

Management | Leadership | Kommunikation

MILK

#1 2025

DURST
AUF WISSEN

Soll ich oder soll ich nicht?

Warum **ENTSCHEIDUNGEN** Mut brauchen –
und wie sie besser gelingen.



INHALT

HERNSTEIN
REPORT

Skills, die passen

Welche Stärken bei Mitarbeitenden künftig gefragt sind
> Seite 4

CLOSE
UP

Fakt oder Fake?

Wie seriöser Journalismus im KI-Zeitalter Vertrauen schaffen kann
> Seite 6



COVER
STORY

Decide!

- Drei frische Denkansätze
1. Christina Schweiger: Mut zum komplexen Denken
> Seite 12
 2. Maija Worek: Familienbetriebe entscheiden anders.
> Seite 16
 3. Sebastian Eschenbach: Kann uns die KI bei der Entscheidung helfen?
> Seite 18

FAST
FACTS

Maximizing versus Satisficing

Warum eine größere Auswahl nicht automatisch zufriedener macht
> Seite 21

INTERVIEW

„Zur Verantwortung gehört die Lust am Wagnis“

Interview mit Entscheidungsforscher Gerd Gigerenzer
> Seite 22

KNOW
HOW

Wenn alle mitbestimmen

Partizipative Entscheidungsmodelle in Unternehmen
> Seite 26

SMART
FIVE

Schreibend zur Entscheidung finden

Fünf praktische Tipps von unserer Expertin
> Seite 28

TOOL
TIME

Spielend ernst

Legosteine als Coaching-Werkzeug
> Seite 29

OUT OF
THE BOX

„Bei uns geht es um Leben und Tod“

Ein Bundesheer-Oberst über militärische Entscheidungen
> Seite 30



RESEARCH
RADAR

Flexibel zum Erfolg

Ein neues Buch über hybrides Projektmanagement
> Seite 32

BRAIN
BREAK

Wie hätten Sie entschieden?

Drei Problemstellungen, nur eine richtige Antwort
> Seite 34

THANK
GOD, IT'S
FRIDAY!

Bücher, Podcasts, Serien

Unsere Feierabendfavoriten
> Seite 35



LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER!

„Es gibt keine richtigen oder falschen Entscheidungen. Es gibt nur Entscheidungen und ihre Folgen.“ Wer auch immer diese oft zitierten Worte zuerst geäußert hat, sie bergen eine tiefe Wahrheit: Entscheiden heißt, sich festzulegen und Verantwortung zu übernehmen – ohne je alle Folgen kennen zu können. Und genau das fordert uns alle heraus.

MILK ist da – unser neues Magazin für Management, Leadership und Kommunikation. Es richtet sich an alle, die sich mit klarem Kopf und wachem Blick durch die Arbeitswelt bewegen. Ab sofort liegt es zweimal jährlich in Ihren Händen – mit einem umfangreichen Schwerpunkt, der zum Weiterdenken und Handeln einlädt.

Den Anfang macht das Thema Entscheiden. Jeden Tag stehen wir vor großen und kleinen Wahlmöglichkeiten. Doch was macht eine gute Entscheidung aus? Wann hilft uns der Kopf, wann der Bauch und wann eine KI am besten weiter? Wie kann man Entscheidungen in Beruf und Privatleben smarter treffen?

Für unsere Coverstory (ab S. 10) haben wir mit Fachleuten aus verschiedenen Bereichen gesprochen – von Digitalisierung über HR bis hin zum Militär. Außerdem freuen wir uns, mit Gerd Gigerenzer einen der weltweit führenden Entscheidungsforscher für ein Interview gewonnen zu haben. Seine These: Das eigene Bauchgefühl ist oft zuverlässiger als endlose Analysen.

In diesem Sinne: Entscheiden Sie sich für eine spannende Lektüre mit der ersten Ausgabe von MILK!

Ihre MILK-Redaktion
und das Team von
FWWien der WKW und Hernstein

PS: Wir freuen uns über Feedback!
Schreiben Sie uns an milk@fh-wien.ac.at

DURST AUF WISSEN

Impressum

Medieninhaber, Herausgeber: FHW Fachhochschul-Studiengänge Betriebs- und Forschungseinrichtungen der Wiener Wirtschaft GmbH (FHW GmbH) und FHW Education & Management GmbH, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, E-Mail: milk@fh-wien.ac.at, Tel.: 01/476 77-5731

Projektleitung: Martin Paul

Redaktionelle Leitung: Maya McKechneay

MitarbeiterInnen dieser Ausgabe: Katrin Miglar, Klaus Putzer, Florian Streb

Corporate Publishing: Egger & Lerch Corporate Publishing, velcom GmbH, 1030 Wien, www.egger-lerch.at; Gestaltung und Produktion: Elisabeth Ockermüller, Anika Reissner; Bildbearbeitung: Reinhard Lang

Coverfoto: Shutterstock/ip next/Egger & Lerch

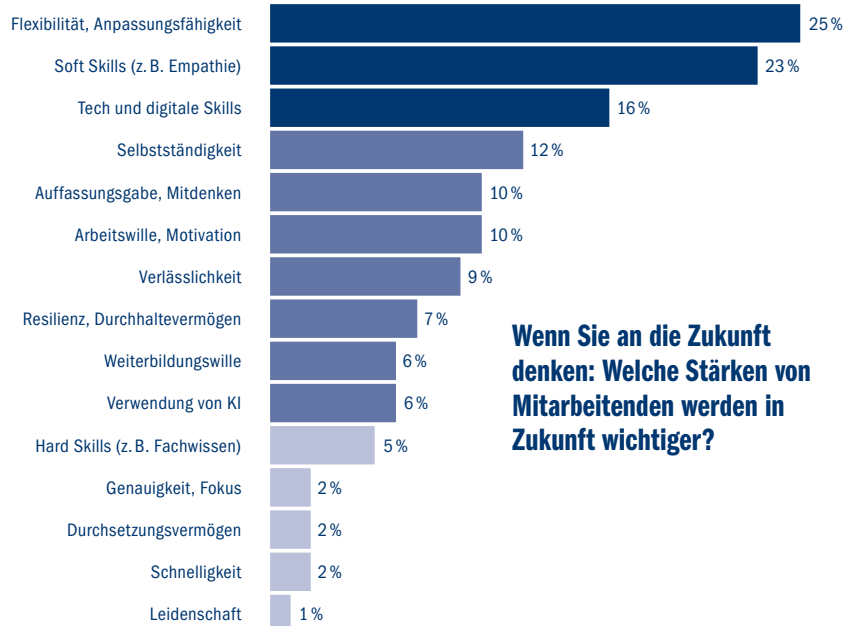
Druck: Samson Druck GmbH, 5581 St. Margarethen, www.samsondruck.at

Skills, die passen

**Welche Stärken von Mitarbeitenden sind künftig gefragt
und wie können Unternehmen sie am besten nutzen?
Der aktuelle Hernstein Management Report zeigt, dass
Flexibilität der Schlüssel ist – und zwar auf beiden Seiten.**

Flexibilität und Soft Skills sind gefragt

Die Frage nach Stärken von Mitarbeitenden, die in Zukunft wichtiger werden, zeigt mehrere klare Trends. Ein Viertel der Befragten antwortete auf die offene Frage, dass die Fähigkeit, sich anzupassen, an Bedeutung gewinnt. Aber auch Soft Skills wie Empathie sind immer gefragter. „Diese persönlichen, individuellen Stärken werden für Unternehmen immer wichtiger“, erklärt Michaela Kreitmayer, Leitung Beratung, Projektleitung und Vertrieb Hernstein. Mit einigem Abstand folgen digitale Skills. Nur ein kleiner Prozentsatz der Führungskräfte ist der Meinung, dass Fachwissen, Schnelligkeit und Durchsetzungsvermögen wichtiger werden.



Wenn Sie an die Zukunft denken: Welche Stärken von Mitarbeitenden werden in Zukunft wichtiger?

Über den Hernstein Management Report

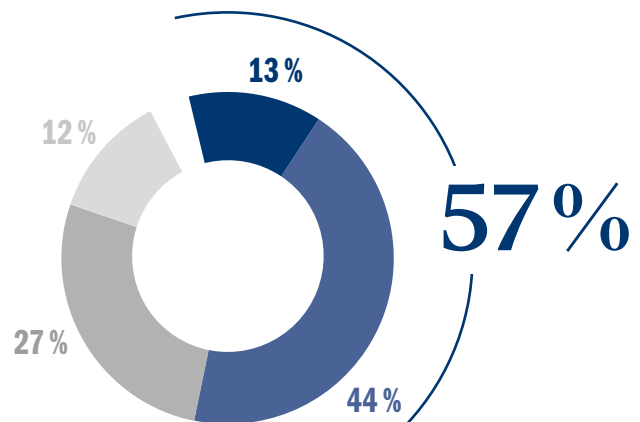
Der Hernstein Management Report erhebt seit über 20 Jahren ein repräsentatives Stimmungsbild unter Führungskräften. Für die aktuelle Ausgabe wurden 600 Personen in Österreich und 1.000 in Deutschland von Triple M online befragt. Maximale Schwankungsbreite: +/- 2,5 Prozent.



Maßarbeit: Viel Potenzial für „Job Crafting“

Noch weiter geht der Ansatz des Job Crafting. Darunter versteht man, dass Beschäftigte eigenständig ihre Arbeitsaufgaben und beruflichen Beziehungen und die eigene Sicht auf ihre Tätigkeit neu gestalten, um ihre individuellen Stärken und Interessen besser mit den Anforderungen des Jobs in Einklang zu bringen. Dadurch steigt oft die Zufriedenheit und so auch die Motivation.

Ist Job Crafting im Unternehmen möglich oder existiert es bereits?



- Gibt es bereits
 - Ist möglich
 - Derzeit nicht möglich
 - Derzeit und zukünftig nicht möglich
- Differenz auf 100%: Keine Angabe

Auch Jobs werden angepasst

Flexibilität wird nicht nur als Eigenschaft von Mitarbeitenden geschätzt. Auch Jobbeschreibungen sind nicht in Stein gemeißelt. Fast die Hälfte der befragten Führungskräfte meint sogar, Jobs könnten an die Stärken und Schwächen von Mitarbeitenden angepasst werden.

60%



Inwieweit nehmen Jobbeschreibungen auf die individuellen Stärken oder Schwächen der Mitarbeitenden Rücksicht?

44%



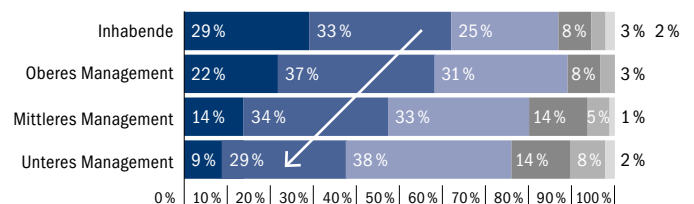
„Das Unternehmen/die Abteilung/der Job passt sich an die Mitarbeitenden an und nicht umgekehrt.“ – Inwieweit trifft diese Aussage auf Ihr Unternehmen/Ihre Abteilung zu?

- 1 = sehr stark
- 2
- 3
- 4 = gar nicht

Individuelle Behandlung nicht immer möglich

Um die persönlichen Stärken von Mitarbeitenden zu nutzen, müssen Führungskräfte sie auch individuell behandeln – jedoch ist das nicht bei allen Tätigkeiten umsetzbar, etwa aufgrund vorgegebener Rahmenbedingungen. Bemerkenswert für Kreitmayer: „Je höher die Hierarchiestufe, desto eher wird die Möglichkeit einer individuellen Behandlung von Mitarbeitenden.“ Im unteren Management scheint dieser Anspruch schwieriger zu verwirklichen als an der Spitze.

Wie gut ist eine individuelle Behandlung von Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen umsetzbar?



- 1 = sehr gut umsetzbar
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 = gar nicht umsetzbar



In diesem Text erfahren Sie,
... wie JournalistInnen KI nutzen –
und warum das Effizienzdenken
zu Lasten der Glaubwürdigkeit
gehen kann.
... warum einige junge Menschen
KI-Texte als besonders objektiv
betrachten.
... wie Medien KI-Content kenn-
zeichnen – und wo Unsicherheit
bleibt.
... welche neuen Formate dem
Vertrauensverlust trotzen.

Lesezeit: 5 Minuten



Alles Lüge?
KI beschädigt das
ohnehin geringe
Vertrauen in
Medien weiter.

Fakt oder Fake?

**KI ist längst auch im Journalismus angekommen –
und Medien entscheiden ganz unterschiedlich,
wie sie sie einsetzen. Was aber macht das mit
unserem Vertrauen?**

Text: Klaus Putzer

CLOSE
UP

35 Prozent. Etwas mehr als ein Drittel. Das ist laut Reuters Digital News Report 2024 der erschreckend geringe Anteil der Menschen in Österreich, die Nachrichten generell vertrauen. Einige Gründe sind bekannt: Dass heute allenthalben vor Desinformation gewarnt wird, dass umgekehrt öffentlich-rechtliche Medien als „Systemmedien“ diskreditiert werden, denen man nichts mehr glauben dürfe, trägt zum Vertrauensverlust bei. Gleichzeitig verschwimmen die Grenzen zwischen klassischen und sozialen Medien, sagt Gisela Reiter,

Forscherin im Studienbereich Journalism & Media Management der FHWien der WKW: „Außer Presse und Rundfunk, die sich auf journalistische Standards verpflichten, bestimmen in den sozialen Medien nichtprofessionelle Player den Diskurs mit – seien es Trolle, Promis oder Influencerinnen und Influencer, die vielfach kommerzielle Agenden verfolgen.“ Da Nachrichten heute vorwiegend via Smartphone konsumiert werden (laut Reuters News Report zu 71 Prozent) und junge Menschen soziale Medien oft als einzige Nachrichtenquelle

nutzen, gestaltet sich der Übergang zwischen seriös und ominös fließend. Und: Algorithmen sorgen dafür, dass Krawall-Meldungen gepusht werden. Dann ist da noch die neue Zutat KI im ohnehin schon explosiven Cocktail. Sie erinnern sich an das täuschend echte KI-Foto, auf dem der Papst einen sportlichen Daunenmantel trug? Ein Präzedenzfall, der die Frage laut werden ließ: Welchem Bild können wir noch trauen? Anne Lagercrantz, CEO des schwedischen Staatssenders SVT, zeigt sich im EBU Report 2024 (siehe Infobox) besorgt: „Die bloße Tatsache, dass es Deep Fakes gibt, lässt Menschen an allem zweifeln. Nach den grausamen Anschlägen der Hamas vom 7. Oktober 2023 wurden authentische Bilder als Fälschungen abgetan. Es besteht die Gefahr, dass wir irgendwann glauben, niemandem mehr vertrauen zu können.“

Tatsache ist aber auch: JournalistInnen setzen längst auf KI-Tools, um sich die Arbeit zu erleichtern. Ob bei der Analyse großer Datenmengen, bei Online-Recherchen, Übersetzungen, Transkriptionen, dem Formulieren von Headlines und Interviewfragen, in der Bildbearbeitung oder für das automatische Generieren von Sportmeldungen. Große Fragen tun sich in der Folge auf: Wie können Medien KI einsetzen, ohne an Glaubwürdigkeit einzubüßen? Oder, proaktiv formuliert: Wie können Medien das Vertrauen in den Journalismus in Zeiten von KI wieder stärken?

Die große Vertrauensfrage

Gisela Reiter hat mit KollegInnen untersucht, welche Muster von Misstrauen und Vertrauen mit KI im Journalismus verbunden sind (Link zur Studie siehe Infobox). Aus Tiefeninterviews mit 24 Befragten im Alter von 18 bis 30 Jahren ergibt sich ein vielschichtiges Bild. Gefragt nach



© feelimage/Waterr

Gisela Reiter ist Teaching & Research Associate im Studienbereich Journalism & Media Management der FH Wien der WKW.

den Methoden, um fragwürdige News zu prüfen, spielt klassischer Journalismus nach wie vor die Hauptrolle. Reiter: „Man schaut sich das Medienoutlet an, von dem die Meldung stammt: Ist es eine seriöse Zeitung? Ist es in der ‚Presse‘ oder im ‚Standard‘ erschienen?“ In der Beurteilung von Nachrichten, die entweder automatisch generiert oder mithilfe von KI erstellt werden, manifestiert sich ein großes Vertrauen in die neuartige Technik. Ein Befragter sagte: „Wenn die KI den Inhalt gut und auf der Grundlage von Fakten vermittelt, ist sie keine schlechte Alternative. Es ist schwierig für eine Person, ihre Gefühle und Meinungen nicht in einen Artikel einfließen zu lassen.“ Eine Studienteilnehmerin meinte, KI sei „sicherlich sachlicher“ und habe nicht das Bedürfnis, Dinge zu verfälschen. Es gibt aber auch Vorbehalte, und so war Befragten das „Black-Box-

Problem“, also die Nichtnachvollziehbarkeit der Entscheidungen von KI-Tools, durchaus bewusst.

Ein (paradoxe) Befund der Studie lautet somit: KI wird als emotionsloser und damit objektiver eingestuft als Menschen, ihr Mangel an Empathie aber auch kritisiert. Für Gisela Reiter sind diese Ergebnisse teils „alarmierend“. Vor allem die Tatsache, „dass selbst junge Menschen, die KI bereits selbst ausprobiert haben, nicht erkennen, dass die KI in ihrer Erstellung von Texten Verzerrungen reproduziert“. Denn klar ist, dass generative KI nur so „objektiv“ sein kann wie die Datensätze, auf die sie zurückgreift. Es brauche daher mehr Sensibilisierung, was KI überhaupt ist, wünscht sich Reiter: „Wir müssen Medienkompetenz in allen Altersgruppen fördern, nicht nur im schulischen oder universitären Kontext.“

KI-Content kennzeichnen?

Eine Kennzeichnung von KI-Texten halten ExpertInnen nur teilweise für sinnvoll. „Man weiß nicht genau, was das heißt, ‚mit KI generiert‘“, verweist Reiter etwa auf die Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten von KI im Journalismus. Das könne unter

„Selbst junge Menschen, die KI selbst ausprobiert haben, erkennen nicht, dass sie in Texten Verzerrungen reproduziert.“

Gisela Reiter



Umständen zu noch mehr Verunsicherung führen. Der Deutsche Presserat hat im September 2024 die Präambel seines Pressekodex um folgenden Passus erweitert: „Wer sich zur Einhaltung des Pressekodex verpflichtet, trägt die presseethische Verantwortung für alle redaktionellen Beiträge, unabhängig von der Art und Weise der Erstellung. Diese Verantwortung gilt auch für künstlich generierte Inhalte.“ Anders formuliert: Wer ein seriöses Medium konsultiert, soll auch ohne KI-Labels darauf vertrauen können, dass stimmt, was drinsteht oder gesendet wird.

Der im August 2024 in Kraft getretene AI Act der EU wiederum normiert die Kennzeichnung von KI-generiertem Text, „sofern er die Öffentlichkeit über Angelegenheiten von öffentlichem Interesse informiert“, und die Kennzeichnung KI-generierter Bild-, Audio- und Videoinhalte, „sofern sie reale Ereignisse, Personen, Orte und Einrichtungen imitieren“. Auch audiovisuelle Deep Fakes sind laut AI Act offenzulegen.

Human in the Loop

Einig sind sich Fachleute jedenfalls darin, dass es für alle mit KI-Unterstützung erstellten medialen Inhalte menschliche Qualitätskontrolle braucht. Digitalexpertin Alexandra Borchardt nennt es „Human in the Loop“. Auf einer Veranstaltung des Presseclub Concordia am 11. Dezember 2024 stellte Borchardt Ergebnisse des von ihr verantworteten EBU News Report 2024 vor. Dort angeführte Praxisbeispiele aus aller Welt zeigen, wie KI den Zugang zu Medieninhalten für unterschiedliche Zielgruppen erleichtert, etwa durch die automatische Untertitelung von Live-Events oder die Transkription von Audioinhalten.

„Wir zeigen auf Social Media, wie wir arbeiten. Denn Nachvollziehbarkeit und Transparenz stärken das Vertrauen in den Journalismus.“

Ramona Arzberger

Ohne besagten „Human in the Loop“ kann es jedoch zu peinlichen Fehlern kommen. Das zeigt ein Vorfall in Norwegen: Seit 2023 lässt die Schibsted Media Group für alle längeren Artikel ihrer Boulevardblätter „Aftenbladet“ und „VG“ von einer KI kurze Zusammenfassungen generieren. Eigentlich eine Erfolgsstory: Die digitalen Interaktionen konnten gesteigert werden. Im September 2023 meldete die KI allerdings fälschlich, der norwegische Fußballstar Erling Haaland sei erschossen worden. Ein Skandal. Die KI hatte geschrieben: „Photographer David Yarrow has taken unique pictures of soccer player Erling Braut Haaland, who was shot on billionaire Arne Fredly's property on Bygdøy.“ Seit dem Fauxpas hat „VG“ die händische Prüfung der Synopsen verstärkt.

Häppchenweise Qualität

Bei KI im Journalismus geht es aber nicht nur um (halb-)automatisiert erzeugten Content. Es sind vor allem auch die Algorithmen der sozialen



Ramona Arzberger ist Audience-Redakteurin beim Investigativmedium „Dossier“.

Netzwerke, die darüber entscheiden, welche LeserInnen von welchen Inhalten erreicht werden. Wir erinnern uns: Über 70 Prozent beziehen ihre Informationen über Facebook und Co. und nicht aus der Zeitung. So engagieren sich auch Qualitätsmedien in sozialen Netzwerken, etwa der ORF auf TikTok. Oder auch das österreichische Investigativ-Magazin „Dossier“, mit dem der Studienbereich Journalism & Media Management der FH Wien der WKW regelmäßig studentische Praxisprojekte realisiert. Bei „Dossier“ ist Ramona Arzberger dafür zuständig, Recherchen im Netz Sichtbarkeit zu verschaffen. Sie sagt: „Wir zeigen auf Social Media, wie wir arbeiten. Denn Nachvollziehbarkeit



Erfolgsrezept:
„Dossier“ geht mit
seinen Recherchen
auf die Bühne.



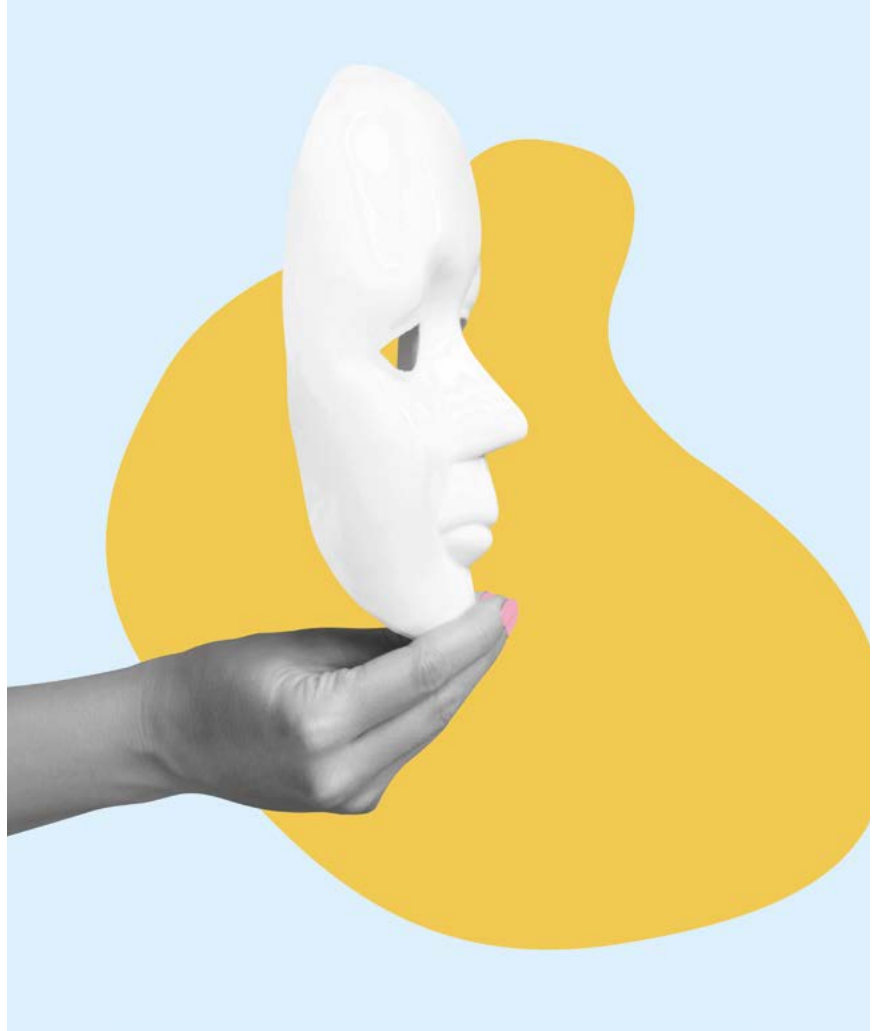
© Daniel Meas

und Transparenz stärken das Vertrauen in den Journalismus. Unser Anspruch ist, komplexe Recherchen häppchenweise aufzubereiten und auf investigativen Journalismus neugierig zu machen – ohne dabei zu verkürzen.“ Medien müssten sich aber klar darüber sein, dass sie auf Social Media zu einem gewissen Grad abhängig sind von den Plattformen, so die Journalistin: „Deshalb fordern wir zum Beispiel dazu auf, unseren Newsletter zu abonnieren, denn da können wir unabhängig informieren.“

Investigatives Theater

Wie muss seriöser Journalismus also ausschauen, der sich angesichts der Flut KI-generierter Inhalte und allgemeiner Verunsicherung behaupten kann? Vielleicht wie ein Theaterstück. „Dossier“ bringt seit einigen Jahren nicht nur die Ergebnisse, sondern auch den Prozess seiner investigativen Recherchen erfolgreich auf die Theaterbühnen des Landes. Zuletzt war im Volkstheater „Aufstieg und Fall des Herrn René Benko“ zu sehen, ein Theaterabend „irgendwo zwischen Stand-up, TED-Talk und Lecture Performance“, wie es im Programmheft hieß. Der Vorteil dieses Zugangs, so Arzberger: „Man bleibt an diesen komplexen Themen eineinhalb Stunden

konzentriert dran, ohne schnell zum nächsten Artikel weiterzuscrollen.“ Generell kann sie sich vorstellen, dass es in Zukunft eine verstärkte Hinwendung zu analogen Formaten wie langen Magazinstrecken und Events seriöser Medienhäuser geben könnte. Diese Ansicht teilt offenbar auch der Media Forward Fund, der „Dossier“ knapp 400.000 Euro für die Weiterentwicklung des Theater-Formats zur Verfügung stellte. Jurybegründung: „Bewähren sich die Live-Journalismus-Formate, könnte ein völlig neues journalistisches Genre mit immersivem Charakter für die Branche entstehen und sich als neues, gemeinwohlorientiertes Erlösmodell etablieren.“ ■



© Shutterstock/Khosro/Egger & Lerch

**Demaskiert: Einblicke
in journalistisches
Arbeiten stärken das
Vertrauen.**

Weiterlesen

Studie „Patterns of (Dis-)Trust in human and AI-generated journalism – Changes and continuities of the perception of bias among young Austrians users“ von Gisela Reiter, Andreas Hess und Marian Adolf



EBU News Report 2024 – Trusted Journalism in the Age of Generative AI
ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/Reports/open/News_report_2024.pdf

Reuters Digital News Report 2024 (Austria)
reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2024/austria

Soll ich oder soll ich nicht?

Eine Schwerpunktstrecke zum Thema
ENTSCHEIDUNGEN

Wir wählen, was wir anziehen, essen, kaufen. Wen wir treffen, grüßen, umarmen. Welche Aufgabe wir im Job zuerst erledigen – und welche wir aufschieben. Bis zu 35.000 kleine und größere Entscheidungen treffen wir täglich¹. Dabei helfen uns ein paar einfache Regeln, nicht nur besser zu entscheiden – sondern am Ende mit dem Resultat zufriedener zu sein.



DEEP DIVE

50 %

ihrer Entscheidungen sind
Bauchentscheidungen, sagen
ManagerInnen.

30-40 %

aller Management-Entscheidungen
sind Defensiventscheidungen, getroffen,
um sich keine Blöße zu geben.

„In einer Entscheidungssituation
ist das Beste, was du tun
kannst, das Richtige zu
tun; das Nächste ist,
das Falsche zu tun, und das
Schlimmste, nichts zu tun.“

Theodore Roosevelt (1858-1919)



In diesem Text erfahren Sie,

- ... warum wir unter Druck rationaler entscheiden.*
- ... wie uns die Perspektive anderer hilft.*
- ... warum wir komplexes Denken zulassen sollten.*
- ... weshalb Familienbetriebe vorsichtiger entscheiden.*
- ... wann KI klüger entscheidet als wir – und wann sie uns bevormundet.*
- ... warum wir OpenAI und Google nicht für uns entscheiden lassen sollten.*

Lesezeit: 10 Minuten

Decide!

Unternehmerische Entscheidungen sind oft folgenreich. Wie geht man dabei am besten vor? In der Coverstory von M!LK beleuchten wir drei frische Denkansätze und haben drei ExpertInnen nach ihren wertvollsten Erfahrungen gefragt. Text: Maya McKechney

COVER
STORY



„Entweder – Oder“ heißt das berühmteste Werk des dänischen Philosophen Søren Kierkegaard. Er entwickelt darin den spannenden Gedanken, dass der Mensch durch seine Entscheidungen zum Menschen wird. Erst wer wählt, führt Kierkegaard aus, übernimmt bewusst Verantwortung für das eigene Leben und gestaltet, wer er ist und wie er leben will. Wer dagegen vor den großen Entscheidungen zurückscheut, entscheidet sich – ohne es zu merken – für ein fremdgesteuertes Leben.

Mut zum komplexen Denken

Und dann gibt es, könnte man Kierkegaards Gedankengang fortsetzen, jene, die Entscheidungen und Verantwortung aktiv suchen. Im Arbeitsleben übernehmen sie oft eine Führungsrolle oder werden CEOs und lenken so nicht nur ihr eigenes Geschick, sondern auch das ihres Unternehmens. Christina Schweiger, Leiterin des Studienbereichs Human Resources & Organization der FHWien der WKW, hat im Lauf der Jahre viele solcher EntscheidungsträgerInnen für ihre Forschungsarbeit interviewt, noch mehr aber in ihrer Rolle als Coachin beraten – gerade wenn wichtige betriebliche Weichenstellungen anstanden. „Der Kontext spielt für Entscheidungen eine wesentliche Rolle“, sagt sie im Gespräch mit M!LK. „In wirtschaftlich schwierigeren Zeiten, wie wir sie gerade erleben, gibt es mehr Druck. Und unter Druck treffen wir eher rationale, lineare Entscheidungen – einfach weil es erforderlich ist. Linear bedeutet: eher

top-down, faktenbasiert, angelehnt an die ökonomischen Erfordernisse. Es gibt in solchen Zeiten auch mehr binäre Entweder-oder-Entscheidungen, eben weil das System unter Druck steht.“

Überhaupt, sagt Schweiger, seien wir in der westlichen Welt auf eine Entweder-oder-Logik (siehe Kierkegaard) konditioniert. Im fernöstlichen Raum sei dagegen ein Sowohl-als-auch-Denken normal. Sie selbst versuche, ihren KlientInnen in Beratungsgesprächen das Beste aus beiden Welten nahezubringen.

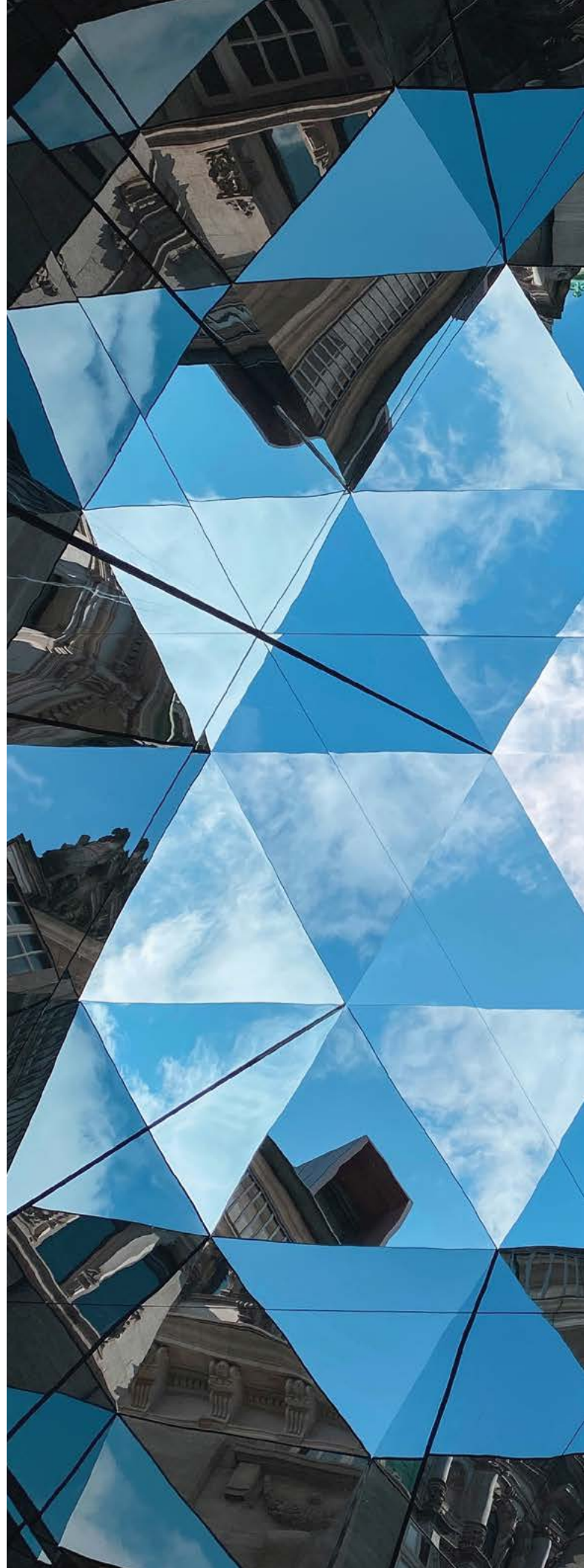
„In wirtschaftlich schwierigen Zeiten treffen wir eher rationale, lineare Entscheidungen.“

Christina Schweiger

Binäre Entscheidungen

Was wäre aber eine klassische, aus der Notwendigkeit geborene Entweder-oder-Entscheidung? Christina Schweiger muss nicht lange überlegen: „Das sind oft ganz harte ökonomische Entscheidungen, die auf menschlicher Ebene niemandem leichtfallen. KTM wäre so ein Beispiel, ein Unternehmen, bei dem bereits ein Insolvenzverfahren läuft. Wenn die Produktion erst mal steht, sind harte Schnitte erforderlich, schließlich geht es ums Überleben des Unternehmens oder der Organisation. Punkt.“ Notwendige Massenentlassungen sind eines der Themen, mit denen sie sich in ihrer Forschungsarbeit beschäftigt hat.

Es gibt aber auch Entscheidungen, die komplexer sind, etwa in der Frage: Soll ein Unternehmen wachsen, sich konsolidieren oder schrumpfen? Hier sei die Faustregel: „Man sollte immer mit den Marktbedürfnissen mitwachsen, und zwar so, dass sich auch die Strukturen mitentwickeln können.“ Gerade junge, aufstrebende Start-ups würden das oft zu wenig bedenken.



Neben binären
Entweder-oder-
Entscheidungen gibt
es auch komplexere
Anordnungen. Hier ist
multiperspektivisches
Denken gefragt.

Komplexe Entscheidungen

Gesundes Wachstum sei ein gutes Beispiel für eine komplexe Fragestellung, in die viele Erwägungen hineinspielen würden. Christina Schweiger sagt, ihr selbst habe die Beschäftigung mit der Systemtheorie geholfen, eine solche Komplexität als normal zu betrachten: „Die Welt ist komplex. Wer diese Komplexität für sich annimmt, öffnet bei Entscheidungen den Blick für unterschiedliche Lösungsansätze.“

Komplexität bedeute aber auch, zu akzeptieren, dass es nicht nur die eine Wahrheit gebe, die für alle gelten müsse: „Unterschiedliche Beteiligte sehen unterschiedliche Wahrheiten. Die Mitarbeitendenperspektive ist meistens eine andere als die Managementperspektive, und es ist wichtig, dass die, die entscheiden, die Perspektive der anderen verstehen, mitbedenken und ihre Entscheidung auch entsprechend kommunizieren.“

Diesen Ansatz der Multiperspektivität findet Christina Schweiger auch in der Arbeit konstruktivistischer DenkerInnen. Sie empfiehlt Werke von Paul Watzlawick oder Heinz von Förster (siehe Infobox Literatur). „Wenn es darum geht, gut zu entscheiden, ist ein konstruktivistisches Weltbild vorteilhafter als ein mechanistisches, rein kausales.“

Entscheiden im paradoxen Spannungsfeld

Wer den Konstruktivismus und die Multiperspektivität erst mal verinnerlicht habe, dem falle es leichter, eine Entscheidung in einem paradoxen Spannungsfeld zu treffen, ist Christina Schweiger überzeugt. Das heißt: widerstrebenden Erwartungen gerecht zu werden. „Wenn es um berufliche Entscheidungen geht, steht dann zum Beispiel auf der einen Seite Effizienz und auf der anderen Seite hohe Qualität. So entstehen Spannungen in der Organisation. Man kann unmöglich beiden Ansprüchen zu 100 Prozent gerecht werden.“ Führungskräften rät Christina Schweiger, sich innerhalb der beiden Pole auszurichten und dabei nicht die Kommunikation mit weiteren Beteiligten zu vergessen. So ließen sich Spannungen schon in der Planungsphase lösen.



© feelimage/Matern

Christina Schweiger leitet den Studienbereich Human Resources & Organization der FHWien der WKW. Zuvor war sie als Forscherin an der Hochschule tätig und führte Projekte zur strategischen Veränderungsfähigkeit von Unternehmen durch. Aktuell befasst sie sich mit Führungskompetenzen und dem Konzept des „Servant Leadership“.

„Die Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.“

Heinz von Förster

Konstruktivismus – die Perspektiven anderer bedenken

Ein konstruktivistisches Weltbild geht davon aus, dass unsere Wahrnehmung der Welt nicht objektiv ist, sondern wir sie aktiv in unserem Geist „konstruieren“. Es gibt keine absolute Wahrheit, sondern viele Perspektiven, die gleichermaßen gültig sein und in eine Entscheidung einfließen können.

Vordenker des Konstruktivismus:

- Paul Watzlawick (Kommunikationswissenschaftler, 1921–2007)
- Jean Piaget (Schweizer Entwicklungspsychologe, 1896–1980)
- Heinz von Förster (österreichischer Informatiker, Kybernetiker, Philosoph, 1911–2002)

Lesetipp von Christina Schweiger:

„Die erfundene Wirklichkeit: Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus“ von Paul Watzlawick

Hörtipp von Christina Schweiger:

„2*2 ist grün“, Originalvorträge von Heinz von Förster, erhältlich als Download oder CD



Familienbetriebe entscheiden anders

Aber natürlich ist Unternehmen nicht gleich Unternehmen. Ein Start-up mit wenigen Mitarbeitenden wird vermutlich risikofreudiger entscheiden als ein etablierter Betrieb. Und auch familiengeführte Unternehmen haben ganz eigene Kriterien, wenn es darum geht, die Weichen für die Zukunft zu stellen (siehe zu diesem Gedanken auch das Interview mit Gerd Gigerenzer auf Seite 25). Maija Worek forscht und lehrt an der FHWien der WKW. Einer ihrer Schwerpunkte sind Familienunternehmen. Sie erklärt: „Familienunternehmen haben einen anderen, langfristigen Zeithorizont. Sie denken über mehrere Generationen. Oft bilden feste Werte und nichtfinanzielle Ziele eine wesentliche Entscheidungsbasis. Gerade dann, wenn der Gründer oder die Gründerin noch aktiv ist – aber auch darüber hinaus.“ Worek erzählt von einem großen, börsennotierten Unternehmen, zu dem sie forschte. Der Gründer sei vor Langem verstorben – doch das gesamte Team habe sich im Zweifel immer gefragt: „Wie hätte er entschieden?“

Mut zum Risiko?

Insgesamt entscheiden Familienunternehmen achtsamer, weiß Maija Worek aus ihrer Forschungsarbeit: „Schließlich geht es um das eigene Vermögen, um Angestellte, die man schon lange kennt, um die Zukunft der eigenen Familie. Da riskiert man so schnell nichts“, erklärt sie.

Schwierig werde es, wenn keine Nachfolge in Sicht sei: „Dann liegen große und wichtige Entscheidungen oft in Händen einer einzelnen Person. Das kann durchaus belastend sein. Und natürlich kommt es bei der Entscheidungsfindung auch darauf an, wie das Unternehmen sonst aufgebaut ist, ob es Akteure wie Aktienbesitzer gibt.“

Die Vermögenskonzentration, also die Frage, wer wie viele Anteile am Unternehmen besitzt, definiere letztlich die Entscheidungsmacht. Um auf Nummer sicher zu gehen, können Familienbetriebe die Machtverteilung auch in einer schriftlichen



© feelimage/Matern

Maija Worek ist Forscherin und Academic Expert & Lecturer an der FHWien der WKW. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Familienunternehmen, KMU und Entrepreneurship.

„Wenn es um das eigene Vermögen geht, um die MitarbeiterInnen, die man schon lange kennt, und um die Zukunft der eigenen Familie, riskiert man so schnell nichts.“

Maija Worek

Familienverfassung festhalten, wie es in Deutschland derzeit verbreiteter als in Österreich sei, oder einen Familienrat gründen. Doch auch dann empfehle es sich, bei großen und langfristigen Weichenstellungen, etwa technischen Neuerungen wie Digitalisierung oder KI, Expertise von außen einzuholen.

Konfliktpotenzial Nachfolge

Die richtungweisende Entscheidung, die Familienbetriebe irgendwann zu treffen haben, ist die der Nachfolge. Die biete einiges Konfliktpotenzial, erklärt Maija Worek. Je nachdem, wie die Eltern Unternehmertum vorgelebt hätten, fiel die Entscheidung des Nachwuchses aus, die Nachfolge anzutreten oder eigene Wege zu gehen. Neu sei, dass es auch bei der Nachfolge Patchwork-Konstellationen gebe, zudem würden immer mehr Töchter als Chefinnen in die Fußstapfen ihrer Eltern treten.

Steht die Entscheidung an, wann, in welcher Form und an wen die Übergabe stattfindet, rät Maija Worek jedenfalls aus langjähriger Erfahrung zu externen BeraterInnen, um langfristig einen Rahmen zu schaffen, der Konflikte abfedert. Denn auch in Familienunternehmen gelte die goldene Regel: „Es ist immer gut, Konfliktthemen anzusprechen.“

Häufig sei die Konstellation, dass das frühere Firmenoberhaupt sich in den Vorstand zurückziehe, um aus dem Hintergrund mitzuentcheiden. Die jüngere Generation führe dann das operative Geschäft, die ältere berate. Ein guter Mittelweg, findet Maija Worek. Niemand fühle sich ausgeschlossen. Aber auch hier sei – ganz im Sinne des von Christina Schweiger erwähnten konstruktivistischen Weltbilds – die Wahrnehmung, wer am Ruder sei, eine subjektive: „Ich hatte den Fall eines Familienbetriebs, in dem die Mutter mir erklärt hat, sie überlasse alle Entscheidungen ihrer Nachfolgerin und sei kaum noch im Betrieb. Die Tochter dagegen erzählte mir, die Mutter sei ständig da und schaue ihr über die Schulter“, erzählt Maija Worek – und lacht.



**Die Priesterin von Delphi
inhaliert berauschende
Dämpfe: Ölgemälde von
John Collier (1891).**

Gefährliches Orakel

Wenn eine Entscheidung ansteht, ist guter Rat teuer. Das wussten schon die alten Griechen, die im Zweifel ein Orakel befragten. Das berühmteste war das Orakel von Delphi – berühmt auch für seinen komplizierten Entscheidungsfindungsprozess: Suchte ein Reisender Rat, wurde zunächst eine Ziege mit kaltem Wasser bespritzt. Blieb sie ruhig, musste der Fragende einen weiteren Monat auf Antwort warten. Zuckte sie zusammen, wurde sie geschlachtet und geopfert. Anschließend nahm Pythia, die weissagende Priesterin, ein Bad in einer heiligen Quelle

und inhalierte berauschende Dämpfe. Erst dann war sie auskunftsbereit. Und natürlich war das Orakel nicht umsonst: Ärmere Bittsteller mussten mit einer Ja-Nein-Antwort vorliebnehmen, die davon abhing, ob Pythia eine schwarze oder eine weiße Bohne aus einem Topf zog. Reichere erhielten einen rätselhaften Sinnspruch, den sie selbst interpretieren mussten. Die Beispiele von Orakeln, die zu tragischen Missinterpretationen und Fehlentscheidungen – auch im Familienkontext – führten, füllen ganze Bücher. Stichwort: Ödipus.

© Wikipedia/gemeinfrei



Entscheidungshilfe der KI

Themenwechsel: von der Mutter, die der Tochter über die Schulter schaut, zum Big Brother, oder genauer – zur künstlichen Assistenz. Denn viele Menschen holen sich mittlerweile, beruflich und privat, Entscheidungshilfe von KI-Tools. Künstliche Intelligenz und die digitale Transformation sind Themen, mit denen sich Sebastian Eschenbach befasst, schließlich verantwortet er an der FHWien der WKW den Aufbau des Department of Digital Economy. Sein Ansatz ist ein klarer: experimentieren, probieren, sich Unterstützung holen – ja. Allerdings ohne einem einzelnen Tool die Steuerung zu überlassen. Besser sei es, abzuwechseln.

Warum es Vielfalt braucht in der Arbeit mit KI? „Entscheidungen sollten nie alleine von einem zentralen System getroffen werden“, antwortet Eschenbach. „Das gilt ganz besonders, wenn sich Gesellschaft und Wirtschaft so dynamisch entwickeln, wie wir das zurzeit erleben.“

Als Beispiel für verheerende Auswirkungen zentral gesteuerter Entscheidungen nennt er die Planwirtschaft kommunistischer, aber auch faschistischer Systeme. Ähnlich könne das De-facto-Monopol von Suchmaschinen und Large Language Models wie etwa ChatGPT (OpenAI), Gemini (Google) oder Deep Seek (chinesischer Hedgefonds) dafür sorgen, dass zentral, von einzelnen Unternehmen gesteuerte Instanzen unsere Entscheidung beeinflussen.

Achtung: Zentralismus!

Seine Zentralismus-Skepsis leitet Eschenbach von Friedrich August von Hayek her, einem österreichischen Ökonomen und Vordenker des Liberalismus, der bis zu seinem Tod 1992 stets die These vertrat, dass Entscheidungen dezentral getroffen werden sollten, denn: „Laut Hayek führen zentrale Entscheidungen zu unfreien Gesellschaften. Doch wenn wir die aktuelle Situation mit Hayeks Situation in den 1980er-Jahren vergleichen, war die kommunistische Planwirtschaft, auf die er sich bezieht, ein ‚Kindergeburtstag‘ im Vergleich zu aktuellen, auf LLM basierenden KI-Systemen. Denn wo bekommen wir denn heute unsere Informationen und Hilfe bei Entscheidungen her? Aus einer oder vielleicht zwei großen Quellen: OpenAI und Google.“ Entsprechend sollten Unternehmen, egal ob groß oder klein, daran arbeiten, nie von einem einzelnen Anbieter abhängig zu werden.

Zudem rät Eschenbach dazu, im Vorfeld einer Entscheidung möglichst viele differenzierte Detailwahrnehmungen einzuholen. „Hayek argumentiert, dass es zwei Arten von Wissen gibt“, erklärt er. „Abstraktes, wissenschaftliches

Was die KI betrifft, empfiehlt es sich, mit mehreren Anbietern zu arbeiten. So werden einseitige oder tendenziöse Ergebnisse vermieden.





© feelimage/Matern

Sebastian Eschenbach hat Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftspsychologie studiert. Er war in der Unternehmensberatung und Marktforschung tätig. Aktuell baut er an der FHWien der WKW das Department of Digital Economy auf und beschäftigt sich in Forschung und Lehre mit Fragen des strategischen Managements im Kontext der digitalen Transformation.

Wissen über Zusammenhänge. Und praktisches Anwendungswissen. Dieses Anwendungswissen können zentrale Planungssysteme und KIs nie haben. Sie werden zum Beispiel nie erfahren: Wie gehe ich am besten mit genau diesem Kunden um, der vor mir sitzt.“

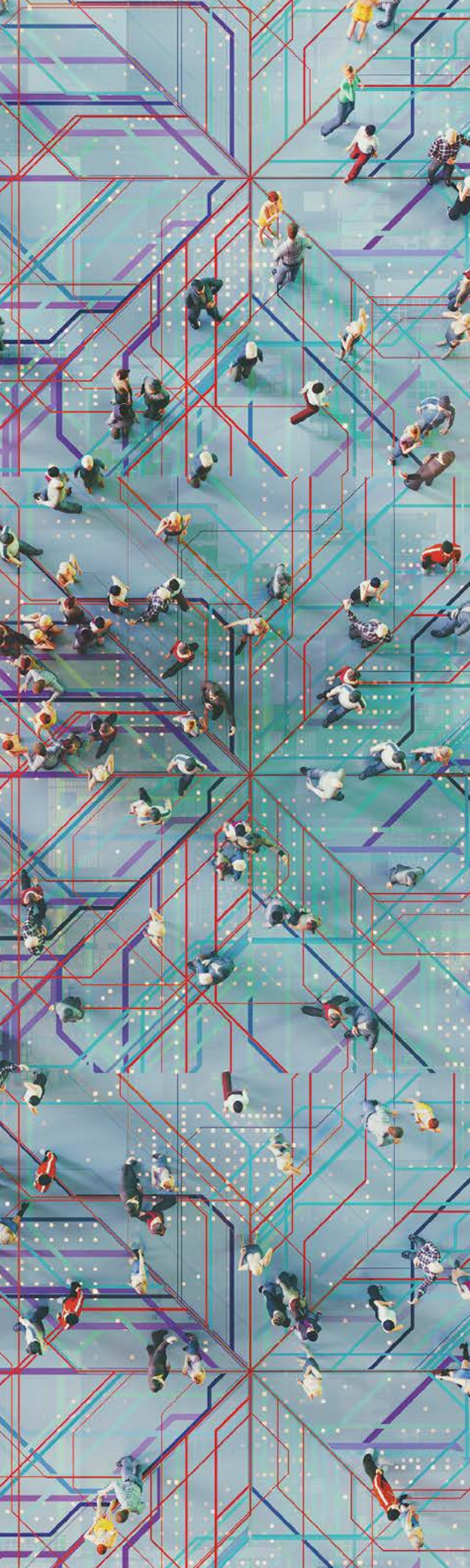
Lenkende Algorithmen

Aber in welcher Form kann KI menschliche Entscheidungen überhaupt beeinflussen? Die Möglichkeiten sind schon heute vielfältig. Und oft geschieht die Beeinflussung, ohne dass wir es realisieren. Schlägt uns beispielsweise der Streaming-Anbieter Spotify, basierend auf unseren eigenen Vorlieben, einen Song vor, so ist dies eine Entscheidung, die der Algorithmus für uns trifft. Ähnlich funktionieren die Produktempfehlungen des Online-Händlers Amazon. Demnächst könnte diese



„Entscheidungen sollten nie zentral getroffen werden.“

Sebastian Eschenbach



© Gettyimages/Grenlin

„Einen Teil der Serviceleistungen, die ein Tutor erbringt, könnte man nachbauen mithilfe von KI.“

Sebastian Eschenbach

Entscheidungshilfe allerdings noch einen Schritt weiter gehen. Eine Studie der Universität Cambridge erhob kürzlich, dass künstliche Intelligenz mittlerweile in der Lage ist, menschliche Entscheidungen nicht nur vorauszusagen, sondern auch aktiv zu steuern – wenn etwa ein Internethändler dies wünscht. Aber auch die Beeinflussung durch politische Parteien ist denkbar (siehe Infobox).

LLMs als Tutoren der Zukunft

Was wäre aber ein Beispiel, in dem das Faktenwissen der künstlichen Intelligenz uns zugutekommt, etwa indem es den Studierenden einer Fachhochschule hilft, gut zu entscheiden? Sebastian Eschenbach schlägt den Bereich Karriereplanung und Tutoring vor: „Die britischen Elite-Universitäten Cambridge und Oxford stellen ihren Studierenden einen persönlichen Tutor zur Seite. Das bringt unglaublich viel. Nur: Dort zahlt man auch 300.000 Euro für seinen Bachelor. Wir haben dieses Budget nicht, könnten aber einen Teil der Serviceleistungen, die so ein Tutor bietet, nachbauen mithilfe von KI.“ So könnten sich Studierende, die dies wünschen, freiwillig Tipps für die weitere Studienplanung holen oder Lernunterstützung in Anspruch nehmen.

Bleibt die große Entscheidung, wann und in welcher Form Unternehmen solche Angebote implementieren. „Was die Anwendung von Large Language Models oder Chatbots betrifft, sind wir noch nicht in der großen Entscheidungs-, sondern eher in der Experimentalphase“, findet Eschenbach. „Es geht noch gar nicht darum, sich festzulegen: ‚Wollen wir Lösung A oder B?‘, sondern vielmehr darum, Experimente zuzulassen, um zu sehen, was in Zukunft sinnvoll wäre.“ Einem seiner Studierenden

hätten sich zum Beispiel einen KI-Chatbot, der schnell und unkompliziert etwa bei einer Raumsuche Auskunft erteilt, für den Eingangsbereich des Gebäudes am Währinger Gürtel 97 gewünscht. „Als Zusatzangebot, warum nicht?“, sagt Eschenbach. Wenn man solche Experimente starte, müsse man davon ausgehen, dass die meisten schiefgehen. Aber: „Das gehört dazu. Aus genau diesen Erfahrungen und auch Fehlern werden wir für zukünftige Entscheidungen lernen.“ ■

Intelligente Manipulation?

Laut einer aktuellen Studie der Universität Cambridge können KI-Tools das Entscheidungsverhalten von Online-Nutzern direkt manipulieren. Diese Entwicklung führt zu einem neuen Konzept, der

„Intention Economy“, in der Unternehmen um präzise Vorhersagen menschlichen Verhaltens konkurrieren. Forschende prognostizieren, dass KI-Assistenten menschliche Absichten in Kürze erkennen, vorhersagen und sogar gezielt beeinflussen können werden. Diese Dynamik könnte die bisherige Aufmerksamkeitsökonomie ablösen und zu einer neuen Währung der menschlichen Motivationen führen, was erhebliche Auswirkungen auf gesellschaftliche Aspekte wie Wahlen,

Pressefreiheit und fairen Wettbewerb haben könnte.

theguardian.com/technology/2024/dec/30/ai-tools-may-soon-manipulate-peoples-online-decision-making-say-researchers



© Shutterstock/Pixel-Shot

Rote oder blaue Pille? KI-Assistenten können menschliche Entscheidungen manipulieren.

1
3

rund **3** der Bevölkerung



- streben stets nach der „absolut besten Lösung“
- sind oft unzufrieden mit getroffenen Entscheidungen

2
3

rund **3** der Bevölkerung

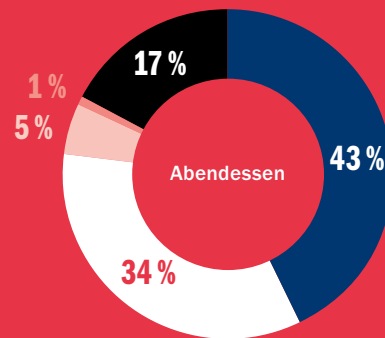
- geben sich mit einer „ausreichend guten Lösung“ zufrieden
- sind zufrieden mit ihrer getroffenen Entscheidung

Quelle: Interview Gerd Gigerenzer, Seite 23

Kaufen KundInnen mehr, wenn die Auswahl größer ist?



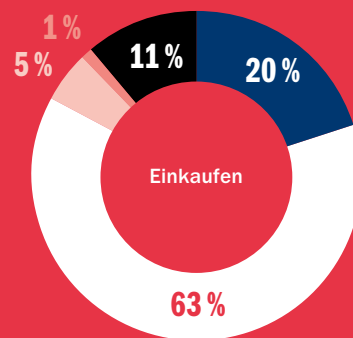
Sollte man glauben. Stimmt aber nicht. In einer Versuchsanordnung mit Marmeladen blieben zwar 60 Prozent beim größeren Angebot stehen, während das beim kleineren Sortiment nur 40 Prozent taten. Die kauften allerdings – bei beschränkter Auswahl – insgesamt zehn Mal so viel.



„Wie wählen Sie in einem Restaurant Ihr Abendessen aus?“, fragte Psychologe Gerd Gigerenzer eine Versuchsgruppe. MaximiererInnen lesen die ganze Speisekarte, um das beste Gericht zu finden. SatisficerInnen bestellen das erste, das sie anspricht.

- Maximieren
- Satisficing
- Um Rat fragen
- Nachahmen
- Gewohnheit

Alltagsentscheidungen



„Wie gehen Sie beim Hosenkauf vor?“, lautete hier die Frage. MaximiererInnen betrachten möglichst viele Artikel. SatisficerInnen kaufen das erste Modell, das ihre Kriterien erfüllt.

Quelle: Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft (erschienen 2013), Bertelsmann Verlag. Die Daten basieren auf einer Studie aus 2012.

Quelle: Iyengar/Lepper: When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? (2000)



**„Den Mut, zu ihrer Intuition zu stehen,
bringen eher Frauen auf.“**

Gerd Gigerenzer

Gerd Gigerenzer, langjähriger Direktor des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung, forscht zu den Themen Entscheiden und Risikobereitschaft. Seine Bestseller (siehe Randspalte) wurden in 21 Sprachen übersetzt. Seit 2020 leitet Gigerenzer das Harding Zentrum für Risikokompetenz an der Universität Potsdam und berät in dieser Funktion unter anderem DAX-notierte Unternehmen und Regierungseinrichtungen.

„Zur Verantwortung gehört die Lust am Wagnis“

Gerd Gigerenzer, Psychologe und Entscheidungsforscher, gilt als einer der 100 einflussreichsten Denker der Welt. Im Interview mit M!LK erklärt er, warum wir wieder mehr Mut zum Entscheiden brauchen. Interview: Maya McKechneay

INTERVIEW

M!LK: Woran liegt es, dass manche Menschen mehr Mut haben, sich zu entscheiden – und andere weniger?

GERD GIGERENZER: Einige Menschen denken, es könnte immer noch etwas Besseres geben, und wollen sich daher nie festlegen. Andere scheuen sich, Verantwortung zu übernehmen – immer weniger Menschen sind dazu bereit. Unsere Kultur wird risikoscheuer, sie bewegt sich von einer Wagnis- zu einer Begründungskultur.

Woran liegt das?

GIGERENZER: Dafür gibt es mehrere Gründe. Einer ist die zunehmende Verrechtlichung: Immer mehr Menschen – von Ärzten bis zu Managern – haben Angst davor, dass sie verklagt werden. In der Folge treffen sie defensive Entscheidungen, die nicht unbedingt zum Wohl des Patienten oder der Firma sind, sondern dafür sorgen, sich selbst zu schützen. Zu dieser Taktik gehört auch das Nichtentscheiden.

Für Søren Kierkegaard ist jede Entscheidung ein Schritt in Richtung Persönlichkeitsbildung. Wir müssen Entscheidungen treffen, um Mensch zu sein.

GIGERENZER: Diesen Gedanken findet man bereits bei Kant. Das Motto der Aufklärung ist: Habe den Mut, selbst zu denken, statt dich durch andere leiten zu lassen. Hier haben wir die Verbindung von Wissen und Mut. Denn es genügt ja nicht, etwas zu sehen oder zu verstehen, sondern man muss auch den Mut haben, dafür einzutreten, selbst wenn die eigenen Freunde das nicht hören wollen. Denn damit steht man in der Kritik – im Alltag, aber auch in sozialen Medien.

Wenn man diesen Mut aufbringt und eine Entscheidung treffen will: Welche Voraussetzungen braucht es, damit sie möglichst gut wird?

GIGERENZER: Da braucht es einmal Wissen. Man sollte sich über einen Sachverhalt kundig machen. Wenn es etwa um eine gesundheitliche



Entscheidung geht, sollte man wissen, wo man verlässliche Information findet (etwa unter hardingcenter.de und gesundheitsinformation.de). Die meiste Information im Internet ist dagegen interessengetrieben und unzuverlässig.

Im Entscheidungsprozess spielen unsere Intuition und das logische Denken zusammen: Wie sollten wir hier gewichten?

GIGERENZER: Die beiden stehen ja nicht im Widerspruch. Die Frage „Kopf oder Bauch?“ wäre falsch. Wir brauchen beides. Denn in der ungewissen Welt, in der wir leben, reichen Logik und Statistik in der Regel nicht aus. Es ist natürlich wichtig, erst die Fakten zu kennen. Aber diese erlauben nicht immer eine klare Entscheidung. Wenn man in einem Gebiet aber Erfahrung hat, dann kann man sich in diesem Fall auf seine Intuition verlassen.

Das heißt, die Grundlage für Intuition, die uns zu guten Entscheidungen verhilft, ist Kenntnis der Materie?

GIGERENZER: Richtig. Intuition ist gefühltes Wissen, das auf vieljähriger Erfahrung beruht. Man spürt, was man tun oder lassen soll, kann es sich aber nicht erklären. Ein Beispiel wäre ein Arzt, der eine Patientin seit vielen Jahren kennt. Und nun sieht er sie wieder und spürt: Irgendwas stimmt heute nicht. Das ist Intuition. Im nächsten Schritt werden dann Tests durchgeführt. Intuition ist der Anlass für die Diagnostik.

Wie kann man dafür sorgen, dass diese intuitive Tendenz nicht von den folgenden logischen Erwägungen verdrängt wird?

GIGERENZER: Dazu braucht es wieder Mut, um zu seiner Intuition zu stehen. Und diesen Mut bringen aus meiner Erfahrung eher Frauen auf.

Müssen wir heute – historisch betrachtet – mehr Entscheidungen im Alltag treffen? Ich habe den Eindruck, wir haben es mit so vielen Mikroentscheidungen in unserer komplexen Welt zu tun.

GIGERENZER: An sich ist es ja gut, wenn man Alternativen hat. Aber bei manchen Menschen führen sie dazu, dass sie sich überwältigt fühlen. Hier hilft es, Routinen und sogenannte Heuristiken, also Faustregeln, einzuführen. Einer der Väter der modernen Entscheidungstheorie, der amerikanische Nobelpreisträger Herbert Simon, sagte mir einmal, er habe sich entschlossen, an seiner Universität immer das Gleiche zu Mittag zu essen. Denn er möchte diese triviale Entscheidung nicht jeden Tag aufs Neue treffen. Er trug auch immer die gleichen Schuhe.

Das heißt, man kann sich auch entscheiden, nicht zu entscheiden, um Zeit und Energie für Wesentlicheres zu sparen?

GIGERENZER: Richtig. Jeder kann für sich selbst Regeln aufstellen. Damit schafft man sich die nicht so wichtigen Entscheidungen vom Hals. Aber natürlich müssen Sie nicht zu jedem Lunch Cheese-Sandwich bestellen, wie Herbert Simon es tat (lacht).

Den umgekehrten Fall, die langwierige Entscheidungsfindung, bezeichnet man als „Maximieren“. Dabei suchen beispielsweise Menschen auf Partnerbörsen oder auf Amazon immer weiter.

GIGERENZER: Maximieren bedeutet, das Beste und nichts weniger als das Beste finden zu wollen. Doch in der Regel leben wir unter Ungewissheit und werden nie wissen, was das wirklich Beste ist. Das wird besonders deutlich, wenn es sich um wichtige Entscheidungen handelt: Wer ist der beste Partner fürs Leben? Na, viel Glück dabei, den allerbesten Partner zu suchen! (lacht) Unsere Studien zeigen, dass selbst beim Kauf einer Hose 20 Prozent der Menschen zu maximieren versuchen, also Hunderte von Hosen im Internet vergleichen oder von Kaufhaus zu Kaufhaus gehen, nur um die beste Hose zu finden.

Klingt nach einem Rezept zum Unglücklichsein. Man ist nie zufrieden.

GIGERENZER: Ja. Denn wenn man ein wenig nachdenkt, wird es ja klar, dass man beim Shopping gar nicht wissen kann, welche Hose die beste ist, und schon gar nicht, wer der beste Partner fürs Leben wäre. Die Alternative zum Maximieren nennen wir „Satisficing“. Also etwas zu wählen, was gut genug ist. Eine Hose, die schwarz ist, passt und unter 150 Euro kostet. Die



© Anne Sattler

„Rund ein Drittel der Menschen sind ‚Maximierer‘.“

Gerd Gigerenzer

erste, die diese Kriterien erfüllt, kauft man dann und geht einen Kaffee trinken.

Was können Maximierer tun, um diese Gewohnheit loszuwerden?

GIGERENZER: Mit einfachen Übungen starten! Zum Beispiel im Restaurant nicht die Speisekarte von vorne nach hinten und wieder zurück zu studieren, sondern stattdessen die Kellnerin fragen: „Was würden Sie hier heute Abend essen?“ Und das bestellen Sie dann für sich. In einem guten Restaurant weiß das Personal Bescheid. Und Sie verschwenden keine Zeit. Ich bin damit noch nie danebengelegen.

Viele haben Angst, mit einer intuitiven oder risikoreichen Entscheidung Fehler zu machen. Damit würde ich gerne den Blick Richtung Unternehmen richten. Wird hier auch oft defensiv entschieden?

GIGERENZER: Ein Vorstand oder ein anderer Manager denkt, Option A wäre das Beste für die Firma, entscheidet sich aber bewusst für eine zweitklassige Option B. Warum? Wenn etwas schiefgeht mit Option A, dann steht man dumm da. Daher verfolgen viele Manager lieber die weniger risikobehaftete – aber auch weniger innovative – Option. Denn dann kann man sagen: Das haben die anderen auch schon so gemacht. Man schützt sich also selbst und schadet dem eigenen Unternehmen. Etwa jede dritte Entscheidung in großen börsennotierten Unternehmen ist defensiv.

Gibt es Unternehmensformen, die risikofreudiger sind?

GIGERENZER: Ja, Familienunternehmen entscheiden oft mutiger. Schließlich geht es um ihr eigenes Geld. Und man plant langfristig, nicht nur bis zum nächsten Quartalsreport. Außerdem geht man davon aus, dass man sehr lange in diesem Unternehmen sein wird, wahrscheinlich das ganze Arbeitsleben, während der durchschnittliche CEO eines großen Unternehmens eine Verweildauer von etwa fünf Jahren hat. Da ist die Identifikation mit dem Unternehmen natürlich geringer und man schaut stärker auf die eigenen Interessen.

Das heißt: Wenn ein Unternehmen, egal welcher Größe, Interesse an Innovation und Weiterentwicklung hat, sollte es defensive Entscheidungen verhindern. Wie nennt man denn das Gegenteil: aktives, mutiges Entscheiden?

GIGERENZER: Das heißt ganz einfach „Verantwortung übernehmen“ (lacht). Dazu gehört die Identifikation mit dem Unternehmen und auch eine gewisse Lust am Wagnis. ■

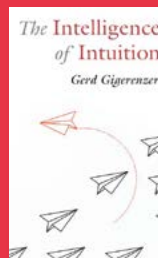
Buchtipps



Smart Management – Mit einfachen Heuristiken kluge Entscheidungen treffen (erschienen Februar 2025)
Entscheiden ist eine der wichtigsten Aufgaben von ManagerInnen. Doch in unserer volatilen Arbeitswelt ist die Entscheidungsfindung komplexer denn je. In „Smart Management“ zeigen Jochen Reb, Shenghua Luan und Gerd Gigerenzer, wie Führungskräfte gute Entscheidungen treffen – ohne in der Flut an Informationen unnötig Zeit zu verlieren.



Klick – Wie wir in einer digitalen Welt die Kontrolle behalten (erschienen 2022)
Was zeichnen smarte Geräte bei uns zu Hause auf? Gehört dem autonomen Fahren die Zukunft? Wo entscheiden Algorithmen besser als der Mensch, wo aber nicht? Und wie groß ist die Chance, beim Online-Dating den Partner fürs Leben zu finden? Gerd Gigerenzer beschreibt anhand konkreter Beispiele, wie wir die Chancen und Risiken der digitalen Welt für unser Leben richtig einschätzen können.



The Intelligence of Intuition (erschienen 2023)
Intuition und „Bauchentscheidungen“ werden oft als zweitklassig und unzuverlässig abgetan. Gerd Gigerenzer analysiert in diesem Buch (bisher nur in englischer Sprache erschienen) den Kampf der Wissenschaft gegen die Intuition und zeigt, warum gerade sie uns helfen kann, besser zu entscheiden.



Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft (erschienen 2013)
Covid-19, Finanzkrise, Klimawandel – angesichts weltumspannender Katastrophen scheint nur eines gewiss: Wir leben in einer Welt der Ungewissheit und des Risikos. Trotzdem reagieren wir auf Risiken oft irrational. Gerd Gigerenzer zeigt an konkreten Beispielen, wie die Psychologie des Risikos funktioniert. Sein Bestseller beweist: Wissen ist das wirksamste Mittel gegen Angst.



In dieser Story erfahren Sie,
... warum partizipative Prozesse die Zufriedenheit
der Belegschaft steigern können.
... wie Partizipation aufgebaut werden kann.
... wie eine Genossenschaft funktioniert.
Lesezeit: 2 Minuten

Wenn alle mitbestimmen

Bei Tele Haase werden Entscheidungen bewusst partizipativ getroffen – auch wenn das manchmal langsamer ist. Der Mut zum ungewöhnlichen Führungsstil macht sich für das Unternehmen bezahlt. Text und Interview: Maya McKechneay

KNOW
HOW

Wenn es einen Menschen gibt, der mit ansteckender Begeisterung über seine Arbeitsumgebung spricht, dann ist es Ivan Djordjević. Der Wiener ist Manager beim „New Work“-Unternehmen Tele Haase. Mit rund 90 Mitarbeitenden fertigt dieser Betrieb in Wiens 23. Bezirk elektronische Produkte, unter anderem im Steuerungs- und Überwachungsbereich. International bekannt ist Tele Haase aber auch für seinen ungewöhnlichen Führungs- und Entscheidungsstil. Immer wieder kommen Delegationen, zuletzt aus den USA und Taiwan, um sich das österreichische Beispiel anzusehen. Aber was genau macht Tele Haase anders?

„Bei uns hat man erkannt, dass traditionelle hierarchische Modelle den kreativen Fluss und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einschränken können“, erklärt Djordjević, der schon seine Masterarbeit über die Auswirkung

demokratischer Mitbestimmung auf die Motivation der Mitarbeitenden schrieb. „Wir haben also experimentiert mit verschiedenen alternativen Modellen, inspiriert von Prinzipien der agilen Führung und Holokratie, die Transparenz schaffen und Eigenverantwortung und kollaboratives Arbeiten betonen.“

Prinzip der kollegialen Führung

Stehen bei Tele Haase Entscheidungen an, egal, ob sie die strategische Ausrichtung, die Produktentwicklung oder das Personalwesen betreffen, entscheiden sogenannte Kompetenzkreise darüber, wie vorgegangen wird. Kompetenzkreise deshalb, weil hier zunächst ohne ein Oben oder Unten gemeinsam entschieden wird, wer in einer Angelegenheit die größte Expertise hat – alle zwei Jahre wird eine Person entsprechend zum oder zur „Kreisverantwortlichen“ gewählt und stellt ihren konkreten Plan zur Umsetzung von Entscheidungen vor. „Prinzip der kollegialen Führung“ nennt sich diese Vorgangsweise auch.

Was sind aus seiner Erfahrung nun die Vorteile der so umgestellten Strukturen? „Die Zufriedenheit in den Teams ist gestiegen. Mehr Mitbestimmung führt zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen. Zudem sind unsere Entscheidungen, seit wir verschiedene Perspektiven einbeziehen, besser geworden. Wir finden fundiertere Lösungen. Und: Die einzelnen Teams können flexibler entscheiden, denn sie handeln eigenverantwortlich. In einem dynamischen Marktfeld fördert das die Agilität. Wir merken, dass die Produktivität steigt, wenn die MitarbeiterInnen sich geschätzt und ernst genommen fühlen.“

Partizipative Unternehmensstruktur: Tele Haase

Das Unternehmen Tele Haase wurde 1963 gegründet und hat sich mittlerweile auf Steuer- und Überwachungstechnologien spezialisiert. Der Wandel hin zu einer demokratischen Organisationsstruktur fand um das Jahr 2015 statt, als das Unternehmen das klassische hierarchische Managementmodell durch eine partizipative, demokratische Struktur ersetzte.



© Linse2

Nach dem Vorbild ähnlicher Kooperativen in New York, Paris, Berlin oder München wurde der MILA Mitmachsupermarkt in Wien gegründet und zunächst als kleiner Testbetrieb in Ottakring (siehe Bild) geführt. Aktuell entsteht auf 846 Quadratmetern Nutzfläche eine große Filiale in der Vivenotgasse 29 in Wien-Meidling.



© MILA Mitmach-Supermarkt / Zoe Opratko



„Wir merken, dass die Produktivität steigt, wenn die MitarbeiterInnen sich geschätzt und ernst genommen fühlen.“

Ivan Djordjević

Ivan Djordjević ist EMS (Electronic Manufacturing Service)-Manager beim „New Work“-Unternehmen Tele Haase.

Aber verlangsamt es nicht auch die Prozesse, wenn so viele mitreden? Tatsächlich können Entscheidungen seit der Umstellung länger dauern, sagt Djordjević. Oft sei es gar nicht so leicht, einen Konsens zu finden. Gelegentlich muss im Zweifel auch neu verhandelt werden, wer genau für eine Frage zuständig ist. Doch all das werde aufgewogen, denn: „Ist eine Entscheidung einmal getroffen, wird sie von allen akzeptiert.“

Dass der Entscheidungsstil von Tele Haase auch dem Unternehmen nützt, zeigt die Bilanz: „In den letzten vier, fünf Jahren beobachten wir eine Umsatzsteigerung, während rund um uns die Branche eher stagniert. Ich führe das schon auf unser Führungsmodell zurück“, sagt Ivan Djordjević – und da ist sie wieder, diese offensichtliche Freude, es anders zu machen. Anders und gut. ■



© Maria Noisternig

Hanna Spegel, Alumna der FHWien der WKW, leitet bei der Wiener Beratungsfirma dwarfs and Giants den Bereich Brand Movement. Beim 2023 gegründeten Mitmach-Supermarkt MILA engagiert sie sich ehrenamtlich.

Genossenschaft: MILA

Eine weitere Unternehmensform mit flachen Hierarchien ist die Genossenschaft: Hier schließen sich Menschen zusammen, um gemeinsam wirtschaftliche, soziale und/oder kulturelle Ziele zu verfolgen. Ein funktionierendes Beispiel ist der Wiener Mitmachsupermarkt MILA. Hanna Spegel, Mitglied in der Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit und der Generalversammlung, erklärt in sechs Punkten, wie gemeinsames Entscheiden bei MILA funktioniert:

- **Genossenschaft:** MILA gehört allen Mitgliedern gemeinschaftlich. Im Rahmen der Generalversammlung werden Richtungsentscheidungen getroffen. Alle Mitglieder sind stimmberechtigt, jede Stimme zählt gleich viel, 1 Stimme pro Person (unabhängig von der Anzahl an gezeichneten Genossenschaftsanteilen).
- **Genossenschaftsvorstand** wird gewählt und ist die Mitgliedervertretung, vertritt also die Interessen aller Mitglieder als EigentümerInnen.
- **Arbeitsgruppen:** Die selbstorganisierten Arbeitsgruppen kann jedes Mitglied mitgestalten und so MILA weiterentwickeln – z. B. in der AG Events, AG Öffentlichkeitsarbeit, AG Diversität & Co.
- **Koordinationskreis** mit den KoordinatorInnen aller Arbeitsgruppen, ist soziokratisch organisiert, entscheidet nach dem Konsent-Prinzip > Koordiniert die Tätigkeiten der AGs, der Genossenschaft und des Vereins (Betreiber des Minimarkts) und stimmt sich ab.
- **Geschäftsführung** und operatives Team verantworten den laufenden Betrieb – von Warenbestellung über Finanzen bis Einhaltung der Hygienevorschriften.
- **Produktsortiment** gestalten ebenfalls die Mitglieder. Wünsche werden im Wunschbuch festgehalten, geprüft, und falls es noch nichts Ähnliches im Sortiment gibt, werden Lieferquellen recherchiert. Produkte, die dann gekauft werden, werden nachbestellt. Bei geringem Interesse werden sie wieder ausgelistet.

Mehr dazu unter: www.mila.wien



Katrin Miglar begleitet im Schreibzentrum der FHWien der WKW Studierende beim Verfassen ihrer wissenschaftlichen Abschlussarbeiten. Für das Projekt „Writing Lab“ entwickelt sie Selbstlernmaterialien zum wissenschaftlichen Schreiben, die öffentlich über das Online Writing Lab verfügbar sind.

fh-wien.ac.at/studium/campus-leben/teaching-and-learning-center/schreibzentrum/online-writing-lab/

Schreibend zur Entscheidung finden

Eine Entscheidung bereitet Ihnen schlaflose Nächte? Dann nehmen Sie doch einen Stift zur Hand. Ihre Gedanken aufzuschreiben, hilft Ihnen nicht nur, Klarheit zu gewinnen, sondern auch, Ihre Entscheidung anschließend zu kommunizieren. Katrin Miglar, Schreibtrainerin im Schreibzentrum der FHWien der WKW, hat fünf Tipps und Übungen für Sie zusammengestellt:

SMART
FIVE

1

Weg mit dem Gedankenballast

Wenn die Gedanken wild kreisen und Sie sich nicht mehr sicher sind, was richtig und falsch ist, dann greifen Sie zu Stift und Papier. Schreiben Sie auf, was Ihnen in den Sinn kommt – ungefiltert und ziellos. Lesen Sie das Geschriebene nicht, bewerten Sie es nicht. Lassen Sie Ihre Gedanken fließen.

2

Schreiben Sie eine Liste Ihrer Träume

Notieren Sie zunächst zehn berufliche oder private Träume, die sich bisher nicht erfüllt haben. Überlegen Sie anschließend, welche Entscheidung Sie der Verwirklichung dieser Träume näherbringt und welche Schritte Sie konkret setzen müssen, damit ein Traum wahr wird.

3

Entwerfen Sie Best- und Worst-Case-Szenarien

Nehmen Sie sich je fünf Minuten Zeit und erkunden Sie schreibend, welche Best- und Worst-Case-Szenarien Ihre Entscheidung nach sich ziehen könnte. Reflektieren Sie dann schriftlich: Wie realistisch sind diese Folgen? Und: Gibt es Lösungen für negative Konsequenzen?

4

Finden Sie heraus, was Ihnen wirklich wichtig ist

Welche Werte sind für Sie entscheidend? Schreiben Sie drei zentrale Werte auf, die Ihr berufliches und/oder privates Leben prägen, zum Beispiel: Selbstbestimmung, Gemeinschaft, Weiterbildung. Reflektieren Sie, ob Ihre Entscheidung mit diesen Werten in Einklang steht.

5

Begründen Sie Ihre Entscheidung

Starten Sie den Satz „Meine Entscheidung begründe ich damit, dass ...“ und vollenden Sie ihn mindestens zehnmal mit unterschiedlichen Gründen. Auch wenn Sie keine zehn finden, wird diese Übung Ihnen helfen, die einmal getroffene Entscheidung zu argumentieren.

Spielend ernst

Ein Coaching-Tool, das Legosteine und Plastikelefanten einsetzt? Klingt lustig. Ist es auch – und es wirkt. Text: Klaus Putzer

TOOL
TIME

Sabine Reitmayer-Wawer arbeitet als Business & Team Coach und Facilitator mit der LEGO® Serious Play® Methode in Wien.

Kennen Sie das? Großer Workshop im Team. Alle sitzen im Kreis, die Blicke mal auf die PowerPoint-Projektion gerichtet, dann wieder aufs Handy. Im Mitmachteil reden wieder genau die Kolleginnen und Kollegen, die auch sonst das Gespräch dominieren. Doch zum Glück gibt es LEGO® Serious Play® (LSP): Da läuft die Sache anders! Wegducken oder Monologisieren gilt nicht. „Diese Methode wurde unter anderem konzipiert, um alle an Bord zu holen. Jede und jeder muss aktiv etwas beitragen“, erklärt Sabine Reitmayer-Wawer, die als zertifizierter „LEGO Serious Play Facilitator“ LSP-Workshops für Unternehmen anbietet.

Vor Ort sieht das Ganze so aus: Auf dem Tisch liegt ein Haufen Legoteile. Aus den bunten Bausteinen, Figuren und Zahnrädern sollen die Teilnehmenden Modelle zu ihren Ideen bauen. Im Anschluss erzählen alle nacheinander ihre „Geschichte“ zum eigenen Legokonstrukt. Ausgangspunkt für jeden LSP-Workshop ist eine Leitfrage. Zum Beispiel: Welche Ziele wollen wir erreichen? Wie sehen wir die Führungskultur im Unternehmen? Welche neuen Produkte müssen wir entwickeln? Entsprechend eignet sich der Ansatz für viele – wenn auch nicht alle – Aufgabenstellungen.

Entscheiden aus dem Bauch

Runde um Runde nähert sich das Team im Lauf des Workshops einer Antwort. „Man arbeitet daran, dass sich die Konzepte der Beteiligten so weit annähern, dass ein geteiltes Verständnis erreicht wird“, fasst Reitmayer-Wawer zusammen. LSP nutzt die Prinzipien der Gamification, verwendet also spielerische Elemente. Das führt in der Regel rasch zu guten Resultaten. Würde man dagegen für ein Innovationsprojekt einen rein kognitiven Zugang wählen, entstünden selten große Würfe, sondern eher „Altbekanntes mit neuem Mascherl“, ist Reitmayer-Wawer überzeugt: „Man weiß aus der Hirnforschung: Wenn wir etwas mit den Händen konstruieren, fangen wir ganz anders an zu denken und machen ‚es‘ be-greifbar. Nicht mehr nur das explizite Wissen fließt ein, sondern alles, was wir im allgemeinen Sprachgebrauch Bauchgefühl nennen.“

Der Elefant im Raum

Übrigens: Im LSP-Figurenarsenal findet sich auch ein grauer Elefant. Denn auch verdrängte Diskrepanzen im Team, der sprichwörtliche „Elefant im Raum“, können im Spiel aufgebrochen werden. Am Tisch materialisieren sich diese – und Lösungen dazu. „Gefährlich“ wird es zum Glück nicht, lacht Sabine Reitmayer-Wawer: „Ich hatte unlängst ein Team, da dachte ich: Es könnte krachen. Eingetreten ist das Gegenteil. Dass man über haarige Dinge reden kann, ohne dass die Situation eskaliert, hat die Teammitglieder positiv überrascht.“ ■

LEGO® Serious Play® (LSP)

Key Facts

- entwickelt ab 1996 auf Anregung von Lego-Eigentümer Kjeld Kirk Kristiansen unter Mitwirkung der Professoren Johan Roos (Organisationstheorie) und Bart Victor (Betriebswirtschaftslehre)
- ein moderierter Prozess mit Legosteinen, um Strategieentwicklung, Innovation oder Problemlösung in Teams zu beschleunigen
- nutzt wissenschaftlich erforschte Prinzipien aus Konstruktivismus, Imagination und Gamification



In dieser Story erfahren Sie,
... warum militärisches Entscheiden Klarheit braucht.
... weshalb es beim Heer oft schnell gehen muss.
... wieso sich militärische Abläufe nicht 1:1 in zivile
Kontexte übertragen lassen.

Lesezeit: 2 Minuten

„Bei uns geht es um Leben und Tod“

Warum klare Strukturen bei militärischen Entscheidungen die halbe Miete sind und was sich zivile Führungskräfte vom Heer abschauen können, erklärt Oberst Jörg Loidolt im Gespräch. Text: Klaus Putzer

Schon als Fähnrich hat Oberst Jörg Loidolt gelernt, schnell zu entscheiden.

OUT OF
THE BOX

Zur Person

Oberst Jörg Loidolt (53) ist seit 2019 Kommandant des in Wels stationierten Panzerbataillons 14, des einzigen Panzerbataillons im österreichischen Bundesheer.



M!LK: Entscheidungen beim Militär kommen anders zustande als im zivilen Leben. Wie?

OBERST JÖRG LOIDOLT: Militärisches Entscheiden ist klar auf den Kommandanten oder die Kommandantin fokussiert, die dafür eigene Instrumentarien haben. Im österreichischen Bundesheer gibt es für die Entscheidungsfindung das „taktische Führungsverfahren“ als festgelegten Prozess, um Aufgaben zu lösen. Es beinhaltet verschiedene Schritte, wann, wo und welche Information zugeführt wird, wie diese Information

im Stab, der den Kommandanten zur Verfügung steht, aufbereitet und dann in verschiedenen Führungsgrundgebieten bearbeitet wird. Weiter gibt es Lagevorträge an den Kommandanten, vom Lagevortrag zur Unterweisung (LVU), wo das große Problem aufgerissen wird, bis hin zum Lagevortrag zur Entscheidung (LVE). Meist gibt es zwei bis drei Alternativen, die das gestellte taktische Problem lösen. Parallel dazu führt die Person, die das Kommando hat, das „Kommandantenverfahren“ durch. Das heißt, sie durchläuft das

taktische Führungsverfahren allein und prüft in der Rückmeldeschleife mit ihrem Stab, ob er zu ähnlichen Resultaten kommt. So wird sichergestellt, dass man nichts übersieht oder in verschiedene Richtungen läuft. Als Kommandant des Panzerbataillons 14 bin ich in der Befehlskette der Erste, der einen Stab an seiner Seite hat. Meinen Befehl wiederum bekomme ich von der Ebene darüber, das ist die Brigade.

Was wäre ein Beispiel für einen Brigadebefehl?

LOIDOLT: Die Brigade befiehlt zum Beispiel, ein Angriffsziel in fünf Stunden zu nehmen. Ich muss in fünf Stunden mit dem Bataillon 30 Kilometer zurücklegen, muss das Angriffsziel nehmen und gegen den Feind im Kampf gewinnen. Dieser Weg von meinem Ausgangspunkt über den Anmarsch und den Angriff bis zur Einnahme des Angriffsziels ist das, was ich mit meinem Stab plane, und dafür haben wir auch eine Zeitvorgabe in der Vorschrift. Es sind im längsten Fall 90 und im kürzesten Fall 15 Minuten, um die Entscheidung in allen Details auszuarbeiten.

Warum gibt es diese engen Zeitfenster?

LOIDOLT: Bei uns geht es um Leben und Tod: egal ob im militärischen Konflikt oder im Katastropheneinsatz. Dessen müssen sich militärische Führungspersonen bewusst sein. Wir legen daher großen Wert darauf, Varianten mit möglichst hoher Erfolgswahrscheinlichkeit zu wählen, das heißt, Verluste so gut es geht hintanzuhalten.

Auch der berüchtigte militärische Befehlston ist auf Effizienz ausgelegt?

LOIDOLT: Wir arbeiten viel mit Abkürzungen. Durch die EU-Mitgliedschaft Österreichs sind es oft englische Begriffe. „Alpha Alpha“ meint zum Beispiel Assembly Area, deutsch Verfügungsraum. Also wir sagen nicht „Verfügungsraum“, sondern Alpha Alpha. Wenn ich befehle „Zweite 14 bezieht Alpha Alpha Dunkelsteinerwald Süd“ und gebe noch ein Grid,

also ein Netzgeviert dazu, dann weiß die II. Kompanie genau, wohin sie muss und was sie dort zu tun hat.

Wie wird militärisches Entscheiden eingeübt?

LOIDOLT: Das Führungsverfahren begleitet uns als Offiziere vom Fähnrich weg bis zum Masterstudium an der Landesverteidigungsakademie. An der Militärakademie (MILAK) ist es die gängige Denkschule, um Probleme zu lösen. So wird beispielsweise auch der jährliche Ball nach dem taktischen Führungsverfahren organisiert. Das heißt, wir trainieren das Verfahren an diesem zivilen, praktischen Beispiel. Hier haben wir natürlich Wochen, um zu entscheiden, und nicht nur 90 Minuten, aber es wird genau so befohlen und es werden die Strukturen eingehalten. Zudem stehen uns Simulationssysteme zur Verfügung. In der Schweiz gibt es ein Simulationszentrum für komplexe Gefechte. Hier steht man in einem nachgebauten Schützenpanzer mit 360-Grad-Rundumsicht, samt Funk und realistischen Bewegungen im Gelände. Man verbringt dort im Training zehn, zwölf Stunden, um das gesamte Gefecht zu führen und immer wieder Entscheidungen zu treffen. Wir wenden das taktische Führungsverfahren genauso auch bei Assistenzeinsätzen an.

Welche Entscheidungen sind bei einem Katastropheneinsatz zu treffen?

LOIDOLT: Beim Donauhochwasser 2013 mussten wir zum Beispiel priorisieren, wem wir wann wie helfen. Schwierig, denn alle wollen etwas von dir und zerren an dir. Auch dort hat sich gezeigt, dass unsere

Entscheidungsabläufe – gerade auch in der Zusammenarbeit mit anderen Kräften wie der Feuerwehr – einen Einsatz klarer strukturieren.

Was war Ihre bisher schwierigste Entscheidung?

LOIDOLT: Vor eineinhalb Jahren hatten wir einen schweren Unfall mit einem Toten in meinem Bataillon. Unmittelbar danach hätten wir an einer großen Übung in Deutschland teilnehmen sollen. Da habe ich entschieden, die Kameraden nicht nach Deutschland zu schicken. Ich merkte, das ist psychologisch nicht tragbar: Sie haben den Tod des Kameraden nicht so schnell verarbeitet.

Was könnte man sich persönlich oder im Job vom militärischen Entscheiden abschauen?

LOIDOLT: Wer versucht, den Familienurlaub gemäß dem taktischen Führungsverfahren abzuarbeiten, wird Schiffbruch erleiden (lacht). In der Wirtschaft ist es wichtig, zu wissen, wie Entscheidungen getroffen werden: Wer hat welche Befugnis? Wer ist für welche Information zuständig? Wie werden Informationen aufbereitet? Ganz wichtig ist die Stabsarbeit, nach dem Motto „eins plus eins ist drei“: Wenn mehrere Köpfe das gleiche Problem aus verschiedenen Richtungen betrachten, bekommt man in der Regel ein besseres Ergebnis. Weicht die Entscheidung meines Stabs – also meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – von meiner eigenen ab, sollte ich die Größe haben, zu überlegen, warum die zehn, fünfzehn Leute, die alle gut ausgebildet sind und denen ich vertraue, auf eine andere Lösung kommen. ■

Glossar

Stab – Gremium der Hilfsorgane der Leitungsperson eines Verbandes (z. B. Brigade, Bataillon, Geschwader), bestehend aus Spezialistinnen und Spezialisten aus den verschiedenen Führungsgrundgebieten

Führungsgrundgebiet – Sachbereiche wie Personal, Nachrichtenwesen, Logistik, Informationstechnik etc.

Lagevortrag – strukturierter Vorgang zur Informationsweitergabe und Entscheidungsvorbereitung

Verfügungsraum – festgelegter geografischer Bereich, in dem sich Truppen für einen bevorstehenden Einsatz bereithalten



In diesem Text erfahren Sie,
... was „hybrides Projektmanagement“
ist und wem es Vorteile bringt.
... wie die Anwendung aussehen kann.

Lesezeit: 4 Minuten

Flexibel zum Erfolg

Starre Planung oder agile Methoden? Hybrides Projektmanagement kombiniert das Beste aus beiden Welten. Walter Mayrhofer und Gerald Schneikart zeigen in ihrem neuen Buch, was dieser Ansatz kann. Text: Klaus Putzer

RESEARCH
RADAR

2001 startete „agiles“ Projektmanagement seinen großen weltweiten Siegeszug. Damals veröffentlichten 17 Entwickler aus den USA ihr „Manifesto for Agile Software Development“. Die von ihnen formulierten Prinzipien finden sich auch in modernen agilen Ansätzen wie Scrum, Kanban oder Design Thinking wieder: Teamwork von Individuen in einem nicht-hierarchischen Setting, kurze „Sprints“ statt starrer Planungsperioden, enge Zusammenarbeit mit den KundInnen, Offenheit für neue Anforderungen, schnelle Zwischenergebnisse statt Hinarbeiten auf ein perfektes Resultat. Hat traditionelles Projektmanagement mitsamt klar definierter Projektleitung, akribischer Dokumentation und fixen Zeitplänen somit heute ausgedient?

Welten, und zwar ganz nach Belieben. Zumindest das tonangebende „Project Management Institute“ setzt keine Grenzen in der Anwendung, wie Gerald Schneikart erklärt: „Ein Projekt kann schwerpunktmäßig traditionell aufgebaut sein oder schwerpunktmäßig agil. Man kann Aufgaben parallel traditionell und agil durchführen oder nacheinander ein Arbeitspaket deterministisch und das nächste agil. Es gibt keine Vorschriften. Dadurch entsteht eine große Freiheit.“

Die Idee, aus einem Vorlesungsskript ein Buch zum Thema Projektmanagement zu machen, hatte Walter Mayrhofer schon vor über 20 Jahren.

Gerald Schneikart, Senior Researcher, Institute for Digital Transformation and Strategy, FHWien der WKW



© FHWien der WKW

Schwerpunkte, ganz nach Belieben

Walter Mayrhofer und Gerald Schneikart meinen: Es gibt einen goldenen Mittelweg. Gemeinsam haben die beiden Forscher am Institute for Digital Transformation & Strategy der FHWien der WKW ein Buch (siehe Infobox) zum sogenannten hybriden Projektmanagement verfasst. Dieser junge Ansatz im Projektmanagement verbindet Elemente aus beiden

„Man braucht Kenntnisse aus beiden Disziplinen, um sie zu kombinieren.“

Gerald Schneikart



© Flo Hanatschek

Walter Mayrhofer leitet das Institute for Digital Transformation and Strategy der FH Wien der WKW.

Dass es damit nun geklappt hat, liegt vor allem an einem Digitalisierungsprojekt, das Gerald Schneikart geleitet hat. Gemeinsam mit dem Start-up BOOXit untersuchten er und sein Team Logistikkreisläufe in der Pharmaindustrie. Laut Mayrhofer war dieses Projekt „der Kristallisationspunkt, um das Skript zum Buch weiterzuentwickeln und die Inhalte aus dem letzten Jahrtausend ins 21. Jahrhundert zu holen“. Denn, ergänzt Schneikart, es sei ein Paradebeispiel für ein hybrides Projekt: „Auf der einen Seite BOOXit als designorientiertes Start-up, das immer wieder Prototypen entwirft und Agilität in seiner DNA hat. Auf der anderen die deterministisch arbeitende öffentlich geförderte Forschung, die mit den begrenzten Geldmitteln der Fördergeber auskommen und das Projekt in einem definierten Zeitraum abschließen muss.“

Anhand dieses Praxisbeispiels werden im Buch die theoretischen Inhalte – von der Projektidee über die Durchführung bis zum Controlling – veranschaulicht. Mit diesem Alleinstellungsmerkmal ihres Werks wollen die beiden Autoren nicht nur Studierende der FH, sondern auch mehr oder weniger erfahrene ProjektmanagerInnen ansprechen.

Klassisch, agil oder hybrid?

Nach welchen Kriterien können Projektverantwortliche entscheiden, ob der hybride Ansatz für sie der

richtige ist? Gerald Schneikart meint: „Man braucht Kenntnisse in beiden Disziplinen, sonst kann man sie nicht kombinieren. Je besser man sie beherrscht, umso hybrider lässt sich arbeiten.“ Für Walter Mayrhofer ist auch eine gewisse „Ambiguitätstoleranz“ gefragt, also die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen zu ertragen, ohne sich dabei unwohl zu fühlen. Die Rolle der Projektleitung sei nicht eindeutig festgelegt: „Mit einer Anleihe aus dem Sport: Ein Projektleiter kann entweder wie ein Trainer agieren, der am Spielfeldrand steht und von außen zuruft, was zu tun ist, oder er kann ein Playing Captain sein, der auf einer bestimmten Position mitspielt und vormacht, wie es geht.“

Durch die hybride Herangehensweise könne man die Nachteile der anderen beiden Methoden vermeiden, so die Autoren. Beim deterministischen Ansatz ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Kundenwünsche nicht exakt getroffen werden, weil das Projekt nach vorgegebenem Schema abgewickelt und erst am Ende ein Ergebnis geliefert wird. Beim agilen Ansatz lassen sich die Kundenbedürfnisse durch regelmäßige Feedbackschleifen zwar besser erfüllen, es bestehe aber das Risiko, dass sich die Ziele permanent verändern, was Mehrkosten verursachen und die Projektdauer verlängern kann.

Hybrides Projektmanagement will Sicherheit und Wendigkeit kombinieren, ein wenig so wie bei einem Hybrid-PKW. Walter Mayrhofer: „Ein Hybridauto ist zwar technisch aufwendiger und teurer. Aber es bietet auch Reserven. Wenn mir der Sprit ausgeht, dann kann ich immer noch 50 Kilometer bis zur nächsten

Tankstelle elektrisch fahren, oder umgekehrt. Auf der Autobahn habe ich durch den Verbrenner eine hohe Reichweite, im Stop-and-go-Betrieb in der Stadt ist der Elektroantrieb effizienter. Und so ist das im Projektmanagement auch: Wenn ich ein Ziel partout nicht von vornherein festlegen kann, dann kann ich mich über ein hybrides Vorgehen herantasten, ohne Gefahr zu laufen, Kosten und Zeitrahmen zu überschreiten.“

Eine erweiterte Version des Buchs ist schon jetzt angedacht – dann auch in Englisch und unter Einbeziehung des Themas KI. ■



Das Buch

Hybrides Projektmanagement

Walter Mayrhofer, Gerald Schneikart

Die praktische Anwendung deterministischer und agiler Projektmanagementmethoden

Verlag: Springer Gabler

Umfang: 137 Seiten

Preis: 32,99 EUR

ISBN: 978-3-658-46535-3

Wie hätten Sie entschieden?

Drei Problemstellungen, nur eine richtige Antwort. Die Lösung finden Sie auf Seite 35.

BRAIN
BREAK

Pizzahunger #1

Eine Pizzeria bietet folgenden Deal: Zum gleichen Preis können Sie eine große Pizza (30 cm Durchmesser) oder zwei kleine Pizzen (je 20 cm Durchmesser) ordern. Was bestellen Sie, wenn Sie möglichst viel Pizza möchten?

- A: Zwei kleine Pizzen
- B: Eine große Pizza
- C: Kommt auf den Belag an

#2 Filmrechte-Deal

Die Produzenten von „Star Wars“ (1977) mussten entscheiden, ob sie dem damals kaum bekannten Regisseur George Lucas eine höhere Gage zahlen, ihn am Ticketerlös beteiligen oder ihm die Vermarktungsrechte für Merchandise überlassen sollten. Welche Wahl wäre für die Produzenten die lukrativste gewesen?

- A: Höhere Gage
- B: Merchandise-Rechte abtreten
- C: Anteilige Kinoticket-Einnahmen

Fließbandarbeit #3

1908 führte der Autohersteller Henry Ford die Fließbandproduktion ein. Diese Methode reduzierte die Produktionskosten enorm, hatte aber auch einen unerwarteten Nachteil. Mit welchem Nebeneffekt hatte der Industrielle nicht gerechnet?

- A: Sinkende Qualität der Produkte
- B: Steigende Mitarbeiterfluktuation wegen monotoner Arbeit
- C: Unberechenbare Verkaufszahlen

THANK
GOD, IT'S
FRIDAY!

Auf der letzten Seite von M!LK finden Sie unsere
Feierabendfavoriten, die Spaß machen und
Impulse für die Arbeitswoche liefern.



LESETIPP

Auf du und du mit der KI

Ein Buch über KI, das in den USA bereits im Frühjahr 2024 veröffentlicht wurde, rasch auf die „New York Times“-Bestsellerliste kletterte und jetzt – im April 2025 – in deutscher Übersetzung erscheint. Kann das überhaupt noch aktuell sein? Ja. Es kann. Denn Ethan Mollick, KI-Experte und Professor für Management an der amerikanischen Wharton University, begegnet LLMs wie ChatGPT und Gemini mit all seiner Neugier und Spielfreude und zeigt, wie diese Modelle die eigene Kreativität boosten können. Die Grundprinzipien, die er dabei anwendet, sind zeitlos. Allen, die bei konkreten technischen Entwicklungen up to date bleiben wollen, sei zusätzlich Mollicks mit Humor und spürbarer Begeisterung geführter Blog oneusefulthing.org empfohlen! (mmk)

Ethan Mollick: Co-Intelligenz: Leben und Arbeiten mit künstlicher Intelligenz. Das Handbuch, um KI erfolgreich anzuwenden. Gebundene Ausgabe. Redline Verlag – Erscheinungsdatum: 15. April 2025

SERIENTIPP

Spaltung im Büro

Arbeitsalltag der sonderbaren Sorte: Die Serie „Severance“ kreist um das vierköpfige Team der Abteilung „Macrodata Refinement“ der Firma Lumon. Das Besondere: Alle vier sind innerlich zweigeteilt. Ihr „Innie“-Bewusstsein weiß nichts von der Außenwelt, die „Outie“-Persönlichkeit nichts vom Büroalltag. Was die vier vor ihren Bildschirmen eigentlich tun, bleibt ebenso obskur wie die Frage, warum im Lumon-Gebäude Ziegen gezüchtet werden. Severance bedeutet auf Deutsch Spaltung, aber auch Abfindung oder Kündigung. Das legt eine Spur, worum es bei der parabelhaften Science-Fiction-Serie eigentlich gehen könnte: um Inklusion und Exklusion, Hierarchien, Karriere, Anerkennung, Sinn, Identität. Ein hochkarätiger Cast und die artifizielle Ästhetik sorgen dafür, dass diese von Ben Stiller koproduzierte Serie samt ihrer klugen Gesellschaftskritik einfach nur Spaß macht. (kp)

Die zweite Staffel der US-Science-Fiction-Thriller-Serie „Severance“ (10 Folgen) startete am 17. Jänner 2025 auf Apple TV+.



© Apple Inc.

PODCAST-EMPFEHLUNG

Und was machst du am Wochenende?



© Jasmin Baumgartner

Die österreichische Musikerin Sofie Royer singt am Wochenende allein zu Hause Karaoke.

Dieser Podcast der deutschen Wochenzeitung „DIE ZEIT“ operiert mit einer beeindruckend schlichten Ausgangsfrage. Fast ist sie ein Smalltalk-Klischee: „Und was machst du am Wochenende?“ „ZEIT“-RedakteurInnen Christoph Amend und Ubin Eoh stellen diese Frage jedoch internationalen Prominenten wie Olaf Scholz, Starkoch Jamie Oliver oder der österreichischen Indie-Musikerin Sofie Royer. Und gerade weil die Frage so schlicht ist, wird das Gespräch erstaunlich schnell privat. Im entspannten Plauderton erfahren wir, dass die ehemalige „Vogue“-Chefredakteurin Christiane Arp über ihren Spleen fürs Stricken zum ersten Job fand. Oder wir lernen vom Vorstand des Auktionshauses Christie's, Dirk Boll, wie man eine elegante Essenseinladung organisiert. Der Mix macht's in diesem Podcast – der jeweils mit der Einsicht endet: egal, wie reich, berühmt, egal, wie weit oben – alles nur Menschen, die nach einer anstrengenden Woche gern alle viere von sich strecken. Genau wie wir. (mmk)

Auf allen gängigen Podcast-Plattformen und unter www.zeit.de/serie/und-was-machst-du-am-wochenende

- #1 B: Mathematisch gesehen hat die große Pizza mit 706,86 cm² mehr Fläche als die beiden kleinen zusammen mit 628,32 cm². Wer allerdings den knusprigen Rand besonders liebt, ist mit zwei kleinen Pizzen besser bedient: Denn die haben 31,41 cm mehr Rand als die große!
- #2 A: Eine höhere Gage hätte sich für die Produzenten ausgezahlt. Tatsächlich behielt jedoch George Lucas die Rechte und verdiente Milliarden durch Merchandise wie Spielzeug, während die Produzenten nur am Kinogewinn beteiligt waren.
- #3 B: Die monotone Arbeit führte zu Unzufriedenheit, weshalb Ford später den Arbeitstag auf acht Stunden verkürzte und höhere Löhne zahlte.

M!LK

**DURST
AUF WISSEN**



Decide!

Drei Denkansätze, die
Ihnen helfen, gute
Entscheidungen zu treffen.
> [Seite 12](#)

„Zur Verantwortung gehört die Lust am Wagnis“

Mehr Mut zur Entscheidung
fordert Bestsellerautor
Gerd Gigerenzer im Gespräch.
> [Seite 22](#)



Wenn alle mitbestimmen

Entscheiden kann man auch
im Kollektiv. Zwei Wiener
Unternehmen leben es vor.
> [Seite 26](#)

Hier M!LK kostenlos
abonnieren und zweimal
jährlich per Post erhalten.
fh-wien.ac.at/milk-abo



hernstein
by FHWien der WKW

FROM GOOD
TO GREAT!

