

# Mit KI regieren

Vier Maßnahmen zum Aufbau einer transformativen und resilienten öffentlichen Verwaltung

Catherine Regis, Florian Martin-Bariteau, Rachel Adams, Brunessen Bertrand, Jake Okechukwu Effoduh, Peter Parycek, Carlos Affonso Pereira de Souza, Hyesun (Melissa) Yoon

## Der Aufstieg von KI für staatliches Handeln

Künstliche Intelligenz (KI) prägt zunehmend die Arbeitsweise von Regierungen und beeinflusst dabei nicht nur die Produktivität der Verwaltung, sondern auch die Qualität und Reaktionsfähigkeit staatlichen Handelns. Heute geben rund 70 % der Länder an, KI zur Verbesserung interner staatlicher Prozesse einzusetzen, und ein Drittel nutzt sie zur Unterstützung von Politikgestaltung und -umsetzung.<sup>1</sup> So nutzt etwa die kanadische Regierung eine KI-Plattform, um die 11.000 Einreichungen, die im Rahmen ihrer jüngsten öffentlichen Konsultation zur Aktualisierung ihrer KI-Strategie eingegangen waren, zu übersetzen und zusammenzufassen.<sup>2</sup> Singapur hat KI-gestützte Chatbot-Plattformen entwickelt und eingeführt, die bei zahlreichen öffentlichen Diensten eingesetzt werden, um die Effizienz der Leistungserbringung zu erhöhen<sup>3</sup>; und Perus Wasserregulierungsbehörde verwendet KI zur Abschätzung des Investitionsbedarfs im Wassersektor des Landes.<sup>4</sup> Einige Regierungen sind von KI derart begeistert, dass sie bereits prüfen, ob diese nicht nur als unterstützendes Werkzeug, sondern als Ersatz für zentrale staatliche Funktionen zum Einsatz kommen könnte.<sup>5</sup>

Doch bei allem Ehrgeiz muss man realistisch bleiben: Die durch KI erwarteten Vorteile kommen nur dann zum Tragen, wenn sich die Regierungen pragmatische Ziele setzen und jeden Schritt der KI-Implementierung sorgfältig planen. Laut Statistik „scheitern mehr als 80 % der KI-Projekte – das sind doppelt so viele wie bei Projekten ohne KI.“<sup>6</sup> Ein Beispiel: In Michigan wurden fast 40.000 Menschen fälschlicherweise durch KI beschuldigt, unrechtmäßig Arbeitslosengeld bezogen zu haben.<sup>7</sup> In Südkorea musste ein Lernprogramm eingestellt werden, nachdem KI-

## Wichtigste Erkenntnisse

- Ohne vorherige institutionelle Neugestaltung, hinreichende Kapazitäten und eine eindeutige Governance-Struktur birgt die Einführung von KI das Risiko, bürokratische Fehlfunktionen, Verzerrungen und mangelnde Transparenz zu verfestigen, anstatt zu einer Verbesserung von Leistungsfähigkeit oder Chancengerechtigkeit beizutragen.
- Der Erfolg von KI in der Verwaltung ist letztlich eine Governance-Herausforderung, keine technische. Die Ergebnisse hängen weniger von der technologischen Reife ab als von institutioneller Kapazität, Rechenschaftsmechanismen, Machtverhältnissen gegenüber Anbietern und Resilienzplanung.
- Wir empfehlen vier Maßnahmen: Öffentliche Dienste vor dem KI-Einsatz an den Bedarfen der Bevölkerung ausrichten, Investition in institutionelle Kapazität durch Schulung und funktionsübergreifende Teams, Herstellung eines Machtgleichgewichts mit Anbietern durch kollektive Beschaffung und Zusammenarbeit sowie Verankerung einer KI des öffentlichen Sektors in einem „Trust Stack“, der auf Transparenz, Verantwortung, Übersicht und Resilienz basiert.

gestützte Lehrbücher sachliche Fehler aufwiesen und als datenschutzrechtlich problematisch eingestuft wurden.<sup>8</sup>

Dies bedeutet nicht, dass Regierungen davon absehen sollten, KI zu erproben oder einzusetzen. Zu warten, bis jegliches mit KI verbundenes Risiko eliminiert ist, wäre ein Fehler und ist auch riskant: Wenn Führungskräfte im öffentlichen Sektor nicht jetzt beginnen, KI für eine positive Transformation staatlichen Handelns einzusetzen, wird sich die Kluft zwischen Anwendung von Technologie im privaten und im öffentlichen Sektor vergrößern und das jetzt schon schwache Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Relevanz staatlicher Institutionen wird weiter untergraben.

Regierungen müssen nun aktiv werden, indem sie den Einsatz von KI aktiv vorantreiben und die institutionellen und kapazitätsbezogenen Defizite, die einer wirksamen und verantwortungsvollen Nutzung der Technologie im Weg stehen, gezielt angehen.

***Die Erfahrung der Bürgerinnen und Bürger mit demokratischer Politik [...] beschränkt sich nicht auf die Wahlurne; sie umfasst auch ihre Interaktion mit öffentlichen Diensten. Wenn diese Interaktion reaktionsschnell, respektvoll, angemessen, transparent und ermächtigend ist, wird dies dazu beitragen, die Wahrnehmung der Bürgerinnen und Bürger von Institutionen sowie das Vertrauen in sie zu verbessern.***<sup>9</sup>

## Herausforderung 1 KI kann Fehlfunktionen der öffentlichen Verwaltung verstärken

Die Probleme, mit denen wir heute konfrontiert sind, sind nicht neu. Sie rühren von seit Langem bestehenden Schwächen her, die bereits unmittelbar nach dem Aufkommen der modernen Bürokratie erkannt wurden.

Ursprünglich als rationales System konzipiert, um Gerechtigkeit, Vorhersehbarkeit und Gleichbehandlung vor dem Gesetz zu gewährleisten, erzeugt die Bürokratie heute vielfach Fehlfunktionen, die das Vertrauen in öffentliche Institutionen untergraben. Komplexe Regeln und formale Verfahren überlagern in der Wahrnehmung der Bürger:innen

den eigentlichen Zweck; langsame und fragmentierte Prozesse schwächen die Handlungsfähigkeit der Verwaltung zusätzlich und verstärken das negative Gefühl.

Theoretisch könnte KI den Regierungen dabei helfen, diese Dysfunktionen zu beheben, indem sie die Neugestaltung bestehender Strategien und Prozesse unterstützt. Es besteht jedoch die ernsthafte Gefahr, dass Regierungen diese Gelegenheit verpassen, wenn KI vor allem dazu eingesetzt wird, bestehende „dysfunktionale“ Ansätze zu beschleunigen, statt sie wirklich zu verbessern. Wenn sie bestehende nicht digital taugliche Regeln, fragmentierte Abläufe oder überholte Verwaltungslogiken in neue KI-Systeme übertragen, verstärken Regierungen lediglich bestehende Fehlfunktionen. Ohne geeignete Änderungen und Vorsichtsmaßnahmen besteht das Risiko, dass diese Systeme Entscheidungen noch intransparenter machen oder bestehende Ungleichheiten verstärken, anstatt diese zu beseitigen.

Ebenso wird KI die erwarteten Vorteile nicht liefern, wenn Regierungsentscheidungen von der Verfügbarkeit oder Popularität bestimmter Tools, wie etwa Chatbots, geleitet werden, anstatt von den tatsächlichen Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger. Von KI-Projekten geht weiterhin – und dies bleibt auch 2026 ein zentrales Problem – das Risiko aus, bestehende strukturelle Schwächen staatlicher Institutionen zu verstärken und die Grenzen administrativer Leistungsfähigkeit offenzulegen.<sup>10</sup>

## Maßnahme 1 Wechsel zu problemorientierten Bottom-up-Ansätzen für KI

Vor dem Einsatz von KI sollten Regierungen deutlich darlegen, welchen Nutzen KI-Projekte voraussichtlich schaffen werden. Jede Initiative muss einen echten Mehrwert für Einzelpersonen, Beschäftigte im öffentlichen Dienst und die Organisation selbst zeigen.<sup>11</sup> **Dies setzt voraus, dass die Bedürfnisse der Menschen, die das Projekt ansprechen soll, klar bestimmt werden** (z. B. schnellere Entscheidungen, konsistentere Urteile). Zudem muss dabei geprüft werden, ob die vorhandenen organisatorischen Ressourcen zur Erfüllung dieser Bedürfnisse ausreichen, und es müssen messbare Indikatoren festgelegt werden, die eine Bewertung der tatsächlichen Auswirkungen im Laufe der Zeit ermöglichen. Prozesse sollten nur dann Kandidaten für die Automatisierung werden, wenn sie umgestaltet und mit gesellschaftlichen Werten in Einklang gebracht wurden. Diese Logik wird am Beispiel des Vereinigten Königreichs gut veranschaulicht: Anstatt den schnellen

Einsatz von Technologie in den Vordergrund zu stellen, sollen Dienste zunächst auf der Grundlage klar festgelegter Nutzerbedürfnisse neu gestaltet werden, bevor schließlich automatisierte Lösungen eingeführt werden.<sup>12</sup>

*Regierungen sollten ihre KI-Reise damit beginnen, die großen Herausforderungen anzugehen, die sie daran hindern, KI auf wirklich transformative Weise einzusetzen – das heißt, auf eine Art und Weise, die öffentliche Dienste leichter navigierbar macht, Verwaltungsaufwand reduziert, die Koordination verbessert, die Rechenschaftspflicht stärkt oder zu gerechteren Ergebnissen für die Menschen führt.“*

Um diese Vision zu verwirklichen, sollten Regierungen ihre Umsetzung mit klar abgegrenzten Projekten beginnen und eng mit Endnutzern und Beschäftigten im öffentlichen Dienst zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass KI dort eingesetzt wird, wo sie den größten Mehrwert bietet.

**Beschäftigte im öffentlichen Dienst sollten als Mitgestalter** eingebunden werden – nicht bloß als Anwender – und in den gesamten Prozess einbezogen sein: von der Problemdefinition und der Festlegung von Erfolgskriterien über die Erprobung früher Versionen in realen Dienstleistungsumgebungen bis hin zur kontinuierlichen Weiterentwicklung sowohl der Tools als auch der zugrundeliegenden Prozesse. Ihre Expertise – einschließlich der informellen Zwischenlösungen, die sie entwickeln, um den Bedürfnissen der Menschen gerecht zu werden, wenn sich offizielle Verfahren als ineffektiv oder zu langsam erweisen – sollte bei KI-Initiativen in allen Phasen einfließen.

**Die Umsetzung sollte mit kleinen, fokussierten Projekten beginnen, die auf klar definierte Ziele ausgerichtet sind.** Wichtig ist dabei die genaue Überwachung aller Auswirkungen auf Servicequalität, Arbeitsbelastung, Chancengleichheit und Ähnliches. Darauf aufbauend sollten Regierungen bewährte Erfolge weiterentwickeln – skalieren, was funktioniert, einstellen, was nicht funktioniert, und gewonnene Erkenntnisse nutzen, um eine breitere Einführung über Programme und Behörden hinweg zu unterstützen. Dänemark bietet ein konkretes Beispiel für diesen Ansatz mit schrittweisem Vorgehen, bei welchem regulatorische Sandboxes und einzelne Phasen bis zur Einführung zum Einsatz kommen.<sup>13</sup>

## Herausforderung 2 Regierungen verfügen nicht über die institutionelle Kapazität für die Implementierung von KI

Regierungen stehen vor tiefgreifenden strukturellen und kapazitätsbezogenen Einschränkungen, die ihre Fähigkeit zur effektiven KI-Governance begrenzen. Obwohl die Herausforderungen, die sie bewältigen müssen, zunehmend miteinander verflochten sind, agieren sie immer noch in Silos, stützen sich auf fragmentierte Datensysteme und arbeiten in starren rechtlichen Rahmenbedingungen, die die behörden- und ministerienübergreifende Koordination erschweren. Diese Komplexität verlangsamt Entscheidungsprozesse und erschwert es Regierungen, ressortübergreifend und als kohärentes Ganzes zu handeln – wie es das Konzept eines „Whole-of-Government“-Ansatzes erfordert.

Auf der Ebene des operativen Vollzugs bedingen veraltete, nicht interoperable Systeme einen erhöhten Koordinationsaufwand, erschweren eine proaktive Leistungserbringung und beeinträchtigen die Entscheidungsqualität – insbesondere dort, wo Mitarbeitende unter hoher Belastung mit inkonsistenten Regelwerken und unzureichenden Echtzeitdaten arbeiten.

Regierungen sehen sich auch mit einer wachsenden Lücke an digitalen Fähigkeiten konfrontiert, sowohl bei Führungskräften, die für strategische Entscheidungen verantwortlich sind, als auch bei Mitarbeitenden, die mit dem Betrieb KI-gestützter Systeme betraut sind.<sup>14</sup> Der intensive Wettbewerb um KI-Talente begünstigt stark den privaten Sektor, in dem Gehälter, Flexibilität und Karriereentwicklung attraktiver sind. Im Ergebnis konzentriert sich Wissen eher bei Anbietern als in der Verwaltung, was wiederum zu Abhängigkeiten führt und die staatliche Aufsicht schwächt.

## Maßnahme 2 Ausbau von Kapazität mit Schulungen und einem crossfunktionalen KI-Support-Team

GDie Maximierung der Chancen und die Minimierung der Risiken von KI setzt voraus, dass Führungskräfte,

Belegschaft und Institutionen die erforderlichen Kapazitäten entwickeln, um KI kompetent und verantwortungsvoll einzusetzen.

Erstens **sollten Regierungen ihre Beschäftigten im öffentlichen Dienst darin schulen, produktiv mit KI-Werkzeugen zu arbeiten.** Neben der in vielen Schulungsprogrammen bereits verankerten KI-Ethik bedarf es gezielter Maßnahmen, um alle Mitarbeitenden zu befähigen, KI-Werkzeuge sicher und effektiv in ihrer täglichen Arbeit anzuwenden. Dazu gehören das Verständnis dafür, wie KI in einem bestimmten Kontext funktioniert, die Fähigkeit, drohende Fehler frühzeitig zu erkennen, sowie das Wissen über geeignete Ausweichverfahren. Darüber hinaus sollten Beschäftigte im öffentlichen Dienst gezielt und nachhaltig in jenen Kompetenzen gefördert werden, die ausschließlich Menschen vorbehalten sind – etwa die Interpretation komplexer Einzelfälle, das Abwägen konkurrierender Interessen und die Gewährleistung, dass algorithmische Entscheidungen korrekt und gerecht sind.

*Um die Vorteile von „Anwendungen mit Maschinellern Lernen nutzen zu können, müssen Sie die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden weiterentwickeln [. . .]. Wenn eine Maschine Betrug erkennt oder Kunden- bzw. Mitarbeiterabwanderung mit 90 % Genauigkeit vorhersagt, müssen Menschen die restlichen 10 % bearbeiten. Genau diese sind die schwierigsten 10 %.“<sup>15</sup>*

Zweitens **sollte jede Regierung die Schaffung eines funktionsübergreifenden KI-Support-Teams in Betracht ziehen**, um öffentlichen Institutionen dabei zu helfen, KI sicher, effektiv und zweckorientiert einzusetzen. Das Team unterstützt Ministerien und Behörden über den gesamten KI-Lebenszyklus hinweg – von der Identifikation geeigneter Anwendungsfälle und der Neugestaltung von Arbeitsabläufen vor der Automatisierung bis zur Auswahl und Integration passender Instrumente unter Einhaltung gesetzlicher und sicherheitstechnischer Anforderungen. Zu den Kernaufgaben gehören: Machbarkeits- und Risikobewertung, Festlegung gemeinsamer Standards für Datenqualität, Modell-Governance und Dokumentation, Durchführung von Pilotprojekten und der Einrichtung von Sandboxes sowie Eingreifen bei notwendiger Neukalibrierung oder Abschaltung von KI-Systemen. Die Zusammensetzung des Teams sollte diesem Auftrag entsprechen und Expertise aus Technik, Recht, Politik, Service Design und Change-Management vereinen – ergänzt durch Kompetenzen in öffentlichem Recht, nutzerzentriertem Design, Prozessbegleitung und operativem Dienstleistungsbetrieb.

## Herausforderung 3 Regierungen sind mit starken Machtungleichgewichten konfrontiert

Die starke Konzentration der KI-Entwicklung hat das Kräfteverhältnis zwischen Regierungen und dem privaten Sektor verschoben und stellt damit eine Herausforderung für die Souveränität und die demokratische Kontrolle dar. KI-Anbieter – ein kleiner Kreis überwiegend amerikanischer und chinesischer Unternehmen – nehmen durch ihre Forschungsführerschaft eine strukturell prägende Rolle ein, bestimmen weitgehend den Zugang zur Technologie und verfügen bei Vertragsverhandlungen über ein erhebliches strukturelles Übergewicht, wodurch Regierungen in eine strukturelle Abhängigkeit geraten – weniger von einzelnen Technologiekomponenten als von der Fähigkeit der Anbieter, heterogene – darunter vielfach Open-Source-Komponenten – zu integrieren, Entwicklungszyklen zu beschleunigen und Lösungen bedarfsgerecht zu skalieren, sowie von der Expertise, die für den KI-Einsatz in Ministerien und Behörden erforderlich ist.<sup>16</sup>

Diese Abhängigkeit ist keine bloße Unannehmlichkeit, sondern hat sich zu einer politischen Schwachstelle entwickelt. Regierungen haben häufig keinen Zugang zu Dokumentation, Audit Trails oder Erläuterungen zum Modellverhalten und müssen sich bei der Bewertung von KI-Systemen, die Rechte und Ansprüche betreffen, auf die Einschätzungen der Anbieter verlassen. Wenn eine öffentliche Institution die Instrumente, die sie zur Feststellung des Anspruchs auf Sozialhilfe einsetzt, nicht überprüfen kann oder wenn Vertraulichkeitsvereinbarungen eine Überprüfung von Instrumenten für Predictive Policing verhindern, handeln ihre Beamten praktisch im Dunkeln.

Die Beschaffung verstärkt diese Machtungleichgewichte noch. Viele Regierungen haben kein Druckmittel für die Verhandlung über Audit-Rechte, um Transparenz zu verlangen oder Vendor Lock-in zu verhindern. Dies führt dazu, dass langfristige Abhängigkeit der Normalzustand ist. Vor allem kleinere Nationen stehen hier besonders unter Druck. Sie verfügen über begrenzte regulatorische Kapazität und nur geringe Präsenz in internationalen Foren zur Festlegung von Standards.

Da global agierende Unternehmen die Bedingungen für den Zugang zu modernen KI-Systemen maßgeblich prägen, drohen Regierungen in für die nationale Verwaltung zentralen Bereichen souveräne Gestaltungsspielräume einzubüßen. Ohne eine gezielte Strategie zur Wiederherstellung wirksamer Aufsicht könnten die zur Stärkung der öffentlichen Verwaltung eingeführten Werkzeuge deren Handlungsfähigkeit langfristig eher schwächen als stärken.

## Maßnahme 3 Neue Stärkung der öffentlichen Hand durch Zusammenarbeit und technologische Resilienz

Um die strategische Kontrolle über KI für den Einsatz in der öffentlichen Verwaltung zurückzugewinnen, sollten Regierungen zunächst von isolierter Beschaffung zu koordinierten Maßnahmen wechseln. **Beschaffungsallianzen**, vergleichbar mit den kollektiven Verhandlungen für Impfstoffe<sup>17</sup>, erlauben es beteiligten Regierungen, Nachfrage und Expertise zusammenzubringen. Durch diese gebündelte Verhandlungsmacht kann einiges erreicht werden, was alleine nicht möglich wäre, darunter relevante Aufsichts- und Audit-Rechte, Transparenz bei den Trainingsdaten, eine klare Dokumentation des Modellverhaltens und Garantien für die Datenübertragbarkeit. Treten mehrere Regierungen gegenüber einem Anbieter geschlossen auf, können Vertragsklauseln, die im bilateralen Kontext als nicht verhandelbar galten, zu einer definierten Mindestanforderung werden.

Öffentliche Institutionen sollten zudem **auf nationaler und internationaler Ebene kooperieren, um KI-Werkzeuge, Modelle, Lizenzvorlagen, Sicherheitsleitfäden, rechtliche und Governance-Expertise sowie Bewertungsberichte gemeinsam zu entwickeln und auszutauschen.**

Insbesondere Partnerschaften zwischen Ländern des Globalen Südens könnten dazu beitragen, gemeinsame oder regionale Fachteams aufzubauen, die vertrauenswürdige Technologien länderübergreifend nutzbar machen – ohne zwingend auf proprietäre Systeme angewiesen zu sein. Öffentliche digitale Ressourcen, die gemeinsam genutzt werden, können die Abhängigkeit der Regierungen von externen Anbietern verringern. So ermöglicht etwa X-Road, eine von Estland geführte Ebene für Interoperabilität und Datenaustausch, dass öffentliche Institutionen und autorisierte Anbieter über standardisierte, dezentrale Datenbanken statt über firmeneigene Plattformen miteinander kommunizieren. Mittlerweile wird X-Road von 20 Ländern genutzt, darunter von Finnland, der Ukraine und Japan.<sup>18</sup> Die (Wieder-)Herstellung staatlicher Autorität über Daten und KI bedeutet nicht, dass alle digitalen Systeme intern eingerichtet oder betrieben werden müssen. In einer global vernetzten Welt ist technologische Autarkie keine realistische Option, sie würde den Zugang zu weiterentwickelten Fähigkeiten einschränken, Innovation verlangsamen und neue Abhängigkeiten sowie kritische Ausfallpunkte innerhalb der Verwaltung schaffen. Gefordert ist vielmehr **eine Resilienz, die durch gezielte Diversifizierung technologischer Lösungen und Anbieter sicherstellt, dass weder eine**

**einzelne Technologie noch ein einzelner Anbieter noch ein institutionelles Modell eine unverzichtbare Stellung einnimmt.** Diese bewusste Balance technologischer Lösungen ist durch den Aufbau einer digitalen öffentlichen Infrastruktur unter Einbeziehung privater Kompetenzen, die Diversifizierung der Anbieterbasis, die Vermeidung von Plattformabhängigkeiten sowie die Sicherstellung systemübergreifender Standards für Daten- und Lösungsportabilität zu erreichen. Der Ansatz Indiens verdeutlicht diese Logik: Die öffentlich verwaltete digitale Infrastruktur wird gemeinsam mit großen Technologie-Anbietern im Rahmen kontrollierter Private-Cloud-Vereinbarungen entwickelt und betrieben.

*Die strategische Frage für Regierungen lautet nicht, ob sie sich auf die Märkte verlassen oder alles selbst aufbauen sollen, sondern wie sie hybride Strukturen so entwickeln können, dass Resilienz, Verantwortlichkeit und langfristige Kontrolle gewahrt bleiben.*

## Herausforderung 4 Lücken bei der Verantwortlichkeit untergraben das Vertrauen in öffentliche Institutionen

Der Einsatz von KI erfolgt im öffentlichen Sektor vielfach, ohne dass die Mechanismen etabliert werden, die politische Legitimität und öffentliches Vertrauen in staatliche Institutionen erfordern. Dies betrifft insbesondere Fälle, in denen KI-Systeme ohne öffentliche Debatte oder gesetzliche Ermächtigung eingeführt werden und betroffene Bevölkerungsgruppen weder in die Gestaltung einbezogen werden noch – im schlimmsten Fall – überhaupt Kenntnis vom Technologieeinsatz haben. Klare Regelungen zu Transparenz, Verantwortlichkeit und Haftung sind unabdingbar, um diese demokratischen Grundwerte zu wahren.

Hinzu kommt, dass KI-Systeme im öffentlichen Sektor häufig als intransparente „Black Boxes“ operieren und weder Bürgerinnen und Bürgern noch Beschäftigten im öffentlichen Dienst nachvollziehbare

Einblicke in Entscheidungs- oder Vorhersageprozesse gewähren. Fehlen klare Rahmenbedingungen für den Einsatz, droht intern eine schleichende Übernahme maschineller Empfehlungen ohne kritische menschliche Überprüfung und gegebenenfalls auf Kosten bestehender Verwaltungsvorschriften und rechtlicher Schutzmechanismen. So orientierte sich etwa die spanische Polizei in 95 % der Fälle an jenem Risikowert, der durch ihr algorithmisches Design zur Bekämpfung geschlechtsspezifischer Gewalt generiert wurde, anstatt diesen nur als einen von mehreren Faktoren zu berücksichtigen.<sup>19</sup>

Problematisch ist dabei, dass Einzelpersonen kaum wirksame Mittel haben, um KI-gestützte Entscheidungen anzufechten. Dem Global Index on Responsible AI zufolge verfügen lediglich 35 Länder über Rahmenbedingungen, die Abhilfemechanismen und Rechtsmittel vorsehen, wenn Einzelpersonen durch ein staatlich betriebenes KI-System benachteiligt werden.<sup>20</sup> Noch gravierender ist das Problem des fehlenden Bewusstseins: Großen Teilen der Weltbevölkerung fehlt das grundlegende Wissen, um überhaupt zu erkennen, wann ein KI-System an einer Entscheidung beteiligt ist – geschweige denn, um dessen Ergebnisse zu verstehen, zu hinterfragen oder anzufechten. In Ländern wie Südafrika, wo zwei Drittel der Bevölkerung noch nie von KI gehört haben oder kaum verstehen, was KI ist und wie sie ihr Leben beeinflussen könnte,<sup>21</sup> ist eine wirksame Anfechtung KI-gestützter Entscheidungen in der Praxis kaum möglich.

**Gemäß einer Umfrage der Vereinten Nationen hat weniger als die Hälfte der Länder, die Antworten übermittelten, Gesetze oder Vorschriften zum ethischen und verantwortungsvollen Einsatz von KI in der öffentlichen Verwaltung erlassen.<sup>22</sup>**

## Maßnahme 4 Aufbau eines „Trust Stacks“ für KI im öffentlichen Sektor

Statt punktueller Einzelmaßnahmen brauchen Regierungen einen kohärenten Rahmen – einen „Trust Stack“ für KI im öffentlichen Sektor, der Transparenz, Verantwortlichkeit und Aufsicht systematisch miteinander verbindet und damit das Vertrauen von Bürgerinnen und Bürgern sowie Beschäftigten im öffentlichen Dienst in diese Systeme festigt. Entscheidend dabei ist, dass der Trust Stack nicht als eigenständige Governance-Struktur neben dem

geltenden Recht errichtet wird, sondern auf bestehenden Rechtsinstrumenten aufbaut, wie dem Verwaltungsrecht, dem Vergaberecht und den sich herausbildenden KI-spezifischen Regelungen, die bereits heute wirksame Hebel für die Steuerung des KI-Einsatzes im öffentlichen Sektor bereitstellen.

**Vertrauen beginnt mit Transparenz:** Der Einsatz von KI muss sichtbar, nachvollziehbar und überprüfbar sein. Europäische Union und Kanada haben gezeigt, dass Regierungen mit gutem Beispiel vorangehen können, etwa durch verpflichtende KI-Register. Dabei handelt es sich um öffentliche Datenbanken, die alle eingesetzten KI-Systeme der Verwaltung, deren Zweck, die Datenquellen und bekannte Einschränkungen auflisten.<sup>23</sup>

Zudem sollten öffentliche Institutionen vor dem Einsatz eines KI-Tools eine algorithmische Folgenabschätzung durchführen und deren Ergebnisse veröffentlichen. Eine verständliche Kennzeichnung sollte Bürgerinnen und Bürger darüber informieren, wenn und wie ein KI-System bei der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen eingesetzt wird. Darüber hinaus ist in allgemein verständlicher Sprache zu erläutern, wie das jeweilige System funktioniert und welche Rolle es bei der Entscheidungsfindung spielt.

**Vertrauen erfordert Rechtsschutz:** Bürgerinnen und Bürger müssen KI-gestützte Verwaltungsentscheidungen verstehen, hinterfragen und anfechten können. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten beim KI-Einsatz sind dabei klar zuzuweisen. Nach dem Vorbild Frankreichs sollten Regierungen entsprechende Mechanismen einrichten oder bestehende stärken – etwa einen KI-Ombudsmann oder einen spezialisierten Helpdesk, über den Bürgerinnen und Bürger Beschwerden einreichen und Rechtsbehelfe einlegen können.<sup>24</sup> Nach dem Vorbild des deutschen Bundeslandes Schleswig-Holstein könnten Regierungen noch weitergehen und einen formellen „KI-Widerspruch“ einführen, der es ermöglicht, eine automatisierte Entscheidung zurückzusetzen und von einem Menschen neu prüfen zu lassen – ohne verfahrensrechtliche Nachteile für die widersprechende Partei.<sup>25</sup> Ergänzend zu diesen verfahrensrechtlichen Schutzinstrumenten sollten Verantwortlichkeiten für KI-gestützte Entscheidungen und Verwaltungsleistungen klar zugewiesen und institutionell verankert werden – wie es Südkorea kürzlich durch die gesetzliche Klarstellung der Verantwortlichkeiten von Behörden und Beschäftigten im öffentlichen Dienst getan hat.<sup>26</sup>

**Vertrauen bedingt unabhängige Aufsicht:** KI-Systeme im öffentlichen Sektor müssen kontinuierlich, gemeinschaftlich und unabhängig überwacht werden. Hierfür sollten Regierungen Multistakeholder-Gremien einrichten, mit ausgewogener Vertretung aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Industrie und Gewerkschaften, die mit der laufenden Überwachung, Bewertung und

Weiterentwicklung von KI-Systemen und -Praktiken betraut sind. Um dieses Aufsichtssystem zu stärken, sind wirksame Schutzregelungen für Whistleblower, die im öffentlichen Interesse tätig sind, wie beispielsweise Sicherheitsforscherinnen und -forscher zu gewährleisten, die Systemfehler oder ethische Verstöße aufdecken.

## Trust Stack für KI im öffentlichen Sektor



### Ebene Information

Transparenz und öffentliches Bewusstsein

Klare Kennzeichnung, KI-Register und Folgenabschätzung.



### Ebene Rechtsschutz

Anfechtbarkeit und wirksamer Rechtsschutz

Recht auf Anfechtung von Entscheidungen und klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten.



### Ebene Aufsicht

Durchgehende, gemeinschaftliche und unabhängige Aufsicht

Überwachung der KI im öffentlichen Sektor durch Multistakeholder-Gremien und Schutz für Whistleblower.

## Vorbereitung für Ausfälle: Wie KI-Resilienz im Betrieb erreicht wird

Technische Ausfälle können zur Unterbrechung entscheidender Dienstleistungen sowie zur Störung von Lieferketten führen und dadurch Kaskadeneffekte auslösen. Im Jahr 2024 führte ein fehlerhaftes Update des Cybersicherheitsanbieters CrowdStrike weltweit zum Ausfall von 8,5 Millionen Windows-Systemen. Hiervon waren Krankenhäuser, Rettungsdienste und Regierungsbehörden betroffen.<sup>27</sup> 2025 legte ein Brand beim koreanischen Nationalen Informationsdienst 647 Regierungssysteme lahm und ließ die Bürger wochenlang ohne Zugang zu grundlegenden Diensten zurück.<sup>28</sup> a Störungen nicht vollständig zu vermeiden sind, besteht die zentrale Herausforderung für Regierungen darin, Resilienz strukturell zu verankern – durch eine bewusste Diversifizierung von Technologien und Anbietern, die sicherstellt, dass kein einzelner Ausfall das gesamte System lahmlegt. Kurze politische Zyklen begünstigen politisch sichtbare Modernisierungsmaßnahmen

zulasten resilienter Architekturen. Die daraus resultierende Konzentration auf Einzellösungen, eine unkoordinierte Landschaft von Lösungsanbietern und fragmentierte Infrastrukturen erzeugen systemische Verwundbarkeiten, die durch Cyberangriffe oder Naturkatastrophen verstärkt werden können. Ein zeitgemäßes Resilienzverständnis zielt daher auf eine bewusste Diversifizierung von Technologien, Lösungsanbietern und institutionellen Modellen, die in ihrer Gesamtheit eine kohärente und widerstandsfähige Architektur bilden, sodass kein einzelner Ausfall zum Gesamtversagen kritischer Verwaltungsfunktionen führt.

## Klein anfangen. Gezielt skalieren. Strukturell resilient sein.

KI verstärkt in erster Linie, was bereits vorhanden ist – Stärken wie Schwächen gleichermaßen. Wer KI einsetzt, ohne die zugrundeliegenden Strukturen zu hinterfragen, automatisiert Fehlfunktionen, zementiert Ungleichheiten und macht intransparente Entscheidungsprozesse noch undurchdringlicher. Das transformative Potenzial von KI – öffentliche Dienste neu zu gestalten, Verwaltungsaufwand zu reduzieren, Koordination zu verbessern und zu gerechteren Ergebnissen beizutragen – entfaltet sich nur dort, wo Regierungen nicht nur ihre Prozesse, sondern ihre institutionelle Logik selbst neu denken. Dafür braucht es solide Grundlagen: neu gestaltete Prozesse, ausgebaute institutionelle Kapazitäten, ein ausgewogenes Machtgefüge gegenüber Anbietern sowie einen verlässlichen Rahmen aus Transparenz, Rechtsschutz und unabhängiger Aufsicht.

KI kann nur dann gesellschaftlichen Nutzen bringen, wenn sie auf klar definierte Probleme von Endnutzenden ausgerichtet ist, in neu gestalteten Umgebungen eingebettet wird, von kompetenten Mitarbeitenden getragen wird, durch Zusammenarbeit gestützt wird und transparent von öffentlicher Hand gesteuert wird. In einer Verwaltung, die von fragmentierten Prozessen, unzureichenden Investitionen in Menschen und strukturelle Resilienz, schwacher Koordination und eingeschränkter Verantwortlichkeit geprägt ist, wird KI eher das Scheitern befördern als Probleme lösen. Der Versuchung, institutionelle Kapazitäten und

Urteilsvermögen durch KI zu ersetzen, muss daher konsequent widerstanden werden – Technologie ist ein Mittel zur Stärkung dieser Kapazitäten, kein Ersatz für sie.

Ein schrittweises und stetiges Vorgehen sollte nicht als Zurückhaltung oder Unentschlossenheit verstanden werden, sondern als Zeichen von Ernsthaftigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Sorgfältig gestaltete Pilotprojekte, eine phasenweise Einführung und eine durchdachte Planung für den schlimmsten Fall sind der einzig glaubwürdige Weg, um zu lernen, gesellschaftlichen Nutzen nachzuweisen und Kurskorrekturen vorzunehmen, bevor potenzielle Schäden durch KI zunehmen.

Ob KI unsere Regierungen grundlegend transformieren wird oder eine leistungsstarke, aber begrenzte Technologie bleibt, deren langfristige Wirkung enttäuscht, ist noch offen. Eines steht jedoch fest: **Klare Verantwortlichkeit ist die Grundvoraussetzung für den Einsatz von KI im öffentlichen Sektor.** Ohne sorgfältige Planung und konsequente Umsetzung werden sich Verwaltungen mit einer Technologie konfrontiert sehen, die sie nicht angemessen steuern können – und mit einer Bevölkerung, die ihnen zunehmend misstraut.

## Notes

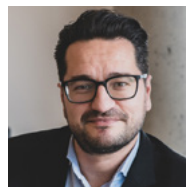
1. Siehe OECD. (18. September 2025). *Governing with artificial intelligence [Regieren mit künstlicher Intelligenz]*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
2. Karadeglija, A. (12. Dezember 2025). *Ottawa is using AI to review public comments on its national AI strategy [Ottawa nutzt KI zur Auswertung von öffentlichen Stellungnahmen zu seiner nationalen KI-Strategie]*. Canada's National Observer. <https://www.nationalobserver.com/2025/12/12/news/ottawa-using-ai-review-public-comments-its-national-ai-strategy>
3. Government Technology Agency (GovTech) Singapore. (n.d). *AlBots*. <https://www.tech.gov.sg/products-and-services/for-government-agencies/productivity-and-marketing/aibots/>
4. OECD. (18. September 2025). *Governing with artificial intelligence [Regieren mit künstlicher Intelligenz]*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
5. Siehe z. B. Wingar, J. (10. März 2025). *Musk Replacing Workers with AI: Should you Be Worried? [Musk ersetzt Mitarbeiter durch KI: Sollten Sie sich Sorgen machen?]* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2025/03/10/musk-replacing-workers-with-ai-should-you-be-worried/>. Albanien experimentierte sogar mit einem KI-Minister, doch die Entwickler wurden der Korruption beschuldigt. Zudem übersah die mit unzuverlässigen Daten trainierte KI einige Belege. Siehe: Jakes, L. (27. Januar 2026). *Albania Created an A.I. Minister' to Curb Corruption. Then Its Developers Were Accused of Graft [Albanien schuf einen KI-Minister zur Korruptionsbekämpfung. Dann wurden die Entwickler der Bestechung beschuldigt.]* New York Times. <https://www.nytimes.com/2026/01/27/world/europe/albania-ai-corruption-graft.html>
6. OECD. (18. September 2025). *Governing with artificial intelligence [Regieren mit künstlicher Intelligenz]*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>. Siehe auch: Challapally, A., Pease, C., Raskar, R., & Chari, P. (Juli 2025). *The GenAI divide: State of AI in business 2025 [Die GenAI-Kluft: Stand der KI in Unternehmen 2025]*. MIT. [https://www.artificialintelligence-news.com/wp-content/uploads/2025/08/ai\\_report\\_2025.pdf](https://www.artificialintelligence-news.com/wp-content/uploads/2025/08/ai_report_2025.pdf)
7. De Liban, K., & Marwick, A. (10. Dezember 2024). *AI can't solve government waste – and may hurt vulnerable Americans [KI kann staatliche Verschwendung nicht lösen – und könnte gefährdete Amerikaner schädigen]*. Tech Policy Press. <https://www.techpolicy.press/ai-cant-solve-government-waste-and-may-hurt-vulnerable-americans>
8. Kwon, J. (15. Oktober 2025). *AI powered textbooks fail in South Korea [Mit KI erstellte Lehrbücher fallen in Südkorea durch]*. Rest of World. <https://restofworld.org/2025/south-korea-ai-textbook/>

9. Parker, I. (29. April 2025). *Why public legitimacy for AI in the public sector isn't just a 'nice to have'* [Warum öffentliche Legitimität für KI im öffentlichen Sektor unverzichtbar ist – und kein ‚Nice to have‘]. Global Government Forum. <https://www.globalgovernmentforum.com/why-public-legitimacy-for-ai-in-the-public-sector-isnt-just-a-nice-to-have/>
10. Dizikes, P. (6. Dezember 2024). *Daron Acemoglu: What do we know about the economics of AI?* [Was wissen wir über die Ökonomie der KI?]. MIT News. <https://economics.mit.edu/news/daron-acemoglu-what-do-we-know-about-economics-ai>
11. Siehe Martinsuo, M. (2020). *The management of values in project business: Adjusting beliefs to transform project practices and outcomes* [Management von Werten im Projektgeschäft: Überzeugungen anpassen, um Projektpraktiken und -ergebnisse zu transformieren]. *Project Management Journal*, 51(4), 389–399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
12. Government Digital Service & Central Digital and Data Office. (2. April 2025). *Government design principles* [Gestaltungsprinzipien für die öffentliche Verwaltung]. <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>
13. Dänische Agentur für digitale Verwaltung. (o. D.). *Danish strategies for artificial intelligence* [Dänische Strategien für künstliche Intelligenz]. <https://en.digst.dk/digital-governance/new-technologies/danish-strategies-for-artificial-intelligence>
14. OECD. (18. September 2025). *Governing with artificial intelligence* [Regieren mit künstlicher Intelligenz]. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
15. Ross, J. (14. Juli 2017). *The fundamental flaw in AI implementation* [Der grundlegende Fehler bei der Implementierung von KI]. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-flaw-in-ai-implementation/>
16. World Bank Group. (2025). *Digital development progress and trends report 2025: Strengthening AI foundations* [Bericht über Fortschritte und Trends in der digitalen Entwicklung 2025: Stärkung der Grundlagen der KI]. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099112525160593874>
17. Siehe: Gavi, die Impfallianz. (2024). <https://www.gavi.org/>
18. Siehe e-Estonia. (o. D.). *X Road: Interoperability services* [X Road: Interoperabilitätsdienste]. <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road> und Digital Cooperation Organization. (2025). *Digital public infrastructure: A key building block for social inclusion and economic development* [Digitale öffentliche Infrastruktur: Ein wichtiger Baustein für soziale Inklusion und wirtschaftliche Entwicklung]. <https://dco.org/wp-content/uploads/2025/06/DPI-Policy-Paper.pdf?ref=breakthroughpursuit.com>
19. Satariano, A., & Toll Pifarre, R. (18. Juli 2024). *An algorithm told police she was safe. Then her husband killed her* [Ein Algorithmus sagte der Polizei, sie sei sicher. Dann wurde sie von ihrem Ehemann getötet]. The New York Times. <https://www.nytimes.com/interactive/2024/07/18/technology/spain-domestic-violence-viogen-algorithm.html>
20. *Global Index on Responsible AI* [Globaler Index für verantwortungsvolle KI]. (2024). [https://agatadata.com/wp-content/uploads/2024/11/Global-Index-on-Responsible-AI-2024-Corrected-Edition-25\\_10\\_24-Gobierno-de-Canada-y-USAID.pdf](https://agatadata.com/wp-content/uploads/2024/11/Global-Index-on-Responsible-AI-2024-Corrected-Edition-25_10_24-Gobierno-de-Canada-y-USAID.pdf)
21. Junck, L. D., & Adams, R. (29. September 2025). *One in three South Africans have never heard of AI: What this means for policy* [Jeder dritte Südafrikaner hat noch nie von KI gehört: Was das für die Politik bedeutet]. UCT News, University of Cape Town. <https://www.news.uct.ac.za/article/-one-in-three-south-africans-have-never-heard-of-ai-what-this-means-for-policy>
22. Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten der Vereinten Nationen (DESA). (2024). *Addendum on AI and Digital Government. United Nations E-Government Survey 2024* [Anhang zu KI und digitale Verwaltung. E-Government-Umfrage der Vereinten Nationen 2024]. Vereinte Nationen. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-10/Addendum%20on%20AI%20and%20Digital%20Government%20%E-Government%20Survey%202024.pdf>
23. Siehe Sekretariat des Treasury Board von Kanada. (28. November 2025). *Canada launches first register of AI uses in federal government* [Kanada führt das erste Register für den Einsatz von KI in der föderalen Regierung ein]. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/news/2025/11/canada-launches-first-register-of-ai-uses-in-federal-government.html>
24. Nationale Kommission für Informatik und Freiheiten (CNIL). (5. Januar 2026). *AI system development: CNIL's recommendations to comply with the GDPR* [Entwicklung von KI-Systemen: Empfehlungen der CNIL zur Einhaltung der DSGVO]. <https://www.cnil.fr/en/ai-system-development-cnils-recommendations-to-comply-gdpr>
25. Der Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein. (November 2021). *Künstliche Intelligenz: Strategische Ziele und Handlungsfelder für Schleswig-Holstein*. [https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/digitalisierung/kuenstliche-intelligenz/KI-Strategie/documents/ki\\_ai\\_strategy\\_download.pdf?blob=publicationFile&v=2](https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/digitalisierung/kuenstliche-intelligenz/KI-Strategie/documents/ki_ai_strategy_download.pdf?blob=publicationFile&v=2)
26. Siehe: Gesetz zur Aktivierung von KI und datenbasierter Verwaltung (29. Januar 2026); Rahmengesetz zur Entwicklung Künstlicher Intelligenz und zur Schaffung von Vertrauen, Art. 16(4) (in der Fassung vom 20. Januar 2026).
27. Agentur für Cybersicherheit und Infrastruktursicherheit. (6. August 2024). *Widespread IT outage due to CrowdStrike update* [Großflächiger IT-Ausfall wegen CrowdStrike-Update]. <https://www.cisa.gov/news-events/alerts/2024/07/19/widespread-it-outage-due-crowdstrike-update>
28. Kim, H., & Yang, H. (29. September 2025). *South Korea scrambles to restore digital services after server fire* [Südkorea bemüht sich nach Serverbrand um die Wiederherstellung der digitalen Dienste]. Reuters. <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/south-korea-restores-46-services-after-data-centre-fire-safety-minister-says-2025-09-29/>

# Autoren



**Catherine Regis** ist Professorin für Rechtswissenschaften an der Universität von Montreal und Direktorin für soziale Innovation und internationale Politik am IVADO. Als Expertin für KI-Governance ist sie eine der Direktorinnen des Forschungsprogramms am Canadian AI Safety Institute am CIFAR und hat den Canada-CIFAR-Lehrstuhl für KI und Menschenrechte (Mila) sowie den Lehrstuhl für Wissenschaftsdiplomatie und globale KI-Governance (Fonds de recherche du Québec) inne.



**Florian Martin-Bariteau** ist Inhaber des Lehrstuhls für Technologie und Gesellschaft und außerordentlicher Professor für Rechtswissenschaften an der Universität Ottawa, wo er die Initiative AI + Society sowie das Zentrum für Recht, Technologie und Gesellschaft leitet. Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Berkman-Klein Center der Harvard University.



**Rachel Adams** ist Autorin von *The New Empire of AI: The Future of Global Inequality* [Das neue Imperium von KI: Die Zukunft der globalen Ungleichheit]. Sie ist Forschungsprofessorin und Geschäftsführerin des Leverhulme Centre for the Future of Intelligence an der Universität Cambridge sowie Gründerin und CEO des Global Center on AI Governance.



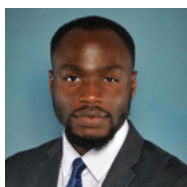
**Peter Parycek** ist Professor für E-Governance an der Universität für Weiterbildung Krems und leitet das Department für E-Governance. In Berlin verantwortet er das Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT) am Fraunhofer FOKUS. Er war Mitglied des Digitalrats der deutschen Bundesregierung und berät öffentliche Einrichtungen und Regierungen zu Fragen der digitalen Transformation.



**Brunessen Bertrand** ist Professorin an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Rennes 1 und hat sich auf die rechtliche und institutionelle Governance von Daten, künstlicher Intelligenz und digitalen Technologien spezialisiert. Ihre Forschung konzentriert sich auf regulatorische Rahmenbedingungen der EU, digitale Souveränität und Cybersicherheit. Dabei arbeitet sie eng mit öffentlichen Einrichtungen und internationalen Partnern zusammen.



**Carlos Affonso Pereira de Souza** ist Rechtsexperte mit Schwerpunkt auf digitalem Recht und leitet das Institut für Technologie und Gesellschaft in Rio de Janeiro. Er ist Professor für Recht und Technologie und leistete einen Beitrag zur Entwicklung der brasilianischen Gesetze zum Internet und zum Datenschutz.



**Jake Okechukwu Effoduh** ist Assistenzprofessor an der Lincoln Alexander School of Law der Toronto Metropolitan University und hat sich auf KI-Recht und internationale Menschenrechte spezialisiert. Er trägt zur Entwicklung von Regulierungsrahmen für künstliche Intelligenz in mehreren Ländern bei und leitet bedeutende Forschungsprojekte zwischen Kanada und Afrika.



**Hyesun (Melissa) Yoon** ist Professorin an der juristischen Fakultät der Hanyang-Universität und am Fachbereich für Künstliche Intelligenz der Graduiertenschule für Ingenieurwissenschaften. Sie ist eine anerkannte Expertin für KI-Governance und Verwaltungsrecht, Mitglied in mehreren Ausschüssen der koreanischen Regierung und verfügt zudem über umfangreiche internationale akademische und berufliche Erfahrung.

# The Global Policy Briefs on AI

Die Initiative „Global Policy Briefs on AI“ ist ein gemeinsames Projekt von IVADO, Kanadas führendem Konsortium für KI-Forschung und Wissensvermittlung an der Universität von Montreal, und der AI + Society Initiative an der Universität Ottawa. Ziel der Initiative ist es, politischen Entscheidungsträgern fundierte und umsetzbare Strategieempfehlungen zur Bewältigung der großen globalen Herausforderungen im Zusammenhang mit KI an die Hand zu geben.

Nach einem ersten Teil, der sich mit den Auswirkungen von KI auf Demokratie und die Integrität von Wahlen befasste, veranstaltete die Initiative eine zweite Strategie-Tagung zum Thema KI in der Verwaltung. Da sich der Einsatz von KI im öffentlichen Sektor weltweit beschleunigt hat, sehen sich Regierungen mit zunehmenden Herausforderungen in den Bereichen Beschaffung, Implementierung, Transparenz, Verantwortlichkeit, Risikomanagement und Verzerrungsminderung konfrontiert. Im Rahmen der Tagung wurden diese Themen behandelt, indem praktische Leitlinien für verantwortungsvolle Beschaffung und den Einsatz von KI-Systemen in der

öffentlichen Verwaltung ausgearbeitet wurden – mit dem Ziel, sicherzustellen, dass diese Technologien dem öffentlichen Interesse dienen.

Dieser Policy Brief entstand während einer von den Professoren Catherine Regis und Florian Martin-Bariteau organisierten Tagung, an der führende KI-Experten aus aller Welt teilnahmen. Die Tagung wurde im Dezember 2025 in Rom (Italien) von der Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale (SIOI) veranstaltet. Der Policy Brief wurde mit Unterstützung von Halima Bachir, Antoine Congost und Réjean Roy vom Team für Wissensvermittlung bei IVADO verfasst.

Dieses Projekt wurde durch die Beiträge von CEIMIA, dem kanadischen CIFAR-Lehrstuhl für KI und Menschenrechte am Mila sowie dem Forschungslehrstuhl für Technologie und Gesellschaft der Universität Ottawa ermöglicht – mit zusätzlicher Unterstützung der Delegation du Québec à Rome und des SIOI bei der Organisation der Tagung.

Übersetzung ins Deutsche: Kompetenzzentrum Öffentliche IT – Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS

## Empfohlene Zitierweise

Catherine Regis, Florian Martin-Bariteau, Rachel Adams, Brunessen Bertrand, Jake Okechukwu Effoduh, Peter Parycek, Carlos Affonso Pereira de Souza & Hyesun Yoon. (2026). *Regieren mit KI: Aufbau einer transformativen und resilienten öffentlichen Verwaltung*. The Global Policy Briefs on AI, IVADO/AI + Society Initiative, Universität Ottawa.  
DOI: <https://doi.org/10.20381/9e3q-ej79>

*Bei den Ansichten, die in diesem Policy Brief zum Ausdruck kommen, handelt es sich ausschließlich um jene der Autoren. KI-Werkzeuge wurden ausschließlich zu redaktionellen Zwecken eingesetzt, einschließlich zur Korrektur von Sprache und zum Umformulieren von Texten.*

Ein  
gemeinsames  
Projekt von



Mit  
Unterstützung  
von

