

LIMINAR ACADEMY · MBA · M1-LV1

Liminar

Konvergenzen digitaler Transformation

Lehrveranstaltungs-Zusammenfassung · wirkungsorientiert · APA 7 · Juli 2026

Die fünf Kapitel von LV1

1

Begriffe & Fortschrittsstadien

Wie weit – und bringt das Wirkung?

2

Automatisierung & Arbeitsmarkt

Wer trägt den Übergang?

3

Von der Industrie- zur Wissensgesellschaft

Was ist knapp, wenn Wissen gratis wird?

4

Marktlogik & geopolitische Konstellationen

Wer besitzt die Plattform?

5

Konvergenzen & Technologieprognose

Welche Kombination erzeugt Wirkung?

Begriffe & Fortschrittsstadien

Stufe	Reifegrad (Layne & Lee 2001 / No-Stop)	Österreich-Beispiel
1	Präsenz / Cataloguing	Gemeinde-Website mit PDF
2	Transaktion	oesterreich.gv.at, FinanzOnline
3	Vertikale Integration	ZPR/ZMR über Ebenen
4	Horizontale Integration / One-Stop	Unternehmensserviceportal
5	No-Stop	Antragslose Familienbeihilfe

VERNETZUNG Reifegrad-Falle: höhere Reife \neq mehr Wirkung. „Reifegrad ist eine Landkarte, kein Kompass – die Richtung gibt das Wirkungsziel.“

Zwei Brillen: Begriffssachse (was ändert sich) + Reifegrad (wie weit). Scholta et al. (2019); Verhoef et al. (2021).

Automatisierung & Arbeitsmarkt

Jobs = Aufgaben

Automatisierung trifft Aufgaben, nicht Berufe → transformiert, nicht eliminiert (Autor 2015).

Drei Theorien

Substitution/Reinstatement · Polarisierung (Barbell) · Race education/technology.

Zahlenstreit

Frey/Osborne 47 % (Beruf) vs. OECD 9 % (Aufgabe). „Wer in Aufgaben zählt, berät.“

Finanzverwaltung

PACC: 6,6 Mio. Fälle, 354 Mio. € (2024). Rolle kippt zu Ausnahmen + KI-Aufsicht.

VERNETZUNG Human-in-the-Loop staffeln: HITL (Bescheide) · HOTL (antragslose Veranlagung) · HIC (Governance). „Automatisiere die klaren Fälle.“

Der Vorgang der Wirkungsmessung

1

Wirkungsziel bestimmen

2

Wirkungsdimensionen prüfen (WFA)

3

Ziele/Maßnahmen/Indikatoren
(Ist → Ziel)

4

Wirkungen vs. Kosten abwägen

5

Qualitätssicherung (BKA)

6

Umsetzung + Controlling
(Nationalrat)

7

Interne Evaluierung ≤ 5 Jahre

VERNETZUNG BHG 2013 (WFA §§ 17–18). „Beginne mit dem Wirkungsziel, nicht der Technik – und erhebe die Baseline sofort.“ Regelkreis (PDCA).

KPIs: Treffsicherheit + Streuung der Aufgriffsquote (Fairness) statt Zahl der Prüfungen (Output).

Von der Industrie- zur Wissensgesellschaft

Theorielinie & SECI

- Machlup → Bell → Drucker → Castells
- SECI (Nonaka 1995): Socialization / Externalization / Combination / Internalization
- KI-SUN = Externalization; PACC = Combination

KI-Wendung & Messproblem

- Explizites Wissen wird Commodity; Wert = Urteil/Verantwortung (Polanyi)
- Paradox: KI hebt UND bedroht tacit knowledge (Cognitive Debt)
- Wissensarbeit misst man am Urteil, nicht am Aktenstapel (Drucker 1999)

VERNETZUNG „Größtes Risiko des Staates ist nicht Datenverlust, sondern Wissensverlust (Pension).“ → Modul 3.2 Trustworthy AI.

Marktlogik & geopolitische Konstellationen

Pipeline → Plattform

- Netzwerkeffekte + Daten als Produktionsfaktor → Winner-take-most
- Government as a Platform: ID, Register, BRZ Public AI
- „Entweder der Staat baut die Plattform – oder wird Kunde auf der eines anderen.“

Drei Modelle & Souveränität

- USA = Markt · China = Staat · EU = Recht (Bradford 2023)
- Souveränität = 3 Ebenen; Datenresidenz ≠ Souveränität (CLOUD Act)
- M365 nicht souverän machbar → ersetzen: openDesk/BRZ. ICC-Fall zeigt Risiko real

VERNETZUNG Rechtebetreffende KI: Rechte-Modell bewusst über Markt-Modell. „Wir kaufen keine Ideologie, wir kaufen Versicherung.“

Konvergente Technologie in der Finanzverwaltung

PACC-Risikomodell

Big Data + ML + Graph → Fall aus Modell

Eurofisc TNA

Länderdaten + Graph → Karussellbetrug sichtbar

E-Invoicing / ViDA

Echtzeitdaten → „Der Prüfer weiß es schon“

SAF-T + Analytics

Vollprüfung statt Stichprobe (Benford)

DAC7/DAC8/CARF

Plattform-/Krypto-Meldung → Abgleich

Dokumenten-/gen. KI

KI entwirft Feststellung, Mensch prüft

VERNETZUNG Konvergenz = Kraftverstärker: verstärkt Wirkung UND Schaden. Guardrails: Treffsicherheit, Fairness, Erklärbarkeit, Datenschutz.

Konvergenz = 1+1=3. >70 % der Steuerverwaltungen nutzen KI (OECD).

Der rote Faden von LV1

Beginne mit dem Wirkungsziel, nicht mit der Technik – und miss Outcome, nicht Output.

1

Reifegrad

Landkarte, kein Kompass – Richtung gibt das Wirkungsziel

2

Human-in-the-Loop

Klare Fälle automatisieren, schwere dem Menschen

3

Souveränität

Gestaffelt nach Sensitivität – Versicherung, nicht Ideologie

Ausgewählte Quellen (APA 7)

- Autor (2015). Why are there still so many jobs? JEP 29(3).
- Bradford (2023). Digital empires. Oxford UP.
- Bundesministerium für Finanzen (2025). PACC — KI-Steuermethoden.
- Europäische Kommission (2025). VAT in the Digital Age (ViDA).
- Layne & Lee (2001). Four stage e-government model. GIQ 18(2).
- Machlup (1962). Production and distribution of knowledge.
- Nonaka & Takeuchi (1995). The knowledge-creating company.
- O'Reilly (2011). Government as a platform. Innovations 6(1).
- Parker, Van Alstyne & Choudary (2016). Platform revolution.
- Scholta et al. (2019). From one-stop to no-stop shop. GIQ 36(1).