Agora Digitale Transformation



Studie

Agentische KI in der kommunalen Praxis

Was Kommunen von den Vorreitern lernen können

Autor:innen-Team:

Florian Theißing
Clarissa Roth

Danksagung

Diese Studie basiert wesentlich auf den Beiträgen der Projektbeteiligten der Stadt Nettetal: Nick Bartsch, Stefanie Minten, Thorsten Rode und dem Sachbearbeitungsteam der Wohngeldstelle Nettetal sowie den Beteiligten des Unternehmens LeistungsLotse Markus Poschenrieder und Alan Ostaszewski. Sie alle haben ihre Erfahrungen und Erkenntnisse bereitwillig mit uns geteilt. Vielen Dank für Eure Zeit, Geduld und Offenheit! Ohne Euch wäre diese Studie nicht möglich gewesen. Wir hoffen, dass wir Eure Erfahrungen richtig wiedergegeben haben.

Agora Digitale Transformation gGmbH
Krausenstraße 8
10117 Berlin

T. +49(0)30 81 45 03 78 80
www.agoradigital.de
info@agoradigital.de

Ansprechperson:



Florian Theißing
florian.theissing@agoradigital.de



Clarissa Roth
clarissa.roth@agoradigital.de

Gefördert von: STIFTUNG MERCATOR

Design: Jakub Stejskal, Make Studio | Coverbild: Lena Haubner
Satz: Agora Digitale Transformation

Dieser Beitrag unterliegt einer CreativeCommons-Lizenz (CC BY-SA). Die Vervielfältigung, Verbreitung und Veröffentlichung, Veränderung oder Übersetzung von Inhalten der Agora Digitale Transformation, die mit der Lizenz „CC BY-SA“ gekennzeichnet sind, sowie die Erstellung daraus abgeleiteter Produkte sind unter den Bedingungen „Namensnennung“ und „Weiterverwendung unter gleicher Lizenz“ gestattet. Ausführliche Informationen zu den Lizenzbedingungen finden Sie hier: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

November 2026 | DOI 10.5281/zenodo.23982105

Executive Summary

Agentische KI hält Einzug in die kommunale Leistungsverwaltung. Aber es wurde bislang kaum untersucht, wie die Einführung solcher Systeme in der Praxis verläuft. Um zu erfahren, wie kommunale KI-Einführungsprojekte in der Prais verlaufen, welche Herausforderungen damit verbunden sind und welchen Nutzen sie entfalten, haben wir über mehrere Monate die Einführung einer KI-gestützten Wohngeldlösung in der Stadt Nettetal begleitet und Interviews in weiteren kommunalen KI-Projekten geführt.

Zentrale Erkenntnisse

Die Vorreiterkommunen stehen unter hohem Erwartungsdruck sind mit neuen Fragen zu Regulierung, Kosten und Integration konfrontiert. Die KI übernimmt vor allem vorbereitende Aufgaben, die Entscheidung bleibt beim Menschen. Effizienzgewinne gehen häufig an Medienbrüchen und fehlenden Schnittstellen wieder verloren. Entscheidend für den Erfolg bleiben die bekannten Stellschrauben der Verwaltungsdigitalisierung: gute Prozesse, gebrauchstaugliche Systeme, vollzugstaugliche Gesetze und ein gutes Change Management. Ein unerwarteter, aber wichtiger Effekt der KI-Einführungsprojekte: Der cokreative Ansatz der Start-ups könnte zum Türöffner für eine agilere Arbeitskultur in der Verwaltung werden.

Handlungsempfehlungen für Kommunen

- **Erwartungen realistisch steuern:** Ziele sollten von Beginn an realistisch und überprüfbar formuliert werden.
- **KI als Teil eines Veränderungsprojekts einführen:** Vorab prüfen: Ist KI überhaupt notwendig? Wenn ja, sollte sie in gut gestaltete digitale Prozesse eingebettet und durch systematisches Change Management begleitet werden.
- **Co-Kreation mit Planung verbinden:** Die Beschäftigten sollten von Beginn an mitgestalten. Ein verbindlicher Rahmen mit Meilensteinen und geschützten Zeitfenstern begrenzt die Unsicherheiten.
- **IT-Dienstleister frühzeitig einbeziehen:** Das stärkt die Kooperationsbereitschaft und erleichtert die Anbindung.
- **Von anderen Kommunen lernen:** Viele Fragen zu Datenschutz, Beschaffung und Verträgen haben Vorreiterkommunen bereits beantwortet.

Handlungsempfehlungen für Bund und Länder

- **Einheitliche Auslegung regulatorischer Anforderungen unterstützen:** Gemeinsam mit den Datenschutzaufsichtsbehörden und IT-Sicherheitsbeauftragten sollten Musterbewertungen für typische Einsatzszenarien entwickelt werden.
- **Offene Schnittstellen durchsetzen:** Für Fachverfahren sollten verbindliche Schnittstellen-Standards für die Anbindung von KI-Lösungen festgelegt werden.
- **Gesetze vollzugstauglich gestalten:** Anspruchsvoraussetzungen und Nachweispflichten sollten vereinfacht und neue Regelungen auf einen digitalen Vollzug hin gestaltet werden.

Inhalt

1 Einleitung 3

2 Erkenntnisse 6

2.1 KI-Projekte in der Kommunalverwaltung stehen unter großem öffentlichem Interesse und hohem Erwartungsdruck 6

2.2 Die Vorreiterkommunen betreten Neuland 7

2.3 Die KI-Startups bringen ihre Arbeits- und Projektkultur in die Kommunalverwaltung mit 8

2.4 Die Nutzenwahrnehmung der Sachbearbeitenden schwankt zwischen Entlastung und Kontrollaufwand 9

2.5 Effizienzgewinne durch den Einsatz agentischer KI sollten nicht überbewertet werden 10

2.6 Auch bei KI wirken die Mühen der Digitalisierungsebene 11

2.7 Die KI-Einführung muss als Veränderungsprozess gestaltet werden 12

2.8 Die Skalierung von KI-Lösungen scheitert an unterschiedlichen Bedingungen vor Ort 13

3 Handlungsempfehlungen 14

3.1 Für Kommunen, die die Einführung agentischer KI planen 14

3.2 Für Bund und Länder, die Kommunen bei der Einführung agentischer KI unterstützen 15

4 Literaturverzeichnis 16

1 Einleitung

Künstliche Intelligenz ist in der Verwaltung angekommen.
Was vor wenigen Jahren noch Gegenstand von Strategiepapieren war, gehört in vielen Behörden inzwischen zum Arbeitsalltag: Beschäftigte nutzen KI-Assistenten, um Texte zu entwerfen, Dokumente zusammenzufassen oder Fachfragen zu recherchieren (Niehaves 2026; Regis et al. 2026). Den Markt prägen vor allem junge GovTech-Startups, während die etablierten Hersteller von Fachverfahren in der KI-Entwicklung bislang kaum präsent sind (Niehaves 2026).

Agentische KI wird Bestandteil der Leistungsprozesse.
Die nächste Entwicklungsstufe zeichnet sich bereits ab: Agentische KI, die nicht mehr nur einzelne Beschäftigte bei einzelnen Aufgaben unterstützt, sondern Teil der Leistungsprozesse wird.

> **Was ist agentische KI?**
> Mit dem Begriff der agentischen KI werden KI-Systeme bezeichnet, die innerhalb eines vorgegebenen Handlungsrahmens nächste Schritte bestimmen und ausführen, um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Dabei nutzen sie Werkzeuge wie Datenbanken oder Anwendungssoftware, passen ihr Vorgehen situationsbezogen an neue Informationen an und können auch mehrstufige Abläufe eigenständig koordinieren. Agentische KI kann als Assistenzsystem Menschen bei der Erledigung von Aufgaben unterstützen, aber auch ganze Arbeitsabläufe eigenständig und automatisch bearbeiten.

In einer aktuellen Erhebung gaben 90 Prozent der befragten öffentlichen Institutionen an, dass sie die Erprobung oder den Einsatz agentischer KI in den nächsten zwei bis drei Jahren planen (WEF 2026). Die diskutierten Anwendungsfelder für agentische KI reichen von der Unterstützung komplexer Verwaltungsvorgänge über die Planung und Steuerung staatlichen Handelns bis hin zur Gesetzgebung, etwa durch die Simulation von Regelungswirkungen (OECD 2025). In Deutschland testen zahlreiche Behörden auf kommunaler, Landes- und Bundesebene bereits Anwendungen agentischer KI (BMDS 2026). Dabei kommen vor allem assistierende KI-Agenten zum Einsatz.

Wie agentische KI die öffentliche Verwaltung verändert, ist offen.
Hinsichtlich des Transformationspotenzials agentischer KI für staatliches Handeln lassen sich zwei Szenarien unterscheiden: Einerseits lässt sich agentische KI als Werkzeug verstehen, das innerhalb bestehender Strukturen, Zuständigkeiten und Verfahren eingesetzt wird, ohne deren institutionelle Logik grundsätzlich zu verändern. Andererseits steht das Konzept des „Agentic State“ (Ilves et al. 2025) für eine fundamentale Neukonzeption staatlichen Handelns: KI-Agenten stellen proaktiv personalisierte Leistungen bereit, starre Verwaltungsprozesse werden zu dynamisch koordinierten Abläufen, und an die Stelle traditioneller Gesetzgebung tritt eine adaptive, evidenzbasierte Regulierung.

Die Debatte bewegt sich zwischen Effizienzversprechen und Risikoszenarien.
Auch die öffentliche Diskussion über diesen Wandel ist von zwei Perspektiven geprägt (OECD 2025; Liang et al. 2025; WEF 2026). Auf der einen Seite steht die Erwartung erheblicher Effizienzgewinne: Agentische KI soll den Fachkräftemangel abfedern, Routinetätigkeiten automatisieren und Bearbeitungszeiten staatlicher Leistungen deutlich verkürzen. Auf der anderen Seite steht die Sorge, dass agentische Systeme die rechtsstaatlichen und demokratischen Anforderungen an Verwaltungshandeln unterlaufen – durch intransparente und schwer zurechenbare

Entscheidungen, algorithmische Diskriminierung, eine Erosion des Rechtsschutzes oder datenschutzrechtlich bedenkliche Datenkonzentrationen.

Es fehlt der genaue Blick auf die Praxis.
Gerade in der kommunalen Leistungsverwaltung, wo Bürger:innen dem Staat am unmittelbarsten begegnen, wissen wir wenig darüber, wie Einführungsprojekte für agentische KI ablaufen, welche Aufgaben agentische KI im Arbeitsalltag übernimmt und welchen Nutzen sie für Behörden und Bürger:innen stiftet. Dabei haben einzelne Vorreiterkommunen inzwischen einen umfangreichen Erfahrungsschatz gesammelt. Doch ihre Erkenntnisse werden nicht systematisch weitergegeben. Die nächste Kommune muss dieselben Fragen erneut allein klären.

Unsere Studie soll diese Lücke schließen.
Ziel unserer Studie ist es, die Erfahrungen der kommunalen Vorreiter beim Einsatz agentischer KI für andere Kommunen nutzbar zu machen und Möglichkeiten zu identifizieren, wie die Einführung von agentischer KI in Kommunen gesetzgeberisch und politisch unterstützt werden kann.

Unser Fokus liegt dabei auf der Unterstützung von Leistungsprozessen durch agentische KI. Wir fragen:

- Wie verlaufen Projekte zur Einführung agentischer KI in der kommunalen Leistungsverwaltung und vor welchen Herausforderungen stehen die Beteiligten?
- Was unterscheidet diese Projekte von klassischen IT-Projekten der öffentlichen Verwaltung – und was haben sie mit ihnen gemeinsam?
- Welche Aufgaben übernimmt die KI in der Praxis und welchen Nutzen entfaltet sie?

Um diese Fragen zu beantworten, haben wir über mehrere Monate ein Einführungsprojekt in der nordrhein-westfälischen Stadt Nettetal begleitet.

> **Unsere Fallstudie: Die Stadt Nettetal als Vorreiterin bei agentischer KI**
> Die Stadt Nettetal in Nordrhein-Westfalen mit rund 43.000 Einwohner:innen gilt als kommunale Vorreiterin beim Einsatz von künstlicher Intelligenz. 2025 wurde ein umfassendes Transformationspaket angestoßen, in dem der Einsatz von künstlicher Intelligenz für die grundlegende Veränderung der Organisationsstruktur, Arbeitskultur und Prozesse genutzt werden sollte (Stadt Nettetal 2025). Das von uns begleitete Projekt hatte das Ziel, das bisherige Wohngeld-Fachverfahren durch eine KI-gestützte Lösung des GovTech-Startups LeistungsLotse abzulösen. Die Wohngeldstelle bearbeitet mit gut sechs Stellen jährlich rund 2.000 Wohngeldfälle. Das neue System soll den gesamten Prozess von der Antragstellung bis zur Zahlungsauslösung durchgängig digital abbilden. KI kommt aktuell beim automatisierten Auslesen und Plausibilisieren von Nachweisen, etwa von Kontoauszügen und Mietverträgen, und als Wissens- und Empfehlungsassistenz für die Sachbearbeitung zum Einsatz. Die Auszahlung läuft weiterhin über den Landes-IT-Dienstleister. Das Projekt wurde durch den Agentic AI Hub des BMDS gefördert. Es startete im März 2026; nach erfolgreicher Pilotierung ging das System am 28. September 2026 in den Produktivbetrieb.[1]

Wir haben diesen Fall aus zwei Gründen ausgewählt. Zum einen ist das Wohngeld als Massenleistung mit hohem Anteil an Routinetätigkeiten, aber auch mit Ermessens- und

[1] Nähere Informationen zum Projekt finden sich unter https://leistungslotse.com/projekt-onestream

Auslegungsspielräumen ein gutes Fallbeispiel, um den Nutzen und die Grenzen von KI in der kommunalen Leistungsverwaltung zu untersuchen. Zum anderen geht das Projekt über den Einsatz einzelner Assistenzwerkzeuge hinaus: Es ersetzt ein bestehendes Fachverfahren, bettet die KI-Lösungen in einen durchgängig digitalen Prozess ein und muss sich deshalb auch an den Schnittstellen zu vorhandenen IT-Strukturen und Akteuren bewähren. Dass es sich zudem um eine kleinere Kommune mit begrenzten personellen Ressourcen handelt, macht den Fall für die Vielzahl ähnlich aufgestellter Kommunen in Deutschland besonders aufschlussreich.

Im Zentrum unserer Erhebung standen leitfadengestützte Interviews mit den Projektbeteiligten der Kommune und des Startups, die wir zu verschiedenen Zeitpunkten im Projektverlauf zu ihren Erwartungen, Erfahrungen und Bewertungen geführt haben. Befragt haben wir Sachbearbeitende und die Leiterin der Wohngeldstelle, die Leitungen für E-Government und IT der Stadt Nettetal sowie die Projektleitung des Startups. Ergänzend haben wir an den wöchentlichen Projektbesprechungen teilgenommen und so auch Abstimmungsprozesse, Konflikte und Lösungswege unmittelbar beobachtet. Unsere vorläufigen Erkenntnisse haben wir schließlich in einem Abschlussworkshop mit den Beteiligten der Kommune diskutiert und validiert.

Diese Fallstudie haben wir durch Interviews mit Beteiligten weiterer kommunaler KI-Projekte (im Text als „Vergleichsfälle“ bezeichnet) flankiert. Auch hier kamen überwiegend Assistenzsysteme zum Einsatz, die bei der Antragstellung sowie bei der Prüfung von Nachweisen in der Leistungsverwaltung (wie etwa Wohngeld oder Hilfe zur Pflege) unterstützen.

Im folgenden Kapitel 2 stellen wir unsere Erkenntnisse in Thesen vor. In Kapitel 3 leiten wir daraus Handlungsempfehlungen für Kommunen sowie für Bund und Länder ab.

2 Erkenntnisse

Im Folgenden stellen wir die Erkenntnisse vor, die wir aus der Begleitung unserer Fallstudie und den Interviews in den Vergleichsfällen gewonnen haben. Sie gliedern sich in drei Teile. Die Abschnitte 2.1 bis 2.3 beschreiben die besonderen Bedingungen, unter denen KI-Projekte in der Kommunalverwaltung stattfinden: hoher Erwartungsdruck, vielfältige Unsicherheiten und eine neue Arbeits- und Projektkultur, die die Startups mitbringen. Die Abschnitte 2.4 und 2.5 betrachten, welche Wirkung die KI im Arbeitsalltag entfaltet, zunächst aus Sicht der Sachbearbeitenden und dann mit Blick auf die erhofften Effizienzgewinne. Die Abschnitte 2.6 bis 2.8 befassen sich mit den Faktoren, von denen der Erfolg von KI-Projekten abhängt, in der einzelnen Kommune und darüber hinaus. Sie betreffen die Gestaltung von Prozessen, Systemen und Gesetzen, die aktive Gestaltung des Veränderungsprozesses und die Bedingungen, unter denen sich erfolgreiche Lösungen auf andere Kommunen übertragen lassen.

2.1 KI-Projekte in der Kommunalverwaltung stehen unter großem öffentlichem Interesse und hohem Erwartungsdruck

Anders als herkömmliche Digitalisierungsprojekte finden KI-Projekte im Rampenlicht statt.
Die Einführung eines neuen Fachverfahrens oder die Umstellung auf die E-Akte interessiert meist nur die unmittelbar Beteiligten. Weil aber künstliche Intelligenz derzeit ein intensiv diskutiertes Thema in Politik und Öffentlichkeit ist, erhalten kommunale KI-Vorhaben große mediale Aufmerksamkeit. Über das von uns begleitete Projekt berichteten regionale und überregionale Medien in einem Ausmaß, das für die Beteiligten in der Kommune ungewohnt war. Zwar bringt diese Aufmerksamkeit der Kommune Anerkennung als Vorreiterin ein. Sie erhöht aber zugleich den Druck auf alle Beteiligten, denn Verzögerungen oder Probleme können nun ebenfalls stärker öffentlich wahrgenommen werden.

Mit der öffentlichen Aufmerksamkeit wächst auch der Erwartungsdruck.
Behördenleitungen und kommunale Spitzen verbinden mit KI-Projekten häufig die Hoffnung, die drängendsten Probleme der Kommunalverwaltung zu lösen: überlastete Fachbereiche, lange Bearbeitungszeiten und den zunehmenden Fachkräftemangel. Genährt werden diese Hoffnungen durch Erfolgsmeldungen, die eine solche Wirkung zu bestätigen scheinen. In der Praxis lassen sich diese Erwartungen aber oft nicht einlösen (siehe Abschnitt 2.5).

2.2 Die Vorreiterkommunen betreten Neuland

Wer als eine der ersten Kommunen agentische KI in der Leistungsverwaltung einführt, kann sich kaum an Vorbildern orientieren. Für viele Fragen gibt es noch keine etablierten Antworten, weder in der eigenen Verwaltung noch bei anderen Kommunen. Das betrifft die rechtliche Bewertung ebenso wie die Kosten, die technische Integration und das Verhältnis zu den etablierten Akteuren der Verwaltungsdigitalisierung. Die Vorreiterkommunen müssen diese Fragen deshalb häufig als erste und allein klären.

Die regulatorischen Anforderungen an KI sind vielfach noch ungeklärt.
Die KI-Verordnung der Europäischen Union stellt Anforderungen auch an den KI-Einsatz in der öffentlichen Verwaltung, deren konkrete Bedeutung für die Praxis vielfach noch offen ist. Unklar ist etwa, welcher Risikokategorie eine KI-Anwendung in der Leistungsverwaltung zuzuordnen ist und welche Transparenzpflichten daraus folgen. Auch Startups berichten von Unklarheiten, welche Regelungen für sie gelten. Hinzu kommen datenschutzrechtliche Fragen, etwa zur Verarbeitung von Sozialdaten in der Cloud. Ohne gesicherte Auslegungen bewegen sich Kommunen teils auf unsicherem Terrain. Die große öffentliche Aufmerksamkeit und die polarisierte Debatte über KI verstärken diese Unsicherheiten zusätzlich.

Die Kosten von KI-Lösungen sind schwer kalkulierbar.
Viele KI-Lösungen werden nach dem tatsächlichen Verbrauch abgerechnet, also nach der Zahl der verarbeiteten Tokens. Für Kommunen sind die laufenden Kosten damit nur schwer vorherzusagen. Gerade für Verwaltungen, die in festen Haushaltsansätzen planen müssen, ist das eine erhebliche Hürde.

Die Einbettung der in die bestehende IT-Landschaft ist eine Herausforderung.
Als eigenständige Anwendung ist eine KI-Lösung vergleichsweise einfach einsatzbereit. Sie wird in der Cloud betrieben, über den Browser genutzt und erfordert kaum Integrationsaufwand. Der Nutzen einer KI-Lösung entfaltet sich jedoch erst, wenn sie in die bestehenden Prozesse und IT-Strukturen eingebettet wird. Genau hier liegen die Schwierigkeiten. In unserer Fallstudie stand die Lösung nach rund zwei Monaten zu etwa 90 Prozent. Die fehlerfreie Anbindung an das Zahlverfahren des Landes-IT-Dienstleisters zog sich dagegen über weitere Monate hin. Hinzu kommt, dass bestehende Fachverfahren oft nicht die Schnittstellen für die Anbindung von KI-Lösungen an ihre Systeme bereitstellen.

Neue Anbieter treffen auf etablierte Akteure.
Mit den Startups kommen neue Akteure in die Verwaltungsdigitalisierung. Kommunalen IT-Dienstleistern oder Fachverfahrensherstellern fällt die Zusammenarbeit mit diesen neuen Akteuren nicht immer leicht. Zugleich ist auch die Zusammenarbeit mit jungen Unternehmen für die Kommunen mit Unsicherheiten verbunden. Was geschieht, wenn es den Anbieter morgen nicht mehr gibt? Und wie verlässlich sind seine Auskünfte? Auch diese Fragen müssen die Vorreiterkommunen bislang ohne Erfahrungswerte beantworten.

2.3 Die KI-Startups bringen ihre Arbeits- und Projektkultur in die Kommunalverwaltung mit

Die KI-Startups bringen eine eigene Arbeitskultur mit, die sich deutlich davon unterscheidet, wie Digitalisierungsprojekte in der öffentlichen Verwaltung bisher durchgeführt wurden.

„Unfertig starten und gemeinsam weiterentwickeln“
Mit diesen Worten fasste einer unserer Interviewpartner die Arbeitsweise in unserer Fallstudie zusammen. Zwei Merkmale prägten die Zusammenarbeit in unserer Fallstudie:

- → Co-kreativ: Sachbearbeitende und Entwickler:innen arbeiteten eng zusammen. Die Entwickler:innen begleiteten die Sachbearbeitenden über mehrere Tage bei ihrer täglichen Arbeit. Die Sachbearbeitenden wurden ausdrücklich ermutigt, eigene Anforderungen an das System zu formulieren. Anpassungen erfolgten oft noch am selben Tag.
- → Agil: Die Lösungen starteten unfertig und wuchsen von Iteration zu Iteration. Alt- und Neusystem liefen während der Entwicklung parallel, damit sich die Ergebnisse abgleichen ließen. Fehlerberichte galten nicht als Störung, sondern als Erkenntnisquelle.

Von ähnlichen Erfahrungen berichteten uns auch die Interviewpartner:innen aus anderen Projekten. Sie alle hoben diese Arbeitsweise als zentrales Merkmal ihrer Projekte hervor.

Die co-kreative Arbeitsweise führt zu praxistauglichen Lösungen und hoher Akzeptanz.
Dieses co-kreative Vorgehen hatte zwei Effekte. Zum einen entstanden Lösungen, die zur tatsächlichen Arbeitspraxis passen. Zum anderen stieg die Akzeptanz der neuen Lösung, weil sich die Anwender:innen bei der Entwicklung mitgenommen und ernstgenommen fühlten. Nach Einschätzung unserer Interviewpartner:innen wurden neue Funktionen um ein Vielfaches schneller und passgenauer umgesetzt als bei herkömmlichen Einführungsprojekten.

Doch die neue Arbeitsweise hat ihren Preis.
Doch die enge Mitwirkung bedeutete auch einen erheblichen Mehraufwand für die Sachbearbeitung. Zusätzliche Ressourcen standen dafür nicht zur Verfügung, und das laufende Tagesgeschäft musste parallel bewältigt werden. Das Tempo der Startups mit kurzen Antwortfristen und kurzfristigen Umstellungen empfanden einige Beteiligte als überhastet und belastend. Außerdem wurde das Projekt durch den co-kreativen Ansatz schwerer planbar. Wann das System zeitlich und qualitativ „fertig“ wäre, blieb lange offen. Diese Unsicherheit führte in unserer Fallstudie auch zu Konflikten: Da das Datum für die Inbetriebnahme nicht verbindlich festgelegt war, wünschten sich die Sachbearbeitenden eine längere Eingewöhnungsphase, während die Leitung auf ein früheres Umschaltdatum drängte.

Startups können zum Türöffner für eine neue Arbeitskultur werden.
Trotz dieser Belastungen bewertete der überwiegende Teil unserer Interviewpartner:innen die Erfahrung mit dieser co-kreativen und agilen Arbeitsweise als positiv. Einige von ihnen sahen das Vorgehen als Blaupause für die Digitalisierung weiterer Leistungen. In den beobachteten KI-Projekten stellt sich Wandel der Arbeitskultur gewissermaßen nebenbei ein, den die Verwaltungsmodernisierung seit Langem anstrebt. Kommunen starten diese Projekte wegen der Technologie, doch ihr wichtigster Effekt könnte ein ganz anderer sein: Die Zusammenarbeit mit KI-Startups könnte zum Türöffner für einen Kulturwandel in den Behörden werden.

2.4 Die Nutzenwahrnehmung der Sachbearbeitenden schwankt zwischen Entlastung und Kontrollaufwand

KI übernimmt in der Praxis vor allem vorbereitende und prüfende Aufgaben.

Welche Aufgaben die KI im Arbeitsalltag tatsächlich übernimmt, unterscheidet sich zwischen den beobachteten Projekten nur wenig. In allen Fällen unterstützt sie die Sachbearbeitung bei Arbeitsschritten, die der eigentlichen Entscheidung über einen Antrag vorgelagert sind. Je nach Projekt waren dies:

- die Unterstützung der Antragstellenden beim Ausfüllen des Antrags,
- die Zuordnung des Posteingangs,
- die Plausibilitäts- und Vollständigkeitsprüfung von Anträgen und Nachweisen einschließlich der Übernahme der Daten in das Fachverfahren,
- in einem Vergleichsfall der automatische Versand von Nachforderungsschreiben
- die Bereitstellung von Fachwissen als Wissensassistenz.

Die Entscheidungshoheit bleibt bei den Sachbearbeitenden.

Die Entscheidung über die Bewilligung von Leistungen selbst blieb in allen beobachteten Fällen bei den Sachbearbeitenden. Auch formulierten die Systeme keine expliziten Entscheidungsempfehlungen. Die Sorge vor intransparenten, schwer zurechenbaren KI-Entscheidungen trifft auf die beobachteten Projekte deshalb bislang nicht zu. Allerdings verschiebt sich die Grenze: Beim automatischen Versand von Nachforderungsschreiben übernimmt die KI bereits ohne vorherige Prüfung Verfahrensschritte mit unmittelbarer Wirkung gegenüber den Antragstellenden.

Geschätzt werden die Entlastung von Routineaufgaben und die rechtliche Absicherung.

In unserer Fallstudie beurteilten die Sachbearbeitenden insbesondere die Wissensassistenz als sehr nützlich. Der Nutzen bestand für sie aber nicht darin, dem Assistenzsystem die rechtliche Beurteilung eines Falles zu übertragen, sondern darin, die eigene Beurteilung durch das Assistenzsystem zu überprüfen und abzusichern. In den flankierenden Interviews wurde darüber hinaus auch die Entlastung von Routineaufgaben, etwa die automatische Zuordnung von Posteingängen, positiv bewertet

Die Sachbearbeitenden zeigen Kontrollbedürfnis statt Automation Bias.

Insgesamt legten die Sachbearbeitenden ein ausgeprägtes Bedürfnis an den Tag, bei der Nutzung der KI-Funktionen die Kontrolle über das Arbeitsergebnis zu behalten. Je komplexer die Aufgabe war, die der KI übertragen wurde, desto skeptischer bewerteten die Sachbearbeitenden den Nutzen. Deutlich wird das bei der automatischen Erstellung von Nachforderungsschreiben. Welche Unterlagen im Einzelfall nachzufordern sind, hängt oft von Ermessens- und Auslegungsspielräumen ab. Ob die KI hier tatsächlich das Richtige anfordert, war unter unseren Interviewpartner:innen umstritten. Auch die KI-Ergebnisse der Plausibilitätsprüfungen wurden sorgfältig und zeitaufwändig kontrolliert. Für einen „Automation Bias“, also eine Neigung, Vorschläge des KI-Systems unhinterfragt zu übernehmen, fanden wir in unserer Fallstudie keine Belege. Mit zunehmender Vertrautheit könnte sich das Verhältnis der Sachbearbeitenden zur KI allerdings in Richtung eines Automation Bias verschieben.

2.5 Effizienzgewinne durch den Einsatz agentischer KI sollten nicht überbewertet werden

Erfolgsmeldungen versprechen große Effizienzgewinne.
Viele kommunale Leitungsebenen erhoffen sich vom Einsatz agentischer KI, dass die Effizienz deutlich gesteigert und der Personalmangel spürbar gemildert wird. Veröffentlichte Ergebnisse scheinen diese Erwartungen zu bestätigen. Der Abschlussbericht des Agentic AI Hub berichtet von erheblichen Effizienzgewinnen (BMDS 2026). KI-Anbieter werben mit Zeitersparnissen von bis zu 75 Prozent. Die Grundlage für diese Aussagen ist aber oft nicht klar. Vermutlich werden zum Teil einzelne Fallbearbeitungen unter experimentellen Bedingungen als empirische Basis genommen. Für eine valide Bewertung wäre das eine dürftige Grundlage.

Hinzu kommt, dass viele KI-Anwendungen als Insellösungen eingeführt werden. Ihre Effizienzgewinne beziehen sich deshalb nur auf die eng umgrenzten Teilaufgaben, die der KI übertragen wurden. Bei diesen einzelnen Arbeitsschritten werden durchaus spürbare Effizienzgewinne erzielt. So schätzten Interviewpartner:innen aus einem der Vergleichsfälle, dass sich durch die automatische Posttrennung, die Vollständigkeitsprüfung und die Erstellung von Nachforderungsschreiben rund eine Dreiviertelstunde Bearbeitungszeit je Antrag einsparen lässt. Bezogen auf die einzelne Aufgabe ist das ein signifikanter Zeitgewinn. Gemessen an einer Antragsbearbeitung, die insgesamt mehrere Wochen dauert, relativiert er sich jedoch deutlich.

Engpässe im Prozess zehren die Gewinne von KI-Insellösungen auf.
Wo die KI-Lösung lediglich als Insellösung eingesetzt wird und nicht in einen durchgängig digitalen Prozess eingebettet ist, gehen die Effizienzgewinne an Medienbrüchen und fehlenden Schnittstellen wieder verloren. So prüfte in einem unserer Vergleichsfälle ein KI-Assistent die eingehenden Anträge und bereitete die Antragsdaten für die weitere Bearbeitung auf. Diese Daten mussten die Sachbearbeitenden von Hand in das Fachverfahren übertragen, weil dem Fachverfahren eine entsprechende Eingangsschnittstelle fehlte. Die positiven Effekte des KI-Assistenten gingen so wieder verloren. In einem anderen Fall wurde der mittels KI-Assistenz erstellte Antrag mangels E-Akte ausgedruckt, per Post verschickt und anschließend wieder eingescannt.

Echte Mehrwerte entstehen erst mit veränderten Prozessen.
Die Literatur stützt diese Einschätzung. Produktivitätsgewinne durch die Nutzung einzelner KI-Werkzeuge lassen sich zwar messen. Substanzielle Mehrwerte entstehen aber erst dann, wenn sich auch die Prozesse verändern, in die diese Werkzeuge eingebettet sind (Niehaves 2025; Regis et al. 2026). Für unsere Fallstudie, in der der Prozess durchgängig digital abgebildet ist, liegen dazu noch keine gesicherten Erkenntnisse vor. Die Einspareffekte des neuen Systems sollen erhoben werden, sobald dies nach Abschluss der Einarbeitungsphase valide möglich ist. Die Leitung der Wohngeldstelle rechnet jedoch mit einer substanziellen Verkürzung der Bearbeitungszeit.

2.6 Auch bei KI wirken die Mühen der Digitalisierungsebene

Was für die Verwaltungsdigitalisierung allgemein gilt, gilt auch für KI-Projekte.
Die Erfahrung, dass Effizienzgewinne digitaler Lösungen an Medienbrüchen und fehlenden Schnittstellen verloren gehen, begleitet die Verwaltungsdigitalisierung seit Langem. Digitalisierung entfaltet ihren Nutzen erst dann, wenn die Prozesse selbst überprüft, vereinfacht und von Anfang bis Ende digital gestaltet werden. Für KI gilt nichts anderes. Auch die leistungsfähigste KI-Anwendung kann nur so viel bewirken, wie der Prozess zulässt, in den sie eingebettet ist. Prozessgestaltung ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor für den Einsatz agentischer KI.

Auch KI muss gebrauchstauglich gestaltet sein.
Auch eine zweite bekannte Anforderung der Verwaltungsdigitalisierung gilt ebenso für KI: Digitale Systeme müssen sich in die Arbeit derjenigen einfügen, die sie nutzen. Gerade wenn KI als Assistenzsystem eingesetzt wird, hängt ihr tatsächlicher Nutzen davon ab, wie gebrauchstauglich sie gestaltet ist. Beispielsweise erzeugte das KI-System in unserer Fallstudie bei der Plausibilitätsprüfung lange, unübersichtliche Listen von Hinweisen. Einige Sachbearbeitende klagten daraufhin, die Hinweise zu sichten und zu bewerten, koste mehr Zeit, als die Unterlagen selbst zu prüfen.

Vorsicht vor „Schlangenöl-KI“: Praxisuntaugliche Regelungen kann auch KI nicht heilen
Dass schlechte Verfahren durch Digitalisierung nicht besser werden, ist eine der grundlegenden Erfahrungen der Verwaltungsdigitalisierung. Wer einen umständlichen Prozess digitalisiert, erhält am Ende einen umständlichen digitalen Prozess. Für KI gilt das ebenso. Neu ist allerdings, welches Potenzial der Technologie in der aktuellen Debatte zugeschrieben wird. Bei KI schwingt häufig die Hoffnung mit, sie könne organisatorische oder rechtliche Defizite gewissermaßen auf wundersame Weise heilen. Diese Erwartung macht KI zum Schlangenöl, zum Wundermittel, von dem mehr erhofft wird, als es leisten kann.

Wie begrenzt diese Heilkraft ist, zeigt sich in unserer Fallstudie besonders deutlich an den rechtlichen Grundlagen. Dass die Bearbeitung von Wohngeldanträgen so aufwendig ist, liegt nicht in erster Linie an fehlender Technik, sondern an den Regelungen, die vollzogen werden müssen. Komplizierte Anspruchsvoraussetzungen, umfangreiche Nachweispflichten und Auslegungsspielräume erzeugen einen Prüfaufwand, den KI zwar unterstützen, aber nicht beseitigen kann. Je komplizierter die Regelungen sind, desto mehr Arbeitsschritte muss die KI abbilden und desto mehr Ergebnisse müssen die Sachbearbeitenden kontrollieren. Um diese Probleme zu beheben, braucht es Lösungen jenseits der KI: eine bessere Prozessgestaltung oder eine vollzugstauglichere Gesetzgebung. Diese Arbeit wird uns KI nicht abnehmen.

2.7 Die KI-Einführung muss als Veränderungsprozess gestaltet werden

Auch KI-Projekte sind vor allem Veränderungsprozesse.
In einer weiteren Hinsicht gleichen KI-Projekte herkömmlichen Digitalisierungsvorhaben. Sie sind nicht nur die Einführung einer neuen Technik, sondern vor allem ein organisatorischer, kultureller und personeller Veränderungsprozess. Unsere Interviewpartner:innen nannten als entscheidende Erfolgsfaktoren deshalb selten die Technik. Die Bereitstellung cloudbasierter KI-Lösungen etwa wurde von unseren Interviewpartner:innen als vergleichsweise unkompliziert eingeschätzt. Entscheidend und anspruchsvoll sei vielmehr, dass die Prozesse sauber definiert werden und dass die Akzeptanz der Sachbearbeitenden als den späteren Nutzenden der KI-Lösungen sichergestellt wird.

KI als Teil eines digitalen Prozesses verändert die Arbeitsabläufe und die Rollen.
Wenn eine KI-gestützte Lösung in einen Leistungsprozess eingebettet ist, verändert sich die Arbeitsweise und die Rolle der Beschäftigten im Arbeitsprozess grundlegend: Arbeitsschritte, die die Sachbearbeitenden bislang selbst ausgeführt haben, übernimmt nun teilweise die KI. Die Sachbearbeitenden müssen deren Arbeitsergebnisse prüfen und bewerten. Dadurch entstehen neue Kompetenzanforderungen: Die Beschäftigten müssen beispielsweise einschätzen können, wann sie den Ergebnissen der KI vertrauen können und wann sie diese genauer nachprüfen müssen.

Der Wandel muss durch ein systematisches Change Management gestaltet werden.
Aufgrund dieses organisatorischen, kulturellen und personellen Wandels, den die Einführung von KI auslöst, kommt einem systematischen Change Management eine entscheidende Bedeutung für den Projekterfolg zu. Aus unseren Interviews lassen sich drei Aufgaben ableiten, die das Change Management in den beobachteten Projekten abdecken musste:

- **Kompetenzen aufbauen:** Die Beschäftigten müssen lernen, mit dem neuen System und mit KI umzugehen. Dazu dienten in einigen der untersuchten Fälle interne Qualifizierungen, die Chancen, Risiken und Funktionsweise von KI vermitteln, sowie Expert:innen in den Teams, die ihr Wissen an Kolleg:innen weitergeben.
- **Die Beschäftigten beteiligen:** Ohne den Rückhalt der Sachbearbeitung, so eine Einschätzung aus unseren Interviews, ist ein solches Projekt zum Scheitern verurteilt. Es gilt daher, die Fachabteilung möglichst früh einzubinden. Das co-kreative Vorgehen der Startups, das wir in Abschnitt 2.3 dargestellt haben, ist hierfür ein wirksamer Ansatz, weil es die Sachbearbeitenden von Betroffenen zu Mitgestaltenden der neuen Lösung macht.
- **Führung wahrnehmen:** Angesichts von Unsicherheiten, unterschiedlichen Kommunikationsstilen und zusätzlichen Belastungen in KI-Projekten kommt der Personalführung eine zentrale Bedeutung zu: Sie muss den Beschäftigten bei Unsicherheiten und in belastenden Phasen Rückhalt geben, bei Konflikten zwischen Startup und Beschäftigten vermitteln, aber auch klare Ziele und Erwartungen formulieren, an denen sich die Projektteilnehmer:innen orientieren können.

2.8 Die Skalierung von KI-Lösungen scheitert an unterschiedlichen Bedingungen vor Ort

Wollen andere Kommunen eine KI-Lösung übernehmen, die anderswo gut funktioniert, erweist sich das in der Praxis als schwierig. Die Gründe dafür liegen weniger in der Technologie selbst als in den Bedingungen, unter denen sie eingesetzt wird. In unseren Interviews wurden vor allem zwei Faktoren benannt.

Gleiche Gesetze werden unterschiedlich vollzogen.
Auch wenn die gesetzlichen Regelungen dieselben sind, legt jede Kommune sie in der Vollzugspraxis anders aus. Eine KI-Lösung muss deshalb in jeder Kommune neu an die örtliche Vollzugspraxis angepasst werden. So verlangten in einem unserer Vergleichsfälle zwei Kommunen desselben Bundeslandes für dieselbe Leistung unterschiedliche Nachweise von den Antragstellenden. Die KI-Lösung, die auf die Vollzugspraxis der einen Kommune ausgerichtet war, musste deshalb angepasst werden, bevor sie in der anderen Kommune eingesetzt werden konnte.

Regulatorische Anforderungen werden unterschiedlich ausgelegt.
Auch die unterschiedliche Auslegung der regulatorischen Anforderungen hinsichtlich Datenschutz oder Informationssicherheit wurde in den Interviews als Skalierungshemmnis benannt. Eine KI-Lösung muss in jeder Kommune erneut den Weg durch die örtlichen Prüf- und Abstimmungsprozesse gehen. Auch wenn sie in einer Kommune problemlos freigegeben wurde, konnte sie in anderen Kommunen an einer restriktiveren Bewertung durch die Datenschutz- und Informationssicherheitsbeauftragten scheitern.

3 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen beruhen auf den Erkenntnissen unserer Fallstudie und der Vergleichsfälle. Sie richten sich zum einen an Kommunen, die die Einführung agentischer KI planen, zum anderen an Bund und Länder, die diese Einführung unterstützen können. Unsere Empfehlungen erheben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Für eine gelingende Einführung agentischer KI in der Verwaltung sind weitere Maßnahmen sinnvoll und notwendig, die in den von uns untersuchten Projekten jedoch nicht oder nur am Rande eine Rolle spielten. Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die sich aus der von uns beobachteten Praxis ableiten lassen.

3.1 Für Kommunen, die die Einführung agentischer KI planen

Ein realistisches Erwartungsmanagement aufbauen

Aufmerksamkeit und Ambition sind für Innovationsprojekte grundsätzlich kein Nachteil. Problematisch wird es dort, wo die Erwartungen die Möglichkeiten übersteigen, die ein einzelnes KI-Projekt unter den gegebenen Bedingungen leisten kann. Kommunen sind deshalb gut beraten, schon zu Projektbeginn realistische und überprüfbare Ziele zu formulieren und diese nach innen wie nach außen offen zu kommunizieren. Dazu gehört auch, gegenüber Verwaltungsspitze und Politik deutlich zu machen, dass sich Effizienzgewinne nicht sofort einstellen. Zunächst entsteht in der Einführungsphase Mehraufwand.

Agentische KI als Teil eines umfassenden Veränderungsprojekts angehen

Vor dem Start eines KI-Projekts sollten Kommunen prüfen, ob der Einsatz von KI für die angestrebten Ziele tatsächlich notwendig ist. Agentische KI sollte nicht dazu dienen, die Symptome struktureller organisatorischer oder rechtlicher Defizite zu bekämpfen. Wo der Einsatz agentischer KI sinnvoll ist, sollte er Teil eines umfassenderen Organisationsprojekts sein, in dem Prozesse, Zuständigkeiten und Arbeitsweisen gemeinsam neu gestaltet werden. Die KI sollte dabei in bestehende Fachverfahren und digitale Verwaltungsprozesse eingebettet werden, statt als isoliertes Zusatzwerkzeug neben bestehenden Abläufen zu stehen. Ein systematisches Change Management muss integraler Bestandteil eines solchen Veränderungsprojektes sein.

IT-Dienstleister frühzeitig einbeziehen

Mit KI-Startups kommen neue Akteure in die Verwaltungsdigitalisierung. Für den Erfolg eines Projekts bleiben aber die etablierten IT-Dienstleister wichtig. Oft ist gerade die Anbindung an ihre Systeme wesentlich für den Erfolg der Lösung. Außerdem können sie dazu beitragen, erfolgreiche Lösungen anderen Kommunen in ihrem Verbund zugänglich zu machen. Eine frühzeitige Beteiligung der etablierten IT-Dienstleister stärkt ihre Kooperationsbereitschaft und schafft die Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit.

So viel Co-Kreation wie möglich, so viel Planung wie nötig

Die enge Zusammenarbeit zwischen Sachbearbeitung und Entwickler:innen war eine der zentralen Stärken in allen von uns beobachteten Projekten: Sie führte zu praxistauglichen Lösungen und sicherte die Akzeptanz der Beschäftigten. Kommunen sollten daher die künftigen Nutzenden von Beginn an in die Gestaltung einbeziehen. Um aber Unsicherheiten und Konflikte zu vermeiden, braucht der co-kreative Ansatz einen verbindlichen planerischen Rahmen. Dazu gehören ein realistischer Zeitplan mit klaren Meilensteinen sowie geschützte Zeitfenster für die Mitwirkung der Beschäftigten.

Von den Erfahrungen anderer Kommunen lernen

Viele Fragen, die sich bei der Einführung agentischer KI stellen, haben andere Kommunen bereits beantwortet. Das gilt etwa für Datenschutz, IT-Sicherheit, Beschaffung und Vertragsgestaltung. Kommunen sollten deshalb vor und während der Einführung gezielt den Austausch mit Vorreiterkommunen suchen. Das gilt insbesondere dann, wenn eine KI-Lösung intern an restriktiven Bewertungen zu scheitern droht. Ist ein Einsatz andernorts möglich, sollte das Anlass sein, die eigene Bewertung zu überprüfen.

3.2 Für Bund und Länder, die Kommunen bei der Einführung agentischer KI unterstützen

Die einheitliche Auslegung regulatorischer Anforderungen unterstützen

Dass eine KI-Lösung in der einen Kommune eingesetzt werden kann und in der nächsten an einer restriktiveren Bewertung scheitert, ist ein zentrales Skalierungshemmnis. Bund und Länder sollten gemeinsam mit den Datenschutzaufsichtsbehörden die bestehenden Orientierungshilfen um abgestimmte Musterbewertungen für typische Einsatzszenarien in der Leistungsverwaltung entwickeln, etwa für die Verarbeitung von Sozialdaten in der Cloud. Solche Vorlagen entlasten die Datenschutz- und Informationssicherheitsbeauftragten vor Ort und tragen dazu bei, dass vergleichbare Anwendungsfälle auch vergleichbar bewertet werden.

Offene Schnittstellen durchsetzen

KI-Lösungen können ihren Nutzen nur in durchgängig digitalen Prozessen entfalten. Diese scheitern bislang häufig an fehlenden Schnittstellen. Bund und Länder sollten deshalb verbindliche Standards für offene Schnittstellen zur Anbindung von KI-Lösungen setzen, die etwa bei der Beschaffung von Fachverfahren eingefordert werden können.

Gesetze vollzugstauglich gestalten

KI kann praxisuntaugliche Regelungen nicht heilen. Wer will, dass KI die Leistungsverwaltung spürbar entlastet, muss deshalb auch die Regelungen vereinfachen, die vollzogen werden müssen. Bund und Länder sollten Leistungsgesetze systematisch daraufhin überprüfen, wo Anspruchsvoraussetzungen und Nachweispflichten vereinfacht werden können. Neue Regelungen sollten von vornherein auf einen digitalen Vollzug hin angelegt werden.

4 Literaturverzeichnis

BMDS – Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung (2026): *Deutschland kann KI: Von der Pilotierung zur Skalierung*. Online: https://bmds.bund.de/fileadmin/BMDS/Dokumente/48-Anlage-Ergebnisbericht_Agentic_AI-Hub_.pdf

Ilves, L.; Kilian, M.; Peixoto, T. C.; Velsberg, O. (2025): *The Agentic State. Rethinking Government for the Era of Agentic AI*. Online: https://github.com/essemmeppi/agenticstate/releases/download/v1.0.1/The.Agentic.State.-.Vision.Paper.pdf

Liang, Z., et al. (2025). AI for the Next Generation of Public Services. In: The Next Great Divergence: Why AI May Widen Inequality Between Countries. UNDP/Institute for AI International Governance, Tsinghua University.

Niehaves, B. (2025): Genug rumgespielt – vom KI-Hype zur KI-Transformation. In: *eGovernment*. Online: https://www.egovernment.de/genug-rumgespielt-vom-ki-hype-zur-ki-transformation-a-dbeef1cd0f0c63591ad300bb161cc252/

Niehaves, B. (2026): KI in Landkreisen: Die wichtigsten Vorhaben im Überblick. In: eGovernment. Online: https://www.egovernment.de/ki-in-landkreisen-die-wichtigsten-vorhaben-im-ueberblick-a-bc7eb424a170d8b8e3b15027fa9b3599/

OECD (2025): *Governing with Artificial Intelligence. The State of Play and Way Forward in Core Government Functions*. Paris: OECD Publishing. Online: https://doi.org/10.1787/795de142-en

Regis, C., Martin-Bariteau, F., Adams, R., Bertrand, B., Effoduh, J. O., Parycek, P., Pereira de Souza, C. A. & Yoon, H. (2026): Regieren mit KI: Aufbau einer transformativen und resilienten öffentlichen Verwaltung. The Global Policy Briefs on AI, IVADO/AI + Society Initiative, Universität Ottawa. Online: https://doi.org/10.20381/9e3q-ej79

Stadt Nettetal (2025): *KI Einsatz bei der Stadt Nettetal*. Online: https://ris.nettetal.de/sdnetrim/UGhVM0hpd2NXNFdFcExjZfIaVZ2khxokWwlDdfyoA-wiJQW2M7Ip7ifHMy3DI8taB/Microsoft_PowerPoint_-_20250325_Pr----sentation_KI.pptx.pdf

WEF – World Economic Forum (2026): *Making Agentic AI Work for Government. A Readiness Framework*. Genf: World Economic Forum. Online: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Making_Agentic_AI_Work_for_Government_A_Readiness_Framework_2026.pdf

Agora Digitale Transformation

www.agoradigital.de