



**THEMA:**  
**DIGITALKOMPETENZ IM AUFSICHTSRAT – VON DER DIGITALEN  
AUFSICHTSRATSARBEIT BIS ZUR DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE**

*Referentin: Sabrina Biedenbach (Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin Board Office Biedenbach GmbH & Co. KG).*

**Executive Summary:**

- Digitalkompetenz steht für Realitäts-, Transformations- und Zukunftskompetenz. Sie verlangt eine gestärkte Personalkompetenz im Board, steht für lebenslanges Lernen und Kollaboration ebenso wie für Ethik und Verantwortung. Digitalisierung betrifft Aufsichtsräte, Beiräte und Non-Executive Directors nicht am Rande, sondern im Kern ihrer Tätigkeit.
- Digitalkompetenz beginnt damit, dass der Aufsichtsrat die Terminologie der neuen digitalen Normalität beherrschen sollte 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.
- 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 schlussendlich für die Wahrnehmung der Verantwortung für ethisches Handeln im Digitalen und für die globale Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen.

**WESENTLICHE INHALTE DES VORTRAGS**

**Digitalkompetenz steht für Realitätskompetenz**

Digitalkompetenz beginnt damit, die Terminologie dieser neuen Normalität zu beherrschen (z.B. AI, Big Data oder Deep Learning). Digitale Kommunikation oder digitale Datenräume machen die Gremienarbeit effizienter und sicherer. Aufgrund der zunehmenden Entscheidungsgeschwindigkeit und -häufigkeit auf Vorstandsebene kann der Aufsichtsrat es sich daher heute nicht mehr erlauben, mit langer Verzögerung auf Themen zu reagieren, sondern muss responsive sein. Gleichsam müssen Aufsichtsräte eine hohe Sensibilität für IT-Sicherheit haben. Die Cybergefahren steigen quasi täglich und Angriffe werden gezielter durchgeführt. Grundlagen sind u.a. verschlüsselte E-Mail-Kommunikation, Cloud-Dienste (unter europäischem Datenschutz), doppelte Authentifizierung sowie ein sorgsamer Umgang mit Hardware insbesondere bei Reisen.

**Digitalkompetenz steht für Transformationskompetenz**

Digitalisierung führt zu einer Transformation der Unternehmenskultur (z.B. starre Strukturen, Silodenken, geschlossene Systeme, fehlende Kollaboration, Risikoaversion und eine fehlende Kundenorientierung bzw. -nähe). Aufsichtsräte können in Ihrer Funktion 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 sowie dessen Nachfolgeplanung. Transformation bezieht sich zudem auf die Qualifikationen der Belegschaft (z.B. Re- und Upskilling, lebenslanges Lernen). 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.

**Digitalkompetenz steht für Zukunftskompetenz**

Erfolgreiche Transformation schließt den Kreis zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Im Spektrum der Aufsichtsrats Tätigkeit kommt hier insbesondere die Begleitung der Strategieentwicklung ins Spiel. Wo steht das Unternehmen bei seiner Digitalisierungsstrategie? Werden Unternehmensstrategie und Digitalisierungsstrategie gemeinsam gedacht oder ist die Digitalisierung vielleicht sogar zentraler Enabler oder Kern der Strategie? Regelmäßige Berichte des CIO oder CTO 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.

### **Digitalkompetenz ist Qualitätsmerkmal für ein High-Performing Board**

Heute gibt es brillante Beispiele von Digitalunternehmer\*innen oder Digital Natives, die die Gremien bereichern. Aber auch erfahrene Aufsichtsräte beweisen, dass diese Kompetenz nicht an Alter, sondern an Erfahrung und Haltung gekoppelt ist. Verhalten kann abfärben und alte Muster einreißen und die Interaktion und Diskussionskultur im Gremium steigern.

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. 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.

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.

In der anschließenden Q&A wurden zahlreiche Aspekte des Vortrags diskutiert und mit wertvollen Erfahrungen angereichert. Im Folgenden eine Auswahl:

- Führt die Digitalisierung zu einem gestiegenen Haftungsrisiko?
- Benötigt man mehr als nur ein Aufsichtsratsmitglied mit Digitalkompetenz im Gremium?
- Steigt durch die Digitalisierung das Arbeitsaufkommen und die Entscheidungsgeschwindigkeit im Aufsichtsrat?

*Dezember 2019*