

Orientierung im Kompetenzdschungel 2.0

Wer welche Kompetenzen im Umgang mit KI in der Verwaltung braucht



Impressum

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Oktober 2025

Herausgeber

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Autorin

Dr. Sarah Fischer

Verantwortlich

Dr. Sarah Fischer

Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, München

Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Bildrechte

Titelfoto: © Krzysztof Wiktor – stock.adobe.com

Illustrationen: © yayasya – stock.adobe.com

Der **Text** und die **Grafiken** dieser Publikation sind lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) Lizenz. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>



Davon ausgenommen sind alle **Fotos, Illustrationen und Logos**, sie sind urheberrechtlich geschützt, unterfallen nicht der oben genannten CC-Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

Zitiervorschlag

Fischer, Sarah (2025). Orientierung im Kompetenzdschungel 2.0: Wer welche Kompetenzen im Umgang mit KI in der Verwaltung braucht. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

DOI 10.11586/2025076

Orientierung im Kompetenzdschungel 2.0

Wer welche Kompetenzen im Umgang mit KI
in der Verwaltung braucht

Inhalt

Dank	6
The bigger picture	7
Zusammenfassung	10
Executive Summary	12
1 Warum und wozu KI-Kompetenzprofile?	14
Entwicklung der Personas und KI-Kompetenzprofile	15
2 KI-Kompetenzprofile und KI-Kompetenzen in der Praxis	17
Kompetenzprofil Anwenderin Franziska	19
Kompetenzprofil Führungskraft Management Tina	23
Kompetenzprofil Führungskraft IT Horst	29
Kompetenzprofil Fachreferentin Vanessa	32
Kompetenzprofil Change-Managerin Leonie	37
Kompetenzprofil KI-Manager Luca	38
Kompetenzprofil Product-Ownerin Karla	39
3 Bekannte Kompetenzen als Ausgangspunkt für KI-Kompetenzen	40
4 Weitere Aspekte für den KI-Kompetenzaufbau	42

Anhang	44
Vollständige Personas	44
Anwenderin Franziska	44
Führungs-kraft Management Tina	46
Führungs-kraft IT Horst	47
Fachreferentin Vanessa	48
Change-Managerin Leonie	49
KI-Manager Luca	51
Product-Ownerin Karla	53
 Template zur Erstellung eigener Personas	 55
 Abgleich mit dem ESCO-Kompetenzrahmen (mit Erläuterungen)	 58
 Quellenverzeichnis	 61
 Über die Autorin	 62

Dank

Diese Veröffentlichung basiert vor allem auf den Ergebnissen von drei Workshops, an denen zahlreiche Expert:innen und Praktiker:innen mitgewirkt haben. Unser Dank gilt allen Teilnehmer:innen der Workshops für ihre Mitarbeit, ihre Ideen und Anregungen.

Ein besonderer Dank geht an Professor Matthias Ziegler für die inhaltliche Beratung und an ihn und sein Team für die Durchführung der Interviews sowie an Kassandra Becker, Charleen Meyer und Susanne Bruch von work forward für die methodische Begleitung der Workshops.

Teilnehmer:innen Workshop 2 (November 2024 in Berlin)

Kirsten Bercker
Dr. Alexander Bode
Christine Gebler
Christoph Holz-Rossi
Marco Kerber
Julia Klingemann
Birgit Marzinka
Lisa Nosek
Dr. Sonja Petersen
u. a.

Dr. Maria Radzimanowski
Prof. Dr. Paul Rosenthal
Johannes Schenk
Claus Scholl
Robin Schubert
Andrea Speicher
Hilke Thordsen-Böhm
Athanasia Tsaprantzi
Tobias Wojtanowski

Teilnehmer:innen Workshop 1 (September 2024 in Frankfurt am Main)

Cäcilia Enke	Paul Meyrat
Christine Gebler	Claus Scholl
Marc Groß	Dr. Markus Siewert
Christoph Holz-Rossi	Andrea Speicher
Janina Jäger	Anett Stemmer
Julia Kießig	Dr. Laura Sūna
Daniel Krüger	Tobias Wojtanowski
u. a.	

Teilnehmer:innen Workshop 3 (Februar 2025 Online)

Julia Arndt
Philipp Czech
Julia Dremel
Cäcilia Enke
Janina Jäger
Dr. Martin Kamprath
Katja Kühn
u. a.

Dr. Bora Kumova
Michael Puntschuh
Sebastian Ruff
Kristina Steitz
Philipp Stoltz
Jacqueline Theiß
Joana Isabel Visel

The bigger picture

Seitdem wir unser KI-Kompetenzraster (Catakli und Puntschuh 2023) für die Verwaltung veröffentlicht haben, hat sich manches verändert, anderes aber auch nicht: Die Versprechen von Künstlicher Intelligenz (KI) für die Verwaltung sind weiterhin hoch: effizientere Prozesse, Entlastung der Mitarbeiter:innen, ein Lösungsansatz für den Fachkräftemangel und mehr Bürgerorientierung. Es sind einige neue KI-Projekte hinzugekommen: Der Deutsche Städte- und Gemeindebund zählte Ende 2024 allein 143 Projekte auf kommunaler Ebene (Wielgosch und Kalevi Dieke 2025). Doch von einer flächendeckenden, strategischen Nutzung von KI, um die Verwaltung innovativer und effizienter zu machen, sind wir auch nach wie vor noch weit entfernt. Das scheint zu einem gewissen Teil auch mit einem Mangel an Kompetenzen zusammenzuhängen. Eine Befragung des Statistischen Bundesamts aus dem vergangenen Jahr kam zu dem Schluss, dass Kompetenzen die aktuell zentrale Hürde für den Einsatz von KI in Organisationen sind. Fehlendes Wissen (71 Prozent), Unklarheit über rechtliche Folgen (58 Prozent) und Datenschutzbedenken (53 Prozent) zählen zu den am häufigsten genannten Gründen, weshalb Unternehmen bislang auf den Einsatz von KI verzichten (Statistisches Bundesamt 2024). Während sich in der Verwaltung so manche schon auf den Weg zum KI-Kompetenzaufbau gemacht haben, legen zahlreiche Gespräche mit Verwaltungsmitarbeiter:innen und Rückmeldungen in unseren Workshops nahe, dass die Hürde der fehlenden Kompetenzen auch in der Verwaltung an vielen Stellen besteht. Gefragt nach den Herausforderungen für den Einsatz von KI antworteten die (Gesprächs-) Teilnehmer:innen häufig: Der Mehrwert für den eigenen Arbeitsbereich ist (noch) nicht eindeutig klar, es besteht Unsicherheit darüber, wie man KI nutzen darf,

und es fehlt Wissen darüber, wie KI zielführend implementiert werden kann.

Der Einsatz von KI scheint demnach kein Selbstläufer zu sein. Bedenkt man die Herausforderungen und Risiken, die mit dem Einsatz einhergehen können, dann erhält der Aufbau von Kompetenzen noch einmal mehr Relevanz: seien es Verzerrungen und Vorurteile in den Trainingsdaten, die zu Diskriminierungen führen können, KI-Systeme als undurchsichtige Blackbox oder der Autonomieverlust der Mitarbeiter:innen. Kompetenzen entscheiden darüber, ob ein verantwortungsvoller und zielführender Einsatz von KI tatsächlich gelingen kann: Verbessert KI tatsächlich grundlegend Prozesse oder ist sie nur ein oberflächliches Pflaster? Entlastet der Einsatz von KI tatsächlich Mitarbeiter:innen oder nimmt er ihnen nur Routineaufgaben weg, die sie sonst von ausschließlich komplexen Aufgaben entlasten? Nutzen Mitarbeiter:innen generative KI tatsächlich als konstruktive Unterstützung und bleiben in der Verantwortung für ihre Aufgaben oder lagern sie ihre Arbeit und ihr Denken unkritisch an KI aus?

Erste Städte, Länder und Bundesbehörden haben sich bereits auf den Weg gemacht, Schulungsprogramme zu entwickeln, ihre Mitarbeiter:innen weiterzubilden und KI-Kompetenzen aufzubauen. Unabhängig von jeglicher Regulatorik ist es für einen verantwortungsvollen Einsatz von KI essenziell Kompetenzen aufzubauen. Und doch greifen diverse Gesetze und Gesetzesvorhaben den Kompetenzaspekt auf: Datenschutz-Grundverordnung, der AI Treaty des Europarates und der AI Act. Letzterer ist zurzeit in aller Munde und hat mit Artikel 4 die Diskussion um einen KI-Kompetenzaufbau in der Verwaltung angeregt.

Demnach müssen Anbieter und Betreiber von KI-Systemen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter:innen „[...] über ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz verfügen“ (Klein et al. 2024). Verpflichtend ist der Kompetenzaufbau nach der KI-Verordnung nur für Hochrisikosysteme (z. B. Einsatz im Personalwesen oder bei der Vergabe von Sozialleistungen). Doch auch für den Umgang mit generativer KI oder anderen KI-Systemen, die zum Beispiel Informationen an Bürger:innen oder Entscheidungen beeinflussen oder sensible Daten verarbeiten, ist der Aufbau von KI-Kompetenzen sinnvoll und wichtig. Denn nur so kann sichergestellt werden, dass KI verantwortungsvoll eingesetzt wird, die Ergebnisse kritisch hinterfragt sowie diese sinnvoll in Prozesse integriert und so die tatsächlichen Potenziale gehoben werden.

Die KI-Verordnung verfolgt einen kontextspezifischen Ansatz, d. h. je nachdem, wer mit welchem KI-System interagiert, benötigt unterschiedliche Kompetenzen. „[...] die KI Kompetenz [sollte] Anbieter, Betreiber und betroffene Personen mit den notwendigen Konzepten ausstatten, um fundierte Entscheidungen über KI Systeme zu treffen. Diese Konzepte können in Bezug auf den jeweiligen Kontext unterschiedlich sein und das Verstehen der korrekten Anwendung technischer Elemente in der Entwicklungsphase des KI Systems, der bei seiner Verwendung anzuwendenden Maßnahmen und der geeigneten Auslegung der Ausgaben des KI Systems umfassen sowie – im Falle betroffener Personen – das nötige Wissen, um zu verstehen, wie sich mithilfe von KI getroffene Entscheidungen auf sie auswirken werden“ (European Union 2024).

Welche Kompetenzen genau und mit welchen Formaten aufgebaut werden sollen, lässt die KI-Verordnung offen. Es geht im Großen und Ganzen um „Fähigkeiten, Kenntnisse und Verständnis, die es [...] ermöglichen, KI-Systeme unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Rechte und Pflichten im Rahmen dieser Verordnung in Kenntnis der Sachlage einzusetzen und sich über die Chancen und Risiken von KI und mögliche Schäden [...] bewusst zu werden“ (Europäische Komission 2025). Es geht also zum einen um ein allgemeines Verständnis von KI und zum anderen um Kompetenzen für einen verantwortungsvollen Einsatz; dazu gehören laut den ergänzenden Q&A (Questions and Answers) zur Verordnung auch ethische und

rechtliche Aspekte (Europäische Komission 2025). Dies macht deutlich, dass es bei KI-Kompetenzen um mehr geht als nur um gutes Prompting, das seit dem Aufkommen von ChatGPT & Co. an vielen Stellen sehr stark in den Vordergrund gerückt ist. Zudem verweist die KI-Verordnung auch darauf, das Vorwissen und die Vorerfahrungen der Mitarbeiter:innen, den Kontext, in dem KI eingesetzt werden soll, sowie den Risikograd des Systems zu berücksichtigen.

Grundlegende Aspekte wie das Basiswissen darüber, wie KI-Systeme funktionieren, welche Chancen und Risiken sie mit sich bringen und welche Grenzen sie haben, sind für alle Mitarbeiter:innen in der Verwaltung relevant, um KI besser zu verstehen. Dies ist wichtig, um Vorbehalten und Ängsten oder übersteigerten Hoffnungen entgegenzuwirken und ein realistisches Bild der Technologie zu schaffen. Darüber hinaus, das wird auch mit der KI-Verordnung mit ihrem Kontextbezug deutlich, braucht es je nachdem, wie jemand mit KI interagiert bzw. welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten jemand in Bezug auf KI hat, ob er oder sie KI direkt anwendet, die organisatorische Einführung betreut oder an der Entwicklung beteiligt ist, unterschiedliche Kompetenzen.

Diesen Gedanken greifen wir mit dem Konzept der KI-Kompetenzprofile für verschiedene Rollen in der Verwaltung in dieser Publikation auf. Wir bauen dabei auf dem bereits veröffentlichten KI-Kompetenzraster auf und konkretisieren es dahingehend weiter. Die vorliegende Publikation fasst die Ergebnisse einer Workshopreihe zusammen, in der wir gemeinsam mit Mitarbeiter:innen aus der Verwaltung sowie aus Wissenschaft, Beratung und Zivilgesellschaft Personas für verschiedene Rollen in der Verwaltung (z. B. Führungskraft, Fachreferent:in) erarbeitet und ihnen Schwerpunktkompetenzen im Umgang mit KI zugeschrieben haben. Auf diese Weise sind verschiedene spezifische KI-Kompetenzprofile entstanden.

Mit dieser Publikation wollen wir den KI-Kompetenzaufbau in der Verwaltung weiter unterstützen. Sie kann als Sammlung von Ressourcen gesehen werden, die verschiedene Akteur:innen in der Verwaltung (z. B. Schulungsplaner:innen, Personaler:innen, Führungskräfte) als Grundlage nutzen und weiterentwickeln können, um den Ausbau von KI-Kompeten-

zen weiter voranzutreiben (z. B. durch die Entwicklung zielgruppenspezifischer Schulungen oder die Berücksichtigung von KI-Kompetenzen in der Personalentwicklung).

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und Ausprobieren und freue mich über Feedback und Anregungen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "S. Fischer".

Dr. Sarah Fischer

Senior Expert Digitalisierung und Gemeinwohl
Bertelsmann Stiftung

Zusammenfassung

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Verwaltung ist kein Selbstläufer. Um die Potenziale zu nutzen und den Herausforderungen adäquat zu begegnen, braucht es Kompetenzen. Sie entscheiden darüber, ob der Einsatz von KI verantwortungsvoll und zielgerichtet erfolgt, ob KI tatsächlich einen Mehrwert bringt, ob die Interessen der Mitarbeiter:innen berücksichtigt werden und auch, ob diese selbst KI sinnvoll zur Unterstützung ihrer Arbeit nutzen können.

Im September 2023 haben wir mit dem [KI-Kompetenzraster](#) (Catakli und Puntschuh 2023) bereits eine Publikation veröffentlicht, die einen Überblick gibt, welche Kompetenzen im Umgang mit KI für die Verwaltung relevant sind. Sie beschreibt 21 Kompetenzen in sieben Feldern. Die Grundannahme der vorliegenden Publikation ist, dass nicht jede Person in der Verwaltung alle diese Kompetenzen im gleichen Maße braucht, sondern dass es für unterschiedliche Rollen in der Verwaltung unterschiedliche Kompetenzschwerpunkte gibt: Jemand, der KI im Arbeitsalltag anwenden würde, bräuchte andere Kompetenzen als jemand, der ihre Einführung organisieren oder an ihrer Entwicklung beteiligt sein würde. Diese Annahme hat sich zum einen in unseren Workshops verstärkt, sie wird zum anderen aber auch durch die KI-Verordnung (European Union 2024) und die Hinweise der Bundesnetzagentur (2025) gestützt: Neben der Art des Systems ist auch die jeweilige Rolle zu berücksichtigen, wenn es darum geht, welche Kompetenzen den Personen vermittelt werden sollen.

Vor diesem Hintergrund baut diese Publikation auf dem KI-Kompetenzraster auf und entwickelt es weiter, um die Frage zu beantworten: Wer braucht eigentlich welche Kompetenzen im Umgang mit KI in der Verwaltung?

Als Antwort auf diese Frage sind KI-Kompetenzprofile entwickelt worden (Abbildung 1). Hierzu wurden gemeinsam mit Verwaltungsmitarbeiter:innen und Vertreter:innen aus Wissenschaft, Beratung und Zivilgesellschaft in zwei Workshops Personas für unterschiedliche Rollen in der Verwaltung erstellt (z. B. Fachreferent:in oder Führungskraft). Diesen Personas wurden dann die KI-Kompetenzen zugewiesen, die für deren Rolle als am relevantesten erachtet wurden.

Verschiedene Akteur:innen aus der Verwaltung (z. B. Schulungsplaner:innen, Personaler:innen, Führungskräfte) können die KI-Kompetenzprofile als Resource nutzen, um zum Beispiel zielgruppenspezifische Schulungen zu entwickeln oder KI-Kompetenzen in der Personalentwicklung zu berücksichtigen.

Ergänzend zu den KI-Kompetenzprofilen zeigt die Publikation durch Interviewergebnisse, wie sich die KI-Kompetenzen der verschiedenen Rollen in der Verwaltung tatsächlich in der aktuellen Verwaltungspraxis zeigen. Dazu wurden Vertreter:innen der verschiedenen Rollen (Anwender:in, Fachreferent:in, Führungskraft und Führungskraft IT) nach ihren Erfahrungen im Umgang mit KI befragt und diese zu Verhaltensweisen zusammengefasst.

KI-Kompetenzen sind nicht grundsätzlich neu. Sie haben ihre Wurzeln in bekannten Kompetenzen, die im Umgang mit KI neu ausgerichtet werden. Um dies zu verdeutlichen und um die Anschlussfähigkeit an Kompetenzrahmen zu erreichen, die gegebenenfalls schon in der Personalpraxis genutzt werden, wurden die Kompetenzen unseres KI-Kompetenzrasters mit dem ESCO-Kompetenzrahmen¹ abgeglichen. So zeigt

¹ ESCO: European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (Framework, das eine mehrsprachige Klassifikation von Fähigkeiten, Kompetenzen Qualifikationen und Berufen bietet.)

ABBILDUNG 1 Kompetenzprofil Anwenderin Franziska



Aufgaben

Franziska ist 43 Jahre und kommt aus Krefeld. Sie ist Sachbearbeiterin im Gesundheitsamt in der Abteilung Infektionsschutz. Sie schreibt Anträge und Vermerke mit Unterstützung von KI und nutzt diese, um Daten für die Gesundheitsberichterstattung aufzubereiten. Sie prüft die Ergebnisse der KI kritisch und meldet ihrer Führungskraft fehlerhafte Ausgaben des Systems bzw. gibt Feedback, ob der Prozess funktioniert. Sie weiß aus den Vorgaben der Behörde, welche Daten das System verarbeitet und welche Daten sie eingeben darf. Sie ist sich der Sensibilität der Daten bewusst.

Herausforderungen

Franziska findet es schwierig zu verstehen, wie KI funktioniert und wo Fehlerquellen liegen können. Sie fühlt sich nicht ausreichend beteiligt bei der Einführung von KI in ihre Arbeitsprozesse. Franziska ist besorgt, dass KI ihr Routinearbeiten abnimmt, die sie eigentlich gern macht. Außerdem macht sie sich Sorgen, dass ihre Arbeit nicht mehr als relevant wahrgenommen und ihr Feedback nicht genügend geschätzt wird.

Die relevantesten KI-Kompetenzen der Anwenderin

KI-Systeme anwenden

Arbeitskontext kennen

Reflektiert mit KI interagieren

Funktionsweise von KI kennen

Möglichkeiten und Grenzen von KI kennen

Daten nutzen und beurteilen

Offen mit KI interagieren

Rechte und Normen umsetzen

Quelle: Eigene Darstellung

| Bertelsmann Stiftung

sich, welche bekannten Kompetenzen die Grundlage bzw. den Ausgangspunkt für die KI-Kompetenzen bilden (siehe Kapitel 3).

Diese Publikation ist demnach eine Zusammenstellung verschiedener Ressourcen, die die Verwaltung nutzen kann, um den KI-Kompetenzaufbau weiter voranzutreiben.

Die einzelnen Ressourcen im Überblick:

- Sieben verschiedene KI-Kompetenzprofile (siehe Kapitel 2)
 - Kurzsteckbriefe der Personas mit dazugehörigen Schwerpunktkompetenzen für die Rollen Anwender:in, Fachreferent:in, Führungskraft, Führungskraft IT, Change-Manager:in, KI-Manager:in, Product-Owner:in

- Vollständige Steckbriefe der Personas in der Langversion für alle sieben Rollen (siehe Anhang)
- Template zur Erstellung eigener Personas (siehe Anhang)
- Beschreibung der Schwerpunktkompetenzen in der Verwaltungspraxis (siehe Kapitel 2)
 - auf Basis von Interviewergebnissen mit Rollenträger:innen
- Abgleich des KI-Kompetenzrasters mit dem ESCO-Kompetenzrahmen (siehe Kapitel 3)
 - Bekannte Kompetenzen als Grundlage für KI-Kompetenzen

Executive Summary

AI will not transform public administration on its own. Unlocking its potential and managing its risks requires skills and expertise. Both will determine whether AI is applied responsibly and strategically, whether it creates real public value, whether the interests of employees are taken into account, and whether staff themselves are equipped to use AI effectively in their daily work.

In September 2023, we published an [AI Competency Framework](#) (Catakli and Puntschuh 2023), which outlined which skills matter most for public administration when working with AI. It identified 21 competencies across seven fields. The starting point of this new study is the recognition that not everyone in public administration needs the same skill set to the same degree. Different roles demand different competencies: Those applying AI in daily operations need a different profile than those tasked with managing its rollout or contributing to its development. This assumption was reinforced in our workshops and is also reflected in the EU AI Act (European Union 2024) and in recent guidance from the German government's Federal Network Agency (2025). Both point out that competencies must be tailored not only to the type of system but also to the role of the individuals involved.

This study builds on the AI Competency Framework to spell out a simple but crucial question: Who in public administration needs which skills to make AI work – effectively, responsibly and sustainably?

Responding to this question, we developed AI competency profiles (see Figure 1). In two workshops with public administration employees as well as

representatives from academia, consulting and civil society, we created personas for different roles in public administration – for example, policy officers or managers. Each persona was then assigned the AI skills most relevant to that role.

These competency profiles can serve as a practical resource for different actors in public administration – such as training coordinators, HR managers or senior staff. They can be used to design role-specific training programs or to integrate AI skills into broader workforce development.

To complement the profiles, this publication also draws on interviews that show how AI skills manifest in practice across different roles. Users, policy officers, managers, and IT managers were asked about their experiences with AI and their accounts were summarized into observable behaviors.

AI skills are not entirely new. They are rooted in familiar competencies that take on new significance in the context of AI. To highlight this continuity – and to ensure compatibility with frameworks already used in HR practice – we mapped our AI Competency Framework against the ESCO classification.² This makes clear which established skills provide the foundation for AI-related ones (see Chapter 3).

Taken together, this study offers a set of resources that public administration can draw on to strengthen its capacity for AI.

2 ESCO: European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (a framework that provides a multilingual classification of skills, competences, qualifications and occupations).

FIGURE 1 Competency profile using the example of the user Franziska



Tasks related to AI

Franziska, 43, works as a case officer in the infectious disease control unit of a public health department in Krefeld. She uses AI to help draft applications and memos and to process data for health reporting. She reviews AI outputs critically, flags errors to her supervisor and provides feedback on whether the process works as intended. She follows agency guidelines on what data the system may process and what she is allowed to enter, and she is aware of the sensitivity of the data.

Challenges

Franziska struggles to understand how AI works and where errors may arise. She feels she has not been adequately involved in the introduction of AI into her work processes. She worries that AI could take over routine tasks she actually enjoys. She also fears her work may be seen as less relevant and that her feedback will not be sufficiently valued.

The most relevant competencies of the user

Apply AI systems

Know the work environment

Be reflective about interactions with AI

Know how AI systems work

Know the possibilities and limits of AI

Use and assess data

Maintain an open mind in interactions with AI

Implement rights and standards

Source: Own illustration

| BertelsmannStiftung

Resources at a glance:

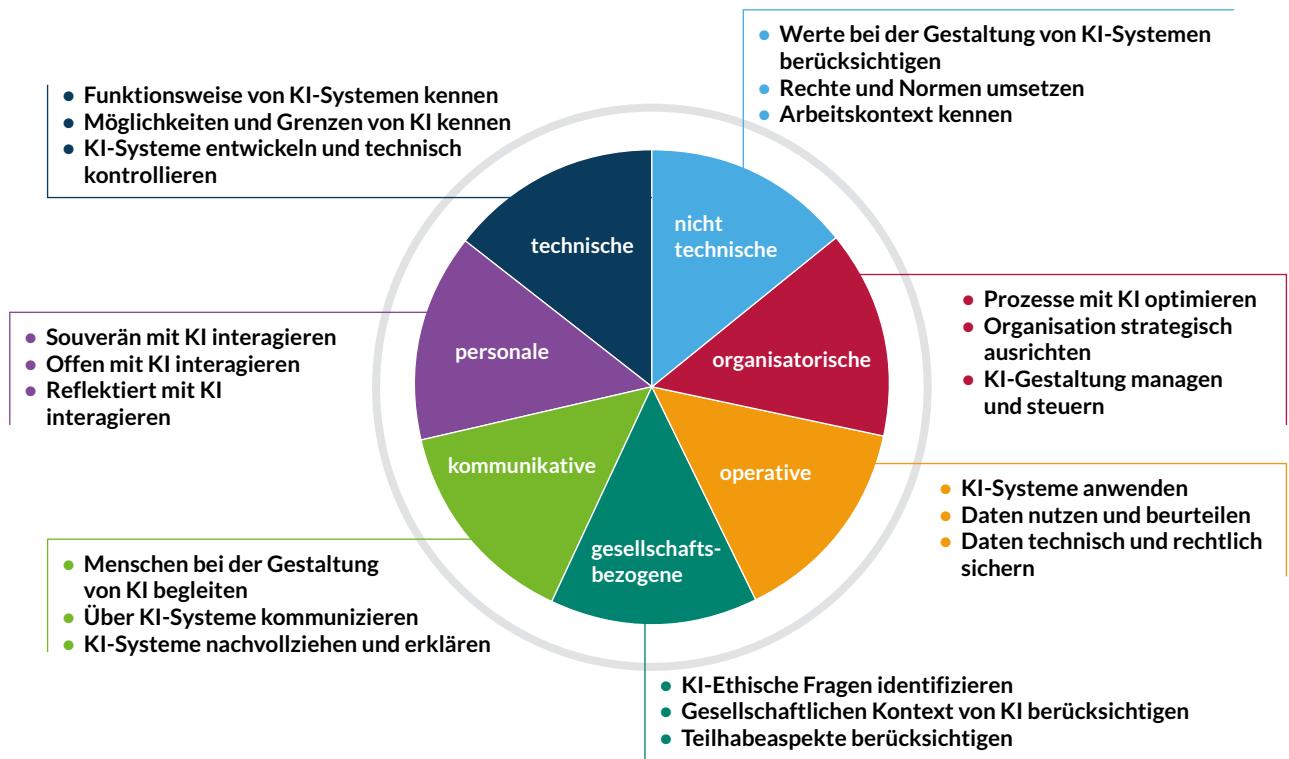
- Seven AI competency profiles (see Chapter 2)
 - Short profiles of personas with key competencies for the roles of user, policy officer, manager, IT manager, change manager, AI manager and product owner.
- Full persona profiles in extended form for all seven roles (see Appendix)
- Template for creating custom personas (see Appendix)
- Description of role-specific competencies in practice (see Chapter 2)
 - Based on interview findings with role holders
- Alignment of the AI Competency Framework with the ESCO framework (see Chapter 3)
 - Showing how established skills form the foundation for AI-related competencies

1 Warum und wozu KI-Kompetenzprofile?

Im September 2023 haben wir im Projekt „reframe[Tech] Algorithmen fürs Gemeinwohl“ ein KI-Kompetenzraster (Catakli und Puntschuh 2023) veröffentlicht. Darin geben Derya Catakli und Michael Puntschuh einen Überblick über 21 KI-Kompetenzen in sieben Feldern (siehe Abbildung 2). Sie verstehen unter Kompetenzen „[...] innere Anlagen einer Person, die sie dazu befähigen, selbstbestimmt zu agieren“ (a. a. O.: 19). Das Kompetenzraster soll Orientierung geben,

welche Kompetenzen im Umgang mit KI in der Verwaltung relevant sind. Es umfasst 21 Tabellen mit verschiedenen Beispielhandlungen für vier Kompetenzstufen (von Einsteiger:in bis Experte/Expertin) sowie zwei Use Cases mit zwei Personas (ein Anwender (Sachbearbeiter) und eine Entscheiderin (Abteilungsleiterin)). Die Erstellung des Kompetenzrasters haben wir mit mehreren Workshops mit Wissenschaftler:innen sowie Praktiker:innen aus der

ABBILDUNG 2 KI-Kompetenzraster der Bertelsmann Stiftung



Quelle: Catakli und Puntschuh 2023: 33

BertelsmannStiftung

Verwaltung begleitet. Das Feedback zum Kompetenzraster war: Es gibt einen guten Überblick, ist aber mit den vielen Tabellen auch ganz schön komplex. Die Personas hingegen waren für die Teilnehmer:innen konkreter und besser greifbar.

Deshalb haben wir die Idee konkreter Personas weiter ausgebaut. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass nicht alle Mitarbeiter:innen in der Verwaltung alle 21 Kompetenzen in gleichem Maße benötigen, sondern dass es je nach Rolle unterschiedliche Kompetenzschwerpunkte gibt. Aus diesem Grund haben wir gemeinsam mit Kassandra Becker, Charleen Meyer und Susanne Bruch von work forward in drei Workshops zusammen mit Verwaltungspraktiker:innen sowie weiteren Teilnehmer:innen aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Beratung Personas für verschiedene Rollen in der Verwaltung entwickelt. Für diese Personas haben wir dann entsprechende Kompetenzprofile entwickelt, die ihre Kompetenzschwerpunkte abbilden (zur näheren Beschreibung der Personas und Kompetenzschwerpunkte siehe Kapitel 2).

Ziel der KI-Kompetenzprofile ist es, konkretere Orientierung zu schaffen, wer welche KI-Kompetenzen in der Verwaltung benötigt. Die Kompetenzprofile können dann zum Beispiel Schulungsplaner:innen als Grundlage dienen, um damit verschiedene Schulungsangebote für unterschiedliche Zielgruppen zuschneiden. Auch können sie für Personalen:innen eine Basis darstellen, um darauf aufbauend individuelle Kompetenzbedarfe zu ermitteln und KI-Kompetenzen zum Beispiel in Personalgesprächen zu berücksichtigen.

Entwicklung der Personas und KI-Kompetenzprofile

Personas eignen sich zur Bedarfs- und Zielgruppenanalyse. „[Sie] sind hypothetische Personen mit konkreten Charakteristiken. Sie repräsentieren eine bestimmte Zielgruppe [...]“ (Lepzien und Lewerenz 2019: 23). In diesem Fall sind die Personas fiktive Vertreter:innen für bestimmte Rollen in der Verwaltung, die auf unterschiedliche Weise mit KI interagieren (z. B. Sachbearbeiter:innen, die KI anwenden, oder Führungskräfte, die den Einsatz von KI steuern). „Per-

sonas müssen klar, detailliert und kompakt dargestellt werden. Es ist wichtig, die Personas zu personifizieren, d. h. ihnen einen Namen, ein Gesicht und einen individuellen Lebenslauf zuzuordnen“ (ebd.).

In zwei Workshops mit 14 bzw. 18 Teilnehmer:innen wurden gemeinsam mit Verwaltungspraktiker:innen sowie weiteren Teinehmer:innen aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Beratung insgesamt sieben Personas entwickelt. Im ersten Workshop haben die Teilnehmer:innen selbst gebrainstormt und priorisiert, welche Rollen in der Verwaltung mit KI interagieren und KI-Kompetenzen brauchen. Diese Rollen wurden insgesamt gebrainstormt: CDO (Chief Data Officer), KI-Koordinator:innen, KI-Nutzer:innen/-Anwender:innen, Product-Owner:innen, IT-Ansprechpartner:innen, Prozessmanager:innen, Change-Manager:innen, Kommunikator:innen, digitale Lots:innen, Data-Analyst:innen, Data-Scientist:innen, KI-Strateg:innen, KI-Expert:innen, KI-Multiplikator:innen, Data Officer, KI-Manager:innen, IT-Sicherheitsbeauftragte, Datenschutzbeauftragte, Jurist:innen, Beschaffer:innen, Führungskräfte/Entscheider:innen, Fachverfahrensverantwortliche.

Vier Rollen wurden dann von den Teilnehmer:innen priorisiert, weil diese aus ihrer Sicht vor allem KI-Kompetenzen benötigen bzw. für den zielführenden Einsatz von KI in der Verwaltung wichtig sind: Anwender:in (auf Sachbearbeitungsebene), Change-Manager:in, KI-Manager:in, Product-Owner:in. Die Rolle KI-Manager:in ist bislang nur vereinzelt in der Verwaltung zu finden. Sie hat vor allem eine koordinierende und vermittelnde Ausrichtung und findet sich an der Schnittstelle zwischen Management, Fachabteilungen und IT-Abteilung. Product-Owner:in ist ebenfalls eine eher neue Rolle. Sie entstammt der Scrum-Logik des agilen Arbeitens³ und ist verantwortlich dafür, dass die Ziele eines Projekts erreicht sowie die Aufgaben/Anforderungen erfasst und im Team verteilt werden.

³ Die von den US-amerikanischen Softwareentwicklern Ken Schwaber und Jeff Sutherland in den frühen 1990er Jahren entwickelte Scrum-Methode ist ein Agile-Framework, das Teams bei der Zusammenarbeit unterstützt und ihnen hilft, wirklich wichtige Arbeiten zu erledigen (vgl. z. B. Puckett und Neubauer 2024).

Im zweiten Workshop haben wir ergänzende Rollen eingebracht und mit den Teilnehmer:innen diskutiert, von denen wir angenommen haben, dass diese Rollen ebenfalls KI-Kompetenzen benötigen. Das waren zum einen die Rollen Fachreferent:in bzw. Projektmanager:in sowie Führungskraft allgemein und Führungskraft IT. Die beiden Führungsrollen wurden getrennt betrachtet, weil die Teilnehmer:innen davon ausgegangen waren, dass sich die Kompetenzen, die Führungskräfte mit allgemeinen Führungs- und Managementaufgaben, von denen der IT-Führungskräfte unterscheiden. Auch in diesem Workshop wurden weitere Rollen vorgeschlagen, die KI-Kompetenzen benötigen und für die in Zukunft weitere Kompetenzprofile entwickelt werden können: Personalentwickler:in, Personalvertretung Gremien, politische Entscheider:in, Praxisfachkraft.

Nachdem die relevanten Rollen ausgewählt waren, erstellten die Workshopteilnehmer:innen für jede dieser Rolle eine Persona. Dazu bekamen sie ein Template mit konkreten Fragen, die bei der Erstellung der Persona helfen und insgesamt eine Art Kurzbiografie ergeben:

Template zur Erstellung von Personas (siehe auch Anhang)

- Allgemeine Angaben zur Persona:
 - Name und Alter
 - Geschlecht
 - Wohnort
 - Rolle
 - Behörde
 - Fachlicher Hintergrund/Ausbildung
 - Hobbies
- Eine sogenannte Empathy Map⁴:
 - Was hört die Persona?
 - Was sieht die Persona?
 - Was sagt die Persona?
 - Was fühlt die Persona?

- Ein repräsentatives Zitat der Persona
- Welche Aufgaben hat die Persona allgemein?
- Welche Aufgaben hat sie mit Hinblick auf KI?
- Welche Verantwortung hat sie mit Blick auf KI?
- Was sind die größten Herausforderungen der Persona im Umgang mit KI?
- Wie verändert sich die Arbeit der Persona durch KI?
- Was muss die Persona können oder wissen?
- Wie sollte sie eingestellt sein in Bezug auf KI?

Nachdem die Teilnehmer:innen die Persona entwickelt hatten, schauten sie sich die 21 KI-Kompetenzen aus dem Kompetenzraster an und diskutierten, welche der Kompetenzen am relevantesten für diese Persona sind. Teilnehmer:innen, die eine Persona erarbeitet hatten, bewerteten jede Kompetenz auf ihre Relevanz für die Persona, indem sie zwischen null und drei Punkte vergaben. So entstand ein Ranking der Kompetenzen für die Persona, aus dem die acht als am relevantesten bewerteten Kompetenzen als Schwerpunkt kompetenzen im Kompetenzprofil dargestellt werden.

Die Kompetenzprofile (Personas und dazugehörige Schwerpunkt kompetenzen) wurden in einem dritten Workshop von weiteren Teilnehmer:innen aus Verwaltung, Zivilgesellschaft und Beratung diskutiert und kommentiert.

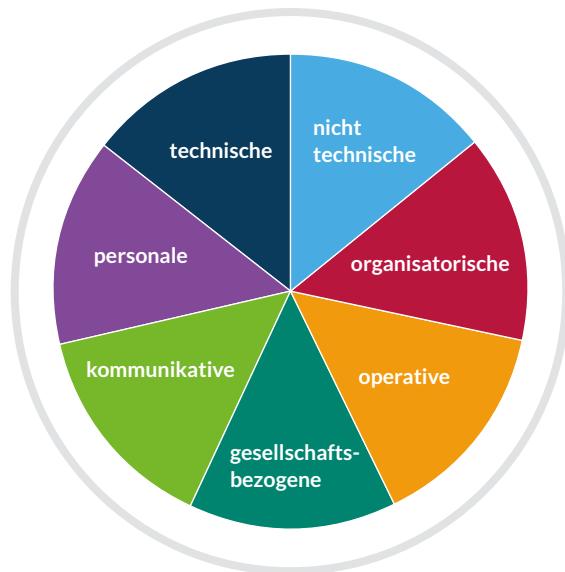
⁴ Auf die Empathy Map wurde im zweiten Workshop aus Zeitgründen verzichtet.

2 KI-Kompetenzprofile und KI-Kompetenzen in der Praxis

Im Folgenden werden die Personas in einer Kurzversion (mit Fokus auf Aufgaben und Herausforderungen in Bezug auf KI) dargestellt (vollständige Personas siehe Anhang) und die dazugehörigen Kompetenzen, die in den Workshops als relevanteste ausgewählt worden waren, abgebildet. Im Vergleich zeigen sie, dass die verschiedenen Rollen unterschiedliche Kompetenzschwerpunkte haben. Die Auflistung der Schwerpunktkompetenzen bedeutet nicht, dass die Rolle die anderen KI-Kompetenzen überhaupt nicht benötigt. Sie macht nur eine Gewichtung deutlich, dass diese Kompetenzen als relevanter für die Rolle bewertet wurden als die restlichen Kompetenzen.

Je nach Größe der Organisation und Abteilung können sich die Aufgaben und Verantwortlichkeiten einer Rolle unterscheiden. So sind etwa Verantwortlichkeiten in größeren Behörden oder Kommunen oft auf mehrere Personen verteilt, während in kleineren eine Person sehr viele verschiedene Aufgaben übernimmt. Die Größe zum Beispiel einer IT-Abteilung bestimmt etwa, ob eine Führungskraft dort operativ mitarbeitet oder ob sie in einer größeren Abteilung den Fokus stattdessen eher auf allgemeinen Managementaufgaben hat. Davon abhängig unterscheiden sich auch die entsprechenden KI-Kompetenzen. Vor diesem Hintergrund kann es sein, dass die Kompetenzprofile nicht für jede Organisation perfekt passen. Aus diesem Grund haben wir im Anhang eine Vorlage zur Erstellung eigener Personas eingefügt. Mit ihr können passgenauere Personas erstellt und dann die entsprechenden KI-Kompetenzen reflektiert werden.

ABBILDUNG 3 Kompetenzfelder aus dem KI-Kompetenzraster der Bertelsmann Stiftung



Quelle: Catakli und Puntschuh 2023: 33 | Bertelsmann Stiftung

Die Farbe der Kompetenzen in den Kompetenzprofilen verweist auf die Zugehörigkeit zu einem Kompetenzfeld (z. B. organisatorische Kompetenzen), wie sie im Kompetenzraster dargestellt sind (siehe Abbildung 3).

Die einzelnen Kompetenzen aus den Kompetenzprofilen sind im KI-Kompetenzraster näher erläutert. Es enthält für jede Kompetenz eine solche Tabelle (siehe Abbildung 4), in der die Kompetenz kurz beschrieben und dann auf verschiedenen Kompetenzstufen (Einstieger:in bis Experte/Expertin) mit Beispielhandlungen erläutert wird.

ABBILDUNG 4 Kompetenztabelle mit Beispielhandlungen

7. Prozesse mit KI optimieren			
Diese Kompetenz befähigt dazu, Prozesse dahingehend zu optimieren, dass ein zielgerichteter Einsatz von KI effektiv möglich wird.			
1 – Einsteiger:in	2 – Fortgeschrittene:r	3 – Spezialist:in	4 – Experte/Expertin
<p>... kann unter Anleitung identifizieren, in welchen Verwaltungsabläufen im eigenen Zuständigkeitsbereich KI eingesetzt wird.</p> <p>... kann das Problem, zu dessen Lösung das KI-System beitragen soll, benennen.</p>	<p>... kann einfache Arbeitsprozesse so gestalten, dass KI-Systeme darin eingebunden werden können.</p> <p>... kann die Optimierungspotenziale von KI-Anwendungen auf eigene Prozesse und die eigene Verwaltungseinheit reflektieren.</p> <p>... kann erkennen, ob das KI-System auf das zugrunde liegende Problem optimiert ist.</p>	<p>... kann Prozesse in der eigenen Verwaltung erkennen, die mithilfe von KI neu gefasst werden können</p> <p>... kann Prozessschritte in der eigenen Verwaltung an die Anforderungen und Funktionsweise von KI-Systemen anpassen.</p> <p>... leitet andere in der Durchführung KI-gestützter Arbeitsprozesse an.</p> <p>... kann Anforderungen an KI-Systeme mit Blick auf bestehende Standardprozesse und Organisationsstrukturen in der Verwaltung formulieren.</p>	<p>... kann Verwaltungsprozesse zur Förderung innovativer Arbeit unter Einsatz von KI weiterentwickeln.</p> <p>... kann Prozesse und Organisationsstrukturen auch außerhalb der eigenen Behörde anhand der Potenziale, die mit KI erreicht werden können, neu gestalten.</p> <p>... kann Potenziale und Risiken, die sich durch KI-gestützte Prozesse in der Verwaltung ergeben, erforschen.</p>

Quelle: Catakli und Puntschuh 2023: 38

Bertelsmann Stiftung

Die Beispielhandlungen im Kompetenzraster sind von Expert:innen abstrakt hergeleitet worden. Wir wollten jedoch auch wissen, wie die Kompetenzen sich tatsächlich in Verhaltensweisen in der Praxis zeigen. Aus diesem Grund hat Professor Matthias Ziegler von der Humboldt-Universität Berlin mit seinem Team Mitarbeiter:innen aus der Verwaltung interviewt, die die Rollen Anwender:in, Führungskraft, Führungskraft IT und Fachreferent:in innehaben.⁵ Die Interviews führten sie im Rahmen ihrer Tätigkeit bei der artop GmbH, einem An-Institut der Humboldt-Universität, das von Mitarbeiter:innen der Universität gegründet wurde. Für jede Rolle haben sie drei Personen interviewt. Ihnen wurden die Schwerpunktkompetenzen der Rolle jeweils beschrieben und zu jeder Kompetenz wurden sie gefragt, ob sie bereits Erfahrungen im Umgang mit KI gemacht haben, die sich dieser Kompe-

tenz zuordnen lassen. Die Antworten wurden zu sogenannten Verhaltensankern zusammengefasst. Diese werden im Anschluss an die Kurzbeschreibung der Personas für jede Kompetenz aufgeführt und geben einen Einblick, wie sich die Kompetenz in der Praxis zeigen kann. An vielen Stellen decken sich die Verhaltensanker mit den Beispielhandlungen aus dem Kompetenzraster, in diesen Fällen werden sie hier nicht noch einmal aufgeführt. Es werden nur die Verhaltensanker dargestellt, die über die im Kompetenzraster angegebenen Beispielhandlungen hinaus genannt wurden. Die Passung der Antworten zu den einzelnen Kompetenzen hängt davon ab, wie ausführlich sich die Personen bereits mit KI auseinandergesetzt haben. Dies variierte unter den Interviewten.

5 Da die Rollen KI-Manager:in und Product-Owner:in noch kaum in der Verwaltung vertreten sind, wurden dazu keine Interviews geführt. Bei der Rolle Change-Manager:in, die KI-Veränderungsprozesse begleitet, gestaltete sich die Rekrutierung schwierig, sodass auch mit Vertreter:innen dieser Rolle keine Interviews geführt wurden.

ABBILDUNG 5 Kompetenzprofil Anwenderin Franziska



Aufgaben

Franziska ist 43 Jahre und kommt aus Krefeld. Sie ist Sachbearbeiterin im Gesundheitsamt in der Abteilung Infektionsschutz. Sie schreibt Anträge und Vermerke mit Unterstützung von KI und nutzt diese, um Daten für die Gesundheitsberichterstattung aufzubereiten. Sie prüft die Ergebnisse der KI kritisch und meldet ihrer Führungskraft fehlerhafte Ausgaben des Systems bzw. gibt Feedback, ob der Prozess funktioniert. Sie weiß aus den Vorgaben der Behörde, welche Daten das System verarbeitet und welche Daten sie eingeben darf. Sie ist sich der Sensibilität der Daten bewusst.

Herausforderungen

Franziska findet es schwierig zu verstehen, wie KI funktioniert und wo Fehlerquellen liegen können. Sie fühlt sich nicht ausreichend beteiligt bei der Einführung von KI in ihre Arbeitsprozesse. Franziska ist besorgt, dass KI ihr Routinearbeiten abnimmt, die sie eigentlich gern macht. Außerdem macht sie sich Sorgen, dass ihre Arbeit nicht mehr als relevant wahrgenommen und ihr Feedback nicht genügend geschätzt wird.

Die relevantesten KI-Kompetenzen der Anwenderin

- KI-Systeme anwenden**
- Arbeitskontext kennen**
- Reflektiert mit KI interagieren**
- Funktionsweise von KI kennen**
- Möglichkeiten und Grenzen von KI kennen**
- Daten nutzen und beurteilen**
- Offen mit KI interagieren**
- Rechte und Normen umsetzen**

Quelle: Eigene Darstellung

| Bertelsmann Stiftung

KI-Kompetenzen der Anwenderin in der Praxis

KI-Systeme anwenden

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, KI-Systeme tatsächlich einzusetzen (je nach Phase: implementieren, anwenden, evaluieren, simplifizieren usw.) (Catakli und Puntschuh 2023: 40).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person A gibt einen ersten Entwurf oder eine Idee ein, die dann mithilfe der KI weiterentwickelt und verbessert wird.
- Person B nutzt KI zur Verbesserung von Prozessen, erkennt jedoch, dass sie Anleitung oder spezifische Vorgaben benötigt und nicht eigenständig funktioniert.
- Person C nutzt KI, um relevante Informationen zu finden, erstellt das Endprodukt jedoch selbstständig.

Arbeitskontext kennen

Beschreibung: Diese Kompetenz umfasst fachliche Voraussetzungen für die Nutzung von KI-Systemen in der eigenen konkreten Fachdisziplin bzw. im konkreten Amt. Das beinhaltet Kenntnisse über den Anwendungskontext selbst und relevante aktuelle Entwicklungen. Für ein KI-System zur Gefahrenabwehr wäre es beispielsweise wichtig zu verstehen, um welche Gefahren es geht, welche Faktoren diese Gefahren bedingen oder was die Gefahren für Auswirkungen für Betroffene haben können. Diese Kompetenz stellt das Bindeglied zwischen eigenen Fachkompetenzen (z. B. Brandschutz) und technischen KI-Kompetenzen (z. B. KI-gestützte Gefahrenprognose im Bereich der Brandbekämpfung), indem erstere auf den KI-Kontext angewendet werden (Catakli und Puntschuh 2023: 37).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person A nutzt KI, um Prozesse zu optimieren, Zeit zu sparen und die Qualität von Ergebnissen, wie zum Beispiel der Formulierung von Inhalten, zu steigern.
- Person B erkennt, dass KI zwar die Effizienz steigert und Zeit spart, aber die Qualität des Ergebnisses nicht automatisch verbessert und daher sorgfältig geprüft werden muss.
- Person C nutzt KI, um Zeit zu sparen und die Effizienz von Arbeitsprozessen zu steigern. Das Produkt muss sie aber selbst fertigstellen.

Reflektiert mit KI interagieren

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt, die Rolle des Menschen und der eigenen Person in der Interaktion mit KI-Systemen zu reflektieren. Das soll insbesondere ermöglichen, sich den Menschen eigene kognitive Verzerrungen zu erfassen und daraus mögliche Auswirkungen in der Interaktion mit dem KI-System zu verringern, insbesondere bei der konkreten Mensch-Maschine-Interaktion wie der Interpretation der Ausgabe beim Einsatz eines KI-Systems (a. a. O.: 47).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person A passt den Auftrag an und formuliert ihn um, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, wenn die ersten Resultate nicht zufriedenstellend sind.
- Personen B und C geben an, dass keine wirkliche „Interaktion“ stattfindet, da die Ergebnisse der KI einfach nur weiterverwendet werden.

Funktionsweise von KI kennen

Beschreibung: Diese Kompetenz beinhaltet das technische Verständnis, welche Komponenten ein KI-System umfasst (Trainingsdaten, Algorithmen), wie diese zusammenspielen und im Einsatz ineinander greifen (a. a. O.: 34).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Personen A und B verstehen, dass KI-Ergebnisse auf Daten basieren und daher von der Datenqualität abhängen.
- Person C erkennt, dass KI nur auf bestehende Daten zugreifen kann und keine neuen Informationen generiert.

Möglichkeiten und Grenzen von KI kennen

Beschreibung: Diese Kompetenz umfasst das Verständnis, welche Funktionen zum jeweiligen Zeitpunkt durch KI-Systeme geleistet werden können und wo die technischen Grenzen liegen (Catakli und Puntschuh 2023: 35).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person A überprüft KI-Ergebnisse kritisch und nutzt sie nicht ungeprüft als alleinige Entscheidungsgrundlage.
- Person B sorgt für qualitativ hochwertige Daten und überprüft KI-Ergebnisse regelmäßig und kritisch.
- Person C nutzt KI wie eine Suchmaschine und versteht, dass KI-Informationen nur aus bekannten Daten kommen können.

Daten nutzen und beurteilen

Beschreibung: Diese Kompetenz umfasst Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zum Umgang mit Daten (z. B. Trainingsdaten, Test-/Validierungsdaten, Betriebsdaten (Eingabe und Ausgabe des KI-Systems)) im Rahmen des KI-Einsatzes und zur Bewertung der Daten befähigen (a. a. O.: 41).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person A prüft und bewertet die Ergebnisse der KI regelmäßig und kritisch, um deren Genauigkeit und Relevanz sicherzustellen.
- Person B hinterfragt die KI-Ergebnisse und bewertet sie, um sicherzustellen, dass sie korrekt und sinnvoll sind.
- Person C nutzt die von der KI bereitgestellten Informationen als Basis für die weitere Arbeit, ohne die Daten zu bewerten, da die KI nur passende Informationen auswählt.

Offen mit KI interagieren

Beschreibung: Diese Kompetenz umschreibt die inneren Anlagen zum offenen, unvoreingenommenen Umgang mit KI-Systemen und den damit einhergehenden Innovationen sowie die dafür nötige innere Haltung (a. a. O.: 46).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person A war immer offen für KI und nutzt diese, um persönliche Schwächen, wie zum Beispiel sprachliche Defizite, auszugleichen und die eigenen Fähigkeiten zu ergänzen.
- Person B war immer offen für KI und erkennt, dass KI Prozesse effizienter gestalten kann, aber die eigene Kompetenz und Entscheidungskraft nicht ersetzt wird.
- Person C war immer offen für KI und nutzt diese, um Zeit zu sparen und sie bei der Arbeit zu unterstützen, ohne die Kontrolle zu verlieren.

Rechte und Normen umsetzen

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, mit rechtlichen Vorgaben umzugehen, diese im Rahmen von KI-Systemen zu berücksichtigen und zu gestalten, um die rechtmäßige Entwicklung und den Betrieb zu gewährleisten (Catakli und Puntschuh 2023: 37).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person A achtet darauf, keine vertraulichen oder personenbezogenen Daten in KI-Systeme einzugeben, um Datenschutz zu gewährleisten.
- Person B versteht, dass diese KI für einen spezifischen Zweck entwickelt wurde und nicht mit allgemeinen öffentlichen KI-Systemen vergleichbar ist. Daher findet die Person diese Kompetenz nicht wichtig.⁶
- Person C findet das nicht relevant in ihrem Verhalten mit der KI.

⁶ Das KI-System wurde im Bereich Justiz/Polizei entwickelt und unterlag daher schon bei der Entwicklung rechtlichen Anforderungen, sodass die anwendende Person davon nicht mehr betroffen war.

ABBILDUNG 6 Kompetenzprofil Führungskraft Management Tina



Aufgaben

Tina, 44, ist Abteilungsleiterin im Landesministerium für Infrastruktur und Landesplanung im Fachreferat „Gemeinsame Landesplanung“. Sie steuert die Umstellung auf KI. Dazu beobachtet sie Prozesse und leitet neue Anforderungen ab. Dabei hat sie auch ethische Fragen bezüglich der Auswirkungen von KI im Blick. Zudem verfolgt sie Trends und politische Entwicklungen und ordnet sie für ihren Fachbereich ein. Sie bricht die übergeordneten Ziele des Ministeriums für ihr Referat herunter. Tina führt ihre Mitarbeiter:innen, bezieht sie in die Einführung von KI mit ein und ist verantwortlich für die Personalentwicklung. Sie stellt Ressourcen für Weiterbildung bereit und setzt Prioritäten, um ihre Mitarbeiter:innen fit für KI zu machen.

Herausforderungen

Tina steht vor verschiedenen Herausforderungen beim Einsatz von KI. Sie muss zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen, um sich dem Thema KI widmen zu können. Sie muss zudem ihren Mitarbeiter:innen Ängste nehmen und sie befähigen, KI zu nutzen. Im Change-Management-Prozess, den KI mit sich bringt, muss Tina entscheiden, inwiefern und wie die Mitarbeiter:innen einbezogen werden, um die Akzeptanz zu erhöhen.

Die relevantesten KI-Kompetenzen der Führungskraft

Arbeitskontext kennen

Menschen bei der Gestaltung von KI begleiten

Über KI kommunizieren

Prozesse mit KI optimieren

KI-Gestaltung managen und steuern

Organisation strategisch ausrichten

Reflektiert mit KI interagieren

KI-Systeme nachvollziehen und erklären

KI-ethische Fragen identifizieren

Quelle: Eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

KI-Kompetenzen der Führungskraft in der Praxis

Arbeitskontext kennen

Beschreibung: Diese Kompetenz umfasst fachliche Voraussetzungen für die Nutzung von KI-Systemen in der eigenen konkreten Fachdisziplin bzw. im konkreten Amt. Das beinhaltet Kenntnisse über den Anwendungskontext selbst und relevante aktuelle Entwicklungen. Für ein KI-System zur Gefahrenabwehr wäre es beispielsweise wichtig zu verstehen, um welche Gefahren es geht, welche Faktoren diese Gefahren bedingen oder was die Gefahren für Auswirkungen für Betroffene haben können. Diese Kompetenz stellt das Bindeglied zwischen eigenen Fachkompetenzen (z. B. Brandschutz) und technischen KI-Kompetenzen (z. B. KI-gestützte Gefahrenprognose im Bereich der Brandbekämpfung), indem erstere auf den KI-Kontext angewendet werden (Catakl und Puntschuh 2023: 37).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person D erhält Anfragen von anderen Fachbereichen mit einem potenziellen KI-Anwendungsfall und bewertet die Umsetzbarkeit mit einem IT-Team. Wenn eine positive Entscheidung getroffen wird, supervidiert die Person die Erstellung der KI-Anwendung zusammen mit dem Auftraggeber. Sie kann den jeweiligen Arbeitskontext der Fachabteilung den KI-Entwickler:innen erklären bzw. beim Prozess der Entwicklung von KI-Anwendungen zwischen dem Fachbereich und KI-Entwickler:innen vermitteln.
- Person E hat eigenständig erörtert, wo eine KI in dem Arbeitsumfeld benötigt wird, dann über verschiedene KI-Anwendungen recherchiert und ist nun bei der Implementierung und Evaluierung der für geeignet befundenen Anwendung federführend beteiligt. Sie ist Ansprechpartner:in für zukünftige Implementierungen der KI in anderen Behörden/Bereichen.
- Person F beschreibt ihre Kompetenz wie folgt: Sie unterstützt die Entscheidung darüber, für welche Bereiche Projektgelder freigegeben und wie Mittel verteilt werden. Sie bringt Kenntnisse in KI-Anwendungen und rechtlicher Beratung ein. Ein Grundverständnis von KI ist vorhanden. Person F bereitet die Sitzungen des Lenkungskreises vor, der wiederum entscheidet, welche Anträge gefördert werden. Auf Basis der verfügbaren Informationen bereitet sie ihre Vorgesetzten auf die Lenkungsrounden vor – mit Fokus auf die Art der KI, die Anwendungsbereiche und die Mittelverteilung, auch ohne vertieftes KI-Fachwissen. Bei Fragen zur Finanzierung von Projekten ist sie Ansprechpartner:in.

Menschen bei der Gestaltung von KI begleiten

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, Menschen auf den Einsatz von KI-Systemen vorzubereiten, sie bei der Interaktion mit KI-Systemen zu aktivieren und zu unterstützen. Das umfasst etwa auch, Bedarfe von Teammitgliedern innerhalb der eigenen Behörde zu erfragen und zu adressieren (Catakli und Puntschuh 2023: 44).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person D und ihr Team sind für Schulungen und Fortbildungen von internen Mitarbeiter:innen, aber auch externen Kolleg:innen (die nicht direkt in der eigenen Behörde arbeiten) zuständig. Die Person hält regelmäßig Weeklys ab, um Fragen im Bereich der KI-Umsetzung und Gestaltung frühzeitig zu besprechen.
- Person E hat die KI eigenständig gesucht und in die Behörde „geholt“. Sie versuchte, Menschen zu überzeugen und mitzunehmen, auch wenn nicht alle Beschäftigten das KI-Produkt schon kannten. Person E beschreibt, dass seit drei Wochen der Echtbetrieb im Rahmen der KI-Testphase läuft, parallel ist sie dabei Ansprechpartner:in für Abstimmungsprozesse mit anderen Kommunen.
- Person F versucht zu erörtern, wo es Bedarfe in ihrem Arbeitsumfeld gibt, und versucht, Menschen zusammenzubringen. Sie beschäftigt sich mit dem Change-Management (hausinterne Runden, Digitalisierungsreferate) und mit der Pilotierung von KI-Anwendungen in ihrer Arbeitsstelle. Sie veranstaltet Vorträge, sammelt Fragen, fördert die gegenseitige Wissensvermittlung und fragt den Status in den Digitalisierungsprojekten ab.

Über KI kommunizieren

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, in Bezug auf KI-Systeme mit verschiedenen Personen Informationen auszutauschen. Dies kann, je nach Fall, im Kontext eines konkreten KI-Systems (z. B. Kommunikation mit Dienstleister) oder übergreifend mit Bezug auf den Einsatz von KI durch die Behörde insgesamt (z. B. gegenüber Politik, Bürger:innen, Zielgruppen der Behörde) geschehen (ebd.).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person D kommuniziert intensiv mit den technischen Kolleg:innen und Vorgesetzten über KI, aber auch mit anderen Bedarfsträger:innen und Dienstleistern sowie mit den Menschen, die es später nutzen wollen. Sie kommuniziert außerdem gegenüber Behörden und der Politik und wird regelmäßig als Sachverständige:r eingeladen. Person D geht auch auf Fachkonferenzen und Messen.
- Person E nimmt aktiv an Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Pressekonferenzen) teil, in denen sie über die Implementierungsprozesse und Funktionsweise der KI informiert. Sie versteht sich als Multiplikator:in und Kommunikator:in und versucht aktiv, Ängste vor der KI zu nehmen. Person E kommuniziert auch aktiv mit politischen Vertreter:innen über die KI. Im Bereich der organisationalen KI-Prozesse ist sie Ansprechpartner:in.
- Person F kommuniziert mit den Kolleg:innen und Vorgesetzten über KI in formellen und informellen Treffen. Intern beantwortet sie Fragen zur KI und versucht, Zweifel und Befürchtungen bezüglich der KI aufzulösen.

Prozesse mit KI optimieren

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, Prozesse dahingehend zu optimieren, dass ein zielgerichteter Einsatz von KI effektiv möglich wird (Catakli und Puntschuh 2023: 38).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person D betreut Anfragen von anderen Einrichtungen, die ihre Prozesse mit KI optimieren wollen. Sie moderiert diese Anfragen und lehnt diese teilweise auch ab bzw. betreibt ein Erwartungsmanagement (viele Anliegen sind nicht mit KI umsetzbar). Sie überwacht auch die Ressourcenverteilung bezüglich potenziell erfolgreicher KI-Implementierungsanfragen.
- Person E versucht in wöchentlichen Treffen, in denen konkretes Feedback von den Anwender:innen der KI gegeben wird, die Prozesse aneinander anzupassen (z. B. muss abgestimmt werden, dass die KI bei den Sachbearbeiter:innen immer die gleichen Dokumente anfordert. Diese Abgleichungsprozesse innerhalb der Behörde, aber auch zwischen den Behörden managt Person E).
- Person F sagt, dass sie diese Kompetenz noch nicht anwendet, da sie sich noch in der Phase der Implementierung von KI befindet. Es ist eine Kompetenz, die sie in der Zukunft brauchen wird. Sie versucht aber bereits bei der Implementierung, die KI auf individuelle Bereichsanforderungen anzupassen. Person F selbst identifiziert Bereiche, die mit KI optimiert werden können, und kümmert sich dann darum, dass die passende KI implementiert wird. Sie kümmert sich vor allem um die Vernetzung.

zungsarbeit von verschiedenen Personen, begleitet die Implementierungsprozesse und sorgt dafür, dass die passende KI bei ihrem Arbeitgeber implementiert wird.

KI-Gestaltung managen und steuern

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt zu koordinativen Aufgaben bei der Gestaltung des Einsatzes von KI (Catakli und Puntschuh 2023: 39).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person D überprüft die Raports der technischen Kolleg:innen, die die KI erstellen. Sie steuert KI-Projekte, überwacht die Ressourcenverteilung, sortiert Projekte nach Dringlichkeit des fachlichen Bedarfs, der effektivsten Realisierbarkeit und zeitlichem Aufwand und verwaltet das Jahresbudget des Teams.
- Person E sagt, dass diese Kompetenz erst nach der KI-Implementierung gebraucht werde. Nach der Implementierung sollen Vorgänge schneller, bürgerfreundlicher und entlastender für die Sachbearbeitung werden. Sie ist aktiv daran beteiligt, dass dies umgesetzt wird, und stellt gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen sinnvolle Regeln auf, um zum Beispiel Wiederholungen zu vermeiden. Im konkreten Fall macht die KI Vorschläge, was angefordert werden sollte – das schafft Vertrauen und ein Verständnis für die Logik der KI. Ziel ist, dass die Mitarbeiter:innen irgendwann selbstständig mit der KI arbeiten.
- Person F beschreibt, dass es vor allem ihre Aufgabe ist, die KI-Implementierung zu koordinieren und Menschen zusammenzubringen.

Organisation strategisch ausrichten

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt zur strategischen Ausrichtung von Organisationen auf den Einsatz von KI (ebd.: 39).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?): Hier ließen sich keine direkten Verhaltensanker ableiten, da die Personen selbst nicht mit dieser Aufgabe betraut waren. Stattdessen wurden folgende Aussagen getätigt, die noch einmal unterstreichen, dass bei der KI-Einführung nach wie vor Aufholbedarf besteht.

- Person D beschreibt, dass sie diese Kompetenz vor allem informell braucht, um Vorgesetzte auf Lenkungsrunden vorzubereiten, oder im Bereich mit Referent:innen. Es gibt dabei kein festes Vorgehen.
- Person E empfindet sich hier als falsche Ansprechperson. Sie beschreibt, die Implementierung komplett selbst organisieren zu müssen, da es auf höheren Hierarchieebenen keine Ansprechpartner:innen und keine Struktur dafür gäbe. Person E wünscht sich eine professionelle Begleitung und sieht, dass es noch an KI-Kompetenz fehlt.
- Person F gibt selbst an, dass ihr Einfluss, die Organisation strategisch auszurichten, begrenzt sei. Sie erkennt in vielen Bereichen einen Mangel an KI und KI-Umsetzungen. In der Organisation und Ausrichtung konkreter Projekte ist Person F deutlich freier. Hier kann sie KI verwalten, Hardware umsetzen und hat ein eigenes (kleines) Rechenzentrum.

Reflektiert mit KI interagieren

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt, die Rolle des Menschen und der eigenen Person in der Interaktion mit KI-Systemen zu reflektieren. Das soll insbesondere ermöglichen, sich den Menschen eigene kognitive Verzerrungen zu erfassen und daraus mögliche Auswirkungen in der Interaktion mit dem KI-System zu verringern, insbesondere bei der konkreten Mensch-Maschine-Interaktion wie der Interpretation der Ausgabe beim Einsatz eines KI-Systems (Catakli und Puntschuh 2023: 47).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person D ist mit kognitiven Verzerrungen vertraut und berücksichtigt diese bewusst bei der Erstellung und der Nutzung von KI. Sie setzt hier vor allem auf die technische Kontrolleebene/technische Kontrollmechanismen und achtet auf die Integrität des Datenmaterials. Sie beschreibt, dass es eine hohe Awareness im Team gibt und dass in diesem bei der Erstellung einer KI immer wieder „Experimente“ durchgeführt werden, um den Output und die Funktionsweise zu testen. Das bedeutet, dass die KI-Entwicklerteams ihre Quellcodes immer gegenseitig gegenlesen und Output in einem Peer-Review-Verfahren gesichtet wird. Person D schult auch Anwender:innen und macht durch Schulungsmaßnahmen auf kognitive Verzerrungen aufmerksam.
- Person E beschreibt, dass sie Vertrauen in die KI hat und dies auch versucht weiterzugeben. Sie geht kritisch mit Chatfunktionen der KI um und betont, dass der Mensch eine Entscheidung trifft, nicht die KI. Diese Botschaft vertritt Person E auch aktiv nach außen. Ihrer Meinung nach aber habe diese Kompetenz im Echtbetrieb keine große Relevanz.

KI-Systeme nachvollziehen und erklären

Beschreibung: Diese Kompetenz umfasst die Fähigkeit, die Ausgabe von KI-Systemen (anhand von begleitenden Erklärungen) zu verstehen und sie für andere Personen und Institutionen nachvollziehbar zu machen. Dabei kann auch Explainable AI (XAI) zum Einsatz kommen. Diese bezeichnet Methoden, die auf technischer Grundlage dabei helfen, die Funktionsweise eines KI-Systems oder deren Ausgabe zu erklären. Diese Methoden sollen für Menschen verständlich machen, warum ein System ein bestimmtes Ergebnis ausgegeben hat, und es der Verwaltung ermöglichen, auch beim Einsatz von KI-Systemen sachgerechte Entscheidungen zu treffen, die frei von sachfremden Erwägungen sind (a. a. O.: 45).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person D kann theoretische und praktische Einweisungen in ein KI-Tool geben, sie sagt auch, dass sie die XAI nicht sinnvoll findet, da es nicht darum geht, dass die KI ihre Vorgehensweise erklären soll. Person D betont – auch in den Schulungen oder Besprechungen –, dass die KI für die Auftragnehmer:innen ausschließlich ein Hilfetool ist. KI darf keine Entscheidungen treffen, der Mensch trifft die Entscheidung und kommt zu einer Bewertung. KI strukturiert lediglich und stellt zusammen – der Mensch entscheidet. Person D stellt zudem klar, dass sich niemand um seinen Job Gedanken machen muss, weil KI dessen kognitive Leistung letztlich nicht ersetzen kann.

- Die KI stellt Statusberichte von Fällen zusammen. Diese Berichte sind gut nachvollziehbar und verdeutlichen, was die KI wirklich geleistet hat. Person E betont, es sei wichtig, den Anwender:innen mit einfachen Worten die Arbeits- und Funktionsweise von KI zu erklären.

KI-ethische Fragen identifizieren

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, Konzepte und Methoden der Ethik zu kennen und anzuwenden und damit ethische Fragen im Rahmen des Umgangs mit KI zu identifizieren und zu diskutieren, um gegebenenfalls Grundkonzepte der KI-Ethik in Form von Leitlinien zu formulieren (Catakli und Puntschuh 2023: 42).

- Diese Kompetenz war nicht Teil des Interviews, weil sie im zweiten Workshop nicht als eine der Kernkompetenzen gerankt wurde. Dies lag daran, dass die Teilnehmer:innen davon ausgingen, dass es eine übergeordnete Einheit in der Organisation gibt, die sich um ethische Fragen rund um das Thema KI kümmert. Die Teilnehmer:innen aus Workshop 3 merkten jedoch an, dass dies nicht überall der Fall sei und dass, wenn es keine solche Einheit gibt, die Verantwortung für die Berücksichtigung ethischer Fragen bei der Führungskraft liegen sollte. Aus diesem Grund wurde diese Kompetenz hier im Nachhinein noch mit aufgenommen.

ABBILDUNG 7 Kompetenzprofil Führungskraft IT Horst



Aufgaben

Horst ist 58 Jahre und arbeitet als Führungskraft IT im Landesamt für Bevölkerungsschutz. Er leitet den IT-Betrieb und ist verantwortlich für die IT-Infrastruktur, die Steuerung externer Dienstleister sowie die IT-Unterstützung der Mitarbeiter:innen. Horst berät zudem die Managementebene zu IT-Fragen und zur IT-Strategie. Er schafft die Grundlagen für den Einsatz von KI und fördert die Umsetzung von KI-Projekten. Er beschafft, entwickelt und betreibt KI-Systeme und beachtet dabei die Rechtsform sowie Sicherheit und Compliance.

Herausforderungen

Horst steht vor der Erkenntnis, dass die klassische IT-Infrastruktur modernisiert werden muss. Das stellt ihn vor die Herausforderung, dass KI-Systeme komplexer sind als andere IT-Systeme und die Mitarbeiter:innen wenig darüber wissen. Er muss deshalb die Motivation der IT-Mitarbeiter:innen und ihr Interesse an KI fördern. Erschwert wird seine Arbeit durch Widerstände gegen Veränderungen und Haushaltsvorgaben.

Die relevantesten KI-Kompetenzen der Führungskraft IT

Funktionsweise von KI kennen

Möglichkeiten und Grenzen von KI kennen

Offen mit KI interagieren

Daten technisch und rechtlich sichern

KI-Systeme nachvollziehen und erklären

Über KI kommunizieren

Rechte und Normen umsetzen

Souverän mit KI interagieren

Quelle: Eigene Darstellung

| Bertelsmann Stiftung

Die Teilnehmer:innen aus dem dritten Workshop merkten an, dass es sich bei Horst mit seinen Aufgaben und Kernkompetenzen eher um eine Führungskraft IT handelt, die ein kleineres Team führt, selbst in die Umsetzung von KI-Projekten involviert ist und noch eine Managementebene über sich hat. Wenn die Führungskraft IT ein größeres Team führt, dann sind auch Managementkompetenzen relevant (z. B. Menschen bei der Gestaltung von KI begleiten oder KI-Gestaltung managen und steuern). Diejenigen, die ein Kompetenzprofil für eine Führungskraft IT mit größerem Team erstellen wollen, können dazu das Template auf Seite 53 im Anhang nutzen.

KI-Kompetenzen der Führungskraft IT in der Praxis

Funktionsweise von KI kennen

Beschreibung: Diese Kompetenz beinhaltet das technische Verständnis, welche Komponenten ein KI-System umfasst (Trainingsdaten, Algorithmen), wie diese zusammenspielen und im Einsatz ineinander greifen (Catakli und Puntschuh 2023: 34).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person G kann technische Grundlagen gezielt zur Bewertung und strategischen Steuerung von KI-Beschaffung und Projekteinbindung nutzen.
- Person I nutzt das Verständnis über KI-Funktionsweise zur fundierten Mitgestaltung in Plattformentwicklung und technischer Entscheidungsfindung.

Möglichkeiten und Grenzen von KI kennen

Beschreibung: Diese Kompetenz umfasst das Verständnis, welche Funktionen zum jeweiligen Zeitpunkt durch KI-Systeme geleistet werden können und wo die technischen Grenzen liegen (Catakli und Puntschuh 2023: 35).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person H kann auch systembedingte Grenzen wie technische Infrastrukturlimitationen, Datenschutz oder Modellverfügbarkeit erkennen und einordnen.
- Person I versteht Grenzen von KI auch als entscheidungsleitende Grundlage für die Gestaltung von Rahmenwerken.

Offen mit KI interagieren

Beschreibung: Diese Kompetenz umschreibt die inneren Anlagen zum offenen, unvoreingenommenen Umgang mit KI-Systemen und den damit einhergehenden Innovationen sowie die dafür nötige innere Haltung (a. a. O.: 46).

Interviewergebnisse: (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person H trägt gezielt zur Haltungsveränderung in Organisationen bei und gestaltet Lernräume.
- Person I fungiert als Vorbild für offene Interaktion mit KI, um organisationales Lernen zu unterstützen.

Daten technisch und rechtlich sichern

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, Datenschutz und -sicherheit zu gewährleisten (a. a. O.: 41).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person G kann sicherstellen, dass datenrechtliche Sicherungspflichten in Organisationsprozesse eingebettet und von den zuständigen Stellen getragen werden.
- Person H kann Sicherung nicht nur technisch, sondern auch im organisationalen Zusammenspiel reflektieren und die Rollenklärung (Verantwortlichkeiten) unterstützen.
- Person I kann rechtliche Konflikte antizipieren und durch geeignete Steuerung zur Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen beitragen.

KI-Systeme nachvollziehen und erklären

Beschreibung: Diese Kompetenz umfasst die Fähigkeit, die Ausgabe von KI-Systemen (anhand von begleitenden Erklärungen) zu verstehen und sie für andere Personen und Institutionen nachvollziehbar zu machen. Dabei kann auch Explainable AI (XAI) zum Einsatz kommen. Dies bezeichnet Methoden, die auf technischer Grundlage dabei helfen, die Funktionsweise eines KI-Systems oder deren Ausgabe zu erklären. Sie sollen für Menschen verständlich machen, warum ein System ein bestimmtes Ergebnis ausgegeben hat.

ben hat, und es der Verwaltung ermöglichen, auch beim Einsatz von KI-Systemen sachgerechte Entscheidungen zu treffen, die frei von sachfremden Erwägungen sind (Catakli und Puntschuh 2023: 45).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person H kann auch bei begrenzt erklärbaren Systemen durch kommunikative Maßnahmen Vertrauen herstellen und Erwartungsmanagement betreiben.
- Person I trägt zur öffentlichen Nachvollziehbarkeit und Legitimation des KI-Einsatzes bei.

Über KI kommunizieren

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, in Bezug auf KI-Systeme mit verschiedenen Personen Informationen auszutauschen. Dies kann, je nach Fall, im Kontext eines konkreten KI-Systems (z. B. Kommunikation mit Dienstleistern) oder übergreifend mit Bezug auf den Einsatz von KI durch die Behörde insgesamt (z. B. gegenüber Politik, Bürger:innen, Zielgruppen der Behörde) geschehen (a. a. O.: 44).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person I kann KI-Themen repräsentieren und dialogfähig in öffentlichen, politischen und medialen Räumen auftreten.⁷

Rechte und Normen umsetzen

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, mit rechtlichen Vorgaben umzugehen, diese im Rahmen von KI-Systemen zu berücksichtigen und zu gestalten, um die rechtmäßige Entwicklung und den Betrieb zu gewährleisten (a. a. O.: 37).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person H hat einen übergreifenden Blick auf die fortlaufende Entwicklung des Rechts im Bereich KI und kann Organisationen frühzeitig strategisch vorbereiten.

Souverän mit KI interagieren

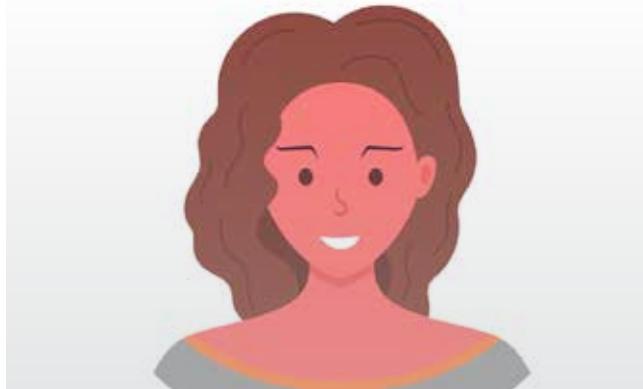
Beschreibung: Diese Kompetenz vermittelt die inneren Anlagen zum souveränen und resilienten Umgang mit unvorhergesehenen Situationen, Fehlern und Problemen im Umgang mit KI-Systemen (a. a. O.: 46).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Personen H und I können KI-basierte Entscheidungsgrundlagen strategisch bewerten.

⁷ Hier wurde nur eine neue Antwort gegeben. Die anderen Antworten überschnitten sich mit den Beispielhandlungen aus dem Kompetenzraster.

ABBILDUNG 8 Kompetenzprofil Fachreferentin Vanessa



Aufgaben

Vanessa, 42 Jahre, ist wissenschaftliche Referentin im Fachbereich Gesundheit in der Stadtverwaltung Köln. Sie plant und steuert Projekte, bindet andere Fachbereiche ein und erarbeitet Vorlagen für die Hausleitung. Vanessa analysiert, auf welche Prozesse sich KI anwenden lässt, und sucht nach passenden KI-Tools. Sie schätzt die Risiken des Einsatzes ab und berücksichtigt ethische Fragestellungen. Zudem nutzt sie selbst KI zum Beispiel zur Bildgenerierung oder zum Verarbeiten großer Text- und Datenmengen. Sie erarbeitet Strategien für den Kompetenzaufbau, führt Bedarfsanalysen durch und identifiziert Schulungsthemen für verschiedene Zielgruppen. Zudem bildet sie sich auch selbst zum Thema KI weiter.

Herausforderungen

Vanessa steht vor der Herausforderung, Prozesse und Aufgaben zu identifizieren, die von KI übernommen werden können, obwohl unklar ist, welche Anwendungen genutzt werden dürfen. Sie muss in ihrer Arbeit auf Compliance- und Datenschutzthemen achten sowie ethische Aspekte berücksichtigen.

Die relevantesten KI-Kompetenzen der Fachreferentin

KI-ethische Fragen identifizieren

Daten nutzen und beurteilen

Arbeitskontext kennen

Gesellschaftlichen Kontext von KI berücksichtigen

KI-Systeme anwenden

Reflektiert mit KI interagieren

Möglichkeiten und Grenzen von KI kennen

Prozesse mit KI optimieren

Quelle: Eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

KI-Kompetenzen der Fachreferentin in der Praxis

KI-ethische Fragen identifizieren

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, Konzepte und Methoden der Ethik zu kennen und anzuwenden und damit ethische Fragen im Rahmen des Umgangs mit KI zu identifizieren und zu diskutieren, um gegebenenfalls Grundkonzepte der KI-Ethik in Form von Leitlinien zu formulieren (Catakli und Puntschuh 2023: 42).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person J entwickelt Leitlinien für den Umgang mit KI in der Behörde. Dabei werden aktuelle technische Entwicklungen von KI, bestehende Leitlinien vergleichbarer Institutionen sowie für KI relevante Gesetze wie zum Beispiel die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) berücksichtigt.

- Person K kann KI-ethische Fragen von anderen Mitarbeiter:innen der Behörde (wie z. B., ob eine KI Vorurteile haben kann oder welche Schutzmaßnahmen gegen Diskriminierung durch KI in der Behörde getroffen werden) beantworten.
- Person L lässt einen potenziellen KI-Anwendungsfall von dem Daten-Ethik-Expertenteam bewerten und entscheidet anschließend gemeinsam mit dem Management, ob die KI-Anwendung implementiert werden soll. Bei der Umsetzung der KI-Anwendung orientiert sich Person L an Leitlinien in Form von Checklisten, die beispielsweise Werte wie den Menschen im Mittelpunkt, Transparenz oder Verlässlichkeit beinhalten.

Daten nutzen und beurteilen

Beschreibung: Diese Kompetenz umfasst Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zum Umgang mit Daten (z. B. Trainingsdaten, Test-/Validierungsdaten, Betriebsdaten (Eingabe und Ausgabe des KI-Systems) im Rahmen des KI-Einsatzes und zur Bewertung der Daten befähigen (Catakli und Puntschuh 2023: 41).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person J entwickelt eine Leitlinie zur Beurteilung von behördlichen Daten für die KI-Anwendungen. Sie hat darüber hinaus Wissen über die Verarbeitung von Daten durch KI (z. B. durch das Lesen von Fachliteratur) erlangt.
- Person K kann die Qualität der Daten für die KI-Anwendung hinsichtlich verschiedener Kriterien (wie z. B. Datenmenge, Strukturierungsgrad der Daten, Existenz einer Datenbank oder das Vorhandensein eines technischen Zugriffs auf die Daten) einschätzen.

Arbeitskontext kennen

Beschreibung: Diese Kompetenz umfasst fachliche Voraussetzungen für die Nutzung von KI-Systemen in der eigenen konkreten Fachdisziplin bzw. im konkreten Amt. Das beinhaltet Kenntnisse über den Anwendungskontext selbst und relevante aktuelle Entwicklungen. Für ein KI-System zur Gefahrenabwehr wäre es beispielsweise wichtig zu verstehen, um welche Gefahren es geht, welche Faktoren diese Gefahren bedingen oder was die Gefahren für Auswirkungen für Betroffene haben können. Diese Kompetenz stellt das Bindeglied zwischen eigenen Fachkompetenzen (z. B. Brandschutz) und technischen KI-Kompetenzen (z. B. KI-gestützte Gefahrenprognose im Bereich der Brandbekämpfung), indem erstere auf den KI-Kontext angewendet werden (a. a. O.: 37).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person J kann gemeinsam mit einem Fachexperten bzw. einer Fachexpertin aus dem jeweiligen Fachbereich behördliche Tätigkeiten (wie z. B. das Abtippen von Berichten) erschließen, die potenziell durch KI unterstützt werden können. Sie kann den jeweiligen Arbeitskontext der Fachabteilung den KI-Entwickler:innen erklären bzw. bei dem Prozess der Entwicklung von KI-Anwendungen zwischen dem Fachbereich und KI-Entwickler:innen vermitteln.

- Person L kann die Informationen zum Arbeitskontext von den Mitarbeiter:innen aus der Fachabteilung der Behörde den KI-Entwickler:innen vermitteln.

Gesellschaftlichen Kontext von KI berücksichtigen

Beschreibung: Diese Kompetenz vermittelt ein Verständnis für das Zusammenspiel von soziotechnischen Faktoren im Rahmen von KI-Systemen. Dies meint insbesondere, welche direkten und indirekten Auswirkungen der Einsatz des KI-Systems auf den größeren gesellschaftlichen und behördlichen Kontext haben und wie dieser Kontext die Gestaltung des KI-Systems bedingen kann. Beispielsweise kann der Einsatz eines KI-Systems diskriminierende Strukturen verstärken, die aber auch die Gestaltung des KI-Systems prägen können (Catakli und Puntschuh 2023: 43).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person J kennt mögliche Vorbehalte gegenüber dem Einsatz von KI in der Behörde (z. B. ein möglicher Verlust von Arbeitsplätzen oder Bedenken bezüglich des Datenschutzes). Sie gibt Informationsveranstaltungen zu KI in der Behörde für die Mitarbeiter:innen aus den Fachbereichen oder dem Personalrat. Des Weiteren leitet sie Interventionen ein, um den Ängsten der Mitarbeiter:innen bezüglich des KI-Einsatzes in der Behörde zu begegnen, wie zum Beispiel die Begleitung durch Change-Manager:innen.
- Person K ist in der Lage, anderen Mitarbeiter:innen in der Behörde Wissen über die Folgen von KI-Anwendungen zu vermitteln, beispielsweise darüber, wie sie diese Prozesse für Bürger:innen optimieren oder beschleunigen können, und dass diese Anwendungen so gestaltet sein müssen, dass keine diskriminierenden Verwaltungsentscheidungen entstehen. Dabei berücksichtigt Person K die KI-Governance der Behörde.
- Person L sind Vorbehalte von Mitarbeiter:innen gegenüber der Anwendung von KI bewusst. Sie kann geeignete Interventionen durchführen (z. B. interne Schulungsangebote) oder einleiten (z. B. externe Change-Manager:innen), um die Vorbehalte der Mitarbeiter:innen zu reduzieren.

KI-Systeme anwenden

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, KI-Systeme tatsächlich einzusetzen (je nach Phase: implementieren, anwenden, evaluieren, simplifizieren usw.) (a. a. O.: 40).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person K nutzt die KI-Anwendung zweckgebunden und entsprechend ihrer vorgeesehenen Funktion. So setzt sie den KI-basierten Textassistenten der Behörde beispielsweise gezielt zur Zusammenfassung oder Strukturierung von Texten im Arbeitsalltag ein.
- Person L befähigt Mitarbeiter:innen zur Nutzung von KI-Anwendungen durch gezielte Schulungen und evaluiert den Einsatz dieser Systeme, beispielsweise durch die Analyse von Nutzungszahlen oder in Form von Mitarbeitergesprächen.

Reflektiert mit KI interagieren

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt, die Rolle des Menschen und der eigenen Person in der Interaktion mit KI-Systemen zu reflektieren. Das soll insbesondere ermöglichen, sich den Menschen eigene kognitive Verzerrungen zu erfassen und daraus mögliche Auswirkungen in der Interaktion mit dem KI-System zu verringern, insbesondere bei der konkreten Mensch-Maschine-Interaktion wie der Interpretation der Ausgabe beim Einsatz eines KI-Systems (Catakli und Puntschuh 2023: 50).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person J ist mit kognitiven Verzerrungen vertraut und berücksichtigt diese bewusst bei der Nutzung von KI. Wenn eine KI beispielsweise einen übermäßig langen E-Mail-Entwurf generiert und die Person den Impuls verspürt, ebenfalls ausführlich zu antworten, erkennt sie den Ankereffekt und hinterfragt kritisch, ob diese Länge tatsächlich angemessen ist.
- Person K prüft die Ausgabe der KI-Anwendung kritisch und überarbeitet diese bei Bedarf noch einmal vor der Verwendung.
- Person L entwickelt KI-Anwendungen, welche die Nutzer:innen zum Nachdenken anregen. So könnte beispielsweise in der Ausgabe die Sicherheitswahrscheinlichkeit der KI bezüglich der Ergebnisse angezeigt werden, sodass die Person bei geringer Sicherheitswahrscheinlichkeit nachadjustieren kann. Bei der Ausgabe von Informationen kann die Primärquelle angezeigt werden, sodass Nutzer:innen diese selbst nachlesen können. Person L kann potenzielle Fehler in der Interaktion mit der KI antizipieren, wie zum Beispiel den Automation Bias⁸, und entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen, etwa durch das Einführen eines Alarms bei der Nichterkennung von automatisch eingebauten Fehlern.

Möglichkeiten und Grenzen von KI kennen

Beschreibung: Diese Kompetenz umfasst das Verständnis, welche Funktionen zum jeweiligen Zeitpunkt durch KI-Systeme geleistet werden können und wo die technischen Grenzen liegen (a. a. O.: 35).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person J ist über aktuelle Weiterentwicklungen von KI informiert und kann aus verschiedenen Parametern (wie z. B. die Anzahl der Prompts, die Art der Tokens) die Möglichkeiten und Grenzen von KI einschätzen. Eine KI, welche nicht an tagesaktuelle behördliche Daten angeschlossen ist, kann beispielsweise keine tagesaktuellen Berichte schreiben. Person J ist bewusst, dass sich die Möglichkeiten und Grenzen bei „closed source software“ kaum einschätzen lassen.

⁸ Unter „Automation Bias“ versteht man das Phänomen, dass wir Menschen dazu neigen, KI und automatisierten System mehr zu vertrauen als unserem eigenen Urteilsvermögen (vgl. Hochschule Osnabrück 2025).

- Person K verfügt über grundlegendes Wissen darüber, welche Daten die von ihr genutzte KI-Anwendung verarbeitet und auf welche Weise dies geschieht. So setzt sie beispielsweise einen textbasierten KI-Assistenten, der mit älteren Daten trainiert wurde, nicht zur Informationsbeschaffung ein, sondern gezielt für Aufgaben wie die Unterstützung bei der Textformulierung.
- Person L kennt die Möglichkeiten und Grenzen von KI-Anwendungen und kann diese verständlich an andere Mitarbeiter:innen der Behörde vermitteln. Sie ist in der Lage, potenziell falsche Vorstellungen über KI-Anwendungen zu erkennen und Mitarbeiter:innen durch Schulungen zu befähigen, neue KI-Technologien effektiv für ihren vorgesehenen Zweck zu nutzen. Zudem ist Person L sich der spezifischen Einschränkungen von KI-Anwendungen in der Behörde bewusst (wie z. B. die begrenzte Infrastruktur) und entwickelt Lösungen, etwa durch Kooperationen mit externen Dienstleistern, die den Datenschutzrichtlinien der Behörde entsprechen (z. B. Server in Deutschland).

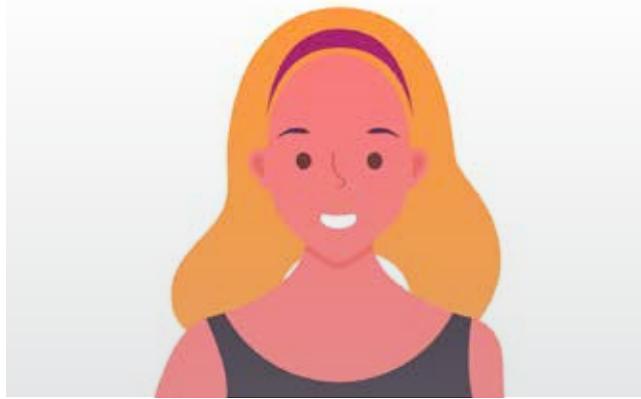
Prozesse mit KI optimieren

Beschreibung: Diese Kompetenz befähigt dazu, Prozesse dahingehend zu optimieren, dass ein zielgerichteter Einsatz von KI effektiv möglich wird (Catakli und Puntschuh 2023: 38).

Interviewergebnisse (Wie wird die KI-Kompetenz in der Praxis umgesetzt?):

- Person J versteht die erforderlichen Bedingungen, unter denen ein Prozess durch KI optimiert werden kann – beispielsweise, dass die relevanten Daten in digitalisierter Form vorliegen müssen. Sie weiß, in welcher Reihenfolge die Prozesse angepasst werden müssen, damit diese durch KI optimiert werden können (z. B. Digitalisierung als erster Schritt).
- Person K erkennt, welche Prozesse besonders von einer KI-Anwendung profitieren könnten, insbesondere repetitive und zeitintensive Aufgaben. So könnte beispielsweise das automatisierte Prüfen eingehender Anträge auf Vollständigkeit die Bearbeitung erheblich beschleunigen. Die Person erkennt auch Anwendungsfälle, die weniger für den Einsatz von KI geeignet sind, beispielsweise weil die Datenbasis zu gering ist oder eine einfache Automatisierungskomponente ausreichend wäre.
- Person L befähigt Mitarbeiter:innen durch Schulungen, Prozesse in den einzelnen Fachbereichen zu erkennen, die sich durch KI optimieren lassen. Sie kann mögliche KI-Anwendungsfälle unter der Berücksichtigung verschiedener Kriterien (z. B. monetäre Kosten durch die Entwicklung, zeitlicher Nutzen für Anwender:innen und/oder Kund:innen, Passung mit dem Handlungsprogramm des Vorstands oder Grad der Automatisierungsquote) priorisieren.

ABBILDUNG 9 Kompetenzprofil Change-Managerin Leonie



Aufgaben

Leonie, 38, ist Change-Managerin bei der Stadt Frankfurt am Main. Sie begleitet und gestaltet den Veränderungsprozess, der mit KI einhergeht. Sie vermittelt den Mitarbeiter:innen Wissen über KI, um ihnen Ängste und Bedenken zu nehmen. Sie identifiziert KI-Leuchtturmprojekte und macht sie intern und extern bekannt. Leonie berät Führungskräfte bei der Planung und Durchführung von KI-Projekten. Sie unterstützt sie bei der Auftragsklärung, der Benennung von Rollen und Besetzung von Projektteams. Dabei achtet sie auf vielfältige Perspektiven. Leonie hilft dabei, die organisatorischen und menschlichen Herausforderungen von KI-Projekten zu bewältigen und Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Sie baut kommunale Netzwerke auf und beobachtet die Governance- und Regulierungsdebatten.

Herausforderungen

Leonie steht vor der Herausforderung, sich selbst in das komplexe Thema KI einzuarbeiten, um andere unterstützen und begleiten zu können. Sie muss Vertrauen bei den Mitarbeiter:innen schaffen, damit sie diese von Veränderungen überzeugen kann. Der Hype, um diese Technologie macht ihre Arbeit nicht einfacher, weil er oft zu Ängsten oder übersteigerten Hoffnungen führt, die Leonie dann auffangen muss.

Die relevantesten KI-Kompetenzen der Change-Managerin

Organisation strategisch ausrichten

Andere bei der Arbeit mit KI begleiten

Arbeitskontext kennen

Reflektiert mit KI interagieren

Offen mit KI interagieren

KI-Ethische Fragen identifizieren

Über KI-Systeme kommunizieren

Werte bei der Gestaltung von KI-Systemen berücksichtigen

Quelle: Eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 10 Kompetenzprofil KI-Manager Luca



Aufgaben

Luca, 40, arbeitet in einer übergeordneten Behörde. Als KI-Manager nimmt er eine Schnittstellenfunktion zwischen Management, IT und Fachabteilungen ein und vermittelt zwischen ihnen. Er identifiziert Einsatzmöglichkeiten von KI und analysiert, welche Prozesse sich wie mit KI optimieren lassen. Luca schafft ein Bewusstsein für die Möglichkeiten von KI in der Behörde und zeigt die Potenziale dieser Technologie auf. Er gibt Impulse und schafft Unterstützung (z. B. durch Leitlinien) und Standards für die Nutzung von KI.

Herausforderungen

Lucas größte Hürden in seiner Arbeit liegen in der Zusammenarbeit mit der IT und der Auseinandersetzung mit bestehenden Systemen, Standards etc. Zudem ist es für ihn herausfordernd, Projekte vom Piloten „in die Linie“ zu bringen.

Die relevantesten KI-Kompetenzen des KI-Managers

KI-Gestaltung managen & steuern

Über KI-Systeme kommunizieren

Möglichkeiten und Grenzen von KI kennen

Offen mit KI interagieren

KI nachvollziehen und erklären

KI-Ethische Fragen identifizieren

Gesellschaftlichen Kontext von KI berücksichtigen

Daten nutzen und beurteilen

Quelle: Eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

Die Workshopteilnehmer:innen sind von idealen Bedingungen ausgegangen und haben eine Rolle entworfen, die so bisher nur sehr selten in der Verwaltung vorkommt. Sie ist vor allem für größere Kommunen und übergeordnete Behörden denkbar. Die Kompetenzen dieser Rolle sind jedoch für die gesamte Verwaltung relevant.

ABBILDUNG 11 Kompetenzprofil Product-Ownerin Karla



Aufgaben

Karla, 38, aus Hannover ist Product-Ownerin im Amt für Digitalisierung. Sie schafft die Grundlagen, damit KI eingeführt werden kann. Karla identifiziert KI-Anwendungsfälle und schätzt neue KI-Anwendungen auf ihren Nutzen ein. Wird KI eingesetzt, ist sie dafür verantwortlich, dass die Ziele des KI-Projekts erreicht werden. Sie führt Anforderungsworkshops durch und erstellt eine Liste mit Anforderungen an das Produkt. Sie entscheidet, welche Aufgaben vom Team bearbeitet werden. Karla erstellt Kosten-Nutzen-Analysen und behält Aspekte der Ethik, Compliance und Nutzerfreundlichkeit im Blick.

Sie kümmert sich zudem darum, dass die erforderlichen Daten verfügbar sind, und bewertet die Datenqualität.

Herausforderungen

Karla muss das Machbare erkennen und durchsetzen. Dabei ist es manchmal schwierig, unterschiedliche Erwartungshaltungen von Nutzer:innen und Entscheider:innen zu navigieren. Zudem kämpft sie mit langsamem Entscheidungsprozessen.

Die relevantesten KI-Kompetenzen der Product-Ownerin

Funktionsweise von KI kennen

Möglichkeiten und Grenzen von KI kennen

Offen mit KI interagieren

Andere bei der Arbeit mit KI begleiten

KI nachvollziehen und erklären

Arbeitskontext kennen

Souverän mit KI interagieren

KI-Gestaltung managen & steuern

Quelle: Eigene Darstellung

| Bertelsmann Stiftung

3 Bekannte Kompetenzen als Ausgangspunkt für KI-Kompetenzen

KI-Kompetenzen sind nicht grundsätzlich neu. Es kommen also nicht viele neue Kompetenzen hinzu, die man zusätzlich zu anderen Kompetenzen stärken muss. Vielmehr handelt es sich um bekannte Kompetenzen, die beim Einsatz von KI neue Relevanz erhalten und darauf ausgerichtet werden müssen. So hat etwa die KI-Kompetenz „Prozesse mit KI optimieren“ ihre Grundlage in bekannten Prozessmanagement-kompetenzen (z. B. Abläufe und Verfahren leiten; Prozesse messen, kontrollieren und verbessern). Hinzu kommt dann das Wissen darüber, wo KI-Potenziale entfalten kann, welche Prozesse wie mit KI verbessert werden können und was dazu an Veränderung notwendig ist.

Dies beinhaltet also eine gute Nachricht: Es sind schon viele Kompetenzen vorhanden, auf die man aufbauen kann, wenn man KI-Kompetenzen stärken möchte. Auch wenn sie nicht losgelöst von bekannten Kompetenzen sind, betonen wir dennoch den Begriff der KI-Kompetenzen, um zu verdeutlichen, dass der Einsatz von KI vielfältige Kompetenzen erfordert, (die über Prompting hinausgehen), um einen verantwortungsvollen Einsatz zu erreichen und Herausforderungen von KI (wie z. B. die Reproduktion von Biases, Diskriminierungen, unkritischem Übernehmen von KI-generierten Informationen bzw. fehlendes Überprüfen derselben) Rechnung zu tragen.

Für diejenigen, z. B. Personaler:innen, die mit bekannten Kompetenzen vertraut sind und dies als Ausgangspunkt nutzen möchten, um sich über den Ausbau von KI-Kompetenzen oder deren Verankerung in bestehende Personalprozesse Gedanken zu machen, hat Professor Matthias Ziegler (Artop/Humboldt-Universität Berlin) unser KI-Kompetenzraster (Catakli

und Puntschuh 2023) mit dem ESCO-Kompetenzrahmen (Europäische Kommission 2024) abgeglichen. So wird deutlich, welche KI-Kompetenz ihre Grundlage in welcher bekannten Kompetenz hat. ESCO ist ein Kompetenzrahmen, der seit 2010 von der Europäischen Kommission kontinuierlich entwickelt wird. Es beinhaltet über 13.000 „skills, competences, qualifications and occupations“, die für den europäischen Arbeitsmarkt und Bildung relevant sind.

Die Abbildung 12 zeigt die Zuordnung der KI-Kompetenzen aus unserem Kompetenzraster zu den bekannten Kompetenzen aus ESCO. Eine Erläuterung der ESCO-Kompetenzen zeigt die Tabelle auf Seite 56 im Anhang.

ABBILDUNG 12 Zuordnung der KI-Kompetenzen aus Kompetenzraster zu den ESCO-Kompetenzen

Äußerer Kreis:

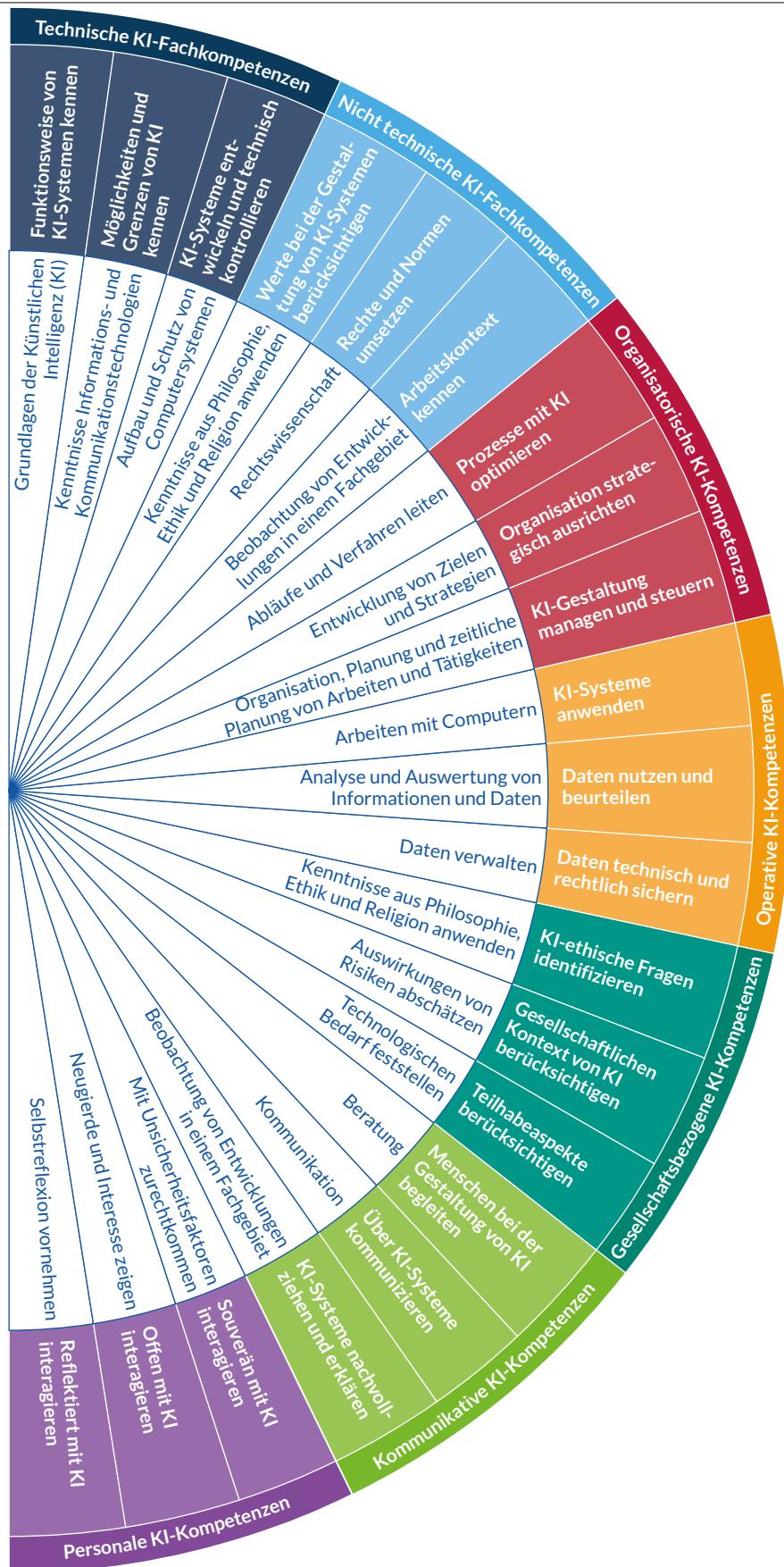
Kompetenzfelder aus Kompetenzraster der Bertelsmann Stiftung

Mittlerer Kreis:

KI-Kompetenzen aus Kompetenzraster der Bertelsmann Stiftung

Innerer Kreis:

Kompetenzen aus dem ESCO-Kompetenzrahmen



4 Weitere Aspekte für den KI-Kompetenzaufbau

Die hier vorliegenden KI-Kompetenzprofile können als Ausgangspunkt und Grundlage dienen, um den KI-Kompetenzaufbau weiter voranzutreiben. Um diese Kompetenzprofile zum Beispiel für die Personalentwicklung oder für die Schulungsplanung zu nutzen, sind jedoch weitere Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen muss in der weiteren Auseinandersetzung bestimmt werden, auf welchem Level die verschiedenen Rollen die einzelnen Kompetenzen benötigen. So müssen zum Beispiel Anwender:innen die Funktionsweise des KI-Systems nur sehr grundlegend verstehen (Einstiegerniveau), während eine Führungskraft IT (insbesondere, wenn sie wie in unserem Persona-Beispiel in die operative Arbeit einbezogen ist) ein tiefergehendes Verständnis davon haben muss (Spezialisten niveau). Zudem müssen für die konkrete Planung von Schulungen Lernziele entwickelt werden, um Module und Schulungsinhalte festlegen zu können.

Zum anderen sind, wie auch in der KI-Verordnung beschrieben, der aktuelle Wissensstand und die Erfahrungen (z. B. durch Ausbildung) der Mitarbeiter:innen zu berücksichtigen. Dazu sind Messinstrumente hilfreich, um den aktuellen Wissensstand der Mitarbeiter:innen zu erfassen und auf Basis der Ergebnisse zu planen, welche Schulungen diese noch benötigen. Im wissenschaftlichen Kontext wurden bereits Messinstrumente entwickelt, die KI-Kompetenzen im Alltagskontext messen (Meta AI Literacy Scale, MAILS; u. a. KI erkennen, verstehen, anwenden etc.) (Carolus et al. 2023) oder sich spezifischer auf Kompetenzen im Umgang mit generativer KI beziehen (Generative AI Literacy Assessment Test, GLAT) (Jin et al. 2024).

Zudem ist es laut KI-Verordnung wichtig zu reflektieren, mit welchem KI-System jemand interagiert und welche Risiken dieses System mit sich bringen kann.⁹ Wer zum Beispiel ein KI-System im Personalbereich einsetzen würde (Hochrisikosystem), bei dem Diskriminierungspotenziale zu berücksichtigen sind, bräuchte wesentlich umfangreichere Kompetenzen als für die Nutzung von KI, um interne Texte zu verbessern oder zusammenzufassen.

Zusammenfassend gilt es also folgende Fragen zu beantworten, wenn man den KI-Kompetenzaufbau zielführend angehen möchte:

- Wo kommen welche KI-Systeme in der eigenen Organisation zum Einsatz?
- Wie hoch ist das Risiko der betreffenden KI-Systeme?
- Welche Daten werden genutzt (z. B. sensible Daten)?
- Wer interagiert mit den KI-Systemen?
- Welche Rolle und Verantwortung haben die Personen?
- Welchen Wissensstand/welche Erfahrungen haben die Personen?
- Gibt es neue technologische Entwicklungen, die berücksichtigt werden müssen? (Siehe auch Bundesnetzagentur 2025)

⁹ Der AI Act unterscheidet neben verbotenen Systemen und Systemen ohne Risiko zwischen Systemen mit hohem Risiko und solchen mit begrenztem Risiko. Systeme im Personalwesen fallen zum Beispiel unter die Hochrisikosysteme, während generative KI unter die Systeme mit begrenztem Risiko fällt. Als Referenz für die Einordnung der eigenen Systeme kann zum Beispiel die Datenbank des Applied AI Institute for Europe als Ressource dienen (<https://www.appliedai-institute.de/risk-classification-database>).

Auch die Entwicklung weiterer Personas könnte hilfreich sein, um den Kompetenzaufbau umfassend voranzutreiben (siehe auch Vorschläge für weitere Rollen aus den Workshops auf Seiten 15 und 16). So gibt es zum Beispiel verschiedene Akteure, die die Einführung von KI (kritisch) begleiten und die dazu ebenfalls Kompetenzen in Bezug auf KI benötigen. Das sind zum Beispiel Datenschutzbeauftragte, Vertreter:innen aus dem Personalrat oder IT-Sicherheitsbeauftragte.

Für einen verantwortungsvollen, zielführenden Einsatz von KI in der Verwaltung ist es wichtig, KI-Kompetenzen (in unterschiedlichen Schwerpunkten) auf allen Ebenen zu stärken – bei denjenigen, die für die Entwicklung zuständig sind, denjenigen, die für die Einführung und Umsetzung verantwortlich sind oder sie steuern, und denjenigen, die sie im Arbeitsalltag anwenden. Kompetenzaufbau ist dabei als kontinuierlicher Prozess zu verstehen. Denn zum einen können sich der Anwendungskontext und damit die Kompetenzanforderungen verändern, zum anderen können neue technologische Entwicklungen zu neuen Anwendungsfeldern führen oder zusätzliche Kompetenzen notwendig machen (Bundesnetzagentur 2025).

Andere Länder sind beim KI-Kompetenzaufbau schon einen Schritt weiter. So gab es in den USA 2022 den AI Training Act, ein Gesetz, das sicherstellen sollte, dass Bundesangestellte, insbesondere diejenigen, die mit Logistik und Beschaffung betraut sind, darin geschult werden, KI-Technologien besser zu verstehen sowie Vorteile, Risiken und ethische Herausforderungen zu kennen (Congress.Gov 2022). Im Juni 2025 wurde zudem ein Gesetzesentwurf (AI Training Extension Act) eingebracht, der die verpflichtenden KI-Schulungen auch auf Bundesangestellte im Management und in daten- und technologiebezogenen Positionen ausweitet (Vigliarolo 2025). Auch in Großbritannien gab es bereits Bestrebungen, die Verwaltung fit für KI zu machen. So wurde KI als Thema in das führende Nachwuchsprogramm der britischen Verwaltung (Civil Service Fast Stream), das künftige Führungskräfte ausbildet, integriert. Neben einer umfangreichen Lernplattform sollen zudem ab Herbst 2025 in England und Wales 400.000 Staatsbedienstete ein praxisorientiertes KI-Training erhalten (Mason 2025).

Unterstützend für einen zielgerichteten KI-Kompetenzaufbau sind klare Rahmenbedingungen und Leitlinien, wie KI im Arbeitskontext eingesetzt werden darf. Ist diese Frage ungeklärt, führt dies Berichten von Workshopteilnehmer:innen zu Vorbehalten und einer geringen Motivation zur Nutzung von KI. Solche Rahmenbedingungen können unterschiedliche Formen annehmen: von Dienstanweisungen über Handlungsleitfäden bis zum Kompass. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und die Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister (Vitako) haben zum Beispiel eine Leitlinie für den verantwortungsvollen Einsatz von generativer KI entwickelt (Vitako und KGSt 2024) und die Stadt Wien hat einen KI-Kompass erstellt, der ebenfalls nachgenutzt werden kann (Stadt Wien 2024).

Die Nachnutzung solcher Guidelines, aber auch von Angeboten zum KI-Kompetenzaufbau selbst ist gerade wichtig für kleinere Kommunen, denen oft die Kapazitäten fehlen, um eigene Angebote zu schaffen. Darüber hinaus ist es generell hilfreich, mehr Austausch zwischen verschiedenen Kommunen, Behörden und Ministerien zu schaffen und sich zu vernetzen, um voneinander zu lernen, über Best Practices zu erfahren und sie nachnutzen zu können. Unter all diesen Voraussetzungen kann ein wirksamer und systematischer Kompetenzaufbau für den Umgang mit KI in der Verwaltung gelingen.

Anhang

Vollständige Personas

Anwenderin Franziska



Name & Alter Franziska, 43 Jahre

Geschlecht weiblich

Wohnort Krefeld

Rolle Sachbearbeiterin

Behörde Kommunalverwaltung, Gesundheitsamt

Fachlicher Hintergrund/Ausbildung Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellten

Hobbys

Repräsentatives Zitat „Ich mag meine Routineaufgaben.“ Und „Warum hat mich niemand gefragt?“ (bezogen auf den Prozess der Einführung von KI.)

Empathy Map

Was hört die Persona?

- Du musst schneller werden.
- Wir müssen effizient werden.

Was sieht die Persona?

- Es geht nichts voran.
- Widersprüche zwischen Anspruch und Realität

Was fühlt die Persona?

- Frust
- Resignation
- Anpassungs- und Veränderungsdruck
- Angst (Versagensangst, Angst vor Jobverlust, Angst, abgehängt zu sein)
- Ich bin nicht gut genug.
- Wie passt das zu meiner bisherigen Arbeit?
- Auch Neugierde

Was sagt die Persona?

- Schon wieder etwas Neues.
- Erstmal abwarten.
- Ich mag meinen Job, aber mir fehlt Orientierung.

Aufgaben/Allgemein

- Meldepflichtigen Krankheiten erheben
- Gesundheitszeugnisse ausstellen
- Terminverwaltung und Termine planen
- Anträge bearbeiten

Aufgaben mit Blick auf KI

- Qualitätssicherung/-prüfung bei Antragsbearbeitung durch KI
- Vermerke und Anträge mit KI schreiben
- Daten für Gesundheitsberichterstattung aufbereiten

Welche Verantwortung hat die Persona mit Blick auf KI?

- Bewerten, ob es sich um personenbezogene Daten handelt (Datenschutz)
- Output überprüfen und interpretieren
- Aufgeschlossen sein
- Qualität sichern (z. B. Datenfehler)
- Wann ist es sinnvoll, KI (z. B. Chatbot) zu nutzen?
- Feedback geben, wie Prozess mit KI funktioniert
- Fehler melden

Wie verändert sich die Arbeit der Persona durch KI?

- Sehr einfache Aufgaben werden von KI übernommen.
- Arbeit wird aufgewertet, zum Beispiel durch interessantere Aufgaben.

Größte Herausforderungen im Umgang mit KI

- Mechanismen hinter KI verstehen, zum Beispiel auch: Was sind Fehlerquellen?
- Sicherstellen, dass Rückmeldung zu Funktionieren des KI-Einsatzes auch gehört wird
- Beteiligt und gehört werden
- Wertschätzung für die eigene Arbeit und Fachexpertise erhalten
- Anfallende Doppelarbeit, wenn nicht alles digitalisiert wird

Was muss die Persona können oder wissen? Wie sollte sie eingestellt sein in Bezug auf KI?

- Wissen, wie KI funktioniert und wo Fehlerquellen liegen
- Selbstorganisation, zum Beispiel Zeit für promptes Lernen nehmen und reflektieren, wie sich eigene Arbeit verändert
- Damit umgehen, dass es im Hinblick auf KI keine klare Aufgabenstellung mehr gibt
- Prompten, Templates aufbauen
- Veränderungswille
- Eigeninitiative
- Proaktiv sein

Führungs kraft Management Tina



Name & Alter Tina, 44 Jahre – 1 Kind

Geschlecht weiblich

Wohnort Berlin

Rolle Abteilungsleiterin (mittlere Ebene), auf Bundes-
ebene analog Referatsleitung Fachreferat „Gemeinsame
Landesplanung“

Behörde Landesministerium (ca. 300 Mitarbeiter:innen)

Fachlicher Hintergrund/Ausbildung Jurastudium

Hobbies Tennis

Aufgaben/Allgemein

- Umstellung auf digitale Technologien und KI beauf-
tragen und steuern
- Daten auswerten
- Personalführung
- Anforderungen klären und Reportings (intern und
extern) steuern
- Wissen managen (auch von Mitarbeiter:innen
angeleitet)
- Mit nachgelagerten Behörden und Verbänden
vernetzen
- Mit anderen Behörden austauschen
- Qualitätsprüfung, inkl. Anfragen
- Praktikable Lösungen vorgeben (z. B. rechtlich
abgesicherte Prozesse für Abteilungen)
- Öffentlichkeitsarbeit

Aufgaben mit Blick auf KI

- Ziele von oben für das Referat herunterbrechen
- Personalentwicklung für KI – Einstieg Digitalisierung
allgemein
- Trends und Innovationen verfolgen (Was bedeutet
das für Fachbereiche?)

- Politische Entwicklungen beobachten (z. B. Daten-
schutz, KI-Verordnung)
- Ressourcen für Weiterbildung herstellen und Priori-
täten setzen
- Vorbild sein
- Prozesse beobachten und neue Anforderungen ab-
leiten (z. B. alte Ansätze verwerfen, neue Potenziale
schaffen: Betrifft es nur mich oder alle?)
- Für Arbeitskreis neue Handlungsmöglichkeiten ent-
wickeln

Welche Verantwortung hat die Persona mit Blick auf KI?

- Lernzeit geben, Bedürfnisse sehen
- Grundwissen aufbauen, um Bedarfe der
Mitarbeiter:innen einordnen zu können
- Fachliche Kenntnisse aufbauen: Was ist möglich?
- Datenschutz und Sicherheit im Blick behalten
- Ausschreibungsprozess steuern
- Aufmerksamkeit auf relevante KI-Themen lenken:
 - Was brauchen wir?
 - Was läuft woanders?
 - Was betrifft uns?

Wie verändert sich die Arbeit der Persona durch KI?

- Arbeit verändert sich operativ, aber allgemeine Auf-
gaben sind übertragbar
- Strategie verändert sich
- Arbeit wird Teil von digitalen Workflows
- Erfordernis, sich immer wieder mit neuen Systemen
auseinanderzusetzen und diese zu bewerten – auch
ethisch (z. B. Absprache mit Datenschutzbeauftrag-
ten, IT)

Größte Herausforderungen im Umgang mit KI:

- Mitarbeiter:innen mitnehmen, Ängste abbauen, für
den Einsatz von KI befähigen und Zugang herstellen
- Lernen fördern und fordern
- Priorisieren (z. B. es braucht, Zeit KI einführen)
- Erforderliches Budget ermitteln und ausstatten
- Grundverständnis aufbauen (Zeit dafür neben Haupt-
aufgaben)
- Lernangebote finden (speziell für Fachanwendungen)
- Change-Management praktizieren
- Überblick behalten und einordnen können, was mit
Blick auf KI passiert und was relevant ist
- Personalvertretungen einbeziehen

Führungs kraft IT Horst



Name & Alter Horst Müller, 58 Jahre

Geschlecht männlich

Wohnort Kassel

Rolle Führungs kraft IT

Behörde Landesamt für Bevölkerungsschutz

Fachlicher Hintergrund/Ausbildung Ausbildung zum Verwaltungswirt, später Weiterbildung in IT

Hobbies Tischtennis, Vorstand vom Tischtennisverein, Zeit mit dem Hund und den zwei Enkeln verbringen, Modelleisenbahn

Repräsentatives Zitat „Alle zwei Jahre eine neue Sau durchs Dorf jagen!“

Aufgaben/Allgemein

- Leitet den IT-Betrieb
- Erarbeitet Vorschläge für IT-Ausstattungen
- Steuert die externen Dienstleister, die IT-Systeme einführen und betreuen
- Trifft Entscheidungen zur IT-Infrastruktur, zu deren Erhalt und Sicherheit
- Verantwortet die IT-Infrastruktur
- Verantwortet IT-Unterstützung für Mitarbeiter:innen
- Motiviert und setzt um
- Entscheidet, welche IT-Rollen besetzt werden
- Stellt die Zukunftsfähigkeit der IT sicher
- Implementiert Compliance
- Plant IT-Haushalt und -Budget
- Bezieht die Aufsichtsgremien mit ein
- Berät Entscheidungsebene zu IT-Fragen
- Berät Managementebene, welche IT-Strategie zur Gesamtstrategie der Behörde passt

Aufgaben mit Blick auf KI

- Schafft die Grundlagen für KI
- Stellt die Bereitstellung sicher
- Beachtet die Rechtsform

Welche Verantwortung hat die Persona mit Blick auf KI?

- Stellt die Sicherheit und Compliance sicher
- Kennt den state of the art“
- Entscheidet Systemfragen
- Beschafft, entwickelt und betreibt KI-Systeme
- Fördert und ermöglicht die Umsetzung

Wie verändert sich die Arbeit der Persona durch KI?

- Kaum Veränderung, „Ist halt ein weiteres IT-System“
- Dient als Hilfsmittel

Größte Herausforderungen im Umgang mit KI:

- Größere Komplexität gegenüber anderen IT-Systemen
- Kein/zu geringes Verständnis der Systeme bei den Mitarbeiter:innen
- Erkenntnis, dass die klassische IT-Infrastruktur modernisiert werden muss
- Motivation der IT-Mitarbeiter:innen fördern und Interesse für KI wecken
- Limitierungen durch Haushaltsvorgaben
- Widerstände gegen Veränderung erkennen und überwinden
- Mithilfen der erforderlichen Serviceleistungen, die mit Bereitstellung der IT-Infrastruktur einhergehen

Was muss die Persona können oder wissen? Wie sollte sie eingestellt sein in Bezug auf KI?

- Positiv antreiben
- Offenheit für Neues zeigen
- Die Technik und Infrastruktur kennen und beherrschen
- Lösungen kennen und den Markt verstehen
- Herausforderungen durch die mit KI einhergehenden Veränderungen kennen und meistern
- Gestaltungswillen aufbringen

Fachreferentin Vanessa



Name & Alter Vanessa Schmidt, 42 Jahre

Geschlecht weiblich

Wohnort Eifel

Rolle Wissenschaftliche Referentin, Fachbereich:
Gesundheit

Behörde Stadtverwaltung Köln

Fachlicher Hintergrund/Ausbildung Master in Gesundheitsmanagement, Bachelor in Verwaltungswissenschaft und Sozialwissenschaften

Hobbies Reisen, Sport, Ehrenamt, Fotografieren, Wandern, Yoga

Aufgaben/Allgemein

- Fachbereiche/Stakeholder einbinden/überzeugen
- Mit Externen zusammenarbeiten
- Personalverantwortung (eine bis zwei Personen)
- Projekte initiieren und steuern
- Vorlagen für Hausleitung erarbeiten
- Für Pressearbeit zuarbeiten
- Jahresarbeit planen
- Mittel für die eigenen Projekte planen
- Aktuelle Gesetzeslage einordnen und berücksichtigen
- Strategien entwickeln
- Veranstaltungen organisieren
- Schulungen konzipieren

Aufgaben mit Blick auf KI

- Anwendungsthemen herausfinden/durchdenken
- KI-Tool-Scouting
- Risiken abschätzen, mit ethischen Fragestellungen auseinandersetzen
- KI nutzen, zum Beispiel für Bildgenerierung
- Bedarfsanalysen durchführen: Schulungsthemen definieren, spezifische Zielgruppen berücksichtigen

- Große Text- und Datenmengen verarbeiten
- KI-Weiterbildungen besuchen

Welche Verantwortung hat die Persona mit Blick auf KI?

- Rechtssicheren Einsatz gewährleisten
- Anwendungsbereiche beurteilen
- Anwender:innen mitnehmen
- Qualitätssicherung
- Achtung: Gesundheitsdaten sehr sensibel
- Daten reflektiert auswerten

Wie verändert sich die Arbeit der Persona durch KI?"

- Weniger „Fleißarbeit“
- Datenanalyse wird schneller und komplexer
- Arbeitsprozesse werden schneller erledigt
- KI für Daten- und Bedarfsanalysen nutzen
- Maßnahmen können gezielter eingesetzt werden
- Arbeit erhält mehr Wirksamkeit
- KI führt zu neuen Erkenntnissen, neuem Wissen und zu neuen Perspektiven
- Durch den Einsatz von KI in ihrem Aufgabenfeld, kann die Persona perspektivisch zusätzliche Aufgaben übernehmen, zum Beispiel im Bereich Öffentlichkeitsarbeit

Größten Herausforderungen im Umgang mit KI:

- Unsicherheit darüber, welche Anwendungen genutzt werden dürfen
- Würde gerne KI nutzen, weiß aber nicht wie
- Aufgaben und Prozesse herausarbeiten, die von KI übernommen werden können
- Compliance einhalten
- Zugang zur KI allen Mitarbeiter:innen ermöglichen
- Datenschutz
- Ethische Aspekte bei der KI-Anwendung berücksichtigen

Was muss die Persona können oder wissen? Wie sollte sie eingestellt sein in Bezug auf KI?

- Grenzen der Qualität und des Outputs erkennen
- Möglichkeiten der Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung nutzen (wollen)
- Anforderungen an Daten und Datenmanagement kennen
- Die IT-Fachabteilung unterstützen
- Anwendungskompetenz und Tool-Kompetenz verfügen

Change-Managerin Leonie



Name & Alter Leonie, 38 Jahre

Geschlecht weiblich

Wohnort Frankfurt am Main

Rolle Change-Begleiterin

Behörde Stadt Frankfurt am Main

Fachlicher Hintergrund/Ausbildung Bachelor Psychologie, Master of Science (M. Sc.) Digitale Verwaltung,

Zusatzausbildung zum systemischen Coach

Hobbys Skifahren, Segeln, Autorin, Hausaufgabenbetreuung

Repräsentatives Zitat „Eine Herausforderung ist eine Chance!“

Empathy Map

Was hört die Persona?

- Gibt's dafür nicht eine KI?
- Ich weiß nicht, was in meinem Unternehmen passiert.
- Haben wir schon immer so gemacht.
- Das geht nicht, weil ...
- Sag uns, wie es geht.
- Die Prozesse stimmen nicht.
- Dafür bin ich nicht zuständig.
- XY möchte das nicht.
- Zu viel Arbeitsdruck, keine Zeit.

Was sieht die Persona?

- Angst
- Frust
- Potenziale in Menschen und Situationen
- Begeisterung
- Digitalisierungsbedarf (Wir müssen digitalisieren!)
- Viele Möglichkeiten

- Hinkende Kommunikationsflüsse
- Mindset
- Silos
- Hohe Erwartungen

Was fühlt die Persona?

- Aufbruchstimmung
- Zwiespalt
- Einfühlksamkeit/Sensibilität
- Wachsamkeit in Bezug auf das Umfeld und die Personen
- Hürden
- Überforderung

Was sagt die Persona?

- Es gibt keine 100-prozentige Lösung.
- Jede Herausforderung ist eine Chance zu wachsen!
- Es braucht einen klaren Auftrag.
- Wir müssen mit der Organisation und der IT zusammenarbeiten.
- Ich unterstütze euch!

Aufgaben/Allgemein

- Interne und externe Kommunikation
- Projekte begleiten
- (Multi-)Stakeholderprozesse moderieren
- Veränderungswillen intrinsisch stärken
- Ängste und Bedenken durch Input nehmen
- Einfallstore für Veränderung identifizieren
- Konflikte managen
- Führungskräfte beraten

Aufgaben mit Blick auf KI

- Förderungen recherchieren
- KI-Fachwissen anbieten
- Regulierungs- und Governance-Debatten beobachten
- Rapid Prototyping
- Kommunale Netzwerke bilden
- KI-Projekte begleiten
- Leuchtturmprojekte finden und in der Umsetzung begleiten

Welche Verantwortung hat die Persona mit Blick auf KI?

- Mehr Sichtweisen einbeziehen
- Mitarbeiter:innen mitnehmen
- Überblick schaffen: Für welchen Prozess wird KI genutzt und was wird gelöst?

Wie verändert sich die Arbeit der Persona durch KI?

- Change-Begleitung wird komplexer
- Aufgabenfeld und Fälle erweitern sich
- Transformation führt zu Mehrarbeit

Größte Herausforderungen im Umgang mit KI

- Vertrauen schaffen
- Flut an Möglichkeiten
- Tech-Hype
- Sich selbst in KI einarbeiten
- Technisches Know-how erwerben

Was muss die Persona können oder wissen? Wie sollte sie eingestellt sein in Bezug auf KI?

- Arbeitsrechtliche Möglichkeiten und Grenzen kennen
- Praxisprobleme der Anwender:innen kennen
- Verschiedene Ebenen begleiten können: Führungs-kräfte, Mitarbeiter:innen, Personalvertretung
- Charakter von Lernprozessen kennen
- Verwaltungsabläufe kennen
- Positiv eingestellt, aber auch aufgeklärt und sensibili-siert sein für Risiken von KI
- Hohes Durchsetzungsvermögen besitzen
- Offen für Neues sein

KI-Manager Luca



Name & Alter Luca, 40 Jahre

Geschlecht divers

Wohnort Stadt

Rolle KI-Manager:in

Behörde übergeordnete Behörde

Fachlicher Hintergrund/Ausbildung Führungserfahrung, Erfahrung mit IT, aber kein:e ITler:in, Projektmanagement und Change-Management, sehr berufserfahren und studiert

Hobbies Wandern, Klettern

Repräsentatives Zitat „Finde ich gut – aber warum?“

Die Workshopteilnehmer:innen sind von idealen Bedingungen ausgegangen und haben eine Rolle entworfen, die so bisher nur sehr selten in der Verwaltung vorkommt. Sie ist vor allem für größere Kommunen und übergeordnete Behörden denkbar. Die Kompetenzen dieser Rolle sind jedoch für die gesamte Verwaltung relevant.

Empathy Map

Was hört die Persona?

- Von oben: Wir müssen etwas mit KI machen!
- Von der IT: Das geht nicht. Das ist zu teuer.
- Von der Abteilung: Dafür haben wir keine Zeit.
- Von den Anwender:innen: Was dürfen wir? Ist das erlaubt?

Was sieht die Persona?

- Potenziale
- Viel gefährliches Halbwissen auf allen Ebenen
- Sehr viele analoge Daten

Was fühlt die Persona?

- Stress
- Mut
- Potenzial
- Neugier
- Handlungsdrang

Was sagt die Persona?

- Wir müssen erstmal den Keller aufräumen, um mit KI arbeiten zu können.
- KI von der Stange gibt es noch nicht für die Verwaltung.
- Es muss nicht gleich der große Wurf sein, auch kleine Lösungen können einen Mehrwert bringen.
- Was kann man verändern, um schnell kleine Veränderungen anzustoßen?

Aufgaben Allgemein

- Netzwerker:in interkommunal
- Projektmanagement
- Generalist:in in der Breite > Schnittstellenfunktion
- Vermittler:in zwischen Welten

Aufgaben mit Blick auf KI

- Einsatzmöglichkeiten identifizieren
- Prozesse analysieren
- Bewusstsein im Haus schaffen und Potenziale aufzeigen
- Impulse und Unterstützung schaffen

Welche Verantwortung hat die Persona mit Blick auf KI?

- Standards für den KI-Einsatz schaffen
- Muss nicht alles wissen, aber wissen wo Wissen ist
- Über Verwaltungsverbunde gemeinsam Lösungen umsetzen

Wie verändert sich die Arbeit der Persona durch KI?

- Arbeit verändert sich nicht

Größte Herausforderungen im Umgang mit KI:

- Mit der IT zusammenarbeiten (bestehende Standards, Systeme etc.)
- Projekte vom Piloten in die Linie bringen

Was muss die Persona können oder wissen? Wie sollte sie eingestellt sein in Bezug auf KI?

- Schnittstellen kennen
- Über strategische Kompetenz verfügen
- Grundwissen über KI haben, KI verstehen
- Die Verwaltungskultur kennen
- Behörde/Behördenpolitik kennen
- Über Verhandlungsgeschick verfügen
- Keine Auseinandersetzungen fürchten
- Empathisch sein, Grenzen kennen
- Über Resilienz verfügen
- Durchsetzungsvermögen haben
- Kritisch und pragmatisch sein, ohne Technosolutionsm

Product-Ownerin Karla



Name & Alter Karla, 38 Jahre

Geschlecht weiblich

Rolle Prduct-Ownerin

Behörde Amt für Digitalisierung

Fachlicher Hintergrund/Ausbildung Bachelor Verwaltungsinformatik, Master IT & Digitalisierung, Weiterbildung Projektmanagement

Hobbies Segeln auf dem Steinhuder Meer, Schiedsrichterin im Rugby, Rezepte von ChatGPT kochen

Repräsentatives Zitat „KI ist wie ein Fahrrad für den Geist“

Empathy Map

Was hört die Persona?

- Ich brauche ein rechtssicheres ChatGPT!
- Ich brauche KI, um den Prozess zu verbessern.
- KI hilft uns hier nicht weiter.
- Alle dürfen KI nutzen, nur wir nicht.
- Hier kann KI doch sicher helfen.
- Dazu kann man doch KI verwenden.

Was sieht die Persona?

- Unsicherheit in der Anwendergruppe
- Kein durchdachtes Vorgehen
- Aktionismus
- Ein wildes Durcheinander

Was fühlt die Persona?

- Druck zur raschen Implementierung der Technologien
- Überforderung
- Hat der Fachbereich überhaupt Kapazitäten für ein weiteres Projekt?

- Ich werde nicht verstanden (man sieht nicht die Kompetenzen, die ich habe oder brauche)

Was sagt die Persona?

- Brauchen wir KI oder RPA (Robotic Process Automation)?
- Wo können wir KI wirklich rechtssicher und zielführend einsetzen?
- Wir müssen als Erstes eine Anforderung erarbeiten und erst dann beschäftigen wir uns mit einer Lösung.

Aufgaben/Allgemein

- Anforderungsworkshops (auch ohne KI-Bezug) durchführen
- Markt von IT-Lösungen beobachten
- Aktuelle Paper lesen
- BackLogs erstellen
- Anforderungsmanagement und Backlog-Pflege
- Stakeholdermanagement
- User Stories erstellen und kommunizieren

Aufgaben mit Blick auf KI

- KI nach außen präsentieren, sich mit anderen dazu austauschen
- KI-Anwendungsfälle identifizieren und sammeln
- Anforderungsworkshops zum Thema KI begleiten und leiten
- Kosten-Nutzen-Analysen durchführen
- Ethik und Compliance im Auge behalten
- Herausforderungen identifizieren
- Datenverfügbarkeit herstellen
- Die Datenqualität bewerten
- Mit Data Scientists und Entwickler:innen zusammenarbeiten
- Benutzerfreundlichkeit sicherstellen

Welche Verantwortung hat die Persona mit Blick auf KI?

- Rechtlichen Rahmen kennen
- KI-Governance in der Kommune herstellen
- KI-Leitlinien entwickeln
- KI-Register pflegen
- Neue KI-Anwendungen einschätzen/einnorden
- Bias vermeiden
- Grundlage für die Implementierung der KI in die Organisation schaffen

Wie verändert sich die Arbeit der Persona durch KI?

- Monotone Prozesse werden durch KI ersetzt
- Alles, was mit Texten zu tun hat, wird deutlich vereinfacht
- Durch KI-Agenten werden ganze Prozesse automatisiert

Größte Herausforderungen im Umgang mit KI:

- Unterschiedliche Erwartungshaltungen der Nutzer:innen und Führungskräfte
- KI-Anwendungen in die Linie bringen
- Unterschiedlichen Entscheider:innen koordinieren und Kompromisse finden
- Das Machbare erkennen und durchsetzen
- Die Belastung für die Mitarbeiter:innen steigt, weil „einfache“ Arbeiten wegfallen
- Langsame Entscheidungsprozesse

Was muss die Persona können oder wissen? Wie sollte sie eingestellt sein in Bezug auf KI?

- EU AI Act kennen und einordnen
- Über reflektierte Offenheit verfügen
- Offen und interessiert sein
- Neugierig sein, durchaus auch verbunden mit einer gewissen Skepsis
- Strukturiert denken und arbeiten
- Über Empathie verfügen
- Kommunikationsstark sein
- Experimentierfreudig sein

Template zur Erstellung eigener Personas

	Meine Aufgaben
	Allgemein:
Name & Alter	
Geschlecht	
Wohnort	
Rolle	Mit Blick auf KI:
Behörde	
Fachlicher Hintergrund/Ausbildung	
Hobbies	
Repräsentatives Zitat	

Empathy-Map

Was hört die Persona?	Was sieht die Persona?
Was fühlt die Persona?	Was sagt die Persona?

Welche Verantwortung habe ich mit Blick auf KI? z. B. Ergebnisse korrekt interpretieren oder strategische Arbeit mit KI	Wie verändert sich die Arbeit der Persona durch KI? z. B. komplexere Aufgaben/Aufgabenbereiche werden verändert
Meine größten Herausforderungen im Umgang mit KI:	Was muss die Persona können oder wissen? Wie sollte sie eingestellt sein in Bezug auf KI?

Abgleich mit dem ESCO-Kompetenzrahmen (mit Erläuterungen)

Kompetenzen aus dem ESCO-Kompetenzrahmen	Erläuterung der Kompetenzen aus dem ESCO-Kompetenzrahmen	KI-Kompetenzen aus Kompetenzraster der Bertelsmann Stiftung	Kompetenzfelder aus Kompetenzraster der Bertelsmann Stiftung
K0619 Grundlagen der Künstlichen Intelligenz (KI)	Theorien, angewandte Grundsätze, Architekturen und Systeme der künstlichen Intelligenz, wie intelligente Agenten, Multiagentensysteme, Expertensysteme, regelbasierte Systeme, neuronale Netze, Ontologien und Erkenntnistheorien.	Funktionsweise von KI-Systemen kennen	Technische KI-Fachkompetenzen
K0610 Kenntnisse Informations- und Kommunikationstechnologien		Möglichkeiten und Grenzen von KI kennen	
S5.2 Aufbau und Schutz von Computersystemen	Einrichtung, Schutz und Fehlerbehebung bei Computersystemen, Netzwerken oder vergleichbaren Informationssystemen.*	KI-Systeme entwickeln und technisch kontrollieren	
T6.6 Kenntnisse aus Philosophie, Ethik und Religion anwenden	Entdecken und Entwickeln einer individuellen Perspektive in Bezug auf die eigene Rolle, den Sinn und Zweck des Lebens, einschließlich der Frage, was es bedeutet, zu leben, zu sterben und ein Mensch zu sein.	Werte bei der Gestaltung von KI-Systemen berücksichtigen	Nicht technische KI-Fachkompetenzen
K0421 Rechtswissenschaft	Das Studium der Rechtswissenschaften befasst sich mit den Grundsätzen und Verfahren zur formellen Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung, einschließlich der Ausbildung für juristische Berufe wie Rechtsanwalt oder Richter. Beinhaltet: Handelsrecht, Rechtsgeschichte, Indigenes Recht, Rechtswissenschaft, Arbeitsrecht, Juristische Praxis, Notarwesen, Rechtsassistenz	Rechte und Normen umsetzen	
S2.9.0 Beobachtung von Entwicklungen in einem Fachgebiet	Das Wissen auf dem neusten Stand halten und neue Forschungsergebnisse, Methoden, Vorschriften, Richtlinien, technologische Entwicklungen und andere wichtige Veränderungen verfolgen, die für einen bestimmten Fachbereich relevant sind.	Arbeitskontext kennen	

* Es gibt auf der Homepage des ESCO-Kompetenzrahmens sowohl deutsch- als auch englischsprachige Erläuterungen. Die englischen Erläuterungen wurden für diese Publikation übersetzt.

Kompetenzen aus dem ESCO-Kompetenzrahmen	Erläuterung der Kompetenzen aus dem ESCO-Kompetenzrahmen	KI-Kompetenzen aus Kompetenzraster der Bertelsmann Stiftung	Kompetenzfelder aus Kompetenzraster der Bertelsmann Stiftung
S4.0.0 Abläufe und Verfahren leiten	Prozessmanagement durch Festlegen, Messen, Kontrollieren und Verbessern der Prozesse mit dem Ziel, die Kundenanforderungen gewinnbringend zu erfüllen.	Prozesse mit KI optimieren	Organisatorische KI-Kompetenzen
4.1.0 Entwicklung von Zielen und Strategien	Eine Zukunftsvision entwerfen und Strategien, Ziele und Aktionspläne entwickeln, um diese zu erreichen.	Organisation strategisch ausrichten	
S2.0 Organisation, Planung und zeitliche Planung von Arbeiten und Tätigkeiten	Steuern von Aktivitäten und Aufgaben, Erstellen von Zeitplänen und Koordination der Aktivitäten von Gruppen und Einzelpersonen, um Ziele termingerecht und innerhalb des Budgets zu erreichen.	KI-Gestaltung managen und steuern	
S5 Arbeiten mit Computern	Einsatz von Computern und anderen digitalen Werkzeugen zur Entwicklung, Installation und Wartung von IKT-Software und -Infrastrukturen sowie zum Suchen, Filtern, Organisieren, Speichern, Abrufen und Analysieren von Daten, zur Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen sowie zur Erstellung und Bearbeitung neuer Inhalte.	KI-Systeme anwenden	Operative KI-Kompetenzen
S2.7.0 Analyse und Auswertung von Informationen und Daten	Untersuchen von Daten oder Fakten, um geeignete Maßnahmen oder Empfehlungen zu ermitteln; Vergleich und kritische Bewertung der Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit von Datenquellen; Urteile bilden und verteidigen auf der Grundlage interner Evidenz und externer Kriterien.	Daten nutzen und beurteilen	
S2.3.0 Daten verwalten	Verwalten aller Arten von Datenressourcen über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg durch Erstellung von Datenprofilen, Parsing, Standardisierung, Identitätsauflösung, Bereinigung, Erweiterung und Prüfung von Daten. Sicherstellen, dass die Daten für den jeweiligen Zweck geeignet sind, mithilfe spezieller IKT-Instrumente zur Erfüllung der Kriterien für die Datenqualität.	Daten technisch und rechtlich sichern	
T6.6 Kenntnisse aus Philosophie, Ethik und Religion anwenden	Entdecken und Entwickeln einer individuellen Perspektive in Bezug auf die eigene Rolle, den Sinn und Zweck des Lebens, einschließlich der Frage, was es bedeutet, zu leben, zu sterben und ein Mensch zu sein.	KI-ethische Fragen identifizieren	Gesellschaftsbezogene KI-Kompetenzen
S2.7.5 Auswirkungen von Risiken abschätzen	Abschätzung der potenziellen Verluste, die mit einem ermittelten Risiko verbunden sind, indem Standardverfahren der Risikoanalyse angewandt werden, um eine Einschätzung der Wahrscheinlichkeit sowie der Auswirkungen auf das Unternehmen zu entwickeln. Berücksichtigung sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller Auswirkungen. Anwendung qualitativer und quantitativer Risikoanalysetechniken zur Ermittlung, Bewertung und Priorisierung von Risiken.	Gesellschaftlichen Kontext von KI berücksichtigen	
S1.9.1 Technologischen Bedarf feststellen	Einschätzung des Bedarfs, Identifizierung digitaler Hilfsmittel, Ermittlung möglicher technologischer Lösungen zur Bedarfsdeckung. Individuelle Anpassung der digitalen Umgebung an persönliche Bedürfnisse (z. B. Barrierefreiheit).	Teilhabeaspekte berücksichtigen	

Kompetenzen aus dem ESCO-Kompetenzrahmen	Erläuterung der Kompetenzen aus dem ESCO-Kompetenzrahmen	KI-Kompetenzen aus Kompetenzraster der Bertelsmann Stiftung	Kompetenzfelder aus Kompetenzraster der Bertelsmann Stiftung
S3.1.0 Beratung	Erkennen emotionaler und motivationaler Bedürfnisse von Klientinnen und Klienten und Bereitstellung passender Unterstützung oder Intervention.	Menschen bei der Gestaltung von KI begleiten	Kommunikative KI-Kompetenzen
K0031 Kommunikation	Austausch und Vermittlung von Informationen, Ideen, Konzepten, Gedanken und Gefühlen durch die Nutzung eines gemeinsamen Systems von Wörtern, Zeichen und semiotischen Regeln über ein Medium.	Über KI-Systeme kommunizieren	
S2.9.0 Beobachtung von Entwicklungen in einem Fachgebiet	Das Wissen auf dem neusten Stand halten und neue Forschungsergebnisse, Methoden, Vorschriften, Richtlinien, technologische Entwicklungen und andere wichtige Veränderungen verfolgen, die für einen bestimmten Fachbereich relevant sind.	KI-Systeme nachvollziehen und erklären	
T3.3 Mit Unsicherheitsfaktoren zureckkommen	Tolerieren von Unsicherheit und konstruktives Arbeiten in unerwarteten und unvorhersehbaren Situationen.	Souverän mit KI interagieren	Personale KI-Kompetenzen
T3.4 Neugierde und Interesse zeigen	Lebhaftes Interesse an Neuem, Wissensdurst, Begeisterung für Themen und Sachverhalte, aktives Streben nach und Erforschen von neuen Bereichen.	Offen mit KI interagieren	
T3.4 Selbstreflexion vornehmen	Effektive, regelmäßige und systematische Selbstein-schätzung in Bezug auf eigene Handlungen, Leistungen und Einstellungen; notwendige Anpassung, indem nach beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten gesucht wird, um Wissens- und Praxislücken in bestimmten Bereichen zu schließen. Beurteilen der Auswirkungen der eigenen beruflichen Entwicklung.	Reflektiert mit KI interagieren	

Quellenverzeichnis

- Bundesnetzagentur (2025). „Hinweispapier KI-Kompetenzen nach Artikel 4 KI-Verordnung“. https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Fachthemen/Digitales/KI/_functions/Hinweispapier.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Download 17.9.2025).
- Catakli, Derya, und Michael Puntschuh (2023). „Orientierung im Kompetenzschungel“. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/PicturePark/2023-09/KI_Kompetenzen_2023_final.pdf (Download 19.9.2025).
- Congress.Gov (2022). „S.2551- AI Training Act“. <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/senate-bill/2551> (Download 19.9.2025).
- Carolus, Astrid, Martin Koch, Samantha Straka, Marc Erich Latoschik und Carolin Wienrich (2023). „MAILS -- Meta AI Literacy Scale: Development and Testing of an AI Literacy Questionnaire Based on Well-Founded Competency Models and Psychological Change- and Meta-Competencies“. <https://arxiv.org/abs/2302.09319> (Download 17.9.2025).
- Europäische Kommission (2024). „Europäische Klassifizierung für Fähigkeiten/Kompetenzen, Qualifikationen und Berufe (ESCO)“. Skills & competences. https://esco.ec.europa.eu/de/classification/skill_main (Download 17.9.2025).
- Europäische Kommission (2025). KI-Kompetenz - Fragen & Antworten. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/de/faqs/ai-literacy-questions-answers> (Download 7.10.2025).
- European Union (2024). „EUR-Lex Access to European Law. Verordnung (EU)2024/1689 des europäischen Parlaments und des Rates. 12.7. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=OJ:L_202401689 (Download 2.10.2025).
- Hochschule Osnabrück (2025). „Wissenssnack: Den Automation Bias verstehen und verhindern“. 10.3. <https://www.hs-osnabrueck.de/nachrichten/2025/03/wissenssnack-den-automation-bias-verstehen-und-verhindern/> (Download 18.9.2025).
- Jin, Yueqiao, Roberto Martinez-Maldonado, Dragan Gasevic, Lixiang Yan (2024). „GLAT: The Generative AI Literacy Assessment Test“. <https://arxiv.org/abs/2411.00283> (Download 26.9.2025).
- Klein, Till, Florian Rampelt und Mike Bernd (2024). „EU AI Act: Wie wird Deutschland KI-kompetent? 19.11. <https://ki-campus.org/blog/ai-act-ki-kompetenzen> (Download 2.10.2025).
- Lepzien, Josefine, und Michael Lewerenz (2019). „Persona-Methode. Eine Methode zur Illustrierung von Bildungsbedarfen“. <https://www.uni-rostock.de/storages/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/Persona.pdf> (Download 17.9.2025).
- Mason, Rowena (2025). „All civil servants in England and Wales to get AI training. The Guardian. 9.6“. <https://www.theguardian.com/technology/2025/jun/09/all-civil-servants-in-england-and-wales-to-get-ai-training> (Download 19.9.2025).
- Puckett, Stefanie, und Rainer M. Neubauer (2024). Agiles Führen: Führungskompetenzen für die agile Transformation. Göttingen.
- Stadt Wien (2024). „Kompass für den dienstlichen Umgang mit generativer Künstlicher Intelligenz (KI)“. 10.4.2024. https://digitales.wien.gv.at/wp-content/uploads/sites/47/2024/04/KI-Kompass-V-2.0_10-Apr24_dt.pdf (Download 26.9.2025).

Statistisches Bundesamt (2024). „Erhebung zur Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen“. Pressemitteilung Nr. 444. 25.11.2024. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/11/PD24_444_52911.html (Download 16.9.2025).

Vigliarolo, Brandon (2025). „As AI gallops through the federal workforce, lawmakers once again call for expanded training“ The Register 9.6. https://www.theregister.com/2025/06/09/bill_federal_employees_ai_training/ (Download 19.9.2025).

Vitako – Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister e. V., und KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2024). „Generative KI in Kommunalverwaltungen. Guideline und praktische Anwendungsfälle für Large Language Modelle“. https://www.kgst.de/documents/20181/34177/KI-Guideline_kgst-vitako.PDF/bcf28a56-c78d-46b1-6e7e-9d53ba13c637?t=1726034027491 (Download 19.9.2025).

Wielgosch, Julia, und Alex Kalevi Dieke (2025). „KI in Kommunen: Anwendungen, Potenziale und Hindernisse“. WIK-Kurzstudie. Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH (WIK). <https://www.dstgb.de/themen/digitalisierung/aktuelles/ki-in-kommunen-anwendungen-potenziale-und-hindernisse/wik-kurzstudie-ki-in-kommunen.pdf?cid=1b6y> (Download 16.9.2025).

Über die Autorin

Sarah Fischer arbeitet als Senior Expert für das Projekt „reframe[Tech]“ im Programm „Digitalisierung und Gemeinwohl“ bei der Bertelsmann Stiftung. Seit 2022 beschäftigt sie sich dort vor allem mit dem Thema „KI-Kompetenzen in der Verwaltung“. Zuvor war sie für die Betreuung wissenschaftlicher Studien zuständig und arbeitete unter anderem an der Studie „Was bringt die Datenschutzgrundverordnung für algorithmische Systeme?“ mit. Sie ist außerdem Co-Autorin einer Diskursanalyse über Algorithmen und KI in deutschen Medien im Zeitraum von 2005 bis 2020, eines Arbeitspapiers zu Fehlerquellen und Verantwortlichkeiten in Prozessen algorithmischer Entscheidungsfindung und der Studie „Was Deutschland über Algorithmen weiß und denkt“.

Vor ihrer Arbeit bei der Bertelsmann Stiftung hat sie sich als Postdoktorandin im Graduiertenkolleg „Vertrauen und Kommunikation in einer digitalisierten Welt“ an der Universität Münster mit dem Thema „Vertrauen in Suchmaschinen“ befasst. Im selben Graduiertenkolleg promovierte sie mit einer Arbeit zum Thema „Vertrauen in Gesundheitsangebote im Internet“.

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Dr. Sarah Fischer
Senior Expert
Digitalisierung und Gemeinwohl
Telefon +49 5241 81-81148
sarah.fischer@bertelsmann-stiftung.de