-Lösung ist unabhängig vom räumlichen Setting und geeignet, um auch Säuglinge ICAO-konform zu fotografieren. Nach der Aufnahme lässt sich das Lichtbild direkt ins Fachverfahren übermitteln.

MoveID® überzeugt zudem durch eine kurze Mindestvertragslaufzeit von 12 Monaten und ein attraktives Preismodell: Für das iPhone fallen 117,65 Euro netto im Monat an – weitere Kosten entstehen nicht, weder für die Einrichtung noch pro Lichtbild. Bereits 23 Aufnahmen im Monat decken die Miete. Jede weitere Lichtbildgebühr bleibt vollständig als Überschuss in der Kommune.

Das Gerät kommt vorkonfiguriert und mit Zubehör. Da die Bundesdruckerei GmbH die Wartung und Administration übernimmt, entsteht kein IT-Aufwand vor Ort.

- BSI-zertifiziert nach TR-03121
- Keine Kosten pro Lichtbild
- Keine Set-up-Kosten
- Geeignet für Säuglinge

Jetzt bestellen

Exklusiv bestellbar für deutsche Pass-, Ausweis-, Ausländer- und Fahrerlaubnisbehörden. Alle Preise netto. Mindestvertragslaufzeit 12 Monate.

Teil der Bundesdruckerei-Gruppe bdr.