Management | Leadership | Kommunikation

M!LK

#2 2026

DURST AUF WISSEN

Alles tanzt nach meiner Pfeife!



Wirklich? Wie moderne Führungskräfte ihr Team bewegen, erfahren Sie in unserem Themenheft **FÜHREN**.

INHALT

REPORT

Wissenstransfer und Weiterbildung
Der Management Report
> Seite 4

RESEARCH RADAR

Master unterm Mikroskop
Was Masterstudierende wirklich brauchen und wollen
> Seite 6

DEEP DIVE

COVER STORY

Führung in der Krise?
Chef oder Chefin sein wollen immer weniger. Die Ansprüche sind hoch, aber auch die Chancen.
1. Stefan Doblhofer: Ganz oben gelten andere Regeln
   > Seite 12
2. Natalie Flatz: Führen lernen von der Pike auf
   > Seite 14
3. Diana Muslimova: Verantwortung beginnt bei mir selbst
   > Seite 16

FAST FACTS

Welcher Boss darf's sein?
Diese Führungs-Stereotype werden auch Ihnen bekannt vorkommen.
> Seite 18

KNOW HOW

Glass Cliff – Aufstieg mit Tücken
Wenn die Situation heikel ist, werden oft Frauen an die Spitze geholt.
> Seite 20

INTERVIEW

„Während eines Konzerts erlebt man Führung in Echtzeit"
Stardirigentin Marin Alsop leitet vor aller Augen große Orchester.
> Seite 22

BRAIN BREAK

Wer hat's gesagt?
Können Sie diese Zitate richtig zuordnen?
> Seite 26

SMART FIVE

5 Wege, Talente zum Glänzen zu bringen
Wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden fördern, weiß Nina Eibl-Hausleitner.
> Seite 27

CLOSE UP

Wer führt hier eigentlich wen?
KI-Forscherin Simone Scholz erklärt, warum die Letztverantwortung immer beim Menschen bleibt.
> Seite 28

OUT OF THE BOX

Folgen Sie uns!
Jascha Novak und Simone Schedl über ihre Erfahrungen als FremdenführerInnen.
> Seite 32

TOOL TIME

Meine Bedienungsanleitung
Das „Manual of Me" soll den Team-Zusammenhalt stärken.
> Seite 34

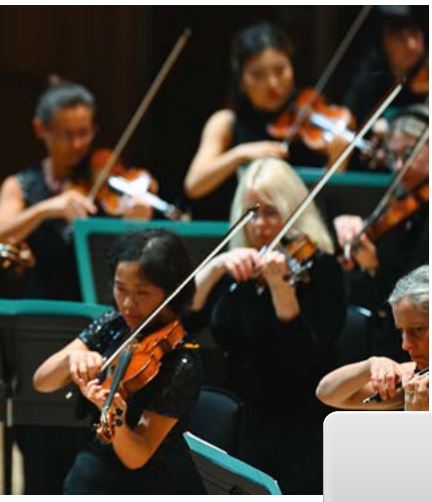
THANK GOD, IT'S FRIDAY!

Podcasts und Kinofilm
Füße hoch, hier kommen unsere Feierabendfavoriten.
> Seite 35









LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER!

Der Kapitän hält das Steuer fest in der Hand. Der Dompteur schwingt die Peitsche. Der gute Hirte kennt den Weg und schaut, dass niemand verloren geht.

Wenn wir über Führung sprechen, greifen wir erstaunlich schnell zu solchen Bildern. Sie sind eingängig, vertraut – und ziemlich verräterisch. Denn fast immer steht da einer (viel seltener: eine) vorne. Jemand weiß, wo es langgeht, und die anderen folgen.

Nur: So einfach ist Führung längst nicht mehr. Und vielleicht war sie es nie. Deshalb nähern wir uns dem Thema Leadership in dieser Ausgabe nicht über die üblichen Rezepte. Nicht über die Frage, welche fünf Eigenschaften eine gute Führungskraft ausmachen. Sondern über die Widersprüche, Erwartungen und Nebeneffekte, die entstehen, sobald Menschen Verantwortung übernehmen.

Wir fragen zum Beispiel, warum Führung bei der Selbstführung beginnt (Seite 16). Wir schauen darauf, wie Talente gefördert werden können (Seite 27) und was künstliche Intelligenz verändert, wenn sie plötzlich mitentscheidet (Seite 28). Und wir blicken hinter die vertrauten Bilder für Führung. Warum denken wir bei diesem Thema traditionell zuerst an männliche Stereotype (Seite 18)? Und warum werden Frauen oft erst dann an die Spitze gerufen, wenn der Hut bereits brennt (Seite 20)?

Für einen frischen Blick von außen haben wir zudem Menschen getroffen, die tatsächlich vor anderen stehen und die Richtung vorgeben: Die Dirigentin Marin Alsop (Seite 22) und die FremdenführerInnen Jascha Novak und Simone Schedl (Seite 32). Alle drei waren sich einig, dass es Einfühlungsvermögen braucht, um eine Gruppe zu führen.

In diesem Sinne hoffen auch wir, uns gut in Sie eingefühlt zu haben, und laden Sie ein: Folgen Sie uns durch dieses Magazin!

Ihre M!LK-Redaktion
und das Team der FHWien der WKW

PS: Schicken Sie uns weiterhin gerne Ihr Feedback an milk@fh-wien.ac.at!

Impressum

Medieninhaber, Herausgeber: FHW Fachhochschul-Studiengänge Betriebs- und Forschungseinrichtungen der Wiener Wirtschaft GmbH (FHW 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: Karin Cerny, Maya McKechneay, Klaus Putzer, Florian Streb
Text, Gestaltung und Produktion: Egger & Lerch Corporate Media, velcom GmbH, 1030 Wien, www.egger-lerch.at; Elisabeth Ockermüller (Art Direction), Reinhard Lang (Bildbearbeitung)
Coverfoto: Egger & Lerch/Ockermüller/KI-generiert mit Firefly
Druck: Samson Druck GmbH, 5581 St. Margarethen, www.samsondruck.at

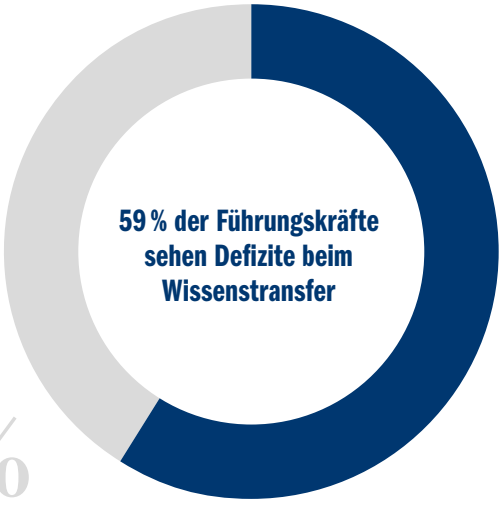
REPORT

Einmal Wissen zum Mitnehmen

Wissenstransfer und Weiterbildung stehen im Fokus des aktuellen Management Report. Die befragten Führungskräfte sehen dabei viel zu tun. Text: Florian Streb

Weitergeben, bitte!

Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte sieht Defizite beim Wissenstransfer im Unternehmen: 18 % stimmen der Aussage, dass Wissen an Nachfolgende kaum weitergegeben wird, voll und ganz zu.



59 %

Zustimmung zu der Aussage: „Es passiert häufig, dass das im Laufe der Jahre erworbene Wissen von Mitarbeitenden kaum an NachfolgerInnen oder KollegInnen weitergegeben wird."

- stimme sehr zu/stimme eher zu
- stimme eher nicht zu/stimme nicht zu

Über den Management Report

Der Management Report erhebt seit über 20 Jahren ein repräsentatives Stimmungs- und Meinungsbild 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.



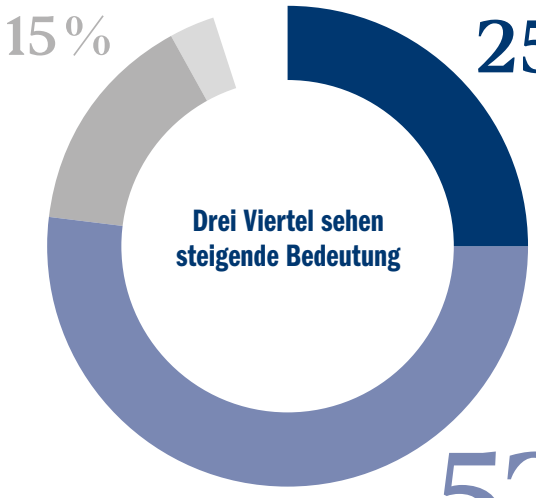
Laufende Weiterbildung von Führungskräften ist unerlässlich

89 %

- stimme sehr zu
- stimme eher zu
- stimme eher nicht zu/stimme nicht zu

Weiterbildung gilt als unerlässlich

Rund 9 von 10 Befragten stimmten zu, dass Weiterbildung für Führungskräfte unerlässlich ist. Drei Viertel finden auch, dass die Bedeutung in den letzten fünf Jahren gestiegen ist. Als Gründe für die steigende Bedeutung werden Schnelllebigkeit und ständige Veränderung genannt, auch die immer höhere Komplexität von Prozessen und Aufgaben. An erster Stelle stehen aber Mitarbeiterführung und Soft Skills, die immer wichtiger werden.



Zustimmung auf die Frage: „Hat die laufende Weiterbildung von Führungskräften in den letzten 5 Jahren ...?“

- sehr an Bedeutung gewonnen
- eher an Bedeutung gewonnen
- eher an Bedeutung verloren
- sehr an Bedeutung verloren

Differenz auf 100 % = Keine Angabe

Nicht alle in der Vorbildrolle

Obwohl fast alle finden, dass Weiterbildung für Führungskräfte wichtig ist, zeigt sich in der Praxis ein anderes Bild. Denn manche gehen dabei zwar mit gutem Vorbild voran, aber ein beträchtlicher Teil setzt seine Überzeugung nicht in die Tat um: In den letzten beiden Jahren absolvierte nur knapp die Hälfte selbst eine Weiterbildung.



Differenz auf 100 % = Keine Angabe

Zwischenmenschliche Themen gefragt

Fachliche Schulungen und Angebote rund um KI und Digitalisierung werden von Führungskräften oft als Wunschthemen für Weiterbildungsangebote genannt. In die Top 3 schaffen sie es allerdings nicht: Diese Plätze werden allesamt von zwischenmenschlichen Aspekten der Arbeit belegt, angeführt von Social Skills.



In diesem Text erfahren Sie,
... was berufsbegleitende Masterstudierende im Beruf schätzen.
... warum sie trotz Doppelbelastung durchhalten.
... was Arbeitgeber beim Employer Branding vermeiden sollten.
Lesezeit: 4 Minuten

Master unterm Mikroskop

40 Stunden arbeiten, den Abend an der FH verbringen, samstags ein Seminar besuchen und im Urlaub an der Masterarbeit schreiben: Wer sich das freiwillig antut, muss ehrgeizig sein. Tatsächlich sind berufsbegleitende Masterstudierende ausgesprochen leistungsorientiert. Ihrem Arbeitgeber halten sie dabei nicht immer die Treue. Text: Klaus Putzer

RESEARCH RADAR

Gerald Kolar und David Bourdin von der FHWien der WKW befragten 156 Masterstudierende aus fünf berufsbegleitenden Studiengängen ihrer Fachhochschule, um herauszufinden: Wie ticken Menschen, die tagsüber arbeiten und abends ein Studium absolvieren? Was motiviert sie? Was bindet sie ans Unternehmen? Und: Worauf sollten Arbeitgeber achten, um diese hochmotivierte Gruppe für sich zu gewinnen?[1] „In der Forschung werden Arbeitswerte, Leistungsmotivation und Commitment häufig getrennt betrachtet", erklärt Kolar. „Wir wollten diese Perspektiven miteinander verbinden und so ein differenziertes Bild einer Gruppe zeichnen, die sehr leistungsbereit ist, aber auch mit Ressourcenkonflikten umgehen muss."

Einkommen und Aufstieg als Antrieb

Ein Klischee lautet, dass jüngere ArbeitnehmerInnen die Work-Life-Balance über alles schätzen. Die untersuchte Gruppe entsprach diesem Vorurteil allerdings nicht. „Ihr Fokus liegt stärker auf Einkommen und Aufstieg", erklärt Gerald Kolar. „Die Masterstudierenden investieren viel in ihr Studium und streben einen ‚Return on Investment' an." Erstaunlicherweise erreichte trotz grundsätzlich starkem Fokus auf die Karriere ein gutes Arbeitsklima den höchsten Wert unter allen Kriterien.

Einen einheitlichen Typ des „Young Professional" gibt es aber nicht. Stattdessen identifizierten die beiden Forscher drei unterschiedliche „Präferenzprofile" (siehe Grafik): Fast die Hälfte zählt zu den Karriere- und Entwicklungsorientierten, knapp dahinter folgen Balance- und Arbeitsumfeld-Orientierte, eine kleinere Gruppe von Pragmatischen hat geringer ausgeprägte Präferenzen.

Leistungsstolz als innerer Motor

Bis zu 40 Stunden im Büro, abends in der Lehrveranstaltung, an Samstagen auch ganztägig, und im Urlaub Masterarbeit schreiben: Was motiviert da zum „Durchbeißen"? David Bourdin: „Interessant ist, dass die Studierenden einen hohen Leistungsstolz haben, aber gleichzeitig eine niedrige

[1] Gerald Kolar, David Bourdin: Zwischen Hörsaal und Arbeitsalltag: Berufliche Prioritäten, Leistungsmotivation und organisationales Commitment berufsbegleitender Masterstudierender. Beitrag im Rahmen des 19. Forschungsforums der österreichischen Fachhochschulen vom 15. bis 16. April 2026 an der FH CAMPUS 02. Die Befragten waren zwischen 21 und 43 Jahre alt, zu 87 Prozent berufstätig (davon 64 Prozent in Teilzeit) und zu 63 Prozent weiblich.



© FHWien der WKW

Gerald Kolar leitet das Competence Center for Leadership & Social Skills der FHWien der WKW.



© FHWien der WKW

David Bourdin ist Senior Researcher am Competence Center for Marketing der FHWien der WKW.

Schwierigkeitspräferenz. Das bedeutet, sie beziehen viel Kraft daraus, gute Leistungen zu erbringen, suchen aber nicht ständig nach der nächsten großen Herausforderung.“ Das lasse sich als bewusste Form der Selbststeuerung interpretieren, so die Forscher. Hoch bewerteten die Befragten auch Beharrlichkeit, Sensation Seeking (Freude an neuen sozialen Kontakten sowie eine geringe Affinität zu Routine) und Erfolgszuversicht als Dimensionen für ihre Leistungsmotivation.

Schwache Bindung an Arbeitgeber

Ihrem Arbeitgeber gegenüber fühlen sich die Studierenden hingegen nur mäßig verbunden. Sie wechseln häufig den Job und haben ein niedriges „organisationales Commitment“: Auf der Skala von 1 bis 5 lagen alle drei Dimensionen – affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment – unter dem Wert 3. Die am höchsten bewerteten Kriterien sind emotionale Bindung und Kosten-Nutzen-Abwägungen. Die Verpflichtung, ihrem Arbeitgeber treu zu bleiben, empfinden heutzutage nur wenige.

Gerald Kolar: „Die FH-Studierenden bilden sich laufend weiter, lernen Karriereoptionen kennen und stellen den aktuellen Job stärker auf den Prüfstand. Loyal ist man dann, wenn die Entwicklungsmöglichkeiten zum eigenen Investment passen.“

Die Zusammenhänge zwischen Leistungsmotivation und organisationalem Commitment sind laut Studie nur schwach ausgeprägt. Das widerspreche gängigen Annahmen, wonach eine hohe Leistungsorientierung automatisch mit einer stärkeren Arbeitgeberbindung einhergehe, so die Autoren.

Kreatives Employer Branding

Für Unternehmen, die berufsbegleitende FH-Studierende ansprechen wollen, bedeuten die Ergebnisse vor allem eines: Standardisiertes Employer Branding wird der heterogenen Zielgruppe kaum gerecht. Gerald Kolar: „Unternehmen sollten sich gut überlegen, was sie an Flexibilität bieten können, und ihre Versprechen dann auch einlösen. Die Bindung dieser Zielgruppe erfordert Strategien, die sowohl Bedürfnisse nach Weiterentwicklung als auch solche nach Balance und gutem Arbeitsumfeld berücksichtigen.“

David Bourdin erinnert an die Verantwortung von Hochschulen und Arbeitgebern für die mentale Gesundheit der Studierenden: „Sie bewegen sich oft hart an der Grenze ihrer Belastungsmöglichkeiten. Planbarkeit ist wichtig, um niemanden zu überfordern. Ein klarer Semesterplan der FH sowie ein transparenter Entwicklungspfad im Unternehmen helfen.“ ■

© Egger & Lerch/Ockermüller/KI-generiert mit Firefly

Alles tanzt nach meiner Pfeife!

Eine Schwerpunktstrecke zum Thema
FÜHREN

Führen hieß lange: vorne stehen, Richtung vorgeben, Entscheidungen treffen. Heute funktioniert Leadership weniger eindeutig. Gute Führung kann bedeuten, voranzugehen – aber genauso, zuzuhören, Verantwortung abzugeben oder andere neidlos besser sein zu lassen. Sicher ist nur: Die Art, wie Menschen geführt werden, prägt entscheidend, wie gut sie performen.



DEEP DIVE

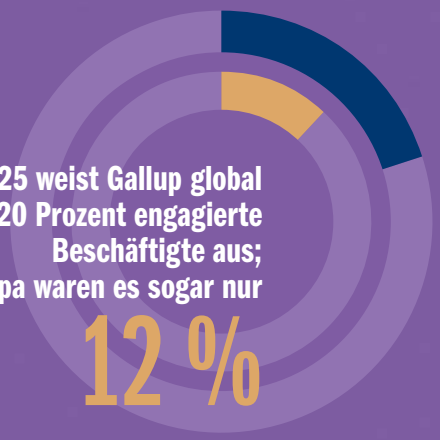
Anpfiff

Leadership setzt den Ton – das Team spielt.



70 %

der Unterschiede beim Team-Engagement gehen auf die Führungskraft zurück. Gallup kommt in seinen Analysen seit Jahren zu diesem Befund: Die direkte Führungskraft ist hauptverantwortlich für das Engagement im Team.



Für 2025 weist Gallup global nur 20 Prozent engagierte Beschäftigte aus; in Europa waren es sogar nur

12 %

20 %

der Beschäftigten weltweit sind bei der Arbeit engagiert.

„The players are the stars.“

Pep Guardiola, einer der erfolgreichsten Fußballtrainer seiner Generation

Quellen:
Gallup-Umfrage 2025: ***gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx***
Zitat: ***mancity.com/news/first-team/first-team-news/2019/february/pep-guardiola-man-city-arsenal-premier-league-press-conference-part-two-team-news-injury-news***

© Egger & Lerch/Ockermüller/KI-generiert mit Firefly

In diesem Text erfahren Sie,
... warum weiter oben ein rauerer Wind weht.
... weshalb gute Führung kaum auffällt.
... was Team-Verantwortung mit Selbstverantwortung zu tun hat.
... warum bei Lidl auch Führungskräfte an der Kassa sitzen.
Lesezeit: 10 Minuten

Führung in der Krise?

Chef oder Chefin sein wollen immer weniger. Kein Wunder, die Ansprüche sind hoch – aber auch die Chancen, viel zu bewegen und vieles über sich selbst und die Welt zu lernen.

Text: Klaus Putzer

COVER STORY



© Egger & Lerch/Ockermüller/KI-generiert mit Firefly



Wer führt, muss manchmal auch einen Richtungswechsel umsetzen.

Hierarchien verlieren in Unternehmen an Bedeutung, Agilität zieht ein. Junge Menschen sind laut Deloitte Gen Z & Millennial Survey 2026 kaum mehr am schnellen beruflichen Aufstieg interessiert und schon gar nicht daran, ihre Gesundheit für die Karriere zu gefährden. Wer dennoch „in Führung geht", begegnet volatilen Märkten, immer schnelleren Umbrüchen – Stichwort KI – und Erwartungsdruck aus allen Richtungen. Führung ist „postheroisch" geworden, das Stereotyp vom Big Boss passé.

Ob Leadership in der Krise steckt und wie Führung in Krisenzeiten gelingt, betrachten wir in unserer Coverstory aus **DREI GANZ PERSÖNLICHEN PERSPEKTIVEN.** Eine Erkenntnis sei vorab verraten: Wer Menschen führen will, sollte Menschen mögen!



© privat

Stefan Doblhofer studierte Katholische Theologie in Graz und Tübingen und übernahm danach für vier Jahre die Leitung des Afro-Asiatischen Instituts Graz. Im Anschluss an ein MBA-Studium am INSEAD in Fontainebleau war er von 1997 bis 2004 Trainer und Berater. Seither ist er als selbstständiger Berater, Trainer und Coach tätig.

FÜHRUNGSTRAINING

Stefan Doblhofer: Ganz oben gelten andere Regeln

Er selbst landete in jungen Jahren und ohne große Vorbereitung in einer Führungsposition: Stefan Doblhofer wurde kurz nach seinem Studium Leiter des Afro-Asiatischen Instituts in Graz. Als zentrale Ansprechperson für acht Mitarbeitende und viele Dutzend Studierende merkte er in den kleinen Situationen des Alltags, dass Mitarbeiterführung alles andere als trivial ist. Ein Mentor empfahl dem studierten Theologen, seine Skills mit einem MBA zu verbessern. Im Studium in Fontainebleau begriff Doblhofer die Grundgesetze von Firmen und Organisationen. Heute, um knapp 30 Jahre Trainings-, Coaching- und Beratungserfahrung reicher, kennt er das Thema Leadership in all seinen Facetten.

Micropolitics

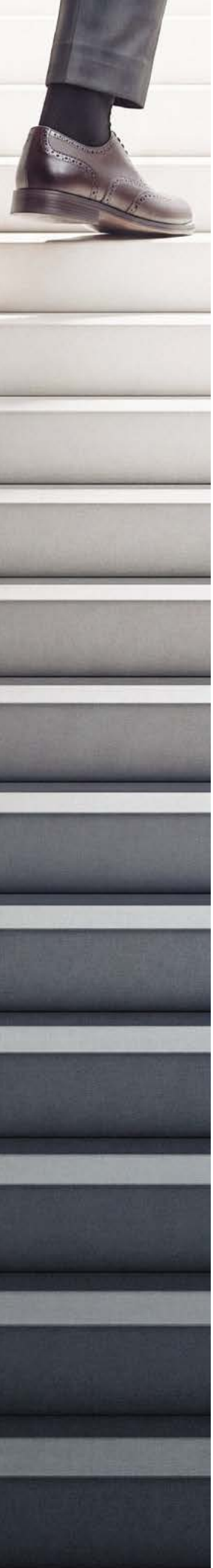
„80 Prozent aller Menschen schaffen es, ein kleines Team zu leiten, wenn sie langsam in die Aufgabe hineinwachsen“, ist Doblhofer inzwischen überzeugt. „Führungskräfte zu führen, ist dagegen oft eine ganz andere Nummer.“

Denn auf höherer Unternehmensebene gewinnen die sogenannten Micropolitics an Bedeutung – also Eitelkeiten, Verteilungskämpfe und Machtspiele zwischen oberen Führungskräften und Organisationsbereichen. Das belastet viele Führungskräfte auch persönlich, und sie bleiben damit oft alleine. Denn das eigene Team sollte man damit nicht behelligen, erklärt Doblhofer: „Wichtig ist, was mein Team gerade braucht. Was es nicht



„Mitgefühl von den Mitarbeitenden sollte man sich als Führungskraft nicht erwarten.“

Stefan Doblhofer



Der Aufstieg in die Führungsetage bringt Vorteile und Herausforderungen mit sich.

braucht, sind mein Ärger über einen Kollegen, der sich vorgedrängt hat, oder meine Zweifel am eingeschlagenen Weg.“ Wer seine Führungsrolle unter diesen Bedingungen gerne spielt, kann sie auch authentisch verkörpern. Wer schon in der Früh von Skrupeln geplagt wird, kann das kaum.

Dünne Luft

Beim Kraxeln auf der Karriereleiter wird die Luft nach oben schnell dünner: Die Erwartungen aus allen Richtungen steigen. „Schon das mittlere Management muss in den meisten Firmen viel Druck aushalten. Die betriebliche Fürsorgepflicht gilt für Führungskräfte de facto nur eingeschränkt. Mitgefühl von den Mitarbeitenden sollte man sich jedenfalls nicht erwarten“, so Doblhofer.

Aus vielen Gesprächen mit Führungskräften weiß er aber auch: „Dünnere Luft, aber ‚bessere‘ Luft! Die Aufgaben sind oft vielfältiger und spannender. Du erhältst mehr Lerngelegenheiten, triffst interessante Leute, hörst von neuen Initiativen und bekommst öfter die Chance, das eigene Weltbild noch einmal zurechtzurücken.“

Gute Führung fällt nicht auf

Woran erkennt man Defizite im Führungsverhalten? „Häufig herrscht furchtbar viel Nervosität. Ergebnisdruck wird auf eine Art und Weise weitergereicht, die nicht motiviert, sondern die Mitarbeitenden paralysiert. Trotzdem müssen sie performen – ein unmöglicher Spagat.“ Als Führungskräfte ineffizient sind auch eitle Gockel, die ständig den Unterschied zwischen sich selbst und den Geführten betonen. Immer öfter erlebt der Berater aber umgekehrt auch „konsensgebremste“ Führungskräfte. Sie wurden bereits so gründlich gecoacht, dass sie nichts mehr ohne die Zustimmung ihres Teams durchziehen wollen.

Gute Führung hingegen funktioniere beiläufig und wie von selbst: „Einzelne und Teams machen unaufgeregt ihren Job innerhalb eines Rahmens, den sie auch in einfachen Worten beschreiben können. Sie vertrauen darauf, dass Verantwortungsträger Fehler oder schwierige Situationen pragmatisch lösen werden. Das sind Indizien dafür, dass Führung im Unternehmen gut gelingt.“

Führungskräfte können heute in den seltensten Fällen ihre Entscheidungen einfach durchdrücken, wie es noch vor wenigen Jahrzehnten üblich war. Stattdessen startet die Formel, mit der moderne Chefs und Chefinnen reüssieren, laut Doblhofer mit vier M: „Man Muss Menschen Mögen!“

„DobCoBex“

Führen aus der Ferne

„Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie gut macht dein Team im Homeoffice seinen Job?“ Diese Frage stellte Stefan Doblhofer während und kurz nach den Corona-Lockdowns über 200 Führungskräften. „Doblhofers Corona-Bewältigungsindex“, kurz DobCoBex, stand anfangs bei 8,1 und hielt dieses Niveau auch in den zwei Jahren nach der Pandemie. Die Furcht vor Kontrollverlust durch Remote Work hält Doblhofer daher für wenig begründet. Stärkeres Eingreifen erforderten lediglich wenige Grenzfälle: Das können „Satelliten“ sein, die sich ohne Führung immer weiter vom Team entfernen, oder „Überforderte“, die mangels Büroumfeld in ihren Leistungen absacken, oder auch KollegInnen, die durch die Isolation psychisch stark belastet sind.

Lektüretipps von Stefan Doblhofer

- Peter Fischer (2015): **Neu auf dem Chefsessel. Erfolgreich durch die ersten 100 Tage.** Redline.
- Adam Grant (2021): **Think Again: Die Kraft des flexiblen Denkens.** Piper.
- Stefan Doblhofer (2014): **Management – Die wichtigsten Theorien im Praxischeck.** Goldegg.

© Egger & Lerch/Ockermüller/KI-generiert mit Firefly

LEADERSHIP BEI LIDL

Natalie Flatz: Führen lernen von der Pike auf

Wie wird man mit Ende 30 Chief People Officer bei einem der großen Diskonter Österreichs? Natalie Flatz erzählt: „An der Handelsakademie interessierte mich vieles: analytische Fächer wie Betriebswirtschaft oder Mathematik sind mir genauso gelegen wie Marketing oder Personalmanagement." Nach einem kurzen Abstecher auf die Medizinuniversität entdeckte die Wienerin an der FHWien der WKW das ideale Studium für ihr umfassendes Interessenprofil: Das Diplomstudium Unternehmensführung – Entrepreneurship bot einen 360-Grad-Blick auf alle Bereiche eines Unternehmens.

Karrieresprungbrett Verkaufsleitung

Bei Lidl fand die Absolventin auch den perfekten Karriereeinstieg: Als Verkaufsleiterin konnte sie schnell mehrere Filialen übernehmen, mit allem, was dazugehört: „In dieser Position agiert man als Unternehmerin vor Ort. Man steuert den Vertrieb, das Personalwesen, betriebswirtschaftliche Kennzahlen und sorgt für ein gelungenes Einkaufserlebnis von Kundinnen und Kunden." Die Verkaufsleitung hat bei Lidl auch eine Art Sprungbrett-Funktion: Die Hälfte der Lidl-Geschäftsleitung in Österreich startete ihre Karriere in dieser Rolle.

VerkaufsleiterInnen lernen ihren Job „von der Pike auf", damit sie ein tiefes Verständnis und echte Wertschätzung für die Arbeit der Teams entwickeln: Sie sitzen an der Kassa, backen Brot, verräumen Ware und stellen die Frische der Produkte und Sauberkeit der Räumlichkeiten sicher. In der Rolle als Stellvertretung führen sie Schichten und verantworten dabei die Abläufe, Personaleinteilung und Kennzahlensteuerung. Es folgt die Filialleitung inklusive Umsatz- und Mitarbeiterverantwortung. „Nach erfolgreicher Einarbeitung wirst du VerkaufsleiterIn und übernimmst einen ganzen Verkaufsbezirk und die Verantwortung für etwa 100 Mitarbeitende", beschreibt Flatz den Ablauf.

Ständig dazulernen

Diese „Hands-on"-Einarbeitung im Filialbetrieb folge einer festen Überzeugung, so die Personalleiterin: „Verständnis für das operative Geschäft ist essenziell, um gute Entscheidungen treffen zu können. Hier in der Zentrale entwickeln wir Strategien und Konzepte, aber das Geld wird in der Fläche verdient."

Für eine Führungsrolle brauche es Leistungswillen, eine gewisse Resilienz, Neugier und ein aufrichtiges Interesse an den Menschen. Ganz wichtig: die Bereitschaft, ständig dazuzulernen. Ist diese Basis vorhanden, steht dem Fortkommen bei Lidl nichts im Weg. Im Gegenteil: Das Unternehmen hat verschiedene Programme, um aus dem eigenen Mitarbeiterpool Schlüsselpositionen zu besetzen.

In der Lidl Leadership Academy erhalten Nachwuchsführungskräfte etwa Trainings in Kommunikation, Selbstführung oder „Positive Leadership". Vier Top-Talente begleitet Natalie Flatz inzwischen persönlich als Mentorin: „Es beeindruckt mich, zu sehen, wie meine Mentees an ihren Herausforderungen wachsen und ihre Stärken voll entfalten."

Ein entscheidender Faktor in einer Karriere bei Lidl ist der Wechsel der Führungskräfte zwischen den Abteilungen. So war Natalie Flatz nach diversen Führungspositionen im Vertrieb Bereichsleiterin des Supply Chain Management, bevor sie zum Chief People Officer in der Geschäftsleitung aufstieg.

Frauen vor den Vorhang

Absolventinnen für eine Führungskarriere zu begeistern, bleibt auch heute noch herausfordernd. Für jede ausgeschriebene Verkaufsleitungsposition gehen etwa 100 Bewerbungen ein. Nur 30 davon kommen von Frauen, da viele sich den Job nicht zutrauen. Vor zwei Jahren sei die Quote noch bei 20 Prozent gelegen, berichtet die Personalchefin. Mit gezielten Maßnahmen, um die Sichtbarkeit

Lidl Österreich in Zahlen

- **1998** Markteintritt in Österreich.
- **250** Standorte in ganz Österreich mit der Zentrale in Salzburg.
- **5.800** Beschäftigte bei Lidl in Österreich. Weltweit sind es über 390.000 in 32 Ländern.
- **3** Logistikzentren: Laakirchen (OÖ), Wundschuh (Stmk.), Großebersdorf (NÖ).
- **2** Mrd. Euro Umsatz 2025 und damit um 7 Prozent mehr als im Jahr zuvor.

„Verständnis für das operative Geschäft ist essenziell, um gute Entscheidungen treffen zu können."

Natalie Flatz



© Lidl Österreich

Natalie Flatz ist seit Anfang 2024 Chief People Officer und Mitglied der Geschäftsleitung von Lidl Österreich. Die Wienerin startete 2011, direkt nach ihrem Diplomstudium Unternehmensführung – Entrepreneurship an der FHWien der WKW, bei Lidl als Verkaufsleiterin. In der Folge hatte sie im Unternehmen mehrere Führungspositionen inne. In ihrer Freizeit ist sie gern draußen unterwegs, zu Fuß in den Bergen oder auf dem Rennrad.

Wer alle möglichen Stationen durchlaufen hat, schlägt im Unternehmen eher Wurzeln.

von Frauen zu steigern, konnte der Anteil erhöht werden. So ist auf Jobmessen inzwischen immer eine Verkaufsleiterin als Role Model dabei. Auch die Stelleninserate wurden etwas angepasst, um Bewerberinnen zu ermutigen.

Als einzige Frau in der Geschäftsleitung von Lidl Österreich fungiert auch Natalie Flatz als Vorbild für junge Frauen – obwohl oder gerade weil das Geschlecht für ihre Karriere nie eine Rolle gespielt hat. „Ich bin weder benachteiligt noch bevorzugt worden“, betont sie. „Ich hatte Förderer. Aber nicht, weil ich eine Frau bin, sondern weil die Leistung gestimmt hat, weil ich mir etwas zugetraut habe und auch flexibel genug war, an verschiedenen Orten zu arbeiten. Und ein Stück weit gehört zu einer gelungenen Karriere natürlich auch einfach Glück.“

Lektüretipps von Natalie Flatz

- Marshall Goldsmith (2013): **What Got You Here Won't Get You There. How successful people become even more successful.** Profile Books.
- Jack Welch, with Suzy Welch (2007): **Winning.** Harper Collins.
- Jack Nasher (2017): **Überzeugt! Wie Sie Kompetenz zeigen und Menschen für sich gewinnen.** Campus.



© Egger & Lerch/Ockermüller/KI-generiert mit Firefly



© privat

Diana Muslimova studierte in Moskau Projektmanagement an der Plechanow-Wirtschaftsuniversität sowie an der Gubkin-Universität für Erdöl und Gas. Noch während des Studiums begann die heute 32-Jährige bei der Explorationsgesellschaft SLB (vormals Schlumberger) im Projektmanagement. Ab 2020 studierte sie an der WU Wien, wo sie im Juli 2025 am Institute of Change Management and Management Development promovierte. Neben ihrer Lehrtätigkeit an der WU ist Diana Muslimova seit 2024 an der FHWien der WKW als International Course Manager sowie Academic Expert & Lecturer tätig.

3.

SELF-LEADERSHIP

Diana Muslimova: Verantwortung beginnt bei mir selbst

Kriege, Klimakatastrophe, geopolitisches Chaos – der Blick auf die allgemeine Weltlage beunruhigt. Die vielen Krisen wirken auch in die Unternehmen hinein und schlagen auf die Psyche. Allenthalben machen sich Zukunftsängste breit. Für Diana Muslimova, Academic Expert & Lecturer an der FHWien der WKW, ist diese umfassende Verunsicherung auch ein Führungsthema. Zum einen stellen neue Krisen auch neue Anforderungen ans Management, zum anderen erfordern sie ein aktiveres Selbstmanagement. Das heißt: Wer Verantwortung für andere trägt, muss zunächst Verantwortung für sich selbst übernehmen – was etwa dabei beginnt, sich nicht in Doomscrolling oder Social-Media-Eskapismus zu verlieren.

Das Stichwort lautet Resilienz: „Die Frage ist, wie wir mit Widerständen umgehen. Niemand hat uns ein großartiges Leben ohne Probleme versprochen.

„Niemand hat uns ein großartiges Leben ohne Probleme versprochen.“

Diana Muslimova





Anderen ein leuchtendes Beispiel – gerade in stürmischen Zeiten

© Egger & Lerch/Ockermüller/KI-generiert mit Firefly

Aber wir können entscheiden, wie wir einander begegnen. Wenn wir etwas freundlicher miteinander umgehen, können wir das Leben für uns und andere leichter machen“, so Muslimova.

Leader im eigenen Leben

Diana Muslimovas Haltung entspricht momentan nicht gerade dem Mainstream. Häufiger ertönt der Ruf nach der Politik, die von der Hitzewelle bis zum steigenden Spritpreis alle Probleme lösen soll. Die ungewöhnliche Perspektive der 32-Jährigen hat mit ihrer eigenen Biografie zu tun: Aufgewachsen in Ufa, über 1.000 km östlich von Moskau, verlor sie schon im Kleinkindalter ihren Vater. Die Mutter starb, als sie 22 war. Zu diesem Zeitpunkt lebte Muslimova bereits fünf Jahre selbstständig in Moskau. Sie holte ihre 15-jährige Halbschwester zu sich, gleichzeitig kümmerte sie sich um den Großvater und schloss ein Masterstudium ab. Auch in ihrem ersten Job beim Ölfelddienstleister Schlumberger übernahm sie schnell Verantwortung und gehörte zu den ersten Frauen in einer Managementposition. Als ihr Ehemann 2020 die kommenden Umbrüche in Russland vorausahnte, verließ sie ihre Heimat, um in Österreich neu anzufangen. 2025 promovierte sie an der WU Wien mit Auszeichnung. Daher ihre Überzeugung: „Das Leben dauert nicht ewig. Wir haben – mit Glück – maximal 100 Jahre. Leader im eigenen Leben zu sein und herauszufinden, wo wir uns einbringen können: Das ist, was wirklich zählt.“

Ihre jungen Studierenden an der FHWien der WKW ermuntert Muslimova, Schwierigkeiten möglichst robust zu begegnen. Verantwortung auf die Schultern Dritter zu laden, schwäche bloß einen selbst.

Fähigkeiten statt Wissen

Führung in Krisenzeiten verlangt aber nicht nur Resilienz, sondern auch eigenständiges Denken. In ihren Projektmanagement-Kursen verlangt Diana Muslimova daher keine fertigen Antworten auf mögliche Szenarien. Viel zu schnell veralten heute scheinbare Gewissheiten. Stattdessen will sie die

Urteilsfähigkeit fördern. Dafür arbeiten die Studierenden an realen Projekten mit Unternehmen, kooperieren in internationalen Teams, treffen Entscheidungen unter Unsicherheit und reflektieren die Konsequenzen. Das Ziel ist nicht bloße Wissensvermittlung. Studierende werden darauf vorbereitet, fundierte Entscheidungen in Situationen zu treffen, in denen es keine eindeutig richtige Antwort gibt.

Denn genau diese Unsicherheiten werden im Berufsleben auf sie warten. Management-Guru Peter Drucker sah die größte Gefahr in turbulenten Zeiten darin, nach der Logik von gestern zu handeln. Diana Muslimova ist überzeugt, dass die Herausforderungen zukünftiger Führungskräfte immer seltener technischer und immer häufiger systemischer Natur sind: „Erstens müssen sie funktions-, kultur- und disziplinübergreifend führen, oft ohne formale Autorität. Informelle Einflussnahme ist mindestens genauso wichtig wie Hierarchie. Zweitens ist Nachhaltigkeit kein Nischenthema mehr. Sie wirkt sich auf Strategie, Investitionen, Lieferketten und Wettbewerbsfähigkeit aus. Daher müssen Führungskräfte sie als Teil des Kerngeschäfts verstehen. Und drittens verändert KI die Natur der Führungsarbeit. Die Frage ist nicht mehr, ob man diese Werkzeuge einsetzt, sondern wann man sich auf sie verlässt und wann menschliches Urteilsvermögen wichtiger ist.“ ■

Lektüretipps von Diana Muslimova:

- Viktor E. Frankl (1946): **… Trotzdem Ja zum Leben sagen.** Kösel, 2024
  „Das Buch zeigt, was Menschen befähigt, trotz widrigster Umstände weiterzumachen.“
- Albert Camus (1947): **Die Pest.** rororo, 2021
  „Eines der besten Bücher darüber, was passiert, wenn aus einer Notlage Normalität wird.“
- Amy C. Edmondson (2018): **The Fearless Organization.** John Wiley & Sons
  „Weil das Konzept der psychologischen Sicherheit unmittelbar praktischen Wert hat.“



Der Kapitän

Einer steht einsam auf der Brücke und steuert das Schiff. Wir kennen ihn aus der Werbung für Tiefkühlfisch.

Das Problem heute: In komplexen Organisationen kennt niemand allein alle Untiefen. Gute Navigation entsteht oft erst aus dem Wissen vieler.



Der Dompteur

Mit der Peitsche hält er seine wilde Truppe unter Kontrolle.

Das Problem heute: Gewaltsame Kontrolle passt nicht zu einem zeitgemäßen Menschenbild.

Illustrationen: Egger & Lerch/Ockermüller/KI-generiert mit Firefly

FAST FACTS

Welcher Boss darf's sein?

Dompteur, Käpt'n oder Coach? Stereotype Führungsbilder gibt es viele. Sie begegnen uns in der Werbung, in Kinderbüchern und in Serien. Nur sind einige ziemlich aus der Zeit gefallen – und die meisten nach wie vor männlich.



Der Feldherr

Als Denkmal begegnet er uns oft. Vom hohen Ross herab verteilt er Befehle und erwartet, dass sie ausgeführt werden.

<u>Das Problem heute:</u> Geschwindigkeit und Klarheit sind in Krisen wichtig. Dauerhaft funktioniert Führung über Befehl und Gehorsam aber kaum noch.



Die Regelbrecherin

Charismatisch, furchtlos, stark: Pippi Langstrumpf ist die archetypische Anführerin. Als Piratentochter stemmt sie sich gegen alle Konventionen. Ihr Wahlspruch: „Das haben wir noch nie probiert, also geht es sicher gut."

<u>Das Problem heute:</u> Wer sich kompromisslos gegen die herrschende Ordnung stellt, wird seine Ziele kaum durchsetzen können. Als tougher Girl-Boss ist Pippi dennoch Vorbild für viele Mädchen.



Der Coach

Er steht am Spielfeldrand, motiviert, korrigiert und holt das Beste aus seinem Team heraus.

<u>Das Problem heute:</u> Schon besser. Aber auch dieses Bild setzt voraus, dass jemand außerhalb steht und den Überblick hat. Führung ist heute oft viel stärker Teil des Spiels.



Der gute Hirte

„Der Herr ist mein Hirte, nichts wird mir fehlen. Er lässt mich lagern auf grünen Auen und führt mich zum Ruheplatz am Wasser." (Psalm 23,1)

<u>Das Problem heute:</u> Mitarbeitende sind keine Schafe. Sie brauchen nicht nur Fürsorge, sondern auch Freiraum, Mitsprache und die Möglichkeit, selbst Verantwortung zu übernehmen.

Fazit:
Vielleicht braucht moderne Führung gar kein neues Idealbild. Wichtig ist die Fähigkeit, je nach Situation die Rolle zu wechseln.

In diesem Text erfahren Sie,
... was hinter dem Begriff „Glass Cliff" steckt.
... warum Frauen in Krisenzeiten häufig als Rettungsanker geholt werden.
... weshalb der vermeintliche Karrieresprung häufig ein Hochrisiko-Job ist.
Lesezeit: 4 Minuten

Glass Cliff – Aufstieg mit Tücken

Warum Frauen oft gerade dann Chefin werden, wenn es gilt, den Karren aus dem Dreck zu ziehen. Text: Karin Cerny

KNOW HOW



„Gläserne Decke" nennt man Barrieren, die Frauen am beruflichen Aufstieg hindern. Weniger bekannt ist die „gläserne Klippe" – obwohl sie in Politik, Wirtschaft und Kultur regelmäßig zu beobachten ist.

Illustration: Egger & Lerch/Ockermüller/KI-generiert mit Firefly

Die Schlagzeilen klingen ähnlich. Nach einem Skandal, einem Rücktritt oder einer schweren Krise übernimmt überraschend eine Frau das Ruder. Sie soll die Lage beruhigen, Vertrauen zurückgewinnen und Ordnung schaffen. Wenige Monate oder Jahre später ist sie wieder weg – und auf sie folgt meist ein Mann.

So war es 2019 bei Brigitte Bierlein, die nach dem Ibiza-Skandal als erste Bundeskanzlerin Österreichs eine Übergangsregierung anführte. So war es vor Kurzem nach Roland Weißmanns Rücktritt beim ORF, als Ingrid Thurnher interimistisch die Generaldirektion übernahm. Und auch in der Wirtschaft und im Kulturbetrieb wiederholt sich dieses Muster häufig. Karin Bergmann übernahm 2014 das Burgtheater, das nach Finanzskandal und Führungschaos vor einem Scherbenhaufen stand.

Zufall? Nicht ganz. Für dieses Phänomen gibt es seit gut zwanzig Jahren einen wissenschaftlichen Begriff: Glass Cliff – die gläserne Klippe. Geprägt wurde er 2004 von den britischen PsychologInnen Michelle Ryan und Alexander Haslam. Sie untersuchten britische Unternehmen und machten eine bemerkenswerte Beobachtung: Frauen wurden überdurchschnittlich häufig genau dann in Führungspositionen berufen, wenn die wirtschaftliche Lage kritisch war. Während Männer stabile Unternehmen übernahmen, mussten Frauen häufig dann antreten, wenn Sanierung, Personalabbau oder Imageverlust bereits unausweichlich waren.

Der Begriff bezieht sich auf die berühmte Glass Ceiling, die gläserne Decke. Als Bild steht sie für sämtliche unsichtbaren Barrieren, die Frauen am Aufstieg hindern. Die gläserne Klippe beginnt erst danach. Die Decke ist durchbrochen – doch dahinter wartet kein sicherer Chefsessel, sondern erneut ein zerbrechliches Konstrukt – und darunter ein Abgrund.

Krisenmanagerin gesucht

Warum wiederholt sich dieser Vorgang immer wieder? Eine Erklärung der Forschenden lautet: In Krisenzeiten verändern sich die Erwartungen an Führung. Teamfähigkeit, Kommunikation oder Empathie werden plötzlich wichtiger als Durchsetzungsstärke oder Dominanz – wobei die einen Eigenschaften gesellschaftlich noch immer Frauen, die anderen jedoch Männern zugeschrieben werden.

Paradoxerweise profitieren Frauen genau dann von Geschlechterstereotypen, wenn die Erfolgsaussichten besonders schlecht sind.

Eine zweite Erklärung ist nüchterner: Wenn ein Unternehmen oder eine Institution ohnehin in Schwierigkeiten steckt, sinkt das persönliche Risiko für jene, die eine Frau berufen. Scheitert sie, lässt sich argumentieren, die Situation sei bereits aussichtslos gewesen. Gelingt die Sanierung, gilt die Personalentscheidung als mutig und modern. Manche Forschende sprechen deshalb vom „Rettungsanker-Effekt“: Frauen werden geholt, um den Scherbenhaufen zu beseitigen.

Hinzu kommt: Auch beim Scheitern wird bei Frauen und Männern oft mit zweierlei Maß gemessen. Eine Studie zur Finanzberatungsbranche zeigte, dass Frauen nach einem Fehlverhalten um 20 Prozent häufiger ihren Job verlieren und um 30 Prozent seltener eine neue Stelle finden als männliche Kollegen.

Frauen werden geholt, um den Scherbenhaufen zu beseitigen.

Der undankbare Job

Das Problem ist offensichtlich: Wer eine Führungsposition in einer Krise antritt, hat deutlich schlechtere Startbedingungen als jemand, der in wirtschaftlich oder politisch ruhigen Zeiten beginnt. Entscheidungen müssen unter enormem Zeitdruck getroffen werden. Sparprogramme machen die neue Leitung rasch unpopulär. Alte Konflikte brechen auf. Oft bleibt kaum Zeit, eigene Akzente zu setzen. Selbst wenn sich die Lage stabilisiert, endet das Engagement häufig nach kurzer Zeit. Übergangsmandate sind geradezu typisch für den Glass-Cliff-Effekt. Sobald wieder Normalität eingekehrt ist, bekommt jemand anderer die langfristige Führungsposition.

Natürlich trifft dieses Muster nicht auf jede Frau in einer Spitzenposition zu. Viele werden unter ganz normalen Bedingungen bestellt und führen äußerst erfolgreich. Umgekehrt gibt es auch Männer, die Organisationen in Krisenzeiten übernehmen. Die Forschung beschreibt daher keine Gesetzmäßigkeit, sondern eine statistische Tendenz.

Nicht immer eindeutig

Mittlerweile haben zahlreiche Studien den Glass-Cliff-Effekt untersucht. Das Bild ist differenzierter geworden. Während einige Untersuchungen den Zusammenhang bestätigen, kommen andere zu gemischten Ergebnissen. Vor allem bei börsennotierten Unternehmen zeigen neuere Analysen, dass der Effekt je nach Branche, Land oder Untersuchungszeitraum unterschiedlich stark ausfällt. Die Wissenschaft diskutiert deshalb heute nicht so sehr, ob das Phänomen existiert, sondern vielmehr, unter welchen Bedingungen es besonders häufig auftritt.

Gerade deshalb lohnt sich der Blick auf einzelne Personalentscheidungen. Denn oft fällt erst im Rückblick auf, wie ähnlich sie sind. Theresa May übernahm Großbritannien nach dem Brexit-Referendum, als das Land politisch tief gespalten war. Linda Yaccarino wechselte an die Spitze von X, als Elon Musk bereits Werbekunden vergrault und das Unternehmen in Turbulenzen geführt hatte.

Politische Parteien oder Firmen nutzen die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen in Krisenzeiten gern als externes Signal an die Wählerschaft oder an InvestorInnen, dass sie einen Wandel einleiten. Wie ernst sie es damit meinen, bleibt oft fraglich. Vielleicht müssen Frauen vor der Übernahme von Führungsverantwortung in einer Krise konkrete Forderungen stellen: Gelingt die Rettung, dann sollten sie auch nach den Krisenjahren eine Chance an der Spitze bekommen – um vom Aufräumen endlich ins Gestalten zu kommen. ■

Glossar

Glass Ceiling (Gläserne Decke): Der Begriff existiert seit den 1980er-Jahren; er beschreibt unsichtbare Barrieren, die Frauen am beruflichen Aufstieg in Spitzenpositionen hindern.

Glass Cliff (Gläserne Klippe): 2004 von den britischen PsychologInnen Michelle K. Ryan und Alexander Haslam geprägt. Beschreibt das Phänomen, dass Frauen überdurchschnittlich häufig Führungspositionen übernehmen, wenn Organisationen bereits in der Krise sind.

Glass Cliff – prominente Fälle

National

- **Brigitte Bierlein** – nach dem Ibiza-Skandal erste Bundeskanzlerin Österreichs (2019)
- **Ingrid Thurnher** – interimistische ORF-Generaldirektorin nach dem Rücktritt von Roland Weißmann (2026)
- **Karin Bergmann** – Burgtheater-Direktorin nach dem Finanzskandal (2014); 2026 interimistische Intendantin der Salzburger Festspiele

International

- **Theresa May** – Premierministerin des Vereinigten Königreichs nach dem Brexit-Votum (2016)
- **Linda Yaccarino** – von 2023 bis 2025 CEO von X nach Elon Musks turbulenter Übernahme

Quellen:
· When Harry Fired Sally: The Double Standard in Punishing Misconduct – Journal of Political Economy, Vol 130, No 5. ***https://doi.org/10.1086/718964***
· Glass Cliff for Female CEOs? Study reveals mixed evidence ***www.forbes.com/sites/kimelsesser/2025/01/13/glass-cliff-for-female-ceos-study-reveals-mixed-evidence***
· Die gläserne Klippe für Frauen in Führungspositionen ***www.oth-regensburg.de/fileadmin/Bereiche/Fakultaet_BM/Studiengaenge/HRM/Artikel_Auswahlverfahren/Die_glaeserne_Klippe.pdf***
· Weiche Führungseigenschaften? Geschlechterstereotype Entscheidungen ***www.researchgate.net/publication/50269568_How_women_end_up_on_the_glass_cliff***
· Von über 500 Vorstandsernennungen sind in Deutschland nur acht Prozent Frauen ***www.uni-giessen.de/de/ueber-uns/pressestelle/pm/pm244-18***



Taktgefühl: Stardirigentin Marin Alsop weiß, wie man viele unterschiedliche Persönlichkeiten auf ein gemeinsames Ziel einschwört.

INTERVIEW

„Während eines Konzerts erlebt man Führung in Echtzeit“

Marin Alsop erzählt, wie es ist, ein Orchester zu dirigieren, wenn Hunderte Augen auf sie gerichtet sind. Interview: Karin Cerny

M!LK: Sie haben als Geigerin angefangen. Was haben Sie aus der Beobachtung von anderen DirigentInnen gelernt?
MARIN ALSOP: Dass es viele verschiedene Führungsstile gibt. Ich habe immer eine eher kollaborative Form gemocht – aber nicht unbedingt eine demokratische. Es muss nicht jeder über alles abstimmen. Was mir nie behagt hat, war ein negativer Führungsstil, bei dem Menschen beschimpft oder eingeschüchtert wurden. Den habe ich zudem nicht als effektiv empfunden.

Ein Orchester besteht aus vielen unterschiedlichen Persönlichkeiten. Wie schafft man es, dass alle an einem Strang ziehen?
ALSOP: Man betont das gemeinsame Ziel: Wir sind hier, um die Musik dieses Komponisten oder dieser Komponistin authentisch und ehrlich aufzuführen. Führen fällt leichter, wenn alle dieses Ziel im Blick haben.

Aber als Dirigentin müssen Sie doch auch korrigieren und kritisieren?
ALSOP: Natürlich. Aber man darf nicht vergessen: Musikerinnen und Musiker wachsen in einer wettbewerbsorientierten Welt auf. Viele von ihnen werden seit dem dritten Lebensjahr kritisiert. Wenn du als Kind zum Unterricht gehst, sagt der Lehrer selten: „Du bist fantastisch.“ Er sagt dir, was du besser machen musst. Ich bin selbst in einem hyperkritischen Umfeld aufgewachsen – und musste erst lernen, dass ein Ausgleich wichtig ist. Wirklich aufgefallen ist mir das erst, als ich selbst Mutter wurde. Wenn man ein Kind ständig darauf hinweist, was es falsch macht, hilft das nicht. Man sollte vielmehr das Positive verstärken. Je älter ich wurde und je mehr Erfahrung ich in der Erziehung gesammelt hatte, desto besser konnte ich das auch in meiner Arbeit nützen.

Wird man mit der Erfahrung gelassener?
ALSOP: Perfektion wird in der Kunst überschätzt. Natürlich muss bei einem Orchester der Klang stimmen. Aber am Ende geht es um etwas anderes. Als Führungskraft muss man einschätzen können, wie viel Kritik ein Orchestermitglied verträgt. Ein guter Sinn für Humor und Einfühlungsvermögen helfen einem, für eine gute Atmosphäre zu sorgen.

© Andrej Grilc



Klare Gesten zählen: Marin Alsop im Einsatz.

Kann man diese Eigenschaften lernen?
ALSOP: Vieles kommt mit zunehmender Selbstkenntnis und Erfahrung. Dirigieren – und vielleicht Führung überhaupt – zeigt, was für ein Mensch man ist. Je besser man versteht, wo die eigenen Stärken liegen, desto bewusster kann man sie einsetzen. Wer sich wirklich gut kennt, kann in der Regel auch über sich lachen. Das halte ich für eine ganz wichtige Führungseigenschaft!

Gilt es auch, die Angst vor dem Scheitern zu überwinden?
ALSOP: Bei dieser Frage kommt ein anderer Aspekt ins Spiel: Ich bin eine der wenigen Frauen in diesem Beruf. Das ist eine große Chance, bedeutet aber auch, dass jede Kleinigkeit stärker bewertet wird als bei meinen männlichen Kollegen. So entsteht eine Form von „Überkontrolle". Du versuchst, Fehler um jeden Preis zu vermeiden. Aber so funktioniert Führung nicht. Wenn man als Dirigentin mehr Möglichkeiten bekommt, kann man auch mehr wagen, ohne den Druck, dass jedes Detail perfekt sein muss. Daher richte ich den Blick inzwischen lieber aufs große Ganze.

Als Sie angefangen haben, gab es kaum Dirigentinnen. Hätten Sie sich damals ein weibliches Vorbild gewünscht?
ALSOP: Dass es kaum Dirigentinnen gab, ist mir damals gar nicht so stark aufgefallen. Mein Idol war Leonard Bernstein. Für mich spielte es keine Rolle, ob er Mann oder Frau war. Meine Eltern haben beide beruflich musiziert. Meine Mutter spielte Cello. Sie war für mich ein wichtiges Vorbild. Erst als die Gesellschaft mir signalisierte, Mädchen könnten nicht dirigieren, dachte ich: Warum? Ich hatte bisher nie erlebt, dass Mädchen etwas nicht konnten.

„Ich bin nicht da, um gemocht zu werden. Aber respektiert werden – das möchte ich schon!"

Marin Alsop

Bevor Sie mit der Orchesterarbeit beginnen: Haben Sie da eine genaue Vorstellung, wohin die Reise mit dem Stück gehen soll?
ALSOP: Je besser ich vorbereitet bin, desto handlungsfähiger bin ich. Meinen Studierenden sage ich immer: Bereitet euch gut vor. Denn es wird nicht leichter, wenn hundert Menschen vor euch sitzen. Ich studiere das Werk gründlich, ich übe, ich plane. Aber dann kommt der zweite Teil: Als Führungskraft muss ich flexibel bleiben. Denn manchmal lässt sich eine Vorstellung, von der ich komplett überzeugt war, nicht in die Praxis umsetzen. Dann muss ich in der Lage sein, auf diese Einsicht sofort zu reagieren.

Wie ist es, immer wieder mit neuen und anderen Orchestern zu arbeiten?
ALSOP: Das ist eine Herausforderung: Hundert neue Menschen, manchmal in einer Kultur, die mir noch unbekannt ist, etwa in Japan. Aber auch dann versuche ich, Botschafterin des Komponisten oder der Komponistin zu sein. Wenn der eigene Führungsansatz beim ersten Mal nicht greift, muss man es mit einem anderen probieren. Man muss Fehler machen dürfen, um zu verstehen, was funktioniert – und was nicht.

Es gibt wahrscheinlich in jedem Orchester Menschen, die eine neue Dirigentin erst einmal herausfordern.
ALSOP: Ja, immer. Am Anfang meiner Karriere war das für mich verletzend und beängstigend, fast alarmierend. Irgendwann habe ich verstanden: Es geht gar nicht unbedingt um mich. Es geht um diese Menschen und ihre Probleme. Vielleicht hatten sie einen schlechten Tag. Vielleicht hatten sie Streit, bevor sie das Haus verlassen haben. Vielleicht mö-



© Chris Christodoulou

Marin Alsop, 1956 in New York City geboren, ist eine der wichtigsten Pionierinnen am Dirigentenpult. Als erste Frau leitete sie große US-Orchester wie das Baltimore Symphony Orchestra, dirigierte die Londoner „Last Night of the Proms" und war von 2019 bis 2025 Chefdirigentin des ORF Radio-Symphonieorchesters Wien (RSO Wien). In dieser Zeit trat sie regelmäßig im Wiener Konzerthaus und im Musikverein auf – und setzte sich hier insbesondere für zeitgenössische Musik, ungewöhnliche Programme und Musikvermittlung ein. Bis heute ist sie dem RSO als „Ehrendirigentin" verbunden.
marinalsop.com

gen sie mich einfach nicht. Mit der Zeit habe ich etwas sehr Wichtiges verstanden: Ich bin nicht da, um gemocht zu werden. Aber respektiert werden – das möchte ich schon!

Braucht Führung also Distanz?
ALSOP: Sie braucht Professionalität. Natürlich bin ich freundlich, höflich und respektvoll. Es kann immer passieren, dass ich mit einzelnen Musikern oder Musikerinnen befreundet bin. Aber ich bin nicht diejenige, die nach der Probe mit allen noch etwas trinken geht. Dabei geht es nicht nur um die Hierarchie, sondern auch um die zwischenmenschliche Wahrnehmung. Jemand wird übersehen und fragt sich: Warum war ich eigentlich nicht eingeladen? Und plötzlich entstehen Folgen, die nichts mit der Musik zu tun haben. Deswegen halte ich die Beziehung zum Orchester lieber von Anfang an professionell.

Als Dirigentin führen Sie meist ohne Worte. Wie funktioniert das?
ALSOP: Es ist eine andere Form von Kommunikation. Wenn ich Workshops mit Studierenden mache, frage ich sie oft: Was ist das Wichtigste, das ihr von einem Dirigenten oder einer Dirigentin braucht? Die Antwort lautet fast immer: Augenkontakt. Es geht also nicht nur darum, was wir mit unseren Händen machen. Die Musiker und Musikerinnen wollen eine emotionale Verbindung. Sie wollen deine Absichten spüren. Deshalb muss man beim Dirigieren offen und zugänglich sein. Man kann das mit einem Sportcoach vergleichen. Du versuchst, das Beste aus talentierten Menschen herauszuholen. Du versuchst, die Bedingungen zu schaffen, unter denen sie ihr Bestes geben können.

Sie dirigieren, aber gut spielen müssen immer noch die anderen?
ALSOP: Genau. Ich führe – aber mein Orchester hält den Ball im Spiel.

Sie haben von verschiedenen Führungsstilen gesprochen. Gibt es für Sie inzwischen einen idealen?
ALSOP: Neulich hat eine Dozentin der Business School der University of Chicago mit meinen Studierenden gesprochen. Sie nannte drei Arten von Führung: von vorne führen, von der Seite führen und von hinten führen. Ein spannendes Konzept – über das ich die ganze Woche nachdenken musste. Führung muss nicht eindimensional sein. Als Führungskraft kann ich nicht sagen: „So bin ich. Punkt." Es gibt Momente, in denen man vorne stehen muss. Es gibt Momente, in denen man zur Seite treten kann. Und es gibt Momente, in denen man Menschen von hinten anschieben muss. Eine gute Führungskraft versteht es, zwischen diesen Positionen zu wechseln.

Kann man vom Dirigieren etwas für Leadership lernen – und wenn ja, was?
ALSOP: Während eines Konzerts erlebt man Führung in Echtzeit. Das Publikum erkennt sofort, welche Geste funktioniert – und welche nicht. Führungskräfte aus der Wirtschaft können hier durch Beobachtung wirklich viel lernen. Als Dirigentin kann ich mich nicht hinter einer E-Mail verstecken. Hundert Menschen schauen mich und das Orchester an. Deshalb ist Selbstbewusstsein so wichtig: Du musst wissen, wo deine Stärken liegen.

Hat sich das Bild von Führung in der Kunst verändert?
ALSOP: Das hoffe ich doch! Früher waren viele Dirigenten egoistisch und aggressiv. Ich glaube, wir alle verstehen mittlerweile besser, dass Führung nicht bedeutet, den „Untergebenen" zu zeigen, wer der Stärkere ist. Es geht darum, eine Atmosphäre zu schaffen, in der alle ihr Bestes geben können. Das Entscheidende ist, dass man weiß, warum alle versammelt sind: wegen der Musik. Und das ist Tag für Tag ein Privileg! ■

BRAIN BREAK

Wer hat's gesagt?

Auf der linken Seite finden Sie fünf Zitate und auf der rechten fünf Köpfe prominenter Führungspersönlichkeiten, denen sie zugeschrieben werden. Aber welcher Sager stammt von wem? Verbinden Sie das Zitat mit der richtigen Person, und überprüfen Sie auf Seite 28 unten, ob Sie richtig liegen.

„Wer all seine Ziele erreicht, hat sie wahrscheinlich zu niedrig gewählt." 1

„Ich bin der letzte Monarch der alten Schule. Es ist meine Aufgabe, meine Völker vor ihren Politikern zu schützen!" 2

„Mit dem Kopf durch die Wand wird nicht gehen. Da siegt zum Schluss immer die Wand." 3

„Vorbild zu sein ist nicht die wichtigste Art, andere zu beeinflussen. Es ist die einzige." 4

„Führung ist die Kunst, andere dazu zu bewegen, etwas zu tun, das getan werden soll – weil sie es selbst tun wollen." 5

A



Dwight D. Eisenhower, US-Präsident

B



Angela Merkel, deutsche Bundeskanzlerin

C



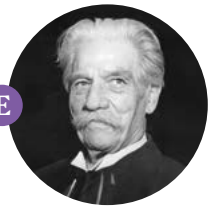
Franz Joseph I., Kaiser von Österreich und König von Ungarn

D



Herbert von Karajan, Dirigent

E



Albert Schweitzer, Arzt, Philosoph, Theologe, Organist, Friedensnobelpreisträger

© White House/Eisenhower Presidential Library/gemeinfrei (Eisenhower), Raimond Spekking/CC BY-SA 4.0 (Merkel), Carl Pietzner, 1910/gemeinfrei (Franz Joseph I.), Joop van Bilsen/CCO 1.0 (Karajan), Bundesarchiv/CC-BY-SA 3.0 (Schweitzer)



© Tina King, Die Fotografin

Als Trainerin und Coach begleitet Nina Eibl-Hausleitner seit beinahe 15 Jahren Führungskräfte und Organisationen in den Bereichen Führungskräfte- und Personalentwicklung sowie Kommunikation. Sie arbeitet in ihrem eigenen Unternehmen „dieEntwicklerei“. Mehr Infos auf *www.ninaeibl.at*

5 Wege, Talente zum Glänzen zu bringen

Erkennen und aktivieren Sie die Talente in Ihrem Team? Führungskräftetrainerin Nina Eibl-Hausleitner empfiehlt fünf Praktiken, um die Potenziale Einzelner sichtbar zu machen und die Organisation weiterzuentwickeln.

SMART FIVE

1

Talente sichten
Leistung zeigt, was jemand heute erreicht, Potenzial ist, was künftig möglich ist. Kompetenzen sind erlernte Fähigkeiten, Stärken jene Bereiche, in denen Leistung leichtfällt und die Motivation hoch ist. Trennen Sie diese vier Dimensionen konsequent und beobachten Sie Mitarbeitende gezielt. So schaffen Sie eine fundierte Basis für Förderentscheidungen.

2

Stärken fördern
Richten Sie Ihren Blick auf die Stärken. Beobachten Sie, welche Aufgaben Ihre Mitarbeitenden besonders gut erledigen, was sie schnell lernen, welche Tätigkeit sie kaum Energie kostet und wo sie konstant gute Ergebnisse erzielen. Schwächen sollten Sie kennen und berücksichtigen – der wirksamere Hebel liegt jedoch bei den Stärken.

3

Förderung im Arbeitsalltag verankern
Talente wachsen nicht im Seminarraum, sondern im Arbeitsalltag. Die 70-20-10-Faustregel dient als Leitlinie: Mit 70 Prozent den größten Entwicklungsschub bringen Aufgaben außerhalb der Komfortzone, sogenannte Stretch Assignments. Feedback und Austausch im Team sowie kurze Lernimpulse machen rund 20 Prozent des Lernerfolgs aus. Bieten Sie für die restlichen 10 Prozent passende Lerngelegenheiten an.

4

Dialog und regelmäßiges Feedback
Potenziale entfalten sich dort, wo Dialog zum Führungsalltag gehört. Laufendes Feedback, z. B. nach der WWW-Methode (Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch), schafft Orientierung und fördert das Lernen. Gute Fragen sind der Schlüssel: Überlegen Sie, worauf Sie Antworten brauchen, und entwickeln Sie daraus zielführende Fragen.

5

Gemeinsamer Blick auf Talente
Die Entscheidung, welche Talente gefördert werden, darf nicht von einzelnen Vorgesetzten abhängen. Statt auf subjektive Eindrücke oder Bauchgefühl zu vertrauen, sollten Führungskräfte und HR bei regelmäßigen Abstimmungsrunden eine gemeinsame Bewertungslogik anwenden. Gleichen Sie Ihre Wahrnehmungen anhand klarer Kriterien mit denen anderer ab.

↓

In diesem Text erfahren Sie,
... warum Führungskräfte teilweise besser prompten als IT-Fachleute.
... dass zu strenge KI-Unternehmens-Guidelines Schatten-KI fördern.
... warum es auch Nachteile hat, wenn die KI alle monotonen Aufgaben übernimmt.
... wie eine Kultur des Vertrauens den kreativen KI-Lernprozess im Unternehmen fördert.
Lesezeit: 7 Minuten

Wer führt hier eigentlich wen?

KI kann analysieren, strukturieren und sogar selbstständig handeln. Doch je autonomer die Systeme arbeiten, desto wichtiger wird die Führungsfrage: KI-Beraterin Simone Scholz liefert sieben Antworten aus der Praxis. Text: Maya McKechneay

© Egger & Lerch/Ockermüller/KI-generiert mit Firefly

CLOSE UP

1. KI-Grundverständnis – was sollten Führungskräfte wissen?

„Als Führungskraft muss ich kein KI-Profi sein. Wichtig ist ein Grundverständnis: Was ist KI, was kann sie – und wo liegen ihre Grenzen? Ich sollte wissen, was Halluzinationen und Biases sind und welche Rolle Datenschutz spielt. Vor allem brauche ich Urteilsvermögen: Ich muss einschätzen können, ob ein Ergebnis gut ist, welche Risiken damit verbunden sind und wann eine menschliche Prüfung notwendig ist.

Führungskräfte bringen für den Umgang mit KI bereits wichtige Kompetenzen mit. Einen Chatbot muss ich gut briefen können. Ich muss gute Rückfragen stellen und Feedback geben. Das sind lauter Dinge, die Führungskräfte ohnehin tun, insofern haben sie bei der Arbeit mit KI-Chatbots teilweise bessere Outputs als IT-SpezialistInnen.



© Sascha van der Werf

Simone Scholz begann ihre Karriere als Ballerina an der Wiener Staatsoper. Im Anschluss studierte sie Statistik, die mathematische Basis für KI, an der Universität Wien, damals „ein Orchideenstudium mit weniger als zehn TeilnehmerInnen pro Jahr“. 21 Jahre arbeitete sie bei Telekom Austria/A1 im Machine Learning, wo sie unter anderem komplexe Prognosemodelle entwarf. Heute berät sie Unternehmen im Umgang mit KI.

Auflösung von Seite 26: 1D, 2C, 3B, 4E, 5A



Ist die KI wirklich nur ein Sparringspartner oder längst der kreative Mastermind?

KI ist außerdem kein reines Technologiethema, sondern auch eine Organisationsfrage. Als Führungskraft muss ich Rahmenbedingungen schaffen: Wo darf KI eingesetzt werden? Wann liegt die Verantwortung beim Menschen? Wo braucht es Kontrolle? Gleichzeitig muss ich vorleben, was ich von meinem Team verlange: KI neugierig ausprobieren, aber die Ergebnisse kritisch hinterfragen."

2. Warum bewirken starre KI-Richtlinien oft erst recht, dass Mitarbeitende mit einer „Schatten-KI" arbeiten?

„Gerade in großen Unternehmen muss ein neues Tool oft durch lange IT-Freigabeprozesse. Wenn ich es aber im Alltag dringend brauche und die Genehmigung ewig dauert oder ohnehin nicht kommt, verwende ich es vielleicht heimlich. Genau so entsteht Schatten-KI.

Ich hatte einmal einen Unternehmensworkshop, in dem wir eine KI-Lösung entwickeln wollten. Ein Teilnehmer stellte plötzlich so detaillierte Fragen, dass klar war: Der weiß schon sehr genau, wie das funktioniert. Am Ende kam heraus, dass er die Lösung längst komplett implementiert hatte – nur durfte er niemandem davon erzählen, weil es eigentlich verboten war. Da steht man vor der absurden Situation: Die Lösung ist fertig, aber wie erzählt man den Chefs davon? Wird der Mitarbeiter gelobt für seine Initiative oder bekommt er Probleme?

Deshalb halte ich eine vertrauensvolle Unternehmenskultur für so wichtig, um kreative Lösungen im Team entwickeln zu können. Menschen allein über Richtlinien kontrollieren zu wollen, ist für mich der falsche Ansatz. Zuerst braucht es Vertrauen. Mitarbeitende müssen wissen, dass sie Fehler eingestehen können. Ein Hoppala, das früh gemeldet wird, lässt sich vielleicht noch korrigieren."

„Als Führungskraft muss ich kein KI-Profi sein."

Simone Scholz

3. Was ändert sich für ein Team, wenn monotone Aufgaben an die KI delegiert werden?

„Repetitive, kognitiv wenig anspruchsvolle Tätigkeiten kann KI besonders gut übernehmen. Das finden wir auch angenehm, weil wir diese Aufgaben meist ungern erledigen. Dann haben wir mehr Zeit für kreative Dinge.

Aber genau da sehe ich ein Problem, für das es meiner Meinung nach noch keine wirklich gute Lösung gibt: Wir können unmöglich acht Stunden am Tag inspiriert sein. Unser Gehirn braucht Pausen. Und manche dieser langweiligen Tätigkeiten waren fürs Hirn genau das: Man war ein bisschen auf Durchzug und hat etwas Fades erledigt.

Wenn diese Tätigkeiten wegfallen, müssen Arbeitgeber bewusst neue Ausgleichsräume schaffen. Vielleicht heißt das, dass alle eineinhalb Stunden offiziell eine Viertelstunde Pause möglich ist – zum Spazierengehen, Meditieren, Kaffeetrinken, was auch immer.

Was auf keinen Fall passieren darf: Die KI erledigt die einfachen Aufgaben, und die Menschen werden mit anspruchsvoller Arbeit immer dichter getaktet. Es kann nicht sein, dass nur die Arbeitgeber von der Effizienzsteigerung profitieren. Da muss man Führungskräfte ganz klar warnen: Ihr verbrennt eure Leute. Eine Zeit lang geht das vielleicht gut, aber irgendwann treibt ihr sie ins Burnout. Von der KI müssen beide Seiten profitieren!“

4. Wo kann KI im Führungsalltag operativ glänzen – und wo nicht?

„KI ist stark bei der Informationsverarbeitung und -strukturierung. Ich kann Reports zusammenfassen lassen, Zusammenhänge suchen oder Auffälligkeiten erkennen.

Sinnvoll finde ich KI auch als Sparringspartner bei Entscheidungen. Ich kann sie Gegenpositionen einnehmen lassen oder nach blinden Flecken suchen: Was habe ich bei dieser Entscheidung vielleicht übersehen? Bei persönlichen Konflikten würde ich allerdings immer empfehlen, die Vogelperspektive einzunehmen. Wenn ich der KI sage: ‚ICH habe ein Problem mit meiner Mitarbeiterin‘, wird sie tendenziell auf meiner Seite stehen. Besser ist: Person A und Person B haben folgenden Konflikt – analysiere beide Perspektiven.

Wie auch immer man KI einsetzt – für mich ist ganz wichtig: Die Endverantwortung bleibt immer beim Menschen.“

Simone Scholz: 2 KI-Hacks (nicht nur) für Führungskräfte

1

Präsentationen direkt in NotebookLM erstellen

Googles NotebookLM kann vieles. Es strukturiert hochgeladene Unterlagen, bringt die Inhalte in jede erdenkliche Form und lässt den User mit diesen Inhalten chatten. Was jedoch wenige wissen: Unter Zeitdruck kann man darin auch wunderbar Präsentationen erstellen. Am besten zuvor das Corporate Design (Farben, Schriften) hinterlegen, um blitzschnell vorzeigbare Ergebnisse zu erzielen.

2

Meetings optimieren

Wir alle wissen: KI wie z. B. der Microsoft Copilot kann Sitzungen protokollieren und das Transkript übersichtlich aufbereiten. Weniger bekannt: Die KI kann im Anschluss auch Handlungsanweisungen daraus ableiten. So erkennt sie etwa, dass bei drei Tagesordnungspunkten Zuständigkeiten definiert wurden, bei zwei jedoch nicht. Sie weist die Führungskraft auf dieses Versäumnis hin und verhindert so Leerlauf. Für Unternehmen, die kein Microsoft-Ökosystem haben, würde ich auch Bliro.io empfehlen.

„Sinnvoll finde ich KI auch als Sparringspartner bei Entscheidungen.“

Simone Scholz



Können KI-Agenten ein Eigenleben entwickeln? Jüngste Entwicklungen legen es nahe.

5. Was bedeuten autonome KI-Agenten im Führungsalltag?

„Der große Unterschied zwischen einem Assistenten und einem Agenten ist die Autonomie. Mit einem normalen Sprachmodell kann ich zum Beispiel diskutieren, wohin ich reisen möchte. Ein Assistent kennt vielleicht schon meine Vorlieben. Ein Agent geht einen Schritt weiter. Dem sage ich: ‚Ich will nach Paris.' Und dann beginnt er selbstständig, Flug und Hotel zu buchen, sucht Restaurants aus, reserviert einen Tisch und kauft Theaterkarten. Er handelt autonom.

Solche Agenten können auch als Teams zusammenarbeiten. Ein Agent gibt einem anderen eine Aufgabe, vielleicht gibt es noch einen Kontroll-Agenten. Damit stellt sich sofort die Führungsfrage: Wie viel Autonomie gebe ich diesen Systemen?

Für Agenten gilt für mich das Need-to-know-Prinzip, das wir aus der IT kennen. Ich gebe weder Menschen noch Maschinen maximalen Zugriff, sondern immer nur jene Rechte, die sie für ihre Aufgabe wirklich brauchen. Und ich brauche Nachvollziehbarkeit: Welcher Mensch hat den Agenten beauftragt? Worauf durfte er zugreifen? Welche Schritte hat er durchgeführt?

Es darf keine Blackbox entstehen, bei der ich vorne etwas hineingebe, die Maschine macht irgendwo im Hintergrund irgendetwas und hinten kommt ein Ergebnis heraus. Ich muss nachvollziehen können, was passiert ist. Denn wenn ein Fehler auftritt, will ich sofort herausfinden können, an welcher Stelle er passiert ist und wie ich ihn korrigiere."

6. Wie findet man das richtige Maß zwischen menschlicher Kontrolle und technologischer Autonomie?

„Ich unterscheide zwischen Human in the Loop, Human on the Loop und Human out of the Loop. Bei Human in the Loop macht die Maschine einen Schritt, und der Mensch muss ihn absegnen, bevor es weitergeht. Das brauche ich bei sensiblen Dingen wie kritischen Personalentscheidungen oder Vertragsfreigaben.

Bei Human on the Loop kann die Maschine einen Prozess selbstständig durchlaufen, und der Mensch kontrolliert am Ende das Ergebnis. Und bei Human out of the Loop ist der Mensch tatsächlich draußen: Die Maschine erledigt einen extrem risikoarmen Standardprozess vollständig autonom.

> **„Repetitive Aufgaben kann KI langfristig besser erledigen."**
>
> Simone Scholz

Überall Human in the Loop zu praktizieren, wäre aber komplettes Overdoing. Dann schaffe ich Beschäftigungstherapie für Führungskräfte, die jeden Kleinkram absegnen müssen. Und damit produziere ich im schlimmsten Fall sogar Automation Bias: Ich habe zwanzigmal etwas völlig Unproblematisches freigegeben und klicke nur noch automatisch auf ‚Okay'. Beim einundzwanzigsten Mal ist plötzlich etwas Brisantes dabei – und ich winke es ebenfalls durch.

Deshalb ist es eine wichtige Führungsaufgabe, das richtige Maß an Kontrolle zu definieren."

7. Wie gehen Führungskräfte mit der Angst ihrer Mitarbeitenden vor Jobverlust durch KI um?

„Diese Angst ist da, und sie ist auch berechtigt. Wenn Menschen Angst haben, werden sie diese Tools auch nicht ausprobieren wollen. Wir müssen ehrlich sein: Repetitive Aufgaben kann KI langfristig besser erledigen. Der Arbeitsmarkt wird sich entsprechend verändern.

Das darf man als Führungskraft nicht kleinreden. Umgekehrt muss man auch nicht den Teufel an die Wand malen. Vom medial verbreiteten Szenario einer Superintelligenz sind wir weit entfernt.

Als Führungskraft sollte man ehrlich sagen, welche Risiken man sieht und welche nicht, und die Menschen aktiv einbeziehen. Sobald ein Thema greifbar wird, verliert es einen Teil seines Schreckens. Deshalb halte ich KI-Schulungen für so wichtig. Ein Mythos ist nur so lange beängstigend, wie man nicht weiß, was dahintersteckt. Sobald ich etwas ausprobieren und verstehen kann, wirkt es weniger bedrohlich.

Einbeziehung, Vertrauen und nachvollziehbare Entscheidungen – das sind am Ende keine besonderen KI-Regeln. Das sind Grundprinzipien guter Führung." ■

Lese- & Hör-Empfehlungen von Simone Scholz:

„AI Melange" ist ein wöchentlicher Business-Podcast von Ana Simic, einer ehemaligen A1-Kollegin von Simone Scholz.

„KI im Unternehmen" von Sophie Martinetz ist ein Praxishandbuch mit über 40 ExpertInnen aus Wirtschaft, Recht und Technologie … einige davon kenne ich persönlich gut.

Das Buch **„Künstliche Intelligenz in der Führung"** von Brigitte Dyck & Korbinian Spann eignet sich speziell für EinsteigerInnen in das Thema.

© Egger & Lerch/Ockermüller/KI-generiert mit Firefly



© Paul Bauer

Simone Schedl und Jascha Novak: An heißen Sommertagen relaxen die Guides an schattigen Plätzen – wie diesem barocken Portal am Wiener Spittelberg.

Folgen Sie uns!

Eine Gruppe lesen, Orientierung geben, Störungen souverän auffangen und dabei alle mitnehmen: StadtführerInnen brauchen viele Fähigkeiten, die auch im Management gefragt sind. Ein Gespräch mit Jascha Novak und Simone Schedl von Hidden Vienna Tours. Text: Maya McKechneay

OUT OF THE BOX

Es ist Jänner in Wien, das Thermometer zeigt klirrende minus sieben Grad. Jascha Novak steht bereit für eine exklusive Stadtführung. Leicht verspätet taucht die Kundschaft auf, eine Familie, frisch gelandet aus Indien. Alle bibbern. Die erste Bitte lautet: „We need to buy hats." „Wir haben dann erst mal Pudelmützen gekauft, in einem Souvenirgeschäft, und als Nächstes Sneakers und Strümpfe, denn alle trugen Schlapfen. Anschließend sind wir nach Schönbrunn gefahren – und sogar pünktlich fertig geworden mit dem Programm."

Wenn Jascha Novak und seine Kollegin Simone Schedl Gäste führen, haben sie deren Wohlergehen im Blick. Ist es zu heiß oder zu kalt? Können alle den Inhalten folgen? Und während es durchaus vorkommt, dass die Teilnehmenden spät dran sind, hat für die Guides selbst Pünktlichkeit oberste Priorität. „Stellzeit" lautet der Begriff für jene 20 Minuten, die man als FremdenführerIn vorab bereitsteht.

Führung als Dialog

Dem Klischee des Fremdenführers, der mit erhobenem Regenschirm der Gruppe vorauseilt, entsprechen die beiden allerdings nicht, wie Simone Schedl erklärt: „Natürlich gibt es Guides, die mit Mikro vorneweg marschieren, den Rücken zur Gruppe, den Blick am Boden. Unsere Art zu führen ist das nicht. Wir lieben Interaktion auf Augenhöhe. Im Idealfall entsteht während der Führung ein Dialog." Der ist der Fremdenführerin auch wichtiger als trockene Fakten und Jahreszahlen, die sich sowieso niemand merkt. „Im Idealfall enthält die Geschichte, die wir erzählen, persönliche Anknüpfungspunkte für alle Teilnehmenden, damit sie sich wirklich hineinversetzen und reagieren können."

Bei kleinen Gruppen funktioniert so ein Austausch besser als bei großen, ergänzt Jascha Novak: „Manchmal habe ich nur zwei oder vier Personen – das ist eine ganz andere

Die Aufmerksamkeit einer Gruppe gewinnen und halten – 3 Tipps aus dem Guide-Alltag

1

Wissen austauschen: Schedl und Novak sehen sich während einer Stadtführung nicht als allwissende ErklärerInnen. Vielmehr integrieren sie nach Möglichkeit Wissen und Wahrnehmung der gesamten Gruppe.

2

Lebensrealität des Gegenübers bedenken: Traditionelle Geschichtsschreibung ist oft eine „Top-down"-Erzählung über die Mächtigen. Novak und Schedl fokussieren dagegen bewusst auf den Alltag normaler Menschen: Wäscherinnen, Dienstboten oder Handwerker. Für Führungskräfte kann das analog heißen: Abstrakte Unternehmensziele sollten auf die alltägliche Lebensrealität der Mitarbeitenden heruntergebrochen werden, um Sinn zu stiften.

3

Mit dem Körper sprechen: Wer nur auf seine Stimme vertraut, verliert die Aufmerksamkeit der Zuhörenden. Simone Schedl erzählt „mit Händen und Füßen". Diese dynamische Körpersprache überwindet jede Sprachbarriere.

Dynamik, bei der ich auch spontan auf Wünsche eingehen kann: Wollen die Gäste eher Beispiele des Jugendstils sehen – oder interessieren sie sich für den Zweiten Weltkrieg?"

„Signposting" und „Grounding"

Damit die Gruppe aufmerksam bleibt, sorgt Jascha Novak für Orientierung („Grounding"). „Signposting" nennt er es, wenn er kommende Stationen gezielt anteasert, um eine positive Erwartungshaltung aufzubauen.

Klingt harmonisch. Aber gibt es nicht immer wieder BesserwisserInnen, die ohne Rücksicht auf Timing und Gruppendynamik hineinreden und ausufernde Zwischenfragen stellen? Beide nicken. Hier ist es wichtig, höflich Grenzen zu setzen. Simone Schedl gibt solchen Personen das Gefühl, wahrgenommen zu werden, bedankt sich kurz und macht dann unaufgeregt im Programm weiter. Versucht allerdings jemand, die Tour zu kapern, übernimmt Jascha Novak freundlich, aber bestimmt das Kommando, indem er etwa sagt: „Wir können das gerne am Ende diskutieren, aber wir müssen im vereinbarten Rahmen bleiben und jetzt weitergehen." So sorgt er dafür, dass die Gruppendynamik im Lot bleibt.

„Reading the room"

Die wahren Bedürfnisse der TeilnehmerInnen zu verstehen, halten beide übrigens für eine wesentliche Guide-Fähigkeit. „Reading the room" nennen sie das. Was das konkret bedeutet? Durch gezielte Fragen entschlüsseln sie die oft unausgesprochenen Erwartungen der Gruppe. So stehen beispielsweise regelmäßig Touren für Konferenzteilnehmende auf dem Programm, die nicht primär wegen der Stadtbesichtigung in Wien sind. „Den Raum zu lesen" kann hier heißen, unaufmerksamen Personen mit Verständnis zu begegnen. Vielleicht sind sie mental noch bei einem Konferenzthema oder einem abzuwickelnden Geschäft? „Wenn Manager im Hintergrund wichtige Telefonate führen, nehme ich das nie persönlich", erklärt Simone Schedl. Ihre Strategie in solchen Fällen: Sie passt die Inhalte an, bietet kurzweilige, packende Impulse, und wenn der Funke am Ende doch noch überspringt, freut sie sich umso mehr.

Vielleicht liegt in dieser Einsicht auch die wichtigste Parallele zwischen Stadtführung und Führung im Unternehmen: Menschen folgen nicht, wenn „die da vorne" ihr fertiges Programm abspulen. Leadership heißt, die Gruppe dort abzuholen, wo sie gerade steht, ihr Orientierung zu geben – und trotzdem das gemeinsame Ziel im Blick zu behalten. Und dafür – das wissen Schedl und Novak aus Erfahrung – braucht es mehr als einen erhobenen Schirm. ■



© Paul Bauer

Nach einem Zwischenstopp beim ORF und zehn Jahren als Kameratechniker in der Filmbranche absolvierte Jascha Novak die Ausbildung zum staatlich geprüften Fremdenführer. Seit 2017 navigiert er Gruppen durch seine Heimatstadt Wien. In seinen Spezialführungen fokussiert er unter anderem auf Wien als internationale Spionage-Drehscheibe, auf makabre Erkenntnisse der Pathologie sowie die Sozial- und Berufsgeschichte der einfachen Wiener Bevölkerung.

Insta @hidden_vienna_tours

www.hiddenvienna.guide



© Paul Bauer

Da ihre Mutter vom „brotlosen" Archäologiestudium abriet, machte Simone Schedl zunächst Karriere im Online-Marketing – doch die Liebe zur Wiener Geschichte ließ sie nie los. Im Jahr 2020 entschied sie sich für die zweisemestrige Guide-Ausbildung, um ihrer Leidenschaft für das Erzählen und die Historie endlich Raum zu geben. Heute schätzt sie die Wochenend-Touren als Ausgleich zur Arbeit vor dem Bildschirm.

Einen Hinweis zum „Hidden Vienna Podcast", den Jascha Novak und Simone Schedl gemeinsam gestalten, finden Sie auf Seite 35.

2025 waren Novak und Schedl für einen „Abend im Hörfeld" an der FHWien der WKW zu Gast.

TOOL TIME

Meine Bedienungs-anleitung

Das „Manual of Me“ ist mehr als ein simpler Fragebogen zur Person. Richtig angewendet, verbessert es die Zusammenarbeit in Teams spürbar – vor allem, wenn man einander erst wenig kennt. Text: Klaus Putzer

Was brauche ich, um gut arbeiten zu können? Was motiviert mich? Was triggert mich? Solche und ähnliche Fragen finden sich im „Manual of Me“. „Es ist eine strukturierte Selbstbeschreibung, um Implizites explizit zu machen und so die Zusammenarbeit in Teams zu verbessern“, erklärt Gloria-Sophia Warmuth vom Studienbereich Human Resources & Organization an der FHWien der WKW.

Privates bleibt privat

Für das Fragenset gibt es im Netz zahlreiche Vorlagen (siehe QR-Code), die AnwenderInnen je nach Bedarf für sich anpassen können. Ganz wichtig: absolute Freiwilligkeit. Persönliche Fragen, die nichts mit dem Job zu tun haben – etwa nach Gesundheit, Herkunft, Familienplanung – sind tabu. Gloria-Sophia Warmuth: „Zu fragen: ‚Bist du neurodivergent?‘, geht nicht. Sondern: ‚Was hilft dir, um dich gut zu konzentrieren?‘ Daraus kann folgen, dass jemand im Großraumbüro Noise-Cancelling-Kopfhörer benötigt.“

Dass sich die Menschen überhaupt öffnen, sei freilich nicht in jedem Unternehmen selbstverständlich: „Psychologische Sicherheit ist auch eine Voraussetzung, um das Manual of Me sinnvoll nutzen zu können.“

Von Onboarding bis Projekt-Kickoff

Besonders nützlich erweist es sich beim Onboarding. Eine Person, die neu dazukommt, erfährt unkompliziert mehr über die KollegInnen – und umgekehrt. Auch neue Vorgesetzte können sich schnell ein Bild machen, wie ihre Mitarbeitenden ticken. Oder ein wild zusammengewürfeltes Team setzt sich zum Projektstart mit dem Manual zusammen.

Gloria-Sophia Warmuths Fazit: „Das Manual allein wird die Teamarbeit nicht dramatisch verändern. Es braucht die Führungskraft, die es sensibel umsetzt. Die Praxis zeigt aber: Gerade in diversen Teams gibt es weniger Missverständnisse.“ ■

manualof.me

Website mit zahlreichen Ressourcen zum Thema. Zum Aufrufen einfach QR-Code scannen.



© FHWien der WKW

Gloria-Sophia Warmuth, Academic Expert & Lecturer, Organizational Development & Flexible Working Environments, FHWien der WKW

3 Theoriemodelle hinter dem Manual of Me

1. **Psychologische Sicherheit im Team nach Amy Edmondson:** Menschen sollen sich offen zeigen können, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen.

2. **Inclusive Leadership:** Bewirkt ein Gefühl der Zugehörigkeit – jeder und jede fühlt sich als Individuum wertgeschätzt.

3. **Geteilte mentale Modelle:** Gemeinsames Verständnis von Prinzipien des Miteinanders, etwa wie kommuniziert wird oder wie man Feedback gibt.

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.

Ausgewählt von: Maya McKechneay



Podcast-Host Brené Brown findet, gute Führung darf sich menschlich zeigen.



© Wynn Myers

PODCAST-EMPFEHLUNG

Dare to Lead

„Dare to Lead" ist ein Leadership-Podcast für Menschen, die nicht härter, sondern mutiger führen wollen. Host ist die US-amerikanische Sozialwissenschaftlerin und Autorin Brené Brown, die mit Führungspersönlichkeiten über ihre persönlichen Werte spricht. „Dare to Lead" ist kein Podcast für schnelle Management-Hacks, sondern wendet sich an alle, die Führung als Beziehungsarbeit verstehen. Extra-Tipp: die Episoden, in denen Brown mit dem Organisationspsychologen Adam Grant und dem Leadership-Experten Simon Sinek spricht (siehe Link unten).

Auf allen gängigen Podcast-Plattformen
brenebrown.com/podcast/whats-happening-at-work-part-1-of-2/



PODCAST-EMPFEHLUNG

Hidden Vienna Podcast

Im „Hidden Vienna Podcast" betrachten Jascha Novak und Simone Schedl Wien abseits der Sissi-Franzl-Kaiserschmarrn-Klischees. Die StadtführerInnen (siehe Interview auf Seite 32) besprechen ausgestorbene Berufe oder blicken hinter die Kulissen legendärer Häuser wie Hofburg, Wien Museum oder Hotel Imperial. So erfahren auch gebürtige WienerInnen Neues über die eigene Stadt. Oder hätten Sie gewusst, dass sogenannte „Abtrittanbieterinnen" im frühen 19. Jahrhundert mit Eimern und ihrem weiten Gewand eine Art mobiles Klo offerierten, dass Grabennymphen keine Fabelwesen sind und dass ganze neun (!) Wiener Bürgermeister hingerichtet wurden?

Auf allen gängigen Podcast-Plattformen
www.hiddenvienna.guide/de/hidden-vienna-podcast

KINO-TIPP

The Social Reckoning

(Geplanter Kinostart: 9. Oktober 2026)

Vor 16 Jahren erzählte David Finchers Blockbuster „The Social Network" die unglaubliche Aufstiegsgeschichte von Mark Zuckerbergs Facebook-Konzern mit all ihren Schattenseiten. Aaron Sorkin schrieb damals das Drehbuch – so wie auch jetzt zum Follow-up-Film „The Social Reckoning".

Diesmal führt Sorkin selbst Regie und erzählt von den Enthüllungen der Facebook-Whistleblowerin Frances Haugen, gespielt von Oscarpreisträgerin Mikey Madison. An ihrer Seite gibt Jeremy Allen White („The Bear") den „Wall Street Journal"-Reporter Jeff Horwitz; Jeremy Strong („Succession") spielt Zuckerberg. Von der Originalbesetzung ist niemand dabei. Dafür stellt der Film erneut eine ziemlich aktuelle Frage: Was passiert, wenn Unternehmensinteressen und gesellschaftliche Verantwortung kollidieren?

Deutscher Trailer



© Sony Pictures

M!LK

DURST AUF WISSEN



Führung in der Krise?

Die Position an der Spitze ist anstrengend – birgt aber viele Chancen.
> Seite 10

„Während eines Konzerts erlebt man Führung in Echtzeit“

Stardirigentin Marin Alsop leitet das Orchester mit Blicken und Gesten.
> Seite 22





Wer hat das Zepter in der Hand?

KI-gestützte Tools können vieles übernehmen. Die Verantwortung bleibt beim Menschen.
> Seite 28

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

FHWien
WKO WIEN