

KI richtig nutzen: Was die Schweizer Verwaltung jetzt tun muss

Strategisches Handeln ist notwendig, um von experimentellen Insellösungen zu einer vertrauenswürdigen und wirkungsvollen KI-Nutzung im öffentlichen Interesse zu gelangen

- Das Interesse an KI in der Schweizer Verwaltung ist hoch, die Nutzung bleibt jedoch pilotgetrieben, fragmentiert und unkoordiniert – und erfolgt vorerst weitgehend ohne spezifischen KI-Rechtsrahmen.
- Der Einsatz von KI ist bislang insgesamt noch gering und konzentriert sich vor allem auf interne Effizienzgewinnung, während skalierte, koordinierte und bürgerorientierte Anwendungen – abgesehen von Public-Chatbots – selten sind.
- Verzahnte strukturelle Barrieren (schwache Daten- und Infrastrukturgrundlagen, Rechts- und Governanceunsicherheit sowie geringe KI-Expertise) blockieren einen breiten KI-Einsatz und verlangen abgestimmtes, strategisches Handeln.
- Auch wenn Schweizer Projekte noch am Anfang stehen, zeigen internationale Beispiele klar: In sensiblen Bereichen wie Sozialleistungen, Steuern und automatisierten Entscheidungen sind strenge Leitplanken unerlässlich.
- Führungskräfte in der Verwaltung müssen eine stärker auf den öffentlichen Nutzen ausgerichtete, strategische Herangehensweise an KI verfolgen, damit diese vertrauenswürdig, skalierbar und wirkungsvoll eingesetzt werden kann.

Worum geht es?

Die Schweizer Verwaltung befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen grossem Interesse an KI und einem in der Praxis noch sehr begrenzten, fragmentierten Einsatz. Zwar wird in vielen Behörden mit KI experimentiert, doch Pilotprojekte und erste Anwendungen bleiben meist isoliert, wenig koordiniert und stark use-case-getrieben. Der Fokus liegt primär auf interner Effizienzgewinnung, während sich bürgerorientierte Lösungen oft auf (nach aussen sichtbare) Chatbots beschränken. Eine breit abgestützte, gemeinwohl- und zielorientierte Nutzung von KI entlang der staatlichen Kernaufgaben hat sich bislang nicht durchgehend etabliert. Gleichzeitig verfügt die Schweiz zwar über eine starke KI-Forschungs- und Innovationsbasis, doch der Transfer dieses Potenzials in die Verwaltung erfolgt bisher nur selektiv und punktuell.

Zentrale Voraussetzungen für einen skalierbaren und vertrauenswürdigen KI-Einsatz sind zudem unzureichend entwickelt: Die Datenlandschaft ist weiterhin zersplittert, die Infrastrukturen sind heterogen, und vielerorts fehlt es an Fachpersonen. Gleichzeitig

mangelt es an Prozesswissen und KI-Kompetenzen, um Nutzen, Risiken und Kosten-Nutzen-Verhältnisse fundiert zu beurteilen. Dadurch laufen Pilotprojekte Gefahr, entweder aus Kosten- oder Aufwandsgründen vorschnell eingestellt zu werden oder, vom Hype und einer gewissen „KI-FOMO“ getrieben, ihre Ziele zu verfehlen.

Rechtsunsicherheit, unklare Zuständigkeiten und fehlende Governance-Instrumente verstärken die Vorsicht der Behörden, insbesondere in sensiblen Bereichen wie Steuern, Sozialleistungen oder automatisierten Entscheidungen. Eine erste KI-Strategie des Bundes existiert zwar, doch ein kohärenter, über Ebenen, Ressorts und Fachgebiete hinweg abgestimmter Rahmen mit klaren Prioritäten, Verantwortlichkeiten und Leitplanken steht noch aus, besonders unter den Kantonen.

Viele Verwaltungsmitarbeitende stehen KI weiterhin vorsichtig-skeptisch gegenüber. Sie erhoffen sich zwar Entlastung bei Routinetätigkeiten, befürchten

jedoch zugleich Fehlentscheide, Intransparenz und teilweise auch Arbeitsplatzunsicherheit. Mangels klarer Vorgaben und Schulungen ist KI für die meisten noch kein selbstverständliches Arbeitsinstrument. Auch in der Bevölkerung überwiegt eine zurückhaltende Haltung. Gefordert werden ein klar erkennbarer öffentlicher Nutzen, strenger Datenschutz, hohe Transparenz und strikte Regeln für den staatlichen KI-Einsatz.

Warum ist das für die Schweiz wichtig?

Für die Schweiz ist der Übergang von vereinzelt KI-Experimenten zu einer strategisch gesteuerten, verantwortungsvollen Nutzung entscheidend, weil KI künftig zentral für Leistungsfähigkeit, Effizienz und Resilienz des Staates sein wird. Die Verwaltung steht unter Druck durch komplexere Aufgaben, Fachkräftemangel und steigende Serviceerwartungen, während aber technische Infrastruktur, KI-nutzbare Daten, klare rechtliche Vorgaben und Governance-Regeln sowie KI-Kompetenz bisher unzureichend entwickelt sind.

Ohne einen kohärenten und strategischen Aufbau dieser Grundlagen wird KI ihr Potenzial im öffentlichen Sektor nicht entfalten, sondern eher Enttäuschungen und Fehlinvestitionen begünstigen. Das bedeutet auch verpasste Innovationschancen sowie eine wachsende Abhängigkeit von ausländischen Technologie- und Infrastrukturanbietern, was Datenschutz, digitale Souveränität und staatliche Kontrolle schwächt. Eine vorausschauende, gemeinwohl- und zielorientierte KI-Politik in Verwaltung und Regierung ist deshalb notwendig, um Modernisierung gezielt zu gestalten, Vertrauen in den Technologieeinsatz aufzubauen und sicherzustellen, dass KI die demokratischen und rechtsstaatlichen Grundlagen der Schweiz stärkt statt untergräbt.

Die in diesem Brief dargestellten Ergebnisse stammen aus dem C4DT Insight #5 *From cautious experimentation to coherent strategy: Harnessing AI's potential in the Swiss public administration, 2025*. [↗](#)

Über die Autorin

Dr. Melanie Kolbe-Guyot ist Bereichsleiterin für Data Governance und Compliance beim Statistischen Amt Basel-Stadt und Tech Policy Fellow an der Goldman School of Public Policy der University of California, Berkeley.

Empfehlungen an die Politik

→ Entwicklung einer zielgerichteten und strategischen Herangehensweise

Leitprinzip: Mission vor Mechanismus

Klare Missionen zum öffentlichen Nutzen, strategische Ausrichtung, organisatorische KI-Bereitschaft und eine disziplinierte Priorisierung sind notwendig, um KI zweckorientiert zu entwickeln.

1. Klare Verwaltungsmissionen definieren, wie KI öffentlichen Nutzen schafft.
2. Eine übergeordnete Strategie und Governance etablieren.
3. KI-Use-Cases systematisch priorisieren und bewerten.

→ Regulierung und Governance aufbauen

Leitprinzip: Legitimität von Anfang an

Der Einsatz von KI muss klar rechtlich abgestützt sein und von robusten Governance-Rahmen begleitet werden.

1. Rechtliche Grundlagen und Schutzmechanismen stärken.
2. Risikoabhängige Einsatzstrategien einführen.
3. Unabhängige Aufsicht und Audits etablieren.
4. Strukturierte Transparenz und KI-Register vorschreiben.

→ Organisatorische Fähigkeiten ausbauen

Leitprinzip: KI ist kein isoliertes Werkzeug

KI muss in übergeordnete Prozesse, Datenlandschaften, IT-Systeme, Governance-Strukturen und das Kompetenzprofil der Mitarbeitenden eingebettet sein.

1. Datenfundamente, -qualität und -governance stärken.
2. Passende und souveräne Infrastruktur aufbauen.
3. Mitarbeitende befähigen und KI-Kompetenzen entwickeln.
4. Diszipliniert experimentieren und Lösungen skalieren.
5. Standardisierte Umsetzung durch Leitfäden und Werkzeuge sicherstellen.
6. Kommunikation und öffentliche Einbindung stärken.

Die dreizehn Empfehlungen sind hier nur knapp skizziert und werden in weiterführenden Ausführungen im C4DT Insight #5 detailliert vertieft.

Kontakt: EPFL C4DT

Building BC, Station 14, 1015 Lausanne, Switzerland

c4dt@epfl.ch