

# KI-Potenzialanalyse in kommunalen Jobcentern

Systematische Identifikation von KI-Potenzialen in hessischen kommunalen Jobcentern: methodisch fundiert, aufgabenorientiert und interkommunal erprobt.

KI\_Hub Kommunal | API – KI-Potenzialanalyse

💡 **Kernergebnis:** Ein erprobtes, interkommunal validiertes Analyseframework mit klaren Schritten, Methoden und Bewertungslogik, so entwickelt, dass es modular auf kommunale Organisationen übertragen werden kann.

## Auf einen Blick

<b>Projektbezug</b>	<i>API – KI-Potenzialanalyse</i>
<b>Themenfeld</b>	<i>KI-Potenzialanalyse, Aufgabenkritik, Geschäftsprozessanalyse, Öffentliche Verwaltung, Arbeitsmarkt &amp; Grundsicherung</i>
<b>Zeitraum</b>	<i>Oktober 2025 – April 2026</i>
<b>Status</b>	<i>Fertiggestellt   Transferbereit</i>

## Ausgangssituation

Kommunale Jobcenter stehen unter hohem Transformationsdruck: Fachkräftemangel, steigende Aufgabenkomplexität, hohe Fallzahlen und wachsende Erwartungen an digitale, bürgerorientierte Leistungen treffen auf eine bereits hohe Grundbelastung. Gleichzeitig war vielerorts unklar, an welchen Stellen Künstliche Intelligenz (KI) tatsächlich zu Arbeitserleichterung, Qualitätsverbesserung oder effizienteren Prozessen beitragen kann, und wo zunächst Prozessklärung, Datenqualität, Standardisierung oder klassische Digitalisierung erforderlich sind. Das Arbeitspaket 1 im Projekt KI\_Hub Kommunal adressierte genau diese Lücke: KI-Potenziale werden nicht technologiegetrieben gesucht, sondern aus realen Aufgaben-, Belastungs- und Prozessmustern heraus identifiziert und priorisiert.

## Vorgehen & Umsetzung

Das methodische Vorgehen verbindet eine Tiefenanalyse am Pilotstandort Jobcenter Neue Wege (Kreis Bergstraße) mit einer interkommunalen Breitenerhebung bei 15 weiteren hessischen kommunalen Jobcentern. Diese Zweiebenenstruktur war bewusst gewählt: Am Pilotstandort wurden Methoden entwickelt und tief erprobt; interkommunal wurden die Befunde gespiegelt, validiert und auf Übertragbarkeit geprüft. Die K4K eG begleitete das Vorhaben mit einem qualifizierten und interdisziplinären Projektteam als kommunale Genossenschaft. Koordiniert wurde die Arbeit über die AG Digitalisierung der hessischen kommunalen Jobcenter als gemeinsames Steuerungs- und Beteiligungsgremium.

### Wesentliche Schritte:

- Projektaufbau und interkommunale Strukturierung: Einrichtung der Steuerungsstruktur, Einbindung der 15 Partnerkommunen und der AG Digitalisierung, Aufbau eines gemeinsamen Prozessregisters und Aufgabenkatalogs als Arbeitsgrundlage
- Geschäftsprozessanalyse der wichtigsten Kern- und Unterstützungsprozesse in BPMN 2.0 (PICTURE/PICTURE nova) sowie KI-gestützte Schmerzpunkt-Analyse zur Erhebung von Reibungsmustern in Aufgaben und Abläufen
- Geschäftsprozessmodellierung: Modellierung der wichtigsten Kern- und Unterstützungsprozesse in den Bereichen Leistung, Vermittlung und Zentralbereich in BPMN 2.0 mithilfe der Software PICTURE/PICTURE nova
- KI-gestützte Schmerzpunkt-Analyse: Identifikation und Verdichtung von Reibungsmustern, Zeitverlusten und Belastungsstellen in realen Arbeitsprozessen, unter Einbezug von Mitarbeitenden und Führungskräften über strukturierte Beteiligungsformate
- Interkommunale Validierung und Iteration: Rückspiegelung der Pilotbefunde in die 15 Partnerkommunen sowie gemeinsame Prüfung auf Strukturmuster, lokale Besonderheiten und interkommunale Übertragbarkeit
- Erstellung der KI-Potenziallandkarte: Bewertung aller identifizierten Optimierungspotenziale nach Entlastungswirkung, Umsetzbarkeit, Datenlage und Übertragbarkeit, inklusive Use-Case-Canvas und Prüfung von Datenschutz-, IT- und Governance-Anforderungen

### Eingesetzte Technologien und Tools im Analyseprozess:

- Prozessregister und bereichsspezifische Aufgabenkataloge als Erhebungsgrundlage
- PICTURE / PICTURE nova: Prozessmanagementsoftware zur Geschäftsprozessmodellierung in BPMN 2.0
- KI-gestützte Schmerzpunkt-Analyse zur Identifikation von Reibungsmustern in Aufgabenwahrnehmung und Abläufen
- Low-Code-Plattform zur systematischen Verdichtung von Analyseergebnissen und Identifikation von Befundmustern
- LamaPoll für Erstellung, Durchführung und Auswertung einer interkommunalen Online-Umfrage
- KI-Potenziallandkarte mit Handlungsfeldern, Use-Case-Canvas und expliziten Nicht-Use-Cases

- Datenschutz-, IT-Sicherheits- und Governance-Prüfung für personen- und organisationssensible Daten
- Stackfield für interkommunale Projektkommunikation und Dokumentation
- MS-Office-Anwendungen und Kollaborationstools für Workshopdurchführung, Befundsicherung und Ergebnisaufbereitung

## Ergebnisse & Erkenntnisse

Das Analyseverfahren lieferte **eine KI-Potenziallandkarte** mit mehr als 60 prozessbezogenen Ansatzpunkten, bewertet nach Entlastungswirkung, Umsetzbarkeit, Datenlage und interkommunaler Übertragbarkeit. Ausdrücklich wurden auch Bereiche identifiziert, in denen Prozessoptimierung, Standardisierung oder klassische Digitalisierung sinnvoller sind als ein direkter KI-Einsatz. Diese Unterscheidung, was ein KI-Potenzial ist und was (noch) nicht, ist ein zentrales Qualitätsmerkmal der Methode. Die vollständigen inhaltlichen Ergebnisse sind im zugehörigen Factsheet dokumentiert.

### Von den Ergebnissen profitieren verschiedene Gruppen:

- Mitarbeitende: Identifikation von Zeitfressern, Doppelarbeiten, Medienbrüchen und Aufwandstreibern sowie KI-basierte Lösungsansätze zur Reduktion der Arbeitsbelastung
- Führungskräfte: nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage für Priorisierungen, effizientere Ressourcensteuerung und Quick-Win-Ansätze in den Kernprozessen
- IT, Digitalisierung und Prozessmanagement: systematische Verbindung fachlicher und organisatorischer Ineffizienzen mit digitalen, automatisierungs- und KI-basierten Lösungsansätzen
- Bürgerinnen und Bürger: mittelbar durch schnellere Bearbeitung, verständlichere Kommunikation, höhere Ergebnisqualität und bessere Orientierung in Verwaltungsprozessen
- Andere Kommunen und Jobcenter: direkte Nutzbarkeit der methodischen Beschreibung für eine eigene KI-Potenzialanalyse, da das Vorgehen nicht an ein einzelnes Tool gebunden ist

### Effekte nach Zeithorizont:

- Kurzfristig: schnelle Transparenz über priorisierte Entlastungsfelder, insbesondere bei dokumentenintensiven Aufgaben, Textarbeit und Recherche, Unterlagenprüfung, Fristensteuerung und Gesprächsdokumentation
- Mittelfristig: konkrete Hinweise für das KI-Reallabor (AP2), Prototypentwicklung, Schulungsformate und anwendungsbezogene Vertiefung von Use Cases, abgeleitet aus realen Belastungsmustern
- Langfristig: ein strukturiertes Vorgehen, das Organisationsentwicklung, Prozessmanagement, Digitalisierung und Kompetenzaufbau systematisch verbindet
- Strategisch: KI wird als Gestaltungsaufgabe der Organisation verstanden, nicht als isolierte Tooleinführung. Das verbessert Anschlussfähigkeit und Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Führungskräften nachhaltig

### Was hat gut funktioniert:

- Die Kombination aus Tiefenanalyse am Pilotstandort und interkommunaler Breitenerhebung bei 15 Partnerkommunen erwies sich als methodisch besonders wertvoll: Strukturelle Muster ließen sich von lokalen Besonderheiten unterscheiden, was eine wichtige Voraussetzung für Übertragbarkeit war.
- Die Kombination aus digitaler Aufgabenkritik und Geschäftsprozessanalyse erzeugte Synergieeffekte: Aufgaben wurden nicht isoliert, sondern in ihrem prozessualen Zusammenhang bewertet. Das erhöhte die Treffsicherheit der identifizierten Potenziale. Die frühzeitige und direkte Beteiligung von Mitarbeitenden und Führungskräften stärkte die Akzeptanz der Ergebnisse.
- Die Nutzung bestehender interkommunaler Gremien (AG Digitalisierung) ermöglichte eine effiziente Einbindung aller 16 Partnerkommunen, ohne neue Parallelstrukturen aufzubauen
- Die konsequente Trennung von KI-Use-Cases und Nicht-KI-Potenzialen erhöhte die Glaubwürdigkeit der Analyse und schuf bei Führungskräften Vertrauen in die Methode

### Was wir gelernt haben:

- Der Aufbau eines interkommunalen Projekts mit 16 Partnerkommunen ist aufwändiger als erwartet. Frühzeitige Einbindung der Entscheidungsebene, klare Governance und ein gemeinsames Verständnis der Methode sind erfolgskritisch und kein nachgelagertes Thema.
- Datenschutz, IT-Sicherheit und Governance-Fragen sollten von Beginn an in das Analyseverfahren einbezogen werden, nicht erst bei der Umsetzung konkreter KI-Use-Cases. Fehlende oder unklare Grundlagen in diesen Bereichen können die Nutzbarkeit von Analyseergebnissen im Nachhinein einschränken.
- Aufgabenkritik und Geschäftsprozessanalyse ergänzen sich methodisch: Aufgabenkritik zeigt, welche Aufgaben vereinfacht, standardisiert oder automatisiert werden sollten; Prozessanalyse zeigt, an welcher Stelle im Ablauf der Hebel liegt
- KI ist kurzfristig vor allem als assistierende Unterstützung anschlussfähig, nicht als Vollautomatisierung. Die stärksten Potenziale liegen bei Textverarbeitung, Rechercheaufgaben, Dokumentenprüfung, Vorstrukturierung und Fristensteuerung
- Datenqualität, Fachverfahren und Schnittstellen bestimmen die Umsetzbarkeit von KI-Anwendungen häufig stärker als die technische KI-Lösung selbst. Das sollte in der Potenzialanalyse von Anfang an mitbewertet werden.
- Akzeptanz entsteht, wenn Mitarbeitende beteiligt werden, der Nutzen im Arbeitsalltag sichtbar wird und KI-Vorschläge fachlich hergeleitet und aus mehreren Perspektiven validiert werden können

## Übertragbarkeit

Die Methodik der KI-Potenzialanalyse ist nicht an den spezifischen Kontext hessischer kommunaler Jobcenter gebunden. Die Grundlogik, Potenziale aus der Organisation heraus zu erschließen und nicht aus dem Technologieangebot, lässt sich auf jede Verwaltung anwenden, unabhängig von Größe oder vorhandener Digitalinfrastruktur.

Kommunen und Jobcenter können modular einsteigen: mit einem einzelnen Prozess, einer Abteilung oder einem klar abgegrenzten Aufgabenbereich. Eine vollständige Analyse ist nicht Voraussetzung für den ersten Schritt. Die Nutzung bestehender interkommunaler Netzwerke senkt den Aufwand erheblich und ermöglicht gleichzeitig interkommunale Validierung, ein wesentlicher Qualitätsfaktor für die Belastbarkeit der Ergebnisse.

### **Folgende Inhalte können direkt für andere Vorhaben übernommen werden:**

- Grundlogik der KI-Potenzialanalyse als Organisationsanalyse: nicht Tool-Suche, sondern aufgaben- und prozessbezogene Potenzialidentifikation
- Untersuchungsdesign „Tiefe + Breite“: Verbindung lokaler Evidenz am Pilotstandort mit interkommunaler Transferprüfung
- Workshopdesign zur Verbindung von Aufgabenkritik, Prozessanalyse, Schmerzpunkt-Erhebung und Use-Case-Ableitung
- Bewertungsraster für Nutzen, Fallzahl, Standardisierbarkeit, Datenlage, rechtliche Sensibilität, Akzeptanz, Umsetzungsaufwand und Transferfähigkeit
- Vorlage für eine Potenziallandkarte mit Wirkungsfeldern, Enablern, Use-Cases und expliziten Nicht-Use-Cases
- Vorgehen zur anonymisierten Prozessbeschreibung, um sensible Organisationsdetails zu schützen

Für Kommunen mit begrenzten Ressourcen empfiehlt sich ein schlankes Mindestvorgehen: Prozess oder Aufgabenbereich auswählen, Schmerzpunkte erfassen, KI- und Nicht-KI-Hebel unterscheiden, Risiken prüfen, KI-Lösungsansatz formulieren, ein bis drei Quick Wins priorisieren und Ergebnisse nachvollziehbar dokumentieren.

### **Stolpersteine, die beim Transfer berücksichtigt werden sollten:**

- Unterschiedliche Prozessreife: Nicht überall liegen dokumentierte, aktuelle oder ausreichend detaillierte Prozessregister vor; das sollte vor der Analyse geprüft werden
- Uneinheitliche Datenqualität, Medienbrüche und fragmentierte Systemlandschaften erschweren KI-Integration und sollten frühzeitig in der Bewertung berücksichtigt werden
- Hohe Arbeitsbelastung begrenzt Beteiligungsmöglichkeiten; Beteiligung muss daher kurz, zielgerichtet und praxisnah gestaltet sein
- Unklare Datenschutz- und Rechtsgrundlagen sowie fehlende sichere Tools können entweder Blockade oder informelle Schattennutzung erzeugen
- Zu frühe Fixierung auf einzelne Tools führt dazu, dass grundlegende Prozess-, Daten- und Governance-Fragen übersehen werden

### **Voraussetzungen für den Transfer:**

- Fach- und Prozesswissen zu Aufgaben, Fallkonstellationen, Prüflogiken, Schnittstellen, Medienbrüchen, Dokumentationspflichten und rechtlichen Grundlagen (z. B. SGB II): liegt bei Sachbearbeitungen, Teamleitungen, Fachexpert:innen und Prozessverantwortlichen; am besten vermittelt durch praxisnahe Workshops mit Beispielen aus dem Arbeitsalltag
- KI-Grundverständnis zu technischen Möglichkeiten und Grenzen von KI, Anforderungen an Datengrundlage, Datenschutz, IT-Sicherheit und Human-in-

the-loop-Prinzip: relevant für Projektteam, Führungskräfte, IT/Digitalisierung, Datenschutz und spätere Anwender:innen; aufzubauen über kompakte KI-Grundlagenschulungen, Checklisten, Datenschutzkonzepte und geschützte Ausprobierformate

- Methodenkompetenz für Projektmanagement, Organisationsanalyse, Aufgabenkritik, Geschäftsprozessanalyse, Moderation und beteiligungsorientierte Steuerung – liegt bei Projektleitung, Organisationsentwicklung und Prozessmanagement; kann durch moderierte Analyse- und Konzeptionsworkshops mit klaren Bewertungskriterien und dokumentierten Arbeitsergebnissen vermittelt werden

## Mehr erfahren

Weitere Informationen zum Projekt: <https://ki-hub-kommunal.de/>