

Digitalkompetenz im Aufsichtsrat



Sabrina Biedenbach (MBA) ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Board Office Biedenbach GmbH & Co. KG. Sie und ihr Team betreuen mit ihrem unabhängigen Aufsichtsratsbüro Aufsichtsräte bei der Wahrnehmung ihrer Mandate und Unternehmen bei der Professionalisierung und Durchführung ihrer Gremienarbeit. Zuvor war sie im Corporate Office der Deutschen Telekom AG sowohl mit der Vorstands- und Aufsichtsratsarbeit als auch mit Innovationsthemen betraut.

Digitalkompetenz steht für Realitätskompetenz, Transformationskompetenz und Zukunftskompetenz. Sie steht im Zentrum verantwortungsvoller Board-Tätigkeit und ist Qualitätsmerkmal für ein High-Performing Board. Sie verlangt zudem eine gestärkte Personalkompetenz im Board, steht für lebenslanges Lernen und Kollaboration ebenso wie für Ethik und Verantwortung.

Kaum ein Thema hat heute eine so große Relevanz für Wirtschaft und Gesellschaft wie die Digitalisierung. Sie ist greifbar, keine Zukunftsmusik. Sie verändert heute Geschäftsmodelle, Konsumentenverhalten und das tägliche Arbeiten. Und sie betrifft Aufsichtsräte, Beiräte und *Non-Executive Directors* ebenso nicht am Rande, sondern im Kern ihrer Tätigkeit. Das „Warum“ soll im Folgenden anhand einiger zentraler Verantwortlichkeiten in der Gremienpraxis erläutert werden.

I. Digitalkompetenz steht für Realitätskompetenz

Die Digitalisierung ist die neue Normalität. Sie sollte im Aufsichtsrat nicht am Rande als gekapselter Sachverhalt, sondern als Querschnittsthema verstanden werden. Dass digitale Themen oft bruchstückhaft besprochen werden, liegt an der hohen technologischen Komplexität, der Schnelligkeit und der Tatsache, dass Antworten häufig schwieriger zu finden sind als auf gewohntem Terrain.

Digitalkompetenz beginnt damit, dass der Aufsichtsrat die Terminologie dieser neuen Normalität beherrschen sollte. So wie vorausgesetzt wird, dass Aufsichtsräte wissen, wofür Begriffe wie EBIT, ROCE oder ROI stehen, sollte es gleichermaßen für AI, Big Data oder Deep Learning gelten. Ein Merkmal der digitalen Zeit ist auch,

dass viele hochaktuelle Informationen frei zugänglich zur Verfügung stehen und viele Experten ihr Wissen teilen. Dies sollte sich der Aufsichtsrat zu Nutze machen.

Die digitale Realität wirkt sich auch auf die tägliche Arbeit im Board aus. Digitale Kommunikation oder digitale Datenräume machen die Gremienarbeit effizienter und sicherer. Die Entscheidungsgeschwindigkeit und -häufigkeit steigt auf Vorstandsebene. Der Aufsichtsrat kann sich daher heute nicht mehr erlauben, mit langer Verzögerung auf Themen zu reagieren, sondern muss *responsive* sein. Dies beinhaltet schnelle (nicht oberflächliche) Entscheidungen, kurze Abstimmungswege und einen regelmäßigen Dialog auf dem Weg zur besten Entscheidung – innerhalb des Gremiums ebenso wie mit dem Vorstand.

Gleichsam müssen Aufsichtsräte eine hohe Sensibilität für IT-Sicherheit haben. Die Cybergefahren steigen quasi täglich und Angriffe werden gezielter durchgeführt. Aufsichtsräte sind hier – insbesondere bei der Bündelung mehrerer Mandate in einer Person – ein attraktives Ziel für Cyberattacken. Auch wenn hohe IT-Sicherheit immer auch mit einem entsprechend höheren Aufwand und einem Rückgang der *Convenience* einhergeht, ist sie zentrale Pflicht der Aufsichtsräte für die eigene Arbeit. Grundlagen sind unter anderem verschlüsselte E-

INHALT

- I. **Digitalkompetenz steht für Realitätskompetenz**
- II. **Digitalkompetenz steht für Transformationskompetenz**
- III. **Digitalkompetenz steht für Zukunftskompetenz**
- IV. **Digitalkompetenz ist Qualitätsmerkmal für ein High-Performing Board**
- V. **Fazit**

Keywords

Digitalisierung; Digitalkompetenz

Mail-Kommunikation, Cloud-Dienste, die dem europäischen Datenschutz unterliegen oder ihre Rechenzentren in Deutschland betreiben, doppelte Authentifizierung, sichere und unterschiedliche Passwörter für verschiedene Anwendungen sowie ein sorgsamer Umgang mit Hardware insbesondere bei Reisen. Auch die Unternehmen sind hierbei in der Pflicht, das „Wie“ des digitalen Arbeitens ihrer Aufsichtsräte zu begleiten.

II. Digitalkompetenz steht für Transformationskompetenz

Digitalisierung bedeutet immer auch Transformation. Meistens denkt man an die Transformation von Geschäftsmodellen oder die Verdrängung von Produkten oder Dienstleistungen

durch digitale Substitution. Doch häufig müssen ganze Unternehmen zu Technologieunternehmen werden, um langfristig bestehen zu können.

In diesem Kontext bezieht sich Transformation vorrangig auf die Unternehmenskultur. In „Culture for a Digital Age“ (McKinsey Quarterly)¹ wird Kultur als bedeutendstes Hindernis für erfolgreiche Digitalisierung betrachtet. Darunter fallen beispielsweise starre Strukturen, Silodenken, geschlossene Systeme, fehlende Kollaboration, Risikoaversion und eine fehlende Kundenorientierung bzw. -nähe. Aufsichtsräte sollten hier die kulturelle Transformation überwachen und den Vorstand regelmäßig bitten, über den Fortschritt zu berichten. Aufsichtsräte können auch bei der Unternehmens- und Führungsstruktur ansetzen, dem Ressortzuschnitt, den regionalen und globalen Funktionen und deren Rollendefinition.

Zentrale weitere Erfolgsfaktoren für die Transformation der Unternehmenskultur sind die Auswahl und Besetzung des Vorstands, der die Transformation als eine seiner zentralen Aufgaben ansehen und vorleben muss, sowie die Zusammenarbeit im Vorstand, die vorbildhaft ins Unternehmen strahlen sollte. Auch bei der Nachfolgeplanung sollte die steigende Relevanz von Digitalkompetenz im Sinne von Transformationskompetenz berücksichtigt werden. Transformation bezieht sich zudem auf die Qualifikationen der Belegschaft. Re- und Upskilling und lebenslanges Lernen sind hier als Stichworte zu nennen. Der Aufsichtsrat sollte sicherstellen, dass das überwachte Unternehmen die Personalstrategie frühzeitig an diesen Fragen ausrichtet und Lösungen für die Zukunft von Wissensarbeitern und Experten entwickelt.

III. Digitalkompetenz steht für Zukunftskompetenz

Erfolgreiche Transformation schließt den Kreis zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Im Spektrum der Aufsichtsratsstätigkeit kommt hier insbesondere die Begleitung der Strategieentwicklung ins Spiel. Wo steht das kontrollierte Unternehmen bei seiner Digitalisierungsstrategie? Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei der Mission und Vision des Unternehmens? Werden Unternehmensstrategie und Digitalisierungsstrategie gemeinsam gedacht oder ist die Digitalisierung vielleicht sogar zentraler *Enabler* oder Kern der Strategie? Gibt es eine übergreifende Digitalisierungsstrategie oder gilt sie für einzelne Bereiche? Gibt es Bereiche, in denen experimentiert werden darf? Ist R&D ausreichend priorisiert und sind die IT-Budgets so aufgestellt, dass Zukunftsfähigkeit gesichert wird? Wie geht man mit möglicher Kannibalisierung um? Was ist die künftige Produktstrategie? Sind die Chancen und Risiken aus der Digitalisierung angemessen reflektiert? Und werden alle Stakeholder ausreichend berücksichtigt? Die Liste an relevanten Fragen ließe sich hier nahezu endlos fortführen.

Regelmäßige Berichte der für die Digitalisierung besonders verantwortlichen Führungskräfte im Unternehmen – vom CIO oder CTO bis hin zum Cybersecurity-Beauftragten oder Verantwortlichen für Datenschutz – sollten weit oben auf der Tagesordnung stehen. Die Relevanz des Themas sollte zudem aus den Berichten von CEO oder CFO hervorgehen und auch der CHRO sollte die Personalstrategie vor diesem Hintergrund erläutern.

Eine Herausforderung in diesem Kontext ist die richtige Flughöhe, um nicht zu operativ zu werden. So sollte man vermeiden, dass Themen auf Basis von „Zeitungswissen“ diskutiert werden. Gleichzeitig sollten die Beteiligten nicht zu tief in operative

Fragestellungen des Vorstands einsteigen. Es geht bei diesem Thema wie bei kaum einem anderen um ein ständiges Herantasten an die richtige Detailtiefe, um die Umsetzung durch den Vorstand richtig bewerten zu können.

Beim Blick auf das Risikoprofil des überwachten Unternehmens sollten neben der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells insbesondere die Vermeidung und Adressierung von Cyberrisiken und die Einhaltung der Datenschutzvorgaben im Sinne der Datenschutzgrundverordnung nicht fehlen.

IV. Digitalkompetenz ist Qualitätsmerkmal für ein High-Performing Board

Es ist noch nicht lange her, dass Aufsichtsrätinnen in ihren 30ern oder 40ern undenkbar gewesen sind. Heute gibt es brillante Beispiele von Digitalunternehmerinnen oder Digital Natives, die das Gremium bereichern. Aber auch erfahrene Aufsichtsräte beweisen, dass diese Kompetenz nicht an Alter, sondern an Erfahrung und Haltung gekoppelt ist und beziehen in den sozialen Medien Stellung zu diesem Thema. Neben der fachlichen Qualifikation fördert eine andere Herangehensweise an Problemstellungen die Zusammenarbeit im Gremium und steigert dadurch den Wert des Gremiums als Sparringspartner immens. Verhalten kann abfärben und alte Muster einreißen und die Interaktion und Diskussionskultur im Gremium steigern. Das Kompetenzprofil sollte dies sowohl auf Ebene der fachlichen Qualifikation als auch auf Ebene der Soft Skills und möglichst diversen Team-Zusammensetzungen berücksichtigen. Digitalkompetenz geht zudem mit lebenslangem Lernen einher. Man kann wie in vielen anderen Feldern durch Lernen und Weiterbildung eigene Expertise im Thema entwickeln. Die Relevanz des

¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/culture-for-a-digital-age>.

Themas als Querschnittsfunktion mit weitreichenden Implikationen auf Gegenwart, Transformation und Zukunft machen dies unabdingbar.

Digitalkompetenz geht obligatorisch mit einer gestärkten Personalkompetenz einher. Dies gilt für die Bestellung von Vorständen, die die Relevanz der Digitalisierung verstehen, die richtigen Weichen für die erfolgreiche Umsetzung stellen und eine Unternehmenskultur vorleben, in der Digitalisierung gelingen kann. Dies gilt auch für die Festlegung der richtigen Performance-Ziele und Anreize, die die erfolgreiche Umsetzung und Transformation fördern. Und sie gilt für das Thema Kollaboration: zum einen nach innen im Sinne des Vorstands als ein Team; zum anderen nach außen, wenn der Vorstand mutig genug ist, Kooperationen und Allianzen einzugehen, um die hochkomplexen und oft hohen Investitionen in Innovationen stemmen zu können. Und sie gilt für die langfristige Nachfolgeplanung auf Vorstandsebene und Förderung von Talenten in der Ebene unterhalb des Vorstands, die die Digitalisierung beherrschen.

Digitalkompetenz bedeutet schlussendlich auch Ethik und Verantwortung. Die Datenschutzskandale der letzten Jahre, der unbedachte Umgang mit Privatsphäre, die Machtverschiebungen hin zu datenhungrigen Unternehmen und die vielfältigen Diskussionen zu Ethik und künstlicher Intelligenz sind nur einige Beispiele. Hier ist der Aufsichtsrat in der Pflicht, ethisches Handeln im Digitalen zu fördern und z.B. im Rahmen seiner Compliance-Verantwortung festzuschreiben.

Abschließend soll der Begriff Verantwortung erweitert auf die globale Wettbewerbsfähigkeit insbesondere europäischer Unternehmen angewendet werden. Diese gilt es im Interesse des Unternehmens zu sichern und zu verhindern, dass europäische Unternehmen ihre globale Relevanz verlieren.

V. Fazit

Digitalkompetenz beginnt damit, dass der Aufsichtsrat die Terminologie der neuen digitalen Nor-

malität beherrschen und digitale Technologien zur Steigerung der Effizienz und Sicherheit in der eigenen Arbeit einsetzen sollte. Sie fordert gleichsam eine hohe Sensibilität für Cyberrisiken und einen reflektierten Umgang als Empfänger und Sender hochsensibler Informationen, die es gewissenhaft zu schützen gilt.

Digitalkompetenz steht aber auch für die Fähigkeit des Aufsichtsrats, den Vorstand bei der digitalen Transformation zu beraten, zu begleiten und seine Personalkompetenz bei der richtigen Besetzung und Entwicklung des Vorstands als Treiber erfolgreicher Transformation unter Beweis zu stellen. Digitalkompetenz steht für diverse Boards mit einer lebendigen Diskussionskultur, für lebenslanges Lernen und Kollaboration.

Digitalkompetenz steht schlussendlich für die Wahrnehmung der Verantwortung für ethisches Handeln im Digitalen und für die globale Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen.

7. Zertifikatslehrgang 2019/2020 zum Erwerb des Titels

Zertifizierter Aufsichtsrat m/w (School GRC)

5 Unterrichtsmodule
November 2019 bis März 2020
Schloss Montabaur

Zertifiziert durch



Die School of Governance, Risk & Compliance (School GRC) an der Akademie der staatlich anerkannten Steinbeis-Hochschule Berlin verleiht mit einem Hochschulzertifikat die Berechtigung, die Bezeichnung „Zertifizierte Aufsichtsrätin / Zertifizierter Aufsichtsrat (School GRC)“ zu führen.

von Fürstenberg BOARD Services ist Kooperationspartner der Deutsche Börse AG



AUSBILDUNG & VERMITTLUNG VON AUFSICHTSRÄTEN

von Fürstenberg BOARD Services
Ridlerstraße 35
80339 München
+49 (0)89 416 177 229
www.vf-boardservices.de