

LIMINAR ACADEMY · MBA

Liminar

Verwaltung und Politik handlungsfähig machen

Modul 6 · LV1

Change Management und Organisation

Verständlich erklärt: jedes Konzept mit Definition, Beispiel und Merksatz —
mit ausführlicher Übung, Beispiellösung und Verständnisfragen

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

Inhaltsverzeichnis

Modulübersicht — worum es geht.....	3
Kapitel 1 — Grundlagen: Was ist Change Management?.....	4
Kapitel 2 — Die Modelle von Lewin und Kotter.....	6
Kapitel 3 — Widerstand gegen Wandel führen.....	8
Kapitel 4 — Organisation, Kultur & Organisationsentwicklung.....	10
Kapitel 5 — Wandel im öffentlichen Sektor (Digitalisierung & KI).....	12
Ausführliche Übung + Beispiellösung.....	14
Vertiefungs- & Forschungsfragen.....	16
Literaturverzeichnis (APA 7).....	17

Lesehilfe: Jedes Konzept wird zuerst klar definiert, dann mit einem konkreten Beispiel aus der Verwaltung veranschaulicht und mit einem Merksatz verankert. Jedes Kapitel schließt mit Verständnisfragen.

ORIENTIERUNG

Modulübersicht — worum es geht

Dieses Modul beantwortet eine sehr praktische Frage: **Wie verändert man eine Organisation, ohne dass die Veränderung scheitert?** Fast jedes Digitalisierungs- oder KI-Projekt in der Verwaltung scheitert nicht an der Technik, sondern daran, dass die Menschen nicht mitgenommen werden. Genau darum geht es im Change Management.

Das MBA ist **aufbauend auf einen Public-Management-Master** konzipiert; deshalb steht durchgängig der **öffentliche Sektor** im Mittelpunkt — mit seinen Besonderheiten (Recht, Kontinuität, Personalvertretung, politische Ebene). Wir gehen in fünf Kapiteln vom Begriff bis zur Anwendung.

Kapitel	Worum es geht
1 Grundlagen	Was Wandel und Change Management sind — und warum Wandel oft scheitert.
2 Modelle	Die zwei Klassiker: Lewin (das Prinzip) und Kotter (der Fahrplan).
3 Widerstand	Warum Menschen sich wehren — und wie man Widerstand konstruktiv führt.
4 Organisation & Kultur	Struktur und Kultur verstehen (Schein) und gezielt entwickeln.
5 Öffentlicher Sektor	Warum Verwaltung ein Sonderfall ist — und wie digitaler Wandel dort gelingt.

ROTER FADEN Über alle fünf Kapitel zieht sich eine Botschaft: Erfolgreicher Wandel entsteht, wenn man aus Betroffenen Beteiligte macht — und im öffentlichen Sektor gelingt er nur mit der Kultur des Rechtsstaats, nicht gegen sie.

KAPITEL 1

Grundlagen: Was ist Change Management?

Beginnen wir ganz vorne. Mit **organisationalem Wandel** meint man jede bewusste Veränderung daran, *wie* eine Organisation arbeitet — an ihren Abläufen, Strukturen, Technologien oder ihrer Kultur.

Beispiel: Ein Finanzamt stellt vom Papierakt auf den elektronischen Akt (ELAK) um. Dieselbe Aufgabe — einen Steuerfall bearbeiten — wird künftig anders erledigt. Das ist Wandel.

DEFINITION Change Management — das strukturierte Steuern von Veränderungsprozessen mit dem Ziel, dass die betroffenen Menschen den Wandel verstehen, mittragen und dauerhaft anwenden.

Der Grund, warum es das braucht: Technik einführen kann man anordnen. Aber **ob die Mitarbeitenden das neue System wirklich nutzen**, entscheidet sich an der menschlichen Seite — und genau die steuert Change Management.

Beispiel: Der ELAK ist technisch fertig installiert — das ist reine Technik. Change Management ist alles drumherum, damit er gelebt wird: erklären, warum umgestellt wird; Ängste ernst nehmen; schulen; frühe Erfolge zeigen.

1.1 Wichtige Abgrenzung: Change Management ist nicht Projektmanagement

Projektmanagement steuert die **sachliche** Seite: Was wird bis wann mit welchem Budget geliefert? (Termine, Aufgaben, Ressourcen.) **Change Management** steuert die **menschliche** Seite: Wollen und können die Betroffenen mitgehen?

MERKSATZ „Das Projekt liefert das neue System — das Change Management sorgt dafür, dass es benutzt wird.“ Ein technisch perfektes Projekt scheitert trotzdem, wenn die Menschen nicht mitgenommen werden.

1.2 Warum Wandel so oft scheitert — das Eisberg-Bild

Über der Wasseroberfläche liegt das Sichtbare und leicht Steuerbare: Technik, Prozesse, Strukturen. Unter Wasser — größer und gefährlicher — liegt das Unsichtbare: Gewohnheiten, Ängste, Status, Kultur. Die meisten Veränderungen scheitern nicht an der Technik über Wasser, sondern am unterschätzten Teil darunter.

Beispiel: Nicht der ELAK als Software ist das Problem, sondern die erfahrene Prüferin, die fürchtet, dass ihr jahrzehntelanges „Gefühl für Akten“ plötzlich nichts mehr zählt.

1.3 Zwei Arten von Wandel

Inkrementeller (schrittweiser) Wandel verbessert das Bestehende in kleinen Schritten — z. B. ein Antragsformular vereinfachen. **Transformationaler (tiefgreifender) Wandel** ändert die Arbeitsweise selbst grundlegend — z. B. von der reaktiven Antragsbearbeitung zur proaktiven, KI-gestützten Leistung (antragslose Familienbeihilfe). Transformationaler Wandel braucht

deutlich mehr Change Management, weil er tiefer in Gewohnheiten und Selbstverständnis eingreift.

MERKSATZ „In der Verwaltung wird nicht auf der grünen Wiese gebaut, sondern am fahrenden Zug — bei laufendem Betrieb und im Rechtsrahmen.“

VERSTÄNDNISFRAGEN Kapitel 1

1. Erklären Sie in eigenen Worten den Unterschied zwischen Projektmanagement und Change Management an einem Verwaltungsbeispiel.
2. Warum reicht es nicht, ein neues KI- oder IT-System nur technisch einzuführen? Was liegt „unter der Wasseroberfläche“?
3. Ist die antragslose Familienbeihilfe eher inkrementeller oder transformationaler Wandel — und warum?

KAPITEL 2

Die Modelle von Lewin und Kotter

Wer Wandel steuern will, braucht ein Bild davon, wie Wandel abläuft. Zwei Modelle prägen bis heute die Praxis: das erste erklärt einfach das **Prinzip**, das zweite liefert einen ausführlichen **Fahrplan**.

2.1 Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin (1947)

Lewin nutzte ein Bild, das alles erklärt: Stellen Sie sich einen **Eiswürfel** vor, den Sie in einen Kegel umformen wollen. Sie können das Eis nicht einfach zurechtdrücken — Sie müssen es erst schmelzen, dann in die neue Form gießen, dann wieder gefrieren lassen. Genau so verläuft Wandel in drei Phasen:

DEFINITION Auftauen (Unfreeze) — die Bereitschaft für Veränderung schaffen, indem man den alten Zustand in Frage stellt. Erst wenn klar wird, warum das Alte nicht mehr reicht, entsteht Offenheit.

Beispiel: Die Amtsleitung zeigt offen die Zahlen — Pensionierungswelle, steigende Fallzahlen — und macht deutlich: „So wie bisher schaffen wir das in fünf Jahren nicht mehr.“

DEFINITION Bewegen (Change / Move) — der eigentliche Übergang, in dem neue Abläufe, Rollen und Werkzeuge eingeführt und eingeübt werden — begleitet durch Schulung, Kommunikation und Unterstützung.

Beispiel: Der ELAK wird eingeführt, die Teams werden geschult, es gibt eine Hotline, erste Fälle werden gemeinsam bearbeitet.

DEFINITION Einfrieren (Refreeze) — den neuen Zustand stabilisieren, damit man nicht in alte Muster zurückfällt (z. B. verbindliche Dienstanweisung, feste Standardprozesse).

MERKSATZ „Auftauen – Bewegen – Einfrieren: erst die Bereitschaft, dann der Wandel, dann die Verankerung.“

Kritik: Lewins „Einfrieren“ passt schlecht in eine Welt, die sich *ständig* verändert. Nach dem ELAK kommt KI im ELAK, dann agentische Dienste. Deshalb spricht man heute lieber davon, die **Veränderungsfähigkeit selbst** dauerhaft zu machen (lernende Organisation), statt endgültig einzufrieren.

2.2 Das 8-Stufen-Modell von John Kotter (1996)

Wo Lewin das Prinzip zeigt, liefert Kotter einen konkreten Fahrplan mit acht Schritten. Man kann sie in drei logische Blöcke bündeln — das macht sie leichter merkbar:

Block	Schritte	Kernidee
A · Klima schaffen	1 Dringlichkeit · 2 Führungskoalition · 3 Vision	Die Menschen sollen den Wandel wollen.
B · Befähigen & einbinden	4 Vision kommunizieren · 5 Hindernisse beseitigen · 6 Quick Wins	Die Menschen sollen den Wandel können.

Block	Schritte	Kernidee
C · Umsetzen & verankern	7 dranbleiben · 8 in der Kultur verankern	Der Wandel soll bleiben.

Beispiel: Quick Win (Schritt 6) im Finanzamt: Man startet die KI-Unterstützung zuerst bei einer lästigen, klar abgegrenzten Aufgabe (z. B. automatische Fristenberechnung). Wenn die Prüfer:innen nach zwei Wochen merken „das spart mir echt Zeit“, kippt die Stimmung von Skepsis zu Zustimmung.

MERKSATZ „Kotter in drei Worten: erst wollen, dann können, dann verankern.“

2.3 Lewin oder Kotter — wann was?

	Lewin (3 Phasen)	Kotter (8 Stufen)
Charakter	einfaches Denkmodell	detaillierter Fahrplan
Stärke	erklärt das Prinzip, leicht merkbar	konkrete Handlungsanleitung
Schwäche	zu grob für große Projekte	stark „top-down“, starre Reihenfolge

In der Praxis nutzt man beides: **Lewin als Landkarte** im Kopf, **Kotter als Checkliste** in der Umsetzung. Für die Verwaltung wichtig: Kotters reines Top-down funktioniert bei starker Personalvertretung und Fachexpertise an der Basis oft nicht — echte Einbindung der Betroffenen ist dort Voraussetzung, kein Beiwerk.

VERSTÄNDNISFRAGEN Kapitel 2

1. Ordnen Sie drei ELAK-Maßnahmen den Lewin-Phasen zu: (a) Hotline & Schulung, (b) verbindliche Dienstanweisung, (c) die Amtsleitung zeigt die Pensionierungszahlen.
2. Warum ist Kotters Schritt 2 (Führungscoalition) im öffentlichen Sektor besonders heikel?
3. Passt Lewins „Einfrieren“ noch zu einer Verwaltung, die laufend neue KI-Werkzeuge einführt? Was schlagen Sie stattdessen vor?

KAPITEL 3

Widerstand gegen Wandel führen

Der wichtigste Perspektivwechsel zuerst: Widerstand ist **kein Störfall, sondern ein Signal**.

DEFINITION Widerstand gegen Wandel — jede Form von Ablehnung, Zögern oder Blockade gegenüber einer Veränderung — offen oder verdeckt. Aus Sicht der Betroffenen ist er meist völlig rational: Wer sich wehrt, schützt etwas, das ihm wichtig ist.

Beispiel: Die erfahrene Prüferin, die KI-Vorschläge ablehnt, ist nicht technikfeindlich — sie fürchtet, dass ihr jahrzehntelang aufgebautes Fachurteil entwertet wird. Ein nachvollziehbarer Schutzreflex.

3.1 Woher Widerstand kommt

- **Angst vor Verlust** — von Status, Kompetenz, Kontrolle, im Extremfall dem Arbeitsplatz.
- **Unsicherheit** — „Ich weiß nicht, was auf mich zukommt.“
- **Sinn nicht verstanden** — das „Warum“ wurde nie erklärt.
- **Fehlende Einbindung** — „Über meinen Kopf hinweg entschieden.“

MERKSATZ „Menschen wehren sich selten gegen die Veränderung an sich — sondern gegen das Gefühl, verändert zu werden.“

3.2 Die Formen — und der gefährlichste Fall

Widerstand hat zwei Achsen: **offen** (laut gesagt) vs. **verdeckt** (nach außen Zustimmung, im Stillen Blockade); und **aktiv** (Gegenargumente) vs. **passiv** (Aufschieben, „vergessen“). Der gefährlichste Fall ist **verdeckt + passiv**: Wer offen widerspricht, ist ansprechbar; wer heimlich weiter im alten System arbeitet, ist unsichtbar und untergräbt den Wandel lautlos.

Beispiel: Das Team nickt in der Schulung freundlich, führt aber daneben weiter seine gewohnten Excel-Listen. Das ist verdeckter, passiver Widerstand.

3.3 Die emotionale Seite: die Veränderungskurve

Wandel löst einen typischen Gefühlsverlauf aus (angelehnt an Kübler-Ross, 1969): erst **Schock/Ablehnung**, dann ein **Tal** (Frust, Leistungsknick), danach langsame **Akzeptanz** und schließlich **Integration**. Wer dieses Tal kennt, deutet den vorübergehenden Leistungsabfall richtig — als Phase, nicht als Scheitern.

Beispiel: Direkt nach der ELAK-Einführung sinkt die Bearbeitungsgeschwindigkeit oft erst einmal. Das ist das Tal, nicht der Beweis, dass die Umstellung ein Fehler war — jetzt aktiv begleiten (Nachschulung), nicht das Projekt stoppen.

3.4 Wie man Widerstand konstruktiv führt

Nicht „brechen“, sondern verstehen und einbeziehen — vier Hebel: **Kommunikation** (das Warum ehrlich und wiederholt), **Beteiligung** (mitgestalten lassen), **Qualifizierung** (Ängste

durch Können abbauen) und **Unterstützung** (Sicherheit signalisieren). Im öffentlichen Dienst besonders wichtig: die **Personalvertretung** früh einbinden, und weil Druck kaum wirkt (Bedienstete kann man nicht einfach austauschen), läuft Wandel fast nur über Überzeugung und Beteiligung.

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

VERSTÄNDNISFRAGEN Kapitel 3

1. Warum ist verdeckter, passiver Widerstand gefährlicher als offener Widerspruch — und was bedeutet das für die Führungskraft?
2. Ein Team zeigt kurz nach der KI-Einführung einen Leistungsknick. Wie deuten Sie das mit der Veränderungskurve — und wie sollten Sie nicht reagieren?
3. Erklären Sie „Mach Betroffene zu Beteiligten“ an einem konkreten Beispiel aus einer Behörde.

KAPITEL 4

Organisation, Kultur & Organisationsentwicklung

Wandel passiert nie im luftleeren Raum, sondern innerhalb einer Organisation — mit ihrer Struktur und ihrer Kultur. Wer beide nicht versteht, wundert sich, warum gute Pläne versanden.

4.1 Organisation strukturell verstehen

Aufbauorganisation ist das Gerüst (wer gehört zu welcher Abteilung, wer ist wem unterstellt — das Organigramm). **Ablauforganisation** ist der Fluss (wie ein Vorgang Schritt für Schritt durch die Stellen läuft).

***Beispiel:** Im Finanzamt ist die Aufteilung in Innendienst, Betriebsprüfung und Rechtsmittelstelle die Aufbauorganisation; der Weg eines Steuerfalls von der Eingabe bis zum Bescheid ist die Ablauforganisation. Führt man KI ein, ändert man oft den Fluss — bleibt das Gerüst starr, blockieren sich beide.*

4.2 Der Schlüssel: Organisationskultur (Schein)

DEFINITION Organisationskultur — die Summe der geteilten, oft unausgesprochenen Annahmen, Werte und Gewohnheiten einer Organisation — kurz: „So machen wir das hier.“ (Schein, 2010)

Das ist genau der Teil **unter der Wasseroberfläche** aus Kapitel 1. Schein beschreibt drei Ebenen — von sichtbar bis unsichtbar:

Ebene	Was das ist	Beispiel (Finanzamt)
1 Artefakte	sofort sichtbar/hörbar	Amtssprache, Aktenstruktur, Servicecenter
2 Bekundete Werte	was man sagt, dass wichtig ist	Leitbild „bürgernah und digital“
3 Grundannahmen	unausgesprochen, aber entscheidend	„Nur ein Mensch entscheidet seriös.“

MERKSATZ „Kultur isst Strategie zum Frühstück“ (zugeschrieben P. Drucker): Jede noch so gute Digitalstrategie verliert gegen eine Kultur, die man ignoriert hat.

Anwenderbezug: Eine KI, die eigenständig Vorschläge macht, prallt auf die Grundannahme „nur der Mensch entscheidet seriös“. Wer diese Ebene 3 nicht anspricht, dessen KI-Projekt versickert — egal wie gut die Technik ist.

4.3 Organisationsentwicklung (OE)

DEFINITION Organisationsentwicklung — ein geplanter, längerfristiger und beteiligungsorientierter Ansatz, die Fähigkeit einer Organisation zu stärken, Probleme selbst zu lösen und sich zu erneuern.

Abgrenzung: Eine **Umstrukturierung** ist schnell, von oben und verändert das Gerüst (Kästchen im Organigramm verschieben). **Organisationsentwicklung** ist langsam, mit den Betroffenen und verändert Verhalten und Kultur.

***Beispiel:** Man kann per Erlass eine „Stabstelle Digitalisierung“ schaffen (Umstrukturierung). Ob die Belegschaft aber wirklich digitaler arbeitet, entsteht nur über OE — über Beteiligung, Lernen und veränderte Gewohnheiten.*

VERNETZUNG Das ist die Kehrseite von „structure follows strategy“ (Chandler, 1962 — Modul 4): Erst die Strategie, dann müssen Struktur UND Kultur nachziehen. Bleiben Silostrukturen und Kontrollkultur unangetastet, gewinnt das Alte.

VERSTÄNDNISFRAGEN Kapitel 4

1. Erklären Sie Scheins drei Kulturebenen an einem eigenen Verwaltungsbeispiel — je eine Sache pro Ebene.
2. Warum reicht es nicht, per Erlass eine „Stabstelle Digitalisierung“ zu schaffen? (Unterscheidung Umstrukturierung ↔ OE.)
3. Die Grundannahme „nur ein Mensch entscheidet seriös“ bremst KI-Projekte. Wie arbeiten Sie mit dieser Kultur, statt gegen sie?

KAPITEL 5

Wandel im öffentlichen Sektor (Digitalisierung & KI)

Dieses Kapitel bündelt alles Vorherige und beantwortet die eigentliche Modulfrage: Warum ist Veränderung ausgerechnet in der Verwaltung so besonders — und wie gelingt sie im Zeitalter von Digitalisierung und KI?

5.1 Warum die Verwaltung ein Sonderfall ist

Besonderheit	Was das für Wandel bedeutet
Rechtsbindung	Abläufe müssen gesetzeskonform bleiben — kein freies Umbauen.
Kontinuitätspflicht	Bescheide/Auszahlungen dürfen nie stillstehen — Wandel bei laufendem Betrieb.
Public Value statt Gewinn	Erfolg = Versorgung, Rechtmäßigkeit, Legitimität — nicht Umsatz.
Mehr Beteiligte	Personalvertretung UND politische Ebene reden mit.
Kein Marktdruck	Eine Behörde geht nicht pleite — der natürliche Veränderungsdruck fehlt.

MERKSATZ „In der Verwaltung fehlt der Konkurs als Weckruf — die Dringlichkeit muss man selbst herstellen.“

5.2 Was heute den Wandel erzwingt

Jetzt entsteht ein starker, echter Druck: die **Pensionierungswelle** (bis 2039 verlässt fast die Hälfte der Bediensteten den Dienst) trifft auf steigende Fallzahlen und Bürgererwartungen. Digitalisierung und KI werden damit zur **Notwendigkeit, die Lücke zu schließen** — als Kompensation, nicht als Personalabbau. Das ist die ehrliche Dringlichkeitsbotschaft (Lewins „Auftauen“), die den ganzen Wandel trägt.

5.3 Warum digitaler Wandel ein besonderer Wandel ist

Er ist **kein Projekt, sondern ein Dauerzustand** (nach dem ELAK kommt KI im ELAK, dann agentische Dienste — daher lernende Organisation statt Einfrieren), und er verändert **nicht nur Werkzeuge, sondern die Beziehung zum Bürger** (von reaktiv zu proaktiv). Die häufigste unausgesprochene Frage lautet „Ersetzt die KI meinen Job?“ — der ehrliche Rahmen ist **Entlastung statt Ersatz** plus Reskilling.

5.4 Der öffentliche Sonderweg: Governance zuerst

In der Privatwirtschaft gilt oft „erst Wert beweisen, dann Governance nachziehen“. In der Verwaltung ist das **unzulässig**: Wegen Rechtsbindung, DSGVO und AI-Act-Hochrisiko muss die rechtliche Absicherung (z. B. Grundrechte-Folgenabschätzung) **vor** dem Piloten stehen. Change Management muss diese Reihenfolge einplanen — Recht ist hier kein Bremser, sondern das Eintrittstor.

5.5 Sieben Erfolgsfaktoren (die Synthese)

1. Sinn & Dringlichkeit ehrlich benennen (Pensionslücke, Bürgererwartung) — Auftauen.

2. Doppelspitzen-Mandat sichern (administrativ + politisch) — Führungskoalition.
3. Betroffene beteiligen, Personalvertretung früh einbinden.
4. Quick Wins bei lästigen Routineaufgaben — frühe, sichtbare Entlastung.
5. Governance & Recht von Anfang mitdenken — Vertrauen und Rechtssicherheit.
6. Nicht einfrieren, sondern lernfähig bleiben — lernende Organisation.
7. Mit der Kultur arbeiten — KI als Absicherung der Rechtssicherheit rahmen.

VERNETZUNG Dieses Kapitel verbindet Modul 1 (Digitalisierungsstufen), Modul 3 (Ethik & Vertrauenswürdigkeit) und Modul 4 (Strategie, Governance, Souveränität) — und leitet über zu Modul 6.2/6.3 (Innovationsmethoden & System Innovation).

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

VERSTÄNDNISFRAGEN Kapitel 5

1. Warum ist „kein Marktdruck / kein Konkurs“ für das Change Management in der Verwaltung eher ein Problem als ein Vorteil?
2. Warum funktioniert „erst Wert beweisen, dann Governance“ im Finanzamt nicht — und was gilt stattdessen?
3. Wählen Sie drei der sieben Erfolgsfaktoren und ordnen Sie sie je einem früheren Kapitel zu.

ANWENDEN

Ausführliche Übung: Change-Konzept für ein KI-Vorhaben

Szenario: Ein Finanzamt führt im Innendienst eine **KI-gestützte Belegprüfungs-Assistenz** ein: Die KI liest Belege, markiert Auffälligkeiten und schlägt eine Einstufung vor. Die Prüfer:innen entscheiden weiterhin selbst und zeichnen den Bescheid. Sie sind verantwortlich für das **Change Management** (nicht für die Technik).

AUSFÜHRLICHE ÜBUNG Entwickeln Sie ein Change-Konzept in fünf Bausteinen (kein Essay — ausgefüllte Bausteine):

- 1 Auftauen & Dringlichkeit (Lewin 1 / Kotter 1–3):** Formulieren Sie die ehrliche Dringlichkeitsbotschaft und ein einfaches Zielbild (Vision).
- 2 Führungskoalition & Beteiligte (Kotter 2):** Wer muss die Koalition tragen? Begründen Sie.
- 3 Widerstandsanalyse (Kap. 3):** Zwei wahrscheinliche Widerstände (wer, warum, Form) — davon einer verdeckt-passiv — mit je einer Gegenmaßnahme.
- 4 Kulturanalyse nach Schein (Kap. 4):** Je eine Sache auf Artefakt-, Werte- und Grundannahmen-Ebene; wie arbeiten Sie mit der Grundannahme?
- 5 Fahrplan (Kotter 6–8 / Lewin 3):** Fünf Schritte in Reihenfolge — mit Governance zuerst, einem Quick Win und einer Verankerung, die nicht einfriert.

✓ BEISPIELLÖSUNG (Musterlösung)

[object Object] Dringlichkeit: „Bis 2039 verlieren wir fast die Hälfte der Kolleg:innen an die Pension, bei steigenden Fallzahlen.“ Vision: „Die KI übernimmt das Vorsortieren — damit wir mehr Zeit für die kniffligen Fälle haben. Entscheiden tun weiterhin wir.“

[object Object] Koalition: administrative Leitung (treibt) + politische Ebene (legitimiert, sonst Legitimationsvakuum) + Personalvertretung (Vertrauensbrücke) + Datenschutz/IT. Ohne Doppelspitze fehlt Legitimität.

[object Object] A (offen/aktiv): erfahrene Prüferin fürchtet Entwertung ihres Urteils → ins Pilotteam holen. B (verdeckt/passiv, der gefährliche): Team nickt, prüft aber weiter per Bauchgefühl → offene Feedback-Räume + sichtbare Quick Wins.

[object Object] Artefakt: Amtssprache/ELAK-Struktur. Wert: „bürgernah & rechtssicher“. Grundannahme: „Nur ein Mensch entscheidet seriös.“ → Mit ihr arbeiten: KI als Human-in-the-Loop (schlägt vor, Mensch entscheidet & zeichnet, § 93 BAO) — bestätigt die Annahme, statt sie anzugreifen.

[object Object] (1) Governance zuerst: FRIA + DSFA, Personalvertretung dabei. (2) Pilot mit Quick Win bei Standardbelegen. (3) Durch das Tal begleiten (Nachschulung, Hotline). (4) Schrittweise ausweiten. (5) Lernfähig verankern: neue Arbeitsweise als Standard + Routine „Beobachten–Testen–Übernehmen“ (nicht einfrieren).

Merksatz der Übung: „Erst Sinn und Recht, dann ein sichtbarer Quick Win, dann dauerhaft

lernfähig bleiben — und die Betroffenen von Anfang an mitbauen lassen.“

VERTIEFUNG

Vertiefungs- & Forschungsfragen

Diese Fragen gehen über den Stoff hinaus und eignen sich für eigene Recherche oder einen wissenschaftlichen Essay (Richtwert 2.000–3.000 Wörter, APA 7). Wählen Sie eine Frage.

1 · Widerstand messbar machen. Wie lässt sich *verdeckter* Widerstand in einer Behörde früh erkennen und messen — bevor ein KI-Projekt daran scheitert? Entwickeln Sie Indikatoren (z. B. Nutzungsdaten, Override-Quoten, Befragungen) und prüfen Sie sie an einem Fall.

2 · Lernende Verwaltung statt „Einfrieren“. Wie muss Change Management gestaltet sein, wenn Wandel zum Dauerzustand wird (fortlaufende KI-Updates)? Vergleichen Sie das klassische Lewin/Kotter-Denken mit dem Konzept der lernenden Organisation für den öffentlichen Sektor.

3 · Kultur als Erfolgsfaktor. Inwiefern bestimmt die Verwaltungskultur (Hierarchie, Zuständigkeitsdenken, Rechts-/Kontrollorientierung) den Erfolg von KI-Einführungen — und wie kann man mit dieser Kultur arbeiten statt gegen sie? Nutzen Sie Scheins Modell und einen realen Fall.

AUFBAU (APA 7) Einleitung & Fragestellung · Theorie/Stand der Forschung · Analyse & Argumentation · Fazit & Praxisbezug · Literaturverzeichnis.

Literaturverzeichnis (APA 7)

- Bundeskanzleramt Österreich. (2026). Public AI & Personalprognose der Bundesverwaltung. bundeskanzleramt.gv.at.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.
- Kübler-Ross, E. (1969). On death and dying. Macmillan.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis (4th ed.). Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Hinweis: „Culture eats strategy for breakfast“ wird P. Drucker zugeschrieben, ist aber nicht zweifelsfrei belegt.