

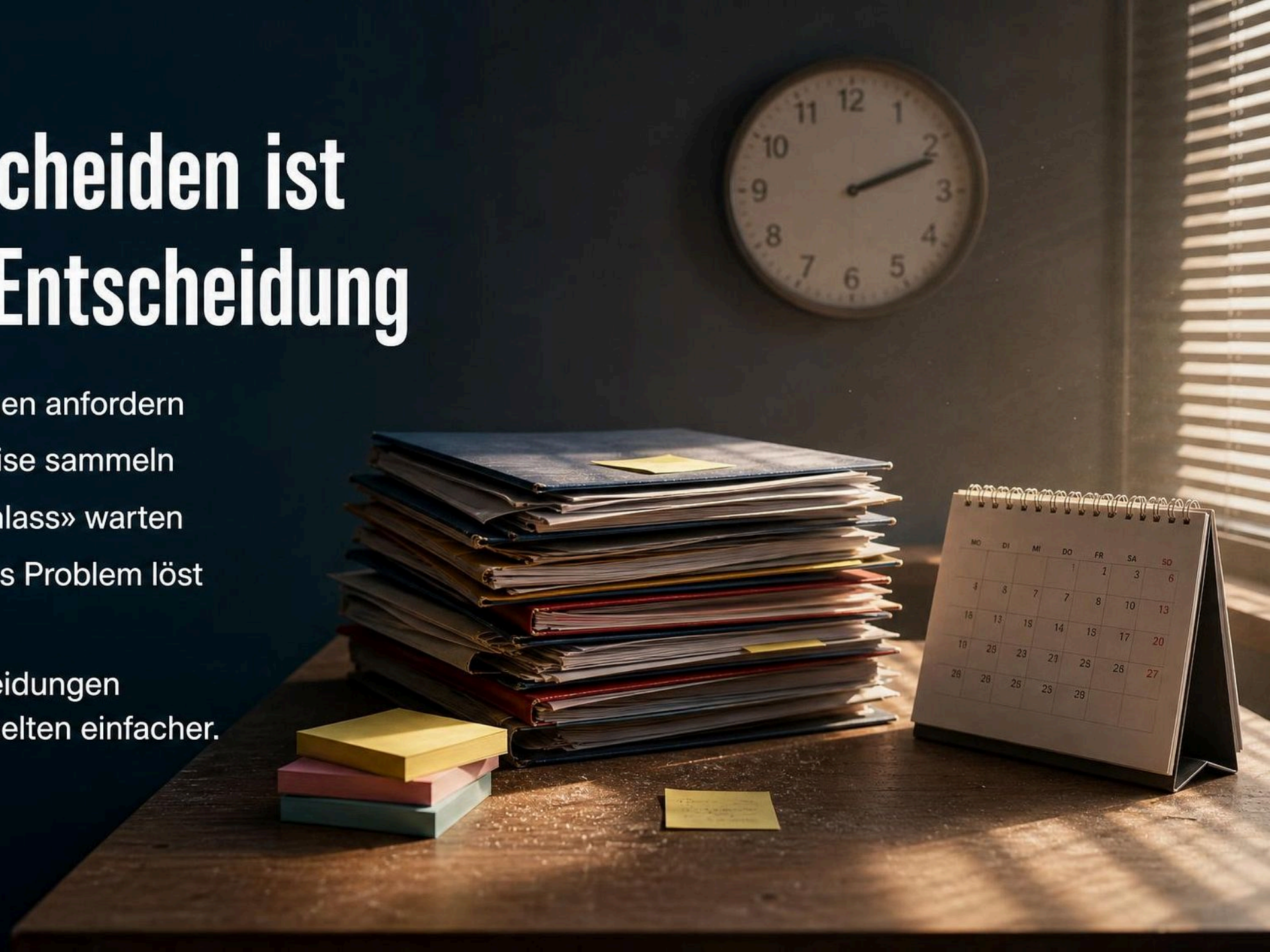
Wer entscheidet eigentlich?

Best Practices für Führung und Gestaltung zwischen IT, Fach und KI

Nicht entscheiden ist auch eine Entscheidung

- Weitere Auswertungen anfordern
- Noch mehr Nachweise sammeln
- Auf einen «klaren Anlass» warten
- Hoffen, dass sich das Problem löst

Unangenehme Entscheidungen
werden durch Warten selten einfacher.



Was ist wirklich vorgegeben?

VORGEGEBEN

Wir beschäftigen uns oft sehr intensiv mit dem, was nicht veränderbar ist — und zu wenig mit dem vorhandenen Gestaltungsspielraum.

BEEINFLUSSBAR

ENTSCHEIDBAR



«Das geht mit unserem System nicht.»

Technische Grenzen und
Wissensgrenzen nicht verwechseln.

Aus «Ich weiss nicht, wie das geht»
wird erstaunlich schnell
«Unser System kann das nicht».



«KI geht bei uns nicht. Datenschutz.»

Stoppschild oder Gestaltungsauftrag?



Ist Datenschutz die unüberwindbare Grenze — oder haben wir den notwendigen Rahmen noch nicht geschaffen?

Von «geht nicht» zu «unter welchen Bedingungen geht es?»

KI ist kein IT-Projekt

KI ist Organisationsentwicklung mit Technologie.

Führung · IT · Datenschutz · HR · Fachbereiche · Mitarbeitende

«Die IT muss am Tisch sitzen. Aber sie sollte nicht alleine am Tisch sitzen.»



Während wir noch diskutieren, wird KI längst genutzt

- ChatGPT, Claude, Gemini — private Accounts
- Copy/Paste von Dokumenten
- Teils vertrauliche Informationen

Keine KI-Regelung ist ebenfalls eine KI-Regelung.
Nur eine informelle.



Zugang ist noch keine Kompetenz



- Gute Fragen stellen
- Ergebnisse beurteilen
- Fehler und Unsicherheit erkennen
- KI widersprechen

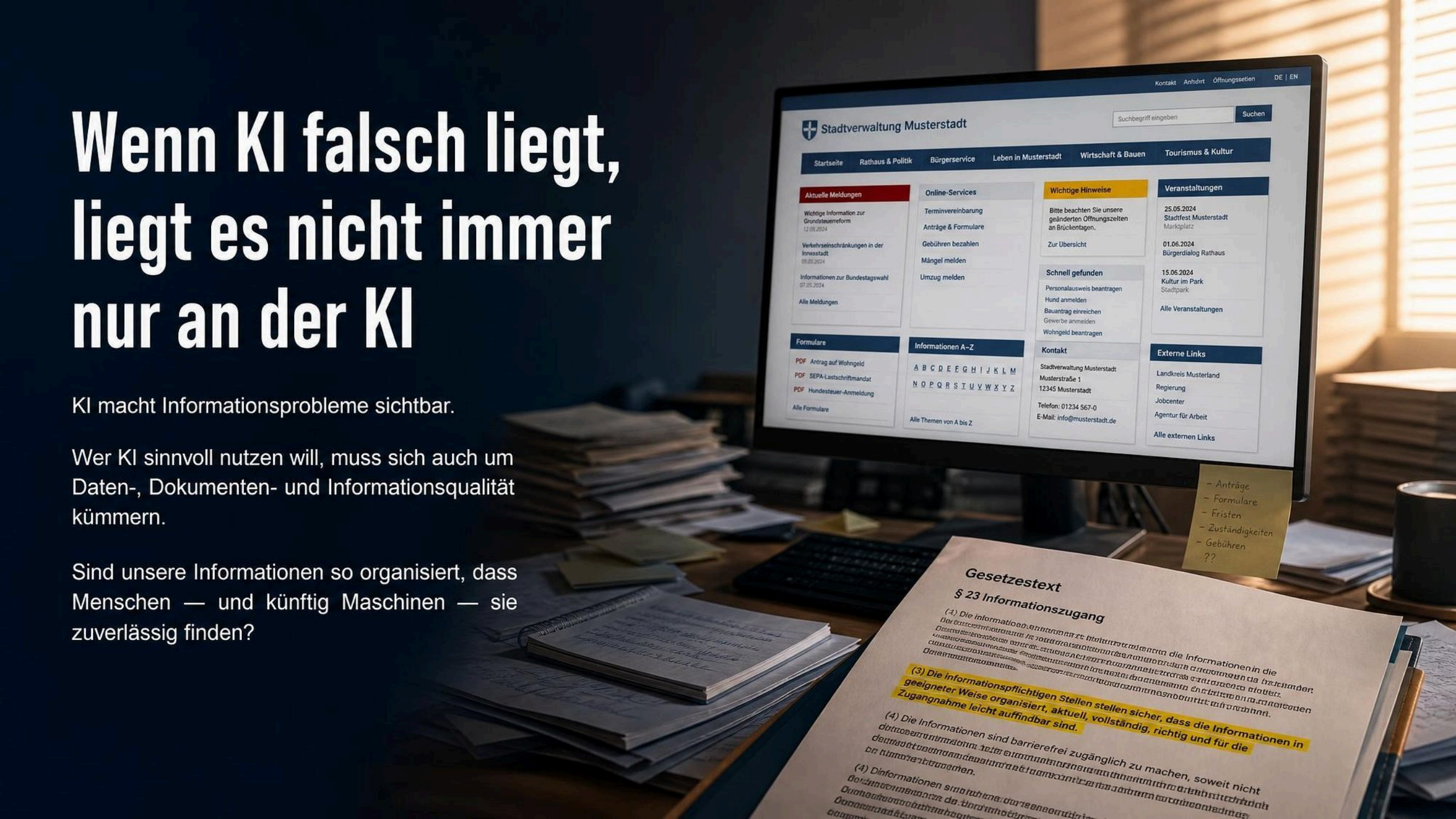
Prompting ist nützlich. Urteilskraft ist wichtiger.

Wenn KI falsch liegt, liegt es nicht immer nur an der KI

KI macht Informationsprobleme sichtbar.

Wer KI sinnvoll nutzen will, muss sich auch um Daten-, Dokumenten- und Informationsqualität kümmern.

Sind unsere Informationen so organisiert, dass Menschen — und künftig Maschinen — sie zuverlässig finden?

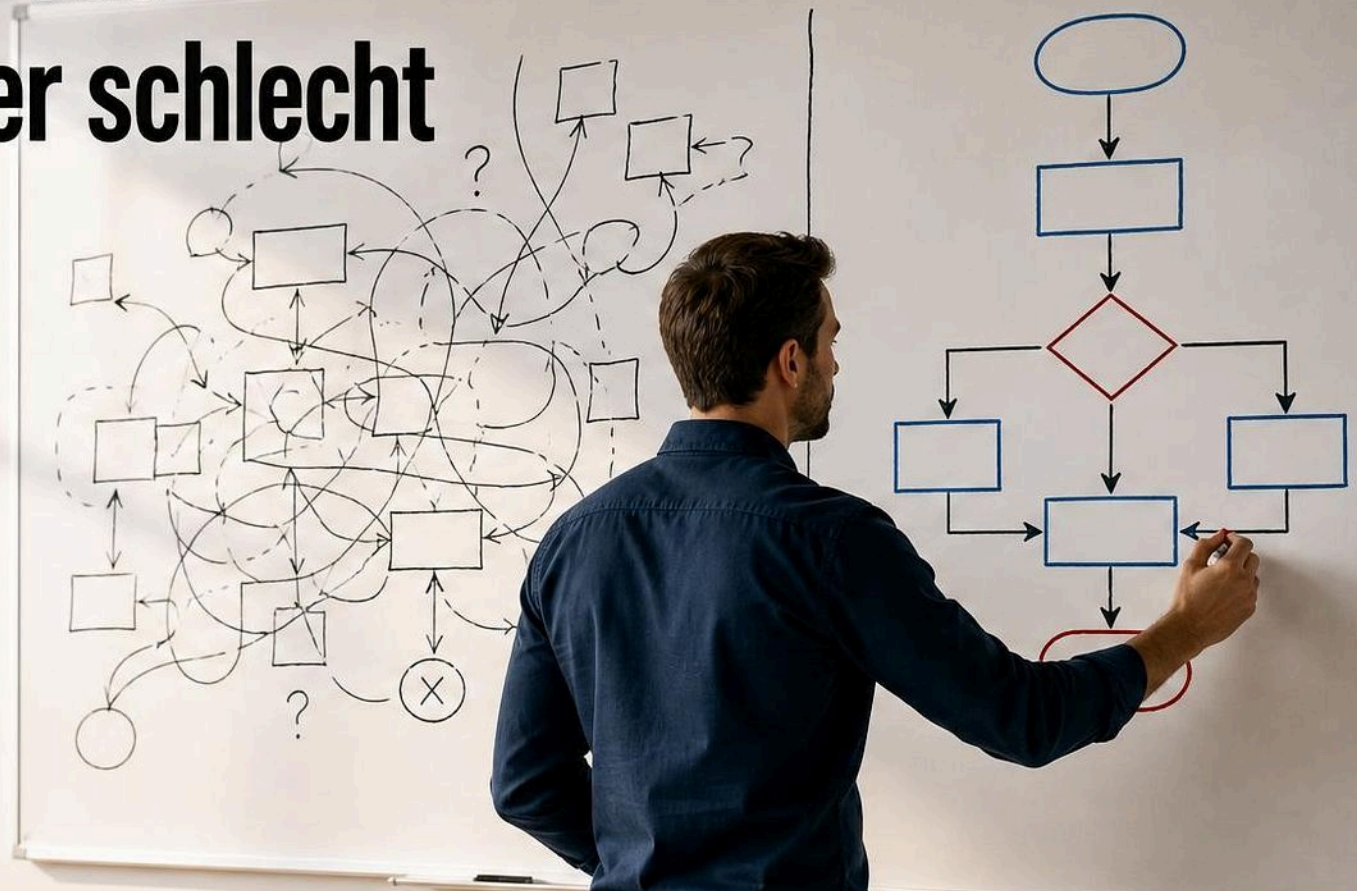


Ein schlechter Prozess wird mit KI schneller schlecht

Aber noch lange nicht gut.

Erst verstehen.
Dann verbessern.
Dann automatisieren.

«Zuerst entscheiden wir,
wie wir arbeiten wollen.
Dann entscheiden wir,
welche Technologie uns unterstützt.»



1 **Verstehen**
Prozess analysieren und verstehen

2 **Verbessern**
Schwachstellen beheben und vereinfachen

3 **Automatisieren**
Geeignete Technologie gewielt einsetzen

4 **Kontinuierlich**
Messen, lernen und weiter verbessern





NICHT ALLES, WAS MÖGLICH IST, IST SINNVOLL

KÖNNEN WIR DAS AUTOMATISIEREN? — WOLLEN WIR DAS AUTOMATISIEREN?

Selbstbestimmung heisst auch, bewusst auf Automatisierung verzichten zu können.


Und was passiert, wenn KI wirklich gut wird?
A
Gesamtscore 72 / 100
Nutzen 75 / 100
Machbarkeit 65 / 100
Risiko 60 / 100
B
Gesamtscore 88 / 100
Nutzen 90 / 100
Machbarkeit 80 / 100
Risiko 30 / 100
C
Gesamtscore 61 / 100
Nutzen 60 / 100
Machbarkeit 55 / 100
Risiko 70 / 100
Empfehlung: Variante B
Wie verhindern wir, dass aus Entscheidungshilfe irgendwann Entscheidungsersatz wird?
Bestätigen

Die grösste Gefahr von KI ist vielleicht nicht, dass sie uns Entscheidungen abnimmt.



Sondern dass wir froh darüber sind.

Technologie ist nicht das Problem. Problematisch wird es, wenn wir sie nutzen, um Verantwortung abzugeben.

Was funktioniert in der Praxis?

Sechs Best Practices aus unserer Gemeindepraxis

1. Handlungsspielraum klären
2. IT und Fach gemeinsam führen
3. Früh Leitplanken schaffen
4. Urteilskraft entwickeln
5. Erst Prozess, dann Technologie
6. Verantwortung sichtbar halten


Wer entscheidet eigentlich?
Was muss ich akzeptieren?
Was kann ich gestalten?
Wofür übernehme ich Verantwortung?
«Digitale Selbstbestimmung bedeutet für mich nicht nur, Kontrolle über Daten und Technologie zu behalten. Sondern als Organisation die Fähigkeit zu behalten, bewusst zu entscheiden, was Technologie für uns tun soll — und was nicht.»


Michel Knecht
Geschäftsführer | Gemeinde-Support AG
LinkedIn-Profil
linkedin.com/in/michel-knecht