

Innovation & Generative Künstliche Intelligenz

Ergebnisse aus der Schweizer Verwaltungspraxis

St.Gallen, August 2025



Mitwirkende: Ali A. Guenduez, Moritz Stübi, Kyra Blust, Andy Fässler, Carlotta Grajer, Sebastian Frowein

Studienverantwortliche

Prof. Dr. Ali A. Guenduez
Smart Government Lab
Universität St.Gallen
aliaser.guenduez@unisg.ch

Moritz Stübi
Doktorand Smart Government Lab
Universität St.Gallen
moritz.stuebi@student.unisg.ch

Executive Summary

Der vorliegende Bericht befasst sich mit zwei aktuellen Themenbereichen im Kontext der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Der Nutzung Generativer Künstlicher Intelligenz (GenKI) und der Innovation im öffentlichen Sektor. Das Potenzial von GenKI wird in der Öffentlichkeit breit diskutiert, doch fehlen bislang spezifische, datengestützte Einblicke, wie diese Technologien in der Schweizer Verwaltung genutzt werden. Insbesondere mangelt es an konkreten Fakten zur Anwendung von GenKI im Arbeitsalltag auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene.

Unser Bericht schliesst diese Lücke. Er liefert eine detaillierte Momentaufnahme der GenKI-Nutzung und beleuchtet wie die Nutzung im Arbeitsumfeld sowie auch im Privatbereich in Abhängigkeit verschiedener Faktoren variiert. Ein zusätzlicher Fokus wird auf das Thema Innovation in der Verwaltung gelegt, einschliesslich der unterschiedlichen Innovationsformen, ihrer Quellen und Zielsetzungen. Die zugrunde liegende Umfrage wurde zwischen Mai und August 2024 durchgeführt und von insgesamt 773 Personen (v.a. Führungspersonen) beantwortet.

Die Ergebnisse zeigen eine grundsätzlich positive Haltung gegenüber GenKI. Viele Teilnehmende bewerten die Technologie als nützlich, benutzerfreundlich und zukunftsweisend. Dennoch bleibt die tatsächliche Nutzung, insbesondere im beruflichen Kontext, bisher insgesamt begrenzt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Nutzung vor allem in einem Graubereich stattfindet, wo die Anwendung der Technologie wenig bis kaum geregelt ist. Die Daten legen dabei einen starken Zusammenhang nahe: Nutzungserfahrungen im privaten Umfeld sind eng verknüpft mit einer stärkeren Integration von GenKI im beruflichen Alltag. Gleichzeitig zeigen sich strukturelle Hürden: Fehlende institutionelle Leitlinien, unzureichende Unterstützung bei Problemen sowie Unsicherheiten im Umgang mit GenKI wie etwa Datenschutzbedenken und Sorgen vor Kontrollverlust bremsen eine breitere Anwendung.

Ergänzend zur Analyse der GenKI-Nutzung widmet sich die Umfrage den vielfältigen Aspekten von Innovation im öffentlichen Sektor, einschliesslich ihrer Formen, angestrebten Ziele sowie der individuellen und organisationalen Faktoren, die Innovationsprozesse prägen. Ein Grossteil der Teilnehmenden berichtet, dass in ihrer Organisation in den letzten zwölf Monaten neue Ansätze eingeführt wurden. Dabei stehen vor allem Prozess- und Technologieinnovationen im Vordergrund, die primär auf Effizienzsteigerung und Digitalisierung abzielen. Produkt- und Dienstleistungsinnovation sowie Innovationen in Bereich der Governance werden weniger häufig genannt. Viele Teilnehmende erleben ihre Tätigkeit als sinnstiftend und sind offen für Innovationen. Gleichzeitig bestehen jedoch Defizite in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, der Verfügbarkeit von Ressourcen und der gezielten Unterstützung für die Umsetzung innovativer Ideen.

Damit leistet der vorliegende Bericht einen doppelten Beitrag: Er liefert datengestützte Einblicke in die Einstellung zu GenKI sowie deren Nutzung in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz. Gleichzeitig beleuchtet er umfassend Formen, Ziele und Auslöser von Innovationen im öffentlichen Sektor.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Übersicht Umfrage	6
3	Generative Künstliche Intelligenz in der Schweizer Verwaltung	8
3.1	Nutzung im privaten und beruflichen Kontext	8
3.2	Einstellungen, Erwartungen und Nutzungspotentiale von GenKI	14
3.3	Theoretisches Modell zur Nutzung von GenKI	16
4	Innovation	19
4.1	Innovationen: Häufigkeit, Formen und Auswirkungen	19
4.2	Innovation: Individuelle und institutionelle Einflussfaktoren	22
5	Zusammenfassung und Fazit	24

1 Einleitung

In den letzten Jahren hat Künstliche Intelligenz (KI) in der öffentlichen Verwaltung stetig an Bedeutung gewonnen. Inzwischen ist sie in vielerlei Form präsent: Von strategischen Initiativen auf Bundes- und Kantonsebene über die Erprobung konkreter Anwendungsfälle in Pilotprojekten bis hin zu öffentlichen Debatten über Chancen, Grenzen und regulatorische Fragen.

Mit dem Aufkommen generativer KI (GenKI) hat die Auseinandersetzung mit KI in der öffentlichen Verwaltung neues Tempo, grössere Tiefe und spürbare Dringlichkeit gewonnen. Mehr als frühere Automatisierungswellen, die auf Effizienzgewinn abzielten, verstärkten die Entwicklungen im Bereich der GenKI die Debatte über deren Einsatz in der Verwaltung. Die Nutzung von GenKI betrifft nicht nur operative Abläufe, sondern zentrale Prinzipien öffentlichen Handelns wie Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Überprüfbarkeit der Entscheidungen oder den Schutz der Privatsphäre.

Die öffentliche Verwaltung befindet sich bei GenKI in einer Adoptions- und Diffusionsphase, wie es bei neuen Technologien oft zu beobachten ist. Doch im Unterschied zu früheren Technologieinnovationen, die häufig top-down implementiert wurden, scheint sich GenKI in vielen Verwaltungseinheiten eher bottom-up zu verbreiten. Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte eignen sich die Technologie selbstständig an und bewegen sich damit in einem regulatorischen Graubereich, da klare Richtlinien oft fehlen. Dadurch werden erste Erfahrungen oftmals aus privater Neugier zuhause oder durch informelles Ausprobieren im beruflichen Alltag gesammelt. Typische Anwendungsfälle reichen vom Verfassen und Zusammenfassen von Texten über die Generierung neuer Ideen bis hin zur Vereinfachung komplexer Sachverhalte.

Bislang ist jedoch wenig darüber bekannt, wie Führungskräfte in der Verwaltung diese Technologie wahrnehmen und nutzen. Dieser Bericht verfolgt daher das Ziel, ein besseres Verständnis zu gewinnen: Wie häufig nutzen sie GenKI im beruflichen Alltag, und welchen Nutzen schreiben sie ihr zu? Welche Bedenken bestehen im Hinblick auf Kontrolle, Sicherheit und persönliche Entwicklung? Und in welchem Verhältnis stehen individuelle Einstellungen, organisationale Rahmenbedingungen und soziale Erwartungen zur tatsächlichen Nutzung am Arbeitsplatz?

Die Auseinandersetzung mit GenKI steht exemplarisch für eine breitere Herausforderung, vor der viele Verwaltungen derzeit stehen: Wie lassen sich neue Technologien, Ideen oder Arbeitsweisen in bestehende Strukturen im Einklang mit Grundprinzipien öffentlichen Handelns integrieren? GenKI ist Teil des umfassenden Innovationsprozesses in der Verwaltung, der durch institutionelle Routinen, politisch-administrative Rahmenbedingungen und organisationale Kulturen gleichermassen geprägt wie begrenzt wird.

Vor diesem Hintergrund richtet die Studie im zweiten Teil den Blick über GenKI hinaus und fragt danach, wie innovationsfähig die Schweizer Verwaltung insgesamt ist: Welche Formen von Innovation werden eingeführt und welche Ziele verfolgen diese? Welche Ideenquellen spielen eine Rolle? Und wo scheitern Innovationsprozesse möglicherweise auch? Indem die Nutzung und Wahrnehmung von GenKI mit breiteren Innovationsmustern in Beziehung gesetzt wird, lässt sich besser verstehen, welche Bedingungen die Einführung neuer Technologien im öffentlichen Sektor fördern oder hemmen.

Der vorliegende Bericht basiert auf einer Umfrage, die zwischen Mai und August 2024 im Rahmen eines Forschungsprojekts am Smart Government Lab der Universität St. Gallen durchgeführt wurde. Es wurden insgesamt 3740 Führungspersonen auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene via E-Mail zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. 773 von ihnen – darunter Amtsleiter/-innen, Gemeindeschreiber/-innen, Gemeindepräsident/-innen, Abteilungsleiter/-innen sowie Mitarbeiter/-innen – nahmen an der Umfrage teil. Ziel war es aufzuzeigen, wie GenKI in der Schweizer Verwaltung konkret eingesetzt wird und wie sich diese Technologie in bestehende Innovationsdynamiken einfügt. Erstmals wurden dabei systematisch und umfassend Daten sowohl zur Nutzung von GenKI in der öffentlichen Verwaltung als auch zu den Innovationen selbst erfasst, einschliesslich deren Bedingungen, spezifischen Formen, Auslösern und angestrebten Zielen. Damit liefert der Bericht eine empirische Grundlage für die weiterführende Diskussion über GenKI und Innovation in der öffentlichen Verwaltung.

Im Bereich von GenKI zeigt die Umfrage ein differenziertes Bild: Eine positive Einstellung zur Technologie und ihre wahrgenommene Nützlichkeit im Arbeitsumfeld fördern die Verwendung. Gleichzeitig wirken sich Datenschutzbedenken und die Sorge um mögliche Auswirkungen auf die eigenen Fähigkeiten hemmend aus. So bleibt der berufliche Einsatz zum Zeitpunkt der Umfrage noch verhalten. Darüber hinaus lässt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen privater und beruflicher Nutzung feststellen. So erweist sich die private Anwendung als der stärkste Prädiktor für den beruflichen Einsatz.

Die Analyse macht sichtbar, in welchen Bereichen Innovationen forciert werden und welche Ziele sie verfolgen. Die Ergebnisse stellen den noch heute verbreiteten Stereotyp der trägen und innovationsfernen Bürokratie klar in Frage. Ein Grossteil der Umfrageteilnehmenden gibt an, dass in ihren Organisationen in den letzten zwölf Monaten Innovationen eingeführt wurden. Gemäss der Umfrage hatten diese positive Effekte auf die Effizienz, Qualität der Arbeit, Verwaltungsprozesse und auf die Zufriedenheit der Nutzer/-innen. Besonders häufig betreffen diese Innovationen technologische oder digitale Anwendungen, während strukturelle Veränderungen deutlich seltener vorkommen. Viele Teilnehmende geben zudem an, mit hoher Zufriedenheit, grosser Autonomie und Offenheit für neue Ideen ihrer Tätigkeit nachzugehen.

2 Übersicht Umfrage

Die Datenerhebung fand mittels einer Umfrage zwischen Mai und August 2024 statt. Die Umfrage wurde an 3740 Personen aus der öffentlichen Verwaltung verschickt, die auf Bundes-, Kantons-, sowie Gemeindeebene in Führungspositionen in der Schweizer Verwaltung tätig sind. Entsprechend spiegeln die Ergebnisse den Stand zum Zeitpunkt der Erhebung wider. Es ist möglich, dass sich das Nutzungsverhalten seither bereits wieder verändert hat.

An der Umfrage nahmen 773 Personen teil. Im Folgenden wird eine detaillierte Betrachtung der Ergebnisse dargelegt. Abbildung 1 gibt eine Übersicht der Teilnehmenden geordnet nach Altersstruktur. Die meisten Teilnehmenden sind 45-54 Jahre alt (35.5%), gefolgt von 55-64 Jahren (31.7%). Somit stellen die 45- bis 64-Jährigen mit 67.2% deutlich den grössten Anteil dar. Die Verteilung spiegelt die tendenziell ältere demografische Struktur von Führungspersonal in der Schweizer Verwaltung wider. Dies ist unter anderem auf erfahrungsbasierte Rekrutierungspraktiken, längere Verweildauern in Fach- und Linienfunktionen sowie geringe externe Fluktuation in leitenden Positionen zurückzuführen.

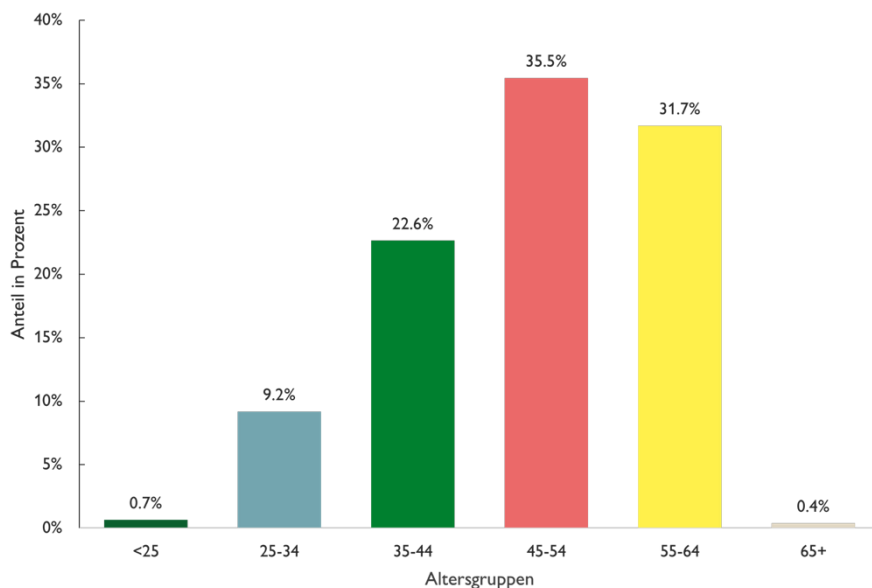


Abbildung 1: Altersverteilung der Befragten

Die Umfrage wurde ausschliesslich an Führungskräfte adressiert. 63.8% der Teilnehmenden arbeiten auf Gemeindeebene, 33.8% auf Kantonsebene und 2.5% auf Bundesebene. Wie in Abbildung 2 ersichtlich, sind davon 3% Gemeindepräsident/-innen, 46.1% Gemeindeschreiber/-innen, 0.5% Gemeinderäte/-innen, 30.8% Abteilungsleiter/-innen, 4.5% IT-Leiter/-innen, 6.9% Mitarbeiter/-innen und 8.3% Sonstige. 66.5% der Teilnehmenden identifizieren sich als männlich, 33.3% als weiblich und 2 Teilnehmende machten dazu keine Angaben.

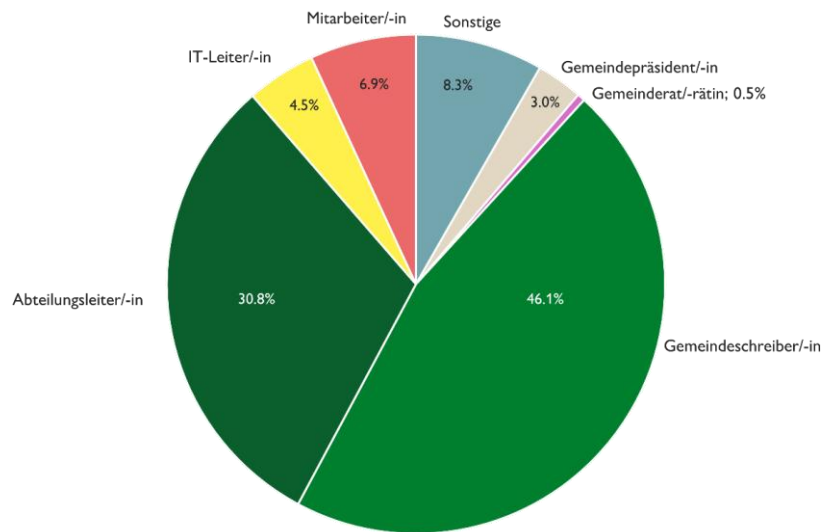


Abbildung 2: Verteilung der Befragten nach Berufsgruppen

Über ein Drittel der Befragten (34.5%) verfügt über mehr als 15 Jahren Berufserfahrung und ist entsprechend mit den internen Prozessen und Verwaltungsstrukturen vertraut. Der Grossteil der Befragten bringt zwischen 1 und 15 Jahren Berufserfahrung mit (61.3%), während nur eine Minderheit (4.1%) seit weniger als einem Jahr in der Verwaltung tätig ist.

Abbildung 3 zeigt auf, dass etwas mehr als die Hälfte (54.2%) der Teilnehmenden über einen Hochschulabschluss verfügen. 35.2% haben eine höhere Berufsausbildung abgeschlossen, 6.9% haben eine berufliche und 3.2% eine allgemeinbildende Ausbildung auf Sekundarstufe II. Nur wenige Teilnehmende (0.5%) geben an, über keine weiterführende Schulbildung zu verfügen.

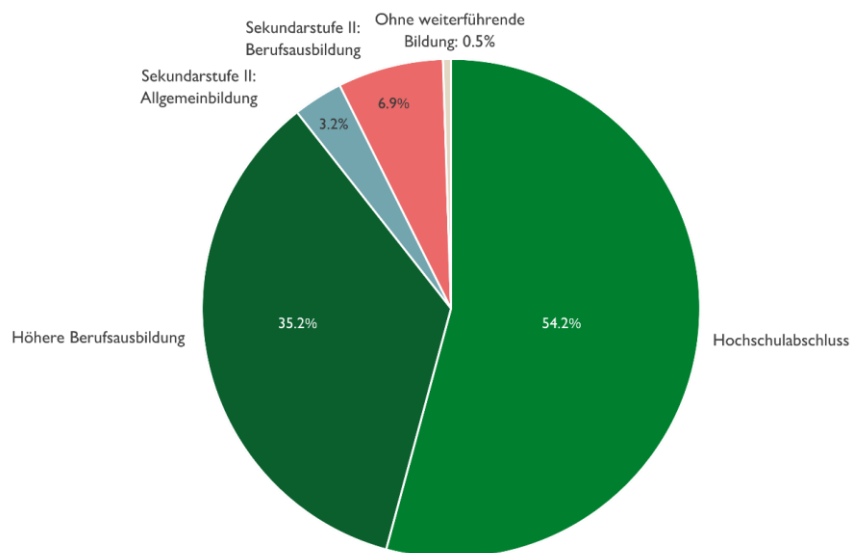


Abbildung 3: Höchster Bildungsabschluss der Befragten

3 Generative Künstliche Intelligenz in der Schweizer Verwaltung

3.1 Nutzung im privaten und beruflichen Kontext

Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teilnehmenden GenKI zum Zeitpunkt der Umfrage selten oder nur gelegentlich nutzen. Lediglich ein kleiner Teil setzt diese Technologien regelmässig oder täglich ein. Besonders deutlich wird dies im beruflichen Bereich, wo die Mehrheit angibt, GenKI bisher wenig in den Arbeitsalltag integriert zu haben. Bei der Betrachtung nach Geschlecht wird sichtbar, dass Männer GenKI häufiger regelmässig nutzen als Frauen, sowohl beruflich als auch privat. Auffällig ist zudem, dass jüngere Altersgruppen und Personen mit höherem Bildungsabschluss GenKI häufiger verwenden als ältere Teilnehmende oder Personen mit Berufsausbildung. Unterschiede zeigen sich auch zwischen den Verwaltungsebenen: Während auf Bundes- und Kantonsebene eine aktivere Nutzung erkennbar ist, bleibt sie auf Gemeindeebene eher verhalten. Zusammengefasst deuten die Ergebnisse darauf hin, dass GenKI sowohl im beruflichen wie auch im privaten Kontext verwendet wird, die durchgängige und regelmässige Nutzung sich jedoch noch nicht flächendeckend durchgesetzt hat.

Generelle Charakteristiken der Nutzung

Die Umfrage zeigt: 35.9% der Teilnehmenden haben GenKI bei der Arbeit noch nie genutzt, 36% verwenden sie selten. Nur 12.4% nutzen sie einmal pro Woche, 13.2% mehrmals pro Woche und 2.4% täglich. Insgesamt wird GenKI im beruflichen Umfeld eher zurückhaltend eingesetzt. Die private Nutzung fällt etwas häufiger aus: 26.8% geben an, GenKI noch nie verwendet zu haben, 43.6% nutzen sie selten. 14.8% verwenden sie einmal pro Woche, 12.8% mehrmals pro Woche und 2% täglich. Auch die private Nutzung erfolgt somit nur gelegentlich.

Männer nutzen GenKI bei der Arbeit häufiger als Frauen. Circa ein Drittel (33.5%) der Männer und 41% der Frauen haben GenKI noch nie genutzt. Männer verwenden GenKI etwas öfter wöchentlich (13.7% vs. 9.8%) und mehrmals pro Woche (14.2% vs. 11.5%). Die tägliche Nutzung bleibt in beiden Gruppen sehr gering. Dieses Muster bestätigt sich bei der privaten Nutzung. 22.7% der Männer und 35% der Frauen haben GenKI zum Zeitpunkt der Umfrage noch nie genutzt. Männer greifen generell öfter auf GenKI zurück, besonders bei wöchentlicher (17% vs. 10.7%) und mehrfacher Nutzung pro Woche (13.7% vs. 11.1%).

Die Nutzung wurde in der Umfrage auch nach Altersgruppen analysiert, wie in Abbildung 4 ersichtlich. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass jüngere Altersgruppen GenKI häufiger mehrmals pro Woche verwenden. Eine Erklärung dafür liegt in der hohen digitalen Kompetenz und dem alltäglichen Umgang jüngerer Altersgruppen mit digitalen Tools.

So geben 40% der unter 25-Jährigen an, GenKI mehrmals pro Woche zu verwenden. Da jedoch die Zahl der Teilnehmenden in dieser Altersgruppe und den über 65-jährigen sehr gering ist sind die Ergebnisse entsprechend mit Vorsicht zu interpretieren. Bei den 25- bis 34-Jährigen

nutzen nur noch 15% GenKI mehrmals pro Woche. Insgesamt bleibt die regelmässige Nutzung jedoch in allen Altersgruppen gering, insbesondere die tägliche Anwendung erfolgt selten.

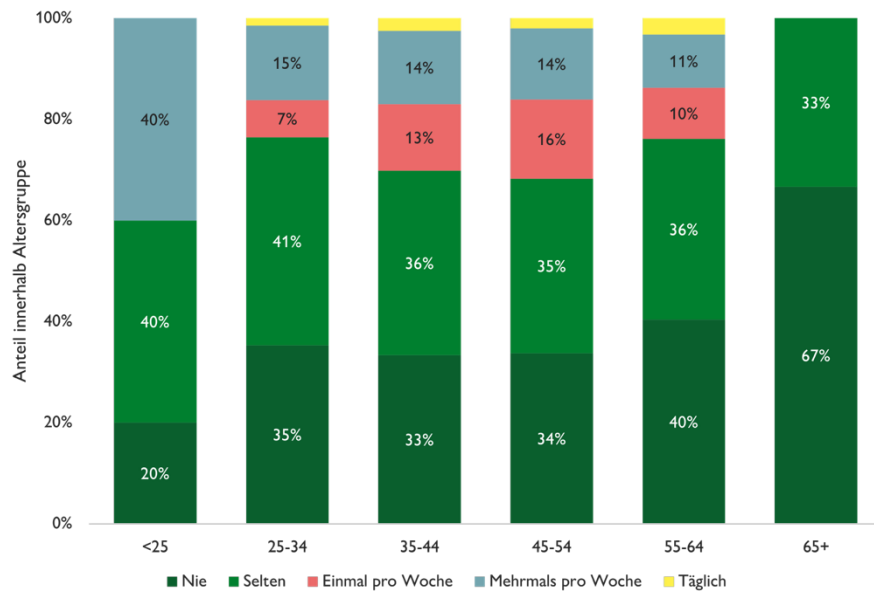


Abbildung 4: Nutzung von generativer KI bei der Arbeit nach Alter

Abbildung 5 zeigt die Nutzung von GenKI im privaten Bereich in Abhängigkeit vom Alter der Teilnehmenden. Im privaten Umfeld scheint GenKI altersübergreifend häufiger genutzt zu werden. Insbesondere Gelegenheitsnutzungen nehmen deutlich zu, während die regelmässige Nutzung tendenziell abnimmt. Auch hier verwenden die Teilnehmer/-innen der jüngeren Altersgruppen (<25 Jahren) GenKI tendenziell am häufigsten. Die mehrfache Nutzung von GenKI bleibt in den meisten Altersgruppen konstant, ausser bei den unter 25-jährigen und über 65-jährigen.

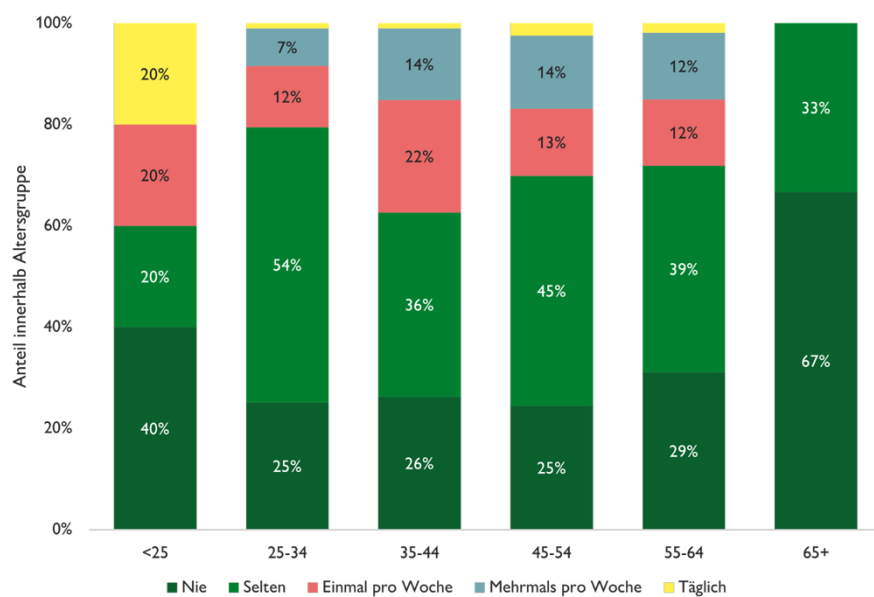


Abbildung 5: Nutzung von generativer KI privat nach Alter

Nutzung von GenKI nach Verwaltungsebene

Die Nutzung von GenKI wurde in der Umfrage differenziert nach Verwaltungsebenen analysiert. Abbildung 6 veranschaulicht, wie häufig GenKI im Arbeitskontext in den jeweiligen Verwaltungsebenen eingesetzt wird. Die Ergebnisse zeigen, dass GenKI in der Verwaltungsebene «Bund» bei der Arbeit überwiegend selten (42%) genutzt wird. Während 21% GenKI einmal pro Woche und 16% die Technologie mehrmals pro Woche verwenden. Auf der Ebene «Bund» sind diese Erkenntnisse jedoch nur eingeschränkt aussagekräftig aufgrund der geringen Anzahl Teilnehmender.

Ähnlich hohe Nutzung zeigt sich auch auf der kantonalen Ebene. Insgesamt 16% der 238 Teilnehmenden auf kantonaler Ebene verwenden GenKI einmal pro Woche, 20% mehrmals pro Woche und 4% sogar täglich.

Im Gegensatz dazu steht die Verwendung von GenKI auf der Gemeindeebene: 43% der Teilnehmenden gaben an, GenKI noch nie genutzt zu haben, und 20% nutzen die Technologie einmal oder mehrmals pro Woche. Damit unterscheidet sich das Nutzungsmuster auf Gemeindeebene deutlich von jenem auf Bundes- und Kantonsebene.

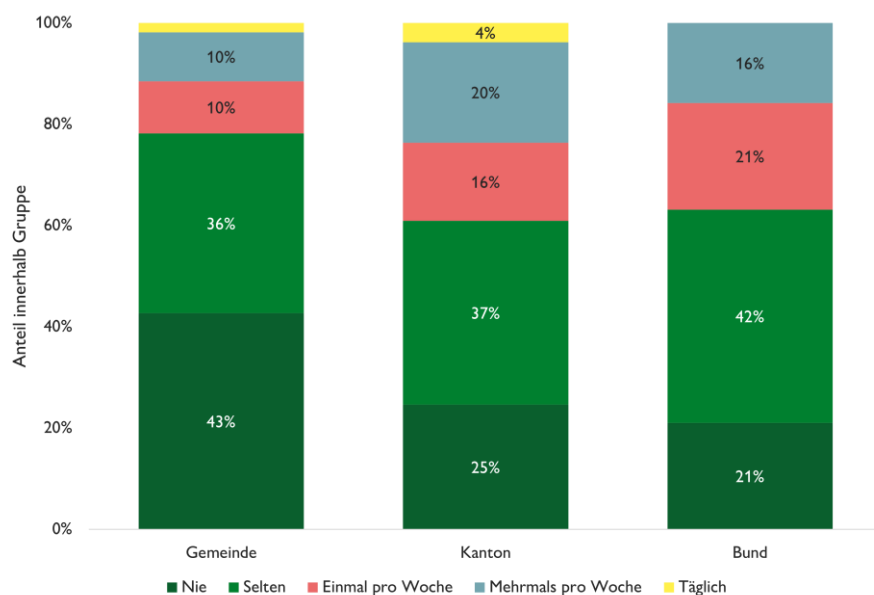


Abbildung 6: Nutzung von generativer KI bei der Arbeit nach Verwaltungsebene

Abbildung 7 zeigt die Nutzung von GenKI im privaten Bereich durch Mitarbeitende der Verwaltung auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene. Auch hier zeigt sich in den Daten die Tendenz, dass die private Nutzung von GenKI zusammen betrachtet leicht über der beruflichen liegt. Auf Bundesebene zeigt sich jedoch eine Abweichung: Deutlich mehr Personen nutzen GenKI einmal pro Woche im beruflichen Kontext als im privaten (21% vs. 5%). Zugleich bestätigen die höheren Anteile bei der seltenen Nutzung (+21%) sowie bei der Nutzung mehrmals pro Woche (+5%) im privaten Bereich die generelle Tendenz einer insgesamt stärkeren privaten Nutzung von GenKI.

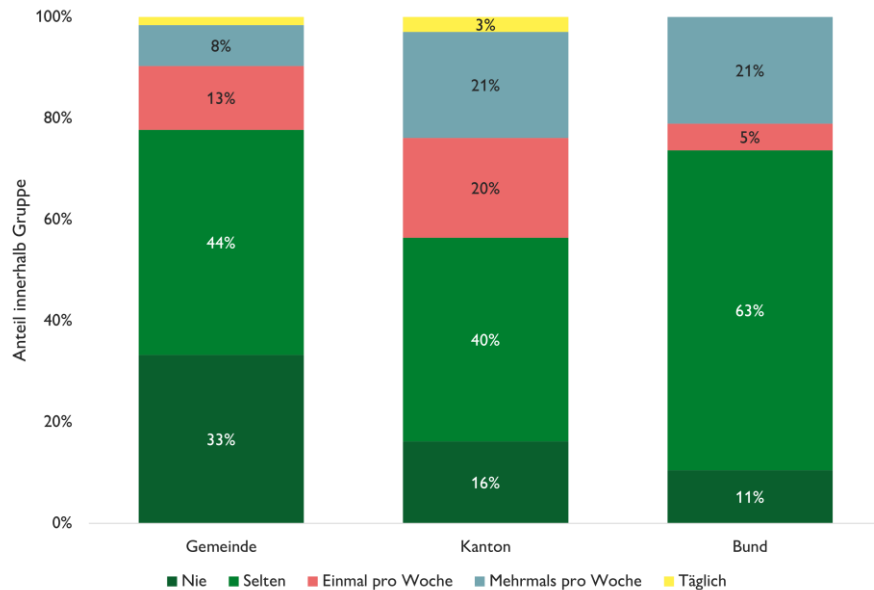


Abbildung 7: Nutzung von generativer KI privat nach Verwaltungsebene

Nutzung von GenKI nach Berufserfahrung

Aus der Abbildung 8 geht hervor, dass die Nutzung von GenKI im Arbeitsumfeld insgesamt wenig nach Berufserfahrung variiert. Teilnehmende mit weniger als einem Jahr Berufserfahrung und mehr als 15 Jahren Berufserfahrung nutzen GenKI leicht seltener, wobei 43% (<1 Jahr), respektive 41% (>15 Jahre) angeben, die Technologie noch nie bei der Arbeit genutzt zu haben. In den Gruppen mit 1 bis 5 Jahren und 5 bis 15 Jahren Berufserfahrung ist die Nutzung häufiger, wobei etwa 13-17 % der Teilnehmenden mehrmals pro Woche GenKI verwenden. Hervorzuheben ist die vergleichsweise hohe tägliche Nutzung bei den Personen mit 1 bis 5 Jahren Berufserfahrung. Hier geben 5% der Teilnehmenden an, GenKI täglich bei der Arbeit zu nutzen.

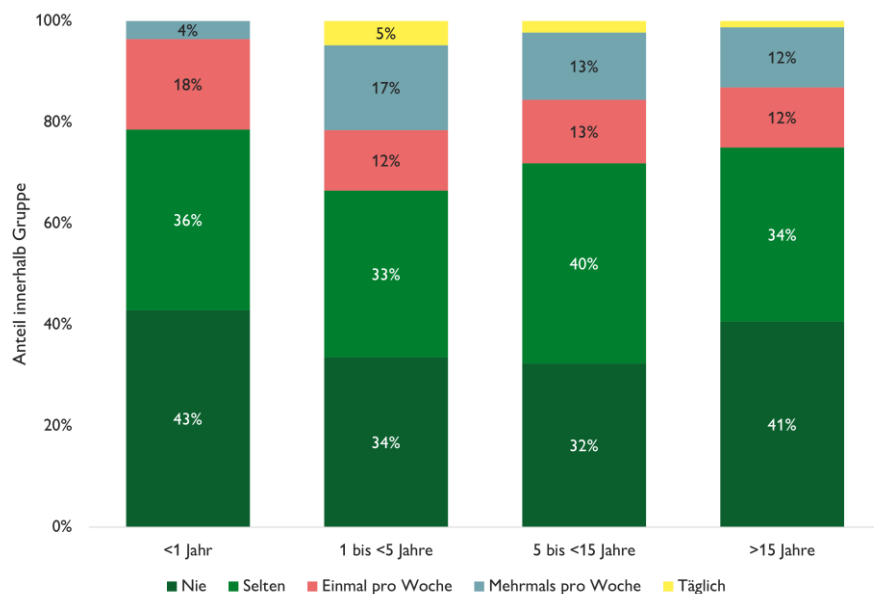


Abbildung 8: Nutzung von generativer KI bei der Arbeit nach Berufserfahrung

In der Gruppe mit weniger als einem Jahr Berufserfahrung (siehe Abbildung 9) nutzt die Hälfte der Teilnehmenden GenKI im privaten Umfeld selten, 11% gelegentlich und 14% mehrmals pro

Woche. Eine vergleichbare Verteilung mit geringen Unterschieden lässt sich bei der Gruppe >15 Jahre beobachten. Bei den Gruppen mit 1 bis 5 Jahren und 5 bis 15 Jahren Berufserfahrung fällt der Anteil der Befragten, die GenKI einmal bis mehrmals pro Woche nutzen insgesamt höher aus. Interessanterweise fällt die tägliche Nutzung von GenKI in der Gruppe 1 bis 5 Jahren geringer aus als im Arbeitsumfeld.

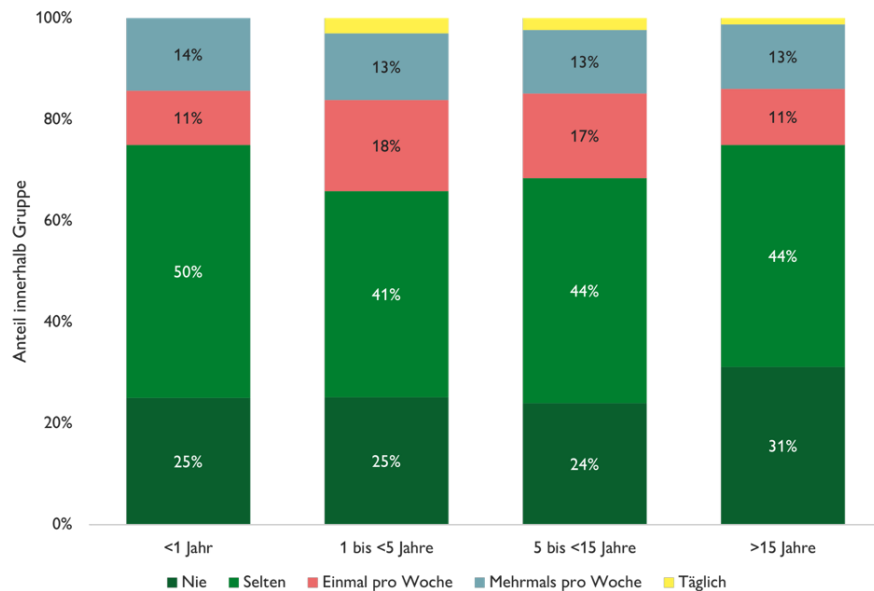


Abbildung 9 Nutzung von generativer KI privat nach Berufserfahrung

Nutzung von GenKI nach Bildungsabschluss

Abbildung 10 zeigt, dass in den Gruppen mit höherem Bildungsabschluss die Nutzung von GenKI (selten bis täglich) insgesamt höher ausfällt. Mit zunehmendem Bildungsgrad steigt die wöchentliche sowie die mehrmals wöchentliche Nutzung schrittweise an. Die tägliche Nutzung bleibt insgesamt niedrig. Eine Ausnahme bildet die Gruppe mit Allgemeinbildung, in der die tägliche Nutzung mit 13% vergleichsweise hoch ausfällt.

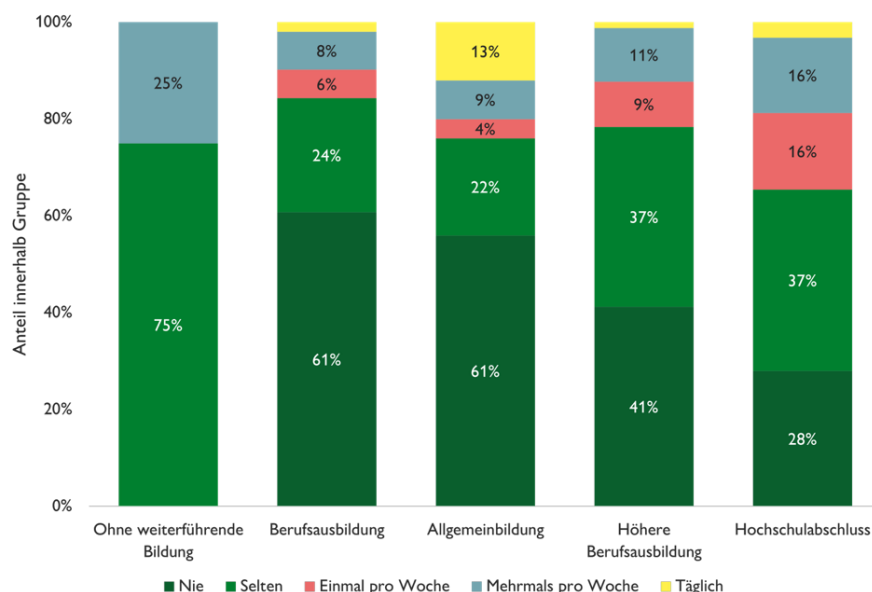


Abbildung 10: Nutzung von generativer KI bei der Arbeit nach Bildungsabschluss

Abbildung 11 zeigt die Nutzungshäufigkeit von GenKI im privaten sowie im beruflichen Kontext. Insgesamt liegen hier Daten von 764 Personen vor. Die grösste Gruppe bildet mit 185 Personen (24.2%) jene, die angibt, GenKI sowohl bei der Arbeit wie auch privat selten zu nutzen. Die zweitgrösste Gruppe, bestehend aus 178 Personen (23.3%), gibt an GenKI weder privat noch bei der Arbeit zu verwenden. Diese beiden Gruppen unterstreichen, dass für einen wesentlichen Teil der Befragten GenKI bisher weder im privaten Alltag noch im Berufsleben eine wichtige Rolle spielt.

Die Abbildung zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen privater und beruflicher Nutzung: Je häufiger GenKI privat genutzt wird, desto häufiger wird sie auch im Arbeitsumfeld genutzt und vice versa. Die Heatmap visualisiert die Verteilung deutlich: Je dunkler das Feld, desto mehr Personen befinden sich in dieser Nutzungs-Kombination. Besonders niedrig ist die tägliche Nutzung in beiden Bereichen. Etwa 1% benutzt GenKI sowohl im privaten Alltag wie auch bei der Arbeit täglich. Damit bleibt die tägliche Anwendung von GenKI die Ausnahme.

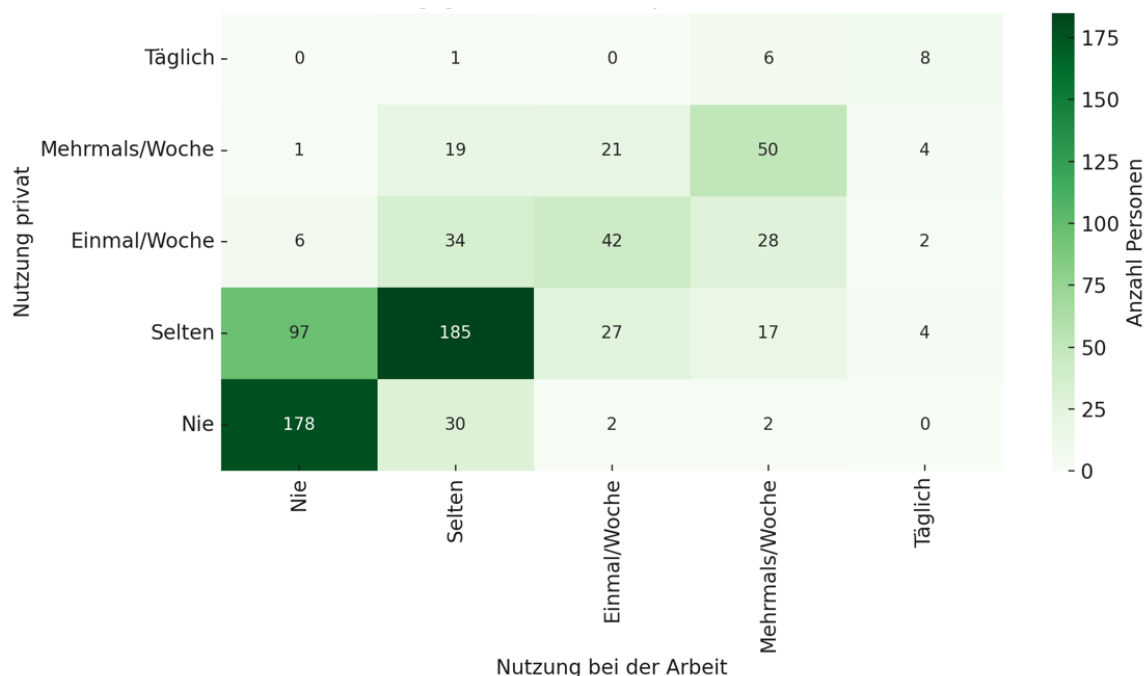


Abbildung 11: Heatmap Nutzung von generativer KI privat vs. beruflich

3.2 Einstellungen, Erwartungen und Nutzungspotentiale von GenKI

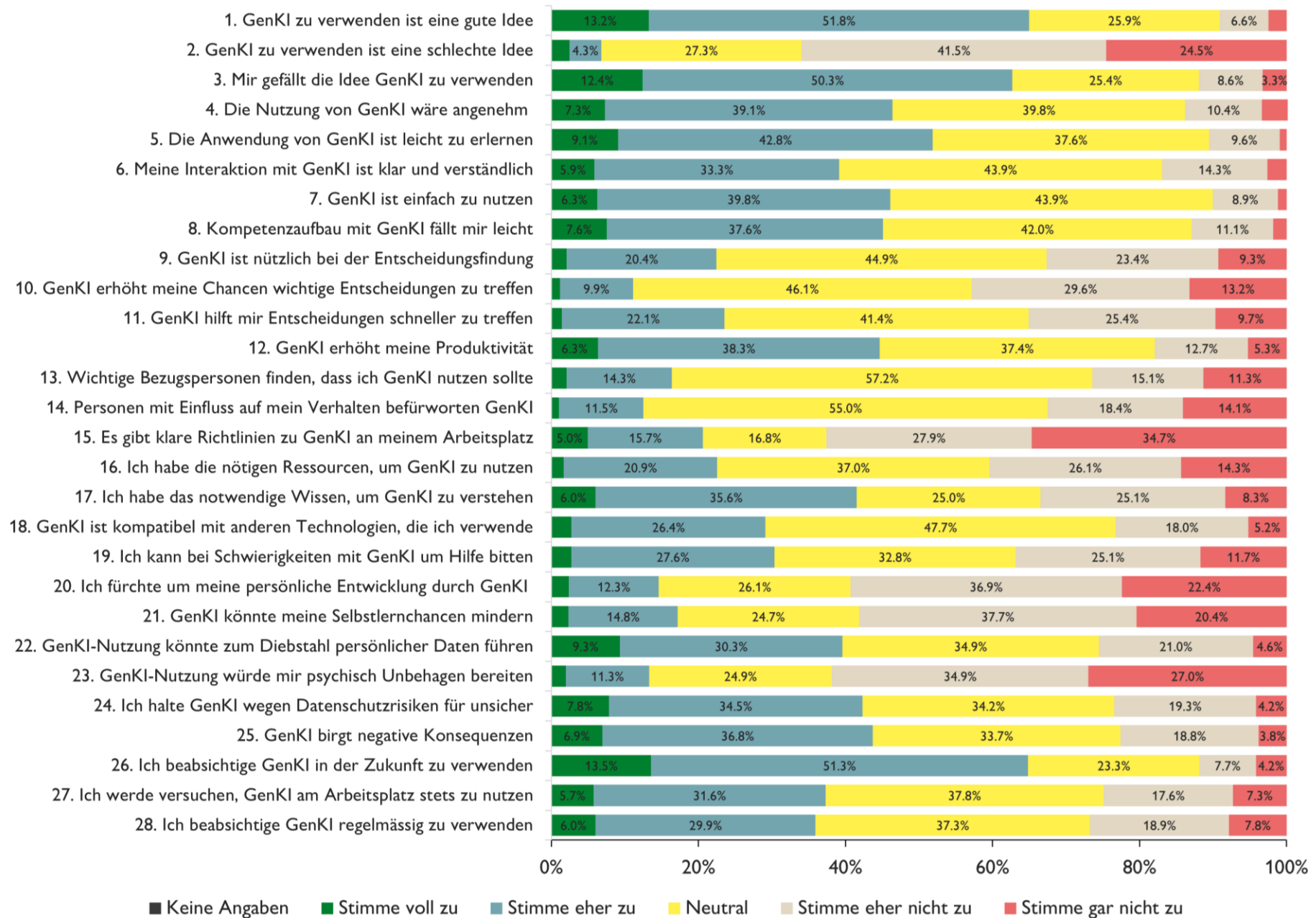
Die Einstellung gegenüber neuen Technologien ist ein zentraler und gut erforschter Einflussfaktor für deren Nutzung in der öffentlichen Verwaltung. Auch im Kontext von GenKI zeigt sich, dass wahrgenommene Chancen und Risiken die Einstellung massgeblich prägen. Dieses Kapitel beleuchtet die Einstellungen und die zentralen Einflussfaktoren. Dazu wurden 28 Aussagen ausgewertet, welche in Abbildung 12 dargestellt sind.

Einstellung: Viele der Teilnehmenden zeigen eine insgesamt positive Einstellung gegenüber der Nutzung von GenKI wie Abbildung 12 verdeutlicht. Aussagen wie «GenKI zu verwenden ist eine gute Idee» (Aussage 1), «Mir gefällt die Idee GenKI zu verwenden» (Aussage 3) und «Ich beabsichtige, GenKI in der Zukunft zu verwenden» (Aussage 26) stossen auf über 60% Zustimmung. Gleichzeitig bleibt bei all diesen Aussagen rund ein Viertel neutral. Dies legt nahe, dass viele sich zwar offen zeigen, aber noch keine feste Meinung zu den Themen gebildet oder die Technologie noch nicht ausreichend ausprobiert haben.

Anstrengungserwartung: Im Hinblick auf die Anstrengungserwartung zeigt sich, dass viele Befragte die Nutzung von GenKI als relativ unkompliziert empfinden. So stimmen 39.8% der Aussage eher zu, dass GenKI einfach zu nutzen ist, wobei 6.3% sogar voll zustimmen (Aussage 7). Auch die Benutzerfreundlichkeit von GenKI wird überwiegend positiv eingeschätzt: 42.8% stimmen zu, dass der Umgang mit GenKI einfach zu erlernen ist, und 9.1% stimmen stark zu (Aussage 5). Ähnlich bewerten ein Drittel der Teilnehmenden ihren Umgang mit GenKI als klar und verständlich, während 5.9% stark zustimmen (Aussage 6). Etwa 40% bleiben bei diesen Fragen neutral, was auf gewisse Unsicherheiten oder noch mangelnde Nutzungserfahrung hinweist.

Leistungserwartung: Bei der Leistungserwartung an GenKI zeigt sich ein zurückhaltenderes Bild. Die Frage, ob GenKI bei der Entscheidungsfindung nützlich ist (Aussage 9), wird nur von 20.4% bejaht, 2.1% stimmen stark zu. Gleichzeitig bleiben 44.9% neutral, während etwa ein Drittel ablehnend oder eher ablehnend reagiert. Diese Zurückhaltung deutet darauf hin, dass viele Teilnehmende noch unsicher sind inwiefern GenKI tatsächlich nützlich bei Entscheidungen sein kann. Noch skeptischer ist die Einschätzung, ob GenKI die Chancen erhöht, wichtige Entscheidungen zu treffen (Aussage 10): Hier stimmen nur knapp 10% zu. Der Grossteil bleibt unentschieden oder lehnt diese Aussage ab (42.8%). Auch die Aussage, dass GenKI zu schnelleren Entscheidungen beiträgt (Aussage 11), findet begrenzte Zustimmung: 22.1% stimmen zu, 1.4% stark, während über drei Viertel neutral bleibt oder die Aussage ablehnt. Deutlicher fällt die Zustimmung bei der Frage nach einer gesteigerten Produktivität durch GenKI aus (Aussage 12): Etwas mehr als 38% der Teilnehmenden stimmen dieser Aussage eher zu, 6.3% bejahen sie voll und ganz, während 37.4% der Teilnehmenden neutral bleiben und 18% die Aussage ablehnen.

Abbildung 12: Zusammenfassung der Ergebnisse



Soziale Bedingungen: Das soziale Umfeld kann eine Rolle bei der Einführung neuer Technologien spielen. In der Befragung zeigt sich jedoch: Nur 16.4 % der Teilnehmenden nehmen ihr Umfeld als eher oder stark befürwortend im Hinblick auf den Einsatz von GenKI wahr (Aussage 13). Es wirkt also nur für einen kleinen Teil unterstützend. Etwa ein Viertel der Befragten empfindet das Umfeld hingegen als eher oder klar nicht unterstützend, was auf begrenzten sozialen Rückhalt hinweist. Die Mehrheit erfährt weder eindeutig positive noch negative Impulse aus ihrem sozialen Umfeld.

Ressourcen und institutionelle Rahmenbedingungen: Gleichzeitig zeigt die Umfrage, dass insbesondere Ressourcen und rechtliche Rahmenbedingungen für die Nutzung von GenKI nur selten als gegeben eingeschätzt werden. Viele Befragte geben an, nicht über ausreichend Ressourcen zur Nutzung von GenKI zu verfügen (Aussage 16). Noch grösser fällt dies hinsichtlich der regulatorischen Rahmenbedingungen aus (Aussage 15). Über die Hälfte der Teilnehmenden gibt an keine klaren Richtlinien zur Nutzung von GenKI am Arbeitsplatz zu kennen.

Persönliche Entwicklung: Aktuelle Studien zeigen, dass die Nutzung von GenKI sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf menschliche kognitive Fähigkeiten haben kann. In unserer Umfrage zeigen im Bereich der persönlichen Entwicklung einige Teilnehmende Bedenken, dass der Einsatz von GenKI ihre eigene Lernfähigkeit beeinträchtigen könnte. Rund 17 % der Befragten geben an, dass der Einsatz von GenKI ihre Chancen zum eigenständigen Lernen verringern kann (Aussage 21). In eine ähnliche Richtung geht die Befürchtung, dass GenKI einen negativen Einfluss auf die persönliche Entwicklung haben könnte (Aussage 20). Hier äussern sich nahezu 14% der Befragten besorgt. Diese Gruppe ist gegenüber GenKI kritisch, insbesondere im Hinblick auf mögliche Einschränkungen der eigenen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Wahrgenommene Risiken: Die wahrgenommenen Risiken, insbesondere im Hinblick auf Datenschutz (Aussage 22, 24) und negative Konsequenzen (Aussage 25) werden ähnlich beantwortet. Etwas mehr als 40% der Teilnehmenden äussern Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes und potenzieller negativer Konsequenzen, was auf eine verbreitete Unsicherheit schliessen lässt. Nur 25.6% der Teilnehmenden geben an, keine Besorgnisse in Bezug auf Datenschutzrisiken zu haben (Aussage 22). Im Gegensatz dazu, geben 6 von 10 Personen (61.9%, siehe Aussage 23) an, eher bis klar kein psychisches Unbehagen bei der Nutzung von GenKI zu empfinden und sich somit wohlfühlen. Diese ambivalenten Ergebnisse zeigen, dass sich viele zwar im Umgang mit der Technologie wohlfühlen, gleichzeitig jedoch erhebliches Misstrauen gegenüber ihrer Sicherheit hegen.

Absicht der Nutzung: Trotz verbreiteter Bedenken zeigen die Umfrageergebnisse, dass viele Teilnehmende angeben, GenKI künftig einsetzen zu wollen. So stimmen 51.3% dieser Aussage zu, weitere 13.5% sogar stark (Aussage 26). Auch die Bereitschaft, GenKI regelmässig zu nutzen, sowohl im Alltag (Aussage 28), wie auch im beruflichen Kontext (Aussage 27), ist bei rund einem Drittel der Befragten vorhanden.

3.3 Theoretisches Modell zur Nutzung von GenKI

Zur theoretischen Einordnung der Umfrageergebnisse wurde das in Abbildung 13 dargestellte Analysemodell entwickelt, das im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie am Smart Government Lab der Universität St. Gallen ausgearbeitet wurde. Es verbindet zentrale Konzepte der

Technologieadoptionsforschung und integriert Schlüsselfaktoren, welche die Nutzung von GenKI im öffentlichen Sektor erklären können. Berücksichtigt werden dabei insbesondere folgende Einflussgrößen:

- Motivierende Faktoren: *Anstrengungserwartung* (wie einfach ist der Umgang mit der Technologie), *Leistungserwartung* (wie sehr verbessert sie meine Arbeit), *Soziale Bedingungen* (inwiefern wird die Nutzung im sozialen bzw. beruflichen Umfeld unterstützt oder als angemessen angesehen) und *Nutzung von GenKI Zuhause* (ob und wie oft GenKI im privaten Kontext verwendet wird)
- Hemmende Faktoren: *Wahrgenommene Risiken* (e.g., Datenschutzbedenken, Kontrollverlust) und *Bedenken Persönliche Entwicklung* (e.g., Sorge, durch GenKI weniger zu lernen oder Kontrolle abzugeben)

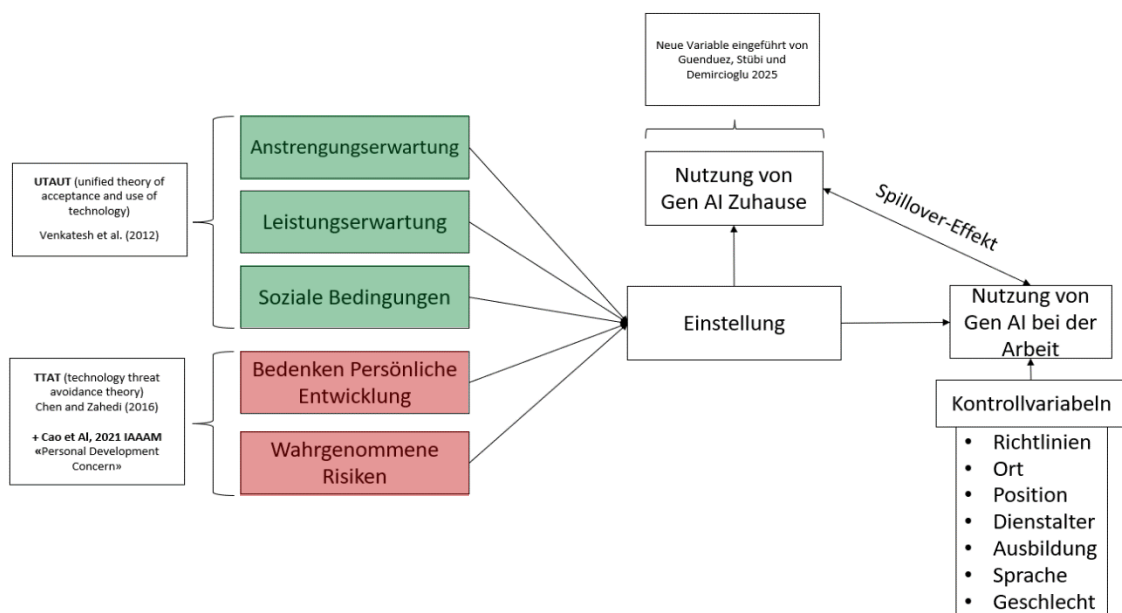


Abbildung 13: Einflussfaktoren auf die Einstellung und Nutzung von generativer KI

Die Analyseergebnisse bestätigen, dass sich die *Anstrengungserwartung*, *Leistungserwartung* und *Soziale Bedingungen* signifikant positiv auf die Einstellung gegenüber der Nutzung von GenKI auswirken. Umgekehrt zeigen *Bedenken*, *Persönliche Entwicklung* sowie *Wahrgenommene Risiken* einen signifikant negativen Einfluss auf die Einstellung zur Nutzung von GenKI und beeinflussen so auch die Nutzung von GenKI im privaten wie auch im beruflichen Kontext. Besonders auffällig ist der enge Zusammenhang zwischen beiden Anwendungsbereichen: Eine intensivere Nutzung im privaten Alltag geht klar mit einer höheren Nutzung im Arbeitsumfeld einher. Persönliche Erfahrungen im Umgang mit GenKI scheinen damit eine zentrale Brücke zur beruflichen Anwendung zu schlagen, und umgekehrt. Klassische demografische Merkmale, die als Kontrollvariablen eingeführt wurden, wie Alter, Bildungsniveau oder Funktion zeigen hingegen keinen signifikanten Einfluss. Dieser Befund betont die Bedeutung individueller Einstellungen und Nutzungserfahrungen gegenüber formalen Strukturmerkmalen.

Für die Praxis ergeben sich daraus mehrere Erkenntnisse: Erstens zeigt sich, dass GenKI eher dann genutzt wird, wenn sie als nützlich, einfach zu bedienen und sozial akzeptiert wahrgenommen wird. Demgegenüber sinkt die Nutzung, wenn Bedenken hinsichtlich möglicher Risiken oder negativer Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung bestehen. Zweitens

unterstreichen die Ergebnisse die Relevanz der privaten Nutzung: Wer im Alltag bereits mit GenKI arbeitet, überträgt diese Erfahrung häufiger auch in den beruflichen Kontext. Diese Ergebnisse legen nahe, dass die private Nutzung von GenKI den beruflichen Einsatz begünstigt und damit zur digitalen Innovation im öffentlichen Sektor beitragen kann. Anders als viele technologische Neuerungen in der öffentlichen Verwaltung, die häufig top-down eingeführt werden, vollzieht sich die Verbreitung von GenKI und die dadurch ausgelöste digitale Innovation bottom-up, getragen von individueller Neugier und Eigeninitiative. Insgesamt macht das zugrunde liegende Modell deutlich, dass die Nutzung von GenKI nicht isoliert im Arbeitskontext betrachtet werden sollte. Vielmehr sind private und berufliche Erfahrungen eng miteinander verknüpft.

4 Innovation

Dieses Kapitel fasst die zentralen Ergebnisse zum Themenbereich Innovation zusammen. Wir haben die Teilnehmenden gebeten, bei allen Angaben die letzten zwölf Monate vor dem Zeitpunkt der Befragung zu berücksichtigen.

4.1 Innovationen: Häufigkeit, Formen und Auswirkungen

Die Ergebnisse zur Häufigkeit von Innovationsprojekten zeigen, dass viele Verwaltungsorganisationen in den letzten zwölf Monaten entsprechende Vorhaben umgesetzt haben. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden (72.5%) gibt an, dass ihre Organisation im letzten Jahr Innovationen eingeführt hat. Nur 22.5% verneinen dies, während 5.0% sich unsicher zeigen. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass Innovationen in der Schweizer Verwaltung keine Ausnahme, sondern weit verbreitet sind.

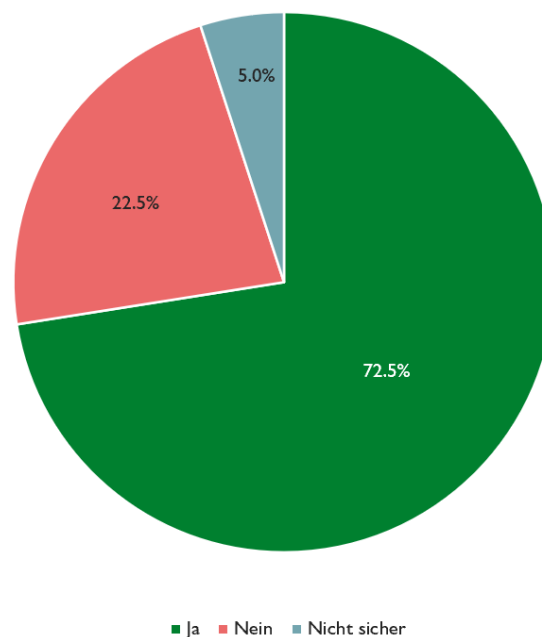


Abbildung 14: Einführung von Innovation in der Organisation während der letzten 12 Monate

Insgesamt geben 16% der Teilnehmenden an, dass in ihrer Organisation in den vergangenen zwölf Monaten Innovationsprojekte abgebrochen wurden (Abbildung 15). In der Mehrzahl der Fälle (72%) wurde kein Abbruch entsprechender Projekte berichtet. 12% der Befragten konnten hierzu keine Angabe machen.

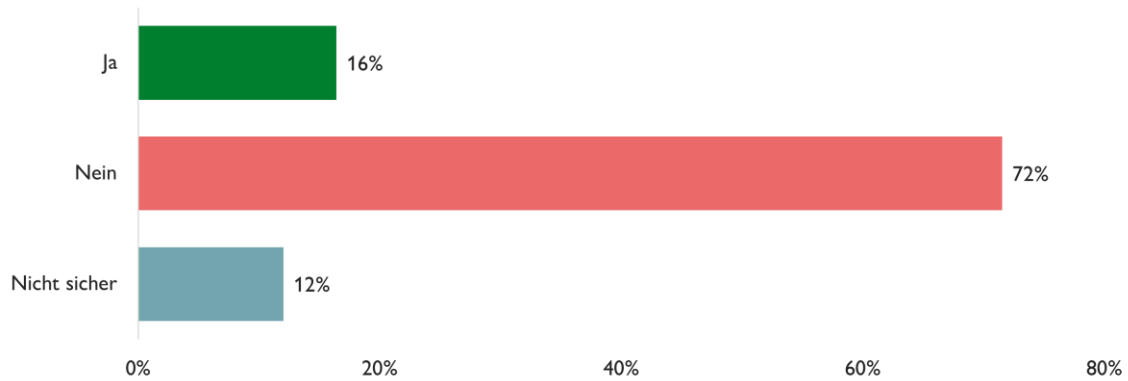


Abbildung 15: Aufgaben der Innovation

In der Umfrage haben wir auch die unterschiedlichen Formen von Innovationen erfasst. Aus Abbildung 16 geht hervor, dass sich Innovationsprojekte vor allem auf die Optimierung und Erneuerung von Prozessen konzentrieren (43.5%), gefolgt von digitalen Innovationen (29.1%) und Produkt- und Dienstleistungsinnovation (16.3%). Die hohe Verbreitung von Prozess-, Service- und digitalen Innovationen deutet darauf hin, dass diese Formen in öffentlichen Organisationen besonders relevant sind. Nur 6.3% berichteten über konzeptionelle Innovationen (z.B., Neudenken von Problem- und Lösungsansätzen) und 4.7% der Innovationen fallen in die Kategorie Governance-Innovation (z.B., neue Steuerungs- und Kooperationsmethoden).

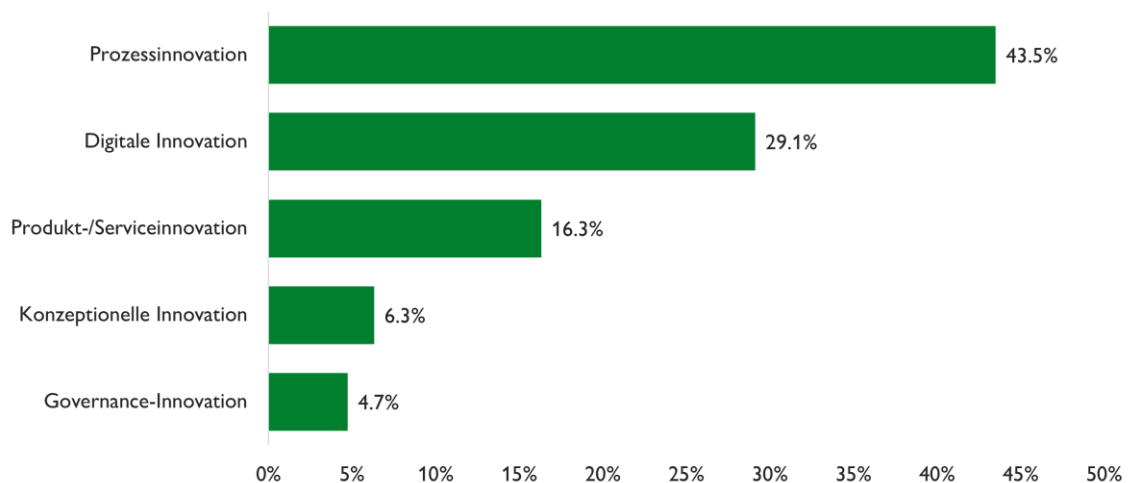


Abbildung 16: Verbreitung verschiedener Innovationsarten

In der Umfrage haben wir auch die Ziele von Innovationsprojekten erfasst. Zudem wurden die Teilnehmenden gebeten, die Auswirkungen eingeführter Innovationen auf vier verschiedene Bereiche zu bewerten: Effizienz, Verwaltungsprozesse, Qualität der Arbeit und Zufriedenheit der Nutzer/-innen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 17 abgebildet: 64% der Teilnehmenden sehen kleinere oder grosse positive Auswirkungen bei den Verwaltungsprozessen (42% bzw. 22%). Gleichzeitig geben 23% der Teilnehmenden negative Auswirkungen an, was einen relativ hohen Wert darstellt. Auch wenn Innovationen im öffentlichen Sektor meist positiv bewertet werden, bestätigen die Ergebnisse eine in der Forschung bekannte Erkenntnis: Sie können auch negative

Effekte mit sich bringen, insbesondere zusätzlichen Aufwand, Koordinationsprobleme oder Akzeptanzhürden während der Umsetzung

Auch hinsichtlich der wahrgenommenen Auswirkungen von Innovationen auf die Effizienz und Qualität der Arbeit sowie auf die Zufriedenheit der Nutzer/-innen zeigt sich ein ähnliches Bild: In allen vier untersuchten Bereichen dominieren die positiven Einschätzungen. Dies deutet darauf hin, dass Innovationen im öffentlichen Sektor insgesamt als förderlich für betriebliche Abläufe, Effizienz und Qualität der Arbeit sowie Zufriedenheit der Nutzer/-innen wahrgenommen werden.

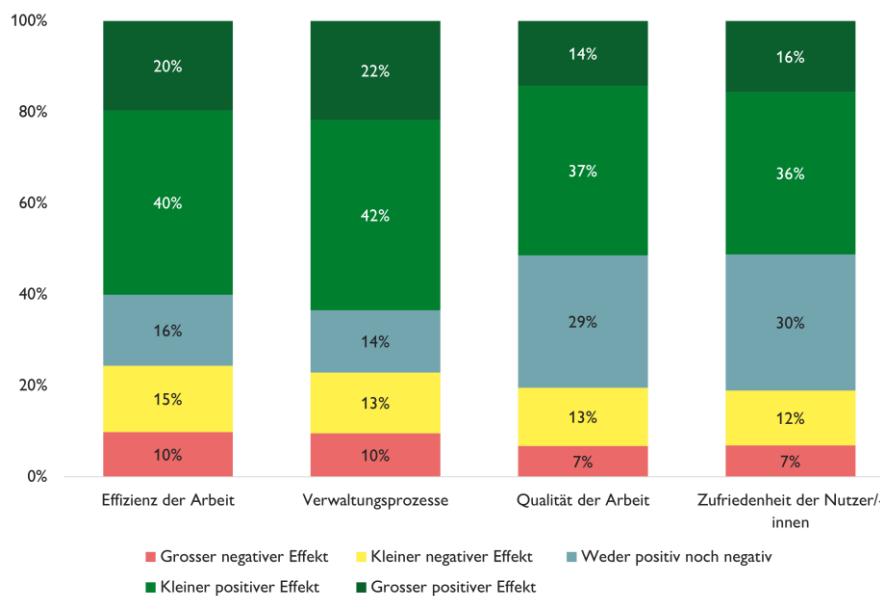


Abbildung 17: Auswirkungen von Innovationen auf zentrale Arbeitsbereiche

Als treibende Kräfte hinter Innovationen werden dabei besonders drei Akteursgruppen hervorgehoben (siehe Abbildung 18): Am häufigsten genannt werden die Mitarbeiter/-innen, gefolgt vom Privatsektor und den Bürger/-innen. Vergleichsweise weniger Bedeutung wird hingegen staatsnahen Unternehmen, Forschungsinstitutionen und Non-Profit-Organisationen (NPOs) beigemessen.

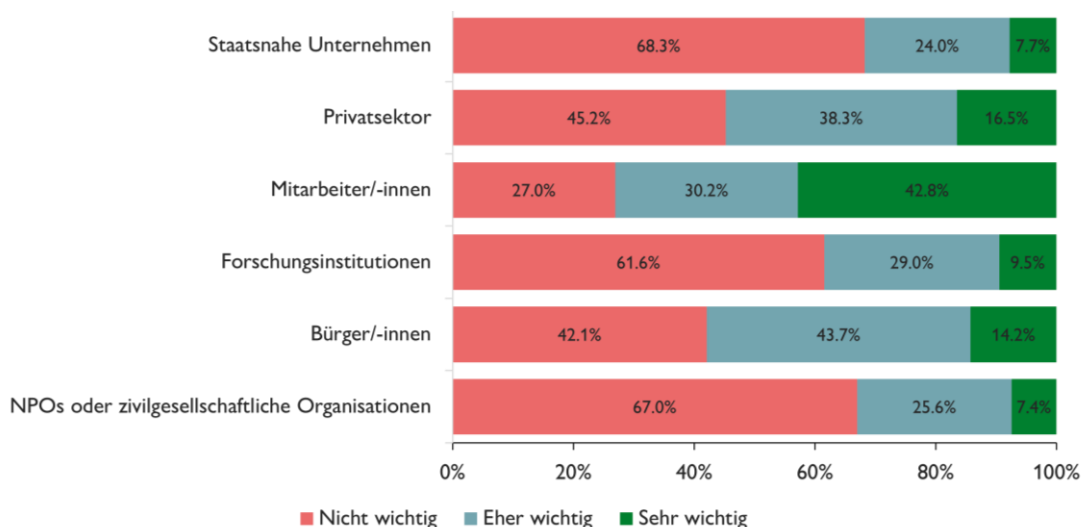


Abbildung 18: Bedeutung der verschiedenen Akteursgruppen als Informanten

4.2 Innovation: Individuelle und institutionelle Einflussfaktoren

In der Umfrage wurden auch Faktoren erfasst, welche einen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit und -aktivität in der Verwaltung haben können, darunter die Arbeitszufriedenheit, Autonomie, persönliche Innovationsbereitschaft und Unterstützung durch Führungskräfte.

Abbildung 19 veranschaulicht die Einschätzungen der Befragten zu diesen Faktoren. Ein grosser Teil der Teilnehmenden ist insgesamt sehr zufrieden mit der eigenen Arbeit: Über 96% stimmen der Aussage voll oder eher zu (Aussage 1). Auch bei der Frage nach der Freude an der aktuellen Tätigkeit (Aussage 2) sowie der Freiheit bezüglich Entscheidungsspielraum (Aussage 3) zeigen sich ähnlich hohe Zustimmungswerte. Deutlich wird zudem die starke Motivation der Befragten: Über 42% stimmen der Aussage, bereit zu sein, die «Extrameile» zu gehen, voll zu (Aussage 11). Dies deutet auf ein hohes Mass an Selbstbestimmung und intrinsischer Motivation im Arbeitsalltag hin.

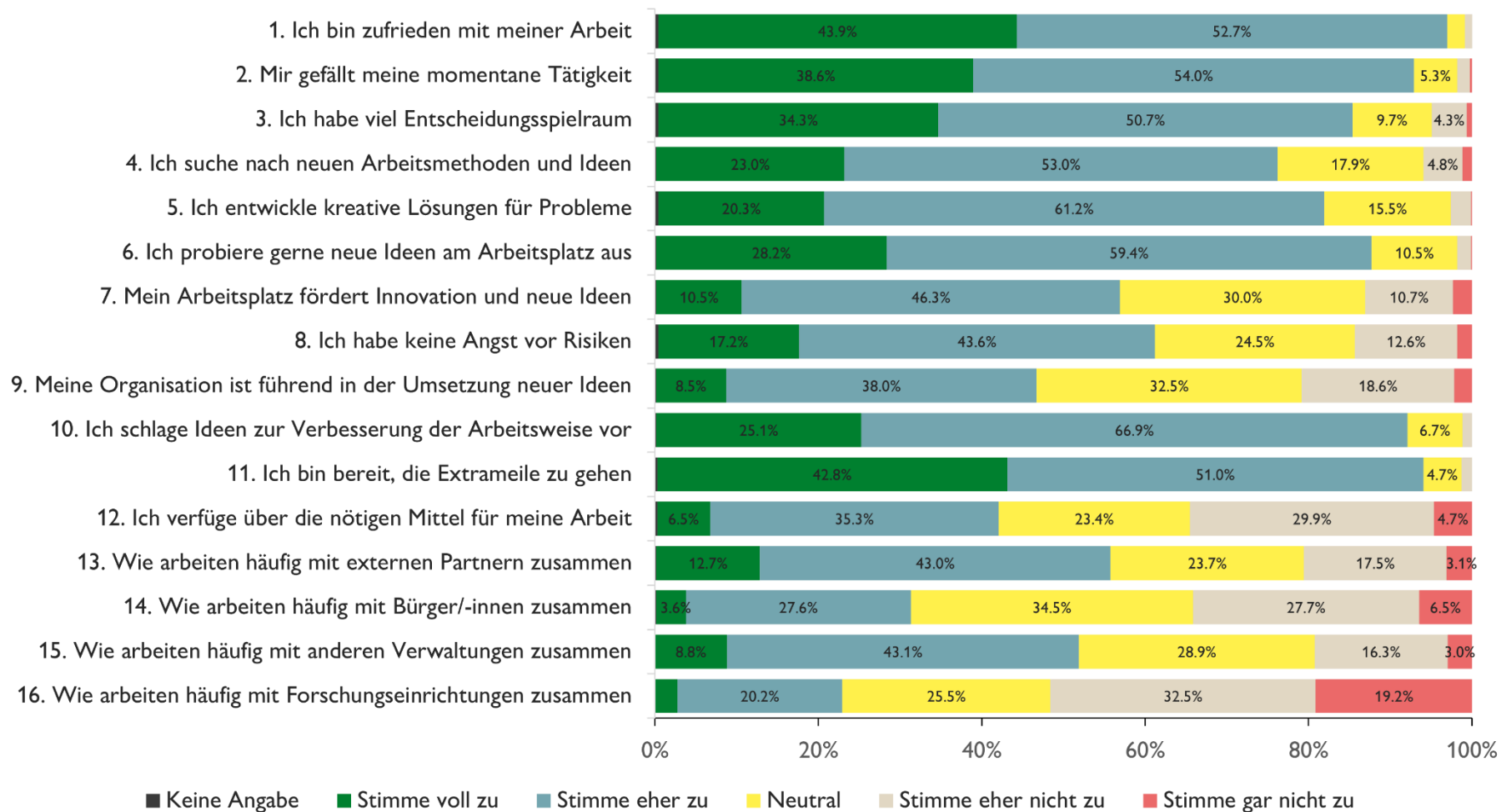
Die Entwicklung kreativer Lösungen für konkrete Probleme – ein zentraler Aspekt individueller Innovationsfähigkeit – wird von der Mehrheit der Teilnehmenden als Bestandteil ihrer Arbeit beschrieben (Aussage 5). Auch die hohe Zustimmung bei der Aussage: «Ich probiere gerne neue Ideen am Arbeitsplatz aus» wird von über 87% der Befragten bejaht (Aussage 6).

Während diese Aussagen vor allem auf innovationsfördernde Faktoren auf individueller Ebene abzielen, beziehen sich die folgenden Einschätzungen stärker auf organisationale Rahmenbedingungen. Die Zustimmungswerte bei den Aussagen «Mein Arbeitsplatz fördert Innovation und neue Ideen» (56.8%, Aussage 7) sowie «Meine Organisation ist führend in der Umsetzung neuer Ideen» (46.5%, Aussage 9) fallen zwar insgesamt positiv aus, liegen jedoch deutlich unter den Werten auf individueller Ebene. Deutlich kritischer fällt auch die Einschätzung zur Ressourcenausstattung aus: Nur rund ein Drittel der Teilnehmenden stimmt der Aussage zu, dass ausreichend Mittel für Innovationsprojekte zur Verfügung stehen (Aussage 12).

Innovationsvorhaben entstehen häufig in Kooperation, sowohl innerhalb der Verwaltung als auch mit externen Akteuren. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Grossteil der Zusammenarbeit mit externen Partnern sowie innerhalb der Verwaltung erfolgt. Die Aussage «Wir arbeiten häufig mit anderen Verwaltungen zusammen» wird mit einer Zustimmung von knapp 52% bejaht (Aussage 15). Ähnlich verhalten sich auch die Werte in Bezug auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern (55.7%, Aussage 13).

Klar zurückhaltender sind die Einschätzungen zur Kooperation mit der Bevölkerung: Nur 31.2% stimmen der Aussage «Wir arbeiten häufig mit Bürger/-innen zusammen» zu, 3.6% stark, während über ein Drittel (34.5%) diese neutral betrachtet und 34.2% dieser Aussage Ablehnung entgegenbringen (Aussage 14). Eine noch stärkere Ablehnung (51.7%) lässt sich bei der Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen beobachten (Aussage 16). Dies lässt vermuten, dass Verwaltungseinheiten zwar grundsätzlich offen für externe Kooperationen sind, dabei jedoch institutionelle Partner aus Verwaltung und Wirtschaft bevorzugt werden. Dass die Zusammenarbeit mit der Bevölkerung und mit Forschungseinrichtungen vergleichsweise schwach ausgeprägt ist, entspricht den Ergebnissen aus Abbildung 18, in der diese beiden Gruppen im Vergleich zu anderen deutlich seltener als zentrale Impulsgeber für Innovationen genannt werden.

Abbildung 19: Überblick Einstellung zur Arbeit



5 Zusammenfassung und Fazit

Die vorliegende Umfrage zur Nutzung generativer Künstlicher Intelligenz (GenKI) und zum Innovationsverhalten in der öffentlichen Verwaltung liefert ein differenziertes Bild. Viele Führungspersonen stehen der Technologie grundsätzlich offen gegenüber und erkennen deren potenziellen Nutzen. Trotz insgesamt positiver Einstellungen spiegelt sich der technologische Aufbruch bislang wenig in der praktischen Anwendung wider: Ein grosser Teil der befragten Personen in der Schweizer Verwaltung nutzt zum Zeitpunkt der Umfrage GenKI im Arbeitsalltag gar nicht oder nur selten. Die Nutzung erfolgt meist selektiv, informell und nicht selten in einem regulatorischen Graubereich.

Die Gründe hierfür sind vielfältig. GenKI befindet sich nach wie vor in einer frühen Phase der Einführung und Verbreitung. Aus der Literatur zur Technologieadoption und -diffusion lässt sich ableiten, dass sich eine breite Nutzung von GenKI voraussichtlich erst in den kommenden Jahren etablieren wird. Diese Entwicklung stellt die öffentliche Verwaltung und Regulierungsbehörden vor grosse Herausforderungen. Die Ausarbeitung von entsprechenden Standards und gesetzlichen Rahmenbedingungen können kaum mit dem Tempo der technologischen Entwicklungen Schritt halten. Heute stehen viele Verwaltungen vor der Frage, was technisch möglich, institutionell sinnvoll und gesellschaftlich akzeptabel ist. Die daraus resultierende Unsicherheit, verstärkt durch eine ausgeprägte Risikoaversion, trägt dazu bei, dass viele Führungspersonen GenKI im beruflichen Alltag bislang meiden. Hinzu kommt ein Mangel an erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen, um den Einsatz von GenKI geordnet und kontrolliert zu gestalten. Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld: Der Wunsch nach Sicherheit und Stabilität steht in Kontrast zur Geschwindigkeit technologischer Innovation in diesem Bereich. Vor diesem Hintergrund liefert der Bericht nicht nur empirisch fundierte Einblicke in die frühe Phase der Technologieadoption, sondern auch praxisrelevante Impulse für die Debatte über Innovation und der Nutzung von GenKI in der öffentlichen Verwaltung.

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist der enge Zusammenhang zwischen privater und beruflicher Nutzung von GenKI: Wer GenKI im Alltag verwendet, bringt diese Erfahrungen häufig in das eigene Berufsfeld ein und umgekehrt. Genau in dieser Dynamik liegt ein strategisches Potenzial. Die im privaten Umfeld erworbenen Kompetenzen können gezielt genutzt werden, um ein besseres Verständnis dafür zu schaffen, wie GenKI sinnvoll im Arbeitsalltag eingesetzt werden kann. Entsprechend erfolgt die Einführung primär bottom-up, getragen von persönlicher Initiative und experimentellem Handeln. Dieser Innovationsprozess steht im Kontrast zu den meist top-down ausgerichteten Regulierungs- und Strategieprozessen und verweist auf eine grundlegende Diskrepanz zwischen Nutzungspraxis und politischer Steuerungslogik.

GenKI steht exemplarisch für die tiefgreifenden gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen, mit denen die öffentliche Verwaltung zunehmend konfrontiert ist. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema Innovation an Bedeutung. Der zweite Teil der Umfrage zeigt: Innovationen sind in der Schweizer Verwaltung weit verbreitet, insbesondere in den Bereichen Technologie, Prozesse und Dienstleistungen. Strukturelle und konzeptionelle Veränderungen bleiben dagegen eher die Ausnahme. Eine Mehrheit bewertet die erzielten Effekte positiv, insbesondere im Hinblick auf Prozesse und Verwaltungsabläufe. Abhängig von der Art der Innovation mehren sich jedoch auch kritische Stimmen, was auf die Herausforderungen wirksamer

Innovationsprozesse hinweist. Auffällig niedrig bleibt hingegen der Anteil abgebrochener Vorhaben.

Trotz der insgesamt hohen Innovationsaktivität zeigt sich bei näherem Hinsehen ein ambivalentes Bild: Viele Führungskräfte geben eine hohe individuelle Bereitschaft an, neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren. Sie zeigen eine hohe Zufriedenheit innerhalb ihrer Tätigkeit und bezeichnen sich generell als offen für Neues. Gleichzeitig berichten sie aber von strukturellen Hürden auf organisationaler Ebene. So wird beispielsweise oft ein Mangel an Ressourcen für Innovationsprojekte genannt. Die Ergebnisse deuten auf eine wahrgenommene Lücke zwischen persönlicher Motivation und institutionellen Rahmenbedingungen für Innovationen.

Dieser Bericht bietet einen ersten Einblick in die Nutzung von GenKI sowie in die Ziele, Formen und Auslöser von Innovationsprojekten in der Schweizer Verwaltung. Die Ergebnisse zeigen jedoch eine Momentaufnahme. Neue Entwicklung im Bereich von GenKI sowie die wachsende Vertrautheit mit der Technologie könnten die Nutzung und die Einstellungen erheblich verändern. Sowohl mit Bezug auf Innovationen im öffentlichen Sektor als auch mit Bezug auf GenKI ergeben sich stetig neue Fragestellungen und entsprechend Forschungsbedarf, vor allem in Bezug auf die Implementierung in der Praxis. Künftige Untersuchungen, insbesondere Langzeitstudien sind nötig, um diese zu untersuchen. Wir hoffen, dass der vorliegende Bericht hierfür eine Grundlage bietet.