

LIMINAR ACADEMY · MBA · MODUL 4

Liminar

Verwaltung und Politik handlungsfähig machen

Strategie-Planspiel „KI im Innendienst eines Finanzamts“

Arbeitsanweisung & Musterlösung

Modul 4 · Digitale Geschäftsmodelle & Strategien Künstlicher Intelligenz · APA 7 · Juli 2026

ÜBUNG · MODUL 4

Arbeitsanweisung

FORMAT Dies ist kein Essay. Sie entwickeln selbst eine Strategie und reichen fünf ausgefüllte Arbeitsblätter/Tabellen ein (Richtwert 3–5 Seiten inkl. Tabellen). Belege nur dort, wo Sie sich auf Modulinhalte oder Rechtsakte beziehen (APA 7).

Szenario & Rolle

Sie sind **Fachreferent:in im Innendienst eines österreichischen Finanzamts**. Bis 2039 verlässt fast die Hälfte der Bediensteten den Dienst durch Pensionierung; die Amtsleitung will Künstliche Intelligenz einführen, um diese Lücke zu kompensieren — **rechtssicher und souverän**. Die politische Ebene ist noch zurückhaltend. Ihr Auftrag ist es, eine **verteidigbare KI-Strategie für den Innendienst** zu entwickeln und in fünf Arbeitsschritten konkret auszuarbeiten.

Ihre Aufgabe in fünf Schritten

- 1. Positionierung (RBV/VRIN & Make/Buy/Partner).** Benennen Sie die eine VRIN-Ressource des Innendienstes und ordnen Sie drei KI-Fähigkeiten — (a) Belegprüfungs-Assistenz, (b) Fristen-/Terminautomatik, (c) Betrugsanomalie-Erkennung — jeweils Make, Buy oder Partner zu (Tabelle: Fähigkeit · Entscheidung · Begründung mit RBV und Souveränität).
- 2. Cynefin-Triftung.** Ordnen Sie fünf Innendienst-Aufgaben (Fristenberechnung, Belegprüfung, Ermessensentscheidung, Bescheid-Entwurf, Beschwerdebearbeitung) den Cynefin-Domänen zu und markieren Sie KI-Eignung und Human-in-the-Loop-Stufe (HITL/HOTL/HIC).
- 3. Fünf-Phasen-Strategieprozess.** Wählen Sie ein Vorhaben aus Schritt 1 und füllen Sie den Fünf-Phasen-Prozess aus (Diagnose · Kontext/Cynefin · Optionen · Bewertung & Bias · Festlegung). Kennzeichnen Sie je Phase die Führung: KI-stark / Mensch / Synergie.
- 4. Implementierung (Stage-Gate, Governance-first).** Bringen Sie die Stage-Gates in die richtige Reihenfolge (G0 Governance/FRIA · G1 Reife · G2 Pilot · G3 Produktion · G4 Skalierung) und begründen Sie in 2–3 Sätzen, warum die private Reihenfolge (erst Wert, dann Governance) im Finanzamt unzulässig ist.
- 5. Steuerung (Balanced Scorecard).** Entwerfen Sie je BSC-Perspektive (Finanzen · Bürger · interne Prozesse · Lernen) eine Kennzahl und koppeln Sie jede an eine Guardrail-KPI (z. B. Fairness/Streuung, Perimeter-Quote). Skizzieren Sie die Strategy-Map-Kausalkette in einer Zeile.

ABGABE & BEWERTUNG Abgabe = die fünf ausgefüllten Arbeitsblätter. Bewertet wird: Souveränität an der Architektur (nicht am Anbieternamen) · Sensitivitätsklassifikation VOR der Modellwahl · Governance-first · eine verteidigbare VRIN-Ressource.

REFERENZ

Musterlösung

Die folgende Musterlösung ist ein mögliches, gut begründetes Ergebnis — kein einzig richtiges. Sie ist grün als **Musterlösung** gekennzeichnet.

SCHRITT 1 Positionierung — VRIN & Make / Buy / Partner

Aufgabe: Benennen Sie die VRIN-Ressource und ordnen Sie drei KI-Fähigkeiten Make/Buy/Partner zu.

✓ MUSTERLÖSUNG

VRIN-Ressource: die verknüpften hoheitlichen Steuer- und Verfahrensdaten des Innendienstes — wertvoll, selten, sehr schwer imitierbar (nur durch Zeit und Rechtsidentität, nicht durch Kapital), nicht substituierbar.

KI-Fähigkeit	Entscheidung	Begründung (RBV / Souveränität)
(a) Belegprüfungs-Assistenz	Partner / Buy	weitgehend commoditisiert; nur anonymisiert und im EU-Rechtsraum; kein VRIN-Vorteil
(b) Fristen-/Terminautomatik	Buy	Standardtechnologie, kein verteidigbarer Vorteil — günstig zukaufen
(c) Betrugsanomalie-Erkennung	Make	inimitable Datennische (hoheitliche Daten) = VRIN; hochsensibel → souverän on-prem/BRZ

SCHRITT 2 Cynefin-Triftung der Innendienst-Aufgaben

Aufgabe: Fünf Aufgaben den Cynefin-Domänen zuordnen; KI-Eignung und Human-in-the-Loop-Stufe markieren.

✓ MUSTERLÖSUNG

Aufgabe	Cynefin-Domäne	KI-Eignung	HITL-Stufe
Fristenberechnung	Klar / Kompliziert	hoch (Automatisierung)	HOTL
Belegprüfung	Kompliziert	sehr wirksam (Analyse)	HOTL
Ermessensentscheidung	Komplex	begrenzt	HIC (Mensch entscheidet)
Bescheid-Entwurf	Kompliziert (Entwurf)	Synergie (KI entwirft)	HITL (Mensch zeichnet, § 93 BAO)
Beschwerdebearbeitung	Komplex / politisch	gering, Mensch führt	HIC

SCHRITT 3 Fünf-Phasen-Strategieprozess (Vorhaben: Betrugsanomalie-Erkennung)

Aufgabe: Den Fünf-Phasen-Prozess ausfüllen; je Phase KI-stark / Mensch / Synergie kennzeichnen.

✓ MUSTERLÖSUNG

Phase	Führung	Konkrete Eingabe
1 Diagnose & Intelligenzanalyse	KI-stark	Melde-, Leistungs- und Kontrolldaten aggregieren; Auffälligkeitsmuster clustern

Phase	Führung	Konkrete Eingabe
2 Kontextklassifikation (Cynefin)	Mensch	Grundfrage regelbasiert = kompliziert (KI); Sanktion = komplex/politisch → Mensch
3 Optionsgenerierung & Szenarien	KI-stark	Schwellenwert-/Streuungs-Szenarien; an Datenresidenz & Make/Buy/Partner koppeln
4 Bewertung & Bias-Korrektur	Synergie	Fairness-/Streuungs-Check; Anchoring reduzieren; Nachvollziehbarkeit = AI-Act-Konformität
5 Festlegung & Verankerung	Mensch	Sanktion bleibt menschliche Letztentscheidung; Doppelspitzen-Mandat sichern

✓ MUSTERLÖSUNG

Kernpunkt: Phasen 2 und 5 sind nicht an KI delegierbar — im öffentlichen Sektor rechtlich zwingend (AI Act). KI beschleunigt Diagnose und Optionen; der Mensch entscheidet Kontext und Festlegung.

SCHRITT 4 Implementierung — Stage-Gate (Governance-first)

Aufgabe: Stage-Gates in die richtige Reihenfolge bringen; Governance-first begründen.

✓ MUSTERLÖSUNG

Reihenfolge	Gate	Zweck
1.	G0 Governance / FRIA	Grundrechte-Folgenabschätzung vor jeder Datennutzung (AI-Act-Hochrisiko, DSGVO)
2.	G1 Reife-Assessment	Daten- und Organisationsreife prüfen — der echte Engpass
3.	G2 Pilot-Validierung	kontrollierter Pilot mit Human Oversight
4.	G3 Produktionsfähigkeit	MLOps, Integration, Monitoring
5.	G4 Governance-Skalierung & Optimierung	laufende Kontrolle, kontinuierliche Verbesserung

✓ MUSTERLÖSUNG

Begründung: „Erst Wert, dann Governance“ ist im Finanzamt unzulässig: Bereits eine rechtswidrige Datennutzung im Piloten verletzt Grundrechte. Governance ist das Eintrittstor, kein Nachgedanke. Der reale Engpass ist Datenqualität und Silostruktur — nicht KI-Kompetenz.

SCHRITT 5 Steuerung — Balanced Scorecard mit Guardrails

Aufgabe: Je Perspektive eine Kennzahl + eine Guardrail-KPI; Strategy-Map-Kette skizzieren.

✓ MUSTERLÖSUNG

Perspektive	Kennzahl	Guardrail-KPI
Finanzen	Kosten je geprüftem Fall	keine Verschlechterung der Ergebnisqualität
Bürger	Bearbeitungszeit bis Erledigung	Beschwerde-/Fehlerquote stabil
Interne Prozesse	Trefferquote der Anomalie-Erkennung	Streuung der Aufgriffsquote (Fairness)
Lernen & Entwicklung	KI-Kompetenzquote der Prüfer:innen	Override-Quote > 0 (kein blindes Befolgen)

✓ MUSTERLÖSUNG

Strategy Map: Kompetenz → bessere Prozesse → höhere Servicequalität & Steuermoral → Wirkung/Budget.

Merksatz: Jede Effizienz-Kennzahl ist an eine Guardrail-KPI gekoppelt — das verhindert „digitales Aktivitätstheater“.

BEWERTUNG

Bewertungsraster (für die Lehrleitung)

Kriterium	erfüllt, wenn ...
Souveränität an der Architektur	Betriebsort/Datenfluss/Austauschbarkeit statt Anbietername; sensible Daten im souveränen Perimeter
Sensitivität vor Capability	Datenklassifikation ist Vetokriterium — erst klassifizieren, dann Modell wählen
Governance-first	G0 (FRIA/Governance) steht vor dem Piloten; Begründung korrekt (AI Act/DSGVO)
VRIN-Ressource benannt	hoheitliche Daten als verteidigbare Ressource erkannt; Make nur dort
Human-in-the-Loop korrekt	Ermessens-/Sanktionsentscheidungen als HIC; Bescheid HITL (§ 93 BAO)
Guardrails vorhanden	jede Effizienz-KPI mit einer Guardrail-KPI gepaart (Fairness, Override)

VERNETZUNG Die Übung integriert M4-LV1 (Strategisches Management: RBV, Make/Buy/Partner, BSC), M4-LV2 (Digitale Geschäftsmodelle: VRIN, Servitization) und M3 (Trustworthy AI / AI-Act-Governance).