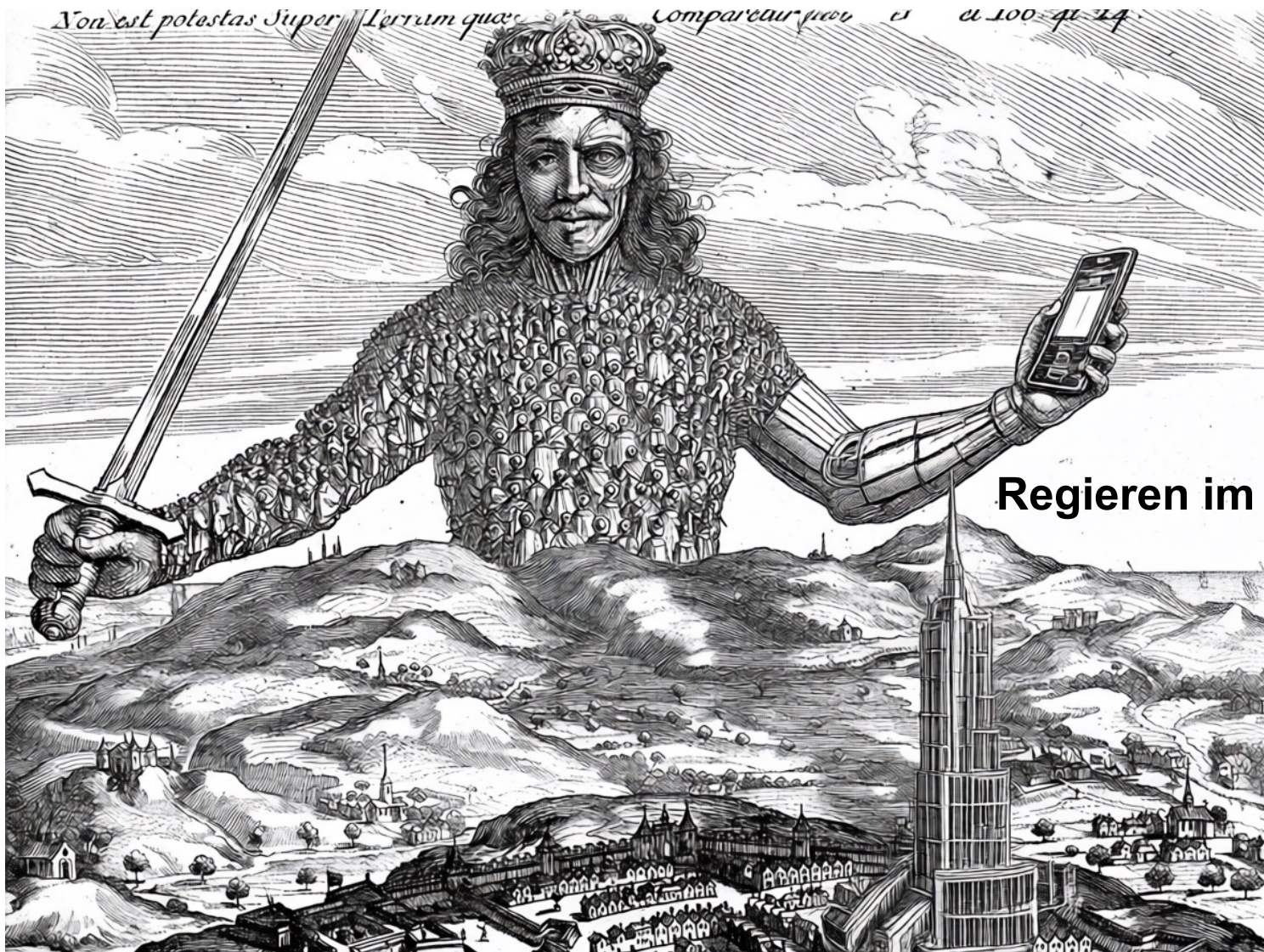




Regieren im Zeitalter von Algorithmen und GenAI: *Zwischen Steuerungseuphorie und technokratischer Dystopie*

PD Dr. Samuel Greef

ITeG Ringvorlesung Wintersemester 2026/27

21. Oktober 2026
Universität Kassel

Inhalt

- I. Rahmenbedingungen im Zeitalter von Algorithmen und GenAI
- II. (Dystopische) Visionen des digitalen Staats
- III. Algorithmic Governance ohne (politische) Vision
- IV. KI in der Kommunalverwaltung

I. Rahmenbedingungen im Zeitalter von Algorithmen und GenAI

I. Rahmenbedingungen: Megatrends & Krisen

- Digitale Transformation
- Sozial-ökologische Transformation/ Dekarbonisierung
- Demografischer Wandel
- (De-)Globalisierung

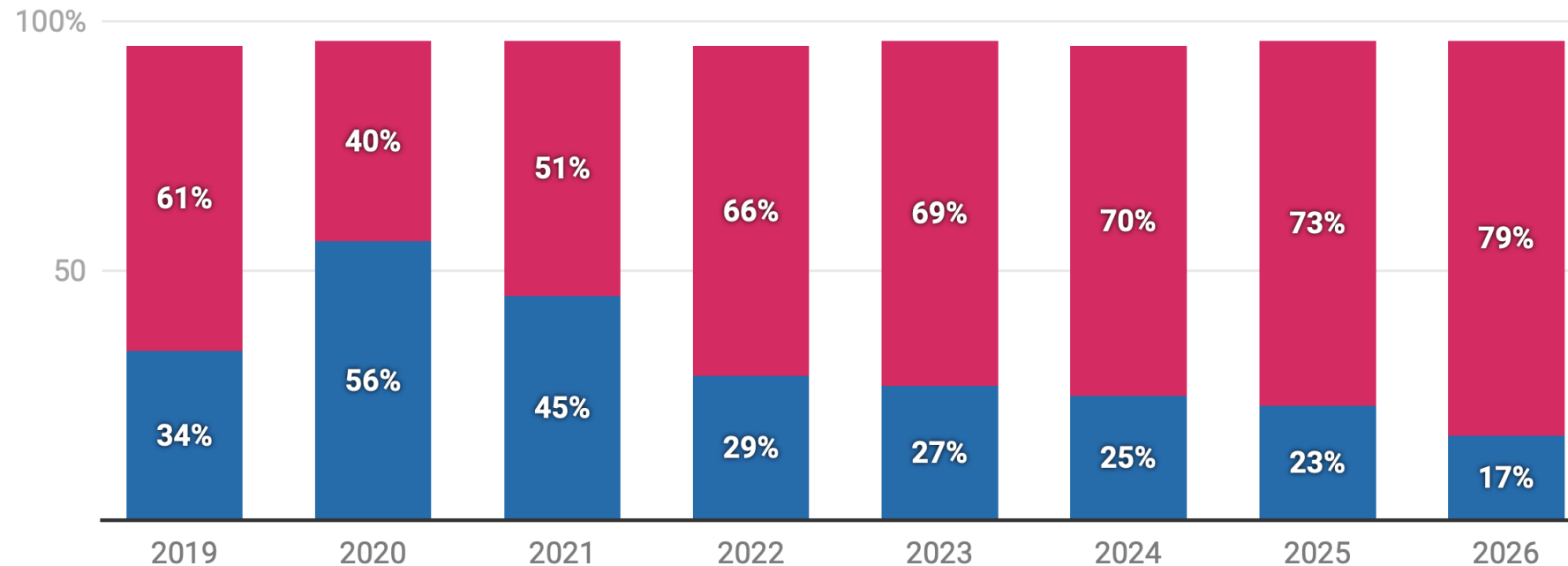
- Geopolitische Verwerfungen
- Prekäre Haushaltslagen von Bund, Ländern und Kommunen
- Multiple Krisen (Finanzkrise, Flüchtlingskrise, Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, Klimakrise, Rechtruck...)

- *Zunehmende Komplexität & „Wicked“ Problems*
- *Politische Gestaltungsnotwendigkeit & -möglichkeit*
- *Reformagenda*

I. Rahmenbedingungen: Handlungsfähiger Staat?

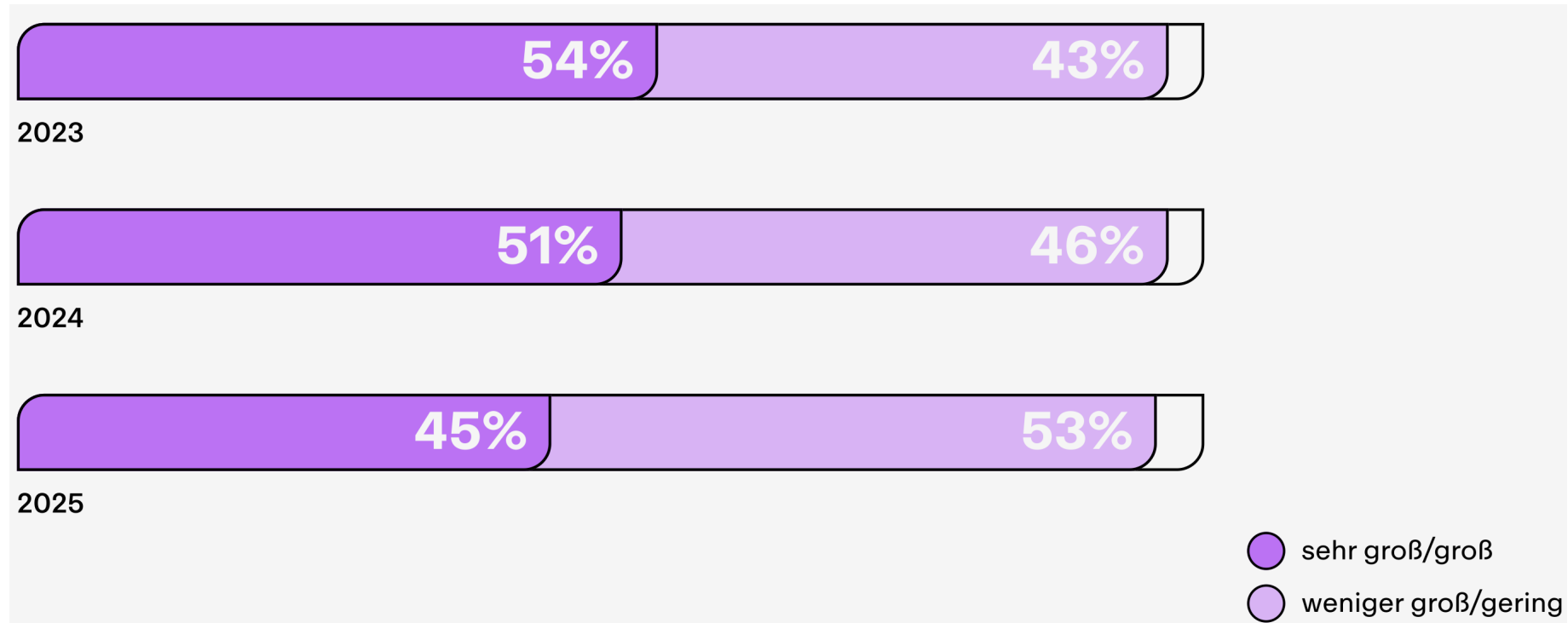
Der Staat ist in Bezug auf seine Aufgaben und Probleme... (nach Jahren)

■ in der Lage, sie zu erfüllen ■ überfordert



Quelle: dbb Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst 2026

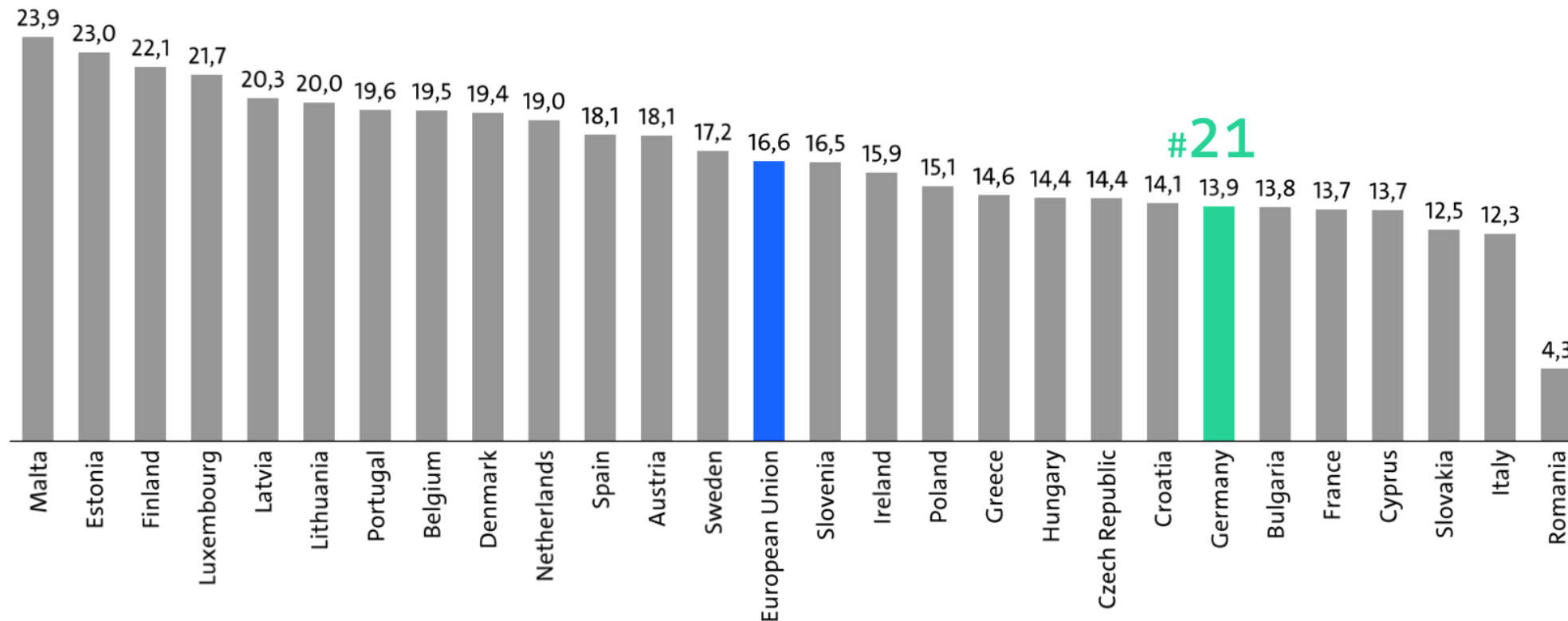
I. Rahmenbedingungen: Vertrauen in die Demokratie



Quelle: Körber Stiftung – Demokratie in der Krise – Umfrage 2025

I. Rahmenbedingungen: Digitaler Staat

Länderranking 2025: Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung



Quelle: EU-Kommission 2025, bitkom 2025, S. 11

I. Rahmenbedingungen: Erwartungen der Bürger:innen



► Abb. 02: Erwartungen an eine moderne digitale Verwaltung erfüllt

FRAGE: Wenn Sie an Ämter und Behörden denken: Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Erwartungen an eine moderne digitale Verwaltung aktuell erfüllt werden? – Ja.
BASIS: Alle Befragten – DE (n=8.091);

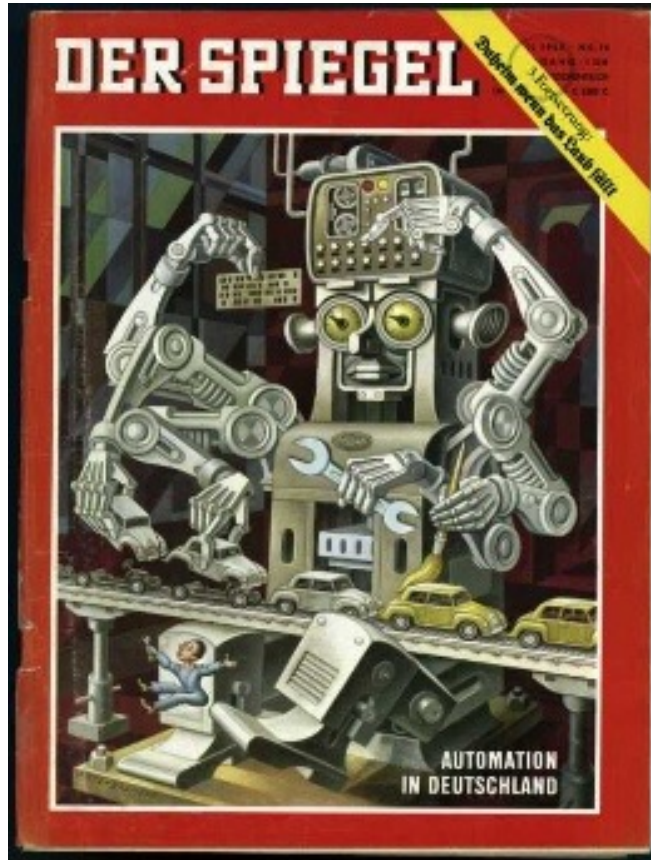
15%



Quelle: Initiative d21 (2026): eGovernment Monitor 2026, S. 8

II. (Dystopische) Visionen des digitalen Staats

II. Ende der Arbeitsgesellschaft



Der Spiegel Nr. 14 1964



Der Spiegel Nr. 16 1978



Der Spiegel Nr. 36 2016

II. Ende der Menschheit



Der Spiegel Nr. 10 2023



Der Spiegel Nr. 10 2026



Der Spiegel Nr. 39 2026

II. Ende der liberalen Demokratie



2009



2018



2026

II. Autoritäre Technokratie im Neo-Feudalismus

- Libertäre, neoreaktionäre und autoritäre Staatsvorstellungen
- *Nick Land*: „Once the universe of democratic corruption is converted into a (freely transferable) shareholding in gov-corp the owners of the state can initiate rational corporate governance, beginning with the appointment of a CEO.”
- *Curtis Yarvin*: „I don't believe in voting at all.“
- *Peter Thiel*: „I no longer believe that freedom and democracy are compatible.“

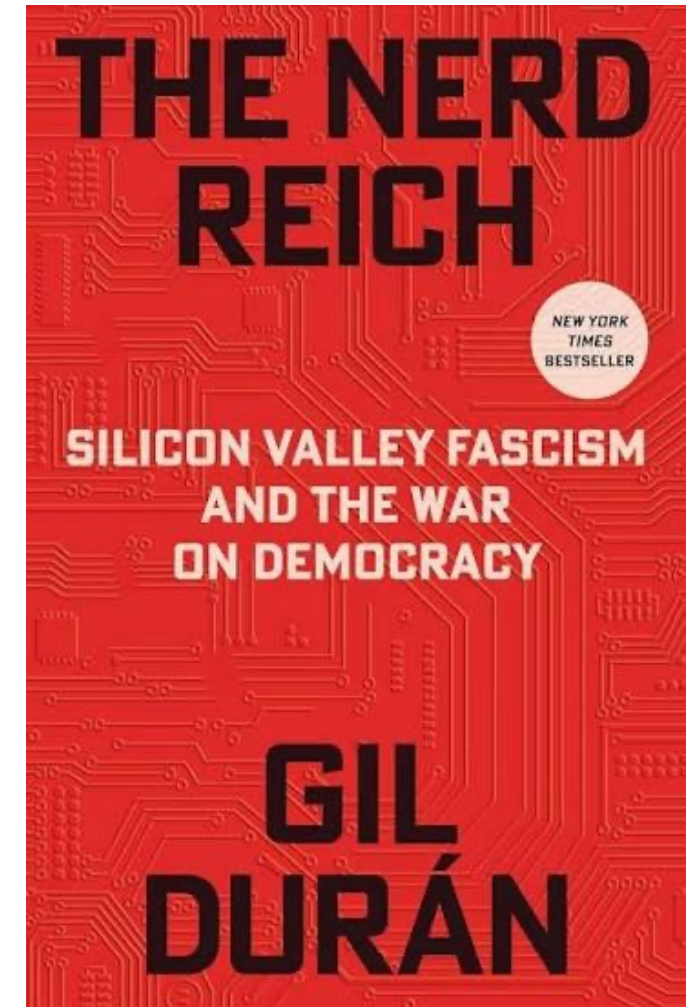
II. Techno-Faschismus



Quelle: YouTube, Joint Congressional Committee on Inaugural Ceremonies



2025



2026



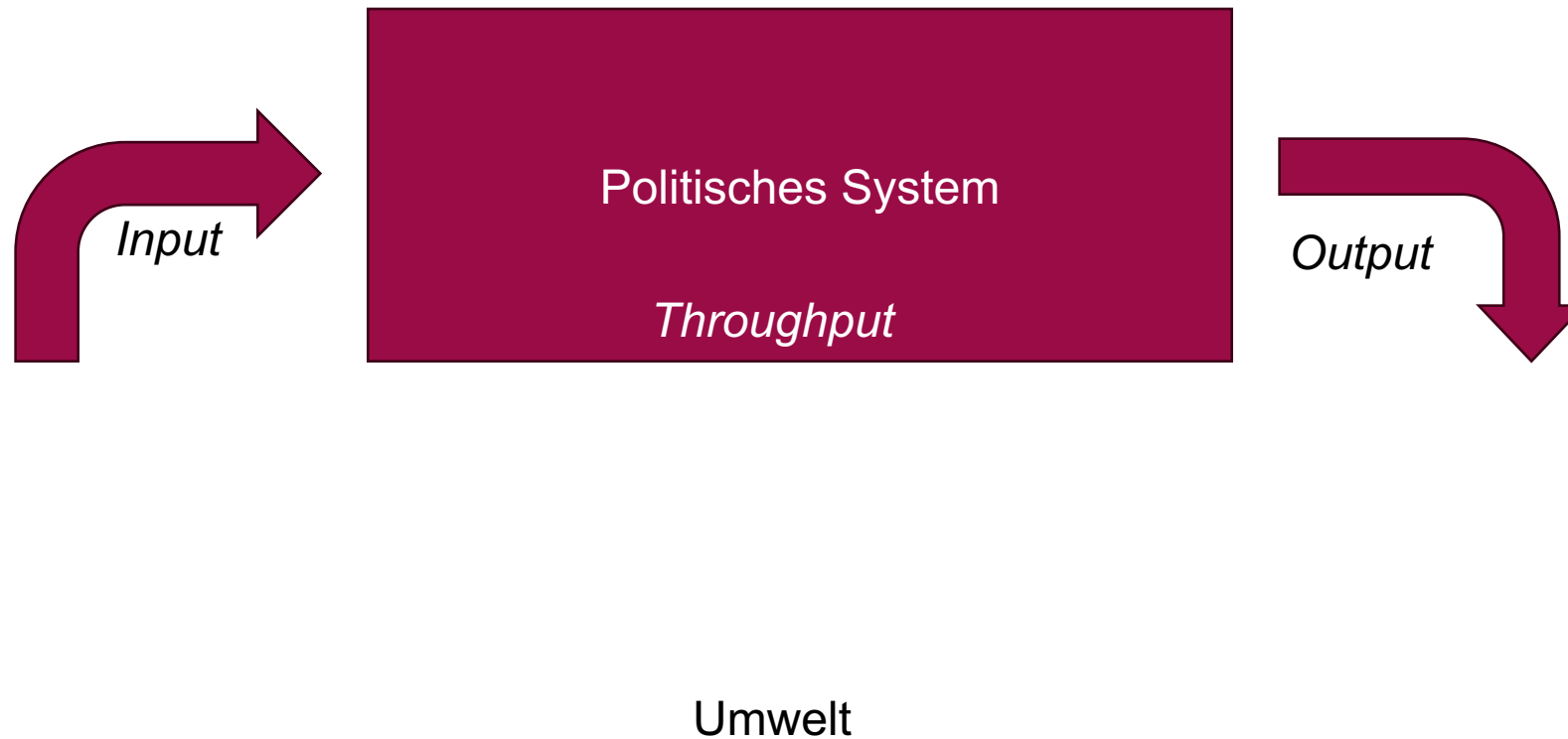
Quelle: Graeme Sloan

- Solutionismus
- Longtermismus
- Schleifen von Institutionen: Aushöhlung des Staates als „Bürokratieabbau“



Quelle: White House/X

II. Systemtheorie & Kybernetik



II. Technokratie reloaded?

Kybernetische Steuerung

- Steuerungseuphorie 1950er- und -60er-Jahre
- Steuerung komplexer Systeme durch informationsbasierte Rückkopplungsprozesse

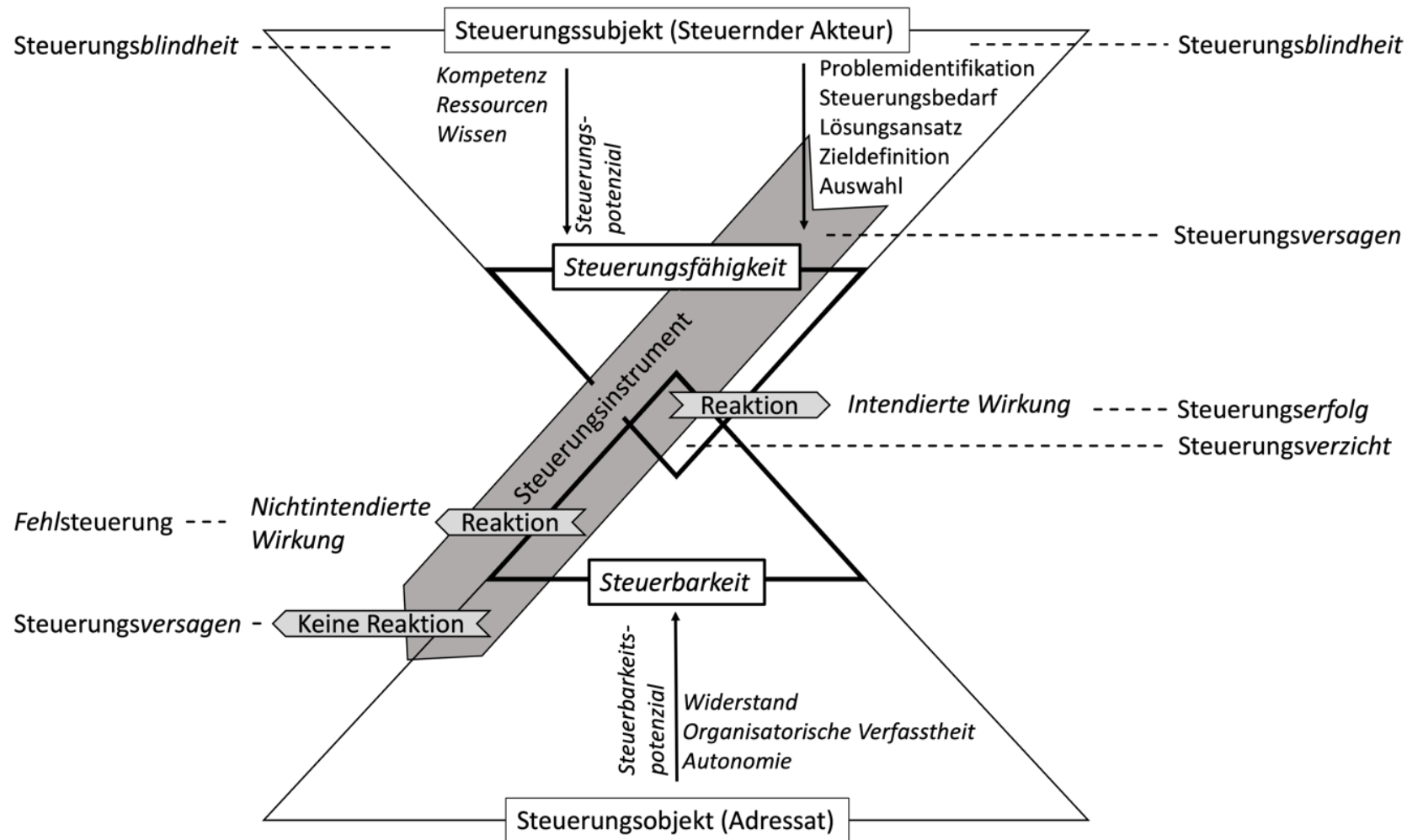
Heute:

- „Verdatung“ der Welt, Granularität
- Hoffnung: Mehr Wissen, einfachere Steuerung

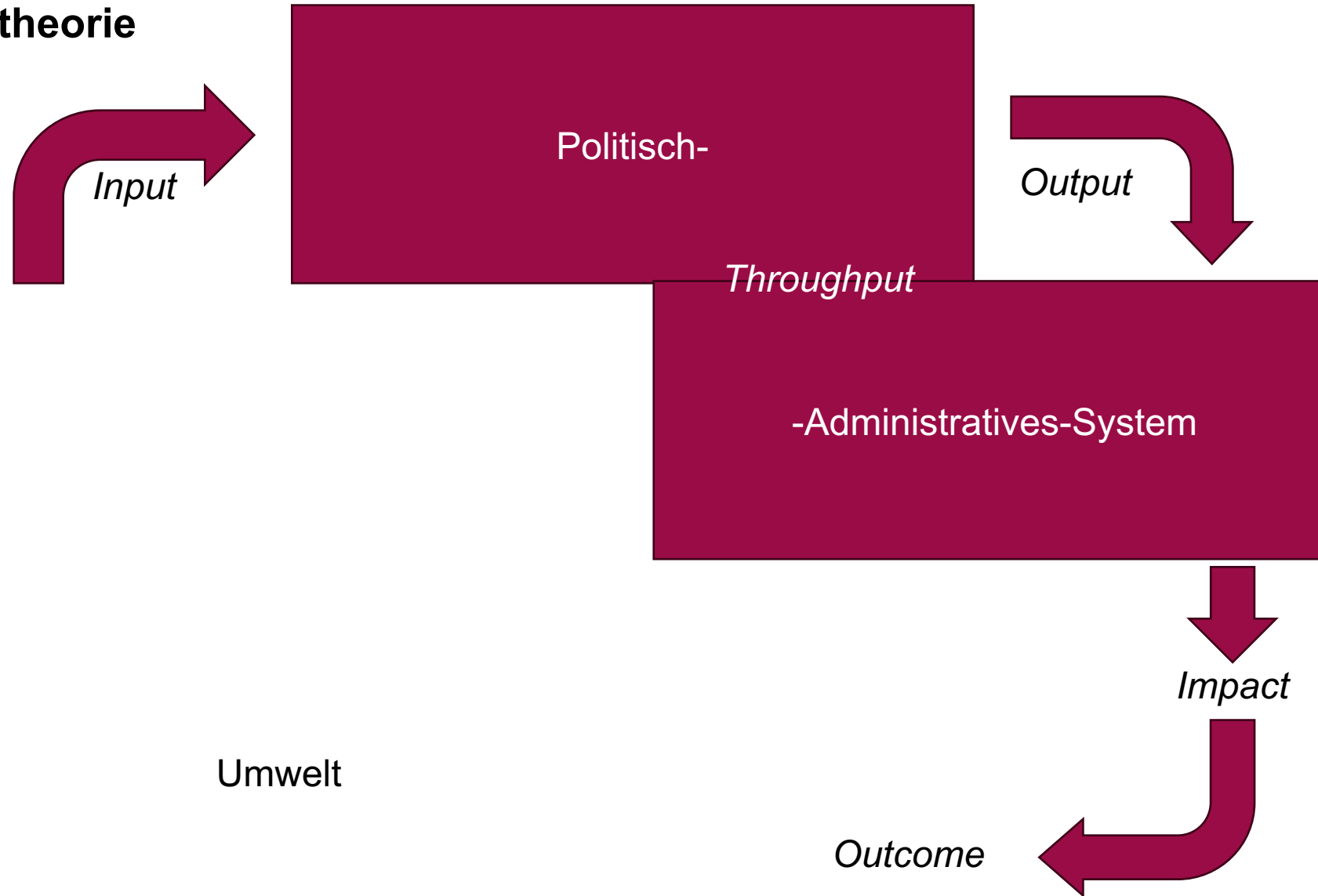


Operations Room Cybersyn Project Chile 1970 unter Salvador Allende *Quelle:* Gui Bonsiepe

II. Steuerungsfähigkeit, Steuerbarkeit, Steuerungspotenzial



II. Systemtheorie

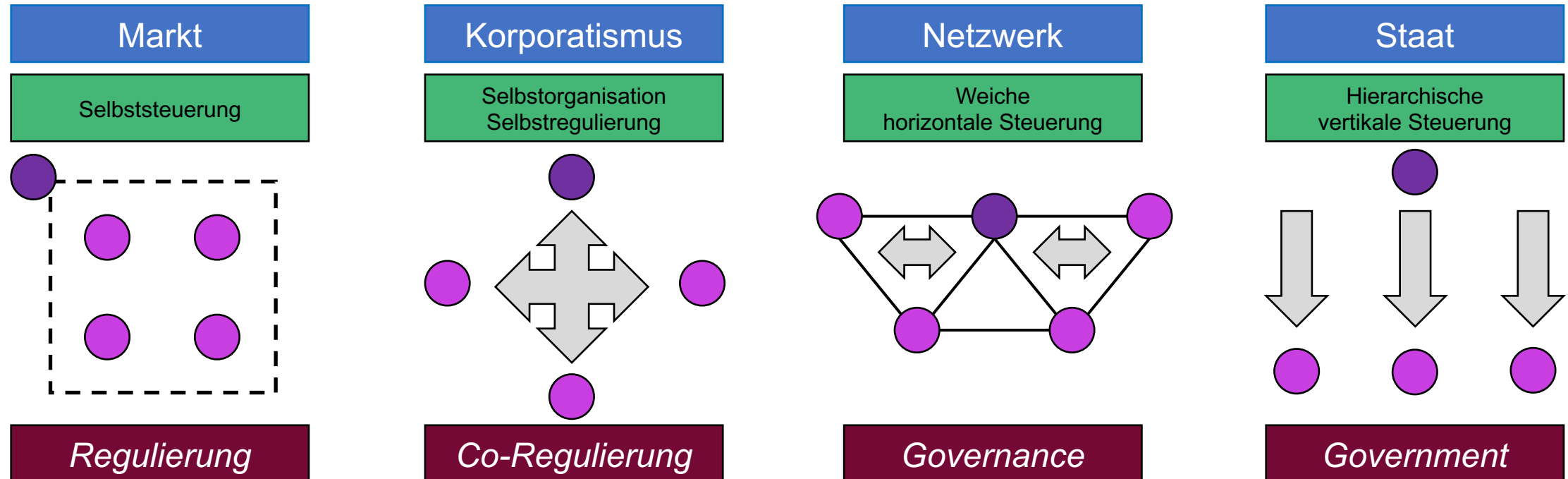


II. Politische Steuerung

Instrumente

- Ge- und Verbote
- (Um-)Verteilung
- Finanzielle Anreize
- Strukturierung
- Kontextsteuerung
- Selbst- und Ko-Regulierung
- Information und Überzeugung

II. Steuerungsformen



II. Steuerungsinstrumente

Steuerungsformen	Steuerungsinstrumente						
Staat	X	X	X				
Markt				X	X		
Netzwerk				X	X		X
Korporatismus					X	X	
	Gebote und Verbote	(Um-)Verteilung	Finanzielle Anreize	Strukturierung	Kontextsteuerung	Selbst- und Ko-Regulierung	Information und Überzeugung
	Direkt		Indirekt				

II. Modelle von Staat und Staatlichkeit

Zwei Dimensionen von Staatsbildern

- *Staatlichkeit:*
 - Steuerungsdimension: *Steuerungsparadigma*
- *Staat:*
 - Leistungsdimension: *Staatsfunktion, Staatsaufgaben, Staatstätigkeit*

Staatsmodelle wandeln sich: Staatsbilder

- *Wissenschaftlich-analytisch:*
 - Beschreibung prototypischer Staatsmodelle
 - Einordnung von Nationen in Staatsmodelle
- *Politisch-praktisch:*
 - (Ziel-)Vorstellungen im Sinne von Leitbildern/ Visionen

II. Wandel von Staat und Staatlichkeit in den 1980er/-90er-Jahren

Modell des Staates: Leistungsdimension	Leistungsstaat	Gewährleistungsstaat
Zeithorizont	Bis ~1990er-Jahre	~1980er- bis ~2020er-Jahre
Staatlichkeit	Produktion	Ko-Produktion
Daseinsvorsorge / Kollektivgüter	Gemeinwohlmonopol	Supervision
Beispielhaft	Staatsbetriebe	Public-Private-Partnerships
Modell der Staatlichkeit: Steuerungsdimension	Interventionsstaat	kooperativer Staat
Form	Government	Governance
Steuerungsparadigma	Planungsmodell	Marktmodell
Instrument	(Um-)Verteilung	Selbstregulierung Ko-Regulierung
Steuerungsobjekte	Individuelle Akteure	Kollektive Akteure (Verbände)
Grundrechte	Abwehrrechte	Schutzauftrag
Staatsvision/ Leitbild	Starker Staat	Schlanker Staat
Übergangsphänomene	Demokratisierung	Liberalisierung Deregulierung Privatisierung

II. Vom kooperativen Gewährleistungs- zum *hybriden Patchworkstaat*

Staat: Hybridisierung auch auf der Leistungsebene

- Rekommunalisierung von Leistungserbringung
- Weiterhin auch Privatisierung (Internet-Intermediäre)
- Debatten um Commoning und Gemeinwirtschaft
- Indienstnahme der Zivilgesellschaft

Staatlichkeit: Hybride Steuerungsinstrumente statt neuem Steuerungsparadigma

- „Rückkehr des starken Staates“ (in Krisen-Konstellationen)
- Ko-Regulierung/ regulierte Selbstregulierung
- „Korporatismus light“ (Krisen-Korporatismus, Konzertierung)
- (selbstständigere) Agenturen
- Governance in (Regional/Transformations-)Netzwerken, Bündnissen und Plattformen

- „Digitalisierung“ von Steuerungsinstrumenten

II. Regieren im Zeitalter von Algorithmen und GenAI – Zwei Unterscheidungsebenen

Dimension I

- Governance *of* Algorithms
- Governance *by* Algorithms (Algorithmic Governance)

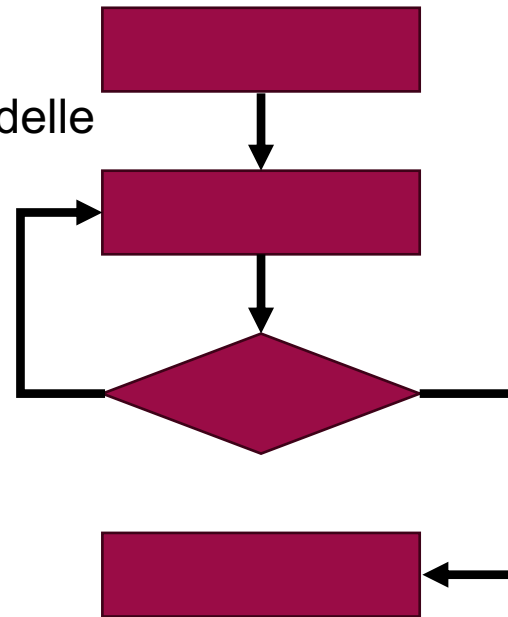
Dimension II – (Automated) Algorithmic Decision-Making (ADM)

- Einsatz von Algorithmen oder KI in Entscheidungskontexten
- *Entscheidung* durch den Algorithmus: Autonomous Decision-Making
- *Empfehlung* durch den Algorithmus: (Semi-)Automated Decision-Making

II. Begrifflichkeiten: Algorithmen und Künstliche Intelligenz (KI)

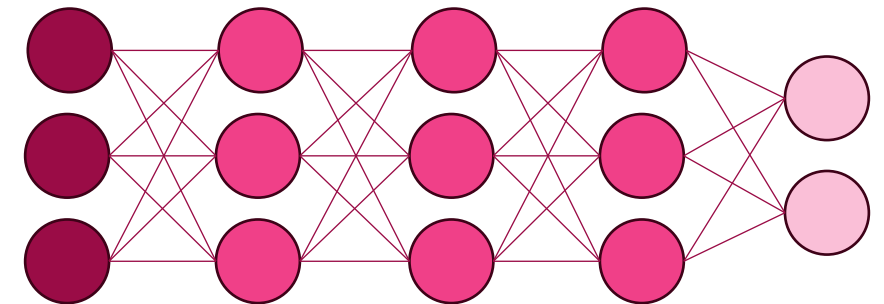
Algorithmen

- Regelbasierte System
- Inferenzstatistische Modelle
- Entscheidungsbäume



Künstliche Intelligenz

- Generative KI
- Large–Language–Modelle/ Transformer-Modelle
- Machine Learning
- Neuronale Netzwerke



III. Algorithmic Governance ohne (politische) Vision

III. Das AMAS von BMASGK und AMS

 **Bundesministerium**
Soziales, Gesundheit, Pflege
und Konsumentenschutz

Das Arbeitsmarktchancen-Assistenzsystem (AMAS)

- Computergestütztes Modell der SynthesisForschung GmbH
- Pilot 2019, geplante flächendeckende Einführung 2021
- Einteilung von Kund:innen in drei Gruppen: hohe, mittlere und niedrige Arbeitsmarktchancen (kurz- und langfristige Integrationswahrscheinlichkeit“
- Erfolgsindikator: ungeförderetes vollversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis
- Ziel: Verbesserung der AMS-Betreuung und Vermittlung (effizienterer Einsatz von Ressourcen)
 - Wahl des Betreuungsformats/ Betreuungsintensität (Servicezone, Beratungszone, externe Betreuungseinrichtung)
 - Abgestufte Förderintensität bzw. Gewährung von Fördermaßnahmen
- Letztliche Entscheidung über Zuordnung trifft Berater:in



III. Das AMAS von BMASGK und AMS

Welche Daten fließen in das Modell ein?

Persönliche Merkmale der Kundin/ des Kunden

- Geschlecht
- Alter
- Staatsbürgerschaft
- Ausbildung
- Betreuungspflichten
- Gesundheitliche Einschränkungen

13 Merkmale mit 38 Ausprägungen

Daten des AMS und der SV-Träger

- Bisheriger Beruf
- Ausmaß der Beschäftigung
- Häufigkeit und Dauer von Geschäftsfällen
- Maßnahmeneinsatz
- Typ des regionalen Arbeitsmarktgeschehens

III. Das AMAS von BMASGK und AMS: Zentrale Probleme des AMAS

Problem 1: Fortschreibung von Diskriminierung

- Genutzte Daten spiegeln bestehende Ungleichheiten, Ungerechtigkeiten und Diskriminierungen des Arbeitsmarktes wider
- Fehlklassifikation des Algorithmus aufgrund von Bias
- Geringere Chancen für ohnehin marginalisierte Gruppen auf dem Arbeitsmarkt

Problem 2: Feedbackloops

- Wenn Klient:innen mit bestimmten Merkmalskombinationen nicht gefördert werden, sinkt ihre Wahrscheinlichkeit auf einer erfolgreiche Arbeitsmarktintegration
- Das Einpflegen der dadurch beeinflussten neuen Daten verstärkt die Verbindung dieser Merkmalskombinationen mit einem negativen Ergebnis

```

BE_INT
= f ( 0,10
    - 0,14 x GESCHLECHT_WEIBLICH
    - 0,13 x ALTERSGRUPPE_30_49
    - 0,70 x ALTERSGRUPPE_50_PLUS
    + 0,16 x STAATENGRUPPE_EU
    - 0,05 x STAATENGRUPPE_DRITT
    + 0,28 x AUSBILDUNG_LEHRE
    + 0,01 x AUSBILDUNG_MATURA_PLUS
    - 0,15 x BETREUUNGSPFLICHTIG
    - 0,34 x RGS_TYP_2 - 0,18 x RGS_TYP_3
    - 0,83 x RGS_TYP_4 - 0,82 x RGS_TYP_5
    - 0,67 x BEEINTRÄCHTIGT
    + 0,17 x BERUFSGRUPPE_PRODUKTION
    - 0,74 x BESCHÄFTIGUNGSTAGE_WENIG
    + 0,65 x FREQUENZ_GESCHÄFTSFALL_1
    + 1,19 x FREQUENZ_GESCHÄFTSFALL_2
    + 1,98 x FREQUENZ_GESCHÄFTSFALL_3_PLUS
    - 0,80 x GESCHÄFTSFALL_LANG
    - 0,57 x MN_TEILNAHME_1
    - 0,21 x MN_TEILNAHME_2
    - 0,43 x MN_TEILNAHME_3
    )

```

III. Argumente: Gegner:innen

Argument 1: „Diskriminierung ist vorprogrammiert“

- „Wir können fragen: Ist das eine **korrekte Vorhersage**? Oder: **Ist das gerecht**? Die Daten, auf denen die Vorhersage basiert, reflektieren gesellschaftliche Dynamiken und soziale Ungleichheiten. (...) Wenn beim AMS-Algorithmus Effizienzsteigerung auf Kosten von Gleichbehandlung und Gerechtigkeit gehen, dann werden **grundrechtliche und demokratische Werte untergraben** (Allhutter 2021).
- „Der AMS-Algorithmus läuft Gefahr, die Kategorie des „Langzeit-Erwerbsarbeitslosen“ (Segment N) einzuzementieren. (...) Diese Feedback-Schleife kann mit der Zeit die Arbeitsmarktchancen von marginalisierten Gruppen immer weiter schwächen“(Allhutter et al. 2020: 48).
- „Kann die Abbildung der Realität (Frauen sind am Arbeitsmarkt unterrepräsentiert und Betreuungspflichten sind ein Beschäftigungsnachteil) bereits diskriminierend sein? Die Antwort ist: JA. Damit wird **ein bestehender Missstand festgeschrieben und in die Zukunft verlängert.**“
 „Wenn die soziale Realität bereits diskriminierend ist (und das ist sie fast immer), dann sind Algorithmen, die diese Realität einfach abbilden, selbst diskriminierend. Um das nicht zu sein, müssten sie die bestehende Diskriminierung aktiv ausgleichen“ (Stalder 2018).

III. Argumente: Befürworter:innen

Argument 1: "Das AMAS bilden nur die Realität ab"

- „**Nicht das System diskriminiert**, sondern es gibt alleine Auskunft über die Arbeitsmarktchancen“ (Kopf 2018).
 - „Die Berechnung der Prognosen beruht auf den **empirisch beobachteten Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt**. Konkret heißt dies, dass die Erwerbsverläufe und Arbeitslosigkeitsepisoden der AMS Kundinnen in der **Vergangenheit beobachtet** und auf dieser Basis Arbeitsmarktchancen **für aktuelle Kundinnen berechnet** werden“ (AMS 2019: 2).
 - „Nehmen Sie als Beispiel einen Mann, 52 Jahre alt, der nach einem gesundheitlichen Einbruch gekündigt wird und seinen ursprünglichen akademischen Beruf nicht mehr ausüben kann. (...) Sie werden verstehen, dass sich dieser Kunde wohl **nicht ernstgenommen fühlen** würde, bekäme er vom AMS den Hinweis, dass ihm hohe Arbeitsmarktchancen attestiert werden“ (AMS 2019: 2).
 - „Wir wissen, dass der Arbeitsmarkt nicht diskriminierungsfrei ist, aber es hätte **keinen Sinn hier weltfremde Bilder vorzugaukeln**“ (Kopf 2019).
- Die Diskussion um die Funktionsweise des Algorithmus wird vom Entscheidungskontext entkoppelt.
 - In der Darstellung spielt die Auswirkung auf Klient:innen – bekommen sie eine Maßnahme oder nicht – keine Rolle.
 - Es handelt sich nur um eine einfache, verzerrte Abbildung der Realität.
 - An die Stelle individueller, persönlicher Förderbedarfen treten statistische Arbeitsmarktchancen der Gesamtpopulation.

Treffergenauigkeit

„je nach Zielindikator (...) rund 80% bzw. 85%“
(AMS 2019: 3)

III. Argumente: Befürworter:innen

Argument 2: „Es existieren andere Angebote“

- „In der Arbeitsmarktverwaltung gibt es (...) **zahlreiche Programme, Förderungen, Maßnahmen und Strategien, um diesen Benachteiligungen entgegen zu wirken** und jenen zu helfen, die davon betroffen sind. Und diese wird es auch in Zukunft geben“ (AMS 2019).
- „Lediglich im Bereich der Arbeitsmarktförderung, ergibt sich das Risiko, dass geringere Chancen eventuell einzelne Angebote ausschließen. Nur [hier] (...) ist daher Ungleichbehandlung mittelbar aufgrund von diskriminierungsanfälligen Merkmalen möglich. Dieses **Risiko wird aber minimiert** durch **besondere Förderprogramme und budgetäre Zweckbindungen**, zugunsten besonderer, diskriminierungsgefährdeter Zielgruppen“ (Buchinger 2019: 11).

Argument 3: „Immer noch besser als der Status Quo“

- „[I]ch halte ehrlich gesagt eine **Trefferquote von 85 Prozent für sehr gut, immerhin betrifft es die Zukunft**. Bei bisherigen ‚Pilots‘ hat sich gezeigt, dass teilweise unsere Beraterinnen und Berater die Chancen einer zukünftigen Jobaufnahme **pessimistischer einschätzen, als es das Modell errechnete**“ (Kopf 2018).
- „Die zentrale Fragestellung ist also nicht, ob der Algorithmus manchmal irrt, sondern ob die **Kombination von Algorithmus und persönlicher Einschätzung** durch die Beraterin oder den Berater das Potential hat, im Vergleich zu einer rein persönlichen Einschätzung die Treffsicherheit nochmals zu verbessern. Und davon sind wir überzeugt (Kopf 2019).

III. Argumente: Befürworter:innen

Argument 4: "Die Berater:innen werden es richten"

- „Der Algorithmus **trifft keine Entscheidungen**, sondern berechnet Integrationschancen.“ (Kopf 2018).
- „Die ausgewiesene ‚Trefferquote‘ ermutigt die AMS-Beraterinnen und -Berater dazu, ihre **eigenen persönlichen Einschätzungen einzubringen**. Diese wissen, dass eine ‚Chance‘ eine ‚Chance‘ ist und nicht eine ‚Gewissheit“ (Wagner-Pinter 2018).
- „Die vom Computererrechnete Arbeitsmarktchance steht den Beraterinnen als „**zweite Meinung**“ zur Verfügung. Ihre Aufgabe ist es, diesen **errechneten Wert mit ihren Wahrnehmungen** von der Ausgangslage des Kunden/der Kundin abzugleichen“ (AMS 2019).
- „Die Beraterinnen und Berater des AMS haben ein **solides Grundwissen in Statistik**, so dass Sie wissen, dass Prognosen eben Prognosen und keine zuverlässigen Vorhersagen über die Zukunft sind. Sie wissen, dass sie normative Entscheidungen über arbeitssuchende KundInnen des AMS zu treffen und diese **Entscheidungen auch zu verantworten haben**. Insofern gehen wir davon aus, dass sie diese Entscheidungen auch in Zukunft verantwortungsvoll in Umsetzung der gesetzlichen, politischen und organisationsinternen Vorgaben treffen werden. Sie wissen, dass [AMAS] (...) ein **Assistenzsystem ist, dass ihnen nicht Verantwortung abnimmt, sondern hilft, dieser Verantwortung gerecht zu werden**“ (Buchinger 2019: 8).

III. Das AMAS von BMASGK und AMS

Arbeitsmarktchance

Computergestützte Arbeitsmarktchance

CAM erstellt

Arbeitsmarktchance in %

kurzfristige

langfristige

Beraterinnen-Arbeitsmarktchance

BAM erstellt bis geändert

Begründung

Frau ist jung, gesund und hat keine Betreuungspflichten. Sie sucht in der Gastronomie und hat eine große Auswahl an freien Stellen.

Protokoll

Code	ab	bis	Ben.	Begründung

III. Das AMAS von BMASGK und AMS

Segmentzusatzinformation

Erstellung: S001 / 03.11.2019 Bearbeitung: S001 / 03.11.2019

Dokument

Betreff: Arbeitsmarktchance von mittel auf niedrig

Auf Basis der uns zur Verfügung stehenden Daten waren folgende Faktoren für die Berechnung Ihrer Arbeitsmarktchance ausschlaggebend

Neue Arbeitsmarktchance: CAMN
Segmentzusatzinformation:
Sie haben keine über das Pflichtschulniveau hinausgehende Berufsausbildung absolviert.
Ihre erworbene Qualifikation ist auf dem Arbeitsmarkt nur wenig verwertbar.

kurzfristige Arbeitsmarktchance: 10 %
langfristige Arbeitsmarktchance: 25 %

Bisherige Arbeitsmarktchance: CAMM
Sie waren über einen sehr langen Zeitraum in den letzten Jahren beschäftigt.
Sie haben keine über das Pflichtschulniveau hinausgehende Berufsausbildung absolviert.

kurzfristige Arbeitsmarktchance: 10 %
langfristige Arbeitsmarktchance: 35 %

Drucken Schließen Hilfe

III. Argumente: Gegner:innen

Argument 2: "Menschen folgen in der Regel den Empfehlungen von Computern"

- „Es ist ein wahnsinniger Aufwand im AMS-Verwaltungsprozess sich über automatisierte Entscheidungen hinwegzusetzen. Ein Computersystem wird schnell zu einer **neutral-objektiven Meinung**. Das ist Standard bei derartigen Systemen und es findet relativ rasch eine **Entsolidarisierung** statt“ (Wagner 2018).
 - „Es ist einfacher, vor allem auch im Problemfall, zu sagen: ‚Der Computer hat das so festgestellt‘, **anstatt selbst Verantwortung zu tragen** und eine Entscheidung über die Zukunft eines Menschen zu treffen“ (Grill 2018).
 - Das heißt, dass zwar die Letztentscheidung und Verantwortung bei den AMS-Berater*innen liegt, dass das System und seine Einbettung in die AMS Praxis, jedoch **deutliche Anreize setzt eher dem CAM zu folgen**, als diesen zu „korrigieren“ (Allhutter et al. 2020: 78).
 - „Welche **Informationen und Freiheitsgrade** bekommt der AMS-Sachbearbeiter, um die Entscheidung der Maschine zu missachten – also selbst das Urteil zu fällen? Aus Experimenten wissen wir seit langem, dass Menschen **Maschinenurteile meistens für die objektiveren und richtigeren halten**“ (Spiekermann 2019).
- Verantwortung wird (zur Entlastung oder zum Selbstschutz) an den Computer delegiert.
 - Handlungsspielraum und Hinterfragen von Computerempfehlungen durch fehlende Informationen und Kompetenzen beschränkt.
 - Nudging: Entscheidung gegen den Computer müssen (schriftlich) begründet werden.

III. Diskurs I: Algorithmus entscheidet nicht, sondern empfiehlt vs. in der Anwendung werden aus Empfehlungen schnell Vorentscheidungen

Narrativ Befürworter:innen 2: "Aber es ist doch nur eine Empfehlung"

- Der Algorithmus entscheidet nicht selbst, sondern fasst nur relevante Kriterien unter Berücksichtigung der tatsächlichen Situation in der Realität so zusammen, dass Menschen in ihrer Entscheidungsfindung unterstützt werden.

Narrativ Gegner:innen 2: "I'm gonna make him an offer he can't refuse"

- Computergenerierte Empfehlungen verselbstständigen sich, werden immer schwerer zu hinterfragen oder gar zu missachten und damit immer mehr zu unumstößlichen (Vor-)Entscheidungen.

„Der AMS-Algorithmus ist wenig hilfreich, teuer, undurchsichtig und undemokratisch. Das Geld, das man hier investiert hat sollte besser in mehr Ressourcen der persönlichen Begleitung und Beratung gesteckt werden.“

Abschlussbericht Projekt „Stoppt den AMS-Algorithmus (Schmidt et al.: 2022: 4)

III. Diskurs II: Realitätsgetreues Abbild der Wirklichkeit vs. Zementierung bestehender Diskriminierungen

Narrativ Befürworter:innen 1: "It's the reality, stupid!"

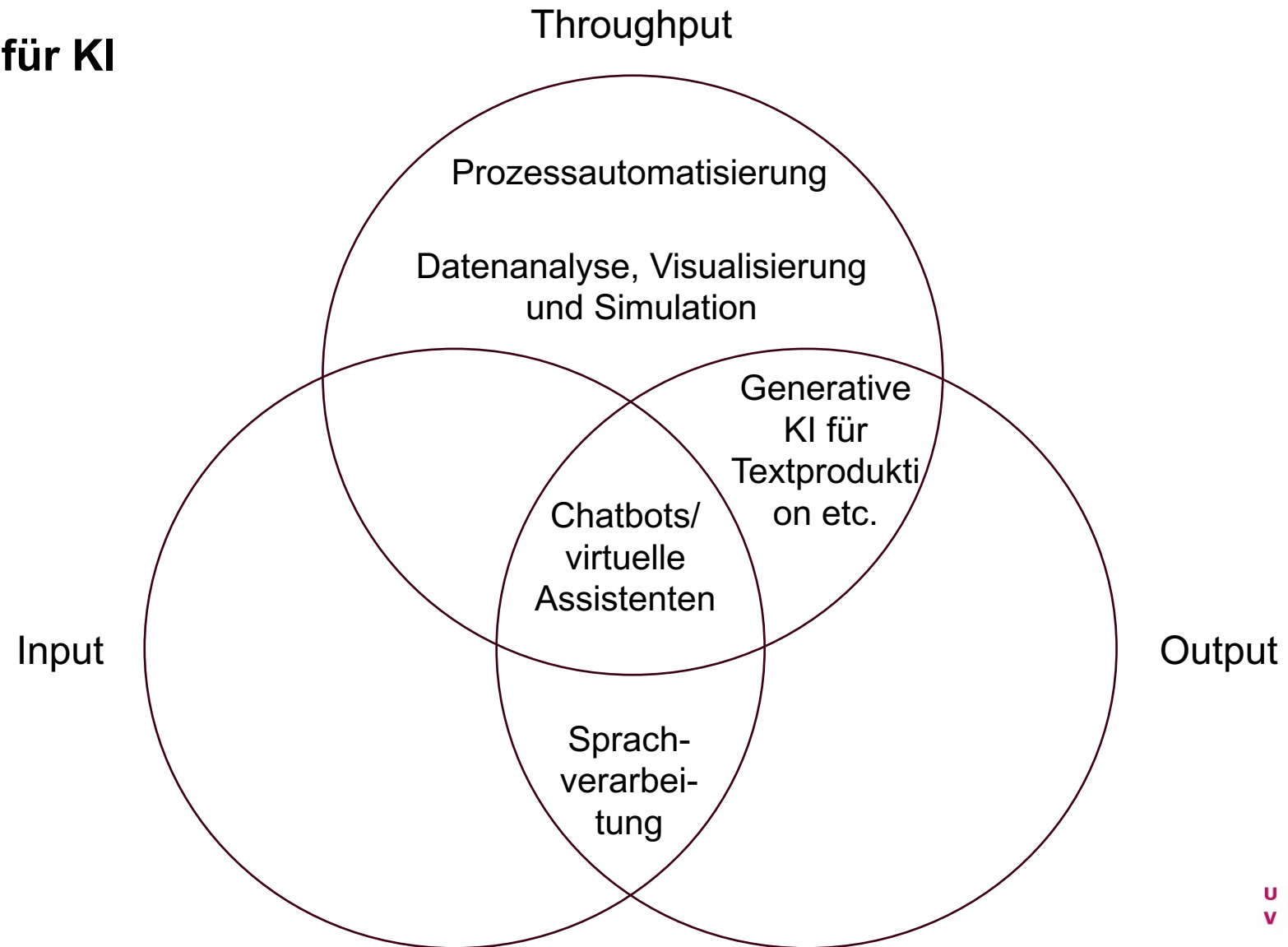
- Der Algorithmus funktioniert genau so wie vorgesehen und bildet objektiv und neutral die Realität ab. Es gibt daher kein technisches, sondern ein soziales, gesellschaftliches Problem, für das wir aber nicht zuständig sind, weil es politisch gelöst werden muss.

Narrativ Gegner:innen 1: "Shit In, Shit out"

- Wenn Algorithmen auf Basis von Daten arbeiten, die existierende Ungleichheiten widerspiegeln, sind auch ihre Ergebnisse biased. Diskriminierungen werden bei ihrer Anwendung nicht nur fortgeschrieben, sondern verstärkt. Ethische und faire Algorithmen müssen dies entsprechend im Sinne erwünschter Verhältnisse berücksichtigen.

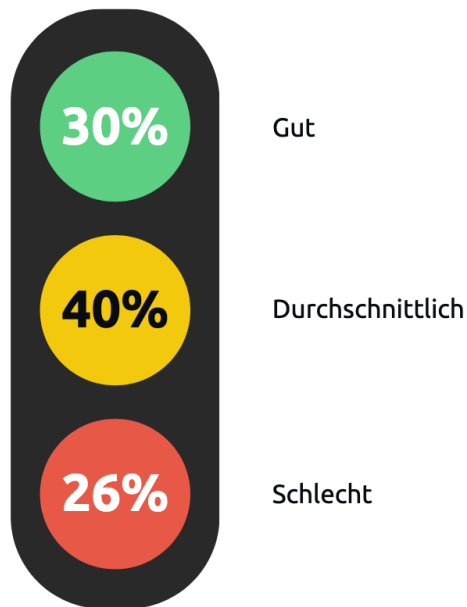
IV. KI in der Kommunalverwaltung

IV. Potenzialfelder für KI

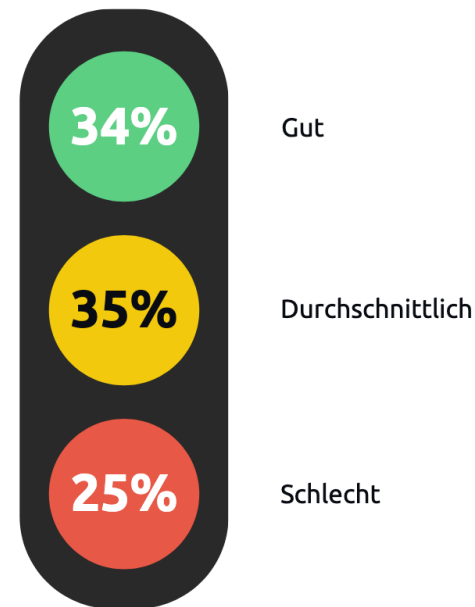


IV. Verwaltungsbeschäftigte

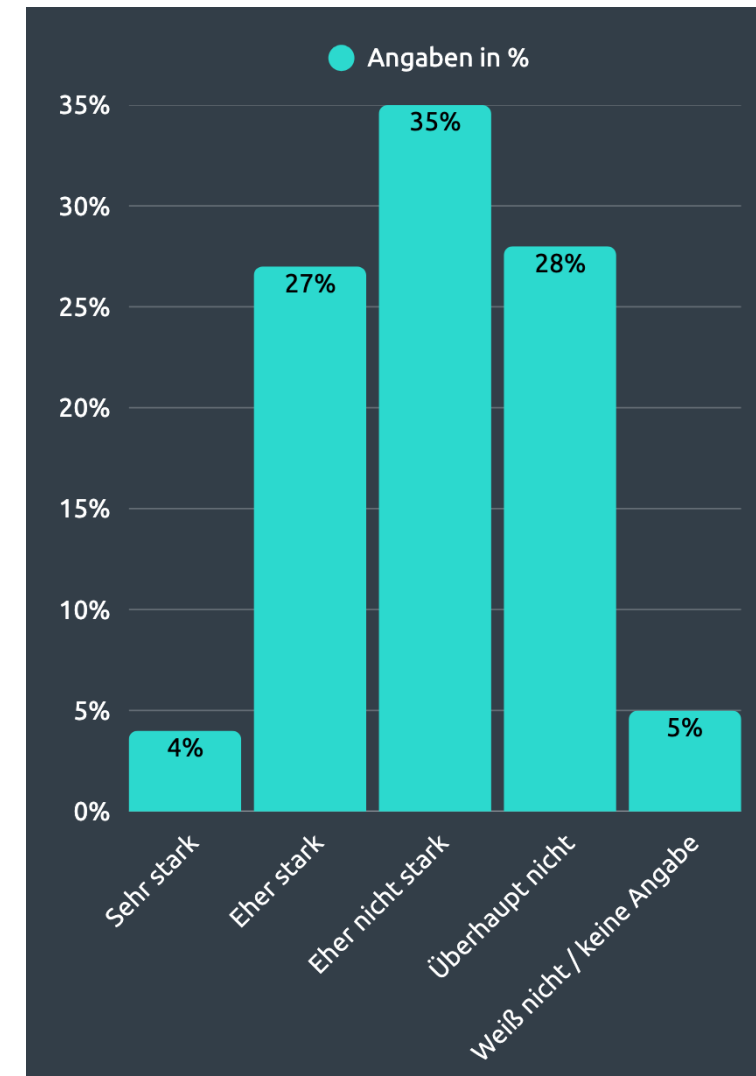
So gut fühlen sich die Mitarbeitenden auf die Nutzung neuer digitaler Systeme vorbereitet:



So wird die Unterstützung durch die Führungsebene bewertet:

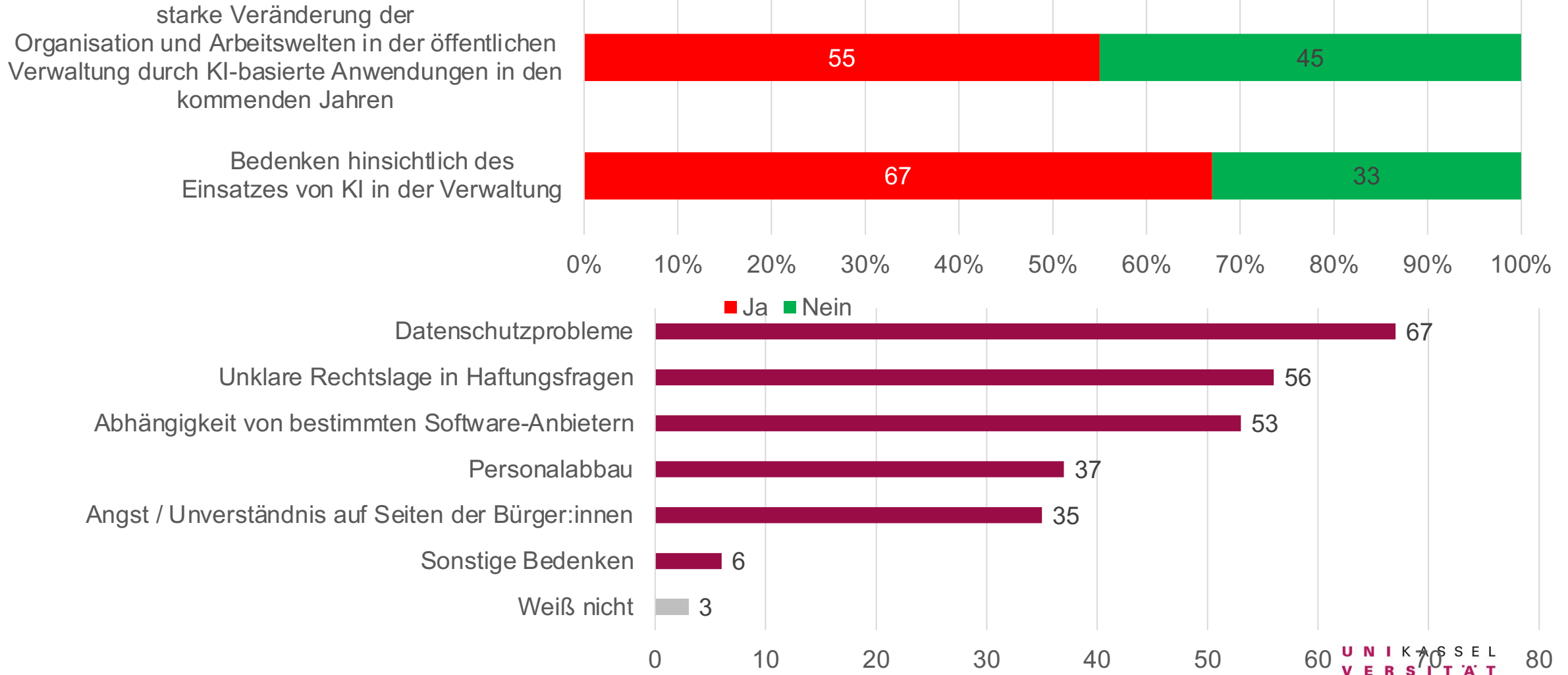


Inwieweit hat die Digitalisierung der Prozesse innerhalb der letzten zwei Jahre dazu beigetragen, dass Mitarbeitende mehr Zeit für andere Aufgaben haben?



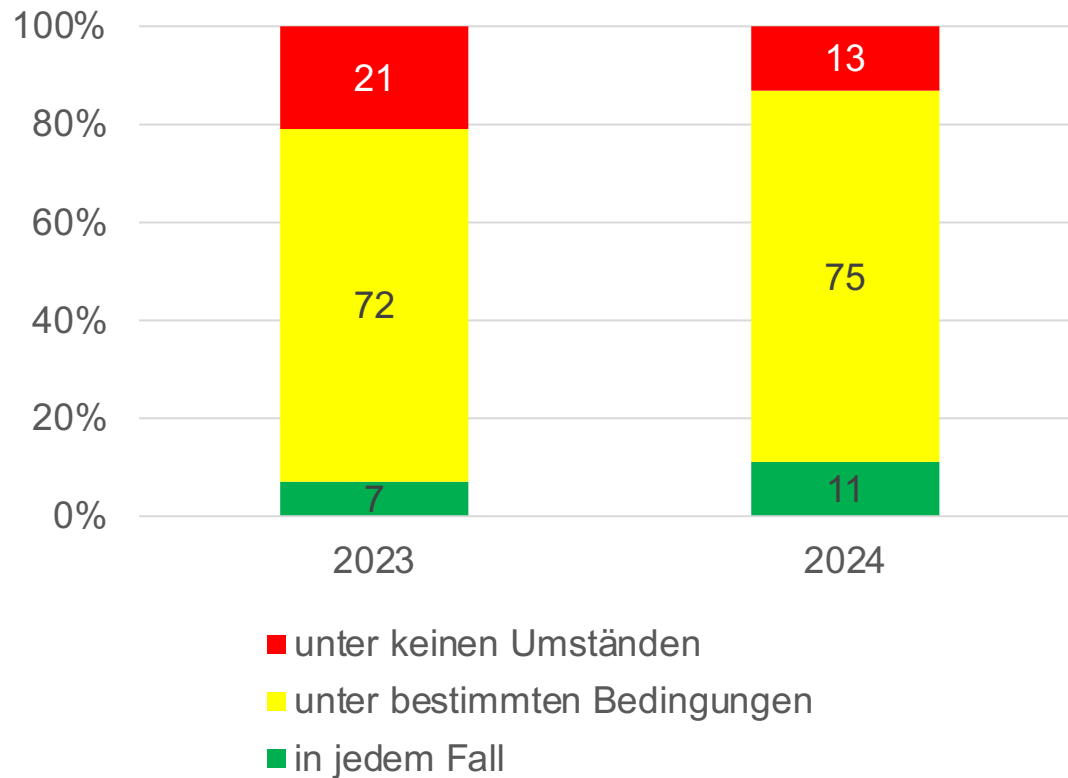
d.velop (2025): Digitalisierung im öffentlichen Dienst 2025, S. 7, 12.

IV. Verwaltungsbeschäftigte: Bedenken hinsichtlich des KI-Einsatzes in der Verwaltung



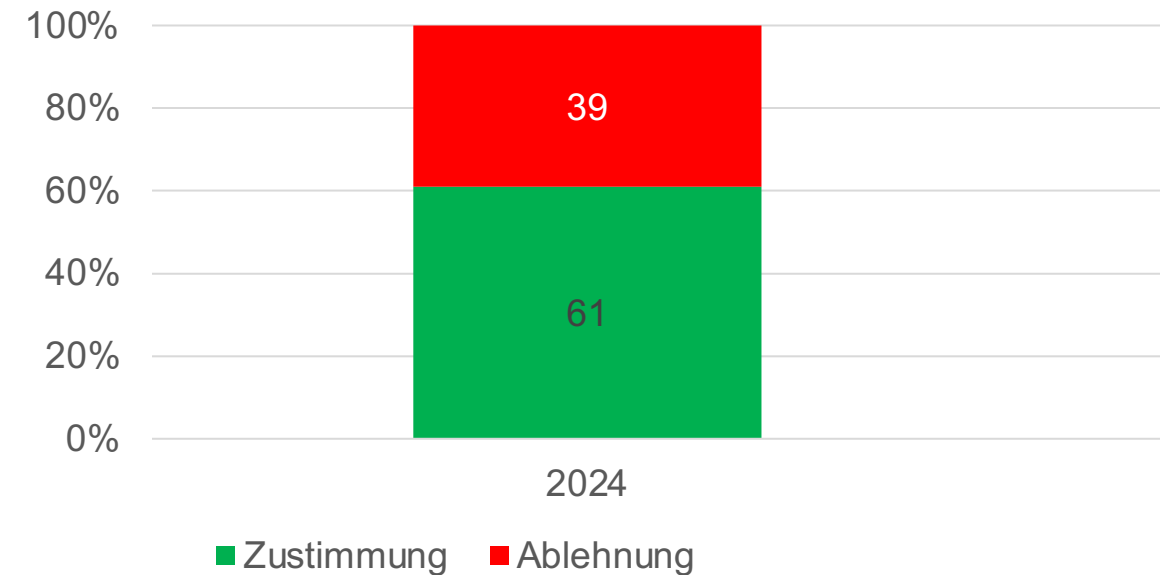
IV. Bürger:innen: Akzeptanz des KI-Einsatzes in Entscheidungskontexten in der Verwaltung

Der Einsatz von KI wäre in Ordnung für mich...



Initiative D21 (2024): eGovernment Monitor 2024, S. 6.

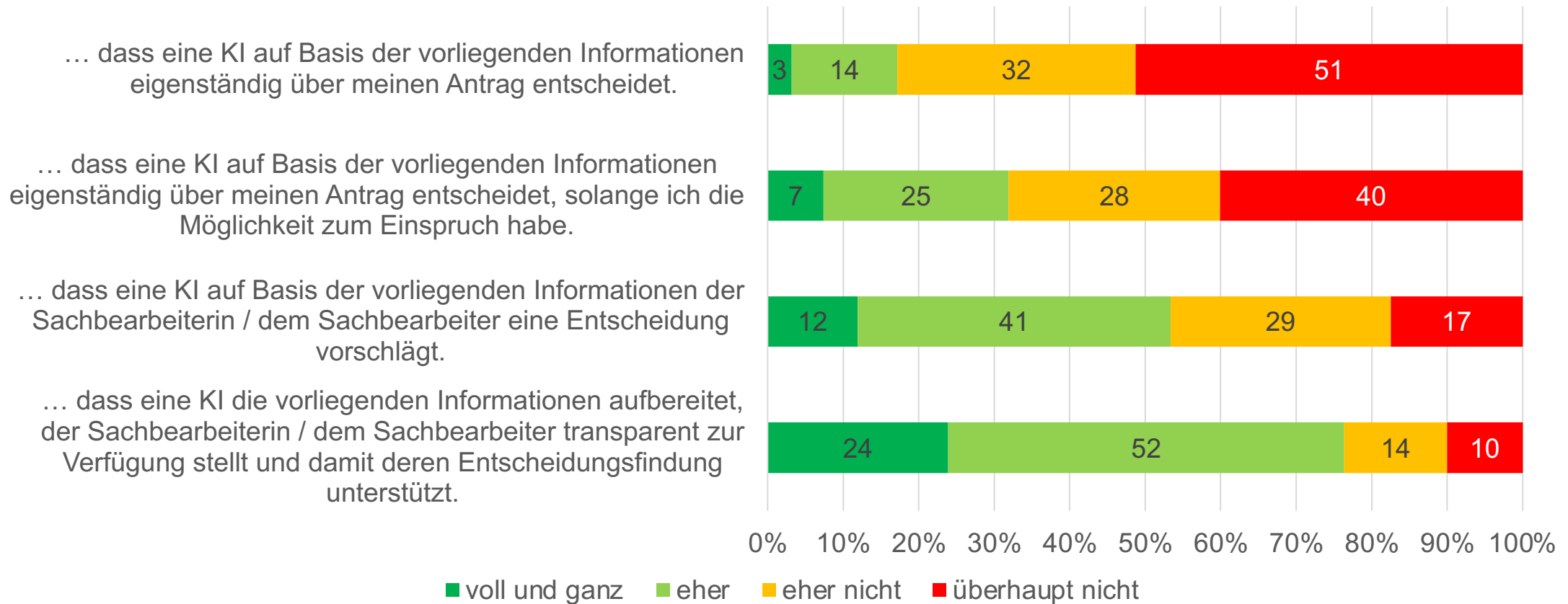
Der Einsatz von KI in der öffentlichen Verwaltung sollte stärker vorangetrieben werden.



Bitkom Research (2024)

IV. Bürger:innen: Akzeptanz des KI-Einsatzes in Entscheidungskontexten in der Verwaltung

Damit meine Anträge bei öffentlichen Behörden schneller bearbeitet werden, würde ich akzeptieren,



Eigene Umfrage, YouGov 2025.

IV. KI in der Kommunalverwaltung

- Verwaltungsbeschäftigte bei Digitalisierungsprozessen nicht nur mitnehmen, sondern von Anfang an konsequent einbinden
- *Legitimität* von Verwaltungsprozessen ergibt sich nicht automatisch durch besseren Zugang (Input) und bessere Leistungen und Qualitätsgewinnen (Output). Sie hängt vielmehr auch von der *Akzeptanz* aller Beteiligten und Betroffenen der Gestaltung und des Ablaufs der Prozesse ab (die damit unter anderem der *Transparenz* bedürfen)
- Fokus auf Effektivität sozialstaatlicher Leistungen
- Abhängige Variable genutzter Potenziale der Digitalisierung zur Effizienzsteigerung in der Input- und Throughput-Dimension
- Aber: Lösungen werden fatalerweise allzu oft nicht *durch die* Technologie, sondern *in der* Technologie gesucht
- Digitalisierung ist als Werkzeug zur Lösung zu verstehen, sie ist kein Selbstzweck und die Lösung an sich
- KI als Empowerment von Bürger:innen (z.T. zu Lasten der Verwaltung)

IV. Was heißt das?

Grundsätzlich kann der Einsatz von Algorithmen und KI

- die Effizienz steigern
- evidenzbasierte Entscheidungsfindung unterstützen
- komplexe Konstellationen abbilden und analysieren
- Willkür, Stereotypen und Vorurteile menschlicher Entscheider:innen eindämmen

Dass dies tatsächlich gelingt,

- ist alles andere als deterministisch
- sehr voraussetzungsfull – wie die Strategien zum Umgang zeigen

IV. Strategien des Umgangs

1. Transparenz und Nachvollziehbarkeit

(für Nutzer:innen und Betroffene)

- Werden Algorithmen oder KI eingesetzt?
- Datentransparenz: Welche Daten werden (nicht) herangezogen?
- Systemtransparenz: Wie kommt der Algorithmus zu seinem Ergebnis?
- Rechenschaftspflicht: Wer trägt die Verantwortung für das Ergebnis?

3. Menschliche Aufsicht und Letztentscheidung

- am Ende entscheidet ein Mensch autonom
- der über Kompetenzen, Wissen und Ressourcen dazu verfügen muss

2. Risiko-/ Technikfolgenabschätzung

- Systematische Analyse potenzieller (Einzelfall-)Risiken und ethischer Aspekte
- Bias etc. aktiv ausgleichen
- Audit/ Zertifizierung
- (Informations-)Register
- Kontinuierliche Evaluation im Betrieb und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen

4. Anfechtbarkeit/ Revidierbarkeit

- Korrektur von (genutzten) Daten
- Recht auf Auskunft über das Zustandekommen der Entscheidung
- Rechtsweg zur Anfechtung der/ Einspruch gegen die Entscheidung

5. Kontrolle

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Kontakt

PD Dr. Samuel Greef
Universität Kassel
FB05 Gesellschaftswissenschaften
Nora-Platiel-Str. 1
34128 Kassel

<https://www.samuel-greef.de>
greef@uni-kassel.de



Download Folien

