

KI kann durchaus auch Strategie

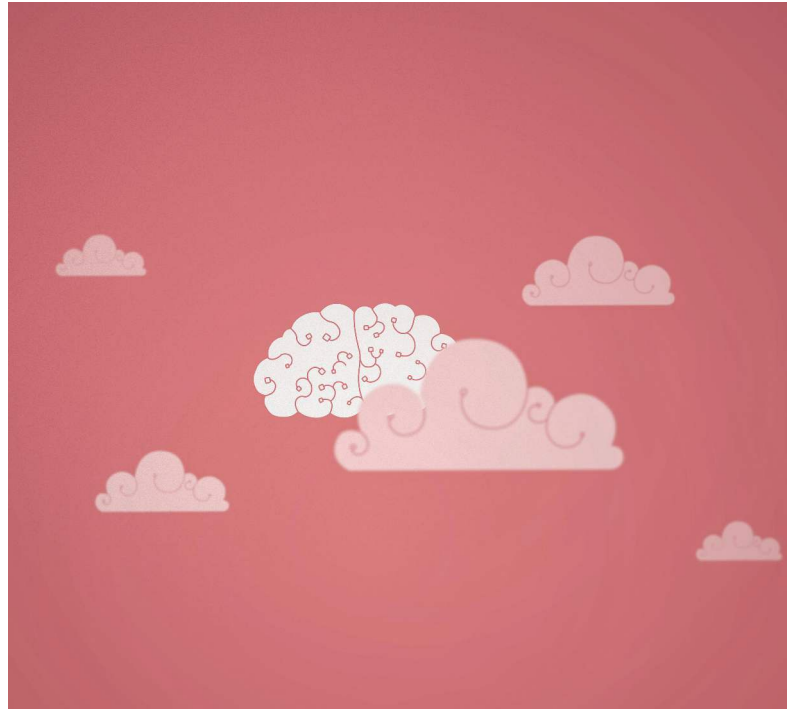
Künstliche Intelligenz. Für Wissensarbeiter, speziell für Strategen, ändern sich durch den Einsatz von KI-Tools die Aufgaben, sagt WU-Professor Werner H. Hoffmann.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Jetzt ist also auch die Strategiearbeit ein Fall für die künstliche Intelligenz (KI). Erstmals sei es möglich, Wissensarbeit – und Strategiearbeit zähle geradezu prototypisch dazu – zu automatisieren, sagt Werner H. Hoffmann. Er ist Vorstand des Instituts für Strategisches Management an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU), Partner der Contrast EY Management Consulting und Mastermind hinter dem Wiener Strategieforum, das am 28. Mai an der WU stattfindet.

KI in der Strategiearbeit, sagt Hoffmann, „das ist nicht Science-Fiction, sondern heute längst möglich“. Mehr noch, sie bringe, sinnvoll eingesetzt, deutliche Produktivitätssteigerungen, sehe allerdings in jeder der drei entscheidenden Phasen – 1. strategische Analyse, 2. Strategieformulierung, 3. Strategieimplementierung & Kommunikation – unterschiedlich aus.

In der ersten Phase können KI-Tools unterstützen, Daten aus diversen Quellen zu sammeln und zu analysieren. Mit dem Ziel, ein Verständnis für Veränderungen bei den Wettbewerbern, Kunden, der Regulatorik oder Technologien und eine solide Datengrundlage zu erhalten. Dafür können etwa Social-Media-Kanäle, also unstrukturierte Datenquellen, durchkämmt und z. B. auf Kundenbewertungen und -wünsche hin untersucht werden. „Das war zweifellos auch in der Vergangenheit möglich“, sagt Hoffmann, „allerdings nur mit gewaltigem Aufwand – und es dauerte“. Bemerkenswert sei der Produktivitätsgewinn durch schnellere und durch auch exaktere Analyse durch KI. Für die Mitarbeitenden heißt es,



[MGO]

dass sie sich Recherche und Datensichtungen, das Strukturieren, Clustern und Mustererkennen ersparen können. Nicht aber die kritische Diskussion der Ergebnisse.

Was sich anhand der gesammelten Daten ebenfalls einfacher und schneller bewerkstelligen lasse, sei Strategic Foresight, also strategische Früherkennung. Voraussetzung ist eine entsprechend große Datenmenge, aus der KI-Tools schöpfen und anhand derer sie lernen können. Auch diese Idee sei nicht neu, aber die Umsetzung war in der Vergangenheit zu aufwendig und wurde daher kaum systematisch genutzt.

In der zweiten Phase, der Strategieformulierung, ist KI in der Lage, Vorschläge zu liefern – aus den

Mustern, die sie aus den Daten destilliert hat: „Das sind Standardvorschläge, die sich an Strategien der Vergangenheit orientieren“, sagt Hoffmann. „Aber sie sind nicht genau kreativ. Da sind wir Menschen aufgefordert.“ Dennoch sieht er einen Nutzen durch den Einsatz von KI: „Vorlaufende, vorbereitende, repetitive Tätigkeiten fallen weg.“

ZUR PERSON



Werner H. Hoffmann ist Vorstand des Instituts für Strategisches Management an der WU Wien, Partner der Contrast EY Management Consulting und Mastermind hinter dem Wiener Strategieforum. [DiePresse.com/strategie](https://www.diepresse.com/strategie)

Auch bei Open-Strategy-Prozessen, wenn zum Beispiel Mitarbeitende und externe Stakeholder in die Strategieformulierung eingebunden sind, können KI-Tools helfen, die Fülle an Ideen und Beiträgen zu strukturieren, zu bewerten und sogar zu kombinieren. Einen entsprechenden Bewertungsraster kann man im Vorfeld mit der KI erarbeiten und trainieren.

Und schließlich in der Implementierungs- und Kommunikationsphase kann KI dabei unterstützen, Mails vorzuformulieren und Vorschläge für Updates zur Umsetzung zu verfassen. Dennoch wäre es ein Fehler, die Kommunikation ganz der KI zu überlassen, denn Empathie, Vertrauen und soziale Kompetenz seien menschlich und nicht digitalisierbar. „Damit die Vermittlung der Strategie funktioniert, muss sich ein Mensch hinstellen“, sagt Hoffmann.

Konstruktiv-kritische Haltung

Was Hoffmann außerdem empfiehlt, sind Plausibilitätschecks. Denn es sei nicht ausgeschlossen, dass der Algorithmus der KI mit einem Bias behaftet sei, Beiträge systematisch ausblendet oder systematisch überbewertet. Denn letztlich seien immer Menschen für die Entscheidungen verantwortlich – selbst dann, wenn die KI faktisch entscheide, wie bei der dynamischen Preisgestaltung.

Überhaupt empfiehlt Hoffmann einen konstruktiv-kritischen Umgang mit KI, ohne in die tendenziell fortschrittsskeptische europäische Haltung zu verfallen, die primär die Probleme und Regulierungsmöglichkeiten im Auge hat. Denn trotz aller Schwächen: Mit KI lasse sich durchaus mehr Tiefgang und Professionalität in die Strategiearbeit bringen. Und: „Wer diese Technologien besser nutzt, hat einen Wettbewerbsvorteil.“

SPRECHBLASE



VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Wow, das ist voll quetta

Warum nicht alles, was mega daherkommt, auch groß ist.

Schon vor langer Zeit wies „Sprechblase“-Leser Hubert K. darauf hin, dass es missverständlich sei, von „Kilo“ zu sprechen. Gemeint war das im Zusammenhang mit Gewichten. Kilogramm heiße es richtigerweise, weil Kilo allein ja schlicht 1000 meine.

Während Kilo abgesehen vom Blick auf die Waage meist nur verwendet wird, wenn es in gewissen Kreisen um Geld geht, hat eine andere Einheit eine beachtlichere Karriere hingelegt, wie „Sprechblase“-Leser Kurt G. anmerkt. Es geht weder um gigas, was Riese bedeutet, noch um téras (Ungeheuer). Die Rede ist von – Achtung, Sprechblase – mega. Die Griechisch- und Businesssprech-Kundigen wissen, dass mégas groß heißt und für 10⁶, also die Million, steht.

Wer wirklich draufdrücken will, bezeichnet alles Großartige künftig ohnehin als quetta (10³⁰, Quintillion), oder quekto (10⁻³⁰, Quillions-tel), wenn es sich um ziemlich Vernachlässigbares dreht.

michael.koettritsch@diepresse.com

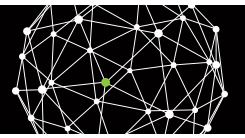
NEWSLETTER

Ihr Newsletter jeden Freitagmittag mit News aus „Management & Karriere“. Jetzt kostenlos bestellen:

[diepresse.com/newsletter/karriere](https://www.diepresse.com/newsletter/karriere)

Deloitte.

Leadership Services



Alleingeschäftsführer:in der Österreichischen Bibliothekenverbund und Service Gesellschaft m. b. H



Gemäß den Bestimmungen des Stellenbesetzungsgesetzes des Bundes in Verbindung mit Punkt 9.3.1. ff. Bundes Public Corporate Governance Kodex wird die Alleingeschäftsführungsposition der Österreichischen Bibliothekenverbund und Service Gesellschaft m. b. H. (OBVSG) ausgeschrieben. Die Gesellschaft ist befugt, unter Bedachtnahme auf die Bedürfnisse des österreichischen Bibliothekswesens und der Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen sowohl den Betrieb als auch die Ausweitung des österreichischen EDV-unterstützten Bibliothekenverbundes als auch anderweitige Dienstleistungen, die im Interesse des österreichischen Bibliothekswesens, der genannten Einrichtungen oder sonstiger Auftraggeber liegen, durchzuführen.

Aufgaben

- Operative Leitung des Bibliothekenverbundes inklusive der laufenden Planung, Umsetzung und Vertretung nach außen sowie Betrieb der Verbundzentrale mit den zentralen Verbunddatenbanken
- Bereitstellung aller zentralen Verbunddienstleistungen
- Betrieb lokaler Bibliothekssysteme
- Setzung geeigneter Schritte zur Ausweitung des Bibliothekenverbundes
- Datenmanagement, speziell Datenkonversion und Datenbereinigung
- Erbringung einschlägiger, bibliotheksbezogener Serviceleistungen
- Beratung bzw. Unterstützung bei der Bildung von Konsortien zum Ankauf von Datenbanklizenzen

- Entwicklung und Anbot anderer im Interesse der Universitäten, Fachhochschulen, Pädagogischen Hochschulen und Verbundbibliotheken gelegenen Serviceleistungen
- Dokumentation, Informationsvermittlung und Beratung
- Weiterentwicklung zentraler Verbunddienstleistungen
- Anbieten zentraler Basisinfrastruktur für Open Access und Digital Preservation (Langzeitverfügbarkeit) im Bereich des wissenschaftlichen und künstlerischen Publikationswesens
- Koordination der Initiative Shared Storing Austria
- Leitung und Betrieb des Verbundes für Bildung und Kultur (VBK)

Anforderungen

- Fundierte Kenntnis des österreichischen Universitätswesens und der wissenschaftlichen Bibliotheken in Österreich
- Kenntnisse betreffend die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten und Erfahrungen im Bereich Data Governance
- Erfahrung in der Leitung nationaler und internationaler Gremien und Arbeitsgruppen
- Kenntnisse und Erfahrungen bei der Verhandlung von Verträgen für Konsortien, idealerweise auch mit internationalen Vertragspartner:innen
- Kenntnis der englischen Sprache auf Verhandlungsniveau
- Mehrjährige Führungserfahrung von Organisationseinheiten und Mitarbeiter:innen
- Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit, Managementfähigkeit und -erfahrungen sowie Fähigkeit zur Verhandlungsleitung
- Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Entwicklungen
- Fähigkeit zu vernetztem Denken

Beginn des Beschäftigungsverhältnisses: 1.1.2025. Dauer des Beschäftigungsverhältnisses: 5 Jahre. Das verhandelbare Jahresgehalt beträgt EUR 125.000,- brutto. Der Bund ist bestrebt, den Anteil von Frauen in Leitungsfunktionen zu erhöhen und lädt daher nachdrücklich Frauen zur Bewerbung ein. Die Bewerbungen werden vertraulich behandelt und nicht rückübermittelt. Die im Zusammenhang mit der Bewerbung anfallenden Kosten sind von der Bewerberin/dem Bewerber zu tragen. Bewerber:innen um die ausgeschriebene Stelle haben in ihrer schriftlichen Bewerbung die Gründe dafür anzuführen, die sie für die Besetzung dieser Stelle als geeignet erscheinen lassen.

Bitte bewerben Sie sich bis 08. April 2024 unter www.jobs.leadershipservices.at

Unsere Beraterinnen Lara Ritter, MSc. (+43 1 53700-2561) und Mag. Evelyn König (+43 1 53700-2521) stehen Ihnen bei Fragen gerne zur Verfügung.

Deloitte, Renngasse 1, 1010 Wien