

## Verwaltungsrat 4.0

Die digitale Transformation ist disruptiv und verändert Märkte und Unternehmen. Und auch die Karriere-Parameter für Verwaltungsräte von etablierten Schweizer Firmen.

Mit der laufenden Digitalisierung und der damit verbundenen Transformation stehen viele Verwaltungsratspräsidenten und ihre Ratskolleginnen und -kollegen von traditionsreichen Schweizer Unternehmen vor der Herausforderung, dass sie plötzlich ein strategisches Erfolgselement in ihrem Unternehmen haben, von dem sie bis jetzt nur wenig verstehen. Die Entwicklung von digitalen Strategien wird darum notgedrungen oft an operative Fachkräfte delegiert – was nicht grundsätzlich falsch ist, aber alleine nicht genügt. In der Überwachung vertraut der Verwaltungsrat dann in corpore auf Powerpoint-Präsentationen, ohne die Zahlen darin wirklich entschlüsseln und in sinnhafte Relationen setzen zu können.

### «Digital native board members»

Einen traditionell aufgestellten Verwaltungsrat gesamthaft in ein digitales Profi-Gremium überzuführen, ist ein hoffnungsloses Unterfangen. Auch ist es keine probate Strategie, die Verwaltungsräte in eine digitale Grundschulung oder Weiterbildungen zu schicken und davon auszugehen, dass das genügt. Die digitale Kompetenz auf VR-Ebene kann bei den meisten Unternehmen nur durch die Rekrutierung von neuen «digital native board members» und Spezialisten mit fundierter technischer Ausbildung implementiert werden. Bereits geht das Wort, wonach bald KI, also künstliche Intelligenz, für sich einen Sitz in den Verwaltungsräten reklamieren wird – nicht zum Schaden der Unternehmen.

Verwaltungsräte der Zukunft müssen verstehen können, welche Veränderungen im Unternehmen und vor allem auch im Markt mit der Digitalisierung und ihren Möglichkeiten einhergehen. Verstehen heisst: Ein Verwaltungsrat muss die Evolution eines Unternehmens im Internetzeitalter kontrollieren und vorantreiben können. Er muss Daten smart machen, in ihnen lesen und die richtigen Schlüsse daraus ziehen können. Hierfür reichen die meisten der traditionellen Auswahl- und Aufgaben-Kriterien für einen Verwaltungsrat nicht mehr.

Die Digitalisierung setzt darum die bisherigen Karriere-Parameter für Verwaltungsräte ausser Kraft. Das erhöht für junge, unverbrauchte Kräfte die Chance auf einen Einsatz in einem VR. Denn diese Kandidatinnen und Kandidaten mögen zwar über weniger Business-Erfahrung und einen noch etwas schlaksigen Umgang verfügen, dafür aber über umso mehr «street credibility» in der Handhabung der anstehenden Disruption.

## Beschleunigte Führungsprozesse

Die Digitalisierung räumt in den Verwaltungsräten mit den Innovations- und Kreativitätskillern auf. Denn die Wahrheit ist: Führungsprozesse verändern und beschleunigen sich. Für Langsamentscheider wird es ungemütlich, denn diese werden für Unternehmen zur Hypothek. Innovationen sind die Treiber des Erfolgs. Langatmige Planungsprozesse wie fünfjährige strategische Mittelfristpläne sind oft schon überholt, bevor der VR seine nächste Sitzung anberaumt. Ergebnisoffene Prozesse tragen dem beschleunigten Wandel Rechnung. Und mit diesen neuen Prozessen muss nicht nur die Belegschaft im Unternehmen arbeiten können, sondern gerade auch der Verwaltungsrat.

Adaptives Lernen gehört zum Grundrepertoire. Verwaltungsräte müssen ihr Know-how fortlaufend erneuern und sich stetig weiterqualifizieren. Sie sollen Handlungsoptionen schaffen und den Innovationswettbewerb moderieren. Es ist erforderlich, dass sie die allerneuesten technologischen Instrumente kennen, einsetzen und bedienen. Weil sie selbstbestimmt die Unternehmensentwicklung auch digital zu pilotieren und zu kontrollieren haben. Das gehört in ihr Aufgabenheft. Alles andere ist fahrlässig. Und für die Unternehmenszukunft gefährlich.

Autor: Werner Raschle  
Publikation: 22.08.2019  
Organ: NZZ