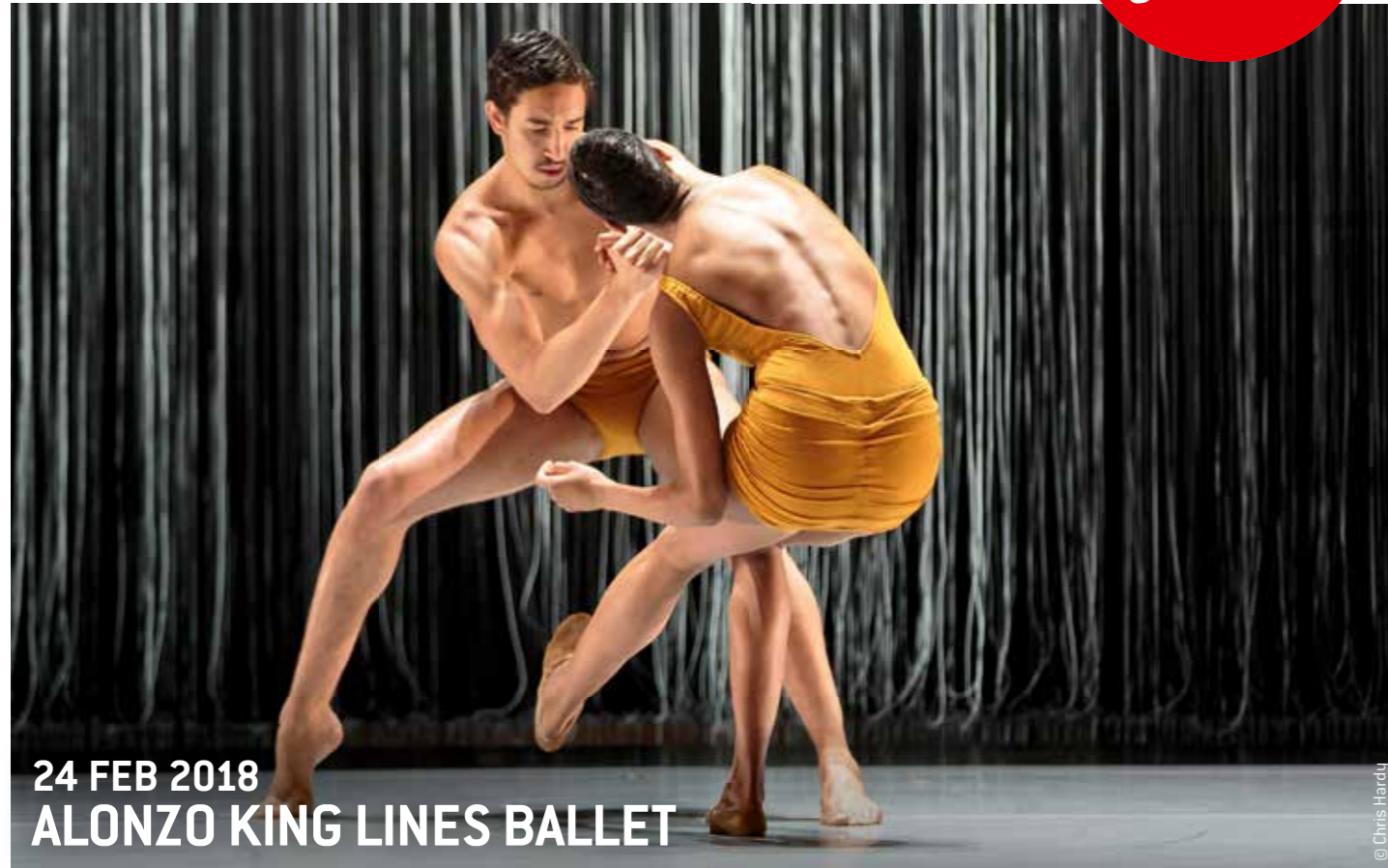


FEST/SPIEL/HAUS/ ST/POELTEN/ TANZ/MUSIK

www.festspielhaus.at

- 50%
FÜR ALLE
UNTER 26



24 FEB 2018
ALONZO KING LINES BALLET

© Chris Hardy



01 FEB 2018
MYLES SANKO

© Simon Buck



15 MAERZ 2018
OBONYA . BREINSCHMID

© Julia Wesely

KULTURBEZIRK ST. PÖLTEN KULTURBEZIRK ST. PÖLTEN KULTURBEZIRK ST. PÖLTEN KULTURBEZIRK ST. PÖLTEN KULTURBEZIRK ST. PÖLTEN WWW.KULTURBEZIRK.AT

KULTUR
NIEDERÖSTERREICH



ISSN 1862-4154

Preis: € 5,-

Ausgabe 4.17



upgrade

Das Magazin für Wissen und Weiterbildung
der Donau-Universität Krems



Gestaltungswille

SCHWERPUNKT: SYSTEM & ENTSCHEIDUNG

WARUM ES LOHNT, SELBST ZU HANDELN –
TROTZ ALGORITHMEN, KOMPLEXITÄT UND RISIKO



kino im
kesselhaus

das programm kino in krems

Aktuelle Filmhighlights / Kinderfilme / Filmfrühstücke /
Open Air-Kino / Spielfilme / Dokumentarfilme / Filmklassiker /
Filmgespräche / Live-Konzerte und vieles mehr!

kinoimkesselhaus.at

kino im kesselhaus, am campus krems, Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, A-3500 Krems, E-Mail: tickets@filmgalerie.at, T. 02732/90 80 00

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,



MAG. FRIEDRICH
FAULHAMMER

Rektor der
Donau-Universität Krems

wenn wir 2018 die Gründung der Ersten Republik vor hundert Jahren feiern, dann erinnert dieses Jubiläum auch an eine politische Entscheidung, die zu einem wesentlichen Systemwandel in Österreich geführt hat: von der jahrhundertelangen Monarchie hin zu einer Demokratie. Quer durch die Geschichte mussten Entscheiderinnen und Entscheider jeweils die Folgen und die Reichweite ihres Handelns abwägen. Dabei die Relevanz von Systemen zu beachten ist angesichts des im historischen Vergleich exponentiellen Vernetzungsgrades heute vielleicht wichtiger denn je. Doch auch wenn uns nun gegenwärtig mehr Daten und Informationen zur Verfügung stehen, stellt sich stets auch die Frage nach der Validität. Zwei weitere Faktoren sind ebenso zu bedenken: die jeweiligen Konstellationen von Interessenlagen in ihrer Wirkung auf Entscheidungen und immer auch der Zufall. Seine Regie hat schon oft die ganze Welt von einem Moment auf den anderen verändert.

Die aktuelle Ausgabe von **upgrade** mit dem Schwerpunkt System und Entscheidung beleuchtet, wie Data Science politische Weichenstellungen unterstützen kann, gibt Einblick in das Management von Wissen, legt offen, wonach Wählerinnen und Wähler wirklich entscheiden, diskutiert, welche Optionen Politik in Verfassungskrisen wie zuletzt in Spanien bzw. Katalonien hat, thematisiert die Entscheidungsmechanismen im Machtzentrum der EU und zeigt, wie sich unterschiedliche Ansätze von Führungsverständnis auf das System eines Unternehmens auswirken. Die Bildstrecke illustriert in diesem Zusammenhang einige Momente zu Systemen und historischen Entscheidungen, vom Vertrag zwischen Columbus und der spanischen Königin, der zur Entdeckung Amerikas führte, bis zur legendären Pressekonferenz Günter Schabowskis, die den frühzeitigen Fall der Berliner Mauer brachte.

Viel Freude bei der Lektüre wünscht

Ihr Friedrich Faulhammer

BESUCHEN
SIE UNSERE
WEBSITE!

Alle Ausgaben von **upgrade**
gibt es auch im Internet:
www.donau-uni.ac.at/upgrade

_WENDEPUNKTE



BALLHAUSSCHWUR

Am 20. Juni 1789 fand sich der dritte Stand im Ballhaus des Königs ein, nachdem sich die zugehörigen Bauern und Bürger drei Tage zuvor zur Nationalversammlung erklärt hatten. Dort leisteten sie den Schwur, „sich niemals zu trennen, bis der Staat eine Verfassung hat [...] und nur der Gewalt der Bajonette zu weichen.“ Es folgte die Erklärung zur Verfassungsgebenden Versammlung. Was danach kam: die Erstürmung der Bastille, der Sturz des Ancien Régime und der weitere Verlauf der Französischen Revolution, die unter anderem die Deklaration der Menschenrechte hervorbrachte.

Inhalt

Schwerpunkt: System & Entscheidung

- 3 **Editorial**
 - 18 **Im Fokus**
 - 49 **Kunst & Kultur**
 - 50 **Campus Krems**
 - 52 **Trends & Termine**
 - 53 **Bücher**
 - 54 **Vorschau/Impressum**
-
- 7 **Kommentar: Was Caspar Einem meint**
System und Entscheidung
 - 9 **Die Verheißung der Datenspur**
Ist die Zeit reif für Politik durch Big Data?
 - 15 **Ein Werkzeugkasten für das Wissen**
Im Gespräch mit Gerald Steiner
 - 21 **Nix ist fix**
Warum wir wählen wie wir wählen
 - 25 **Entscheiden in Verfassungskrisen**
Wenn Politik und Rechtsstaat kollidieren
 - 31 **Das Ufo auf den Boden holen**
Stärkung einer europäischen Öffentlichkeit
 - 35 **Am Weg zur krisensicheren Gesellschaft**
Entscheidungen zur Vermeidung des Systemkollapses
 - 39 **Die bunte Seite der Macht**
Ruf nach neuen Machtstrukturen
-
- 42 **Was forschen Sie?**
Lukas Zenk weiß, was Teams erfolgreich macht
 - 46 **Alumni-Porträt**
Die ORF-Journalistin Margit Veigl
 - 48 **Alumni-Club**
Redaktionsstube, ganz exklusiv



Manche Momente des Weltlaufs werden zu Meilensteinen der Geschichte. Sie markieren gravierende Veränderungen, die Erschütterung der Macht, Abschluss oder Beginn einer neuen Ära. Die Bildstrecke „Wendepunkte“ hat einige davon eingefangen. Idee und Konzeption: *DLE Kommunikation & Wissenschaftsredaktion der Donau-Universität Krems*

Fotos: Cover: Eugène Delacroix, Die Freiheit führt das Volk; Jacques-Louis David, Le Serment du Jeu de paume

_WENDEPUNKTE



WESTFÄLISCHER FRIEDE

30 Jahre Religionskrieg in Europa und 80 Jahre Unabhängigkeitskrieg der Niederlande wurden durch die als Westfälischer Friede bezeichneten Abkommen, wie hier jenes in Münster am 15. Mai 1648 unterzeichnete, beendet. Der Westfälische Friede schuf eine europäische Friedensordnung gleichberechtigter Staaten. Was möglicherweise nicht allen Delegierten bewusst war: Die Verträge bildeten die Grundlage des erstmals aufkommenden souveränen Nationalstaats und führten zur Herausbildung des modernen Völkerrechts.

System und Entscheidung

Politik braucht eine rationale Entscheidungsgrundlage. Das erfordert das Anhören unterschiedlicher Haltungen und Vertrauen in die eigene rationale Urteilsfähigkeit.

Kommentar von Caspar Einem

Im Grunde sind die Voraussetzungen für gute Entscheidungen in Unternehmen oder in der Politik die gleichen. Was die Entscheidungen dennoch deutlich unterscheidet, ist, dass politische Entscheidungen sehr viel mehr Abstimmung mit Vertretern unterschiedlicher Gruppen und Interessen in und außerhalb der eigenen politischen Partei und der Politik insgesamt erfordern. Das macht es mitunter etwas langwieriger oder mitunter auch uneindeutig im Ergebnis. Zu viel Kompromiss. Am dramatischsten zeigt sich das bei Entscheidungen der europäischen Ratsformationen. Dort müssen jeweils die vielfach divergierenden Interessen von 28 Staaten unter einen Hut gebracht werden. Das ist wie Regieren mit 28 unterschiedlichen Parteien. Dabei ist es zu zweit schon ganz schön mühsam, sich zu verständigen. In einem Unternehmen zu entscheiden ist eindeutig einfacher.

Auf welcher Basis sollen Entscheidungen in Zeiten rascher Veränderungen und unübersichtlicher Informationslage getroffen werden? Klar: auf rationaler Grundlage. Bloß: Stehen die wissenschaftlichen, die faktischen Prämissen jeweils zur Verfügung? Ist es zumutbar, sie alle kennen zu müssen, sie tatsächlich alle zu kennen?

Eine gute Voraussetzung ist, mit anderen Menschen, die nicht unbedingt dieselben Überzeugungen, das gleiche Wissen teilen, die nicht in derselben Blase gefangen sind, zu reden, ihnen zuzuhören, zu kommunizieren. Unterschiedliche Informationsstände wahrzunehmen, unterschiedliche Bewertungen

kennen zu lernen, mit potentiell Betroffenen zu reden und ihre Einschätzung zu hören. Kurz: sich gesellschaftlich zu vernetzen. Und einen persönlichen Eindruck zu gewinnen.

Und schließlich selbst ein möglichst begründbares Urteil, eine möglichst rationale Entscheidung zu fällen. In allen meinen Tätigkeiten, in denen ich Entscheidungen zu treffen hatte, hat es sich dann auch noch bewährt, dort Zurückhaltung zu üben, wo ich die gewünschte Entscheidung nicht verstehen konnte, nicht nachvollziehen konnte, warum gerade diese Entscheidung das Problem lösen können sollte. Das heißt auch, der eigenen rationalen Urteilsfähigkeit ein Stück weit vertrauen, jedenfalls dann, wenn die Gründe für eine Entscheidung nicht einleuchten. Das hilft, schwere Fehler zu vermeiden.

Eine Gewähr für ausschließlich richtige, rational begründete Entscheidungen gibt es nicht.

Wie soll die Ausbildung dazu beitragen, bessere Voraussetzungen für gutes Entscheiden zu schaffen? Gerade im universitären Bildungsbereich sollten Bereitschaft zur Kooperation und Verständigung mit fachfremden Themen und Personen und Offenheit gegenüber Andersdenkenden geschult und gefördert werden. Um sich in der unübersichtlichen Welt nach Beendigung des Studiums zurechtzufinden und eine gesellschaftlich nützliche Rolle spielen zu können, braucht es Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Das schafft bessere Voraussetzungen, sich orientieren, vertretbare Lösungen finden zu können. ■



CASPAR EINEM

Dr. Caspar Einem fungierte von 1997 bis 2000 als Wissenschaftsminister und davor als Innenminister. Als Abgeordneter zum Nationalrat war er bis 2007 als Europaspriecher der SPÖ. Er war Mitglied im Europäischen Grundrechts- und Verfassungskonvent. Derzeit übt der Jurist die Funktion des Vizepräsidenten des Europäischen Forums Alpbach und des Instituts für Höhere Studien (IHS) sowie die Präsidentschaft des Österreichischen Instituts für Internationale Politik (oiip) aus.

_WENDEPUNKTE



TIANANMEN-PLATZ

Ein Mann stellt sich einer Panzerkolonne in den Weg. Das Bild vom 5. Juni 1989 steht für die niedergeschlagene Protestbewegung chinesischer Studierender am Pekinger Platz des himmlischen Friedens gegen die Politik des Regimes. Obwohl die gewaltsamen Auseinandersetzungen keine radikale Systemwende in China brachten, war die Aufmerksamkeit der Welt auf die Situation der Menschenrechte in China stark angewachsen. Trotz spektakulärer Erfolge beim Wohlstandswachstum herrschen in China nach wie vor Zensur und eingeschränkte Menschenrechte.

Die Verheißung der Datenspur

Die Euphorie rund um die Möglichkeiten von Big Data ist groß. Doch der kritische Diskurs dazu hat gerade erst begonnen. Ist die Zeit reif, um aus Datenmassen politische Entscheidungen abzuleiten?

Von Alice Senarclens de Grancy

N

ach der Wahl von Donald Trump im Vorjahr rühmte sich die britische Datenfirma „Cambridge Analytica“ mit Hauptsitz in New York City, den US-Wahlkampf beeinflusst zu haben. Mit

Analysen tausender Datenpunkte, durch die sich die Wähler weit gezielter mit politischer Werbung ansprechen lassen als bisher. Die Firma soll Psychogramme zu 220 Millionen Amerikanern erstellt haben. In entwickelten Demokratien habe jede Partei das Recht, die beste Technologie zu nutzen, die sie sich leisten kann, sagte Geschäftsführer Alexander Nix im März 2017 zur „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“. Dieses einzuschränken, wäre ein Vergehen am demokratischen Prozess. Man freute sich lautstark, dass der Republikaner, der so gerne über die Wissenschaft schimpft, mit Hilfe ihrer Methoden gesiegt hatte.

Aus kritischen Quellen klingt das etwas anders. Cambridge Analytica wurde wieder-

holt vorgeworfen, mehr heiße Luft als ernstzunehmende Ergebnisse zu produzieren. Der wissenschaftliche Ansatz wurde in Frage gestellt. Die Behauptungen seien überzogen, mit Big Data alleine würde man keine Wahl gewinnen, hieß es. Und Führungskräfte von Cambridge Analytica sollen schließlich öffentlich eingeräumt haben, dass im Zuge von Trumps Wahlkampagne überhaupt keine Persönlichkeitsprofile erstellt worden seien.

Waren also die Versprechungen des – gewinnorientierten – Unternehmens überhöht? Inwieweit können Big Data und diejenigen, die in den Datenbergen wühlen, also Data Mining betreiben, tatsächlich Wahlentscheidungen beeinflussen?

Der neue beste Weg

Die in Aussicht gestellten Möglichkeiten klingen freilich fantastisch. Data Mining erlaubt erstmals in der Geschichte der Menschheit, Migrationsströme vorher- ➤



PETER PARYCEK

Univ.-Prof. Mag. Dr. Peter Parycek, MAS, MSc leitet seit 2015 das Department für E-Governance in Wirtschaft und Verwaltung der Donau-Universität Krems. Mit Juli 2017 hat er zusätzlich die Leitung des Kompetenzzentrums Öffentliche IT (ÖFIT), gefördert vom Bundesministerium des Innern, am Fraunhofer-Institut FOKUS in Berlin übernommen.



CLAUDIA PLANT

Univ.-Prof. Dipl.-Inform. Dr. Claudia Plant wurde 2016 als erste Professorin für Data Mining an die Universität Wien berufen. Forschungsschwerpunkte sind u. a. anwendungsorientiertes Data Mining in der Biomedizin, den Neurowissenschaften und den Umweltwissenschaften.

SPARPOTENZIAL BIG DATA

fünf

MILLIARDEN EURO

Quelle:
Study on eGovernment
and the reduction of
administrative burdens:
final report, Ernst & Young,
Danish Technology Institute,
European Commission, 2014

Once-Only Principle: Data-Science-Teams könnten durch EU-weit harmonisierte Modelle der Datenerhebung und -verarbeitung zu Business-Registern, Schiffszertifikaten oder Beschaffungsvorgängen Verwaltungskosten stark reduzieren, ohne nationale Systeme aufzugeben. Die Donau-Universität Krems forscht mit Partnern derzeit an der Umsetzung des Once-Only Principle. <http://toop.eu>

zusagen und so besser planen zu können, wo es wann mehr Ressourcen braucht; Data Mining gilt als Sensorium, um Angriffe auf Stromnetze und andere kritische Infrastruktur frühzeitig zu bemerken und abzuwehren; und mit Data Mining will man Kreditkartenbetrüger, die online unbemerkt im großen Stil agieren, dingfest machen.

Datenanalyse lasse sich jedenfalls für viele Fragen, die aus dem politischen Diskurs heraus entstehen, nutzen, sagt Peter Parycek, Leiter des Departments für E-Governance in Wirtschaft und Verwaltung der Donau-Universität Krems. „Das heutige Spektrum der Datenanalysemethoden bietet der Verwaltung die Möglichkeit, ihre neutralen Empfehlungen und Szenarien gegenüber der Politik abzusichern.“ Weg von der Ideologie also, hin zu den Fakten.

Der an der TU Berlin tätige Soziologe und Politikwissenschaftler Jan-Peter Voß beobachtet die Entwicklung mit deutlicher Skepsis. Data Mining, also das systematische Durchsuchen großer Datenmengen auf Zusammenhänge, ist für ihn nur „eine weitere Methode, mit der sich die Gesellschaft selbst beobachtet“. Also eines neben vielen anderen Verfahren, die zum Rüstzeug der Sozialforscher gehören. Problematisch wird es aus seiner Sicht, wenn die neue Methode nicht neben, sondern über andere Verfahren gestellt wird und diese verdrängt, also statt einer Verbreiterung der Möglichkeiten eine Monopolstellung mit sich bringt: als „neuer bester Weg“, leicht zu handhaben und für praktisch alle

Fragen anwendbar. Ein scheinbares Universalmittel, das denen Macht verleiht, die darüber verfügen. „Im derzeit geführten Diskurs der Begeisterung besteht die Gefahr, dass die Methoden rund um Big Data überbewertet und ihre Grenzen und Schwachstellen nicht gesehen werden“, sagt Voß.

Ähnlich sieht es auch Claudia Plant. Die aus Deutschland stammende Informatikerin wurde mit Jänner 2016 als erste Professorin für Data Mining an die Universität Wien berufen. Sie entwickelt Methoden, mit denen das Wissen aus Big Data zugänglich gemacht werden soll. „Mehr Daten bringen nicht automatisch mehr Wissen“, sagt sie. Das Potenzial, was sich aus Datenmassen herausfiltern lässt, sei groß, damit aber auch die – notwendige – Verantwortung im Umgang mit diesen. Viel zu oft würden pauschale Schlüsse ohne genaue Kenntnis der Methoden und der dahinterliegenden Algorithmen präsentiert: „Die Technologien werden oft blind eingesetzt, die Ergebnisse blind berichtet.“ Daher müssten die Entscheider nicht nur über die Möglichkeiten, sondern auch über die Grenzen der Methoden informiert werden, sagt sie. Hier ortet sie eine Kluft. Und auch die Nutzer wüssten meist nicht, was mit ihren Daten passiert. Es brauche also Transparenz, die in der medizinischen Forschung, ihrem Steckenpferd, allerdings weit einfacher zu erreichen sein dürfte, als wenn kommerziell ausgerichtete Unternehmen auf soziale Medien zugreifen.

Digitales Grundrauschen steigt

Dass sich Parteien von Daten aus der Bevölkerung leiten lassen, ist freilich nicht neu. „Politiker agieren schon jetzt mit Blick auf die neuesten Umfragen“, sagt Katharina Schell, langjährige Leiterin der Innenpolitik der Austria Presse Agentur (APA) und heute als Mitglied der Chefredaktion für redaktionelle Innovationen zuständig. Allerdings werde durch die steigende Masse an Informationen das „digitale Grundrauschen“ immer lauter. Und nicht nur die Zahl der Informationen, auch die Zahl der Quellen habe stark zugenommen. „Eine Homepage ist schnell angelegt, eine Facebookseite sowieso.“ Während früher klar gewesen sei, wer etwas behauptet oder hinter einem Medium steht, sei dazu nun ein zusätzlicher Rechenschritt notwendig. „Vor dem Faktencheck kommt jetzt der Quellencheck“, erklärt sie. Als Antwort auf die für viele so überraschende Wahl Trumps und mit Blick auf die anstehenden Wahlen in Deutschland und Frankreich – und dann auch Österreich – entwickelte die APA in der ersten Hälfte 2017 mit dem „Source Check“ Quellenporträts, die bei einer raschen Einschätzung helfen sollen. Denn im Journalismus wie auch in der Wissenschaft sollte die Frage, woher Daten kommen und welche Qualität sie haben, am Beginn der Überlegungen stehen.

In zehn Jahren werden wir auch bei uns in allen Ministerien Data-Science-Teams haben.

Peter Parycek

„Die Datenqualität ist äußerst unterschiedlich“, sagt Informatikerin Plant. Wirklich fatal werde es aber, wenn man auf Basis falscher Werte Schlüsse ziehe – oder sie gar politischen Entscheidungen zugrunde lege. Kommerziell erhältliche Softwarepakete seien zwar schnell einsetzbar, erforderten aber auch viel Fachwissen. Die Wissenschaftlerin ortet in der momentan boomenden Branche „viele Quereinsteiger mit wenig Ahnung“.

Empirismus als Illusion

Für den Soziologen Voß entpuppt sich der „pure Empirismus“, bei dem man >>

Data Science gegen Medizin-Mythen



Teebaumöl hilft gegen Pickel, Schokolade macht glücklich, blaues Licht stört den Schlaf: Ob Behauptungen zu Gesundheitsthemen stimmen oder Fake sind, klärt die neue, im August 2017 vorgestellte App „MedBusters“ des Hauptverbands der österreichischen Sozialversicherungsträger. Die darin enthaltenen wissenschaftlich geprüften Fakten stammen unter anderem von Medizin Transparent, dem Online-Service von Cochrane

Österreich an der Donau-Universität Krems. Seit 2011 überprüft das Wissenschafterteam Gesundheitsbehauptungen auf wissenschaftliche Haltbarkeit und durchforstet dazu medizinische Datenbanken nach tausenden Studien. 346 Gesundheitsaussagen aus Medien, Internet und Werbung wurden dafür bisher dem Fakten-Check unterzogen.

www.medbusters.com



JAN-PETER VOß

Prof. Dr. Jan-Peter Voß leitet seit 2012 als Juniorprofessor das Fachgebiet Soziologie der Politik an der TU Berlin. Er war zwei Jahre lang im Forschungsprojekt Abida („Assessing Big Data“) Mitglied eines Arbeitskreises zu politikwissenschaftlichen Dimensionen von Big Data.

Maschinen wertfrei auf Daten loslasse, ohnehin als Illusion. Auch in jedem Algorithmus und seiner Programmierung stecken Annahmen und Theorien. Allerdings seien die Methoden stark technisiert und versteckt und so einer öffentlichen Debatte kaum zugänglich zu machen. „Damit geht Transparenz verloren“, sagt Voß, der zwei Jahre lang in einer Arbeitsgruppe die Bedeutung von Big Data aus politikwissenschaftlicher Sicht mitdiskutierte. Die Behauptung, dass diese besonders umfassende Ergebnisse liefern, teilt er nicht: „Was wir in den Onlineinteraktionen beobachten, ist nicht die ganze soziale Wirklichkeit, es sind lediglich Aktivitäten bestimmter Nutzergruppen.“ Nicht alle Menschen verwendeten aber Neue Medien, zudem würden diese die Kommunikation stark vorformen: „Twitter gibt den Nutzern 140, neuerdings 280 Zeichen Platz, um sich auszudrücken.“ Umgekehrt könne eine Person aber auch mehrere Accounts besitzen. Und nicht immer agierten Menschen hinter digitalen Handlungsspuren: Social Bots, hinter denen Computerprogramme stehen, würden mit ihrem menschenähnlich programmierten Verhalten das Internet manipulieren, PR-Agenturen ganze Trollfarmen betreiben, um die öffentliche Meinung zu beeinflussen. Es sei mittlerweile schwierig, aus der Grundgesamtheit herauszufiltern, was PR ist, sagt Voß. Damit stehe das große Versprechen, dass man damit die tatsächlichen Bedürfnisse der Bevölkerung erheben könne, um maßgeschneiderte Politikleistungen zu begründen, auf sehr wackligen Beinen. Was jedoch

Auch in jedem Algorithmus und seiner Programmierung stecken Annahmen und Theorien.

Jan-Peter Voß

nicht verhindere, dass das Versprechen einen Hype um die neue Sozialtechnologie auslöse.

Stadtplan mit Brennpunkten

In Autokratien wie Singapur oder China werde die Technologie bereits in völlig anderen Dimensionen genutzt, erzählt Rechtsinformatiker Parycek: einerseits für die pragmatische ideologiefreie Aufbereitung wirtschaftspolitischer Entscheidungen und andererseits zur Kontrolle und Verhaltenssteuerung der Gesellschaft. China verwende die neuen Methoden bereits im großen Stil, um die Onlinekommunikation seiner Bürger zu überprüfen. „Da finden wir echte Big-Data-Analysen, wenn Millionen von Chinesen pro Sekunde kommunizieren“, sagt er. Das Land versuche, die soziale Ordnung sicherzustellen, indem es seine Bürger bewertet. Dazu werden Daten wie Zahlungsmoral, Einkaufsgewohnheiten, Onlineverhalten oder sozial korrektes Verhalten gebündelt. Das „Sozial-Kreditsystem“ soll bis 2020 kontinuierlich weiter ausgebaut werden. Zugleich lasse sich so aber auch der Pulsschlag der Gesellschaft beobachten und für Entscheidungen heranziehen.

In Österreich steht man bei diesen Überlegungen erst am Anfang. „Was wir im Wahlkampf erlebt haben, war lediglich die Debatte um ein paar Facebookseiten, wo keiner wusste, wer dahintersteht“, sagt Journalistin Schell. Und auch Parycek würde „im österreichischen Wahlkampf noch nicht von Big Data sprechen“. Parteien hätten gerade einmal Onlinewerbung gekauft. Datenanalysemethoden könnten aber – anonymisiert und unter Einhaltung des Datenschutzes sowie demokratiepolitischer Korrekture – auch hier dazu beitragen, den Boden für komplexe Entscheidungen aufzubereiten. Außerdem würde es durch sie gelingen, Emotion aus heiklen Debatten zu nehmen, sagt Parycek. Er ist daher überzeugt: „In zehn Jahren werden wir auch bei uns in allen Ministerien Data-Science-Teams haben.“ Während die Registrierkassa derzeit ein Kontrollinstrument sei, könnte sie in Echtzeit, also „live“, an ein System angebunden die Entwicklung der österreichischen Wirtschaft unmittelbar messen.

Menschen und Computer haben ganz unterschiedliche Stärken und Schwächen. Gemeinsam lässt sich ein gutes Endergebnis erzielen.

Claudia Plant

Data-Science-Teams bereits aktiv

In den USA sind sogenannte Data-Science-Teams bereits für Politik und Verwaltung im Einsatz. Parycek kennt die disziplinenübergreifend zusammengesetzten Einheiten, die sich mit ihren Methoden ganz unterschiedlichen Bereichen widmen, aus seinem Forschungsnetzwerk. Das Data-Science-Team von New York beriet etwa,

als es bei Hochhausbränden immer wieder viele Tote unter den Zivilisten, aber auch unter den Feuerwehrleuten gab, berichtet er. Parycek fragte die Verantwortlichen, was ein Data Scientist können muss. Die Antwort war: „Er muss die richtigen Fragen stellen.“ Auf diese Weise könne man fast jedes Problem mit Hilfe der Analyse von Daten lösen. Als man bei den Hochhausbränden nachforschte, warum so viele Menschen starben, zeigte sich, dass sich die Hausbesitzer nicht an baurechtliche Vorgaben hielten und in den betroffenen Häusern viel zu viele Leute wohnten. Das New Yorker Data-Science-Team sammelte dazu Informationen und erstellte Stück für Stück einen Stadtplan mit potenziellen Brennpunkten. Um die Sicherheitsmaßnahmen zu kontrollieren, rückten aber schließlich keine Beamten, sondern Feuerwehrleute aus. Man habe angenommen, dass man diesen eher öffne, sagt Parycek. Und diese berieten die Menschen bei der Gelegenheit auch gleich über mögliche Risiken.

Generell scheint es sich zu bewähren, wenn sich Mensch und Maschine trotz der dynamischen Entwicklung auch weiter ergänzen. „Menschen und Computer haben ganz unterschiedliche Stärken und Schwächen. Gemeinsam lässt sich ein gutes Endergebnis erzielen“, sagt Informatikerin Plant. Persönlich fände sie es durchaus interessant, wenn Politiker ihre Entscheidungen stärker auf Basis von Fakten erklären würden. ■



KATHARINA SCHELL

Mag. Katharina Schell studierte Germanistik und Skandinavistik. 1998 begann sie bei der APA als freie Mitarbeiterin. Von 2008 bis 2016 war sie Innenpolitik-Chefin, aktuell ist sie Medienredakteurin sowie Mitglied der Chefredaktion und u. a. für redaktionelle Innovation zuständig.

Alice Senarclens de Grancy ist Redakteurin der Tageszeitung „Die Presse“.

Fotos: Schell © APA; Voss © Studioline

ANZEIGE



Umfassendes steuerliches Spezialwissen für die Immobilienbranche auf 0,021m².

Jetzt kostenlos die Broschüre bestellen und profitieren: service@tpa-group.at oder unter www.tpa-group.at

_WENDEPUNKTE



ATTENTAT VON SARAJEVO

Noch ist der Besuch des Thronfolgers der K.u.k-Monarchie, Franz Ferdinand, und seiner Gattin im Gange, noch besteht an diesem 28. Juni 1914 die Ordnung des Kaiserreichs und der europäischen Mächtekonstellation. Doch ihr Zusammenbruch wird nur wenige Minuten später durch die tödlichen Schüsse von Gavrilo Princip auf den Thronfolger ausgelöst. Der nachfolgende Dominoeffekt an Beistandserklärungen mündet in den Ersten Weltkrieg, dieser reißt die Monarchien, wie jene von Österreich-Ungarn, Deutschland und Russland in den Abgrund.

Ein Werkzeugkasten für das Wissen

*Wer komplexe Systeme begreifen will, muss sie in ihrer Vielschichtigkeit verstehen. Der Innovationsexperte **Gerald Steiner** erklärt, was diese ausmacht und was Wissensmanager mit Automechanikern verbindet.*

Interview: Alice Senarclens de Grancy

upgrade: Sie haben die HTL für Maschinenbau besucht, zunächst in Ingenieurbüros gearbeitet, wirkten u. a. auch am Bau des Grazer Plabutschunnels mit. Was haben Sie von dort für das Wissensmanagement mitgenommen?

Gerald Steiner: Ich habe im Bereich Tunnelbau mit Produktinnovationen und neuen Prozesszugängen zu tun gehabt. Da steht man schnell vor der Wahl: Entweder ich versuche, alles selbst zu machen, und bin auf meine Erfahrungen eingeschränkt, oder es gelingt mir, Menschen mit wichtigem Experten- und Erfahrungswissen zu integrieren. Für mich war es erstaunlich, wie viel Wissen es neben dem akademischen Bereich in der Produktion gibt. Das wurde bei den Entwicklungen aber sehr oft vernachlässigt. Diese Erkenntnis hat mich dazu bewegt, zu überlegen, wie ich etwa auch Vorarbeiter oder Montagearbeiter mit an Bord holen kann. Ohne das damals als Business-Management zu bezeichnen, hat es mir gezeigt: Ich bekomme weitaus bessere Ergebnisse, wenn ich eine Wissensintegration über verschiedene Bereiche und Akteure hinweg erreiche.

Sie haben später als Wirtschaftsprofessor in Harvard gemeint: „Spitzenleistungen sind das Ergebnis einer klaren Vision.“ Seit 2015 sind Sie an der Donau-Universität Krems, was ist die Vision für Ihre Arbeit hier?

Steiner: Ich bin überzeugt, dass die Universität nicht nur akademisches Wissen generiert und vermittelt, sondern zunehmend auch Beiträge zu den großen gesellschaftlichen Herausforderungen leisten muss. Das ist die große Vision, die hinter all meinem Tun steht. Themen wie Digitalisierung, Sicherheit, nachhaltige Entwicklung oder Gesundheit haben eines gemeinsam: Sie sind hochkomplex.

Wie können Erkenntnisse aus dem Wissensmanagement beitragen, solche hochkomplexen Aufgaben zu lösen?

Steiner: Betrachtet man den Begriff Wissensmanagement von der Wurzel her und glaubt, es geht darum, bestehendes Wissen zusammenzubringen und im Sinne eines Kochrezepts zu Lösungen zu kommen, ist das eine veraltete Sichtweise. Wissensmanagement muss sich heute ständig neu erfinden. Und das erfordert anderes als >>

Univ.-Prof. Mag. Dr. **Gerald Steiner** leitet das Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement der Donau-Universität Krems. Außerdem ist der Universitätsprofessor für Organisationskommunikation und Innovation Dekan der Fakultät für Wirtschaft und Globalisierung. Steiner wirkte zuvor an den Universitäten Graz und Harvard, wo er eine Schumpeter-Gastprofessur innehatte.

ein a plus b plus c ist gleich – so läuft es nicht. Die Wissensspirale hat längst so viel Dynamik, dass sie kein rein deterministisches System mehr darstellt. Ein einfaches Problem, etwa einen Sessel zusammenzubauen, ist wohldefiniert: Ich weiß, wie viel Teile ich habe, kenne den Prozess, damit aus dem Ikea-Bauset ein fertiger Sessel wird. Nehme ich eine Uhr her, ist das noch immer ein deterministisches Problem, aber es ist kompliziert, da brauche ich schon mehr Kenntnisse und Kompetenzen. Und eine komplexe Fragestellung reicht noch weit darüber hinaus.

Ein Beispiel?

Steiner: Wir hatten ein internationales Projekt zu Ernährungssicherheit. Das hat nicht nur mit hungernden Menschen zu tun, sondern auch mit Übergewichtigen – deren Anteil an der Weltbevölkerung ist mit je rund einer Milliarde gleich groß. Es bedarf also einer ganzheitlichen Betrachtung in Verbindung mit in kollaborative Problemlösungsprozesse eingebetteten Methoden.



Wie geht man also vor?

Steiner: Ich muss ein System zunächst verstehen lernen in seiner Vielschichtigkeit. Sie wissen in komplexen Systemen vorerst nicht, wie einzelne Reaktionen ablaufen, welche Störelemente sich ergeben. Überlegungen dazu helfen, fit für die Zukunft zu werden. Wenn eine Fußballmannschaft trainiert, weiß sie auch nicht, welche Spielzüge der Gegner machen wird, aber sie kann sich darauf einstellen, indem sie etwa Freundschaftsspiele durchführt, so die gegnerische Mannschaft studiert und das eigene Adaptionsverhalten verbessert.

Sie plädieren in Ihren Publikationen für die Suche nach den „echten Problemen“ als „Robdiamanten“ der Innovation.

Was ist gemeint? Und wie findet man diese?

Steiner: Schon Paracelsus hat gesagt: Wenn ich Fieber bekämpfe, senke ich zwar die Temperatur, aber das heißt nicht, dass der Mensch gesund ist. Und so ist es auch bei der Innovation. Wenn Sie mit einem vielleicht offensichtlichen Problem losstarten, generieren Sie Ideen und zweifellos auch Innovation, leisten aber keinen Beitrag für die nachhaltige Verbesserung des Gesamtsystems. Die wirklichen Ursachen von Problemen zu finden, ist daher zentral.

Passiert das häufig, dass das Pferd sozusagen von hinten aufgezügelt wird?

Steiner: Wo man losstartet, muss nicht die tatsächliche Ursache einer Problemkette sein. Wir hatten ein Entwicklungsprojekt mit dem Unternehmen Kärcher, da ging es um die Innovation der Zukunft. Wofür steht Kärcher? Für Reinigen. Spannend war, dass es Kärcher um soziale, gesellschaftlich relevante Fragestellungen gegangen ist und nicht einfach nur um eine erhöhte Reinigungsleistung, aber das hat sich erst im Prozess gezeigt. Kann die Firma etwa für das Leben älterer Menschen oder bei Reha-Maßnahmen etwas beitragen? Das liegt nicht auf der Hand, das ist zunächst verborgen.

Was war das Ergebnis?

Steiner: Ein Rollator mit Reinigungsaufsatz und mit Messsensoren für Körperfunktionen. Wir haben gesehen, dass es den Leuten im Altersheim viel Spaß macht, etwas selbst

tun zu können. Die Arbeit mit dem Rollator ersetzt Bewegungsmaßnahmen aus der Reha. Und zusätzlich freut sich der Mediziner, wenn über die an den Griffen eingebauten Sensoren Körperwerte bei Bewegung abgefragt werden. Fast jeder ist beim Arzt aufgeregt, die Herzfrequenz geht nach oben. So bekommt man Messwerte von ganz anderer Qualität, auch weil sie über einen Zeitraum gemessen werden.

Sie haben bei Ihrer Antrittsvorlesung gesagt, „komplexe gesellschaftliche Herausforderungen benötigen besondere Formen der Kollaboration und Kommunikation“. Welche könnten das sein?

Steiner: Interdisziplinäre Kollaborationsprozesse und von Beginn an einen Stakeholderdiskurs, also einen Dialog mit Praktikern im Sinne eines transdisziplinären Vorgehens. Und das funktioniert nur auf Augenhöhe.

Fehlt diese mitunter?

Steiner: Wenn sich eine Disziplin als die übergeordnete und wichtigere betrachtet, habe ich ein Problem. Das kommt sehr oft vor. Fehlleitend könnten manche meinen: Die Geisteswissenschaften sind nicht so wichtig. Da würde ich sagen: und wie wichtig die sind! Wenn ich heute etwa einen Beteiligungsprozess gestalte, helfen mir Anthropologen extrem, die Akteure und Gruppen, ihre Kommunikationsmuster, Vorstellungen und Werte zu verstehen. Und so ist es auch in der Zusammenarbeit mit Akteuren der Praxis. Betrachtet man nur die akademische als kreative Klasse, ist das eine Geringschätzung der österreichischen Facharbeiterschaft, die ihrerseits aber zu sehr vielen großen Innovationen im österreichischen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem beigetragen hat. Es geht um einen Dialog, der diese Unterschiedlichkeiten zulässt, um eine gemeinsame Sprache.

Welche sind die wichtigsten Werkzeuge modernen Wissensmanagements?

Steiner: Das hängt von der Situation ab. Nehmen Sie an, Sie haben einen alten Sportwagen. Er ist kaputt und sie fragen nach den besten Werkzeugen. Da muss man zuerst wissen, was nicht funktioniert. Und so ist es auch im Wissensmanagement,

Zentral ist, die wirklichen Problemursachen zu finden. Schon Paracelsus sagte: Fieber bekämpfen senkt die Temperatur, aber das heißt nicht, dass der Mensch gesund ist.

Gerald Steiner

bevor man die Werkzeuge wählt. Systemanalytische Methoden haben heute etwa eine zentrale Bedeutung für das Wissensmanagement komplexer Aufgaben. Und dann hat ein guter Wissensmanager – wie ein Mechaniker – so etwas wie einen Werkzeugkoffer. Da sind traditionelle Elementen wie Checklisten, Mindmaps, Problemfindungs- und Problemlösungsmethoden oder Kreativitätstechniken.

Wo zeigen sich in der Praxis Hindernisse für Wissensmanagement?

Steiner: Der Flaschenhals ist oft, dass unsere Ausbildungssysteme die heute notwendigen Kompetenzen nicht ausreichend herausbilden, etwa in Bezug auf systemisches Denken, Kreativität, kollaboratives Problemlösen und soziokulturelle Fähigkeiten. Dann helfen auch einzelne Methoden nichts, weil die Leute diese nicht nutzen können, um die Prozesse entsprechend zu gestalten. ■



Im Fokus:
Das Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement der Donau-Universität Krems

Im Dreischritt

Innovation gedeiht durch guten Austausch, im Wechselspiel von Verstehen und Kommunizieren. Denn auf allen Feldern der Wirtschaft gilt heute: Ohne Abläufe, Mechanismen und Verständnis von Prozessen lässt sich das Weiterkommen nicht organisieren. „Innovation geht nur gemeinsam, durch einen Prozess Step-by-step. So verhält es sich mit dem Verständnis: Wie ein System tatsächlich funktioniert, lässt sich nur durch Kommunikation und Interaktion, also im Austausch mit anderen Menschen begreifen. Das Gleiche gilt für politische und Unternehmenskommunikation ebenso wie für den Journalismus. Auch deren Vertreterinnen und Vertreter müssen zunächst begreifen, bevor sie kommunizieren und damit Prozesse mitgestalten“, sagt Univ.-Prof. Dr. Gerald Steiner, Innovationsexperte, Leiter des Departments für Wissens- und Kommunikationsmanagement an der Donau-Universität Krems.

www.donau-uni.ac.at/wuk



Lehre

Das Department bietet in Modulbauweise berufsbegleitend flexibel konzipierte Weiterbildungsprogramme vom Masterstudium bis zu Einzelmodulen an, die Problemlösungs- und Kommunikationskompetenz sowie Management-Know-how verknüpfen.

Forschung

Im engen Zusammenspiel mit Praktikerinnen und Praktikern forscht das Department transdisziplinär und international in fünf Themenschwerpunkten.

_WENDEPUNKTE



KONFERENZ VON JALTA

Winston Churchill, Franklin D. Roosevelt, Josef Stalin nebeneinandersitzend – das Foto dieses Moments bei der Konferenz von Jalta markiert die Aufteilung der Welt, insbesondere Europas in die russisch dominierte und amerikanisch-westlich dominierte Sphäre. Die Jalta-Konferenz, 4. bis 11. Februar 1945, besiegelte nicht nur das Schicksal Deutschlands und die Weltordnung für über vier Jahrzehnte, sondern brachte auch eine Einigung über die letzten Punkte zur Gründung der Vereinten Nationen.

Nix ist fix

Wir wählen immer wechselhafter, aber wählen wir wenigstens, was wir wirklich wollen? Die Politikwissenschaft hat einige Erklärungen, warum wir als Wählende entscheiden, wie wir wählen.

Von Johanna Müller

S

o viel vorweg: Mit den reinen Fakten erringt man die Gunst der Stimmberechtigten nicht. „Man mag es sich wünschen“, sagt der Politik- und Kommunikationswissenschaftler Markus Rhomberg, „aber Menschen sind

keine rationalen Wählerinnen und Wähler; ebenso wenig wie sie rationale Konsumenten sind. Wenn ich Wähler von etwas überzeugen will, muss ich sie auch auf einer emotionalen Ebene ansprechen, bei ihren Wünschen, Hoffnungen, Ängsten und Leidenschaften.“

Der Verdacht, dass wir uns bei unseren Wahlentscheidungen nicht von Argumenten und Fakten leiten lassen, ist nicht neu. So schrieb Edward L. Bernays bereits 1928 in seinem PR-Klassiker „Propaganda“, dass die „Volksmeinung aus überlieferten Vorurteilen, Symbolen und Klischees“ bestehe, die wiederum von den jeweiligen „Anführern“ entwickelt würden. Die Neuropsychologie und die Neurolinguistik finden in den letzten Jahrzehnten immer wieder starke Belege dafür, dass wir Entscheidungen – auch Wahlentscheidungen – nicht bewusst treffen und dies auch gar nicht können. „Nicht Fakten, sondern Frames sind die Grundlage unserer alltäglichen sozialen, ökonomischen

und politischen Entscheidungen“, schreibt die Linguistin Elisabeth Wehling in ihrem Buch „Politisches Framing“. Sie setzt hinzu: „Der Großteil unseres Denkens kann nicht nur nicht von uns beeinflusst werden, sondern wird von uns nicht einmal wahrgenommen.“ Wenn dem so ist, dass wir offenbar nicht so recht wissen, warum wir uns so und nicht anders entscheiden: Was wählen wir denn dann eigentlich, wenn wir wählen?

Stammwähler schwinden

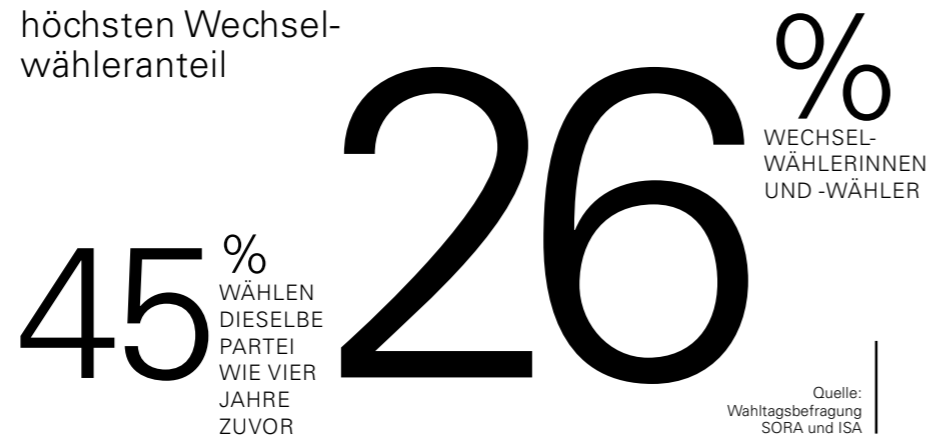
Vielleicht zunächst zu dem, was wir nicht wählen: Anders als früher fühlen wir uns zum Beispiel nicht mehr an „unsere“ Partei gebunden. „Stammwähler und -wählerinnen“ sind rar geworden: Gerade einmal 45 Prozent haben bei der Nationalratswahl 2017 dieselbe Partei gewählt wie vier Jahre zuvor, stellten die beiden Institute SORA und ISA in ihrer gemeinsamen Wahltagsbefragung nach der Nationalratswahl in Österreich am 15. Oktober fest. Mit 26 Prozent war der Anteil der Wechselwählerinnen und -wähler bei dieser Nationalratswahl so hoch wie noch nie. Woran liegt das? „Bereits seit den 1970er Jahren kann man etwa aus der Tatsache, dass jemand Arbeiter ist, nicht >>



MARKUS RHOMBERG

Prof. Dr. Markus Rhomberg ist Politik- und Kommunikationswissenschaftler und hat sich auf politische Kommunikation spezialisiert und mehrere Bücher zu diesen Themen verfasst. Er leitet seit Oktober 2017 die Geschäftsstelle der Internationalen Bodensee-Hochschule IBH und war zuvor Leiter des Zentrums für Politische Kommunikation an der Zeppelin Universität Friedrichshafen (ZU).

Die Nationalratswahl 2017 mit dem bisher höchsten Wechselwähleranteil



mehr auf sein Wahlverhalten schließen. Das hat damit zu tun, dass die soziale Zugehörigkeit nicht mehr identitätsstiftend ist. Deshalb fallen Wahlentscheidungen heute viel kurzfristiger in Abhängigkeit von vielen verschiedenen Faktoren“, erklärt Sylvia Kritzinger, Politikwissenschaftlerin der Universität Wien.

Das Kreuzchen bei einer Partei zu machen, die sich auch als solche präsentiert, fällt uns generell zunehmend schwer. „Parteien haben heute keinen guten Ruf: Sie stehen für ein elitäres Politikverständnis und die Populismusforschung zeigt uns, dass es unter manchen der Wählern durchaus einen Elitenfrust gibt“, sagt Sylvia Kritzinger. Die Frustration über die Eliten, die Sehnsucht nach etwas Neuem machen „Bewegungen“ für uns attraktiv, meint Kritzinger. „Diese populistischen Wahlmotive finden wir zum Beispiel bei den Wählern der Liste Pilz ebenso wie bei der FPÖ.“ Anders als Parteien können populistische Bewegungen glaubhaft suggerieren, sie würden für „das Volk“ sprechen. „Ein genialer Schachzug“, so Kritzinger, „denn keiner weiß, wer das Volk ist. Das Volk sind ja wir alle. Und wir haben alle ganz unterschiedliche Interessen und Ideologien.“

Stadt-Land-Gefälle

Alter, Klasse, Geschlecht spielen zwar eine zunehmend geringere Rolle für unser Wahl-

verhalten. Gänzlich losgelöst von sozio-ökonomischen Bindungen treffen wir unsere Wahlentscheidungen dennoch nicht. „Männer wählen tendenziell eher Mitte-Rechts-Parteien und Frauen eher Mitte-Links-Parteien“, sagt der Politologe Peter Filzmaier. Doch die Aussagekraft der sozialen Kategorien ist begrenzt: „SPÖ und ÖVP werden überdurchschnittlich von der 60-plus-Generation gewählt, das heißt, auch von Frauen dieser Generation; während die Grünen eher von jüngeren städtischen Frauen gewählt werden.“ Während Unterschiede wie Alter oder Geschlecht also an Bedeutung und auch an Erkenntniswert zu verlieren scheinen, sind die Unterschiede im Wahlverhalten zwischen Land- und Stadtbewohnern nach wie vor auffallend, wie Peter Filzmaier sagt: „Der Stadt-Land-Gegensatz ist oft noch viel stärker ausgeprägt als andere demografische Unterschiede. Das war bei der Präsidentschaftswahl 2016 besonders deutlich: Alexander Van der Bellen hat in den Städten 60 Prozent und mehr der Stimmen bekommen, Norbert Hofer umgekehrt in den kleineren Gemeinden ebenso viel.“

Dass es im Präsidentschaftswahlkampf 2016 um zwei Personen ging und nicht um Parteien, kann dazu beigetragen haben, dass die Wahlbeteiligung damals sehr hoch war und der Wahlkampf insgesamt sehr emotional geführt wurde. Sobald Gefühle im Spiel sind und diese mit Themen und

Personen verknüpft werden können, fühlen wir uns nämlich angesprochen. „Personalisierung – das hat man auch in diesem Nationalratswahlkampf gesehen – funktioniert vor allem auch medial sehr gut“, sagt Markus Rhomberg.

Weder Chronisten noch Meinungsmacher

Die Medien – sitzen sie nicht gerade in diesen digitalen Zeiten an besonders langen Hebeln, indem sie bestimmte Themen leicht in den Vordergrund spielen können? Es sei zwar so, meint Rhomberg, dass die Medien nicht im Alleingang bestimmen, welche Themen etwa einen Wahlkampf dominieren, ihr Einfluss sei aber auch nicht zu unterschätzen: „Die Medien sind weder reine Chronisten des politischen Geschehens noch allmächtige Meinungsmacher“, sagt er. Wenn die These der Kognitionsforschung stimmt, dass wir eben nicht rational und objektiv Argumente gegeneinander abwägen, wenn wir Entscheidungen treffen, dann liegen die Medien bei uns genau richtig. Medien tendierten nämlich dazu, so Rhomberg, gerade die Themen „groß“ zu machen, die mit starken Gefühlen verbunden sind. Bei den beiden Wahlkämpfen in Deutschland und in Österreich

schien daher neben dem Thema Migration kein anderes Thema mehr Platz zu haben, „obwohl andere Fragen, wie etwa Digitalisierung, soziale Sicherung, Bildung oder Pflege, mindestens ebenso dringlich und relevant sind.“ Eine politische Partei, die das Momentum für sich nutzen will, findet in den Medien daher einen kongenialen Partner, wenn sie ebenfalls auf die emotionale Karte setzt. „Die Politik hat die mediale Logik längst übernommen, weil sie glaubt, die Wähler dann besser erreichen zu können“, so Rhomberg. Wahlkampagnen, die auf unsere Gefühle abzielen, erreichen uns mit ihrer Botschaft viel eher.

Ängste nicht negieren

Emotional starke Themen sind oft Themen, die geeignet sind, Unsicherheiten und Ängste zu schüren. Diese Unsicherheiten und Ängste, die es ja tatsächlich gibt, einfach zu negieren, sei keine gute Strategie, wie Sylvia Kritzinger sagt: „Weder die Grünen in Österreich noch die Linke in Deutschland haben eine Gegenposition bei dem Thema Migration entwickelt. Wenn ein Thema so stark dominiert, ist es nicht empfehlenswert, sich einfach nicht damit auseinanderzusetzen und keine Antworten zu liefern.“ Spielen Inhalte für uns also doch eine Rolle? Kommt es nur darauf an, sie richtig zu verpacken? „Ja“, meint zumindest Sylvia Kritzinger. „Wählerinnen und Wähler nehmen aber oft ‚Abkürzungen‘, wenn sie sich entscheiden sollen. Nicht jeder und jede hat die Ressourcen, also ausreichend Zeit und Interesse, sich lang mit politischen Fragen zu beschäftigen, daher braucht man Shortcuts, die von den Parteien zur Verfügung gestellt werden.“

Einer dieser Shortcuts kann darin bestehen, die einfachste Antwort zu suchen und dann die Partei oder Bewegung zu wählen, die es einem am leichtesten macht. Populistische Parteien haben dabei einen Vorteil: Sie liefern die Lösung gleich mit. „Warum sind Populisten so populär? Die Antwort ist, dass sie einfache Lösungen bei komplexen Angelegenheiten anbieten. Und es ist natürlich einfacher, sich zu entscheiden, wenn man eine klare Message bekommt und sich denken kann, o. k., wenn wir das so machen, dann wäre das Problem gelöst.“ ■



PETER FILZMAIER

Univ.-Prof. Dr. Peter Filzmaier ist Politikwissenschaftler und Professor für Demokratiestudien und Politikforschung an der Donau-Universität Krems sowie für Politische Kommunikation an der Karl-Franzens-Universität Graz. Er leitet das Internationale und Interuniversitäre Netzwerk Politische Kommunikation netPOL und gründete 2007 das Institut für Strategieanalysen (ISA).



SYLVIA KRITZINGER

Univ.-Prof. Dr. Sylvia Kritzinger ist Politikwissenschaftlerin und Professorin für Methoden der Sozialwissenschaften am Institut für Staatswissenschaften der Universität Wien. Sie ist eine der Projektleiterinnen der „Austrian National Election Study“ (AUTNES) und verantwortlich für „the Demand Side – Wahlverhalten“.

Bereits seit den 1970er Jahren kann man etwa aus der Tatsache, dass jemand Arbeiter ist, nicht mehr auf sein Wahlverhalten schließen.
Sylvia Kritzinger

_WENDEPUNKTE



TREFFEN ROOSEVELT – IBN SAUD

An Bord des US-Kriegsschiffes USS Quincy konferierten am 14. Februar 1945, drei Tage nach der Jalta-Konferenz, der US-Präsident Franklin D. Roosevelt und der saudische König Abd al-Aziz ibn Saud. Das Treffen wird in der arabischen Welt ambivalent gesehen, steht es doch für den Beginn der strategischen Zusammenarbeit zwischen den USA und Saudi-Arabien, der Ausbeutung der dortigen Ölreserven und des westlichen Einflusses auf die arabische Welt. Zahlreiche Konflikte bis hin zur Radikalisierung des Islam haben ihre mittel- und unmittelbare Ursache in diesem Treffen.

Entscheiden in Verfassungskrisen

In Ungarn und Polen droht mithilfe der direkten Demokratie der Rechtsstaat ausgehöhlt zu werden, Katalonien löste in Spanien Unruhe aus. Wie entscheiden, wenn Politik und Rechtsstaat kollidieren?

Von Gunnar Landsgeßell

I

n Katalonien kündigt Regierungschef Carles Puigdemont die Sezession vom spanischen Zentralstaat an und wird von diesem entmachtet. In Ungarn wird unter Premier Viktor Orbán (FIDESZ) die Gewaltentrennung aufgeweicht, während Medien und NGOs unter

Beobachtung stehen. Auch in Polen versucht die regierende PiS unter der Regie von Jarosław Kaczyński sich die Justiz dienstbar zu machen und gefährdet deren Unabhängigkeit. Drei Beispiele krisenhafter Politik aus Europa, bei der die Verfassung eine entscheidende Rolle spielt. Was kann, was muss Politik tun, wenn demokratische Rechte zur Disposition stehen?

In Spanien griff Premier Mariano Rajoy energisch durch, als sich die Pläne für das Katalonien-Referendum konkretisierten. Einsatzkräfte der Guardia Civil wurden nach Barcelona verlegt, um illegale Demonstrati-

onen aufzulösen, es gab Durchsuchungen, Verhaftungen und die Anweisung, neun Millionen Stimmzettel zu beschlagnahmen. Mehrmals drohte Rajoy, den Artikel 155 der Verfassung einzusetzen und die autonome Region unter Zwangsverwaltung zu stellen. Als das Referendum tatsächlich pro Unabhängigkeit ausging, rief Puigdemont diese nicht aus, sondern spielte auf Zeit und forderte Rajoy zum Dialog auf.

Kein Recht auf Sezession

In Madrid hatte das Verfassungsgericht noch vor den turbulenten Ereignissen in Katalonien ein Unabhängigkeitsreferendum als Kompetenzüberschreitung bezeichnet. Ganz allgemein berufen sich die Katalanen hingegen auf das Selbstbestimmungsrecht der Völker. Thomas Ratka, Professor für Europarecht, schränkt jedoch ein: „Es gibt kein völkerrechtliches ‚Recht auf Sezession‘“



THOMAS RATKA

Univ.-Prof. Dr. Thomas Ratka, LL.M. ist Professor für Europarecht und Medizinrecht an der Donau-Universität Krems sowie Vize-Rektor für Lehre/Wissenschaftliche Weiterbildung.

sion', außer ein Volk ist durch die Staatsmacht – etwa bei ethnischen Säuberungen – in seinem Bestand bedroht.“ Das sei bei den Katalanen nicht im Ansatz der Fall: „Es war zu lesen, dass das reiche Katalonien viele Milliarden Euro Überschuss an andere Regionen abliefern muss, während Madrid eine Finanzautonomie verweigert hat.“ Das sei sicherlich ein politischer Fehler und durchaus „ungerecht“, aber: „Aus bloßer Ungerechtigkeit ergibt sich kein Anspruch auf Abspaltung.“ Zu bedenken sei aber, dass es bei Staatenneugründungen weniger um „Ansprüche“ gehe, sondern die normative Kraft des Faktischen wirke: „Kaum eine Sezession war in der Geschichte ‚verfassungsgemäß‘ – die allermeisten Staaten sind aus einem Verfassungsbruch hervorgegangen.“ Dass Brüssel in der Katalonien-Krise abwartete, auch wenn es teils zu gewaltsamen Übergriffen kam, hält Ratka für richtig: „Im Fall exzessiver Polizeigewalt ist Brüssel schon gefordert. Falls ein Staat rechtsstaatliche Prinzipien nicht einhält oder politische Opponenten ohne Verfahren einsperrt, dann wäre die EU gefragt, den Artikel-7-Mechanismus in Gang zu setzen“ (siehe Infobox S. 27). Anders beurteilt

Kaum eine Sezession war in der Geschichte „verfassungsgemäß“ – die allermeisten Staaten sind aus einem Verfassungsbruch hervorgegangen.

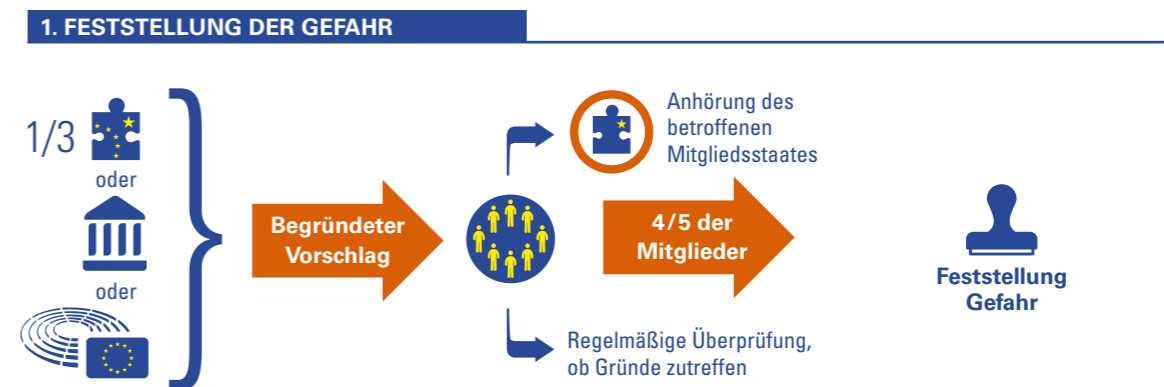
Thomas Ratka

Ratka die Situation in Ländern wie Polen, wo die Gewaltenteilung zurückgebaut wird und eine klare Verletzung der Menschenrechte gegeben sei. Hier könne die EU eingreifen, EU-Förderungen reduzieren oder politischen Druck machen. Ratka räumt aber ein: „Wenn Brüssel Warschau politisch stärker unter Druck setzt, könnte Polen eine Volksabstimmung über einen EU-Austritt abhalten. Das wäre vielleicht der Anfang vom Ende der EU. Das ist Polen, das einen strategisch enormen Wert auch für die EU besitzt, natürlich bewusst und es taktiert geschickt.“ Kommt es zu Menschenrechtsverletzungen, kann man sich auf die EU-Grundrechtecharta berufen, allerdings primär vor nationalen Gerichten. Ratka: „Das ist sicherlich ein Rechtsschutzdefizit der EU. Würde Europa neu konstruiert, dann sollte der EuGH auch Durchgriffsrechte bekommen.“

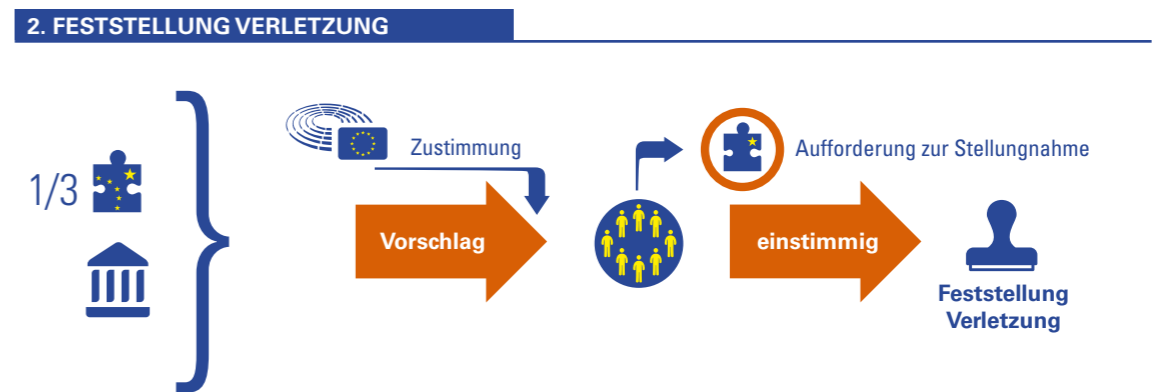
Verhaltene Reaktion

Gegen die problematischen Entwicklungen in Polen ist hingegen bereits ein Instrument der EU im Einsatz: Seit Anfang 2016 läuft ein Rechtsstaatsverfahren, der einzige Haken: Es brachte bislang kein konkretes Ergebnis, erzählt Christoph Grabenwarter, Professor für Öffentliches Recht an der WU Wien. Zwar habe EU-Kommissar Frans Timmermans die Justizreform in Polen kürzlich als ernsthafte Bedrohung für die Demokratie bezeichnet, das sei jedoch eine eher verhaltene Reaktion nach 1,5 Jahren des Verfahrens. Falls das Verfahren scheitert, also keine Gefährdung festgestellt wird oder Polen nicht reagiert, dann würde eigentlich der nächste Schritt folgen und ein Entzug des Stimmrechts drohen. Grabenwarter: „Das Artikel-7-Verfahren kann vom Parlament, von der Kommission oder einem Drittel der Mitgliedsstaaten eingeleitet werden. Man braucht aber Einstimmigkeit für die harte Sanktion mit finanziellen Konsequenzen; für die Feststellung einer Gefährdung demokratischer Werte braucht man zumindest eine 4/5-Mehrheit der Mitgliedsstaaten. Das scheint außer Reichweite zu sein.“ Anders als im Fall der Katalonien-Krise, wo es klare Bestimmungen der Verfassung gibt, ist die Situation in Ungarn und Polen vertrackter. Hier werden

Der Artikel-7-Mechanismus Der lange Weg zur EU-Sanktion



Feststellung eindeutiger Gefahr einer schwerwiegenden Verletzung der in Artikel 2 genannten Werte*
 *Achtung der Menschenwürde, Freiheit, Demokratie, Gleichheit, Rechtsstaatlichkeit und die Wahrung der Menschenrechte einschließlich der Rechte der Personen, die Minderheiten angehören



3. AUSSETZUNG BESTIMMTER RECHTE



LEGENDE:

- EU-Rat
- EU-Kommission
- EU-Parlament
- EU-Mitgliedsstaat
- betroffener Mitgliedsstaat

Nach Änderung der Lage kann der Europäische Rat die Maßnahmen mit qualifizierter Mehrheit ändern oder aufheben.

Foto: © DUK Andrea Reischer, Grafik: buero8



**CHRISTOPH
GRABENWARTER**

Univ.-Prof. Dr. Christoph Grabenwarter ist Professor für Öffentliches Recht, Wirtschaftsrecht und Völkerrecht an der Wirtschaftsuniversität Wien und Richter am österreichischen Verfassungsgerichtshof.



TAMARA EHS

Dr. Tamara Ehs ist Vorsitzende der IG Demokratie und Lehrbeauftragte an der Universität Wien. Sie forscht zu Demokratie und Rechtsstaat.

durch einen Umbau der Verfassung neue „demokratische“ Standards gesetzt. Grabenwarter: „Ich sehe ganz konkret die Gefahr in Polen und Ungarn, dass mithilfe direkter Demokratie der Rechtsstaat ausgehöhlt wird. Man lässt über etwas abstimmen, indem man sich auf den Willen des Volkes beruft. Gleichzeitig aber übersieht man, dass rechtsstaatliche Sicherungen und die Gewaltenteilung aufgegeben werden könnten, die nicht zur Disposition des Volkes stehen. Das kann eine einfache Mehrheit des Volkes nicht aushebeln. Will man diese verfassungsrechtlichen Punkte ändern, bedarf es einer Zweidrittelmehrheit im Parlament. Die polnische Regierung verfügt über diese Mehrheit im Parlament nicht, anders als es in Ungarn der Fall war.“

Finanzielle Sanktionen

Konkret bedeutet dies, dass mithilfe einer Volksabstimmung Gesetze beschlossen werden, während zugleich die verfassungsrechtliche Kontrolle darüber behindert wird. Dem Verfassungsgericht werden bestimmte zeitliche Abfolgen für die Bearbeitung der Fälle vorgegeben, um Urteilsprüche zu verzögern. Im Fall Polens sieht eine Reform vor, dass zumindest 13 von 15 Verfassungsrichtern anwesend sein müssen, sodass ein Urteilsspruch gültig wird. Während sich in Polen regelmäßig Protest gegen Regierungsvorhaben wie diese formiert, berichten NGOs aus Ungarn von einer Lethargie, die sich in der Bevölkerung breitmacht. Wie aber sollte die EU agieren? Grabenwarter plädiert dafür, alle Verstöße aufzugreifen und höflich, aber bestimmt die Einhaltung der europäischen Normen einzumahnen. Dazu zähle auch der Einsatz des Artikel-7-Verfahrens. Die Politikwissenschaftlerin Tamara Ehs sieht weitere, finanzielle Sanktionen als mögliche Schritte. Sie verweist auf einen Vorschlag Deutschlands, wonach künftig die EU-Mittel aus dem Kohäsionsfonds an die Einhaltung der Rechtsstaatlichkeit in Polen und Ungarn geknüpft werden könnten. Ehs: „Die Wahlerfolge der FIDESZ sind ja weniger das Ergebnis des illiberalen Staates, wie Orbán es formulierte, sondern der guten Wirtschaftslage durch die Zuwendungen der EU. Sechs bis sieben Prozent des ungarischen BIP

Ich sehe ganz konkret die Gefahr in Polen und Ungarn, dass mithilfe direkter Demokratie der Rechtsstaat ausgehöhlt wird.

Christoph Grabenwarter

stammen aus dem Kohäsionsfonds, damit ist das ‚ungarische Wirtschaftswunder‘ zu erklären. Mit dem Einfrieren oder Streichen von Geldern aus diesem Fonds kann man Ungarn oder Polen empfindlich treffen. Damit könnte man auch das EU-Bashing in diesen Ländern zurückweisen und zeigen, welche Bedeutung die EU wirtschaftlich hat.“ Auch die Politologin konstatiert eine zunehmende Anzahl von Staaten, die freie Meinungsäußerung einschränken und gegen EU-Prinzipien verstoßen. So könnte die Tschechische Republik die nächste autoritäre Entwicklung zeigen. Die EU sei gefordert, sie müsse die zivilgesellschaftlichen Institutionen stärken. Ehs: „Was illiberale Demokraten tatsächlich behindert, ist, wenn die öffentliche Meinung sich dreht. Solchen Regierungen macht Kritik aus der EU nichts aus. Wenn aber der öffentliche Diskurs kritischer wird, trifft sie das.“ ■

Fotos: © Grabenwarter; © Privat



_WENDEPUNKTE



MONDLANDUNG

Der Wettlauf ins All war entschieden: Am 21. Juli 1969 um 3:56 Uhr MEZ betrat der US-Astronaut Neil Armstrong im Zuge der Mission Apollo 11 den Mond. Die USA hatten damit das Rennen um die erste Mondlandung und die technologische Vorherrschaft in der Weltraumfahrt gegen die Sowjetunion für sich entschieden. Das zur Ikone gewordene Foto kennzeichnet aber nicht nur den Abschluss eines jahrelangen Wettstreits, sondern auch den Höhepunkt des „Tests der Systeme“ Kommunismus – Kapitalismus, wie Politiker und Medien den Wettstreit ideologisch aufluden.

Das Ufo auf den Boden holen

Die Symptome des Vertrauensverlusts vieler Bürger in die Entscheidungsprozesse der Europäischen Union sind nicht zu übersehen. Antworten auf die Krise liegen in der Stärkung einer europäischen Öffentlichkeit, mehr Partizipation und Regionalität, sagen Experten.

Von David Rennert

E

in Gespenst geht um in Europa – sein Name ist Unmut. Die EU als monströs aufgeblähte Bürokratie, der Beamte in seiner Burg als das Grundübel – so beschrieb der österreichische Schriftsteller Robert Menasse 2012 die öffentliche Wahrnehmung in seinem viel beachteten Essay „Der europäische Landbote“. „Alle alten Klischeebilder von Beamten, alle klassischen Vorurteile in Hinblick auf Beamte werden nun nach ‚Brüssel‘ projiziert, für alle Missstände, Defizite, Probleme, Widersprüche, für alle Verdrossenheit wird der europäische Beamtenapparat verantwortlich gemacht.“

Seit Menasse diese Zeilen schrieb, taumelt das Projekt Europäische Union von einer Krise in die nächste: Griechenland vor dem Abgrund, Großbritannien vor dem Austritt, Demokratie im Defizit, populistische Gegner im Aufwind, große Flüchtlingsbewegungen und separatistische Begehrlich-

keiten. Während die Mehrheit der EU-Bürger nach wie vor dem europäischen Gedanken anhängt, schwindet das Vertrauen in die aktuelle Form und Ausgestaltung der Union zunehmend, sagt Ulrike Guérot, Professorin für Europapolitik und Demokratieforschung an der Donau-Universität Krems. Dabei geht es vor allem um die Art und Weise, wie Entscheidungen zustande kommen.

„Wir haben im Grunde ein System, das der britische Politikwissenschaftler Colin Crouch als Postdemokratie bezeichnet hat: You can always vote, but you have no choice. Es ist ein politischer Prozess, der eben nicht politisch ist, sondern institutionell: Die ganze EU funktioniert nach einer Institutionenlogik, nicht nach politischen Kriterien.“ Der Bürger kann zwar das EU-Parlament wählen, aber damit keine europäische Wirtschafts-, Sozial- oder Flüchtlingspolitik. Auch das, was intuitiv als Demokratie verstanden wird, fehle, so >>



ULRIKE GUÉROT

Univ.-Prof. Dr. Ulrike Guérot ist Professorin für Europapolitik und Demokratieforschung an der Donau-Universität Krems. Die Politikwissenschaftlerin ist Gründerin des European Democracy Lab (EDL) in Berlin sowie Autorin zahlreicher Bücher, zuletzt erschienen „Warum Europa eine Republik werden muss“ (2016) und „Der neue Bürgerkrieg: Das offene Europa und seine Feinde“ (2017).

Guérot: die Möglichkeit, eine Regierung abzuwählen, die einem nicht gefällt. „Ich kann den Unmut der Bürger über die EU und ihre dysfunktionalen Strukturen verstehen.“

Midlife-Crisis

Der Entscheidungsfindungsprozess in den EU-Institutionen ist klar geregelt und wird rechtlich auch tadellos gelebt. Warum geht er an den Bürgern vorbei – mangelt es an Transparenz? Für die Politikwissenschaftlerin Doris Dialer von der Universität Innsbruck liegt die Problematik sowohl in der Komplexität der Politikbereiche, über die verhandelt wird, als auch am Entscheidungsfindungsprozess selbst. „Die einzelnen Schritte sind nur für Experten nachvollziehbar und medial kaum kommunizierbar, da sie meist keinen Nachrichtenwert haben.“ Zwar seien sowohl EU-Parlament als auch EU-Kommission in Sachen Transparenz den politischen Institutionen der meisten EU-Mitgliedsstaaten voraus, und die EU habe in den vergangenen Jahren sukzessive mehr Öffentlichkeit erfahren. Doch die Ratssitzungen, die hinter verschlossenen Türen stattfinden, ziehen medial mehr Aufmerksamkeit auf sich.

Darüber hinaus schwäche auch die Grundkonstellation aus Institutionen mit ausgeprägtem Eigeninteresse und geringer Mittelausstattung im Bereich Kommunikation die Fähigkeit, effektiv auf die Entwicklung einer EU-Öffentlichkeit einzuwirken.

Die Lösung liegt in einer partizipativen, aktiven Form der Demokratie mit stärkerer regionaler Mitsprache.

Ulrike Guérot

Dialer: „Leider verhält es sich immer noch so, dass Rat, Kommission und Parlament unterschiedliche Kommunikationspolitiken verfolgen. In den USA kommuniziert Trump, in der EU kommunizieren Juncker, die anderen 27 Kommissare, die Regierungschefs der EU-28 und 751 EU-Abgeordnete.“

Die Schwierigkeit liege aber auch darin, Menschen für etwas zu begeistern, das sich in einer Krise befindet, sagt Dialer. „Würde man die EU auf den Lebenszyklus eines Menschen umlegen, dann befindet sie sich momentan in einer Art prolongierter Midlife-Crisis.“ Um von der Krisenrhetorik wieder wegzukommen, müsse der Mehrwert der EU für die Menschen sichtbar gemacht werden. Dazu brauche es nationale, aber vor allem auch lokale Berichterstattung, die die sperrigen Themen der EU auf die jeweilige Lebensrealität der Menschen herunterbricht. „Die EU findet ja in erster Linie in den Regionen statt, dort werden über 70 Prozent der EU-Gesetze täglich umgesetzt.“

Übersetzung gesucht

In der mangelnden Übersetzung komplexer EU-Materien sieht auch Gerda Füricht-Fiegl, Leiterin des Universitätslehrgangs Politische Kommunikation an der Donau-Universität Krems, das zentrale Problem dabei, die Entscheidungsprozesse der EU stärker in die Öffentlichkeit zu bringen. „Es braucht eine Übersetzungsleistung, die technokratische und komplizierte, aber relevante Entscheidungen und Beschlüsse den Bürgern verständlich macht – hier passiert aus meiner Sicht immer noch zu wenig.“ Das liege nicht an den Entscheidungsstrukturen, sehr wohl aber an den Medien und den EU-Institutionen selbst: „Es ist ein Problem, dass man Themen in EU-Institutionen nicht oder zu spät erkennt, die von öffentlichem Interesse sind.“

Seitens der Medien sieht Füricht-Fiegl, die selbst jahrelang als Pressesprecherin im EU-Parlament und der EU-Kommission tätig war, zwar positive Entwicklungen in den vergangenen Jahren. Viele Medien seien längst mit kompetenten Korrespondenten in Brüssel vertreten und würden ihrer anspruchsvollen Vermittlerrolle auch gerecht. Doch die mediale Logik, vor allem

Es ist ein Problem, dass man Themen in EU-Institutionen nicht oder zu spät erkennt, die von öffentlichem Interesse sind.

Gerda Füricht-Fiegl

über schwarze Schafe und Schief lagen zu berichten, aber positive Entwicklungen auszusparen, schaffe nach wie vor zu wenig oder falsche Betroffenheit bei den Bürgern – gerade die Boulevardmedien würden hier unrühmlich auffallen. „Das gilt nicht nur für Österreich, denken Sie etwa an Großbritannien und die Berichterstattung zum Brexit.“

Partizipation statt Plebiszit

Solche Schwächen in der Vermittlung komplexer Inhalte, das Gefühl, fremdregiert zu werden, und der damit einhergehende Vertrauensverlust spielen jenen in die Hände, die einfache Erklärungen anbieten und Ängste kanalisieren. „In der Kritik an den Demokratiedefiziten der EU zeigt sich in Wirklichkeit das Unbehagen am schlechenden Verlust einer Identität, die objektiv ohnehin immer Chimäre war, aber doch die Eliten und das Volk, in Abgrenzung von anderen, innerhalb einer Nation zusammenhalten konnte“, wie Robert Menasse in seinem Essay schreibt. „Deshalb geschieht all dies gegenwärtig gleichzeitig, befeuert sich wechselseitig: die wachsende Kritik an den europäischen Demokratiedefiziten, die Wut auf die ‚eigenen‘ Eliten, die international verflochten und engagiert sind, und die wachsende Renationalisierung.“

Wie aber lässt sich dieser Entwicklung entgegen treten? Für Ulrike Guérot ist das Gebot der Stunde, die Kritik nicht den Populisten zu überlassen und die EU in ihrer jetzigen Form nicht als alternativlos zu setzen. „Die Frage ist, wie verknüpft man die Bürger, die da unten auf dem europäischen Boden stehen, mit dem ‚Ufo Europa‘, wenn das immer nur über ihren Köpfen schwebt.“ Lautet die Antwort etwa mehr direkte Demokratie? „Die Historikerin in mir sagt, dass Prozesse der direkten Demokratie immer gescheitert sind. Beim Plebiszit gibt es meist eine Entkoppelung zwischen Teilhabe und Verantwortung, sprich: Folgenabschätzung, deshalb bin ich a priori dagegen. Die Lösung liegt in einer partizipativen, aktiven Form der Demokratie mit stärkerer regionaler Mitsprache.“

Nach der Nation

In ihrem 2016 erschienenen Buch „Warum Europa eine Republik werden muss“ hat die Politikwissenschaftlerin auch gleich einen viel diskutierten Vorschlag gemacht, wie ein solches Europa der souveränen Bürger aussehen könnte: Statt Nationalstaaten schweben ihr föderal organisierte Regionen vor. Guérot: „Der Ansatz ist, dass wir ein europäisches Dach haben, aber die Leute ihre Heimat und Identität nicht verlieren – normative Einheit und regionale Vielfalt also. Damit könnte man den Regionen mehr Autonomie geben, was die meisten ja wollen. Man müsste eine europäische Finanzverfassung machen, die die Umverteilung direkt für das gesamte europäische Territorium zwischen den Regionen regelt – und würde die nationale Ebene einfach rausziehen.“

Die Bürger seien aufgewacht und an der Debatte interessiert – es sei noch nie so viel über Europa nachgedacht und diskutiert worden wie heute, zeigt sich Guérot zuversichtlich. „Sie sind nicht die Nationalisten, ihnen wird der Nationalismus nur erzählt.“

Ob ein solcher radikaler politischer Umbau gelingen könnte? Für Menasse ist eine Wende jedenfalls unausweichlich, wie er im Resümee seines Essays darlegt: „Entweder geht das Europa der Nationalstaaten unter, oder es geht das Projekt der Überwindung der Nationalstaaten unter. So oder so, die EU ist ‚unser‘ Untergang. Es gibt keine dritte Möglichkeit.“ ■



GERDA FÜRICHT-FIEGL

Gerda Füricht-Fiegl, MSc ist stellvertretende Leiterin des Departments Wissens- und Kommunikationsmanagement und leitet den Universitätslehrgang Politische Kommunikation an der Donau-Universität Krems. Davor arbeitete sie für die Europäische Kommission und das Europäische Parlament im Kommunikationsbereich.



DORIS DIALER

Mag. Dr. Doris Dialer ist seit 2006 politische Referentin im EU-Parlament. Sie doziert am „Innsbruck Center for European Research“ (ICER), am Jean Monnet Lehrstuhl „Europäische Integration und Ethik“ (MCI) und an der Donau-Universität Krems (Politische Kommunikation & Politische Bildung).

_WENDEPUNKTE



FALL DER BERLINER MAUER

„Meines Wissens sofort, unverzüglich“: Diese Worte von Günter Schabowski brachten am 9. November 1989 die Schicksalswaage zum Ausschlag. Bei der erst zweiten, im Zuge der Öffnung des DDR-Regimes live im Fernsehen übertragenen Pressekonferenz gab auf Nachfrage eines Journalisten der Sekretär für Informationswesen bekannt, ab wann die Regelung für Reisen ins westliche Ausland für DDR-Bürger in Kraft trete. Noch am selben Abend begann ein Massenansturm auf die Grenzübergänge Berlins, der Fall der Berliner Mauer und der DDR war nur noch eine Frage der Zeit.

Am Weg zur krisensicheren Gesellschaft

Migrationsbewegungen, Klimawandel oder Digitalisierung – Staat und Gesellschaft sind immer größeren Wandlungsprozessen ausgesetzt. Welche Entscheidungen wir zur Vermeidung des Systemkollapses brauchen, will ein Forscherteam aufzeigen.

Von Markus Mittermüller

D

as Jahr 2015 hat Europa verändert. Und viele Experten warnen: Die wirklich großen Herausforderungen und Probleme kommen erst auf uns zu. Der Krieg in Syrien gilt nur als einer von mehreren Auslösern der anhaltenden Migrationsströme. Und es geht noch weiter: Bis 2050 könnte es, so die durch die Medien geisterten Prognosen, aufgrund der Klimaveränderungen bis zu 200 Millionen Flüchtlinge geben. Die politisch Verantwortlichen in Europa sind überfordert und rufen eine Krise aus, die Reaktionen der Bevölkerung schwanken zwischen der viel zitierten „Willkommenskultur“ und der Forderung, die Grenzen zu schließen. Reißt die Migrationsbewegungen nicht ab, so droht der

Kollaps der Systeme – vom Gesundheitssystem bis zum Arbeitsmarkt – und der soziale Frieden wackelt, so die veröffentlichte Meinung. Hätte diese Entwicklung verhindert werden können? Oder anders gefragt: Wie kann sich eine Gesellschaft aufstellen, um von Ereignissen wie der Migrationsbewegung nicht an ihre eigenen Grenzen gedrängt zu werden?

Sicher gegen „Schocks“

Ein Forscherteam unter der Leitung der Donau-Universität Krems und der Medizinischen Universität Wien versucht, diese Frage zu beantworten. Dazu wurde bereits ein Konsortium zum Thema Sozialer Frieden und resiliente Gesellschaft gebildet. Ziel ist, Faktoren zu untersuchen, die für soziale >>



**MICHAEL
OBERSTEINER**

Univ.-Doz. Dr. Michael Obersteiner ist Programm- und Projektdirektor am Internationalen Institut für Angewandte Systemanalyse in Laxenburg. Sein Doktorat erhielt er an der Universität für Bodenkultur. Er forscht in den Bereichen Ressourcen- und Energieökonomie bis hin zu Erdsystemwissenschaften.



GERALD STEINER

Univ.-Prof. Mag. Dr. Gerald Steiner leitet das Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement der Donau-Universität Krems. Außerdem ist der Universitätsprofessor für Organisationskommunikation und Innovation Dekan der Fakultät für Wirtschaft und Globalisierung. Steiner wirkte zuvor an den Universitäten Graz und Harvard, wo er eine Schumpeter-Gastprofessur innehatte.

Resilienz von Bedeutung sind. Also der Fähigkeit, flexibel auf Störereignisse wie etwa Krisen zu reagieren und sie zu bewältigen, indem man auf adaptive Prozesse und Strukturen zurückgreift, die oftmals mit kreativ-innovativen Lösungsansätzen in Verbindung stehen – womit die Krise zur Chance für eine Weiterentwicklung wird. Gerald Steiner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft und Globalisierung an der Donau-Universität Krems und Sprecher des Forscherkonsortiums (siehe dazu auch Interview auf Seite 15), spricht von „externen und internen Schocks“, die eine Gesellschaftsstruktur bedrohen können. Neben der Migration sind laut dem Forscher eine Reihe anderer Wandlungsprozesse im Gang: von der Digitalisierung über die Globalisierung bis hin zu Klimawandel und ökonomischen Krisen. Unter dem Projekttitel „Grundlagen des sozialen Friedens – hin zu einer resilienten Gesellschaft“ wollen nun über 50 Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen folgende Fragen erforschen: „Welche Kapazitäten hat ein System, um mit solchen Störgrößen richtig umzugehen? Wo liegen die Defizite und Schwachstellen des Systems und wie kann es gelingen, den sozialen Frieden zu bewahren?“

Vernetzung der Disziplinen

Bis dato vorliegende Studien zu Migration und Flüchtlingsbewegungen, so das Forscherteam, haben einige Schwachstellen. Sie stellen vereinfachte kausale Zusammenhänge her und beschränken sich häufig in ihrer Analyse auf einzelne Wissensdomänen. „Die Stärke unseres Projekts liegt im inter- und transdisziplinären Ansatz“, bestätigt Co-Lead Eva Schernhammer von der MedUni Wien. Der Professorin für Epidemiologie geht es beim Projekt insbesondere darum, als Wissenschaftlerin nicht isoliert zu arbeiten, sondern die Menschen in die Forschung einzubeziehen, die tatsächlich betroffen sind. Umgesetzt wird dieses Vorhaben unter anderem mittels einer eigenen wissenschaftlichen Methode, der longitudinalen Kohorte. Dieses Studiendesign der Epidemiologie untersucht eine Personengruppe – in diesem Fall bis zu 1.000 Migranten – über einen längeren Zeitraum und spürt dabei Ursachen auf, die zur mentalen

Die Stärke unseres Projekts liegt im inter- und transdisziplinären Ansatz.

Eva Schernhammer

Gesundheit beitragen oder dieser abträglich sind. „Damit wollen wir klären, warum einige Menschen traumatisiert sind, andere bei ähnlichen Erlebnissen aber resilient reagieren“, erklärt Schernhammer. Auch die Frage, warum sich manche Personen leichter integrieren als andere, spielt hier eine wesentliche Rolle.

Eingespielte Fußballmannschaft

Eines der Ziele des Forschungsteams ist klar: Von den Ergebnissen des Projekts, das zwischen vier und acht Jahre dauern soll, sollen sich präventiv stützende Maßnahmen für Migrantinnen und Migranten ableiten lassen. Damit aber auch die Gesellschaft insgesamt resilienter wird, ist laut Steiner ein „Zusammenspiel von sechs Dimensionalitäten“ notwendig. Auf all diesen sechs Ebenen müssen Staat und Gesellschaft in der Lage sein, auf Störungen und Krisen flexibel zu reagieren. Vergleichbar sei dies mit einer gut funktionierenden und eingespielten Fußballmannschaft, die in der Lage ist, auf Störversuche des gegnerischen Teams zu reagieren.

Mehr Glück, weniger Korruption

„Auf der politisch-rechtlich-institutionellen Ebene müsste man sich zum Beispiel ansehen, wie mit potenzieller Korruption umgegangen wird oder wie die rechtliche Sicherheit gewährleistet werden kann“, erklärt Steiner. Auch das Thema Glück spielt dabei

eine Rolle. In der sozio-kulturellen Dimension geht es um das soziale Wohlbefinden des Menschen. „Hier ist die Bildung gefordert. Ein resilientes Bildungssystem reagiert auf die sich ändernde Zusammensetzung der Schüler in den Klassen und baut Sprachbarrieren ab“, so der Wissenschaftler. Auf der wirtschaftlich-finanziellen Seite fördert ein resilientes System eine echte Gründerkultur. Die Infrastruktur setzt architektonische Maßnahmen – siehe Silicon Valley – so, dass Innovationen gefördert werden. Technologie und Ökologie sind die beiden restlichen Bausteine, die für eine resiliente Gesellschaft erforderlich sind.

„Ignoranz ist das Problem“

Wie kommt es überhaupt dazu, dass eines oder mehrere dieser Systeme gekippt werden? „Die Signale solcher Systemrisiken sind zu Beginn immer unterschwellig“, weiß Michael Obersteiner vom International Institute for Applied Systems Analysis in Laxenburg. Nimmt man diese Signale nicht wahr, so bauen sie sich laut dem Forscher kumulativ auf und hebeln das System aus. „Ignoranz und Nichtwissen sind hier das Problem“, stellt Obersteiner klar und verweist auf das Beispiel Syrien. Aufgrund der siebenjährigen Trockenperiode waren die Bauern gezwungen, in die Städte zu ziehen, um dort nach Arbeit zu suchen. „Es entwickelte sich ein Kampf am Arbeitsmarkt, der dann explodiert ist und schlussendlich zur Flüchtlingsbewegung geführt hat“, sagt Obersteiner. Alles Geschehnisse, die über

längere Zeit schon vorhersehbar waren. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts sollen dazu beitragen, künftig Frühwarnsysteme zu installieren, die vor potenziellen Krisen warnen.

Fokus auf Satellitenbilder

Eine Möglichkeit dazu besteht in der Auswertung von Satellitenbildern. „Damit können wir das Verhalten der Menschen beobachten und lokale soziale Krisen erkennen“, erklärt der Wissenschaftler. Die grassierende Hungersnot in Somalia ist für den Systemökologen die nächste Krise, auf die Europa schon früher hätte reagieren müssen. „Wir müssen Tools entwickeln, damit auch die Entscheidungsträger rechtzeitig über solche Entwicklungen informiert werden und diese nicht nur erkennen, sondern auch besser verstehen als bisher“, so Obersteiner. Er sieht dabei neben der politischen Ebene auch humanitäre Organisationen und auch Einzelpersonen gefordert: „Humanitäre Maßnahmen helfen nicht nur vor Ort, sondern sind auch zu unserem eigenen Vorteil. Das gilt es besonders zu betonen.“

Für die Forschergruppe – auch das Complexity Science Hub Vienna und die Uni Wien sind Teil davon – stellt Österreich derzeit ein „Real life“-Labor zur Untersuchung der gesellschaftlichen Transformation durch Migration dar. Die Ergebnisse der Forschung zielen jedoch nicht nur auf den Aufbau resilienter Strukturen bei der Migration ab. Sie sollen helfen, auch andere Krisen zu meistern. ■



**EVA
SCHERNHAMMER**

Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr. Mag.^a Phil. Eva Schernhammer ist Leiterin der Abteilung für Epidemiologie an der MedUni Wien. Nach dem Medizinstudium folgte die Ausbildung zur Onkologie-Fachärztin. 1999 ging sie nach Harvard, um ihr Doktorat in Public Health abzuschließen und über Krebsprävention zu forschen.

Foto: Schernhammer © F. Matern; Obersteiner © IIASA

ANZEIGE

IMMO UNITED
...Ihre Grundbuchexperten

WIE
...hat sich der m²-Preis entwickelt?

WER
...hat dieses Haus gekauft?

WAS
...hat dieses Penthouse gekostet?

WEM
...gehört der Stephansdom?

Wir haben die Antworten. www.IMMOUnited.com

_WENDEPUNKTE



ENTDECKUNG AMERIKAS

Am 17. April 1492 unterzeichneten Cristoforo Colombo und die spanische Monarchin Isabella I. von Kastilien die „Kapitulation von Santa Fe“ über eine Expedition mit dem Ziel, einen Seeweg nach Indien zu finden. Nicht nur, dass der Vertrag einer der bedeutendsten ist, der je zwischen einem Privatmann und regierenden Monarchen abgeschlossen wurde, markiert er die Phase des beginnenden Kolonialzeitalters der Mächte Europas, mit all ihren Folgen für die Eroberer und Kolonialisierten.

Die bunte Seite der Macht

Branchengrenzen brechen auf, Unternehmen wachsen, tun sich zusammen, externe Stakeholder werden integriert. All das stellt klassisch hierarchische Führungssysteme in Frage und ruft nach neuen Macht- und Entscheidungsstrukturen.

Von Alexandra Rotter

W

er ist hier der Boss? Diese Frage stellen sich Unternehmen, die merken, dass ihre traditionell hierarchischen Organisationsformen keinen Erfolg mehr bringen. Einen

der Gründe dafür, dass viele alte Machtstrukturen in Frage gestellt sind, sieht Barbara Brenner, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Donau-Universität Krems, in veränderten Bedingungen: „Branchen- und Unternehmensgrenzen brechen auf, es geht Richtung kollaborativer Business-Systeme. Da braucht es neue Unternehmensformen.“ Technologische Trends und neue Marktbedürfnisse führen zu einer größeren Diversität bei Kundenpräferenzen, einem Anstieg der Nachfrage und zu steigenden Inputkosten. Der Produktpersonalisierungs-Trend bringt neue Spieler auf den Plan: Unternehmen treffen Produkt-Entscheidungen nicht mehr alleine, sondern holen Kunden in die Organisation, um – Schlagwort Co-Creation – gemeinsam mit ihnen zu entwickeln, was diese wollen.

Auch die Schnellebigkeit fordert eine neue Machtverteilung. Das lässt sich in Konzernen feststellen, wo Entscheidungen „oben“ getroffen werden, was das System träge macht. So kann es sein, dass es zwar innovative Ideen gibt, diese aber zu spät auf den Markt kommen. Viele realisieren: Es braucht agilere Strukturen, bei denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Stakeholder von außen Verantwortung bekommen.

Krisen des Wachstums

Neben dem oft technologiegetriebenen Kontext müssen Organisationen laut Brenner zwei weitere Punkte berücksichtigen. Erstens: Was ist meine Kernkompetenz? Ist es eine Routinetätigkeit, sei nach wie vor hierarchisches Führen sinnvoll. Besteht die Kernkompetenz darin, sich ständig neu anzupassen, sollte die Entscheidungsstruktur offener sein. Drittens: In welcher Wachstumsphase bin ich? Die Wissenschaft unterscheidet sechs Phasen, von denen jede Probleme verursacht. So entscheidet zu Beginn meist >>



BARBARA BRENNER

Univ.-Prof. Dr. Barbara Brenner ist Professorin für allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Donau-Universität Krems. Sie leitet die Danube Business School und ist Vizedekanin für die Fakultät Wirtschaft und Globalisierung. Ihre Schwerpunkte sind u. a. strategisches Management, Innovation und Wissensmanagement.

der Eigentümer allein. Brenner: „Wächst das Unternehmen, kommt es zur Pionierkrise: Der Gründer kann nicht mehr alles selbst entscheiden, sondern muss eine Richtungsvorgabe geben.“ Es folgt meist ein direkter Stil: Funktionale Strukturen werden eingeführt. Danach kommt es meist zu einer Autonomiekrise und regionale Manager bekommen mehr Verantwortung. Jetzt besteht eine Kontrollkrise: Die Machtverteilung ist so dezentral, dass niemand mehr weiß, in welche Richtung es geht. In Phase vier werden Einheiten zusammengefasst, es folgt die Bürokratiekrise. „Am Ende landen alle großen Organisationen bei der Matrixorganisation.“ Dabei gibt es keine hierarchische Struktur mehr, sondern Entscheidungen werden dort gefällt, wo es nötig ist: So werden etwa für Asien andere Marketing-Entscheidungen getroffen als für Europa. Einige Unternehmen entscheiden sich dann wieder für klare Linien im Organigramm, weil Mehrfachunterstellungen ebenfalls problematisch sind. Organisationsstrukturen sind also ständig im Fluss.

Brenner nennt ein Beispiel einer gelungenen Transformation: „Renault war sehr hierarchisch und französisch, Nissan sehr

hierarchisch und japanisch.“ Nissan hatte riesige Verluste gemacht und wurde mit Renault zusammengeführt. Keine leichte Aufgabe: Es prallten auch zwei unterschiedliche Kulturen aufeinander. Der neue Manager, Carlos Goshn, bemerkte, dass im Unternehmen nicht miteinander gesprochen und am Markt vorbeiproduziert wurde. Brenner: „Goshn hat die Strukturen aufgebrochen und neun Cross-Functional-Teams eingeführt. Diese hatten enge Deadlines und mussten in drei Monaten Resultate bringen.“ Dafür war viel Kommunikation nötig: „Walk the talk!“ Resultat: „Es hat – über die Kulturen hinweg – fantastisch funktioniert.“

Von oben nach unten

Auch Sonja Wimmer, Hotelière des Jahres 2016, hat in ihrem Betrieb die Führungsstrukturen auf den Kopf gestellt. Bevor sie 2006 das Hotel Harmonie in Wien übernahm, war es von einem General Manager geführt worden. Wimmers Eltern hatten ein Netz mehrerer Hotels aufgebaut: „Mein Vater hat von oben nach unten geführt. Er gab klare Anweisungen und hat die Ent-

scheidungen getroffen. Es war klar, wer der Chef ist.“ Das war in der Aufbauphase sinnvoll: „Mein Vater war sehr zeiteffizient. Er hat sich Lösungen überlegt und durchgesetzt. Das war auch gut: Er ist sehr weit gekommen.“ Das Hotel Harmonie punktete damals mit dem Preis. Sonja Wimmer kramelte viel um, ließ das Hotel generalsanieren und das Preisargument in den Hintergrund und Service, Qualität und Nachhaltigkeit nach vorn rücken.

Sie brauchte eine neue Organisationsstruktur, setzte sich mit Führung auseinander und stieß auf kooperatives Führen. Sie entschied, ein fünfköpfiges Abteilungsleiterteam aufzubauen und eine Meetingstruktur einzuführen, die regelmäßigen Austausch ermöglichte: „Ich führe auf Augenhöhe und beziehe die Führungskräfte in den Entscheidungsprozess mit ein. Sie übernehmen Eigenverantwortung, identifizieren sich mit den Entscheidungen und ihre Motivation steigt.“ Wimmer hat jetzt mehr Zeit, das große Ganze im Blick zu behalten, zu führen und sich um ihre Aufgaben wie etwa Marketing zu kümmern. Die Umstellung sorgt aber auch für Herausforderungen: „Wir treffen Entscheidungen durch gemeinsames Diskutieren, was auch konfliktuell und zeitaufwändig sein kann.“ Während im alten System die Mitarbeiter getan haben, was angeschafft wurde, ist jetzt Lösungskompetenz gefragt: Jammern ist unerwünscht, Führungskräfte sollen selbst Lösungen vorschlagen. Manchmal muss Wimmer eine Entscheidung „von oben“ treffen: „Was darf klar mit Ja und Nein definiert werden, ohne Demotivation auszulösen? Braucht es für alles ein Verständnis der Führungskraft?“ Sie versucht, ihre Entscheidungen gut zu erklären. Über manches, wie die Meetingstruktur, diskutiert sie aber nicht: „Aufgrund des operativen Drucks gäbe es täglich etliche Gründe, ein Meeting abzusagen. Die Meetingstruktur unterliegt meiner eisernen Konsequenz.“

Alte und neue Macht

Maria Spindler unterscheidet zwischen alter, nicht hinterfragbarer, und neuer, selbstgestalteter, Macht. Die Organisationsberaterin bezieht sich auf die Denksätze von Max Weber und Hannah Arendt: Weber steht für alte, wenig komplexe Machtstruk-

turen. Arendts Ansicht ist, dass sich Macht durch Teilen vermehrt. Spindler: „Wenn wir uns zusammenschließen und Macht teilen, können wir neue Macht generieren und gemeinsam die Zukunft gestalten.“ Jede Organisationsform ermöglicht unterschiedliche Innovationskraft. Klare, lineare Machtordnungen wirken stabilisierend, schaffen aber auch Ungerechtigkeit: Wenige Personen haben Gestaltungsfreiheit, Wissen und Freude, während die Mehrheit ohnmächtig, nicht wissend und abhängig ist. Das trifft auf paternalistische und maternalistische Systeme mit einer Führungsperson oder hierarchische Systeme zu, wo die Person an der Spitze sowie Führungspersonen Macht haben.

Spindler: „Komplexe Machtordnungen sind zukunftsorientiert, resilient und agil, also lebendig.“ Dazu gehören Matrix- und Linienorganisation, Heterarchie, Netzwerk- und Schwarmorganisation. In dieser Reihenfolge nimmt die Innovationskraft zu. Um von Alt zu Neu zu wechseln, müssen Personen einen „Step up“ machen: hin zu Selbstverantwortung und Motivation. Das birgt das Risiko, aus der grauen Masse zu treten und sichtbar zu werden. „Dann wird Co-Kreation möglich, man berührt und akzeptiert einander, kann aber auch auf Zurückweisung stoßen.“ Letztlich führe das aber zum neuen Gestalten der Zukunft. Hier wird viel ausprobiert. Man begibt sich gemeinsam in die Schleife des „Action Learnings“: tun – lernen – tun – lernen.

Die Metaentscheidung darüber, welche Organisationsform die beste ist, befindet sich in einem stetigen Wandel. Spindler: „Es braucht Ordnungen, um Orientierung ins System zu bringen. Diese Ordnungen und Prinzipien sind für jedes Unternehmen anders – maßgeschneidert.“ Real sei ein Nebeneinander vieler Formen – für Projekte werden etwa eigene Gruppen zusammengestellt mit einer „in sich stabil-flexiblen“ Struktur. Bei Firmenevents sollen die besten Führungskräfte der Welt zu neuen Ideen finden – das ist Schwarmorganisation: Man kennt einander nicht, arbeitet aber für kurze Zeit zusammen. Und – nicht zu vergessen: Macht liegt nicht nur bei Menschen mit offiziellen Funktionen. Manchmal sind es auch ganz andere Personen, die die Fäden im Hintergrund ziehen. ■



SONJA WIMMER

Mag. Sonja Wimmer studierte BWL an der WU Wien, arbeitete im elterlichen Hotelbetrieb und in der Gastronomie. Mit 25 übernahm sie das Hotel Harmonie und war 2016 Hotelière des Jahres.

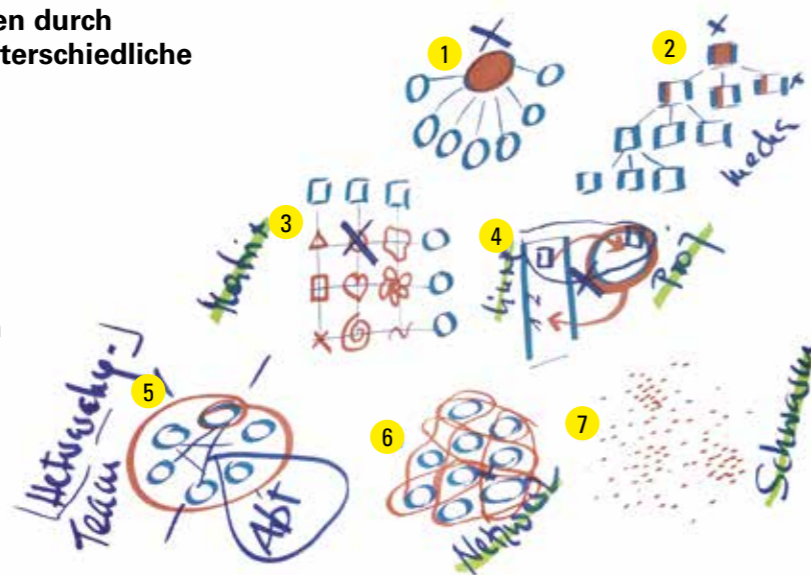


MARIA SPINDLER

Dr. Maria Spindler berät seit mehr als 20 Jahren Unternehmen, NGOs und öffentliche Einrichtungen. Sie unterrichtet an Universitäten und gründete das „COS-Journal“. Spindler will mit ihrer Arbeit Organisationen helfen, die Gesellschaft positiv zu transformieren.

Organisationen haben durch Machtordnungen unterschiedliche Innovationskraft

- 1 streng linear
- 2 hierarchisch
- 3 Matrix
- 4 Linear- und Projektorganisation
- 5 Heterarchie
- 6 Netzwerk
- 7 Schwarm-Organisation



Quelle: Maria Spindler

Fotos: Wimmer © Mike Renz

Ein Querdenker mit Sinn für Improvisation

*Am Abend steht er auf der Bühne, tagsüber erforscht er
das Denken und Handeln der Menschen:
Lukas Zenk stellt sich komplexen Herausforderungen
und weiß, was Teams erfolgreich macht.*

Von Markus Mittermüller



W

as haben Wirtschaftsinformatik, Psychologie, Soziologie und Cognitive Science gemeinsam? Auf den ersten Blick wohl nur wenig. Außer, dass es sich dabei um unter-

schiedliche Studienrichtungen handelt. Und nur einige, die Lukas Zenk für sein individuelles Studium integriert hat. „In der Schule war ich frustriert, weil mir zu langweilig war. An der Uni habe ich dann sämtliche Lehrveranstaltungen besucht, die mich interessiert haben“, erklärt der Forscher. Und genau damit haben sich einige Schwerpunkte seiner künftigen wissenschaftlichen Karriere bereits angekündigt, wie Denken in Netzwerken, Improvisieren und die Fähigkeit, komplexe Herausforderungen kreativ zu lösen.

Wie denken Menschen?

„Mich hat immer interessiert, wie Menschen denken, sich vernetzen und wie Kreativität und Innovationen entstehen können“, sagt Zenk. Mittlerweile lehrt und forscht er bereits seit 2006 am Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement und wurde gerade erst zum Assistenzprofessor für Innovations- und Netzwerkforschung bestellt. Wie Teams denken und agieren sollten, um komplexe Probleme besser lösen zu können, das erforscht er im aktuellen Projekt Collective Mind. Vorgängerstudien zu diesem Thema haben bereits überraschende Erkenntnisse offenbart: Wie gut Gruppen Probleme lösen, hängt nämlich nicht von der Intelligenz ihrer einzelnen Mitglieder ab, sondern von der gleichmäßigen Verteilung der Redezeit und der Fähigkeit, Emotionen aus dem Gesicht anderer abzulesen. Bei Collective Mind richtet Zenk mit einem Team aus Forschern gemeinsam mit Experten der Projektpartner

ICG Integrated Consulting Group sowie der Beratergruppe Neuwaldegg den Fokus auf zwei weitere Faktoren der Problemlösungskompetenz von Gruppen: die Perspektivenübernahme und das Vorhandensein eines gemeinsamen Problemverständnisses.

Perspektivenwechsel

„Die Perspektivenübernahme kann durch konkrete Instruktionen von Moderatoren und Gruppenprozesse gefördert werden“, erklärt der 37-Jährige. Eine Studie habe gezeigt, dass bereits die verbale Aufforderung, sich in die Perspektive der anderen Teilnehmer hineinzusetzen, einen messbaren Einfluss auf die Kreativität von Gruppen hatte. „Diese Fähigkeit hat jeder von uns bereits ab dem Alter von etwa vier Jahren. Die Menschen nutzen sie jedoch meistens nicht aus. Im Projekt gehen wir der Frage nach, wie wir dieses Verhalten aktivieren können“, so der Forscher.

Mich hat immer interessiert, wie Menschen denken, sich vernetzen und wie Kreativität und Innovationen entstehen können.

Lukas Zenk

Auch beim Problemverständnis greift das Forscherteam auf ein Element des Kindesalters zurück: den Lego-Baustein. „Um gemeinsame mentale Modelle zu fördern, untersuchen wir im Organisationskontext unter anderem die Methode Lego Serious Play, bei der Personen ihre eigene Vorstellung von der Organisationsstrategie mit Lego-Bausteinen darstellen und anschließend ein gemeinsames Modell dafür entwickeln“, so Zenk.

Überhaupt geht es dem Wiener bei seiner Forschung darum, die Beziehung einzelner Personen untereinander zu beleuchten. „Ein Team aus den besten Fußballern ist noch lange nicht die beste Mannschaft“, zieht Zenk einen Vergleich aus dem Sport. Soll heißen: Teamerfolg entsteht nicht durch den Einzelnen, sondern durch die Art und Weise, wie die Einzelpersonen miteinander agieren. Um diese gemeinsame Kreativität zu fördern, hat er beispielsweise zusammen mit Projektkollegen die Methode Designing.Events entwickelt, mit der innovative Veranstaltungsformate gestaltet werden können – und hat dafür den Innovation Award 2017 gewonnen.

Ohne Plan auf der Bühne

Kein großer Zufall ist es, dass ein Hobby von Zenk auch Einzug in die Welt der Wissenschaft gefunden hat. Vor knapp zehn Jahren gründete der Forscher zusammen mit Schauspielkollegen die Improvisationstheater-Gruppe Quintessenz. Mit ihnen führt er zweimal pro Monat Theaterstücke auf – ohne Drehbuch und ohne zu wissen, was an jedem einzelnen Abend auf der Bühne passieren wird. Was das mit wissenschaftlicher Forschung zu tun hat? „Es geht darum, wie ich in Echtzeit agieren und spontan auf unvorhersehbare Änderungen reagieren kann. Wie ich Ideen des anderen



aufnahme und weiterentwickeln“, erzählt Zenk. Ein Verhaltensmuster, das Parallelen zum Jazz aufweist und Teams auch in der agilen Geschäftswelt zu besserer Zusammenarbeit verhelfen kann. Im Modul „Business-Improvisation“, das Zenk derzeit an der Donau-Universität Krems entwickelt, werden diese Methoden im nächsten Jahr auch gelehrt und weiteruntersucht werden.

Auf Tour mit Rehen

Genau diese spezielle Kombination von Wissenschaft und Praxis war es auch, die Zenk auf die Donau-Universität Krems aufmerksam gemacht hat. Dass er deswegen seit knapp zwölf Jahren eine Stunde Zugfahrt zu seinem Arbeitsplatz in Kauf nehmen muss, war für seine wissenschaftliche Karriere durchaus auch förderlich. Sowohl seine Diplomarbeit über Systemtheorien wie auch seine Dissertation über Soziale Netzwerkanalyse sind zum Teil zwischen Wien und Krems entstanden – auf der „niederösterreichischen Safari-Tour“, wie der Wissenschaftler die Strecke bezeichnet: „Mit dem Blick auf Rehe und Hasen konnte ich immer eine Stunde lang in Ruhe arbeiten.“ Dabei ist ihm vielleicht auch die Idee gekommen, Wissenschaft, Kunst und Wirtschaft zu kombinieren und im Fachbereich „Kreativität und Innovation“ wissenschaftlich weiterzuentwickeln. ■

Ass.-Prof. Mag. Dr. **Lukas Zenk** ist Assistenzprofessor für Innovations- und Netzwerkforschung am Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement der Donau-Universität Krems, an der er seit 2006 tätig ist. Er studierte an der Universität Wien, der Technischen Universität Wien sowie an der University of Kentucky und der Carnegie Mellon University. In seinem aktuellen Forschungsprojekt Collective Mind untersucht er, wie Stakeholder-Gruppen komplexe Probleme besser lösen können.

In medias res

Der Lehrgang Qualitätsjournalismus war für die Juristin Margit Veigl ein Sprungbrett in den Journalismus. Die Quereinsteigerin zieht Parallelen zwischen Jus und Journalismus – und verknüpft beide Welten.

Von Alexandra Rotter

Nach der Verhandlung in einem prominenten Strafverfahren, bei dem Margit Veigl als Anwalts-Konzipientin mitarbeitete, stand sie einigen Journalisten Rede und Antwort. Dabei wäre sie lieber auf der anderen Seite gewesen: „Ich

habe mir gedacht: Ich wäre gerne diejenige, die die Fragen stellt.“

Nach der Matura im Mostviertel zog Veigl in ihre Geburtsstadt Wien, wo sie Jus studierte. Dieser Wunsch war stark. Gleichzeitig wusste sie, dass sie Journalistin werden möchte. Sie inskribierte anfangs auch Publizistik, doch merkte bald, dass ihr dieses Studium für ihr Berufsziel nicht viel nützen würde.

Ins kalte Wasser gestoßen

So entschied sie sich für den Master-Lehrgang Qualitätsjournalismus an der Donau-Universität Krems. Sie hatte zuvor noch nie journalistisch gearbeitet. Veigls Wahl fiel aus mehreren Gründen auf den Lehrgang: Wichtig war ihr, dass sie neben dem Full-time-Job als Konzipientin studieren konnte, der Lehrgang akademisches Niveau hatte und vor allem, dass er von Anfang an praxisorientiert war: „Es ging gleich in medias res: Wir wurden ins kalte Wasser gestoßen, konnten sofort journalistisch arbeiten, Dinge ausprobieren und Fehler machen.“

Veigl ist von Natur aus neugierig und bohrte schon als Kind ihren Eltern und Lehrern Fragen in den Bauch. Sie bezeichnet sich selbst als „eher ungeduldig“: „Mein Lebensgefährte würde das ‚eher‘ weglassen.“ Dazu gehört auch, dass ihr schnell langweilig wird, weshalb der Job als Journalistin genau das Richtige ist: „Ich brauche Herausforderungen. An Situationen, in denen man seine eigene Komfortzone verlässt, wächst man. Für mich hat sich das bewahrheitet.“

Aussagen hinterfragen

In ihrem Berufsalltag in der Fernsehredaktion des ORF hat sie jetzt Gelegenheit dazu. Für das Auslandsressort der „Zeit im Bild“ gestaltet sie Fernsehbeiträge, was mit dem Sichten von viel Agenturmaterial, oft auch unter Zeitdruck, verbunden ist. Zu entscheiden, was für eine Geschichte relevant ist, „den Kern herauszufiltern“, macht ihr viel Spaß, wie auch Aussagen zu hinterfragen und der Wahrheit auf die Spur zu kommen.

Der Sprung von der Juristerei in den Journalismus gelang Veigl mühelos. Gegen Ende des Master-Lehrgangs nahm sie an einem Assessmentcenter des ORF teil und wurde als eine von vier Kandidaten für ein viermonatiges Praktikum ausgewählt. Sie startete im ORF Radio im aktuellen Dienst, konkret in der Chronik. Dort konnte sie ihr

juristisches Wissen gut gebrauchen – wie generell im Leben. Wer Journalismus als Karriereziel anstrebt, dem rät Veigl, wie sie ein Fachgebiet zu studieren. Das journalistische Rüstzeug holte sie in Krems nach.

Wissen, wo man sucht

Die Wahrheitssuche ist eine von mehreren Gemeinsamkeiten von Journalismus und Juristerei, die bei Veigl übrigens in der Familie liegt. Ihr Vater war Staatsanwalt, und auch ihr Lebensgefährte und viele Freunde sind Juristen. Weitere Parallelen zwischen Juristen und Journalisten sieht Veigl darin, dass beide schwierige Sachverhalte einfach darstellen können, tief recherchieren und genau sein müssen und – auch wenn sie die Antwort auf eine Frage nicht kennen – wissen, wo sie sie finden.

Im Master-Lehrgang erlernte Veigl das Handwerkszeug für Radio-, Fernseh-, Online- und Printbeiträge und knüpfte Kontakte. Der Lehrgang war das perfekte Sprungbrett in den neuen Beruf. Sie empfiehlt ihn besonders Quereinsteigern. Das Highlight der viersemestrigen Ausbildung, die sie gemeinsam mit zehn Studierenden absolvierte, war ihre Masterarbeit „Bock auf Nächstenliebe“, ein Fernsehbeitrag über Ute Bock. Spätestens da wurde ihr klar, „wie viel Arbeit hinter einer Fernsehminute steckt“. Der Dreh von Dokumentationen ist schon mal mit Ton- und Lichtproblemen verbunden, die Gestalter müssen schnell auf Entwicklungen vor Ort reagieren, und schließlich heißt es noch ganz viel Zeit am Schnittplatz zu verbringen, bis ein „Laufbild“-Beitrag auch wirklich „läuft“.

Entspannen beim Spazieren

Kraft für ihren stressigen Job tankt Margit Veigl bei Spaziergängen durch Wien. Meist geht sie alleine und am liebsten im Dunkeln spazieren: „Ich kann da gut über den Tag nachdenken und Pläne schmieden.“ Besonders liebt sie es, dass sie dabei Tieren begegnet: „Ich mag Tiere. Ich habe schon Füchse, Dachse und Marder gesehen.“ Aber am meisten freut sie sich, wenn ihr eine Katze über den Weg läuft – und das, obwohl ohnehin zwei auf sie warten, wenn sie wieder nachhause zurückkehrt.



Mag. **Margit Veigl**, M.A. studierte Jus in Wien und arbeitete als Konzipientin mit Schwerpunkt Straf- und Zivilrecht. Parallel absolvierte sie von 2011 bis 2013 den Master-Lehrgang Qualitätsjournalismus an der Donau-Universität Krems. Seit 2013 ist sie Redakteurin beim ORF.

Wir wurden ins kalte Wasser gestoßen, konnten sofort journalistisch arbeiten, Dinge ausprobieren und Fehler machen.

Margit Veigl

Mit ihrem bisherigen Karriereweg ist Margit Veigl sehr zufrieden, auch wenn sie als Juristin ein Vielfaches ihres Journalistengehalts verdienen würde: „Ich habe die Entscheidung keinen Tag bereut und nie überlegt, wie viel Geld mir durch die Lappen geht.“ Es hat einen hohen Wert für sie, das tun zu dürfen, was sie liebt. Und das ist Nachfragen, Neugierigsein, Recherchieren und der Wahrheit auf den Grund zu gehen – als Journalistin, die täglich von ihrem juristischen Hintergrund profitiert. ■

Alumni-Club

Alumni-Visit „Die Presse“

Redaktionsstube, ganz exklusiv



Alumni Visit: „Presse“-Chefredakteur Rainer Nowak gab Einblick in das Tageszeitungsgeschäft

Geordnetes Chaos aus gestapelten Büchern, Zetteln und Kaffeehäferln, angestrenzte und konzentrierte Gesichter der Redakteurinnen und Redakteure: Es ist kurz vor 17.30, Redaktionsschluss für die Printausgabe der Tageszeitung „Die Presse“. Einmal im Jahr lässt „Die Presse“ Mitglieder des Alumni-Clubs der Donau-Universität Krems Einblick in den Redaktionsalltag nehmen. So beim jüngsten Besuch der Redaktion am 8. November. Die Zeit vor dem Redaktionsschluss birgt die spannendsten Momente einer Tageszeitungsproduktion. Es entscheidet sich das endgültige Aussehen der Ausgabe des nächsten Tages. Zu spät kommen gilt hier nicht. Eine erstaunliche Ruhe liegt über dem Raum, die Journalistinnen und Journalisten nützen ihre letzten Minuten, um am Bildschirm den geplanten Artikeln den letzten Schliff zu verpassen.

„Presse“-Chefredakteur Rainer Nowak beantwortete nicht nur Fragen zu seinen Tagesagenden und zum Zeitungsgeschäft, sondern erzählte Insider-Geschichten über die Nationalratswahl '17 und Anekdoten aus dem stressigen Tagesjournalismus. Auf dem Programm standen neben dem Redaktionsbesuch in der Wiener Hainburger Straße auch die Besichtigung der Druckerei Herold im vierten Wiener Gemeindebezirk. Die Druckmaschine dort ist so groß, dass Stiegen und Brücken durch sie hindurch führen. Ein erneuter Besuch des Alumni-Clubs bei der „Presse“ ist auch für 2018 geplant.

www.donau-uni.ac.at/alumni

Internationale Stammtisch-Termine

22.02.2018	München
13.03.2018	Stuttgart
15.03.2018	Köln
22.03.2018	Frankfurt
18.04.2018	Brüssel
07.06.2018	München
14.06.2018	Köln
27.06.2018	Frankfurt/Mainz

Die weiteren Stammtisch-Termine in Österreich finden Sie auf der Website des Alumni-Clubs.

www.donau-uni.ac.at/alumni



Kunst & Kultur

Österreichpremiere

Alonzo King LINES Ballet

Alonzo King, einer der wenigen wahren Meister des zeitgenössischen Balletts, in einer Zusammenarbeit mit Bernie Krause, der aus Klängen, die aus der Fauna und Flora unseres Planeten stammen, eine traumhafte Soundkulisse für Kings Choreografie „Biophony“ liefert. Inmitten der Laute von Killerwalen und Laubfröschen bewegen sich die Tänzerinnen und Tänzer so präzise und andächtig, als wären sie dabei gänzlich unbeobachtet.

Festspielhaus St. Pölten, 24. Februar 2018, 19.30 Uhr
www.festspielhaus.at



Fotografie

Axel Hütte

Die Kunsthalle Krems zeigt im Frühjahr 2018 die erste umfassende Ausstellung von Axel Hüttes fotografischem Werk in Österreich.

Kunsthalle Krems, 11. März bis 10. Juni 2018
www.kunsthalle.at



Literaturhaus NÖ

Personale Peter Turrini

Das Literaturhaus Niederösterreich veranstaltet in Kooperation mit dem Archiv der Zeitgenossen und dem Theater in der Josefstadt Wien die Personale zu Peter Turrini mit einer Lesung sowie einem Werkstattgespräch.

Lesung Peter Turrini, musikalische Umrahmung Edgar Unterkirchner

Freitag, 16. Februar, 19 Uhr

Werkstattgespräch u. a. mit Herbert Föttinger, Erwin Steinhauer und Peter Turrini, moderiert von Christine Grond

Samstag, 17. Februar, 11.30 Uhr, Literaturhaus NÖ

www.literaturhausnoe.at, www.archivderzeitgenossen.at

WEITERE TERMINE

Management

**Kremser
Kamingsgespräch**

Prof. Dorothea Draxler, Geschäftsführerin der Kultur.Region.Niederösterreich, und Prof. Bijan Khadem-Missagh, Gründer und ehemaliger künstlerischer Leiter des Festivals Allegro Vivo, im Gespräch.

**Haus der Regionen
Volkskultur Europa
Mittwoch, 10. Jänner 2018
18.00 Uhr**
www.volkskulturmoee.at

Ball

Am Freitag, 26. Jänner 2018, lädt die Volkskultur Niederösterreich gemeinsam mit den Partnern der Initiative „Wir tragen Niederösterreich“ zum siebten Mal zum Niederösterreichischen Trachtenball nach Grafenegg.

**Auditorium und
Reitschule Grafenegg
Freitag, 26. Jänner 2018
20.30 Uhr**
www.volkskulturmoee.at

Campus Krems



Bildwissenschaft

Weltgrößte Medienkunst-Konferenz tagte in Krems

Die Auswirkungen der jüngsten Medienrevolution(en), neueste Verfahren auf dem Feld der Digital Humanities, die Archivierung und Bewahrung von Medienkunst oder die kritische Auseinandersetzung mit dem digitalen Leben waren nur einige der Themen, die bei der **7. Weltkonferenz „On the Histories of MediaArt, Science and Technology“** an der DUK, in Göttweig und der ÖAW vom 23. bis 25. November von über 200 Bildwissenschaftlern aus 50 Ländern diskutiert wurden. Bei der vom Department für Bildwissenschaften unter Leitung von Prof. Oliver Grau, MAE organisierten Konferenz wurde auch der MediaArtHistories-Preis verliehen. Der Preis ging posthum an den deutschen Regisseur Werner Nekes (1944–2017), der sich insbesondere durch seine über 30.000 Objekte zählende Sammlung zur Geschichte der optischen Medien große Verdienste als Wegbereiter der MedienKunstGeschichte erwarb.

www.mediaarthistory.org

Berufen

Thomas Probst neuer Professor



Univ.-Prof. Dr. Thomas Probst, Dipl. Psych.: wurde mit August 2017 als Universitätsprofessor für Psychotherapiewissenschaften an die Donau-Universität

Krems berufen. Seine Forschungsschwerpunkte am Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit sind Psychotherapieforschung, Ausbildungs- und Supervisionsforschung, Forschung zu Psychosomatik, Somatopsychologie und Mind-Body-Interaktion sowie zur Schnittstelle Klinische Psychologie/ Psychotherapie und Informatik.

Lehre

Politische Kommunikation



Ab Jänner 2018 übernimmt Gerda Füricht-Fiegl, Department Wissens- und Kommunikationsmanagement, die wissenschaftliche Leitung der Universitätslehrgänge

„Politische Kommunikation“ sowie „Politische Bildung“. Die Studienprogramme wurden von Univ.-Prof. Dr. Peter Filzmaier aufgebaut und lange Jahre geleitet. Er legt in Zukunft seinen Fokus noch mehr auf die Forschung. Füricht-Fiegl: „Ich freue mich sehr über das Vertrauen. Damit wird unser Studienprogramm im Kommunikations- und Journalismusbereich zusammengeführt.“



Pensionierung

Festakt für Gudrun Biffli

Die Gründerin und Leiterin des Departments für Migration und Globalisierung der Donau-Universität Krems, **Univ.-Prof. Dr. Gudrun Biffli**, wurde am 28. November in einer Feier für ihr langjähriges Wirken geehrt. Die Migrationsexpertin übergibt nach knapp zehn Jahren an der Donau-Universität Krems anlässlich ihrer Pensionierung den Lehrstuhl sowie die Departmentleitung an Univ.-Prof. Dr. Mathias Czaika. 2008 wurde Biffli an die Donau-Universität Krems auf den Lehrstuhl für Migration, Integration und Sicherheit berufen. Ein Jahr später half sie entscheidend bei der Gründung des Departments für Migration und Globalisierung mit. Von 2010 bis 2015 war Biffli Dekanin der Fakultät für Wirtschaft und Globalisierung an der Donau-Universität Krems.

Fotos: © DUK Dept-Bildwissenschaft; © DUK Welter Stokanitsch; © Andrea Reischer

EU-Donauraumstrategie

Regionale Zusammenarbeit notwendiger denn je

Eine hochkarätig besetzte **Expertenrunde diskutierte** am 16. November an der Donau-Universität Krems Herausforderungen und Ansätze der Umsetzung der EU-Donauraumstrategie (EUSDR) auf regionaler und lokaler Ebene. Die vom Institut für den Donauraum und Mitteleuropa (IDM) sowie von der Donau-Universität Krems, unter Patronanz der ARGE Donauländer und mit Unterstützung des Landes Niederösterreich, organisierte Tagung stellte die Ziele der Strategie aktuellen Entwicklungen in Europa gegenüber und präsentierte Umsetzungskonzepte.



V. l. n. r.: Mag. Georg Krauchenberg, Geschäftsführer des Instituts für den Donauraum und Mitteleuropa (IDM), Mr. Sc. Dragica Karajić, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Unternehmertum und Handwerk der Republik Kroatien, Dr. Erhard Busek, Vorsitzender IDM, Mag. Friedrich Faulhammer, Rektor der Donau-Universität Krems und Präsident der Donaurektorenkonferenz, Charlina Vitcheva, MA, Stv. Generaldirektorin der Gemeinsamen Forschungsstelle der Europäischen Kommission, Dr. Simon Ortner, Generalsekretariat ARGE Donauländer, Univ.-Prof. Dr. Mathias Czaika, Donau-Universität Krems.

Trends & Termine

Public Consultation

Next steps against fake news

The European Commission has recently launched a public consultation on fake news and online disinformation and set up a High-Level Expert Group representing academics, online platforms, news media and civil society organisations. The work of the High-Level Expert Group as well as the results of the public consultation will contribute to the development of an EU-level strategy on how to tackle the spreading of fake news. ec.europa.eu

Bildungsbibliothek

Revolution in Gelb

Sie haben die Lektüre klassischer Autoren revolutioniert: die kleinformigen gelben Heftchen der Universal-Bibliothek. Im November 1867, als viele Werke rechtfrei wurden, erschienen die ersten Bände der Universal-Bibliothek, jetzt feierte der Reclam Verlag das 150. Jubiläum seiner gelben Reihe. Ihre beiden Gründer,

Anton Philipp Reclam und sein Sohn Hans Heinrich, hatten sie als eine Bildungsbibliothek konzipiert, die mit ihrem Niedrigpreis auch für breitere Schichten erschwinglich war. www.reclam.de

Europäischer Jugend-Event

Europas Zukunft aktiv gestalten

Das Europäische Parlament ruft junge Menschen aus ganz Europa auf, Europas Zukunft aktiv zu gestalten, und lädt zum Europäischen Jugend-Event 2018 am 1. und 2. Juni 2018 im Europäischen Parlament in Straßburg. Junge Europäerinnen und Europäer zwischen 16 und 30 Jahren sind aufgerufen, sich in Gruppen von mindestens zehn Personen zu beteiligen. 2016 kamen mehr als 7.000 junge Menschen nach Straßburg, die 50 innovativsten Ideen der Teilnehmer wurden anschließend Mitgliedern des Europäischen Parlaments vorgestellt. www.europarl.europa.eu

Vorsitz

Wissenschaftliche Integrität

Klement Tockner, Präsident des österreichischen Wissenschaftsfonds (FWF), ist seit Oktober 2017 auch Vorstandsvorsitzender der Österreichischen Agentur für wissenschaftliche Integrität (OeAWI). Die 2008 gegründete Agentur, der alle österreichischen Universitäten angehören, stellt ihr Wissen im Kontext der Prävention von wissenschaftlichem Fehlverhalten und zur Bewusstseinsbildung zur Verfügung. www.oeawi.at

Ausstellung

Details zum Weltuntergang



Mit der Geschichte des noch ausstehenden Weltuntergangs befasst sich eine Ausstellung in Bern. Unter dem Motto „Weltuntergang – Ende ohne Ende“ versammelt die Schaubildung naturwissenschaftliche, gesellschaftliche und künstlerische Blicke auf die unendliche Geschichte

des Endes. In sieben thematischen Räumen schlägt die Ausstellung einen weiten Bogen – von sachlicher Analyse über Prophezeiungen und Spekulationen bis zu offener Lust am Untergang. Bis November 2022, Naturhistorisches Museum Bern www.nmbe.ch

Bücher



Im Mehrebenensystem

Das politische Gefüge der Europäischen Union zu verstehen und Einblick in das Regieren und Entscheiden in Europa zu gewinnen, ermöglicht dieser Band aus der Reihe Europa kompakt. Ausgehend von den Anfängen des Integrationsprozesses, werden in leicht verständlicher Sprache das Mehrebenensystem der EU-Politik dargestellt und die einzelnen Institutionen Kommission, Rat und Parlament beschrieben. Vermittelt werden ebenso das komplexe Zusammenspiel der verschiedenen nationalen und supranationalen Institutionen sowie der zahllosen Ausschüsse.

Das politische System der EU
Johannes Pollak,
Peter Slominski
Europa kompakt, Band 2852
UTB 2012



Irrtümer und Mythen

Die Story vom Frosch, der im wärmer werdenden Wassertopf sitzen bleibt, bis er verbrüht, oder das Fünf-Affen-Experiment: Wer kennt sie nicht, die blumigen Metaphern, die versprechen, jede Rede spannend zu machen, oder Experimente, die Aussagen glaubwürdig erscheinen lassen sollen. Die meisten sind Fake, wie der Psychologe Axel Ebert gemeinsam mit dem Journalisten Christoph Wirl recherchiert hat. 21 solcher bekannter Mythen und Irrtümer in Reden, Publikationen und TV-Sendungen deckt das Buch auf und stellt die Halbwahrheiten und Verdrehungen richtig.

Bullshit Busters
Christoph Wirl,
Axel Ebert
Goldegg-Verlag 2017



Datenwissen

Data Science erlebt als Wissenschaft und Berufsfeld eine steile Karriere. Data Scientists sind heute heißbegehrte Spezialistinnen und Spezialisten, ihre Fähigkeit, nach Daten zu graben, sie auszuwerten, daraus Schlüsse zu ziehen und damit Geld zu verdienen, ist die Verheißung des 21. Jahrhunderts. Was hinter diesem und verwandten Begriffen und Verfahren tatsächlich steckt, erklärt dieses Buch eines Praktikers auf leicht verständliche Weise. Die wichtigsten Verfahren des Machine Learnings werden ebenso behandelt wie beispielhafte Anwendungsfälle aus verschiedenen Branchen.

Data Science: Eine praxisorientierte Einführung im Umfeld von Machine Learning, künstlicher Intelligenz und Big Data
Michael Oettinger
Eigenverlag 2017

Master-Thesen

Skandaltreiber Ansehen

Je höher das Ansehen von Top-Managern, desto härter die Angriffe der Medien bei Gerichtsverfahren. Die mit dem Franz-Bogner-Wissenschaftspreis ausgezeichnete Arbeit untersucht, wann bei Rechtsstreitigkeiten der gute Ruf von CEOs als Vorteil wirkt und welche Faktoren die Skandalisierung fördern.

CEO Reputation in der Litigation-PR
Verena Kisslinger, MSc
Donau-Universität Krems
2016

Schlank führen

Welches Führungsverständnis in der Produktion fördert den Erfolg von Lean-Management? Nach der prämierten Abschlussarbeit umfasst es ausreichende Anwesenheit am Ort der Wertschöpfung, Coachings von Mitarbeitern und Führungskräften, das Schaffen von Freiräumen, Übertragung von Verantwortung sowie die Vorbildwirkung der Führungskräfte.

Lean-Leadership in der Produktion
Wolfgang Grasl
Donau-Universität Krems
2015

Impressum

upgrade:

Das Magazin für Wissen und Weiterbildung
der Donau-Universität Krems (ISSN 1862-4154)

Herausgeber:

Rektorat der Donau-Universität Krems

Medieninhaber:

Donau-Universität Krems,
Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, A-3500 Krems

Chefredakteur:

Stefan Sagl, Donau-Universität Krems
E-Mail: stefan.sagl@donau-uni.ac.at

Verantwortlicher Redakteur:

Roman Tronner
E-Mail: roman.tronner@donau-uni.ac.at

Autorinnen & Autoren dieser Ausgabe:

Caspar Einem, Gerhard Gensch,
Gunnar Landsgesell, Markus Mittermüller,
Johanna Müller, David Rennert, Alexandra Rotter,
Alice Senarclens de Grancy, Eva-Maria Stöckler

Layoutkonzept: ki 36, Sabine Krohberger**Grafik:** buero8, Thomas Kussin**Schlusslektorat:** Josef Weilguni**Fotostrecke:** Idee und Konzept

DLE Kommunikation und Wissenschaftsredaktion

Leser- und Abonnementservice:

Renate Hametner

Telefon: +43 (0)2732 893-2246

E-Mail: upgrade@donau-uni.ac.at

Herstellung: sandlerprint&more

Johann Sandler GesmbH & Co KG,
A-3671 Marbach

Auflage: 15.500**Erscheinungsweise:** vierteljährlich

Ausgabe 1.18 erscheint im Frühjahr 2018

Gender-Hinweis: Im Sinne einer besseren

Lesbarkeit unserer Artikel verwenden wir

die maskuline oder feminine Sprachform.

Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung

des jeweils anderen Geschlechts.

Disclaimer: Für die Richtigkeit der wieder-

gegebenen Inhalte und Standpunkte wird

keine Gewähr übernommen.

Vorschau 1.18

Die ökonomische Seite der Medizin

Zu teuer, ineffizient, undurchschaubare Prozesse: Wird unser Gesundheitssystem krankgeredet? Laut jüngstem „State of the Health“-Bericht von EU und OECD ist Österreichs Gesundheitsapparat tatsächlich in Europa einer der teuersten, mit seinen Pro-Kopf-Ausgaben liegt er an sechster Stelle von 28 EU-Ländern. Dabei ist unsere Lebenserwartung mit 81,3 Jahren nur knapp über dem EU-Durchschnitt, die Zahl der gesunden Lebensjahre sogar darunter. Im Verhältnis zum Mitteleinsatz schaut das Ergebnis also mager aus. Das liegt einerseits an der Österreichers Neigung zu einer der Gesundheit abträglichen Lebensweise, andererseits aber auch an einem undurchschaubar gewordenen System aus Finanzierungsflüssen, Zuständigkeiten und Verwaltungsabläufen des Gesundheitswesens.

upgrade fragt bei Expertinnen und Experten nach, was passieren muss, damit unser Gesundheitssystem wieder leistbarer und effizienter wird und die Menschen gleichzeitig gesünder. Es beleuchtet die Rolle und das Zusammenspiel der einzelnen Akteure und präsentiert Lösungsansätze, die hierzulande diskutiert werden und sich anderenorts bewähren. Und es zeigt, wie sich Kosten- und Gesundheitsbewusstsein bei allen Beteiligten steigern lässt.

ANZEIGE

HAUS DER REGIONEN

VOLKSKULTUR – HANDWERK, BÜCHER & CDS

Dirndl von Tostmann Trachten, Trachtenstoffe, Dirndlstoffpakete, Trachtenschmuck, Geschirr von Riess, Scheibbser Keramik und vieles mehr erhalten Sie im Geschäft für edles Handwerk. Fachbücher und CDs finden Sie in der Buchhandlung.



Auf all Ihre Sicherheitsfragen
haben wir eine gute Antwort:
dormakaba



Erfahren Sie mehr über die
mechanischen und
elektronischen Schließsysteme
von dormakaba unter
www.dormakaba.at/privat

dormakaba Austria GmbH
Ulrich-Bremi-Straße 2
3130 Herzogenburg

www.dormakaba.at

dormakaba

volkskultur**Handwerk der Regionen**

Ludwig-von-Köchel-Platz 1

3500 Krems-Stein

T. 02732 85015 15

handwerk@volkskulturnoe.at

volkskultur**Buchhandlung der Regionen**

Donaulände 56

3500 Krems-Stein

T. 02732 85015 13

buchhandlung@volkskulturnoe.at

www.volkskulturnoe.at



KULTUR . REGION . NIEDERÖSTERREICH
volkskultur | niederösterreich

Kultur
gemeinsam
leben.
KULTUR . REGION .
NIEDERÖSTERREICH