

LIMINAR ACADEMY · MBA · M6-LV1

Liminar

Change Management und Organisation

Verständlich erklärt — jedes Konzept mit Definition, Beispiel und Merksatz · mit Übung & Beispiellösung

Perspektive: öffentlicher Sektor · aufbauend auf Public Management · APA 7 · Juli 2026

Worum es geht — fünf Kapitel

1 Grundlagen

Was Wandel & Change Management sind — und warum Wandel scheitert

2 Modelle

Lewin (das Prinzip) und Kotter (der Fahrplan)

3 Widerstand

Warum Menschen sich wehren — und wie man Widerstand führt

4 Organisation & Kultur

Struktur und Kultur verstehen (Schein) und entwickeln

5 Öffentlicher Sektor

Warum Verwaltung ein Sonderfall ist — digitaler Wandel

MERKSATZ *Erfolgreicher Wandel entsteht, wenn man aus Betroffenen Beteiligte macht — in der Verwaltung mit der Kultur, nicht gegen sie.*

Grundlagen: Was ist Change Management?

DEFINITION Change Management

das strukturierte Steuern von Veränderungsprozessen, damit die Menschen den Wandel verstehen, mittragen und dauerhaft anwenden.

Beispiel: Der ELAK ist technisch installiert — Change Management sorgt dafür, dass er gelebt wird.

Change ≠ Projektmanagement

- Projektmanagement = die sachliche Lieferung (Termine, Budget, Technik)
- Change Management = die menschliche Annahme (wollen & können die Betroffenen mit?)

Das Eisberg-Bild

Über Wasser: Technik, Prozesse (leicht steuerbar). Unter Wasser: Gewohnheiten, Ängste, Status, Kultur — hier scheitert Wandel.

MERKSATZ „Das Projekt liefert das System — das Change Management sorgt dafür, dass es benutzt wird.“

Lewin: der Eiswürfel — Auftauen, Bewegen, Einfrieren

1 · Auftauen

Bereitschaft schaffen, Altes in Frage stellen

Beispiel: Amtsleitung zeigt Pensionierungszahlen

2 · Bewegen

der Übergang: neue Abläufe einführen & einüben

Beispiel: ELAK einführen, schulen, Hotline

3 · Einfrieren

den neuen Zustand stabilisieren

Beispiel: verbindliche Dienstanweisung

MERKSATZ „Auftauen – Bewegen – Einfrieren.“ Kritik: In der Digitalverwaltung nicht endgültig einfrieren → lernende Organisation.

VERNETZUNG Kotter ergänzt Lewin um einen 8-Schritte-Fahrplan: erst wollen, dann können, dann verankern.

Kotter: der 8-Schritte-Fahrplan (in drei Blöcken)

A · Klima schaffen

1 Dringlichkeit · 2 Führungskoalition · 3 Vision

die Menschen sollen WOLLEN

B · Befähigen

4 kommunizieren · 5 Hindernisse weg · 6 Quick Wins

die Menschen sollen KÖNNEN

C · Verankern

7 dranbleiben · 8 in der Kultur verankern

der Wandel soll BLEIBEN

Quick Win im Finanzamt

KI zuerst bei einer lästigen Aufgabe (Fristenberechnung) — nach 2 Wochen spürbare Entlastung → Stimmung kippt zu Zustimmung.

Widerstand gegen Wandel führen

DEFINITION Widerstand

jede Ablehnung, Zögern oder Blockade gegenüber Veränderung. Meist rational: Wer sich wehrt, schützt etwas Wichtiges (Status, Kompetenz).

Beispiel: Die Prüferin lehnt KI ab, weil sie die Entwertung ihres Fachurteils fürchtet.

Der gefährlichste Fall

- offen vs. verdeckt · aktiv vs. passiv
- verdeckt + passiv = am gefährlichsten: unsichtbar, untergräbt lautlos
- Beispiel: Team nickt, führt daneben weiter Excel-Listen

Veränderungskurve

Schock → Tal (Leistungsknick, normal!) → Akzeptanz → Integration. Im Tal aktiv begleiten, NICHT das Projekt stoppen.

MERKSATZ „Mach Betroffene zu Beteiligten — wer mitgestalten darf, muss sich nicht wehren.“

Organisation & Kultur (Schein)

DEFINITION Organisationskultur

die geteilten, oft unausgesprochenen Annahmen, Werte und Gewohnheiten — „So machen wir das hier.“

***Beispiel:** = der Teil unter der Wasseroberfläche aus Kapitel 1.*

Scheins 3 Ebenen

- 1 Artefakte (sichtbar): Amtssprache, Aktenstruktur
- 2 Bekundete Werte: Leitbild „bürgernah & digital“
- 3 Grundannahmen: „Nur ein Mensch entscheidet seriös“

Organisationsentwicklung (OE)

Umstrukturierung = Gerüst per Erlass ändern. OE = Verhalten & Kultur entwickeln (langsam, mit den Betroffenen).

MERKSATZ „Kultur isst Strategie zum Frühstück.“ KI, die vorschlägt und den Menschen entscheiden lässt, arbeitet MIT der Kultur.

Wandel im öffentlichen Sektor — Sonderfall & Erfolgsfaktoren

Warum ein Sonderfall?

- Rechtsbindung & Kontinuitätspflicht
- Public Value statt Gewinn
- Personalvertretung + politische Ebene
- kein Marktdruck → Dringlichkeit selbst herstellen
- Governance ZUERST (AI Act/DSGVO), nicht danach

7 Erfolgsfaktoren

- 1 Sinn & Dringlichkeit ehrlich benennen
- 2 Doppelspitzen-Mandat (admin + politisch)
- 3 Betroffene + Personalvertretung beteiligen
- 4 Quick Wins · 5 Governance mitdenken
- 6 lernfähig bleiben · 7 mit der Kultur arbeiten

MERKSATZ „Digitaler Wandel gelingt nicht gegen die Kultur des Rechtsstaats, sondern mit ihr.“

Change-Konzept für eine KI-Belegprüfung im Finanzamt

AUFGABE

Sie verantworten das Change Management. Entwickeln Sie ein Konzept in fünf Bausteinen:

- 1 Auftauen & Dringlichkeit (Vision)
- 2 Führungskoalition & Beteiligte
- 3 Widerstandsanalyse (inkl. verdeckt-passiv)
- 4 Kulturanalyse nach Schein
- 5 Fahrplan (Governance zuerst, Quick Win, lernfähig verankern)

✓ BEISPIELLÖSUNG (Musterlösung)

- 1 Vision: „KI sortiert vor — wir entscheiden weiter.“
- 2 Koalition: Leitung + Politik + Personalvertretung + Datenschutz
- 3 offen: Prüferin → ins Pilotteam; verdeckt-passiv: Excel-Weiterführer → Feedback-Räume + Quick Wins
- 4 Grundannahme „Mensch entscheidet“ → KI als Human-in-the-Loop (bestätigt sie)
- 5 FRIA/DSFA zuerst → Pilot mit Quick Win → durchs Tal begleiten → lernfähig verankern

Der rote Faden

Grundlagen

Wandel scheitert an Menschen, nicht an Technik

Modelle

Lewin als Landkarte, Kotter als Checkliste

Widerstand

Betroffene zu Beteiligten machen

Kultur

mit der Kultur arbeiten, nicht gegen sie

Öffentl. Sektor

Governance zuerst, lernfähig bleiben

Erfolgreicher Wandel = aus Betroffenen Beteiligte machen.

KERNBOTSCHAFT

**Technik kann man anordnen — Wandel muss
man führen.**