

Einführungsmanagement

Dokumentation des Deep Dives

Antonie Casper (Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen/Stadtwerkstatt)

Inhalt

Input seitens BSW/Stadtwerkstatt:	1
Austausch und Diskussion	3
1. Was hat aufgehalten, gebremst oder frustriert?	4
2. Was hat gut funktioniert? Und warum?	6
3. Wie würdet ihr in Zukunft (anders) vorgehen?	8
Fazit aus der Diskussion zur Einführung von KI-Tools:	9

Input seitens BSW/Stadtwerkstatt:



Abbildung 1: Antonie Casper moderiert den Deep Dive zum Einführungsmanagement - (C) Angela Pfeiffer

Der Deep Dive beschäftigte sich mit der Frage, wie ein Minimal Viable Product (MVP) oder erstes Produkt, das KI-Elemente, wie LLMs nutzt, nach seiner Entwicklung erfolgreich in eine Organisation eingeführt werden kann. Im Zentrum stand dabei das geplante Einführungskonzept für **DIPAS_analytics** sowie der aktuelle Umsetzungsstand.

„Einführung beginnt während der Entwicklung, nicht erst nach Fertigstellung“

Dem Projekt DIPAS_analytics gut gelungen ist die **frühzeitige Einbindung von Wissensträgern aus der Praxis**, die einen „Reality Check“ ermöglichten und sowohl anwendungsbezogene Perspektiven eingebracht haben, als auch technische Kompetenzen bereits frühzeitig aufbauen konnten. Zudem wurden **kompakte Handbücher** für die beiden Komponenten (Insights und Live-Dashboard) erarbeitet, die als Grundlage für künftig zu erarbeitende Schulungen. Ergänzend erfolgte ein gestuftes **Testing**: zunächst intern durch das Projektteam, dann funktional zusammen mit Multiplikatoren (direktes Kollegenumfeld) in vergangenen Beteiligungsverfahren und inhaltlich-planerisch in einem live-Verfahren. Hier konnte wertvolles Feedback aus der Praxis direkt in die Entwicklung einfließen. Geplant ist zunächst ein weiterer Kompetenzaufbau durch Testen/Doing im Kernteam der Stadtwerkstatt (Multiplikatoren aus dem Beratungsteam für Beteiligung/DIPAS), das gemeinsame Entwickeln von Schulungskonzepten mit genau dieser Zielgruppe anhand von Fragestellungen, die im Testing auf Flughöhe und mit Erfahrungsschatz von Erstnutzerinnen und -nutzern aufgekommen sind. Geplant ist dann künftig die Auswertung mit Kunden an der Hand in einem echten Verfahren in einer 1:1 Betreuungssituation.

Als zentrale Herausforderungen in der bisher erlebten Einführung des Tools DIPAS_analytics benannt wurden

Herausforderungen in der Einführung

1. Hohe Komplexität des Themas

Jedes Mal, wenn DIPAS_analytics vorgestellt wurde, bestand die Herausforderung, bei null anzusetzen und die Funktionsweise neu zu erklären. Das reine Vermitteln von Informationen reicht dabei nicht aus: *„Nur wer anfassen und testen darf, lernt nachhaltig.“* Der Umgang damit erfolgte über die Einbindung von Wissensträgern und durch die spätere und gemeinsame Entwicklung von Schulungskonzepten auf Basis konkreter selbst gemachter Nutzungserfahrungen. Hier hätte eine frühere Möglichkeit zum Testen (z.B. durch Rapid Prototyping) sehr geholfen Verständnis zu schaffen.

2. Unterschiedliche Flughöhen der Zielgruppen

Die Spannweite der Erkenntnisinteressen war selbst im Kernteam schon groß: Manche wollten zunächst nur ein grundlegendes Verständnis entwickeln, andere suchten nach einer konkreten Nutzungsanleitung, wieder andere dachten schon darüber nach, wie sie das Tool weitervermitteln könnten. Hier half es, getrennte Termine mit unterschiedlicher Flughöhe anzubieten, um die Teilnehmenden

jeweils dort abzuholen, wo sie standen. Eine **zielgruppen- und personenspezifische Ansprache war schon hier wichtig und wird es besonders in Zukunft werden, wenn die Anwendung mit weiteren Personenkreisen kommuniziert wird.**

3. **Gestiegene Erwartungen durch ChatGPT**

Mit dem breiten Einzug von ChatGPT im Alltag stiegen die Erwartungen an KI-gestützte Systeme erheblich. Viele gingen selbstverständlich davon aus, dass auch DIPAS_analytics ähnlich „starke“ Funktionen bereitstellen könne. Dies erforderte ein aktives Erwartungsmanagement: Es muss klar kommuniziert werden, dass das Tool keine automatisierten Reports liefert und die Verantwortung für die Auswertung bei den Menschen bleibt. Das System soll vorstrukturieren und unterstützen, nicht die Fachlichkeit ersetzen.

4. **Große Nachfrage aus der DIPAS-Community**

Bereits während der Entwicklung zeigte sich ein starkes Interesse von außen. Sowohl innerhalb der Community als auch in angrenzenden Projekten wurde nach Unterstützung gefragt. Die Herausforderung bestand darin, dieser Nachfrage nicht vorschnell nachzugeben. Der gewählte Umgang: Gründlichkeit vor Schnelligkeit. Zunächst sollten interne Tests und Erfahrungen gesammelt werden, bevor das Tool nach außen gegeben wird. Dafür bietet die Implementierungspartnerschaft „DIPAS-Community“ einen geschützten Raum, in dem Erfahrungen ohne Druck geteilt werden konnten.

Austausch und Diskussion

In der Gruppe wurde sich im Anschluss über eigene Erfahrungen ausgetauscht die bei der Einführung von KI-Tools im eigenen Arbeitsumfeld gemacht wurden und dabei vor allem drei Fragen beleuchtet/diskutiert:

1. **Was hat aufgehalten, gebremst oder frustriert?**
2. **Was hat gut funktioniert? Und warum?**
3. **Wie würdet ihr in Zukunft (anders) vorgehen? – Learnings**

Die Teilnehmer*innen haben ihre Punkte auf Moderationskarten geschrieben und auf drei Stellwänden platziert. Diese sind hier im Folgenden thematisch zusammengefasst:



Abbildung 2: Diskussion mit den Teilnehmer*innen - (C) Angela Pfeiffer

1. Was hat aufgehalten, gebremst oder frustriert?

Technische Unsicherheiten & Ergebnisse der KI: Unsicherheit über richtige Tools, falsche Ergebnisse oder schwer einschätzbare Halluzinationen haben Vertrauen erschwert. Auch unklare Use Cases und lange Wartezeiten bis zu ersten Testmöglichkeiten machten es schwierig, das System greifbar zu machen.

- „Falsche Ergebnisse durch die KI“
- „Halluzinationen schwer einschätzbar“
- „Auswahlprozess zu lange – welches Tool/welche KI ist das/die richtige für unseren Zweck?“
- „Unklarheit über das Anwendungsgebiet ,Use Case unklar““
- „Lange Zeit bis zum 1. Testen – nichts zum Anfassen = schwer verständlich und schwer zu merken“

Zugang, Infrastruktur & Rahmenbedingungen: Hier wird deutlich, dass praktische Hürden wie fehlende Zugänge, Lizenzen oder Installationsmöglichkeiten den Prozess verlangsamt haben. Hinzu kommen Spannungen zwischen datenschutzkonformer Umsetzung und pragmatischem „einfach machen“ und dem „Mut zur Lücke“. Solche Rahmenbedingungen verhinderten ein schnelles, unkompliziertes Arbeiten.

- „Zugänge fehlen – Lizenzen und Installationsmöglichkeiten“
- „Datenschutz vs. ,just do it““

Unterschiedliche Perspektiven & Verständigungsschwierigkeiten: Unterschiedliche Sprachen, Werte und Logiken erschwerten die Verständigung. Auch die unterschiedlichen Flughöhen (vom Grundlagenverständnis bis zur Transferleistung) führten zu Reibungen.

- „Unterschiedliche Flughöhen / Erkenntnisinteressen“
- „Verschiedene Sprachen (Sprachregelungen)/Werte/Logiken in den verschiedenen Disziplinen erschweren die Verständigung“
- „Viele unterschiedliche Perspektiven / Verständnisse“
- „Beteiligung anderer Disziplinen (anderer Bereich / Kompetenz)“

Wissen, Kompetenz & Erwartungshaltungen: Hier wird klar, dass fehlendes Know-how ebenso hemmend ist wie zu hohe oder unklare Erwartungen. Manche Vorgaben führten zu Ängsten, durch fehlende Anpassung benachteiligt zu werden. Auch das richtige Kommunizieren von Pflichten und das Einbauen in bestehende Abläufe stellten Herausforderungen dar.

- „Fehlendes Know-How und Kompetenzen“
- „Verpflichtungen des Nutzenden klar vermitteln – wie? + Festlegen / einbauen / bedenken“
- „Vorgaben → Angst vor Nachteilen durch ‚fehlende Anpassung‘“
- „Zu hohe Erwartungen (20% Effizienzsteigerung) = 20% mehr Workload“
- „Hohe / falsche Erwartungen an Funktionen / Zweck“

Vertrauen, Akzeptanz & Ängste: Fehlendes Vertrauen in KI – gerade auch in anderen Institutionen – führte zu Skepsis. Angst vor KI oder Bedenken beim Einsatz wirkten zusätzlich hemmend und verdeutlichen die Notwendigkeit, diese Themen aktiv in Kommunikation und Change-Prozesse einzubinden.

- „Fehlendes Vertrauen ggü. KI innerhalb anderer Institutionen“
- „‚Angst‘ vor KI / Bedenken beim Einsatz“
- „Zwang: Es gibt ein neues Tool und das muss jetzt genutzt werden“

Workload & Belastungen: Neben der allgemeinen Mehrarbeit („Workload“) war auch das Lernen des Systems selbst eine Hürde. Diese Punkte zeigen: Einführung braucht Zeit, Ressourcen und realistische Planung, damit Motivation nicht in Überforderung kippt.

- „Workload der durch das Lernen eines neuen Tools entsteht“



Abbildung 3: Diskussion mit den Teilnehmer*innen - (C) Angela Pfeiffer

2. Was hat gut funktioniert? Und warum?

Transparenz, Kommunikation & Erwartungsmanagement: Klare Kommunikation und nachvollziehbare Prozesse haben Vertrauen geschaffen und helfen, Erwartungen realistisch zu halten. Durch offene Ansprache von Nutzen, Grenzen und Zeitplänen konnte Unsicherheit abgebaut werden.

- „Transparent durch klare Auswertungsprozesse (Standards)“
- „Vorteile / Nutzen und Grenzen kommunizieren“
- „Vertrauen der Öffentlichkeit zurückgewinnen“
- „Change Kommunikation“
- „Geschichte erzählen (weniger technisch erklären)“
- „Transparenz über Zeitplan und Ziele – früh streuen/kommunizieren“
- „Erwartungsmanagement, offene Kommunikation mit den Nutzer*innen“

Nutzerorientierung & Einbindung: Die aktive Einbeziehung der Nutzenden stärkt Akzeptanz und erzeugt Ownership. Multiplikatoren, Schulungen und niedrigschwellige Angebote machen ein Tool greifbar und förderten die Verbreitung in den Organisationen.

- „Niedrigschwellige Angebote schaffen ‚Bekanntmachen‘ – Einblicke bekommen“
- „Fürsprecherinnen / Multiplikatorinnen finden und für einzelne Behörden / Abteilungen nutzen“
- „Kleingruppenschulungen / Vorträge anbieten“
- „Nutzer von Anfang an einbeziehen“
- „Nutzerwünsche werden in der Entwicklung aufgenommen, umgesetzt und Nutzer haben dadurch Ownership Gefühl“
- „Entwicklung und Fachbereich haben eine gemeinsame Sprache entwickelt“
- „Testräume erlauben/schaffen, insbesondere von Leitung erwünscht“

Praxisnähe & kontinuierliche Verbesserung: Erfolg stellt sich dort ein, wo Praxisnähe gewährleistet ist. Tests mit Wissensträgern, Pilotprojekte und die Überprüfung durch Menschen und Maschine sorgten für belastbare Ergebnisse und steigerten die Qualität.

- „Wissensträger aus der Praxis im Entwicklungsprozess“
- „Stetige Überprüfung maschinelle + menschliche Auswertungsergebnisse“
- „Pilotprojekte bestimmen“
- „Vergleiche anstellen und selbst merken, dass die Lösung besser funktioniert“

Effizienz & Mehrwert durch KI: Besonders überzeugend ist der spürbare Mehrwert: sichtbare Effekte, Arbeitserleichterung und Unterstützung als Assistent. Die Möglichkeit, viele Themen parallel zu bearbeiten, förderte Motivation und verdeutlichte den praktischen Nutzen.

- „Mehrwerte von KI (für Arbeitsprozesse) zeigen“
- „KI als Argument für (mehr) Beteiligung nutzen“
- „Effekt (positiv/negativ) sofort sichtbar“
- „Kann an vielen Themen gleichzeitig arbeiten“
- „Kann Gestaltungsgrenzen erkennen“
- „Arbeitserleichterung als ‚Assistent‘“
- „Verständlichkeit / Übersichtlichkeit der Anwendung“
- „Menschen zählen mehr als das Tool – Mensch im Fokus“



Abbildung 4: Diskussion mit den Teilnehmer*innen - (C) Angela Pfeiffer

3. Wie würdet ihr in Zukunft (anders) vorgehen?

Ressourcen, Strukturen & Rahmenbedingungen: Um die Einführung eines KI Tools langfristig und nachhaltig abzusichern braucht es klaren Regeln und gewisse strukturelle strukturellen Voraussetzungen. Es zeigt sich, dass Ressourcen nicht nur geplant, sondern auch über das Projektteam hinaus bereitgestellt werden müssen, und dass Regeln und Regularien für Sicherheit und Orientierung sorgen.

- „Ressourcen langfristig einplanen“
- „Ressourcen über das Projektteam hinaus einplanen“
- „Regeln für die Nutzung“
- „Regularien vermitteln“
- „Zeiträume zum Erkennen einplanen & einräumen“
- „Gute, kostenlose Schulungen intern zu Fortbildungen nutzen“

Prozesse & Methodik: Gewünscht wird ein iteratives, pragmatisches Vorgehen, das durch Rapid Prototyping, Wirkungsmessung und die Bereitschaft, auch halbo-perfekte Lösungen zuzulassen, geprägt ist. Ziel ist, Erfahrungen früh zu sammeln und kontinuierlich zu reflektieren.

- „früh & viel testen → mehr Rapid Prototyping“
- „halb-perfekte Lösungen wagen“
- „Wirkungsmessung von Anfang an mitdenken – Methodik aufzeigen“
- „Geduld + Kontinuität“
- „Anforderungen vor Toolauswahl“
- „Mehr vom Endnutzenden denken und Anforderungen früh aufnehmen“
- „Kompetenz von Beitragsauswertung fördern“

Rollen, Verständigung & Schnittstellen: Klare Rollen und eine gemeinsame Sprache sind entscheidend, um KI in Organisationen einzuführen. Vermittlerinnen und Vermittler können als Brücke zwischen Entwickler- und Nutzerseite wirken. Einheitliche Sprachregelungen helfen, unterschiedliche Disziplinen und Zielgruppen zusammenzubringen.

- „Einheitliche Sprachregelung (disziplin- und zielgruppenübergreifend)“
- „Gemeinsames Verständnis schaffen“
- „Person als Schnittstelle, bzw. Vermittler*in zwischen den Welten (Entwickler/Nutzerseite) hilft“
- „Nicht zu sehr in technische Feinheiten verlieren → die Annahme ‚alle können KI‘ ist falsch“
- „Zielgruppe definieren und diese priorisieren (Bedarfe/Interessen...)“

Kommunikation, Kultur & Abgrenzung von KI: geht darum, kontinuierlich im Gespräch zu bleiben, Narrative zu entwickeln und klar zu machen, wo die Grenzen zwischen KI und menschlicher Verantwortung liegen. So wird Akzeptanz gefördert und Vertrauen gesichert.

- „Kontinuierliche Kommunikation/Diskussion (am Ball bleiben)“
- „Storytelling!“
- „(tagesaktuellen) Kontext integrieren und mitlenken lassen von KI“
- „Grenze zwischen KI und Mensch aufzeigen“
- „Trennung von Prozess (mit KI) und Outcome (von KI)“

Fazit aus der Diskussion zur Einführung von KI-Tools:

Die Diskussion hat deutlich gemacht, dass die Einführung von KI-gestützten Tools wie DIPAS_analytics weit über technische Aspekte hinausgeht und vor allem organisatorische und kommunikative Kompetenzen erfordert. Zentrale Erfolgsfaktoren sind eine transparente, kontinuierliche Kommunikation und ein aktives Erwartungsmanagement, das Unsicherheiten abbaut und realistische Zielsetzungen vermittelt. Die frühzeitige und praxisnahe Einbindung von Nutzenden und Wissenstragenden fördert Akzeptanz, schafft Ownership und ermöglicht, Anforderungen und Nutzungserfahrungen direkt in die Weiterentwicklung einfließen zu lassen.

Herausforderungen wie technische Unsicherheiten, unterschiedliche Wissensstände, hohe Erwartungen und praktische Hürden (z. B. fehlende Zugänge oder datenschutzrechtliche Vorgaben) können den Einführungsprozess bremsen. Sie lassen sich durch gezielte Maßnahmen wie niedrigschwellige Testangebote, Multiplikatoren, Kleingruppenschulungen und die Entwicklung gemeinsamer Sprachregelungen adressieren. Besonders wichtig ist es, Ressourcen und Strukturen langfristig zu planen und klare Regeln für die Nutzung zu etablieren, um Sicherheit und Orientierung zu bieten.

Die Diskussion verdeutlichte, dass Erfolg entsteht, wenn Technologie, Fachlichkeit und Organisation eng verzahnt sind und der Mensch im Mittelpunkt bleibt. Für zukünftige Einführungen empfiehlt sich ein iteratives, nutzerorientiertes Vorgehen mit Rapid Prototyping, kontinuierlicher Wirkungsmessung und einer offenen, zielgruppenspezifischen Kommunikation, die die Grenzen und Möglichkeiten von KI klar herausstellt. So kann die Einführung von KI-Tools nachhaltig, motivierend und wirksam gestaltet werden.