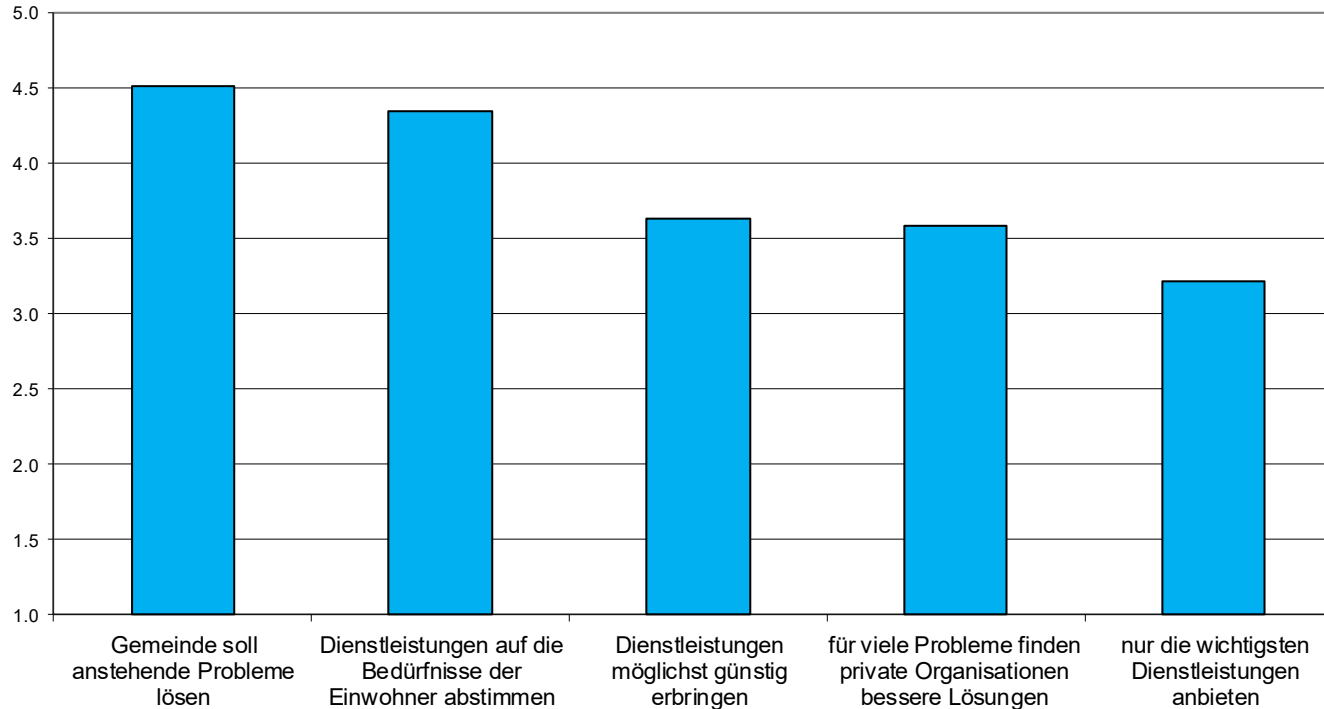


Digitale Transformation und KI in der öffentlichen Verwaltung: Evolution oder Revolution?

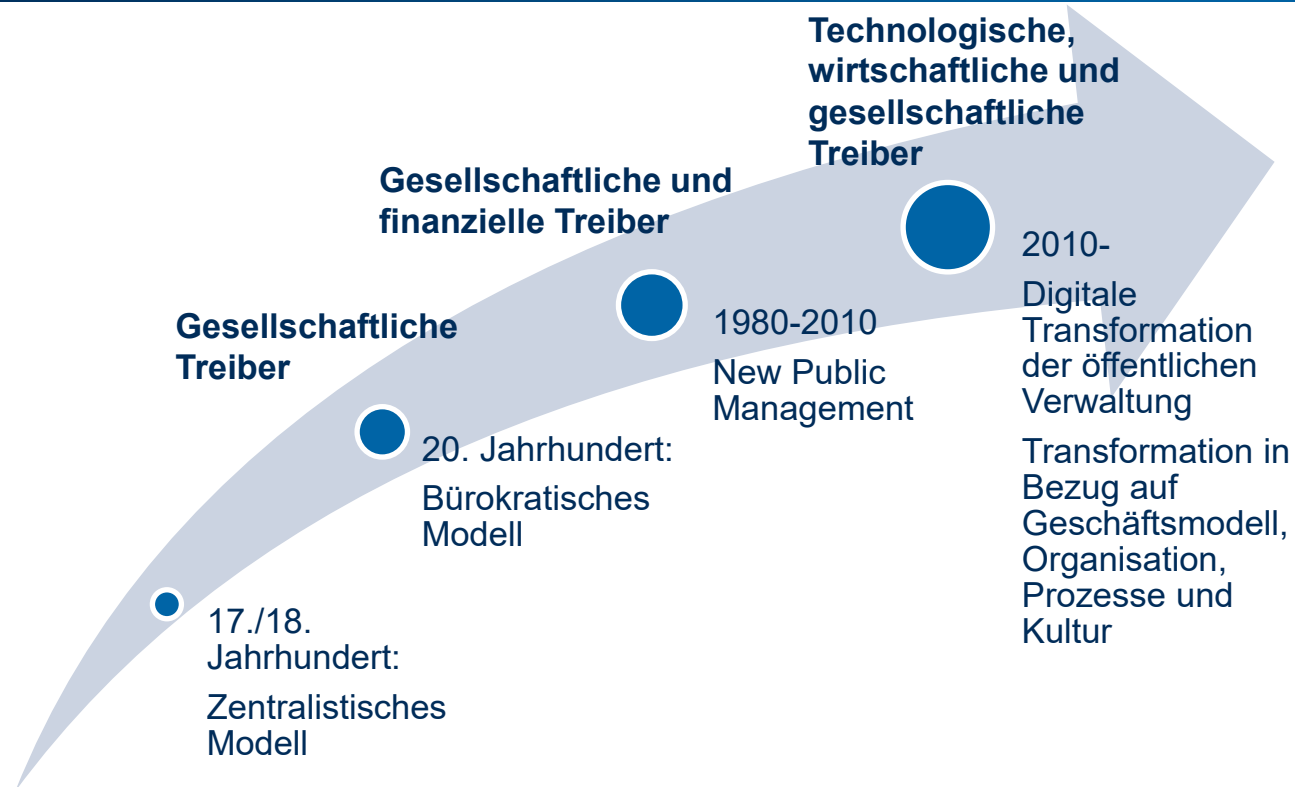




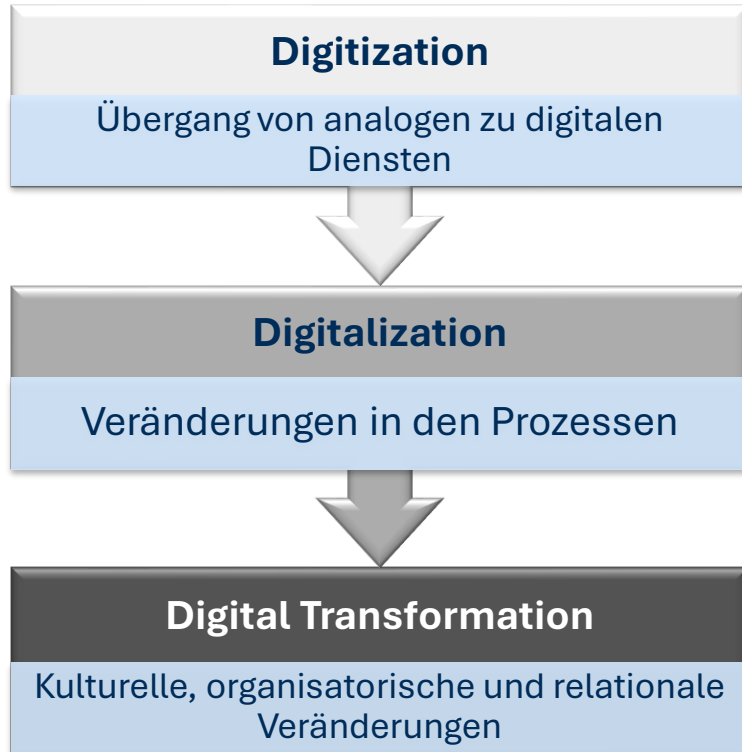
Was Bürgerinnen und Bürger von der Verwaltung erwarten



Die Erwartungen an die Aufgabenerfüllung beim Staat wandeln sich



Digitalisierung und KI: Begriffsverständnis



Künstliche Intelligenz

„Systeme, die intelligentes Verhalten zeigen, indem sie ihre Umgebung analysieren und – mit einem gewissen Mass an Autonomie – Massnahmen ergreifen, um bestimmte Ziele zu erreichen.“

(Europäische Kommission 2018)

Hoffnungen

- Stärkerer Einbezug der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen (Input)
- Kosteneinsparungen durch mehr Effizienz (Throughput)
- Bessere Widerstandsfähigkeit in Notlagen und höhere Sicherheit (z. B. für Dokumente) (Throughput)
- Verbesserte Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen (Output)
- Mehr Transparenz des Staates und damit erhöhte Akzeptanz (Output)
- Die Attraktivität eines Landes als Geschäftsstandort wird gestärkt (Impact)
- Wirtschaftswachstum (Outcome)

Ängste

Die Digitalisierung staatlicher Dienstleistungen kann dazu führen...

... dass gewisse Gesellschaftsgruppen (zusätzlich) diskriminiert werden.

... Verwaltungen wenig flexibel sind und nur noch beschränkt auf individuelle Bedürfnisse reagieren

... die Resilienz des Staates abnimmt und die Risiken zunehmen

... dass berufliche Kompetenzen nicht mehr gefragt sind und Arbeitsplätze wegfallen

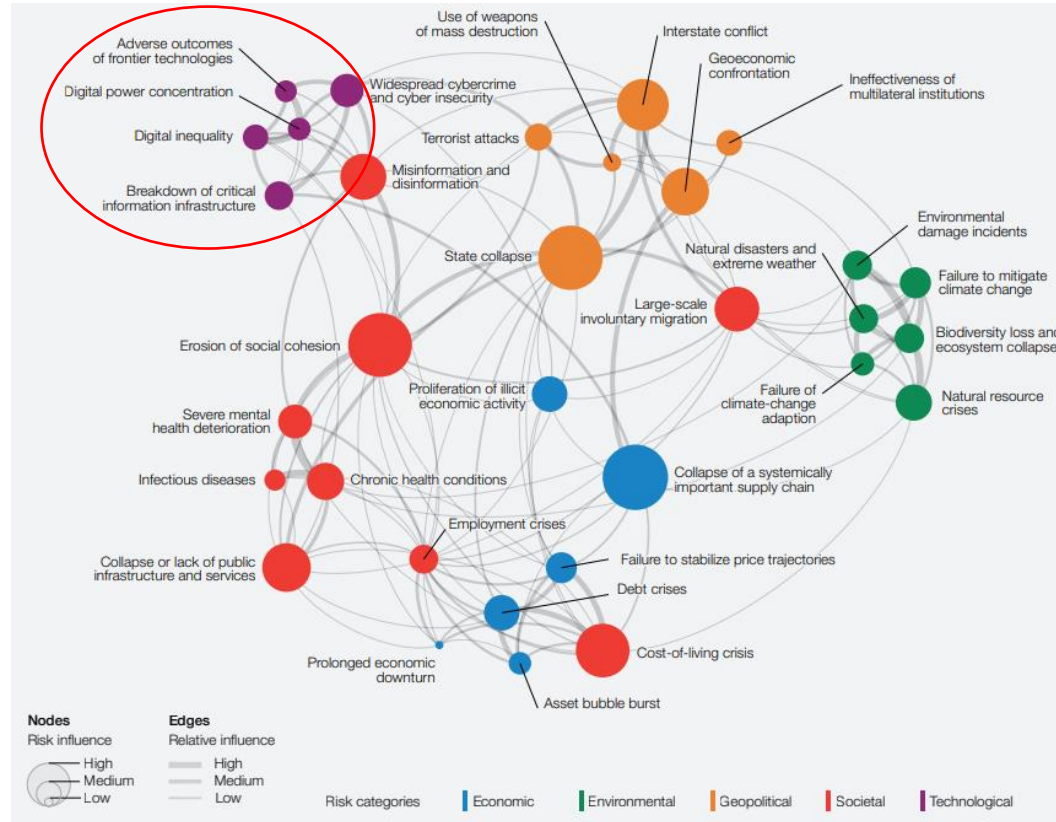
Die Nutzung von Big Data durch Verwaltungen kann dazu führen...

... dass Entscheide entpolitisiert werden und Technokraten übernehmen

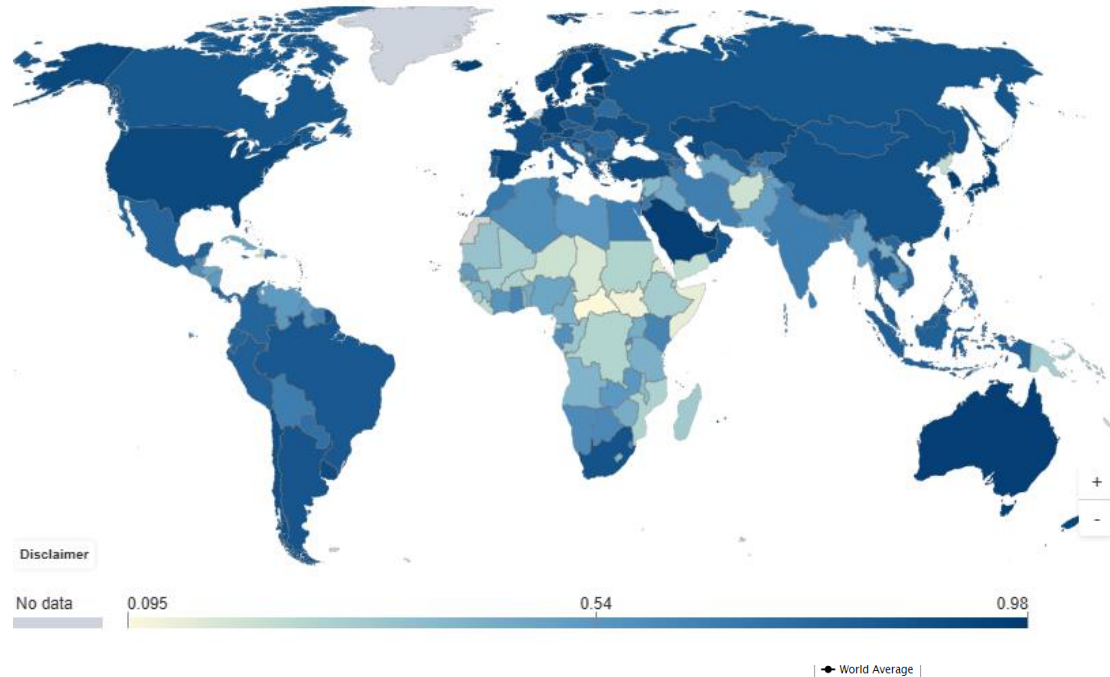
... es eine grössere Kluft zwischen Konzernen, Eliten und Bürgern gibt

... die Überwachung zunimmt

Digitale Transformation als eine der grossen globalen Risiken?

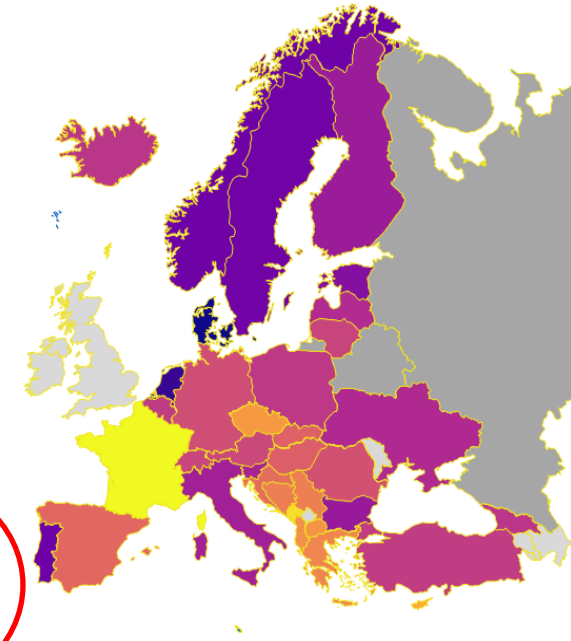
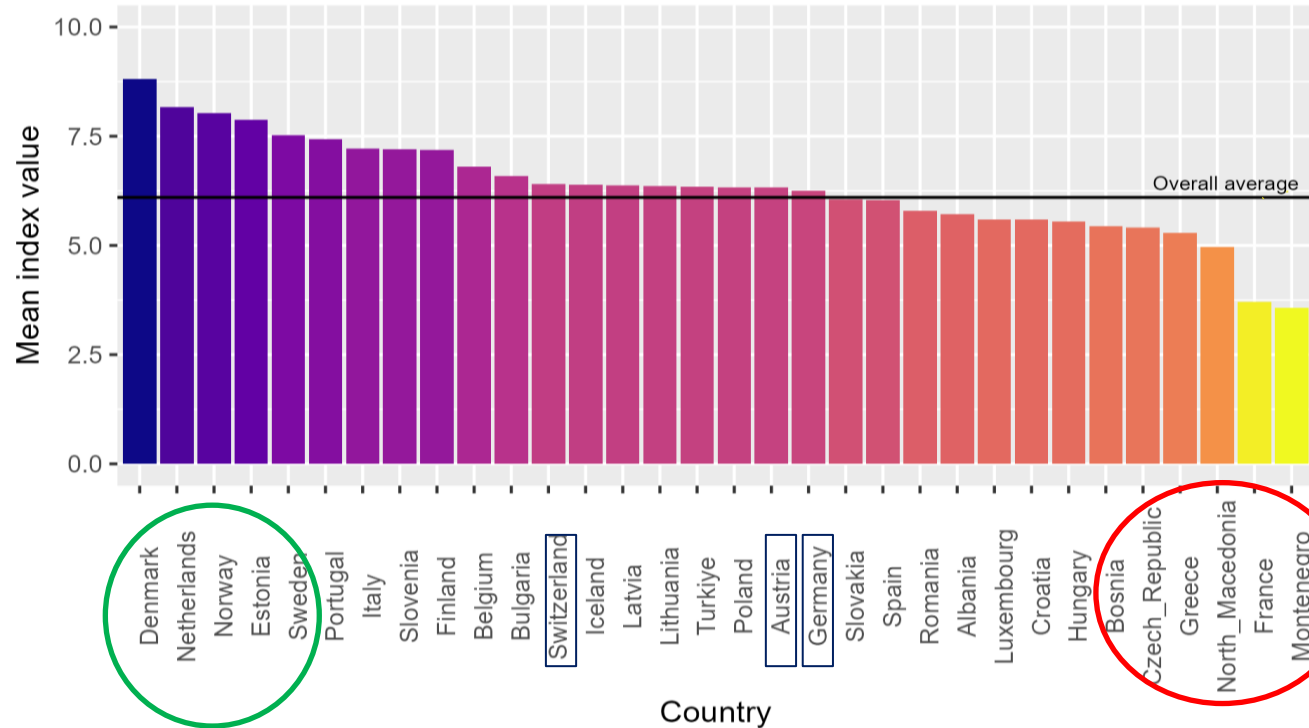


Entwicklung der digitalen Transformation im öffentlichen Sektor weltweit



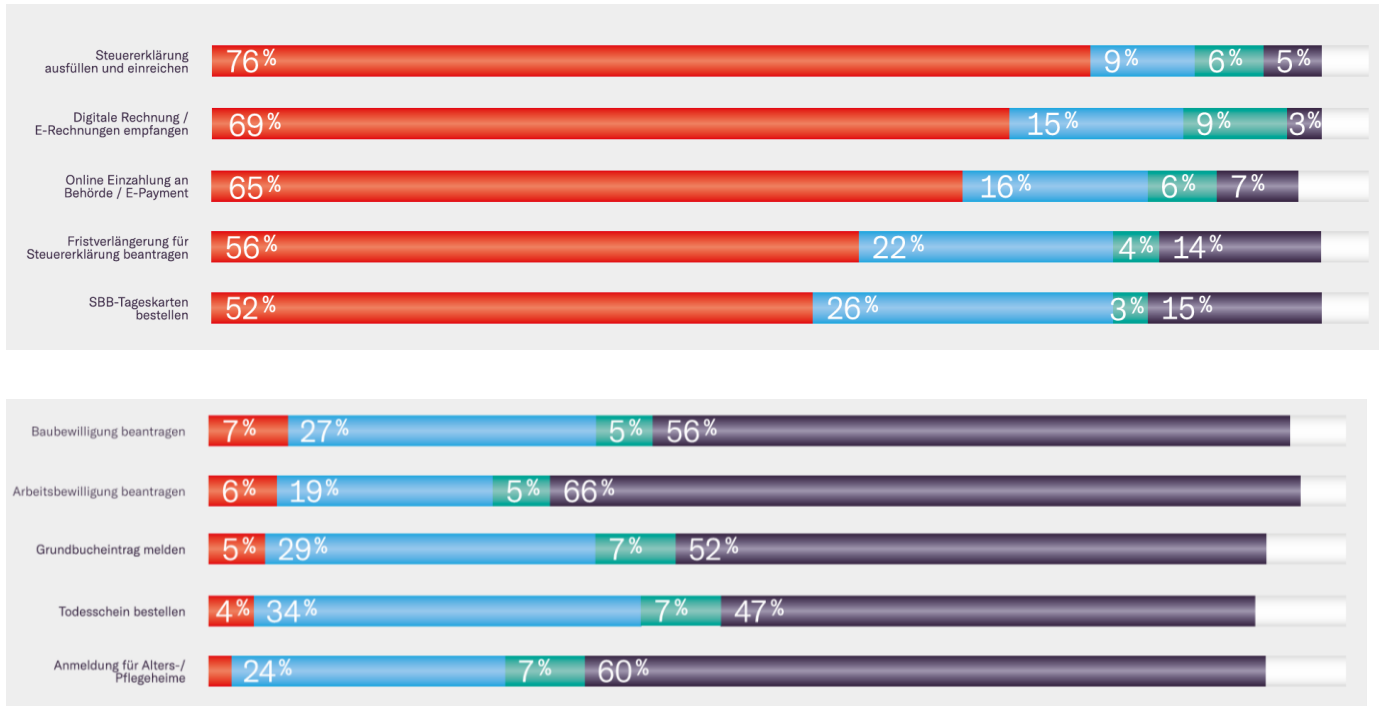
- E-Government
Entwicklungsindex der
Uno (EDGI)
- 193 Länder
- Besteht aus 3
Komponenten:
 - Online-Service-Index (OSI)
 - Telekommunikations-
infrastrukturindex (TII)
 - Humankapitalindex (HCI)

Digitalisierung in Europa auf subnationaler Ebene

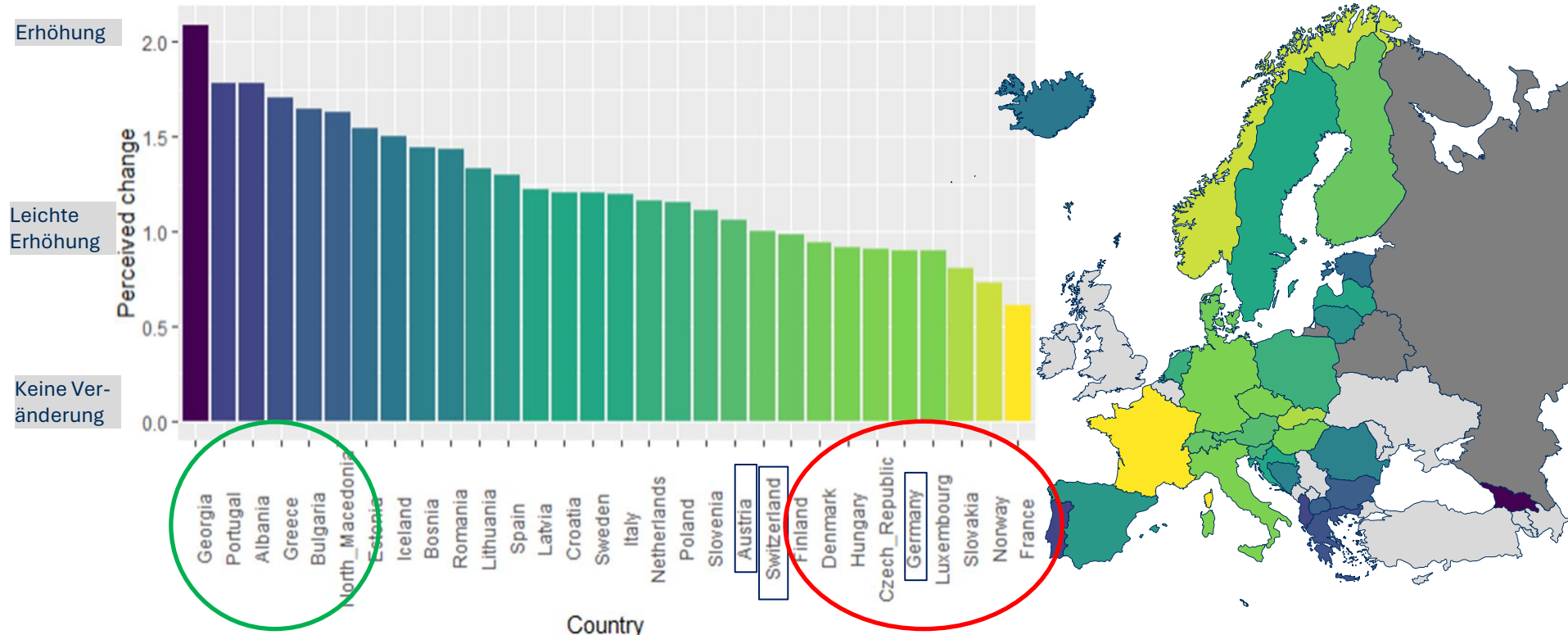


Quelle: DIGILOG Survey
(2024, n = 1912-2026, 2025, n = 1821-1937)

Genutzte Services in der Schweiz



Wahrgenommene Verbesserungen der Servicequalität

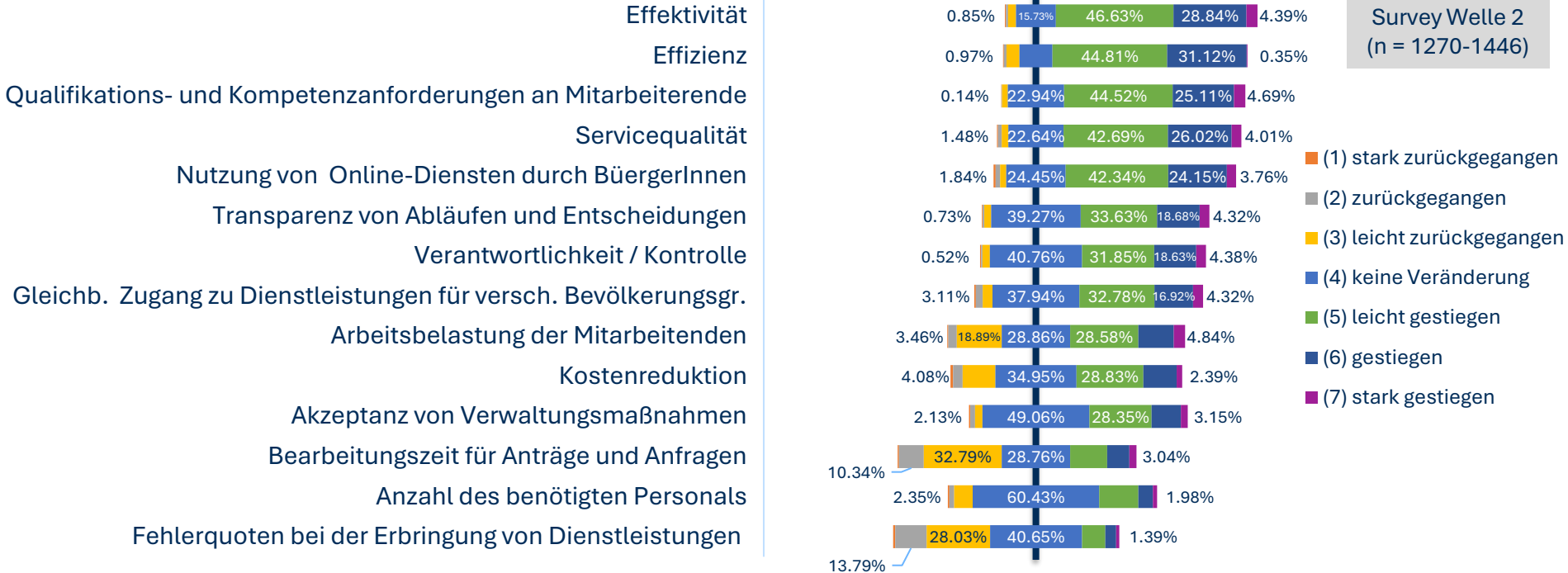


Frage: „Inwieweit hat die Digitalisierung die Verwaltung im Aspekt Servicequalität verändert?“ (n = 1998)

Quelle: DIGILOG Survey

Wahrgenommene Digitalisierungseffekte

Survey Welle 2
(n = 1270-1446)



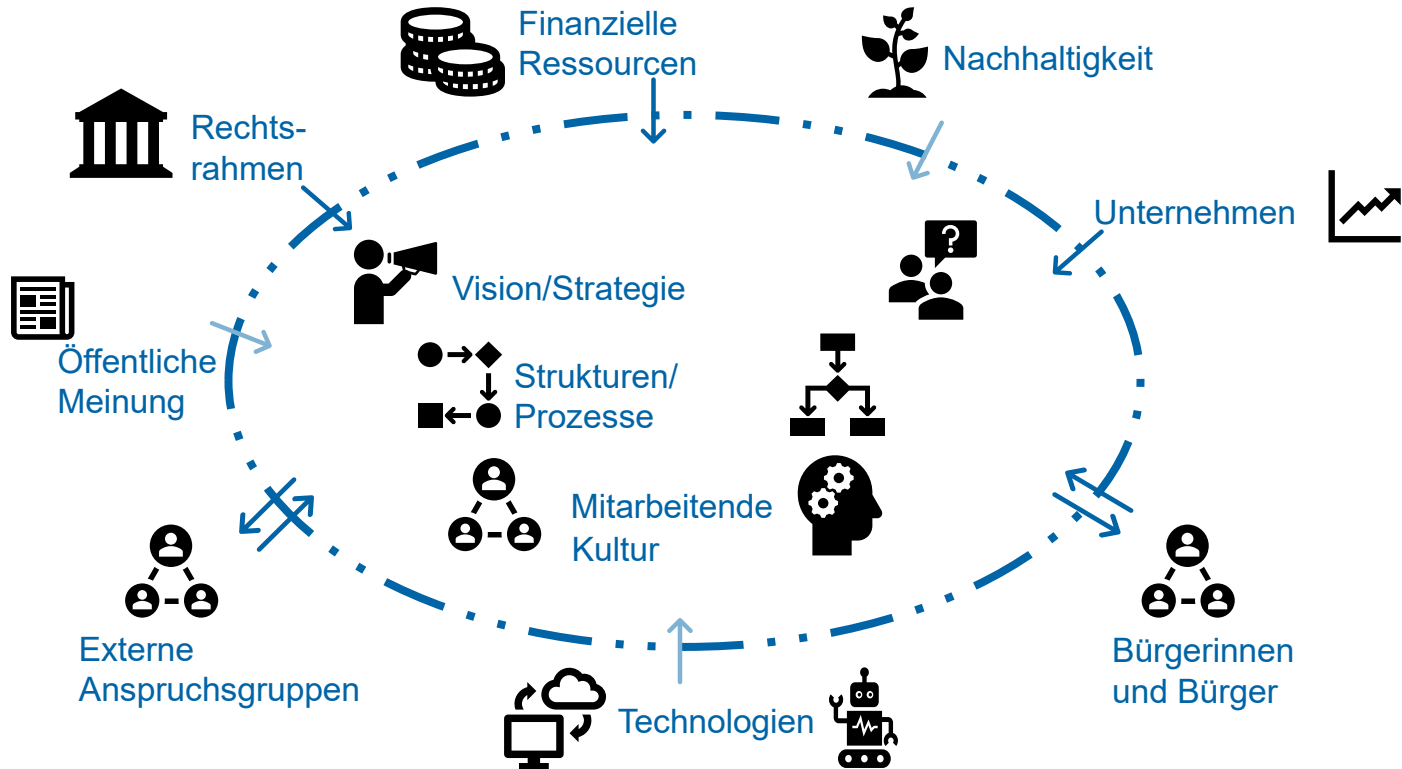
Quelle: DIGILOG Survey, Frage:

“Inwieweit hat die Digitalisierung Ihrer Meinung nach Ihre Verwaltung in Bezug auf die folgenden Aspekte verändert?“

Hürden der Digitalen Transformation

Gesetze	Anforderungen an schriftliche Formulare, Dokumentation, Anwesenheit, Aufzeichnungen, Datenschutzregeln
Finanzen	Unzureichende Ressourcenzuweisung für Digitalisierungsprojekte
Personal	Unzureichend qualifizierte Arbeitskräfte, Probleme der technologischen Akzeptanz; Überlastetes Personal
Governance	Kein politischer Druck für strategische Digitalisierungsprojekte; sporadische/inkrementelle Initiativen; Fehlende Governance-Strukturen, fehlende Machtpromotoren
Technik	Schichtung alter und neuer IT-Komponenten; begrenzte Kompatibilität und Interoperabilität; IT-Ausfälle; mangelnde Standardisierung; Medienbrüche, Sicherheitsvorfälle

Themen der digitalen Transformation, die adressiert werden müssen



Lösungsansätze für gelingende Digitale Transformation

1. **Politische Priorisierung und Gesamtstrategie:** Digitale Strategien mit klarem Fokus verbinden statt isolierte Einzelprojekte
2. **Organisation und Kapazitäten:** Digitalisierungseinheiten, langfristige Ressourcenzuteilung; Zusammenarbeit zur Bündelung von Ressourcen und zur Nutzung von Skaleneffekten
3. **Entwicklung von Fähigkeiten und Karrierewegen:** Datenkompetenz, Wissensmanagement, Förderung grösserer Flexibilität im öffentlichen Sektor
4. **Implementierung:** Prozess-Neugestaltung und Bedarfsanalysen vor der Automatisierung
5. **Standardisierung, Interoperabilität und Sicherheit:** umfassende Grundinfrastruktur
6. **Sicherstellung der Akzeptanz bei Mitarbeitern und Bürgern:** Einbindung der Endnutzer in digitale Transformation, Vermeidung von Digitalisierung nebenbei; Reduzierte digitale Kluften
7. **Offenheit der Gesetzgebung für Digitalisierung**

Spezifische Empfehlungen für gelingende KI-Umsetzung

- > **Datenschutzrichtlinien für Datenverwaltung und Datenschutz**
 - Klare Regeln zur Datenerhebung, Speicherung, dem Teilen und der Löschung
 - Datenschutzregelungen, die mit nationalen/EU-Vorschriften übereinstimmen
 - Zustimmung der Bürger einholen und Transparenz darüber, wie Daten verwendet werden
 - Implementierung von Datenanonymisierungs- und Cybersicherheitsstandards
 - Unabhängige Datenethik-Gremien
- > **Qualifikationsentwicklung der Mitarbeitenden**
 - Mögliche Arbeitsplatzverluste und Qualifikationslücken adressieren
 - Stärkung der KI-Kompetenz
 - Ausbildungs- und Umschulungsprogramme für Mitarbeitende

Spezifische Empfehlungen für gelingende KI-Umsetzung

- > **Transparenz und Rechenschaftspflicht gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern / Fairness und Nichtdiskriminierung**
 - KI-Initiativen müssen Formen der demokratischen Beteiligung der Betroffenen schützen
 - KI-Transparenz- und Compliance-Mechanismen müssen verankert sein
 - Menschliche Aufsicht bei Entscheidungen mit höherem Risiko muss gewährleistet sein
 - Beschwerde- und Widerspruchskanäle müssen etabliert sein
- > **Kosten neuer digitaler Technologien sind zu adressieren**
 - Nicht nur die unmittelbaren Kosten einer Initiative sind wichtig, sondern auch zukünftige Kosten und Lock-in-Effekte
 - Skaleneffekte sind bei KI-Beschaffung enorm – Kooperationen lohnen sich
 - Lieferanten-Lock-in bietet hohe Risiken

Good Practice: KI-Sandbox des Kantons Zürich

Regulierung, Daten und echte Pilotprojekte in einem geschützten Rahmen.

Was ist sie?

Eine Testumgebung, in der Verwaltung, Unternehmen und Forschung KI-Vorhaben unter realen Bedingungen umsetzen -- mit regulatorischem Know-how und neuen Datenquellen.

So funktioniert es

Einreichung
Use Case

Validierung
Interview

Priorisierung
Steering

Umsetzung
Publikation

Mehr als Beratung: Projekte werden praktisch umgesetzt. Aber: keine Lockerung geltender Gesetze.



Erfahrungen sowie Vor und Nachteile



Erfahrungen

- Erste Phase positiv abgeschlossen; zweite Phase fortgeführt
- Projekte u.a. Smart Parking, Infrastruktur, Bildung, Medizin, Baubewilligungen
- 2025 als digitale GOV/NPO-Innovation ausgezeichnet

Vorteile

- Recht, Daten und Verantwortlichkeiten früh klären
- Realtests mit öffentlichen Partnern statt Labor
- Best Practices und Inputs für Rechtsrahmen

Nachteile / Grenzen

- Kein Gesetzes-Bypass; geltendes Recht bleibt
- Skalierung begrenzt: wenige Projekte pro Runde
- KI-, Bias- und Datenschutzrisiken bleiben fallbezogen



Take-away: stark für Lern- und Pilotprojekte; keine automatische Freigabe für produktiven Betrieb.