



TEPPICHETAGE

Der Digitalrat

Von DORIS AEBI

Vielleicht erinnern Sie sich, liebe Leserin, lieber Leser, auch noch an diese eine Art von Lektion in der Ausbildung, die einen besonders unzufrieden stimmte: die Trockenübung. Sie und all Ihre Kommilitonen hörten fleissig zu und lernten auswendig; die Noten stimmten. Doch in Ihrem Herzen wussten Sie: Eigentlich verstehen Sie diesen gelernten Stoff noch nicht. Denn viele Dinge lassen sich nicht einfach überstülpen wie eine zweite Haut. Man muss sie leben.

In Verwaltungsräten spielen sich derzeit ähnliche Begebenheiten ab, und zwar im Zusammenhang mit der Bewältigung der digitalen Herausforderung. Um diese strategisch anzugehen, benötigt das Gremium Erfahrung von Personen, welche sich damit auskennen: also nicht nur ältere Menschen mit einem langjährigen Erfahrungsschatz – ich habe letztes Mal darüber geschrieben –, sondern auch junge Menschen.

Diese Generation, die «Digital Natives», ist mit dem Internet aufgewachsen, hat die Digitalisierung also nicht erlernt, sie lebt diese. Ihr Mitwirken auf der obersten Führungsetage ist darum essenziell. Doch gerade weil sie eine neue Generation sind, die mit traditionellen Strukturen teilweise nichts anfangen kann, braucht es möglicherweise neue Formen, sie mit einzubeziehen. Der Reihe nach.

Ich habe in den letzten Jahren oft erlebt, selber oder als Beobachterin, wie Schweizer Verwaltungsräte ins Silicon Valley oder nach Berlin fahren, um dort zu lernen, wie innovative Firmen mit neuen Geschäftsmodellen am Puls der Zeit sich organisieren. Tatsächlich sind diese Missionen extrem spannend und lehrreich. Doch zurück im Alltag geht es vielen so wie bei den oben beschriebenen Trockenübungen: Das Erlernte auch tatsächlich anzuwenden, fällt schwer. Zum einen sind die neuen Herangehensweisen und Prozesse zu verschieden zu denjenigen der traditionellen Geschäftsmodelle. Zum andern rutscht man sehr schnell wieder in die antrainierten Denk- und Handlungsschemata.

Viele Organisationen wissen das und wünschen sich einen Verwaltungsrat mit bewahrenden und disruptiven Kräften. Zunehmend halten sie Ausschau nach jüngeren Menschen mit Erfahrung in Firmen der digitalen Avantgarde. Doch dabei gilt es zweierlei zu beachten. Erstens müssen junge Neu-Verwaltungsräte mit ebenso viel Sorgfalt und Präzision ausgewählt werden wie ältere – der Jahrgang alleine ist zudem noch keine Garantie für strategische Digitalkompetenz.

Zweitens muss das bisherige Gremium bereit sein für einen Wandel. Die Neumitglieder werden vieles infrage stellen, sachlich und kulturell. Etwas mitverändern können sie nur, wenn man ihnen dabei auch wirklich zuhört, sie integriert und der Präsident den Verwaltungsrat so führt, dass alle Sichtweisen eingebracht werden können.

Alternativ könnte der Verwaltungsrat über neue Formen der Wissensgenerierung nach-

denken. Vielleicht könnte sich dereinst ein Modell durchsetzen, wie es in Fachabteilungen von Unternehmen schon länger existiert: eine Art Beirat, in diesem Fall zusammengesetzt mit jüngeren Talenten, die einen Erfahrungsausweis in der digitalen Szene haben und den Verwaltungsrat dort, wo es sinnvoll ist, mit frischen Ideen fordern. Das Interesse dafür wäre sicher von beiden Seiten vorhanden.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich.

Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld.