

ZUKUNFTSVERWALTUNG BERLIN – BERUFSBILDER IM WANDEL

Eine strategische Einordnung zu Veränderungen von
Kompetenzen, Aufgaben und Berufsbildern

BERLIN



Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
Fragestellung	4
Historische Perspektiven auf den Arbeitswandel – Implikationen für die strategische Personalentwicklung der Berliner Verwaltung	5
TEIL I: Theorie	6
1. Grundlagen des Technologiewandels	6
1.1 Substitution, Komplementarität und Transformation	6
1.2 Implizites Wissen – Kernressource der Verwaltung.....	6
1.3 Skill-biased technological change (fähigkeitsbasierter technologischer Wandel) - strategische Bedeutung für die Personalentwicklung	7
1.4 Einordnung für die Berliner Verwaltung.....	7
2. Internationale und nationale Befunde – strategische Einordnung für die Personalentwicklung.....	7
2.1 Internationale Studien	7
2.2 Nationale Analysen und Instrumente.....	9
2.3 Einordnung für die Berliner Verwaltung.....	9
TEIL II: Arbeitsmarkt und Personalbedarf – strategische Herausforderungen für die Berliner Verwaltung	9
1. Datenbasis: Engpassberufesbericht Berlin, Personalbestandsbericht des unmittelbaren Landesdienstes, Fluktuationsbericht des unmittelbaren Landesdienstes und Digitalisierungs-Dashboard des Landes Berlin	10
1.1 Welche Berufe haben besonders hohe Abwanderung/Abgangsrisiken? .	11
1.2 Digitalisierungsgrad der Berliner Verwaltung	12
1.3 Welche Tätigkeitsprofile bieten Ansatzpunkte für KI- und Digitalisierungspotenziale?	13
2. Synthese: Herausforderungen und Handlungsbedarf	13
TEIL III: Von Befunden zu Handlungsempfehlungen	15
1. Gemeinsame strategische Ausgangsbasis.....	15

1.1 KI-Grundkompetenz.....	16
1.2 Die besondere Rolle der Führungskräfte	16
1.3 Gemeinsames Lernen als Grundlage für Transformation	17
1.4 Monitoring von Qualifizierungsaktivitäten	17
2. Organisationale Voraussetzungen	18
2.1 Datenmanagement - Daten verstehen, pflegen und nutzen.....	18
2.2 Projektmanagement – als Schlüsselkompetenz für die Umsetzung von KI- Vorhaben	20
2.3 Wissensmanagement – als strategische Voraussetzung für den KI-Einsatz	22
2.4 Geschäftsprozessverantwortung als Führungsaufgabe – Voraussetzung für Digitalisierung und KI-Einsatz.....	23
3. Kompetenzaufbau, Rollen und Zielgruppen.....	24
3.1 Differenzierter Kompetenzbedarf in einer KI-gestützten Arbeitswelt	24
3.2 Neue Kompetenzen und Rollen.....	24
3.3 Qualifikationsbedarfe anhand konkreter Beispiele.....	25
Umsetzungsperspektive	31
1. Einstieg ermöglichen und Orientierung schaffen (kurzfristig)	31
2. Nutzung systematisieren und strukturell verankern (mittelfristig)	31
3. Integration, Skalierung und nachhaltige Steuerung (langfristig)	32
Checkliste für Führungskräfte.....	33
Checkliste für Beschäftigte (ohne Führungsverantwortung).....	34
Literaturverzeichnis.....	35

Management Summary

Dieses Papier nimmt die Perspektive der Abteilung Landespersonal ein und richtet den Blick auf die personalstrategischen Implikationen von KI für die Berliner Verwaltung. Ausgangspunkt ist ein Spannungsfeld: Trotz erheblicher Rückstände in der Digitalisierung wird KI bereits heute dezentral und ohne gemeinsame strategische Orientierung im Arbeitsalltag genutzt. Das Papier greift diese Entwicklung auf und betrachtet sowohl die bestehende Nutzung als auch die absehbaren Veränderungen unter der Voraussetzung fortschreitender Digitalisierung, um daraus frühzeitig Schlussfolgerungen für Aufgaben, Kompetenzen und Personalentwicklung abzuleiten.

Gleichzeitig zeigen Arbeitsmarktdaten, dass in zentralen Berufsgruppen bis 2027 erhebliche Personalabgänge und zunehmende Rekrutierungsprobleme zu erwarten sind. Besonders betroffen ist der Allgemeine Verwaltungsdienst, der zugleich durch einen hohen Anteil standardisierbarer Tätigkeiten ein zentrales Transformationspotenzial aufweist.

Vor diesem Hintergrund entsteht ein akuter Handlungsbedarf: Die Berliner Verwaltung muss den bereits stattfindenden Wandel aktiv steuern und in eine strategische Gesamtperspektive überführen. Im Mittelpunkt steht dabei die gezielte Entlastung der Beschäftigten von Routinetätigkeiten, sodass diese sich hauptsächlich höherwertigen Aufgaben mit Analyse-, Entscheidungs- und Kommunikationsanteilen widmen können.

Zentral hierfür ist der Aufbau einer gemeinsamen strategischen Ausgangsbasis für den Umgang mit KI. Alle Beschäftigten benötigen grundlegende Kompetenzen, um Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und Risiken von KI im eigenen Arbeitskontext einschätzen zu können. Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselrolle zu: Sie müssen Veränderungen einordnen, Prozesse aktiv weiterentwickeln und Orientierung geben. Eine KI-Strategie muss daher auf breite Befähigung, klare Leitplanken und gemeinsames Lernen ausgerichtet sein.

Gleichzeitig zeigt die Analyse, dass der erfolgreiche Einsatz von KI nicht primär eine Frage individueller Qualifikation ist, sondern von organisatorischen Voraussetzungen abhängt. Entscheidend sind insbesondere:

- ein systematisches Datenmanagement als Grundlage für Steuerung und KI-Nutzung,
- professionelles Projektmanagement zur Umsetzung von Transformationsvorhaben,
- ein wirksames Wissensmanagement zur Sicherung und Nutzung von Erfahrungswissen sowie
- klar beschriebene und aktiv gesteuerte Geschäftsprozesse als Voraussetzung für Digitalisierung und Automatisierung.

Erst wenn diese Grundlagen geschaffen sind, können KI und Digitalisierung über punktuelle Anwendungen hinaus wirksam werden.

Für die strategische Personalentwicklung bedeutet dies: Die logische Konsequenz aus Engpässen, Digitalisierungsstand und theoretischen Grundlagen ist eine priorisierte Transformation genau dort, wo Potenzial und Bedarf zusammenfallen – im Allgemeinen Verwaltungsdienst. Das vorliegende Papier kann als Ansatzpunkt für weiterführende Analysen und Maßnahmenentwicklung verstanden werden. Es ist ein strategischer erster Schritt für den Umgang mit KI in der Berliner Verwaltung, mit Fokus auf die Weiterentwicklung von Aufgaben, Kompetenzen und Personalentwicklung. Es versteht sich nicht als operative KI-Strategie, sondern als analytische Einordnung und Ausgangspunkt für priorisierte Maßnahmen – insbesondere im Allgemeinen Verwaltungsdienst.

Fragestellung

Schon heute nutzen viele Beschäftigte der Berliner Verwaltung KI-gestützte Anwendungen im Arbeitsalltag. Texte lassen sich schneller verfassen, Informationen leichter recherchieren und erste Arbeitsschritte automatisiert unterstützen. Diese Entwicklung vollzieht sich dezentral und ohne einheitliche strategische Steuerung.

Damit stellt sich die Frage, wie mit diesem „Wildwuchs“ sinnvoll umgegangen werden kann: Welche Kompetenzen müssen Beschäftigte schon jetzt und künftig noch stärker entwickeln, und wie muss Personalentwicklung darauf reagieren? Wie werden sich Aufgabenprofile und Arbeitsprozesse perspektivisch weiter verändern? Die Nutzung von KI-gestützten Anwendungen ist damit nicht nur eine technische Frage, sondern eine zentrale Herausforderung für Organisation, Führung und Qualifizierung in der Berliner Verwaltung.

Historische Perspektiven auf den Arbeitswandel – Implikationen für die strategische Personalentwicklung der Berliner Verwaltung

Ein historischer Blick auf technologische Umbrüche zeigt, dass technischer Fortschritt Arbeit nicht verdrängt, sondern Aufgaben, Qualifikationen und Rollenprofile kontinuierlich verändert.¹ Für die strategische Personalentwicklung der Berliner Verwaltung geht es daher nicht um die Frage, ob KI-gestützte Anwendungen Arbeit verändern, sondern wie diese Entwicklung jetzt systematisch aufgegriffen, gesteuert und personalpolitisch gestaltet werden kann.

Mit der Computerisierung seit den 1970er- und 1980er-Jahren lässt sich ein für die Personalentwicklung besonders relevantes Muster erkennen: Digitale Technologien automatisieren vor allem klar strukturierte, regelbasierte Routinetätigkeiten, während analytische, kommunikative und koordinierende Aufgaben an Bedeutung gewinnen.² Empirische Studien zeigen, dass Tätigkeiten mit Anforderungen an Problemlösung, Urteilsfähigkeit und Interaktion durch Technologie eher ergänzt als ersetzt werden.³ Für die Berliner Verwaltung bedeutet dies eine strukturelle Verschiebung der Kompetenzanforderungen hin zu Analyse-, Kommunikations-, Steuerungs- und Gestaltungskompetenzen.⁴ Der Kernauftrag der Berliner Verwaltung bleibt dabei erhalten. Rechtmäßiges Handeln, Abwägungen im Einzelfall, Beratung, Beteiligung und politische Verantwortung beruhen auf menschlicher Urteilskraft und Verantwortungsübernahme.⁵ Strategische Personalentwicklung hat die Aufgabe, genau diese Fähigkeiten zu sichern und weiterzuentwickeln.

¹ Acemoglu, Daron and Autor, David H. (2011): Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings

² A Comprehensive Taxonomy of Tasks for Assessing the Impact of New Technologies on Work (2021)

³ Autor, David H., Levy, Frank, Murnane, Richard J. (2003): The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration, The Quarterly Journal of Economics, 118(4), S. 1279-1333

⁴ Routine-biased technical change: Panel evidence of task orientation and wage effects (2017)

⁵ Autor, David H., Levy, Frank, Murnane, Richard J. (2000): Upstairs, Downstairs: Computer-Skill Complementarity and Computer-Labor Substitution on Two Floors of a Large Bank.

TEIL I: Theorie

1. Grundlagen des Technologiewandels

Um perspektivische Veränderungen in Berufsbildern und Aufgaben des öffentlichen Dienstes einordnen zu können, betrachten wir drei zentrale Theorieansätze: die Logiken von Substitution, Komplementarität und Transformation, das Konzept des Tacit Knowledge (implizites Wissen) sowie Skill-biased technological change (fähigkeitsbasierter technologischer Wandel).

1.1 Substitution, Komplementarität und Transformation

Technologien wirken auf Arbeit in drei Formen: **Substitution**, **Komplementarität** und **Transformation**.⁶

Substitution, also der Ersatz von Tätigkeiten durch KI, betrifft vor allem routinisierte, regelbasierte Tätigkeiten (z. B. Datenerfassung, Formularprüfung).⁷

Komplementarität kennzeichnet Tätigkeiten mit Beratungs-, Entscheidungs- und Interaktionsanteilen.⁸ Digitale Technologien unterstützen hier die Arbeit, ersetzen sie aber nicht.

Transformation bezeichnet die grundlegende Neugestaltung von Prozessen und Strukturen, etwa durch durchgängige digitale Verfahren oder Registermodernisierung.^{9,10} Sie verändert Aufgabenprofile, Zuständigkeiten und Führungsanforderungen.

1.2 Implizites Wissen – Kernressource der Verwaltung

„Wir wissen mehr, als wir sagen können.“ Das bereits in den 1960er-Jahren beschriebene Konzept des impliziten Wissens (Tacit Knowledge) verweist auf Fähigkeiten wie Erfahrungswissen, Intuition und situatives Urteilsvermögen. Diese Kompetenzen sind nur begrenzt formalisierbar und lassen sich nicht vollständig in Regeln oder Algorithmen übersetzen.¹¹

⁶ Erik Brynjolfsson & Andrew McAfee (2014): The Second Machine Age und Erik Brynjolfsson, Tom Mitchell & Daniel Rock (2018): What Can Machines Learn, and What Does It Mean for Occupations and the Economy?

⁷ David H. Autor, Frank Levy & Richard J. Murnane (2003): The Skill Content of Recent Technological Change.

⁸ Acemoglu & Restrepo (2019): Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor.

⁹ Wanda Orlikowski (1992): The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations.

¹⁰ Thomas H. Davenport (2018): The AI Advantage.

¹¹ Michael Polanyi (1966): The Tacit Dimension.

1.3 Skill-biased technological change (fähigkeitsbasierter technologischer Wandel) - strategische Bedeutung für die Personalentwicklung

Der Ansatz des skill-biased technological change beschreibt ebenfalls, dass technologische Entwicklungen vor allem **standardisierte Routinetätigkeiten** verdrängen, während Tätigkeiten mit **analytischen, professionellen und kommunikativen Anforderungen** an Bedeutung gewinnen.¹²

1.4 Einordnung für die Berliner Verwaltung

Die benannten Konzepte zeichnen ein klares Bild der Veränderung:

- Routinetätigkeiten nehmen ab – im Fokus steht nicht Personalabbau, sondern die Verlagerung auf komplexere Aufgaben.
- Koordinations-, Beratungs- und Entscheidungsaufgaben gewinnen an Bedeutung – entsprechende fachliche, kommunikative und analytische Kompetenzen sind auszubauen.
- Implizites Wissen bleibt zentral – es muss systematisch gesichert, weitergegeben und gestärkt werden.¹³
- Menschliche Fähigkeiten wie Ermessensentscheidungen und Interaktion bleiben unverzichtbar – Analyse-, Entscheidungs- und Kommunikationskompetenzen sind gezielt zu entwickeln.
- Tätigkeiten verschwinden nicht, sondern verändern sich – hin zu neuen, technologiegestützten Rollenprofilen.
- Kompetenzaufbau allein reicht nicht – erforderlich ist eine Führungskultur und Strategie, die ein gemeinsames Verständnis für den sinnvollen Einsatz von KI schafft und aktiv fördert.¹⁴

2. Internationale und nationale Befunde – strategische Einordnung für die Personalentwicklung

2.1 Internationale Studien

Die theoretischen Konzepte bestätigen sich in internationalen empirischen Untersuchungen: Routinetätigkeiten verlieren an Bedeutung. Die folgenden Studien

¹² David H. Autor, Frank Levy & Richard J. Murnane (2003): The Skill Content of Recent Technological Change. und Katz & Murphy (1992): Changes in Relative Wages, 1963-1987: Supply and Demand Factors. und Acemoglu (2002): Technical Change, Inequality, and the Labor Market.

¹³ Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi (1995): The Knowledge-Creating Company.

¹⁴ OECD (2023): OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market.

quantifizieren diese Trends und zeigen die Reichweite des digitalen Strukturwandels in Büro- und Verwaltungsberufen.

Der Future of Jobs Report 2025 des Weltwirtschaftsforums prognostiziert, dass bis 2030 rund 40 % der Arbeitszeit in Büro- und Verwaltungsberufen automatisiert oder durch KI unterstützt werden könnte.¹⁵

McKinsey (2023) identifiziert in den USA besonders hohe Automatisierungspotenziale in Tätigkeiten wie Dokumentenmanagement, Datenerfassung und standardisierter Kommunikation. Gleichzeitig entstehen neue Arbeitsfelder, die Planung von Abläufen, Datenanalyse und Koordination zwischen Mensch und Maschine umfassen.¹⁶

Auch in der Studie von Elina Mäkelä und Fabian Stephany, veröffentlicht auf arXiv im Dezember 2024, wurde der Aspekt Komplementarität vs. Substitution eingehend untersucht. Die Forschenden analysierten 12 Millionen Online-Jobanzeigen aus den USA zwischen 2018 und 2023, um zu ermitteln, wie KI die Nachfrage nach menschlichen Fähigkeiten beeinflusst.¹⁷ Demnach können KI-gestützte Systeme zwar Dokumente analysieren, standardisierte Antworten generieren und einfache Prüfungen übernehmen, stoßen jedoch an Grenzen, sobald Ermessensentscheidungen, Mehrdeutigkeit oder rechtliche Abwägungen erforderlich sind.¹⁸

Die Deloitte-Studie „Die Jobs der Zukunft“ (2023) stellt fest, dass sich der Arbeitsmarkt wegbewegt von stabilen Berufsprofilen hin zu fluideren, kontextsensiblen Rollenmodellen, die stärker auf Kompetenzen, situative Anforderungen und Interaktion ausgerichtet sind. Ein zentrales Ergebnis der Studie ist die Erkenntnis, dass etwa 65 % der heutigen Arbeitszeit nicht automatisierbar ist. Tätigkeiten, die durch menschliche Interaktion, Empathie, Beziehungsarbeit und Urteilskraft geprägt sind, gelten als besonders zukunftssicher – insbesondere in Bereichen wie Verwaltung, Gesundheit, Bildung und Recht. Deloitte prognostiziert darüber hinaus die Entstehung von rund 2,1 Millionen neuen Arbeitsplätzen bis 2035 in genau diesen.¹⁹

¹⁵ World Economic Forum – Future of Jobs Report 2025

¹⁶ McKinsey Global Institute – Generative AI and the future of work in America (2023)

¹⁷ Tomlinson, Jaffe, Wang, Counts, & Suri, 2023

¹⁸ Mäkelä & Stephany (2024/2025): Complement or Substitute? How AI Increases the Demand for Human Skills (arXiv)

¹⁹ Deloitte – Die Jobs der Zukunft (2023)

2.2 Nationale Analysen und Instrumente

Auch für Deutschland bestätigen nationale Studien diese Muster und liefern wichtige Ansatzpunkte für die strategische Personalentwicklung. Der Forschungsmonitor „Arbeit der Zukunft“ der Hans-Böckler-Stiftung (2023) zeigt, dass Digitalisierung primär zu **Tätigkeitsverschiebungen innerhalb von Berufen** führt. Beschäftigungseffekte hängen weniger von der Technologie selbst ab als von Qualifizierung, Mitbestimmung und aktiver Organisationsgestaltung. Qualifikation wird damit zu einem zentralen Steuerungsinstrument.²⁰

Die Bundesagentur für Arbeit weist mit dem Instrument Futuromat darauf hin, dass viele Büro- und Verwaltungsberufe aufgrund hoher Routineanteile ein erhöhtes Automatisierungspotenzial aufweisen.²¹ Ergänzende Analysen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) betonen, dass Digitalisierung die Nachfrage nach **analytischen, digitalen und sozialen Kompetenzen** deutlich erhöht.²²

2.3 Einordnung für die Berliner Verwaltung

Die Befunde zeigen, dass Tempo und Ausgestaltung der Digitalisierung bestimmen, in welchem Umfang Routinetätigkeiten entfallen und zugleich beratende, steuernde und kontrollierende Aufgaben an Bedeutung gewinnen. Um Effizienzverluste und Fachkräfteengpässe zu vermeiden, ist eine vorausschauende Personalbedarfsplanung mit systematischer Qualifizierung unerlässlich. Der Engpass liegt zunehmend bei qualifizierten Fachkräften, die Technik kompetent nutzen, Ergebnisse bewerten und Verantwortung übernehmen können.

TEIL II: Arbeitsmarkt und Personalbedarf – strategische Herausforderungen für die Berliner Verwaltung

Vor dem Hintergrund der in Teil I beschriebenen Veränderungen von Aufgabenprofilen und Kompetenzanforderungen richtet sich der Blick nun auf die

²⁰ Hans-Böckler-Stiftung – Forschungsmonitor Arbeit der Zukunft

²¹ Bundesagentur für Arbeit – Job-Futuromat

²² Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) – Digitalisierung und Kompetenzen

strukturellen Rahmenbedingungen der Berliner Verwaltung. Im Mittelpunkt des Teils II stehen dabei zwei Fragen: In welchen Berufsgruppen entstehen bereits heute besonders deutliche Personalengpässe, und in welchen Bereichen ist der Stand der Digitalisierung so weit entwickelt, dass sich daraus realistische Entlastungspotenziale durch KI und Automatisierung ergeben?

1. Datenbasis: Engpassberufesbericht Berlin, Personalbestandsbericht des unmittelbaren Landesdienstes, Fluktuationsbericht des unmittelbaren Landesdienstes und Digitalisierungs-Dashboard des Landes Berlin

Für die Bewertung dieser Fragen werden vier zentrale Datenquellen herangezogen: Der Engpassberufesbericht des Landes Berlin, der Personalbestandsbericht des unmittelbaren Landesdienstes (Januar 2026), der Fluktuationsbericht des unmittelbaren Landesdienstes 2025 (Berichtsjahr 2024), sowie das Digitalisierungs-Dashboard des Landes Berlin. Die Quellen sind für die vorliegende Analyse deshalb besonders relevant, weil sie einerseits die absehbaren Personalabgänge und Rekrutierungsrisiken sichtbar machen und andererseits Auskunft über den aktuellen Umsetzungsstand digitaler Verwaltungsleistungen geben. Die Daten des Engpassberufesberichts sind zwar bereits vor mehreren Jahren erhoben worden, bilden jedoch derzeit den einzigen belastbaren und aktuellen Zahlenstand für diese Fragestellung und sind daher mit Vorsicht zu interpretieren. Eine besondere Herausforderung besteht darin, die hinter den Engpassberufen stehenden Berufsgruppen respektive Tätigkeitsfelder eindeutig zu identifizieren um entsprechende Auswertungen als Basis für steuerungspolitische Zwecke vornehmen zu können. Zwar gibt es eine Reihe von Merkmalen/Indikatoren in den auswertbaren Daten, die auf den ersten Blick geeignet für entsprechende Analysen erscheinen. Die genauere Betrachtung offenbart allerdings, dass der aktuelle Informationsinhalt und die -qualität nicht ausreichen, um eine den statistischen Anforderungen entsprechende Abgrenzung vornehmen zu können. Mithin ist hier ein Handlungsfeld für die Verbesserung der Analysemöglichkeiten zu erkennen. Dabei sollte das Augenmerk sowohl auf die Verbesserung der Möglichkeit der Klassifizierung von Berufsgruppen/-tätigkeiten im Allgemeinen als auch auf der Kennzeichnung von bestimmten beruflichen Funktionen gelegt werden.

1.1 Welche Berufe haben besonders hohe Abwanderung/Abgangsrisiken?

Der Engpassberufesbericht zeigt für den Betrachtungszeitraum bis 2027, dass sich besondere Abgangs- und Abwanderungsrisiken in der Berliner Verwaltung auf wenige, aber zentrale Fachberufsgruppen konzentrieren, die für die Aufrechterhaltung staatlicher Kernaufgaben besonders wichtig sind. Zu den besonders betroffenen Bereichen zählen insbesondere der Allgemeine Verwaltungsdienst, Lehrkräfte, der Polizeivollzugsdienst, Erziehungskräfte und Sozialarbeitende. Der Bericht macht damit deutlich, dass Personalrisiken nicht gleichmäßig über die Verwaltung verteilt sind, sondern vor allem dort entstehen, wo hohe altersbedingte Abgänge, große Personalbestände und eine erschwerte Nachbesetzung zusammentreffen.

Diese fachberufsgruppenspezifischen Aussagen beruhen auf einer gesonderten Erhebung bei den Dienststellen des Landes Berlin und beziehen sich auf den Zeitraum bis 2027. Eine unmittelbare Fortschreibung dieser Werte über das Jahr 2027 hinaus ist auf dieser Grundlage nicht möglich. Für die weitere Einordnung sind daher statistisch belastbare, übergreifende Daten heranzuziehen, die nicht einzelne Fachberufsgruppen, sondern das Austrittsgeschehen insgesamt abbilden.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass das altersbedingte Ausscheiden weiterhin ein zentraler Faktor der Personalbedarfsplanung bleibt.²³ Über alle Berufsgruppen hinweg wird die altersbedingte Gesamtausscheidensrate auf Grundlage der im Januar 2026 erhobenen Personalbestandsdaten bis 2030 perspektivisch circa 17 Prozent und bis 2034 circa 28 Prozent betragen.²⁴ Damit bleibt der demografische Ersatzbedarf auch über den Betrachtungszeitraum des Engpassberufesberichts hinaus erheblich. Zugleich zeigen die Austrittsdaten, dass Personalabgänge nicht allein altersbedingt erklärt werden können: Der Anteil nicht altersbedingter Austritte, insbesondere durch Auflösungsverträge, Kündigung und Entlassung, hat seit 2016 deutlich an Bedeutung gewonnen. Auch wenn sich diese Entwicklung zuletzt leicht abgeschwächt hat, bleibt sie für die Bewertung von Abgangsrisiken relevant.

Beim Allgemeinen Verwaltungsdienst handelt es sich um einen Bereich, in dem Nachbesetzungsdruck und Transformationspotenzial zusammenfallen. Er bündelt einen großen Teil der klassischen Sachbearbeitung. Digitale Verfahren könnten

²³ Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV): Demografischer Wandel im öffentlichen Dienst

²⁴ Land Berlin. (2025). Personalbestandsbericht der Berliner Verwaltung

Beschäftigte von standardisierbaren, wiederkehrenden oder verfahrensgebundenen Tätigkeiten entlasten und im Zuge einer vorausschauenden Personalplanung eine organisatorische und technische Perspektive für die Funktionsfähigkeit der Verwaltung trotz der o.g. genannten Risiken ergeben.

Bezogen auf den Bereich der Lehrkräfte kann festgestellt werden, dass Abwanderungsrisiken nicht nur berufsgruppenbezogen, sondern auch status- und rahmenbedingte Einflussfaktoren haben. Dort zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen unbefristet angestellten Beschäftigten und verbeamteten Lehrkräften. Während Austritte bei unbefristet angestellten Beschäftigten im Einzelplan 10 in den vergangenen fünf Jahren zu 78 Prozent aus den Gründen „Auflösung“ sowie „Kündigung“ und „Entlassung“ erfolgten und im Durchschnitt in einem deutlich früheren Lebensalter, spielen diese Austrittsgründe bei verbeamteten Lehrkräften mit weniger als 2 Prozent nur eine sehr geringe Rolle. So lässt sich parallel zur Verbeamtung von mehr als 11.000 Lehrkräften seit 2023 ein Rückgang dieser Austrittsgründe beobachten.

Insgesamt ergibt sich damit ein differenziertes Bild: Der Engpassberufesbericht bleibt die maßgebliche Grundlage, um besonders risikobehaftete Fachberufsgruppen bis 2027 zu identifizieren. Die aktuellen statistischen Daten ermöglichen darüber hinaus eine belastbare Einordnung der übergreifenden Entwicklung: Das altersbedingte Ausscheiden bleibt erheblich, wird aber durch nicht altersbedingte Austritte ergänzt. Für die strategische Personalplanung bedeutet dies, dass neben der Nachbesetzung altersbedingter Abgänge auch Personalbindung, Beschäftigungsbedingungen und die Stabilisierung besonders betroffener Funktionsbereiche stärker in den Blick genommen werden müssen. Dort, wo hohe Personalrisiken mit hohem Standardisierungs- und Digitalisierungspotenzial zusammentreffen, insbesondere im Allgemeinen Verwaltungsdienst, entsteht zugleich ein besonderer Ansatzpunkt für Entlastung, Prozessmodernisierung und eine zukunftsfähige Aufgabenwahrnehmung.

1.2 Digitalisierungsgrad der Berliner Verwaltung

Der Digitalisierungsstand der Berliner Verwaltung zeigt, dass die Voraussetzungen für eine umfassende KI-gestützte Transformation bislang nur teilweise erfüllt sind. Zwar gibt es bereits digitale Verwaltungsleistungen und erste Fortschritte in einzelnen Bereichen, doch der überwiegende Teil der Prozesse erreicht noch

keine durchgängig digitale Ende-zu-Ende-Abwicklung. Viele Verfahren sind weiterhin durch Medienbrüche, heterogene Fachverfahren, nicht einheitlich vernetzte Systeme und fehlende digitale Aktenführung geprägt.²⁵

Damit wird deutlich: Die technische Basis für eine flächendeckende Automatisierung ist in weiten Teilen noch nicht vorhanden. Digitalisierung entfaltet ihre Wirkung bislang vor allem dort, wo Prozesse bereits standardisiert, dokumentiert und systemseitig anschlussfähig sind. Für die Berliner Verwaltung folgt daraus, dass der Ausbau digitaler Infrastrukturen, die Standardisierung von Verfahren und die systematische Prozessoptimierung zentrale Voraussetzungen dafür sind, KI und Automatisierung in der Breite wirksam einsetzen zu können.²⁶

1.3 Welche Tätigkeitsprofile bieten Ansatzpunkte für KI- und Digitalisierungspotenziale?

Nach der vorliegenden Datenlage bietet der Allgemeine Verwaltungsdienst starke Ansatzpunkte für den Einsatz von KI und Digitalisierung, gefolgt von administrativen Teilfunktionen in anderen großen Engpassbereichen.

So wären technische Lösungen für den Allgemeinen Verwaltungsdienst bei Prozessketten, wie etwa Vorgangsbearbeitung, Antragsprüfung, Aktenführung, Fristen- und Terminverwaltung sowie standardisierter Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern denkbar. In den weiteren Engpassberufen der Lehrkräfte, Sozialarbeitenden, Polizei-, Justiz- und Vollzugsdienst Leistenden oder für Tätigkeiten technischer Fachkräfte liegt das Transformationspotenzial vor allem in den administrativen Anteilen.²⁷

Digitale Werkzeuge können also zunächst in stark standardisierten Prozessanteilen eingesetzt werden und so Beschäftigte von Routinetätigkeiten entlasten. Dadurch entstehende Kapazitäten können für komplexe, personenbezogene Aufgaben genutzt werden.

2. Synthese: Herausforderungen und Handlungsbedarf

Die Analyse des Engpassberufesberichts, der übergreifenden Personalstatistiken sowie des Digitalisierungsstands verdeutlicht, dass die Berliner Verwaltung vor

²⁵ Digitalisierungsdashboard des Landes Berlin (2026)

²⁶ Pollitt & Bouckaert (2017): Public Management Reform: A Comparative Analysis.

²⁷ Eggers, Schatsky & Viechnicki: Deloitte Insights – AI augmented government

einer doppelten Herausforderung steht. Einerseits sind bereits bis 2027 deutliche Personalabgänge in zentralen Berufsgruppen zu erwarten. Die aktuellen Vorausberechnungen zeigen zudem, dass der altersbedingte Ersatzbedarf auch darüber hinaus hoch bleiben und seinen rechnerischen Höchststand voraussichtlich erst nach 2027 erreichen wird. Auf Grundlage des Personalbestands vom Januar 2026 wird der höchste Wert unbefristet Beschäftigter, die das maßgebliche Ausscheidensalter erreichen, derzeit für das Jahr 2029 mit 4.497 Personen prognostiziert. Diese Zahl bezieht sich auf sämtliche Berufsgruppen und stellt keine Fortschreibung der im Engpassberufesbericht betrachteten Fachberufsgruppen dar.

Andererseits begrenzt der aktuelle Digitalisierungsgrad die kurzfristigen Entlastungsmöglichkeiten durch technische Lösungen. Insbesondere der Allgemeine Verwaltungsdienst als größte Engpassgruppe mit hohem Anteil standardisierbarer Tätigkeiten weist erhebliches Transformationspotenzial auf. Auch Sozialarbeitende, Lehrkräfte und weitere Berufsgruppen können durch digitale Verfahren sowie KI-gestützte Anwendungen bei administrativen, dokumentierenden oder vorbereitenden Aufgaben unterstützt werden. Der Kern ihrer Tätigkeit bleibt jedoch weiterhin von zwischenmenschlicher Interaktion, fachlicher Bewertung, pädagogischer beziehungsweise sozialer Verantwortung sowie situativem Urteilsvermögen geprägt.

Zur Veranschaulichung des Transformationspotenzials: Der Allgemeine Verwaltungsdienst weist bis 2027 einen Gesamtbedarf von 5.626 VZÄ aus. Allgemeine Studien gehen davon aus, dass in Büro- und Verwaltungsberufen bis zu 40 Prozent der Arbeitszeit routinisierbar sind. Rechnerisch könnte dies hypothetisch rund 2.250 VZÄ betreffen. Dabei handelt es sich jedoch um allgemeine Studienwerte und nicht um berlin-spezifische Daten. Zudem fehlen differenzierte Angaben zu konkreten Tätigkeitstypen sowie zu den automatisierbaren Anteilen innerhalb der im Engpassberufesbericht betrachteten Berufsgruppen. Eine flächendeckende Digitalisierung könnte den Personalbedarf mittelfristig reduzieren, sofern die digitale Infrastruktur entsprechend ausgebaut wird.

Daraus ergibt sich ein zentrales Dilemma: Die Personalbedarfe sind bereits heute erkennbar und werden ihren Höhepunkt voraussichtlich erst in den kommenden Jahren erreichen. Gleichzeitig ist die Digitalisierung in vielen Bereichen noch nicht

weit genug fortgeschritten, um kurzfristig erhebliche Entlastungseffekte zu erzielen.²⁸ Digitale und KI-gestützte Systeme können den Personalbedarf perspektivisch abmildern, kurzfristig jedoch nicht kompensieren.

TEIL III: Von Befunden zu Handlungsempfehlungen

Aus diesen Befunden folgt zweierlei: Erstens braucht die Berliner Verwaltung eine gemeinsame strategische Ausgangsbasis für den Umgang mit KI.²⁹ Zweitens müssen die besonders transformationsrelevanten Bereiche – allen voran der Allgemeine Verwaltungsdienst – gezielt weiterentwickelt werden.

Denn Technologien allein reichen nicht: Komplementäre Investitionen in Qualifikation, Prozesse und Kultur sind entscheidend. Dazu gehören Weiterbildungen in Datenkompetenz, Change-Management-Programme und interdisziplinäre Teams. Organisationaler Wandel umfasst flachere Hierarchien, agile Arbeitsmethoden und die Einbindung der Belegschaft.³⁰

1. Gemeinsame strategische Ausgangsbasis

Ungeachtet des Digitalisierungsstandes der Berliner Verwaltungsleistungen, der laut Digitalisierungs-Dashboard <https://digitalisierungs-dashboard.berlin.de/> mittlerweile 1.077 Leistungen umfasst und einer in der Zukunft liegenden Transformation, braucht es schon heute eine gangbare und gesamtstädtische KI-Strategie für die Verwaltung.

Der Einsatz Künstlicher Intelligenz ist längst kein Zukunftsthema mehr. In vielen Bereichen nutzen Beschäftigte bereits heute KI-gestützte Anwendungen zur Erleichterung ihrer täglichen Arbeit, jedoch oftmals ohne strategische Einbindung oder rechtliche und organisationale Standards.

Das zeigt eine hohe Aufgeschlossenheit und Bereitschaft der Beschäftigten, neue Technologien kennenzulernen und zu nutzen. Damit entsteht ein wachsender Bedarf an Orientierung, gemeinsamer Verständigung und strukturiertem

²⁸ OECD Government at a Glance

²⁹ OECD AI in the Public Sector

³⁰ Brynjolfsson, Rock & Syverson (2017): Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox

Kompetenzaufbau. Eine KI-Strategie muss darauf ausgerichtet sein, **alle Beschäftigten auf einen gemeinsamen Wissens- und Kompetenzstand zu bringen.**

1.1 KI-Grundkompetenz

Eine grundlegende KI-Kompetenz umfasst insbesondere:

- ein Verständnis dafür, was KI leisten kann und was nicht
- die Fähigkeit, Chancen und Risiken im eigenen Arbeitskontext einzuschätzen und eigene Arbeitsprozesse auf sinnvolle Einsatzmöglichkeiten hin zu überprüfen
- Kenntnisse zu rechtlichen, ethischen und organisatorischen Rahmenbedingungen von KI

Diese **Grundkompetenz** ist keine Spezialqualifikation für einzelne Expertinnen und Experten, sondern eine **neue Basiskompetenz für die gesamte Verwaltung.**³¹

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die meisten Beschäftigten schon längst Berührungspunkte mit Künstlicher Intelligenz, nämlich in ihrem Privatleben haben. Sie kaufen auf Online-Plattformen ein, nutzen Apps, buchen ihre Urlaube online, im Servicefall nutzen sie Chatbots. KI ist Teil ihres Alltags. Denn KI ist in fast jeder Facette unseres Lebens angekommen. Unter Nutzung dieses allgemeinen Wissens kann ein breites Verständnis bei den Beschäftigten auch im Arbeitskontext aufgebaut werden: Anhand konkreter Beispiele aus dem täglichen Leben wird deutlich, wie KI funktioniert, welche Logik zum Beispiel hinter einem Kunden-Chatbot steckt und welche Chancen und Risiken KI im Arbeitszusammenhang eröffnet.³²

1.2 Die besondere Rolle der Führungskräfte

Für das Gelingen einer KI-Strategie kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Sie sind zentrale Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, Orientierungsgebende sowie Verantwortliche für die Gestaltung und Weiterentwicklung der fachlichen Arbeitsprozesse.³³

³¹ Europäische Kommission – EU AI Literacy / AI Act Overview

³² Rump, J. (2025): Kognitive Entwöhnung droht, Haufe Verlag

³³ Kotter (1996): Leading Change

Eine flächendeckende Sensibilisierung und Qualifizierung der Führungskräfte ist daher eine wesentliche Voraussetzung für die strategische Verankerung des Themas.

- Führungskräfte müssen insbesondere verstehen welche Bedeutung KI für die jetzige und zukünftige Aufgabenwahrnehmung ihrer Organisationseinheit hat
- wie sich Aufgabenwahrnehmung und Arbeitsprozesse durch KI bereits verändert haben und weiterhin verändern können
- welche Chancen für Effizienz, Qualität und Entlastung bestehen
- welche Risiken und Steuerungsbedarfe zu berücksichtigen sind
- welche Verantwortung sie selbst für die Gestaltung dieses Wandels tragen

Die Nutzung von KI-Systemen ist dabei als integraler Bestandteil fachlicher Weiterentwicklung zu verstehen.

Führungskräfte sollen nicht zu technischen Expertinnen und Experten werden. Entscheidend ist vielmehr, dass sie **eine gestaltende Haltung entwickeln** und Veränderungsprozesse aktiv begleiten sowie Orientierung geben können.

1.3 Gemeinsames Lernen als Grundlage für Transformation

Der Umgang mit KI ist ein fortlaufender Lernprozess für die gesamte Verwaltung. Eine erfolgreiche Strategie setzt deshalb auf:

- niedrigschwellige Qualifizierungsangebote
- Austauschformate
- Transparenz über bestehende Anwendungen und Erfahrungen
- eine konstruktive Fehler- und Lernkultur³⁴
- klare Leitplanken zur Nutzung und Weiterentwicklung

Ziel ist es eine Verwaltung zu entwickeln, in der Beschäftigte befähigt sind KI reflektiert einzusetzen, Führungskräfte Veränderungen aktiv gestalten und Fachbereiche Verantwortung für ihre Prozesse übernehmen.

1.4 Monitoring von Qualifizierungsaktivitäten

³⁴ Peter Senge (1990): The Fifth Discipline

Monitoring bedeutet hier, den Umfang und die Nutzung von Qualifizierungsmaßnahmen sichtbar zu machen.³⁵ Maßgeblich ist, ob entsprechende Angebote durchgeführt werden und in welchem Umfang Beschäftigte und Führungskräfte daran teilnehmen. Darüber hinaus ist zu prüfen, in welchem Umfang entsprechende Inhalte in den Ausbildungs- und Studiengängen verankert sind und ob diese Personengruppen frühzeitig in Projekte, Prozessanalysen oder Digitalvorhaben eingebunden werden. Fortschritt zeigt sich darin, dass Nachwuchskräfte nicht ausschließlich in klassischen Aufgaben eingesetzt werden, sondern aktiv an der Weiterentwicklung von Prozessen und digitalen Lösungen mitwirken.

2. Organisationale Voraussetzungen

Aufbauend auf einer Grundkompetenz im Umgang mit Künstlicher Intelligenz besteht der nächste strategische Schritt darin, den Kompetenzaufbau zu systematisieren und gezielt weiterzuentwickeln.

Während die breite Sensibilisierung und Befähigung aller Beschäftigten die Voraussetzung für eine gemeinsame Ausgangsbasis bildet, erfordert die nachhaltige Nutzung von KI darüber hinaus differenzierte Kompetenzprofile, neue Rollen sowie strukturierte Qualifizierungsangebote.

Damit die Beschäftigten die KI-Strategie nachhaltig und zielgerichtet nutzen können, braucht es grundlegende Strukturen, die bereits Teil der Strategie des Land Berlins sind: Ein professioneller Umgang mit Daten, die wirksame Planung von Projekten und Veränderungsvorhaben sowie nachhaltiges Wissensmanagement.

2.1 Datenmanagement - Daten verstehen, pflegen und nutzen

Daten haben strategischer Bedeutung.³⁶ Sie sind Voraussetzung für fundierte Entscheidungen, für die Weiterentwicklung von Fachprozessen sowie für die Entwicklung und den Einsatz datenbasierter Technologien. Und sie sind auch die Grundlage für ein effektives Monitoring.

In vielen Bereichen der Berliner Verwaltung liegen grundsätzlich bereits Daten vor, die für Auswertungen, Steuerungszwecke oder zur Identifikation von

³⁵ Moynihan (2008): The Dynamics of Performance Management

³⁶ OECD Digital Government Framework und DAMA International

Optimierungspotenzialen genutzt werden könnten. In der Praxis zeigt sich jedoch häufig, dass diese Daten nicht in ausreichender Qualität verfügbar sind. Unvollständige Pflege, uneinheitliche Erfassung oder fehlende Verbindlichkeit im Umgang mit Daten führen dazu, dass vorhandene Informationsbestände nur eingeschränkt nutzbar sind.

Die Folge ist ein erheblicher zusätzlicher Aufwand: Statt auf vorhandene Datenbestände zurückgreifen zu können, müssen Informationen wiederholt durch Einzelabfragen bei Dienststellen erhoben werden. Dies bindet Ressourcen, verzögert Entscheidungsprozesse und erschwert eine systematische Steuerung.

Für einen verantwortungsvollen Einsatz von KI ist daher ein grundlegendes Verständnis für die Bedeutung von Daten erforderlich. **Datenpflege** und Datenqualität sind keine rein technischen Aufgaben, sondern Bestandteil fachlicher Verantwortung.

Führungskräfte und Beschäftigte müssen befähigt werden,

- die Relevanz von Daten für Steuerung, Planung und Weiterentwicklung zu erkennen
- Anforderungen an Datenqualität zu verstehen und umzusetzen
- Daten systematisch und verbindlich zu erfassen und zu pflegen
- Auswertungsmöglichkeiten aktiv zu nutzen
- Daten als Grundlage für Prozessoptimierung und Innovationsvorhaben einzusetzen

Der **Aufbau von Datenkompetenz** ist damit eine zentrale Zukunftsaufgabe. Ziel ist es, eine Kultur zu entwickeln, in der Daten nicht nur dokumentiert, sondern bewusst genutzt werden, um Verwaltungsleistungen zu verbessern und neue technologische Möglichkeiten verantwortungsvoll zu erschließen. Ergänzend ist im Rahmen eines Monitorings zu prüfen, ob Daten vollständig, einheitlich und auswertbar vorliegen und ob sie für Steuerung und Weiterentwicklung genutzt werden. Fortschritt liegt vor, wenn auf Basis vorhandener Daten konkrete Erkenntnisse gewonnen und Entscheidungen unterstützt werden können.

Auch eine wirksame Steuerung von Personalentwicklung und Personalbedarfen setzt eine belastbare und systematisch nutzbare Datengrundlage voraus.

Ziel muss es daher sein, eine konsistente Datengrundlage aufzubauen, die es ermöglicht, Entwicklungen im Personalbestand, in Personalbedarfen und in Aufgabenstrukturen kontinuierlich zu beobachten und zu bewerten. Dazu gehört insbesondere, Transparenz darüber zu schaffen, wie sich Aufgaben innerhalb der Verwaltung verteilen, wie sich Tätigkeitsprofile verändern und in welchen Bereichen Entlastungs- oder Mehrbedarfe entstehen.

Hierfür ist zunächst zu klären, welche Daten für eine strategische Steuerung tatsächlich benötigt werden. Neben klassischen Personalkennzahlen kann dies zunehmend auch Informationen zu Aufgabenanteilen, Prozessstrukturen, Qualifikationen sowie zur Nutzung digitaler und KI-gestützter Anwendungen betreffen. Daten müssen dabei so erhoben und gepflegt werden, dass sie vergleichbar, auswertbar und anschlussfähig für weitergehende Analysen sind.

Monitoring ist in diesem Verständnis kein nachgelagertes Berichtswesen, sondern integraler Bestandteil der Steuerung. Es ermöglicht, Veränderungen frühzeitig zu erkennen, Wirkungen von Maßnahmen zu bewerten und strategische Entscheidungen fundiert zu treffen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Datenpflege und Datenqualität als fachliche Verantwortung in der Organisation verankert werden und entsprechende Kompetenzen systematisch aufgebaut werden.

Für die Abteilung Landespersonal bedeutet dies, eine aktive Rolle beim Aufbau dieser Datengrundlage zu übernehmen, Anforderungen zu definieren, Standards zu setzen und die Nutzung von Daten für die Personalsteuerung konsequent voranzutreiben. Ziel ist eine Verwaltung, die ihre eigenen Entwicklungen kennt, Veränderungen nachvollziehen kann und auf dieser Basis vorausschauend handelt.

2.2 Projektmanagement – als Schlüsselkompetenz für die Umsetzung von KI-Vorhaben

Die Einführung und Nutzung von Künstlicher Intelligenz erfolgt in der Regel nicht als punktuelle Maßnahme, sondern im Rahmen von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. KI-bezogene Vorhaben haben häufig einen projektartigen Charakter: Sie erfordern eine klare Zieldefinition, strukturierte Planung,

interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie eine kontinuierliche Bewertung von Ergebnissen und Risiken.³⁷

Ein professionelles Projektmanagement wird damit zu einer zentralen Voraussetzung, um KI-Potenziale wirksam zu erschließen und nachhaltig in Fachprozesse zu integrieren.

Dabei unterscheiden sich KI-Vorhaben in mehreren Punkten von klassischen Digitalisierungsprojekten. Häufig ist zu Beginn noch nicht vollständig absehbar, welche konkreten Einsatzmöglichkeiten bestehen, welche Daten in ausreichender Qualität vorliegen oder wie sich Ergebnisse im Arbeitsalltag bewähren. Dies erfordert ein Vorgehen, das neben Planungssicherheit auch Raum für Erprobung, Lernen und Anpassung lässt.

Projektmanagement im Kontext von KI bedeutet daher insbesondere:

- Vorhaben mit klaren fachlichen Zielbildern und erwarteten Wirkungen zu definieren
- interdisziplinäre Projektteams aus Fachbereich, Organisation, IT und gegebenenfalls Recht oder Datenschutz zusammenzuführen
- schrittweise Vorgehensmodelle zu nutzen, die Pilotierung und iterative Weiterentwicklung ermöglichen
- Ergebnisse systematisch zu evaluieren und in die Linienorganisation zu überführen
- Risiken frühzeitig zu identifizieren und geeignete Steuerungsmaßnahmen zu entwickeln
- Transparenz für laufende Vorhaben und gewonnene Erkenntnisse zu schaffen

Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Führungskräften und fachlich Verantwortlichen zu. Sie entscheiden maßgeblich darüber, welche Vorhaben initiiert, welche Prioritäten gesetzt und wie Ressourcen eingesetzt werden. Gleichzeitig gestalten sie die Rahmenbedingungen dafür, dass Beschäftigte neue Arbeitsweisen erproben und Erfahrungen sammeln können.

Darüber hinaus gewinnt der organisationsweite Austausch über Projekte und Erfahrungen an Bedeutung. Erfolgreiche Ansätze können nur dann skaliert werden,

³⁷ Project Management Institute (PMI) und Mergel, Edelmann & Haug (2019): Defining digital transformation: Results from expert interviews.

wenn Erkenntnisse systematisch dokumentiert, zugänglich gemacht und in weiteren Bereichen nutzbar werden.

Projektmanagement wird damit nicht nur zu einer **methodischen Kompetenz** einzelner Personen, sondern zu einer **organisationalen Fähigkeit**, die eng mit Kompetenzentwicklung, Wissensmanagement und strategischer Steuerung verbunden ist. Erst wenn Vorhaben strukturiert geplant, umgesetzt und ausgewertet werden, kann der Einsatz von KI über Einzelinitiativen hinaus Wirkung entfalten und zu nachhaltigen Verbesserungen in Qualität, Effizienz und Arbeitsbedingungen beitragen. Die aktuelle Struktur der Verwaltung steht jedoch mit ihren festen Laufbahnen und BAKs zurzeit im Widerspruch zu den Erfordernissen am Einsatz von KI in der Verwaltung.

2.3 Wissensmanagement – als strategische Voraussetzung für den KI-Einsatz

Wissensmanagement ist ein zentraler Hebel, damit digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung überhaupt wirksam werden kann, weil Verwaltungshandeln letztlich immer wissensbasiert ist. Wissensmanagement ist somit die organisationale Antwort auf die zentrale Einsicht aus Teil I, dass gerade implizites Erfahrungswissen für Verwaltungshandeln unverzichtbar bleibt.³⁸

Wissensmanagement ist dabei ein entscheidender Ansatzpunkt, um den doppelten Wandel aus Demografie und Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung zu bewältigen. In den nächsten Jahren scheiden viele erfahrene Beschäftigte aus, während gleichzeitig Aufgaben, Komplexität und Erwartungen an digitale Dienstleistungen zunehmen. Geht das Erfahrungs- und Prozesswissen dieser Personen verloren, gefährdet dies die unmittelbare Leistungsfähigkeit, Qualität und Innovation der Verwaltung. Systematisches Wissensmanagement setzt hier an. Es versteht Wissen als strategische Ressource und organisiert dessen gesamten Lebenszyklus.

Es braucht ein ganzheitliches Konzept, das Strategie, Kultur, Technologie und kontinuierliches Lernen verbindet. Eine Kultur des Wissensteilens und der Fehleroffenheit ist essentiell für ein gutes Wissensmanagement. Beschäftigte müssen erleben, dass das Teilen von Wissen nützt, anerkannt und nicht sanktioniert

³⁸ Nonaka & Takeuchi (1995): The Knowledge-Creating Company und Argote (2013): Organizational Learning

wird. So wird Wissensmanagement vom isolierten Projekt zum Betriebssystem der Verwaltung.

2.4 Geschäftsprozessverantwortung als Führungsaufgabe – Voraussetzung für Digitalisierung und KI-Einsatz

Der wirksame Einsatz von Digitalisierung, Automatisierung und Künstlicher Intelligenz setzt voraus, dass die zugrunde liegenden fachlichen Geschäftsprozesse bekannt, beschrieben, bewertet und aktiv weiterentwickelt werden. Diese Verantwortung liegt nicht primär bei IT- oder in den GPM-Bereichen, sondern bei den Führungskräften in den Fachbereichen.

Führungskräfte sind verantwortlich für die Qualität, Effizienz und Zukunftsfähigkeit der von ihnen gesteuerten Arbeitsprozesse. Dazu gehört auch, Prozesse systematisch zu erkennen, transparent zu machen, zu optimieren und mit Unterstützung der zuständigen Geschäftsprozessmanagement-Bereiche (GPM) zu modellieren. Erst auf Basis klar beschriebener und verstandener Prozesse können Potenziale für Digitalisierung, Automatisierung oder den Einsatz von KI überhaupt identifiziert werden.

In der Praxis wird diese Verantwortung bislang häufig nicht ausreichend wahrgenommen. Dies führt dazu, dass Prozesse unzureichend dokumentiert sind, Optimierungspotenziale nicht systematisch erschlossen werden und Digitalisierungs- oder KI-Vorhaben auf unscharfen fachlichen Grundlagen aufbauen.

Geschäftsprozessverantwortung muss als zentrale Führungsaufgabe verstanden und aktiv wahrgenommen werden.³⁹ Um hier einen Fortschritt sichtbar zu machen, ist fortlaufend zu prüfen, ob **Geschäftsprozesse** als Grundlage der Digitalisierung systematisch erfasst und weiterentwickelt werden. Fortschritt zeigt sich darin, dass Prozesse transparent beschrieben sind, Verantwortlichkeiten geklärt sind und Prozesse aktiv zur Identifikation von Digitalisierungs- und Automatisierungspotenzialen genutzt werden.

³⁹ Hammer & Champy (1993): Reengineering the Corporation

3. Kompetenzaufbau, Rollen und Zielgruppen

3.1 Differenzierter Kompetenzbedarf in einer KI-gestützten Arbeitswelt

Mit wachsender Integration von KI in Fachprozesse entstehen unterschiedliche Anforderungen an Wissen, Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten. Nicht alle Beschäftigten benötigen dieselbe Kompetenzvertiefung.⁴⁰ Vielmehr entwickelt sich ein gestuftes Kompetenzmodell, das sich an Aufgaben, Funktionen und Verantwortungsbereichen orientiert.

Typische Kompetenzstufen können dabei sein:

- **Grundkompetenz für alle Beschäftigten**, um KI sicher und reflektiert im Arbeitsalltag nutzen zu können
- **Anwendungskompetenz in Fachprozessen**, um konkrete Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren, Anforderungen zu formulieren und Ergebnisse fachlich zu bewerten
- **Gestaltungs- und Steuerungskompetenz**, um KI-Vorhaben zu initiieren, Veränderungen zu begleiten und Qualität sowie Risiken zu steuern
- **Spezialisierte Expertise**, beispielsweise in den Bereichen Datenanalyse, Prozessdesign, ethische Bewertung oder IT-nahe Implementierung

Diese Differenzierung ermöglicht es, Kompetenzen zielgerichtet aufzubauen und gleichzeitig eine Überforderung einzelner Beschäftigtengruppen zu vermeiden.

Gleichzeitig zeigt sich, dass die erfolgreiche Nutzung von KI nicht allein von individuellen Kompetenzen abhängt. Wie bereits beschrieben, muss die Verwaltung in der Lage sein, vorhandenes Wissen systematisch zu sichern, zu teilen und weiterzuentwickeln sowie KI-bezogene Vorhaben strukturiert zu planen und umzusetzen. Wissensmanagement und Projektmanagement werden damit zu zentralen Handlungsfeldern, um Kompetenzentwicklung wirksam werden zu lassen und KI-Potenziale nachhaltig zu erschließen.

3.2 Neue Kompetenzen und Rollen

Mit wachsender Bedeutung von Automatisierung und KI entstehen zudem neue Aufgabenprofile, die auf sauber beschriebenen und optimierten Prozessen

⁴⁰ European Commission: European Digital Competence Framework (DigComp)

aufbauen. Kompetenzen wie Automation Engineering oder Service Design gewinnen an Bedeutung. Sie unterstützen dabei, fachliche Anforderungen in technische Lösungen zu übersetzen, End-to-End-Prozesse nutzerorientiert zu gestalten und Innovationen systematisch voranzutreiben.



Für die strategische Personalentwicklung der Berliner Verwaltung folgt daraus kein Bedarf an flächendeckend neuen Berufsbildern, sondern an klar definierten Rollenprofilen, die **bestehende Fachlichkeit mit digitalen Kompetenzen verbinden**.⁴¹ Für die Berliner Verwaltung sind diese Rollen also nicht als neue Berufsgruppen zu verstehen, sondern als **Entwicklungspfade innerhalb bestehender Laufbahnen**. Strategische Personalentwicklung hat die Aufgabe, solche Rollen systematisch zu verankern, Kompetenzen aufzubauen und Schnittstellen zwischen Fachlichkeit, Technik und Steuerung zu klären.

3.3 Qualifikationsbedarfe anhand konkreter Beispiele

Dieser Abschnitt analysiert Qualifikationsbedarfe exemplarisch an ausgewählten Gruppen des Allgemeinen Verwaltungsdienstes, darunter Auszubildende, Dual Studierende, Trainees und Regierungsrätinnen/Regierungsräte sowie des Bestandspersonals. Im Zentrum steht die Frage, wie Kompetenzen und

⁴¹ World Economic Forum (Future of Jobs)

Arbeitsprozesse so weiterentwickelt werden können, dass Digitalisierung und KI effektiv genutzt und Beschäftigte nachhaltig unterstützt werden.

Dabei werden insbesondere die Hebel betrachtet, die direkt in der Hand des Landes Berlin liegen, wie die Ausgestaltung von Lerninhalten, Fort- und Weiterbildungsangebote, Geschäftsprozessmanagement und neue Rollenprofile. Ziel ist es, auf dieser Grundlage konkrete Handlungsoptionen abzuleiten, die als Orientierung für strategische Entscheidungen und vertiefende Analysen dienen.

3.3.1 Verwaltungsfachangestellte und Regierungsekretär*innen/Regierungsekretär*innen

Überblick

Die Ausbildung zur/zum Verwaltungsfachangestellten⁴² und die Laufbahn als Regierungsekretär*in⁴³ sind zentrale Einstiegswege in die Berliner Verwaltung und kombinieren Praxisstationen mit theoretischen Anteilen an der VAK. Ziel ist es, Nachwuchskräfte zu befähigen, digitale Verfahren kritisch zu nutzen und Verwaltungsprozesse aktiv mitzugestalten.

Empfehlung

Die Ausbildungsqualität hängt entscheidend von den Einsatzstellen ab, weshalb die Kompetenzprofile erweitert werden sollten, um neben fachlichem Wissen auch digitale, ethische sowie soziale und transformative Fähigkeiten abzudecken. Der rechtliche Rahmen bietet hierfür Spielräume: Während die bundesweite Ausbildungsordnung Vergleichbarkeit sichert, können Berliner Ausbildungsplan und praktische Ausbildung gezielt modernisiert werden. Priorität sollte dabei auf der Sicherung einheitlicher Ausbildungsqualität sowie verlässlicher Praxisstrukturen liegen.

Handlungsbedarf

Die Ausbildungsinhalte sollten gezielt modernisiert werden: digitales Verwaltungsrecht, Datenschutz, KI-Grundlagen, Prozessmanagement, Service-Design und datenbasiertes Verwaltungshandeln sollten systematisch vermittelt werden. Praktische Ausbildungsanteile sind zu steuern, z. B. durch zentral

⁴² Land Berlin (2026) Ausbildungs- und Einstellungsbehörde. Sen Inneres und Sport: Verwaltungsfachangestellte

⁴³ Land Berlin (2026) Ausbildungs- und Einstellungsbehörde. Sen Inneres und Sport: Regierungsekretär*innen

koordinierte Digital-Stationen oder Pilotbereiche, verpflichtende digitale Praxisanteile, Hospitationen in projektmanagementnahen Beratungen und ergänzende Lernangebote der VAK. Lernformate sollten projekt- und praxisorientiert sein und digitale Module, Simulationen sowie selbstgesteuertes Lernen und Reflexionsformate einbeziehen. Zusätzlich ist die Personal- und Laufbahnperspektive weiterzuentwickeln, etwa durch zusätzliche Kompetenzprofile, Mikro-Zertifikate und eine Überprüfung bestehender Laufbahnstrukturen.

3.3.2 Dual Studierende - Öffentliche Verwaltung und Verwaltungsinformatik

Überblick

Die dualen Studiengänge „Öffentliche Verwaltung“ und „Verwaltungsinformatik“ an der HWR Berlin verbinden ein theoretisches Hochschulstudium mit praxisnahen Tätigkeiten in Berliner Verwaltungsbehörden. Ziel ist es, die Studierenden zu befähigen, sowohl klassische Verwaltungsaufgaben als auch moderne Verwaltungsprozesse eigenständig zu bearbeiten. Der Studiengang „Öffentliche Verwaltung“ vermittelt Kenntnisse in Verwaltung, Recht, Organisation sowie Projektmanagement und Digitalisierung⁴⁴, während „Verwaltungsinformatik“ Informatik, IT-Management und Verwaltungswissen verknüpft⁴⁵.

Empfehlung

Die dualen Studiengänge sollten gezielt genutzt werden, um digitale Kompetenzen in der Verwaltung zu stärken. Dazu gehört die Einbindung der Studierenden in Digitalisierungs- und Geschäftsprozessprojekte. Auf diese Weise können theoretische Inhalte direkt auf reale Verwaltungsprozesse angewendet werden. Eine enge Kooperation zwischen Hochschule und Verwaltung ist dabei zentral: Regelmäßige Abstimmungen über die Modulinhalte stellen sicher, dass neue Kompetenzen und aktuelle Anforderungen der Verwaltung kontinuierlich berücksichtigt werden.

Handlungsbedarf

Um den Nutzen der dualen Studiengänge für die Berliner Verwaltung zu maximieren, sollten die Hochschulcurriculae gezielt um Module zu KI, IT-Sicherheit

⁴⁴ Hochschule für Wirtschaft und Recht (2026) Studiengang Öffentliche Verwaltung (dual)

⁴⁵ Hochschule für Wirtschaft und Recht (2026) Studiengang Verwaltungsinformatik (dual)

und digitalen Transformationsprojekten erweitert werden. Ein regelmäßiges Feedback- und Monitoring-System zwischen Studierenden, Fachbereichen und Hochschule sollte eingerichtet werden, um Lerninhalte und Praxiserfahrungen kontinuierlich zu evaluieren und anzupassen. Darüber hinaus sollten Absolventinnen und Absolventen systematisch als digitale Multiplikatoren in Behörden eingesetzt werden, beispielsweise durch projektbezogene Einsätze in Prozessoptimierungen oder IT-Implementierungen, um das erworbene Wissen nachhaltig zu verankern und den Transformationsprozess aktiv zu unterstützen.

3.3.3 Trainees (LfbGr 2, 2. Einstiegsamt) und Regierungsrätinnen/Regierungsräte

Überblick

Das Traineeprogramm für Masterabsolventinnen und Masterabsolventen (Entgeltgruppe E13) ist ein etabliertes Instrument der Nachwuchskräftegewinnung und Personalentwicklung für den höheren Verwaltungsdienst. Trainees werden sowohl praktisch durch rotierende Abordnungen, als auch theoretisch durch eine begleitende Qualifizierungsreihe an der VAK auf zukünftige Fach- und Führungsaufgaben vorbereitet. Im Anschluss an das Traineeprogramm besteht die Möglichkeit der Ernennung zur/m Regierungsrätin/Regierungsrat auf Probe⁴⁶. Auch für Volljuristinnen/Volljuristen ist ein Einstieg in die Verwaltung als Regierungsrätin/Regierungsrat auf Probe möglich⁴⁷. Für alle Regierungsrätinnen/Regierungsräte werden Fortbildungen an der VAK angeboten.

Seit 2026 beinhaltet die Fortbildungsreihe für Regierungsrätinnen/Regierungsräte und Trainees neben öffentlichem Recht, Finanzwirtschaft, Haushaltsrecht, Arbeits- und Beamtenrecht und persönlicher Kompetenzentwicklung auch das Modul „Strategie, Projektmanagement und Organisationentwicklung“. Teil des Moduls sind die grundlegenden Entwicklungen von Digitalisierung, deren Auswirkungen auf Verwaltungsprozesse sowie erste Einblicke in den Einsatz von KI.

Empfehlung

Die Weiterentwicklung der Qualifizierungsreihe für Trainees sowie für Regierungsrätinnen/Regierungsräte ist ein wichtiger Schritt, um die für eine digitalisierte und prozessorientierte Verwaltung erforderlichen Fähigkeiten zu

⁴⁶ Land Berlin (2026) Ausbildungs- und Einstellungsbehörde. Sen Inneres und Sport: Trainees mit Master (w/m/d)

⁴⁷ Land Berlin (2026) Ausbildungs- und Einstellungsbehörde. Sen Inneres und Sport: Regierungsräte (Juristen) (w/m/d)

vermitteln. Angesichts der zukünftigen Herausforderungen der Berliner Verwaltung besteht in diesem Bereich jedoch weiterhin Handlungsbedarf.

Handlungsbedarf

Die VAK-Qualifizierungsreihe für Trainees und Regierungsrätinnen/Regierungsräte sollte kontinuierlich weiterentwickelt werden, indem praxisorientierte Einheiten zu Qualitätsmanagement integriert und GPM-Inhalte noch stärker fokussiert werden. Zudem sollten Lerninhalte im Bereich Change-Management aufgenommen werden, um die Kompetenzen im Umgang mit Transformationsprozessen zu erweitern. Ergänzend ist eine praxisorientierte Qualifizierung im Sinne einer strategischen Personalentwicklung voranzutreiben, insbesondere durch den Ausbau kollegialer Netzwerke hin zu themenspezifischen Communities of Practice, die den Wissensaustausch sowie nachhaltige Lernprozesse fördern. Darüber hinaus wird empfohlen, zusätzliche Kompetenzprofile – etwa in den Bereichen Digitalisierung und Projektmanagement – zu entwickeln, um den veränderten Anforderungen an zukünftige Berufsbilder in der Berliner Verwaltung gerecht zu werden.

3.3.4 Bestandspersonal

Überblick

Das Bestandspersonal in der Berliner Verwaltung verfügt, bedingt durch unterschiedliche Einstiegswege, Qualifikationsniveaus und Eintrittszeitpunkte, über sehr heterogene Vorerfahrungen. Viele Beschäftigte haben unterschiedliche Fachbereiche durchlaufen und mit verschiedenen Fachverfahren gearbeitet. Die durch den Einsatz von KI-Systemen veränderten Anforderungen an ihre Tätigkeiten erfordern diese vorhandenen Erfahrungen gezielt mit neuen digitalen Werkzeugen zu verknüpfen und die jeweiligen Aufgabenfelder systematisch um den kompetenten Umgang mit digitalen Tools zu erweitern.

Möglich sind zudem Formate wie:

- **Gemeinsame Grundlagenmodule** zu: digitaler Verwaltung (E-Akte, E-Government, IT-Sicherheit & Datenschutz), Bürgerorientierung und Diversity/Antidiskriminierung
- **Gemischte Projekt- und Werkstattformate** zwischen Bezirks- und Senatsverwaltungen, in denen Beschäftigte aller Laufbahngruppen

gemeinsam konkrete Prozesse verbessern (z.B. Bürgerämter, Wohngeld, Baugenehmigungen, Jugendämter)

- **Lernräume:** Nutzung von Praxisbeispielen aus Berliner Ämtern, Lessons Learned aus Berliner Reformprojekten und Austausch mit anderen Hauptstädten/Metropolen
- **Aufbau von Digitaler Souveränität:** Fortbildung zu Open Source Produkten, um die Abhängigkeiten von proprietären Lösungen aufzubrechen und die Auftraggebenden-Kompetenz zu erhöhen.

Umsetzungsperspektive

Aus den Befunden dieses Papiers ergibt sich kein punktuelles Maßnahmenpaket, sondern eine gestufte Umsetzungsperspektive. Entscheidend ist ein schrittweises Vorgehen, das kurzfristige Orientierung mit mittelfristigem Strukturaufbau und langfristiger Verankerung verbindet.

1. Einstieg ermöglichen und Orientierung schaffen (kurzfristig)

Im ersten Schritt geht es darum, bestehende Nutzung sichtbar zu machen, Orientierung zu geben und einen breiten Einstieg zu ermöglichen.

- **Beschäftigte** nutzen KI bewusst im Arbeitsalltag, bauen Grundkompetenzen auf und identifizieren erste Anwendungsfelder.
- **Führungskräfte** geben Orientierung, schaffen Akzeptanz und fördern den Austausch über Nutzung und Erfahrungen.
- **Organisation** sorgt für Transparenz über bestehende Anwendungen, stellt niedrigschwellige Qualifizierungsangebote bereit und definiert erste Leitplanken für den Einsatz von KI.

2. Nutzung systematisieren und strukturell verankern (mittelfristig)

Aufbauend auf ersten Erfahrungen steht die strukturierte Weiterentwicklung im Vordergrund.

- **Beschäftigte** wenden KI gezielt im Fachkontext an und bringen ihre Erfahrungen aktiv in die Weiterentwicklung von Prozessen ein.
- **Führungskräfte** übernehmen aktiv Verantwortung für Geschäftsprozesse, identifizieren Potenziale, initiieren Pilotvorhaben und bauen Kompetenzen im Projekt- und Veränderungsmanagement auf.
- **Organisation** konkretisiert die KI-Strategie und nutzt bestehende Instrumente systematisch:
 - Wissensmanagement zur Sicherung und Verbreitung von Erfahrungen
 - Datenmanagement als Grundlage für Steuerung und KI-Nutzung

- Projektmanagement zur strukturierten Umsetzung von Vorhaben, gleichzeitig wird interdisziplinäre Zusammenarbeit verbindlicher organisiert.

3. Integration, Skalierung und nachhaltige Steuerung (langfristig)

Ziel ist eine dauerhafte Verankerung von KI in Aufgaben, Strukturen und Steuerungslogiken.

- **Beschäftigte** entwickeln ihre Kompetenzen kontinuierlich weiter und übernehmen veränderte Aufgabenprofile mit höherem Analyse-, Bewertungs- und Kommunikationsanteil.
- **Führungskräfte** steuern aktiv die Weiterentwicklung von Prozessen, verankern Lernformate im Arbeitsalltag und gestalten die Verschiebung von Routinetätigkeiten hin zu komplexeren Aufgaben.
- **Organisation** integriert KI systematisch in Fachprozesse und entwickelt zentrale Grundlagen weiter:
 - Wissensmanagement als tragende Struktur der Organisation
 - Daten als verbindliche Grundlage für Steuerung und Weiterentwicklung
 - Kompetenzmodelle und Rollenprofile innerhalb bestehender Laufbahnen
 - Ausbildungs-, Studien- und Qualifizierungsstrukturen
 - Ergänzend wird ein kontinuierliches Monitoring etabliert, das Fortschritte bei Personalentwicklung, Digitalisierung, Kompetenzaufbau sowie Auswirkungen auf Arbeit und Bürgerorientierung sichtbar macht.

Der Einstieg in die Nutzung von KI beginnt nicht erst mit vollständig ausgebauten Strukturen. Bereits heute können Führungskräfte und Beschäftigte aktiv dazu beitragen, Erfahrungen zu sammeln, Prozesse zu hinterfragen und die Grundlagen für eine strategische Weiterentwicklung zu schaffen.

Checkliste für Führungskräfte

Was kann ich heute schon tun?

Orientierung geben und Haltung klären

- ☐ Ich mache deutlich: KI-Nutzung ist gewollt und Teil der Aufgabenerfüllung
- ☐ Ich spreche offen über Chancen, Grenzen und Unsicherheiten
- ☐ Ich schaffe Raum für Fragen und Austausch im Team

Eigene Organisation verstehen

- ☐ Ich verschaffe mir einen Überblick über zentrale Aufgaben und Prozesse im Team
- ☐ Ich identifiziere erste Tätigkeiten mit hohem Routineanteil
- ☐ Ich frage mich: Wo könnten Entlastungen realistisch entstehen?

KI-Nutzung im Team sichtbar machen

- ☐ Ich lasse mir zeigen, wo Mitarbeitende bereits KI nutzen
- ☐ Ich sammle Beispiele und teile sie im Team
- ☐ Ich fördere Austausch zu Erfahrungen (z. B. kurze Teamformate)

Prozesse aktiv in den Blick nehmen

- ☐ Ich benenne zentrale Prozesse und Zuständigkeiten
- ☐ Ich stoße an, Prozesse zumindest grob zu beschreiben
- ☐ Ich nehme Kontakt zu GPM-/Organisationsbereichen auf, wenn sinnvoll

Kompetenzaufbau anstoßen

- ☐ Ich nutze und empfehle vorhandene Qualifizierungsangebote (z. B. VAK)
- ☐ Ich ermögliche Teilnahme und schaffe zeitliche Freiräume
- ☐ Ich entwickle mein eigenes Verständnis zu KI und Digitalisierung weiter

Rahmenbedingungen klären

- ☐ Ich orientiere mich an bestehenden Leitplanken (Datenschutz, IT, Recht)
- ☐ Ich gehe pragmatisch vor: lieber kleine, sichere Schritte als Stillstand

Checkliste für Beschäftigte (ohne Führungsverantwortung)

Was kann ich heute schon tun?

Eigene Arbeit reflektieren

- ☐ Ich identifiziere wiederkehrende, standardisierte Aufgaben
- ☐ Ich überlege: Wo könnte mich KI konkret unterstützen?

KI praktisch ausprobieren

- ☐ Ich teste KI bei konkreten Aufgaben (z. B. Texte, Recherche, Strukturierung)
- ☐ Ich prüfe Ergebnisse kritisch und übernehme Verantwortung für die Nutzung
- ☐ Ich beachte geltende Regeln (z. B. Datenschutz, keine sensiblen Daten)

Grundverständnis aufbauen

- ☐ Ich informiere mich über Funktionsweise, Chancen und Grenzen von KI
- ☐ Ich nutze vorhandene Schulungs- und Lernangebote (z.B. VAK, KI-Campus, open HPI, digit)
- ☐ Ich lerne durch Ausprobieren und Reflektieren

Erfahrungen teilen

- ☐ Ich spreche im Team über meine Erfahrungen
- ☐ Ich bringe konkrete Beispiele ein (was funktioniert, was nicht?)
- ☐ Ich lerne von anderen und probiere neue Ansätze aus

Zur Weiterentwicklung beitragen

- ☐ Ich gebe Hinweise, wo Prozesse verbessert werden könnten
- ☐ Ich beteilige mich an Austausch- oder Projektformaten, wenn möglich
- ☐ Ich sehe Veränderungen als Teil meiner beruflichen Entwicklung

Eigene Rolle weiterdenken

- ☐ Ich entwickle meine Kompetenzen aktiv weiter
- ☐ Ich bereite mich auf veränderte Aufgaben vor (mehr Analyse, Bewertung, Kommunikation)

Literaturverzeichnis

A Comprehensive Taxonomy of Tasks for Assessing the Impact of New Technologies on Work (2021)

Acemoglu, D. (2002) Technical change, inequality, and the labor market. *Journal of Economic Literature*, 40(1), 7-72.

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019) Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3-30.

Acemoglu, D., & Autor, D. (2011) Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. In O. Ashenfelter & D. Card (Hrsg.), *Handbook of Labor Economics* (Vol. 4B, S. 1043-1171). Elsevier.

Argote, L. (2013) *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Verlag.

Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016) The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries, OECD Social, Employment and Migration Working Papers. Melbourne Institute Working Paper 10/19.

Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003) The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279-1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>

Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2000) Upstairs, downstairs: Computer-skill complementarity and computer-labor substitution on two floors of a large bank. NBER Working Paper No. 7890. <https://doi.org/10.3386/w7890>

Autor, D. H., (2015) Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 3-30.

Borland, J., & Coelli, M. (2019) Behind the Headline Number: Why not to Rely on Frey and Osborne's Predictions of Potential Job Loss from Automation. Melbourne Institute Working Paper 10/2019.

Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000) Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives*, 23-48.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014) *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton.

Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2017) Artificial intelligence and the modern productivity paradox: A clash of expectations and statistics. NBER Working Paper No. 24001.

Brynjolfsson, E., Mitchell, T., & Rock, D. (2018) What can machines learn, and what does it mean for occupations and the economy? *Journal of Economic Perspectives*, 32(2), 43-66.

Bundesagentur für Arbeit (2024) *Job-Futuromat*. Nürnberg.

Company, M. &. (2023) *Generative AI and the Future of Work in America*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/generative-ai-and-the-future-of-work-in-america>: MGI.

Cortes, G. M. (2017). Routine-biased technical change: Panel evidence of task orientation and wage effects. *Labour Economics*, 48, 198-214.

Davenport, T. H. (2018) *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.

Deloitte (2023) *Die Jobs der Zukunft: Mensch, Technologie und neue Arbeitswelten*. Deloitte Deutschland.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006) *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.

eGovernment - Verwaltung Digital (2019) Retrieved from *Service Design – ein Ansatz auch für die Verwaltung*.

Eggers, W. D., Schatsky, D., & Viechnicki, P. (2017) *AI-augmented government: Using cognitive technologies to redesign public sector work*. Deloitte Insights.

Fernandez-Macias, E., Hurley, J., Storrie, D., & Bisello, M. (2021) A comprehensive taxonomy of tasks for assessing the impact of new technologies on work. *Social Indicators Research*, 157, 379–398.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017) The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*. Seiten 254-280.

Governance beginnt beim AI Officer (2025) Retrieved from KI Consulting: <https://www.k11-consulting.com/newsletter/governance-beginnt-beim-ai-officer>

Hammer, M., & Champy, J. (1993) *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.

Hans-Böckler-Stiftung. (2023) *Forschungsmonitor Arbeit der Zukunft*. Düsseldorf. - Digitalisierung, Beschäftigung und Qualifikation: <https://www.econstor.eu/handle/10419/281757>

Hans-Böckler-Stiftung. (2023) *Arbeit der Zukunft: Digitalisierung und öffentliche Verwaltung*. Düsseldorf.

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (2026) Studiengang Öffentliche Verwaltung (dual) <https://www.hwr-berlin.de/studium/studiengang/detail/155-oeffentliche-verwaltung-dual>

Hochschule für Wirtschaft und Recht (2026) Studiengang Verwaltungsinformatik (dual) <https://www.hwr-berlin.de/studium/studiengang/detail/160-verwaltungsinformatik-dual>

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). (2023). *Digitalisierung, Automatisierung und Kompetenzwandel*. Nürnberg.

Katz, L. F., & Murphy, K. M. (1992) Changes in relative wages, 1963–1987: Supply and demand factors. *Quarterly Journal of Economics*, 107(1), 35–78.

Kotter, J. P. (1996) *Leading change*. Harvard Business School Press.

Land Berlin (2026) Ausbildungs- und Einstellungsbehörde. Senatsverwaltung für Inneres und Sport: Ausbildung Regierungssekretär*innen (w/m/d)

<https://www.berlin.de/ausbildungs-und-einstellungsbehoerde/karrierewege/regierungssekretaer-anwaerter/>

Land Berlin (2026) Ausbildungs- und Einstellungsbehörde. Senatsverwaltung für Inneres und Sport: Ausbildung Verwaltungsfachangestellte (w/m/d)

<https://www.berlin.de/ausbildungs-und-einstellungsbehoerde/karrierewege/verwaltungsfachangestellte/>

Land Berlin (2026) Ausbildungs- und Einstellungsbehörde. Senatsverwaltung für Inneres und Sport: Regierungsräte (Juristen) (w/m/d)

<https://www.berlin.de/ausbildungs-und-einstellungsbehoerde/karrierewege/regierungsraete/>

Land Berlin (2026) Ausbildungs- und Einstellungsbehörde. Senatsverwaltung für Inneres und Sport: Trainees mit Master (w/m/d)

<https://www.berlin.de/ausbildungs-und-einstellungsbehoerde/karrierewege/trainees-mit-master/>

Land Berlin (2026) Digitalisierungsdashboard des Landes Berlin. Das Digitalisierungs-Dashboard des Landes Berlin: <https://digitalisierungs-dashboard.berlin.de>

Land Berlin (2022) Engpassberufesbericht der Berliner Verwaltung.

Personalgewinnung – Berlin:

https://www.berlin.de/sen/finanzen/personal/personalgewinnung/artikel.1144895.php#headline_1_9

Land Berlin (2024) Fluktuationsbericht der Berliner Verwaltung. Statistikstelle

Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen – Berlin:

<https://www.berlin.de/sen/finanzen/personal/personalstatistik/artikel.13543.php>

Land Berlin (2025) Personalbestandsbericht der Berliner Verwaltung:

Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen – Berlin:

<https://www.berlin.de/sen/finanzen/personal/personalstatistik/artikel.13543.php>

Mäkelä, E., & Stephany, F. (2024) Complement or substitute? How AI increases the demand for human skills. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2412.19754>

McKinsey Global Institute (2023) Generative AI and the future of work in America. McKinsey & Company.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019) Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4).

Moynihan, D. P. (2008) *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.

Nationaler Normenkontrollrat (2023) *Monitor Digitale Verwaltung*. Berlin.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2023) *OECD Employment Outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2023) *Government at a glance 2023*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2023 und 2024) *Digital government review of Germany*. OECD Publishing.

Orlikowski, W. J. (1992) The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427

Polanyi, M. (1966) *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
<https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo3628779.html>

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017) *Public management reform: A comparative analysis into the age of austerity* (4. Aufl.). Oxford University Press.

Project Management Institute (2021) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.)

Routine-biased technical change: Panel evidence of task orientation and wage effects (2017)

Rump, J. (Interview vom 11.12.2025) Prof. Jutta Rump: "Kognitive Entwöhnung droht"; Haufe Verlag

Senge, P. M. (1990) The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday

techminds. (abgerufen am 19.01.2026) Retrieved from Automation Engineer: Aufgaben, Qualifikationen, Gehalt: <https://techminds.de/jobprofile/automation-engineer/>

Tomlinson, K., Jaffe, S., Wang, W., Counts, S., & Suri, S. (2023) ArXiv Preprints. Retrieved from Cornell University: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.07935>

UNESCO (2021) Recommendation on the ethics of artificial intelligence. Paris

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014) Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press

World Economic Forum (2025) The future of jobs report 2025

Senatsverwaltung für Finanzen
Abteilung Landespersonal

IV C 32
Tel. +49 151 627 713 96
kamila.fietz@senfin.berlin.de

©Senatsverwaltung für Finanzen
Stand 07/2026

