Digitalisierung ist keine Fachkompetenz - Das Wissen des Aufsichtsrates

Von Prof. Dr. Sabine Fischer

Es gibt keine Dankbarkeit vor der Technik. Es hat erfunden zu werden. [Karl Kraus]

Seit ein paar Jahren ist eigentlich klar, dass es für nichts und niemanden ein Entkommen vor und von der Digitalisierung gibt. Und dennoch ist sie nach wie vor ein Phänomen, das es wie kein anderes zuvor geschafft hat, Menschen zu separieren. Für die einen, prädigital aufgewachsenen, wird sie zeitlebens das Neue bleiben, dem man sich als Nutzer oder kritischer Analytiker nähert und sie bestenfalls sogar in Beruf und Leben aktiv gestalten kann. Für die digital Herangewachsenen aber ist 'Die Digitalisierung' schon als ganzheitlicher Begriff obsolet, da der Sinn der Digitalisierung wie der aufrechte Gang oder das Wasser aus dem Hahn für sie gerade mal unter wissenschaftlichen und historischen Gesichtspunkten interessant zu diskutieren wäre. Aber eben nicht als ein irritierendes Alltagsphänomen, vor dem es kaum ein Entrinnen gibt.

Die Digitalisierung kann einerseits als permanente Reflektionsfläche genutzt werden, durch die man wiederholt sein Tun in Frage stellt, um entweder das Beste aus den eigenen Potentialen herauszuholen, oder um eben noch zu retten, was zu retten ist, wenn man die Zeichen des Wandels nicht sehen wollte oder konnte. Andererseits ist die Digitalisierung einfach nur das Vehikel, auf dem der Alltag in all seiner Komplexität dahinrauscht und ohne das unsere Existenz nicht mehr glaubhaft scheint. Entscheidend ist, dass wir uns in der sich immer weiter digitalisierenden Welt - ob als Kommunikatoren, als Konsumenten, Unternehmer, Mitarbeiter etc. - entscheiden müssen: Will ich führen oder will ich folgen? Immer, jeden Tag neu und hellwach.

Ein Größenvergleich zur Erahnung der zeitgenössischen und zukünftigen Bedeutung der Digitalisierung soll herangezogen werden, um die unfassbare Tragweite des Themas zu ermessen - und uns damit unsere Verantwortung vergegenwärtigen: Die Digitalisierung geht weit über die Wucht der Veränderung hinaus, die die Industrieelle Revolution ausübte. Die Industrieelle Revolution war sicht- und greifbar. Damit war sie - wenn auch zu ihrer Zeit enorm herausfordernd - im Vergleich zu heute vorhersehbar und langfristig berechenbar.

Das ist die Digitalisierung nicht. Sie ist weder monothematisch, also auf Technologie zu reduzieren, noch interdisziplinär als übliches Querschnittsthema traditioneller Kompetenzen zu begreifen. Sie ist das ewig Neue, das sich täglich potenziert und uns durch ihr dynamisches Wachstum in zunehmende Unkenntnis gegenüber einer nicht zu bewältigenden Komplexität zu stürzen scheint.

Gesellschaftlich, politisch, ökologisch und nicht zuletzt ökonomisch ist es eine Jahrtausendherausforderung und -aufgabe. Für die bewusste Führung von Unternehmen und durch ihre Kontrollgremien heißt das:

- Produkte, Services, Strukturen und Prozesse erfordern stete Prüfung ihrer Daseinsberechtigung, erfordern stete Anpassung oder Erneuerung. Sie erfordern eine qualitative Verortung in sich ändernden Wirtschaftssystemen, die sich in Ausprägungen zeigen wie kollaborative Commons, hybrider Ökonomie, Sharing Economy, DIY Produktionen, Dezentralisierung von Industriestandorten, Peer-to-Peer-Vermarktung, Purpose Driven Economy, etc.
- Und als ob das allein nicht ausreichen würde, geht es in diesem Wandel auch und insbesondere um eine Neuordnung und Neudefinition des Wissens, des Wissenswerten und des notwendigen Wissens aller. Die Idee eines Wissenskanons ist überholt. Es geht nicht mehr darum, den Kanon zu kennen, sondern vielmehr täglich in der Lage zu sein, einen aktuellen Kanon zu erstellen und argumentativ verteidigen zu können.
- Es ist ein Umstand, dem man nur durch lebenslanges Lernen Rechnung tragen kann. Das ist nur leistbar, wenn auch die unternehmerische Erneuerung ganzheitlich erfolgt. Erkenntnisorientierung und Handlungsoptimierung in und von Unternehmen aller Größe und Ausrichtung ist also

© 2018 Sabine Fischer 1

der notwendige nächste Schritt mit dem Ziel, langfristig zu sich selbst erhaltenden Wissenssystemen zu werden, die sich permanent erneuernd durch die zunehmende Dynamik und Komplexität einer digitalisierten Welt steuern können. Kein Methodensetting der Welt, kein Beraterstab und kein Agenturservice kann eine dauerhafte Befriedigung diesbezüglich so gut erzielen, wie das Wissen aller Mitarbeiter, das es auszubilden und zu erhalten gilt.

Es ist die Paradoxie des Neuen, die uns aber in Anbetracht dieser überwältigenden Herausforderungen fahrlässig werden lässt. Die Digitalisierung ist so übermächtig, so wenig beherrschbar, so verunsichernd, dass wir jedem Versprechen von Sicherheit durch garantierte Innovation in Labs oder durch Kreativprozesse auf den Leim gehen.

Zur Erläuterung: Die Digitalisierung ist permanente Erneuerung. Das Neue in Gestalt von Innovationen disruptiver oder evolutionärer Art ist eines der wertvollsten Güter unserer Zeit geworden. Wir leben im Ideenzeitalter. Die Paradoxie liegt darin, dass das Neue neu ist. Man kann in diesem Sinne nichts neues Neues kaufen oder verkaufen. Man kann es nur entwickeln und im Laufe dessen feststellen, dass im Entwicklungsprozess die Idee von Neuheit einer tiefen Kenntnis über die eigene Idee weicht, aus der sich bestenfalls Innovationen ergeben, wenn man ES zur Marktreife bringt. Neu wird es allenfalls für den Konsumenten sein. Ganz zu Anfang, wenn es neu auf dem Markt ist. Neu ist also keine Ware, sondern ein Zustand, der für den Gestalter des Neuen nicht käuflich ist, sondern enorm harte Arbeit erfordert.

Die Zukunft ist eine ganzheitliche zu betrachtende und bewältigende Herausforderung. Wer, wenn nicht die Köpfe und Gremien eines Unternehmens müssen das erkennen und entsprechend handeln? Was also ist die Aufgabe eines Aufsichtsrates in diesem ungeheuerlichen Wandel, der den Namen digitale Transformation trägt?

- Ein Aufsichtsrat muss Kritikerin und Kritiker des Wandels sein.
- Ein Aufsichtsrat muss in einer Endlosschleife abstrakt erfassen und deuten können, was konkret vor sich geht.
- In dieser Funktion ist das Aufsichtsratsmitglied sicherlich nicht der oder die Programmiererin der Digitalisierung. Sie ist der Seismograph für die Ausschläge des Wandels, der Analyst und Interpret derselben.
- Es ist die Person, die über alle Branchen hinweg die Bedeutung des jeweiligen Unternehmens in dem sich wandelnden Wirtschaftsgefüge erkennen und an deren Erfüllung oder Veränderung daran gemahnen kann.
- Sie und er hat den distanzierten Blick derer, die den Zweck des einzelnen Unternehmens in einem monumentalen Panoramabild einer digitalisierten Welt erkennen, seinen Sinn erfassen können, Modifikationen anmahnen oder gar die Neugestaltung einfordern können.

Als Aufsichts- und Beiräte, aber auch als Vorstände, Vorsitzende oder Geschäftsführende haben wir die Pflicht als kritische Sparringspartner die uns anvertrauten Unternehmen zu begleiten. Wir müssen nichts selber digitalisieren oder die fachlichen Mechanismen kennen - aber wir müssen wissen, wie wir die jeweilige unternehmerische Bedeutung in der Komplexität der digitalen Veränderung erkennen und die ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung argumentiert einfordern.

Wenn wir das noch nicht leisten können, sollten wir schnellstmöglich anfangen es zu lernen. Kluge Sparringspartner im Wissen um die Bedeutung der Digitalisierung gibt es auch für Gremienarbeiter.

© 2018 Sabine Fischer 2