

Vorträge und Podiumsdiskussion

Montag, 21. September , 19:15 Uhr

Coltsman Forum, Zeppelin Universität, Friedrichshafen



Bild 1 v.l.n.r Dr. H. Kräwinkel,
M. Braun, Prof. Dr. von Lucke

Der RCDS (Ring Christlich-Demokratischer Studenten) der Zeppelin Universität und die Mittelstands- und Wirtschaftsunion der CDU im Bodenseekreis hatten zu zwei Vorträgen zur KI mit anschließender Podiumsdiskussion eingeladen. Ziel war, sowohl über den Einsatz von KI in Betrieben und im Staat Informationen von Anwendern und wissenschaftlicher Expertise zu erhalten sowie Unternehmen, Bürgern und Studenten Begegnung auf dem Boden der Universität zu ermöglichen.

Das Protokoll enthält eine Zusammenfassung des Abends; die Vorträge können über die MIT Bodensee bezogen werden.

Das erste Thema

„Die teuerste KI ist die, die niemand nutzt - Warum Führung über den Erfolg von KI entscheidet“

Frau Melanie Braun greift in ihrem Vortrag auf ihre Erfahrungen als systemische Organisationsentwicklerin, Business Coach und Mediatorin zurück. Gewonnen hat sie diese bei verschiedenen Unternehmen, etwa auch bei der Deutschen Bahn AG.

Beginnend mit der Arbeitsrealität in vielen Firmen, der vielfachen Komplexität der Abläufe, aber auch der Müdigkeit bezüglich immer wieder struktureller Veränderungen sieht sie die Notwendigkeit, extrem zielgerichtet zu arbeiten und alle Mitarbeitende im Prozess mitzunehmen. Für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz ist nicht das Tool maßgebend, sondern, welches konkrete Problem gelöst werden soll und was am Ende daraus folgen soll. Und in diesem Zusammenhang müssen Datensicherheit, allgemeine Sicherheit, Integration in den Arbeitsablauf, Verlässlichkeit, Prüfbarkeit der Ergebnisse sowie Abhängigkeit und Kosten angesprochen werden. Mit dem Wissen darüber kann dann ein Tool ausgesucht werden (Bild 2).

Vom Tool zur Wertschöpfung

Nicht: Was kann das MI-Modell/Tool technisch?
Sondern: Was darf KI in diesem Prozess organisatorisch? Wie erzielen wir Wirkung?



Nicht das aktuell leistungstärkste Modell entscheidet über den Nutzen, sondern die Passung von Use Case, Daten, Workflow und Verantwortung.

Geeignete Kriterien für die Tool-Auswahl:

- **Use-Case-Passung** Welches konkrete Problem soll gelöst werden?
- **Ergebnisqualität** Was soll am Ende vorliegen: Entwurf, Variante, Entscheidungsvorlage, Klassifikation oder Automatisierung?
- **sowie Datensouveränität, Sicherheit, Integration in den Arbeitsablauf, Verlässlichkeit und Prüfbarkeit der Ergebnisse, Abhängigkeit und Kosten**

Agnostisches Verständnis entwickeln: Die Prinzipien verstehen!



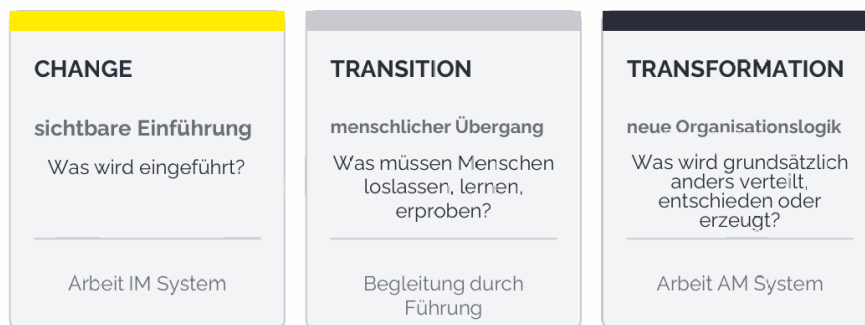
Bild 2 Auswahlkriterien für den Einsatz von KI

Auf dem Weg zur vollständigen Anwendung sollte mit der KI zunächst experimentiert werden, ohne dass sie gleich in konkrete Abläufe eingebunden wird. Dies sollte offenlegen, wo Zeit und Kosten eingespart werden können (Bild 3). Erst dann beginnt der Entwurf der Transformation, bei der Strukturen und womöglich die Wertschöpfungskette verändert werden und die strategische Reichweite der Veränderung für die Zukunft geprüft werden sollte. Begleitet werden muss dies in Form einer für alle sichtbaren Einführung im System und in der Organisationslogik unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden.

Vom Tool zur Wertschöpfung

70 – 80 % der Veränderungsprojekte scheitern!

→ Veränderung ist nicht das Problem, sondern die Art, damit umzugehen.



„Now is the time to understand more, so that we may fear less.“
(Marie Curie)

Verständnis · Beteiligung · Orientierung

→ AI Literacy

Bild 3 Wie KI einführen

In Bild 4 zeigt Frau Braun die „4 Dimensionen wirksamer Change- und Transformationsprojekte“ nach Leavitt's Diamond: es veranschaulicht die Wechselwirkungen und erklärt, warum eindimensionale bzw. nur Tool-gedachte KI-Projekte zum Scheitern verurteilt sind.

Vom Tool zur Wertschöpfung

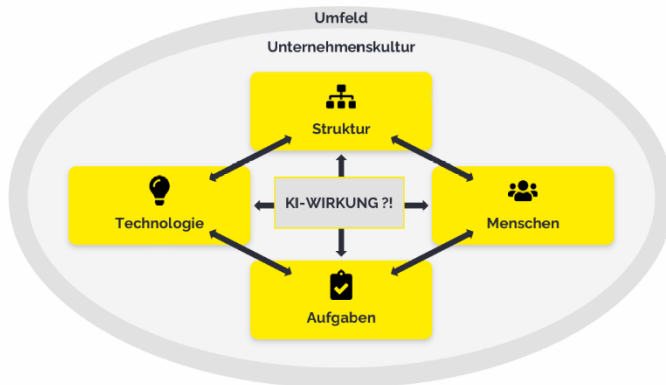
melanie braun
FÜHRUNG STÄRKEN | ORGANISATIONEN ENTWICKELN

4 Dimensionen wirksamer Change- und Transformationsprojekte

- Wer nur die KI bedient, arbeitet am Werkzeug.
- Wer Mensch, Aufgabe, Prozess und Struktur zusammendenkt, arbeitet an der Organisation.
- Wirkung entsteht nur, wenn die vier Seiten anschlussfähig werden.

Lernende Organisation:

"Eine Organisation ist ein lebendiger Organismus."
(F. Laloux (2014): Reinventing Organizations)



Quelle: Leavitt's Diamond. Eigene Darstellung nach Leavitt (1965)

- Führungskräfte = Gestalter:innen des Wandels (Change Agents)
- Entscheidungen unter Unsicherheit (good enough for now, safe enough to try)
- Permanente Anpassungsfähigkeit IM System und AM System (iterativ, hypothesengeleitet)

19

Bild 4 Vier Dimensionen wirksamer Change- und Transformationsprojekte

Zum Schluss ihres mit Beispielen gespickten Vortrags weist Frau Braun auf die Möglichkeit hin, sich bei der Einführung von KI-Tools (außer bei ihr) Rat zu holen (siehe QR-Code in Bild 5).

KI-Transformation gestalten

melanie braun
FÜHRUNG STÄRKEN | ORGANISATIONEN ENTWICKELN

Regionales Lern- und Umsetzungsökosystem

Warum wirksame Führungskräfte über Grenzen hinweg denken:

KI kommt im Eiltempo! Viele mittelständische Unternehmen haben keine eigene OE-, KI- oder Strategie-Abteilung.

→ Der entscheidende Unterschied liegt darin, wie Führungskräfte das Fähigkeitssystem rund um ihre Organisation gestalten.



Eine Partnerschaft adressiert einen definierten Bedarf. Ein Ökosystem prägt die langfristige strategische Position.

Wettbewerbsvorteil hängt daher nicht nur davon ab, was intern aufgebaut wird, sondern auch davon, wie intelligent das umgebende Netzwerk orchestriert wird.

Welche Unterstützung würde Ihre Orientierung, Verantwortungs- oder Lernfähigkeit stärken?

Regionale Lern-, Austausch- & Kooperationsräume für die Region Bodensee-Allgäu-Oberschwaben

KI-Reifegrad-Check im Rahmen der Zukunftsbündnis Mittelstand
Für kleine und mittlere Unternehmen



Bild 5 Unterstützung bei der Einführung von KI im Unternehmen

Das zweite Thema

„Digitaler Aufbruch statt Papierstau: KI, Bürokratieabbau und digitale Souveränität als Erfolgsfaktoren“

Professor Dr. Jörn von Lucke ist Institutsdirektor und Professor an der Zeppelin Universität (The Open Government Institute) und hat den Lehrstuhl für Verwaltungs- und Wirtschaftsinformatik inne. Er ist auf diesem Gebiet Experte und arbeitet u.a. auch zusammen mit dem Fraunhofer Institut für Offen Kommunikationssysteme (FOKUS), dem Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer (FÖV Speyer) und der Fachgruppe Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e.V.

Mit Hochgeschwindigkeit wird das Publikum über eine grundlegende Einordnung von KI (a), über den Stand der KI-Entwicklung (b), Angebote zum Wissenserwerb (c), generative KI und deren Möglichkeiten (d) informiert gefolgt von Betrachtungen der allgemeinen Risiken (e) sowie KI generierte Falschinformationen.

Danach wird an einem Beispiel gezeigt, wie einfach der Entwurf und die Optimierung von Geschäftsprozessen ist (f).

Erst dann geht Herr von Lucke auf KI in der Verwaltung ein (g).

(a) Einordnung von KI

Künstliche Intelligenz umfasst unterschiedliche technische Ansätze und Systeme. Übergeordnetes Ziel ist die **Unterstützung oder Automatisierung menschlicher Tätigkeiten und Prozesse**. Bild 6 zeigt, wo KI bereits eingesetzt wird.



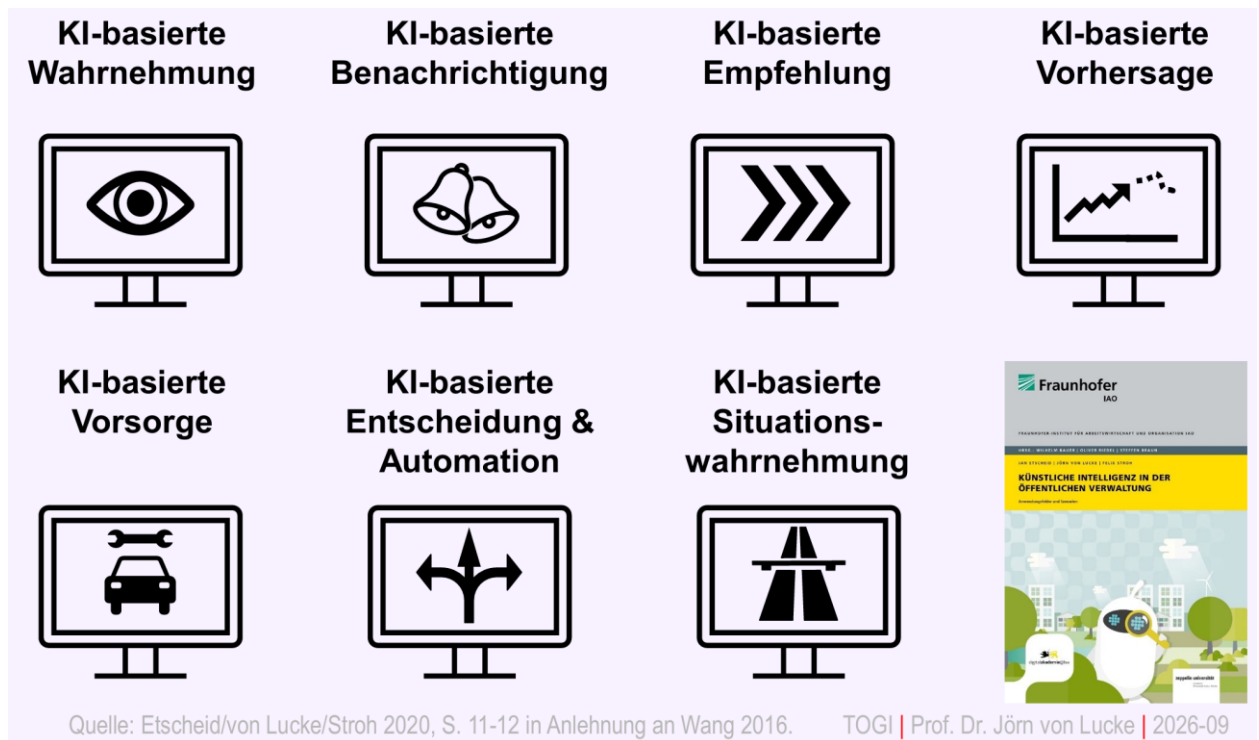


Bild 6 Heutige Bandbreite des Einsatzes von KI

Grundsätzlich sollte (wie schon im Vortrag von Frau Braun genannt) vor einem Einsatz von KI immer gefragt werden, ob der Einsatz wirklich sinnvoll ist. Im Kontext von generativer KI gelten aber andere Spielregeln, denn Anforderungen an Korrektheit und Vollständigkeit können nicht vollständig garantiert werden. Dennoch macht der Einsatz von generativer KI durchaus Sinn, wenn

- Probleme eine hohe **Komplexität** aufweisen,
- umfangreiches oder schwer zugängliches **Wissen** erforderlich ist,
- Probleme nicht vollständig formal bzw. eindeutig beschreibbar sind,
- Probleme nicht oder nicht effizient mit klassischen Verfahren berechenbar sind, bzw. sehr große Lösungsräume untersucht werden müssen

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass KI die Möglichkeiten erweitert, komplexe Problemstellungen zu bearbeiten, nicht aber automatisch die menschliche Verantwortung ersetzt.

(b) Stand der Entwicklung

Bild 7 kennzeichnet die heutige Front der Entwicklung: Large Language Models (LLMs). Autofahrern dürfte dieser Treppe vielleicht bekannt vorkommen – relativ ähnlich dem Weg bis zum autonomen Fahren.

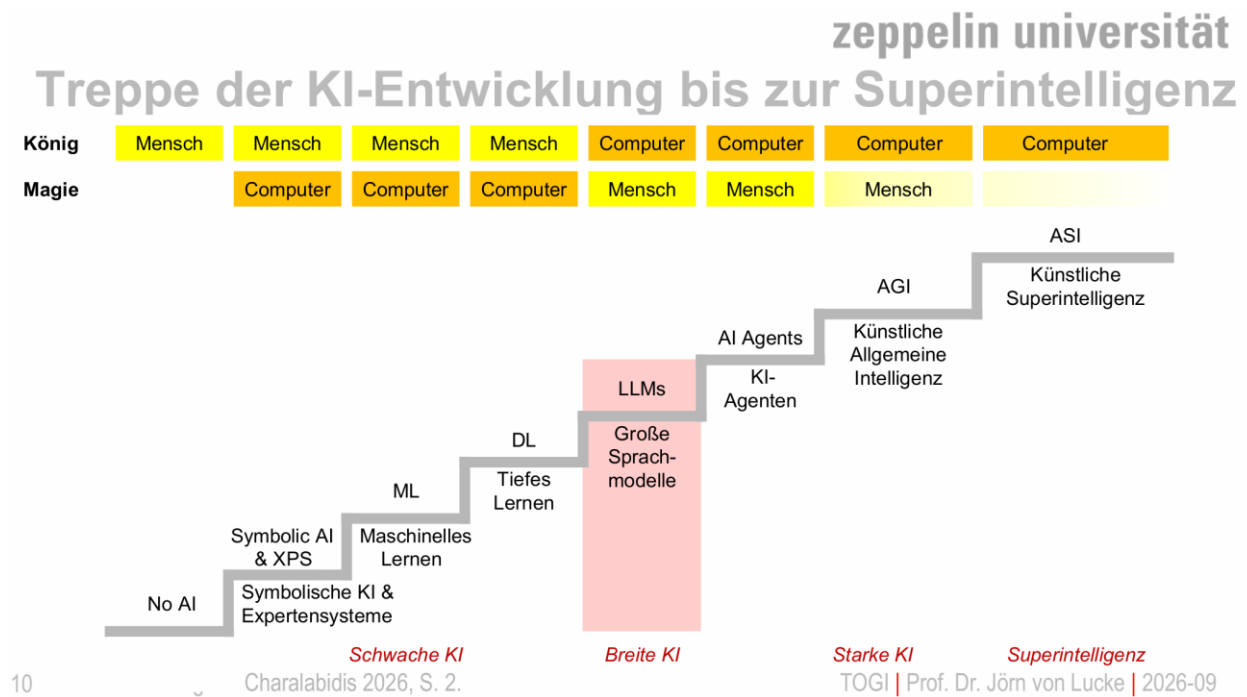


Bild 7 Stufenmodell der Entwicklung von KI von den Anfängen bis zur Superintelligenz

Bei diesem Treppenmodell ist zwischen unterschiedlichen Graden der Automatisierung zu unterscheiden:

- Unterstützung des Menschen,
- teilweise Automatisierung,
- weitgehende Automatisierung,
- vollständige Autonomie.

Die Entwicklung heutiger KI-Systeme sollte daher nicht allein danach beurteilt werden, ob sie „intelligent“ wirken, sondern danach, **welche Aufgaben sie zuverlässig und unter welchen Rahmenbedingungen übernehmen können.**

(c) Für diejenigen, die sich intensiver mit KI auseinandersetzen wollen, weist von Lucke auf die Lernplattform „Künstliche Intelligenz“ hingewiesen. Dort stehen unter anderem zur Verfügung:

- Onlinekurse,
- Videos,
- Podcasts,
- weitere Lern- und Informationsangebote.

Ziel ist es, KI-Kompetenzen systematisch aufzubauen und den sicheren und reflektierten Umgang mit KI zu fördern ([KI-Campus](#) | [Die Lernplattform für Künstliche Intelligenz](#)).

(d) Generative KI

Mit einem Stammbaum der großen Sprachmodelle zeigt von Lucke die Entwicklung und Zusammenhänge verschiedener Modellfamilien. Ergänzend verweist er auf **LLM-Benchmarks** und entsprechende Vergleichsmöglichkeiten (Bild 8) und zeigt, was der Kern der LLMs ist (Bild 9).

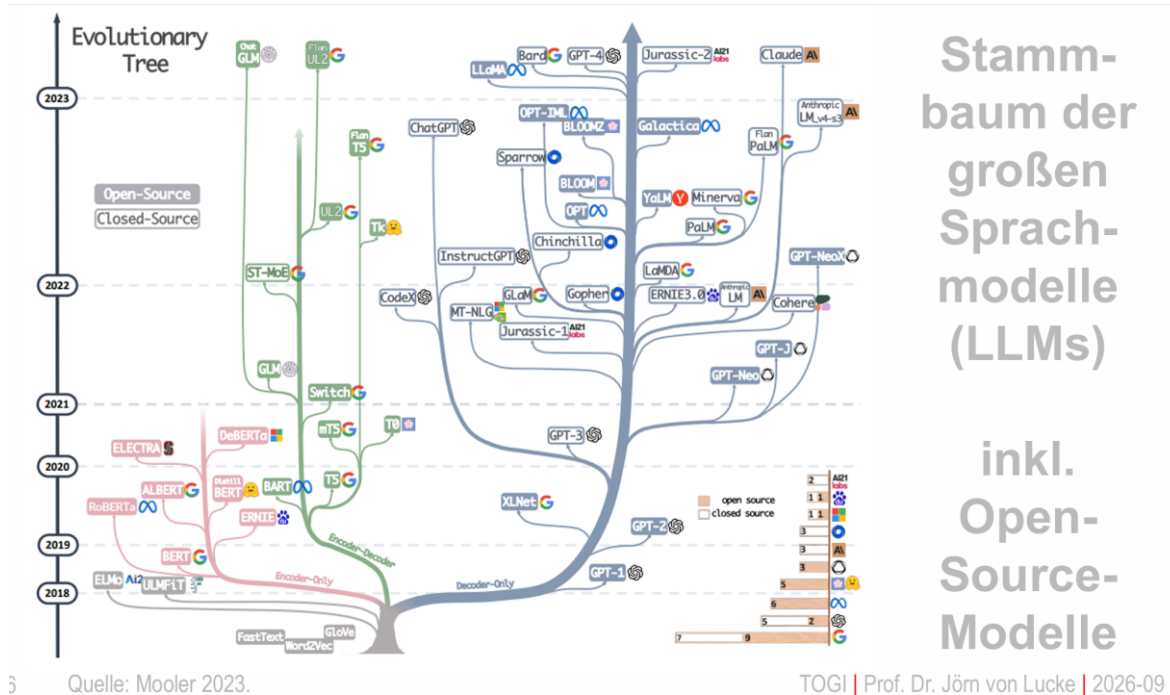
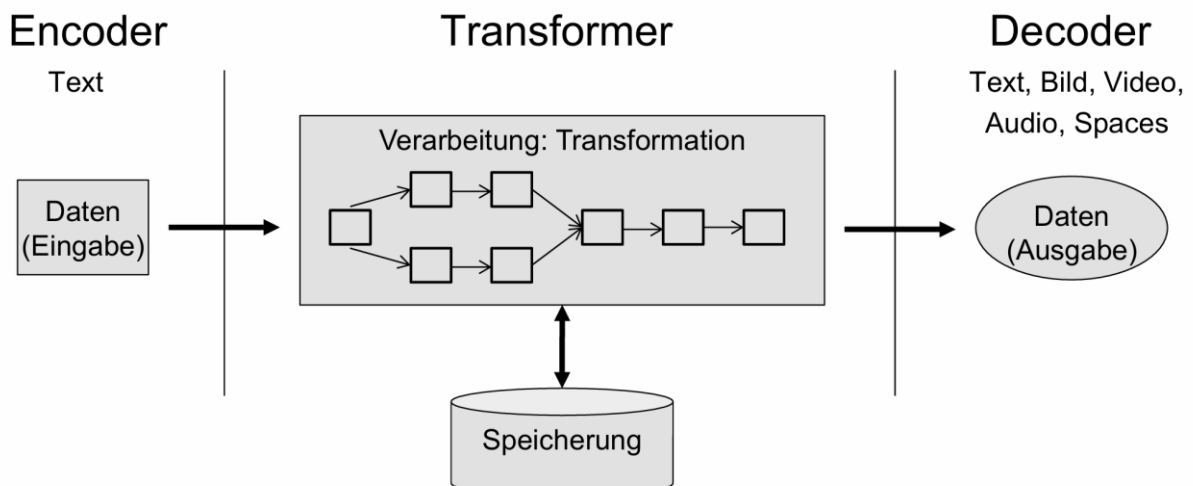


Bild 8 Ursprünge und Verzweigungen der Entwicklung von KI-Modellen

zeppelin universität

Funktionsprinzip eines LLM-Transformers



In Anlehnung an: Schwarzer/Krcmar 2014, S. 9.

von Lucke | 2026-09

Bild 9 Transformer als wesentliches Kennzeichen generativer KI

Zu den unterschiedlichen Fähigkeiten generativer KI gehören:

- Erzeugen und Bearbeiten von Texten,
- Zusammenfassen und Strukturieren von Informationen,
- Beantwortung von Fragen,
- Übersetzung,
- Analyse und Klassifikation,
- Unterstützung bei der Entwicklung von Konzepten,
- Generierung von Ideen und Lösungsansätzen,
- Unterstützung bei der Erstellung von Prozessen und Dokumenten,
- Erzeugung bzw. Bearbeitung von Bildern und anderen Medien.

Entscheidend bei der Anwendung ist immer, **welche Aufgaben bei der KI und welche beim Menschen liegen** (Bild 10); KI kann als Werkzeug, Assistent oder automatisiertes System eingesetzt werden.

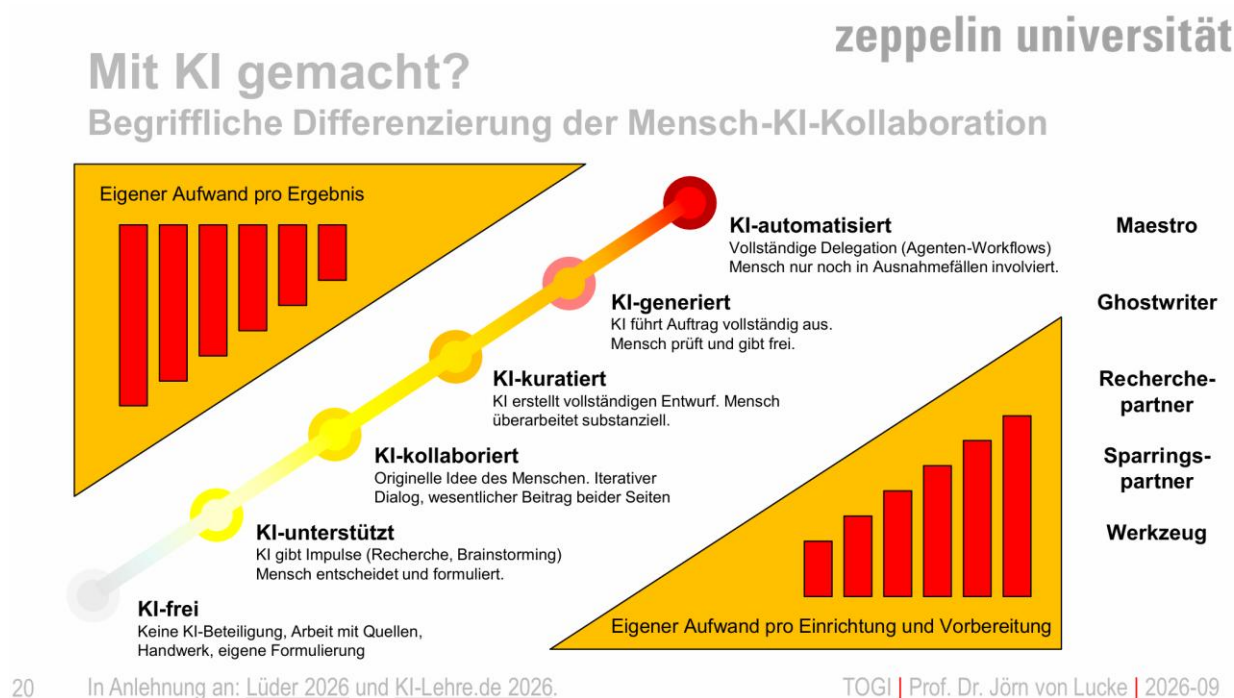


Bild 10 Eigener Arbeitsaufwand bei Einsatz von KI je nach Aufgabenstellung

(e) Risiken beim Einsatz von KI

Diese sind **Falschinformationen, Deepfakes und Missbrauch** bei z.B.:

- Bildern,
- Texten,
- Audio,
- Videos,
- scheinbar authentischen Nachrichten und Informationen.

Damit entstehen neue Möglichkeiten für **Täuschung, Manipulation und Desinformation**, anbei nur ein Beispiel von vielen, der von Lucke zeigt (<https://www.youtube.com/shorts/iLn7MRnpgPA>).

(f) Entwurf und Optimierung von Geschäftsprozessen

Anhand eines Beispiels aus dem Internet (https://www.youtube.com/watch?v=dl_y8rbUyiw) zeigt von Lucke, wie mit KI ein **Business-Prozess entwickelt bzw. strukturiert** werden kann. Hier wird eine wesentliche Stärke generativer KI deutlich:

- **KI kann nicht nur bestehende Informationen verarbeiten, sondern auch bei der Entwicklung neuer Prozesse und Lösungsansätze unterstützen.**

Dies ist insbesondere für Verwaltungsprozesse interessant.

(g) KI in der Verwaltung

Automatisierung der Verwaltung

Grundsätzlich ist zwischen zwei Systemtypen zu unterscheiden:

- **Entscheidungsunterstützende Systeme; die KI**
 - analysiert Informationen,
 - macht Vorschläge,
 - zeigt Handlungsoptionen auf,
 - unterstützt die Entscheidungsfindung.

Die Entscheidung bleibt beim Menschen

- **Entscheidende Systeme**

Das System trifft bzw. vollzieht selbst eine Entscheidung. Damit verschiebt sich die Verantwortung und es entstehen deutlich höhere Anforderungen an:

- Rechtmäßigkeit,
- Nachvollziehbarkeit,
- Kontrolle,
- Transparenz,
- technische Zuverlässigkeit,
- menschliche Eingriffsmöglichkeiten

Verwaltungsakt und vollständige Automatisierung

Ein Verwaltungsakt ist eine **einseitige Verfügung, Entscheidung, Maßnahme oder ein Eingriff einer Behörde gegenüber einem Bürger bzw. einer Gruppe auf dem Gebiet des öffentlichen Rechts**. Die klassische Definition wird mit dem Staatsrechtler **Otto Mayer** verbunden.

Ein Verwaltungsakt kann vollständig durch automatische Einrichtungen erlassen werden, **wenn dies durch Rechtsvorschrift zugelassen ist und weder ein Ermessen noch ein Beurteilungsspielraum besteht**.

Damit wird deutlich:

Technische Automatisierbarkeit und rechtliche Zulässigkeit sind zwei unterschiedliche Fragen.

Bürokratieabbau

Bürokratie wird häufig aufgrund von **Qualitätsmängeln in der Rechtsetzung** als Überbürokratisierung wahrgenommen. Als wesentliche Ursachen werden genannt:

- zu viele Dokumentationspflichten,
- umfangreiche Nachweispflichten,
- zahlreiche Meldepflichten,
- komplexe Entscheidungsprozesse,
- unnötige bzw. ineffiziente Verfahrensschritte.

Die Bürokratiekosten in der deutschen Wirtschaft werden auf 65 Mrd Euro geschätzt.

Eine Rückführung von Bürokratie könnte insbesondere erfolgen durch:

Überarbeitung bestehender Verfahren

- Reflexion bestehender Abläufe,
- Überarbeitung von Anträgen,
- Reduktion von Nachweispflichten,
- Vereinfachung von Entscheidungsprozessen.

Grundlegende Reduktion von Bürokratie

Dabei geht es um eine weitgehende Reduktion unnötiger Regelungen und Verfahren.

Dies kann gleichzeitig eine **höhere Qualität und Klarheit der verbleibenden Regelungen** erfordern.

KI sollte beim Bürokratieabbau sowohl im **Problemraum** als auch im **Lösungsraum** eingesetzt werden.

Problemraum; KI kann unterstützen bei:

- Problemerkennung,
- Problemartikulation,
- Analyse bestehender Prozesse,
- Identifikation von Redundanzen,
- Erkennung unnötiger Dokumentations- und Nachweispflichten.

Lösungsraum; KI kann unterstützen bei:

- Konzeptgenerierung,
- Entwicklung alternativer Verfahren,
- Vergleich von Lösungsvarianten,
- Auswahl bzw. Bewertung von Optionen,
- Erweiterung des Lösungsraums,
- Gesetzesfolgenabschätzung.

Damit wird KI nicht nur als **Automatisierungsinstrument**, sondern auch als **Instrument zur Verbesserung von Rechtsetzung und Verwaltungsprozessen** verstanden.

Gesetzesfolgenabschätzung und parlamentarische Prozesse

Ein besonderer Ansatz besteht darin, die Möglichkeiten von KI stärker in parlamentarische Verfahren einzubeziehen.

Gesetzesfolgen und alternative Regelungsansätze könnten systematisch analysiert und beispielsweise in den **Vermittlungsausschüssen des Bundestages bzw. der Landtage** bewertet und weiterentwickelt werden.

Dafür wären insbesondere erforderlich:

- standardisierte Dokumentvorlagen,
- standardisierte Prozessketten,
- nachvollziehbare Bewertungskriterien,
- transparente Entscheidungsgrundlagen,
- klare Verantwortlichkeiten.

Verwiesen wird in diesem Zusammenhang auf die Publikation Jörn von Lucke: Große Sprachmodelle und Bürokratieabbau, in: Verwaltung & Management, 31. Jahrgang, Heft 3, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2025, S. 99 - 110. Online: <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2025-3-99> .

Podiumsdiskussion

Aufgrund der fortgeschrittenen Stunde blieb nur wenig Zeit für die Diskussion. Fragen durch das Auditorium bzw. den Moderator betrafen z.B. den Einsatz der KI in der Verwaltung und ob man da überhaupt Erfolge erzielen könne. Herr von Lucke verwies auf erste und bereits durchgeführte Verbesserung und die in seinem Vortrag dargelegten Stufen, die durchaus die Gesetzgebung und damit die Parlamente mit einbeziehen. Der Diskussion über KI für die Ausbildung und der Notwendigkeit, gerade wegen der KI zukünftig einen hohen Ausbildungsstand der Bevölkerung zu erreichen, wurde neben einigen wenigen anderen Themen breiter Raum gegeben.

Fazit

Es war ein spannender Abend mit vielfältigen Einblicken in die sich weiter entwickelnde Welt der Künstlichen Intelligenz und ihre Potenziale, mit praktischen Einsatzmöglichkeiten und den Voraussetzungen für einen erfolgreichen und strukturierten Einsatz..