



**SPANNUNGSFELD FÜHREN IN DER  
PolyKRISE:**

**Entscheidend umsetzen im  
Digitalen Wandel**

**Sabine M. Fischer**

Dieser Band ist in der Service-GmbH der Wirtschaftskammer Österreich erhältlich:

T: 05 90 900 DW 5050

W: <http://webshop.wko.at>

E: [mSERVICE@wko.at](mailto:mSERVICE@wko.at)

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sind vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Alle Angaben in diesem Buch erfolgen ohne Gewähr, eine Haftung der Autoren und des Verlages ist ausgeschlossen.

© Service-GmbH der Wirtschaftskammer Österreich

Grafische Gestaltung, Abbildungen und Illustrationen, falls nicht anders angegeben: Mag. Dr. Sabine M. Fischer, CSE

Das Umschlagbild zeigt Führungskräfte am Verhandlungstisch im Spannungsfeld einer global wirkenden Polykrise mit den Ursachen Klima, Krankheit, Krieg und einer konfrontativen Kommunikation diametral gegenüberstehenden Erfahrungen und Standpunkten. Alle Illustrationen basieren auf privaten Fotos, Zeitungsausschnitten oder Wikipedia-Veröffentlichungen und wurden künstlerisch bearbeitet.

Um die Lesbarkeit auch für Menschen zu gewährleisten, die dafür IT-gestützte Systeme einsetzen, wird in diesem Buch für Bezeichnungen, die alle Geschlechter umfassen, das Binnen-I statt Sonderzeichen verwendet.

#### **IMPRESSUM:**

Medieninhaber, Verleger: Service-GmbH der WKÖ

Wiedner Hauptstraße 63, 1040 Wien

Herausgeberin & Autorin: Mag. Dr. Sabine M. Fischer, CSE

ISBN: 978-3-903576-29-2 | Juni 2024

Druck: MDH-Media GmbH

## O. DER ELCHTEST FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE<sup>4</sup>

*Jede Geschichte wird  
von ihrem Ende erzählt.*



### EXECUTIVE SUMMARY

**MYTHOS:** Es müssen alle an einem Strang ziehen, damit ein Vorhaben ein Erfolg wird.

**REALITÄT:** Jede erfolgreiche Umsetzung hat trotz Widerstände geklappt, nicht, weil es sie es nicht gab.

**HERAUSFORDERUNG:** Kollisionen vermeiden oder überstehen, d.h. möglichst frühzeitig vorhersehen und auf sie gut vorbereitet sein.

### 5 THESEN ZU IHRER ORIENTIERUNG:

- **FÜHRUNG** hat ihren Elchtest bestanden, wenn sie betriebswirtschaftliche Ziele erreicht hat.
- **DIE HERAUSFORDERUNGEN** auf dem Weg zum Ziel können mit dem Lenken einer Quadriga verglichen werden.
- **ZUM ÜBERWINDEN VON HINDERNISSEN** müssen Führungskräfte Brücken bauen können.
- **(DAUER-)KRISEN** erfordern von Führungskräften die Kompetenz des Brückenbauens zu unterschiedlichen Stakeholdern und auf vielen Ebenen.
- **ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT** ähnelt der Jagdgemeinschaft in der Falknerei.

---

<sup>4</sup> Die Begriffe Führungskraft, Leader, ManagerIn, LeiterIn werden im Sinne der synonymen Verwendung in der unternehmerischen Praxis in diesem Ratgeber nicht differenziert - zum Unterschied von betriebswirtschaftlicher Literatur, wie z.B. Staehle 1989, Hofmann 1989, Drucker 2002, 2003. Auch das unterschiedliche Verantwortungsausmaß und die ungleichen Einflussmöglichkeiten verschiedener Hierarchiestufen, auf denen Führungsarbeit geleistet wird, wird hier nicht thematisiert. Alle Hinweise dieses Ratgebers dienen der arbeitsteiligen Existenzsicherung eines Betriebes. Sie sind deshalb für ManagerInnen auf allen Ebenen und in Non-Profit- ebenso wie in Profit-Organisationen nützlich.

## 0.1 Vorausschauendes Fahren

Es ist ein wenig unübersichtlich. Wenigstens kein Nebel. Links und rechts von der kurvigen Fahrbahn ist Wald. Sie fahren vorausschauend und zwischen 80 und 100 km/h. Je nach Kurve.

Plötzlich bricht von rechts etwas aus dem Wald und läuft auf die Fahrbahn: Es ist doppelt so groß, fast ebenso lang, und wiegt zirka halb so viel wie das Auto, in dem Sie sitzen. Es ist schnell. Und es trägt ein großes Geweih.<sup>5</sup>

Natürlich hoffen Sie, dass im Falle eines Aufpralls die A-Säule und das Dach Ihres Wagens stabil bleiben.

Damit das sichergestellt wird, wurde der Elchtest erfunden: Auch wenn es zu einer Kollision kommt, sollen die Schäden möglichst gering bleiben und das Überleben der Insassen gesichert sein.<sup>6</sup>

- Wir können nicht alles Negative vermeiden.
- Wir haben nicht alles in der Hand.
- Wir müssen auch mit Unerwartetem zurechtkommen.

Aber wir können uns vorbereiten:

- Eine A-Säule stabil bauen.
- In „Trockentrainings“ das Lenken in Gefahrensituationen üben.
- Mit hoher Aufmerksamkeit und bremsbereit fahren.

Und wir können uns bildlich vorstellen, wie wir Gefahrensituationen bravourös meistern. SpitzensportlerInnen stimmen sich mit positiven Visualisierungen auf das siegreiche Überwinden von Hindernissen ein. Damit erhöhen sie die Wahrscheinlichkeit, die Ziellinie und einen Stockerlplatz zu erreichen.

---

<sup>5</sup> Diese Tiere sind wirklich riesig: Ein Elch kann eine Kopf-Rumpf-Länge bis zu drei Metern und eine Schulterhöhe von fast Zimmerhöhe, das sind 2,3 Meter, erreichen. Das maximale Gewicht liegt bei 800 Kilogramm, die maximale Geschwindigkeit bei 60 km/h.

<sup>6</sup> „Als Elchtest (Fahr-dynamik-Test) wird ein Fahrmanöver bezeichnet, welches das Ausweichen vor einem plötzlich auf der Straße auftretenden Hindernis simuliert. (...) Der Begriff Elchtest wurde Ende 1997 durch die Presse geprägt, nachdem eine Mercedes-Benz-A-Klasse bei einem Test durch Journalisten in Schweden umgekippt war. Ursprünglich hieß der Test in Schweden Kindertest. Mit dem Begriff Elchtest wird auch ein Kollisionstest des Fahrzeugs mit einem (simulierten) Elch bezeichnet. Saab Automobile und Volvo führen solche Tests durch, um die Stabilität der A-Säule und des Dachs gegenüber einem aufschlagenden Elch zu überprüfen.“ (Wikipedia 2023a)

Die Ziellinie für eine Führungskraft ist das Erreichen der wesentlichen betriebswirtschaftlichen Ziele; die Mindestanforderung, das Überleben des Unternehmens.

So gesehen ist das Unternehmensergebnis der Elchtest für Führungskräfte.

Egal ob Sie eine Seilbahn in den Tiroler Alpen betreiben, ein Handelsunternehmen in der Wiener Kärntner Straße, eine Industrieproduktion in Oberösterreich oder ein Hotel im Burgenland: Digitalisierung wird in zunehmendem Maße ein wesentlicher Baustein Ihres unternehmerischen Erfolges.

## 0.2 Empowerment durch Digitalisierung

Ein Beispiel für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Digitalisierung ist Meteolytix <https://meteolytix.de/>:

Das Kerngeschäft ist die Unterstützung zur Steuerung von Geschäftsprozessen mittels Predictive Analytics. Prognosen werden damit immer präziser, Planungen selbst bei komplexen Zusammenhängen optimaler.

Abbildung 1: Beispiel Predictive Analytics

Vom Bauchgefühl zur optimalen Planung:  
Bei komplexen Zusammenhängen mit selbstlernenden Algorithmen

- Heute schon wissen, wie viel morgen bestellt werden muss
  - Die optimale Menge produzieren
  - Wissen, wann die Gäste kommen
- 
- Genügend Personal einplanen
  - Kapazitäten optimieren
  - Kundenzufriedenheit steigern



Quelle: Fischer 2019, S. 26

Führungskräfte, die diese Technologien für ihr Unternehmen nicht erschließen und nach wie vor ausschließlich auf ihr Bauchgefühl setzen, werden den Elchtest der Zukunft nicht bestehen. Denn Entscheidungen auf Basis von Daten, Zahlen, Fakten sind nachweislich die erfolgreicherer Entscheidungen.

In einer komplexen arbeitsteiligen Wirtschaft ist es wesentlich, dass möglichst alle im Unternehmen diese Einsicht teilen (vgl. Fischer 2019c, S.28). Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte dafür die Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu gehört das ernsthafte Beteiligen der Betroffenen - das umfasst alle MitarbeiterInnen und alle Führungskräfte.

Das erfordert, den Digitalen Wandel proaktiv anzugehen und

- Prozesse völlig neu zu denken,
- Investition in datenbasierte Wertschöpfung,
- Digitalisierungswissen im Unternehmen entwickeln und fördern,
- Fokus auf Innovation statt Macht und Hierarchie.<sup>7</sup>

Es ist ein Vorteil, dass die meisten von uns im Privatleben laufend Erfahrungen mit digitalisierten Prozessen machen und durch die anbietenden Unternehmen und ihre Updates ständig „geschult“ werden:

Abbildung 2: Dimensionen von Digitalisierung im Privatleben



Quelle: Fischer 2021, S. 91

<sup>7</sup> Konkrete Beispiele, wie Unternehmen Wellen der Veränderung im Digitalen Wandel gemeistert haben, was Sie beachten sollten und was Sie unterstützen kann, finden Sie im WKO-Ratgeber „SPANNUNGSFELD INNOVATION IN DER KRISE. Von der Vision zur Digitalen Transformation“ <https://webshop.wko.at/spannungsfeld-innovation/>

Vor allem durch die Pandemie-Krise mit ihren Shut-downs hat sich viel verändert:

Die bis zu COVID 19 von Unternehmensleitungen und IT-Abteilungen skeptisch beäugten digitalisierten Kommunikations- und Arbeitstools wurden zum Überlebensgarant von Unternehmen. „Bring your own device“ ist vielfach vom „no-no“ zur Mitarbeiter-Pflicht geworden.

Geklagt wird nun über den Arbeitsort: Wie viel Home-Office und wie viel „Home to Office“ verträgt eine Organisation? Wie viel die Mitarbeiterbindung?

Sicher ist, dass sich seit dem Siegeszug von ChatGPT 2023 weitere Möglichkeiten der Effizienzsteigerung ergeben:

- Künstliche Intelligenz sortiert Ihre E-Mails nach Relevanz,
- formuliert Ihnen knackige Texte,
- macht Ihnen Vorschläge für Ihr Marketingkonzept und
- bereitet kostengünstig Ihre Entscheidungen vor.

Voraussetzung dafür ist, dass die KI versteht, was Sie möchten und über das notwendige Datenmaterial dazu verfügt.

### 0.3 Menschen empowern

Damit eine KI nutzbringend eingesetzt werden kann, wird wieder menschliches Knowhow gebraucht. Die nun dringend gesuchte Fähigkeit von Menschen ist das „Prompten“:

Darunter versteht man jene Stichwörter in Frage- und Aufgabenstellungen, die eine Künstliche Intelligenz benötigt, um in den vorhandenen Daten passende Lösungen suchen zu können, ohne dabei zu „halluzinieren“<sup>8</sup>.

Technische Entwicklung ohne Menschen ist also auch im 21. Jahrhundert nicht möglich:

Bevor Sie eine KI empowern können, müssen Sie Menschen empowern.

---

<sup>8</sup> Unter dem Halluzinieren einer Künstlichen Intelligenz versteht man, dass ein Modell, basierend auf vorhandenen Mustern oder Informationen, Daten erzeugt, die nicht real sind.

Das bedeutet, dass auch im 21. Jahrhundert unternehmerischer Erfolg mehr benötigt als ein technisches Update. Aber es ist für HR<sup>9</sup> weniger kompliziert, als viele denken.

Dazu ifaa-Direktor Sascha Stowasser in einem Interview mit Sabine Schritt (2024):

*„Immer wird gefordert, dass jede und jeder Beschäftigte tiefgehendes digitaltechnisches Wissen benötigt. Dies stimmt nicht. Wichtig sind ein Grundverständnis über KI, Offenheit, Neugierde und Prozesswissen.*

*Dazu gehört auch die Kompetenz zum richtigen Umgang mit den Ergebnissen der KI: Nicht alles, was eine KI ausgewertet hat, kann ungeprüft übernommen werden. Wir brauchen Fachkräfte, die analysieren und einordnen können, was eine KI erzeugt hat. Da kommt auch viel Datenmüll bei raus.“*

Die Fachkräfte, die über diese Kompetenzen verfügen, sind rar. Unternehmen können sie selten am Arbeitsmarkt „zukaufen“. Viel eher müssen sie ihre MitarbeiterInnen in diesen Fähigkeiten aus- und weiterbilden.

Fazit 1: Bevor wir eine KI empowern können, müssen wir die Menschen in den Organisationen empowern.

Fazit 2: Lernen vor Leistung - da hat sich seit der 1. Industriellen Revolution nichts verändert.

Wie dies geschieht und ob es rechtzeitig zur Sicherung des Unternehmens gelingt, liegt in Ihrer Verantwortung als Führungskraft.

Ein wesentlicher Faktor für Ihren Elchtest als Führungskraft, d.h. ob Sie die notwendigen betriebswirtschaftlichen Ziele erreichen und das Überleben des Unternehmens absichern, ist der Erfolg Ihrer konkreten Führungsarbeit:

- Wie gut gelingt es Ihnen, das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften auf allen Ebenen auch in Krisensituationen zu organisieren?
- Treffen Sie dafür die richtigen Entscheidungen?

---

<sup>9</sup> HR steht hier für die Human Resources- bzw. Personal-Abteilung, die die Verantwortung trägt für das Anwerben, Aufnehmen, Entwickeln und Binden von MitarbeiterInnen und auch für ein angemessenes Trennungsmanagement, unabhängig davon, von wem die Kündigung ausgeht.



- Falls Sie eine falsche Entscheidung getroffen haben: Merken Sie es rasch genug und können Sie sie rechtzeitig korrigieren?

Kurz: Schaffen Sie es, mit Ihrem Unternehmen die Krise zu überstehen und die Katastrophe zu vermeiden?

#### 0.4 Krisenbewältigung statt Katastropheneinbruch

Dass der Elch aus dem Wald auf die Fahrbahn läuft, können wir nicht verhindern. Aber je nach Geschwindigkeit des Autos, des Elchs, den Fahrbahnverhältnissen, dem Winkel der Querung und der Entfernung ist eine andere Reaktion sinnvoll. Es gibt dafür keine Patentrezepte.

Ebenso muss jede Führungskraft in Krisen situationsadäquat reagieren. Das kann je nach Entwicklung und Phase der Krise sehr unterschiedlich sein. Es gibt keine „one fits it all“-Vorgangsweise.

Deshalb liefert Ihnen auch dieser Ratgeber keine Patentlösungen.

Was Sie hier finden, sind bewährte Bilder im Sinne von Metaphern anhand derer Sie Situationen reflektieren und besprechbar machen können. Damit können Sie zu besseren Entscheidungen kommen - und vor allem auch zu ihrer Umsetzung. Damit erhöhen Sie Ihre Chancen, den Elchtest für Führungskräfte zu bestehen.

Die Bilder, die ich Ihnen dafür anbiete, sind

- das Lenken einer Quadriga,
- die vielstöckige Brücke und
- die Falknerei.



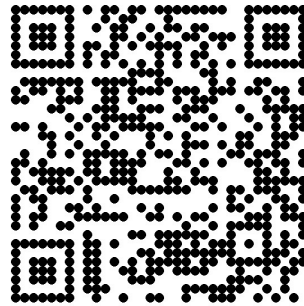
Jedes dieser Symbole wird für Analogien zur Führungsarbeit genutzt: Zur Beschreibung der Herausforderungen ebenso, wie zur Erläuterung von Ansätzen zu ihrer Bewältigung.

Wie schon in den vorangegangenen Ausgaben der WKO-Ratgeber Reihe SPANNUNGSFELDER - siehe QR-Codes zum Online-shoppen unten - finden Sie auch hier wieder viele illustrierende Beispiele aus der unternehmerischen Praxis - positive wie negative.

Mögen alle für Sie eine hilfreiche Ausgangsbasis für Ihre situative Entscheidungsfindung und Umsetzungsarbeit in unseren krisenhaften Zeiten sein.



Industrie 4.0/IOT



Digitale Transformation