

5. FAZIT

Heutzutage ist es auch für Gremienmitglieder unerlässlich, von überall und zu jeder Zeit auf Sitzungsunterlagen zugreifen zu können – auch dann, wenn diese hochsensible Daten oder brisante Informationen enthalten. Sollen diese nicht in die falschen Hände geraten, gilt es darauf zu achten, dass nur Befugte Zugriff erhalten. Statt auf (unverschlüsselte) E-Mails oder File-

Sharing-Dienste zu setzen, sollten die Sitzungsteilnehmer auf professionelle Tools zurückgreifen: Geschützte virtuelle Datenräume, die selbst höchsten Anforderungen an Datenschutz und -sicherheit gerecht werden, gestalten die Gremienkommunikation sicher. Mit speziell auf das Management virtueller Sitzungen zugeschnittenen Funktionen sorgen sie nebenbei auch für mehr Effizienz sowie eine erleichterte Vor- und Nachbereitung der Meetings.

„Mal etwas ganz Neues wagen ..“

Wie digitale Beiräte den Zukunftsblick ins Unternehmen bringen und dabei die Welt verändern

Vor rund sieben Jahren initiierte der Digital-Unternehmer Ralf Lauterbach die Marke Deutsche Digitale Beiräte. Seine Mission: mit digitalen Kompetenzen mittelständische Unternehmen nach vorne bringen – der Beirat als Mittler und Trigger für mehr Innovation und Zukunftsblick. Inzwischen ist aus der Marke ein täglich wachsendes Netzwerk geworden. Immer mehr Unternehmer:innen erkennen den Mehrwert, den ihnen ein gut orchestrierter Beirat bringen kann. Digitaler Rat muss nicht teuer sein. Meist bringt er sogar mehr als das promotete Berater-Tool. Doch wie findet man Player, die wirklich was von Digitalisierung verstehen? Dr. Ralf Lauterbach über Narzissten, „Sitz-Beiräte“ und die 100.000-Dollar-Frage.

Ralf Lauterbach: Gerade vor einigen Tagen ist mir durch den Kopf gegangen, dass es doch einfach nicht wahr sein kann, dass immer noch Leute in Aufsichtsräte und Beiräte berufen werden, die überhaupt keine Digitalkompetenz haben. Ich bin der Meinung, Digitalkompetenz muss heute zum Handwerkszeug eines jeden gehören, der/die in solch ein Gremium berufen werden will. Ich empfinde es als geradezu sträflich, diese Rollen an Menschen zu vergeben, die keine Digitalkompetenz mitbringen. Auch bei den *Deutschen Digitalen Beiräten* (DDB) mache ich gerade die Erfahrung, dass mich immer wieder Leute ansprechen und sagen: „*Ich wäre gerne dabei, denn ich bin digitalkompetent und somit der perfekte Kandidat.*“

Im nächsten Moment falle ich über zwei Dinge: Das Erste ist, dass es sich um Corporate Manager handelt. Sie sind durchaus erfolgreich, aber häufig mit einer Attitüde von Selbstbewusstsein ausgestattet, bei der ich mich frage, wo die bloß herkommt. Diese Player gehen mit einem ziemlich speziellen Selbstbild los, das da wäre: „*Ich bin doch auf den Punkt die geeignete Person, um einem Unternehmer zu sagen, wie der sein Geschäft zu führen hat.*“ – Die Krux: Das sind eigentlich gar keine Unternehmer, das sind Manager. Manager sind schon sehr erfolgreich, wenn sie fünf Prozent ihrer Effizienz in irgendeinem Bereich verbessert haben; sie haben aber kein echtes persönliches Risiko mit ihren Entscheidungen. Kaum ein Manager springt über

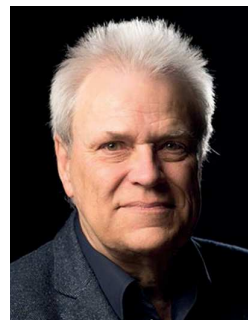
Hürden ins Ungewisse, wie das ein Unternehmer macht, oder wagt mal etwas ganz Neues.

Das Zweite ist, dass Leute auf mich zukommen, die teilweise gesegneten Alters sind und vielleicht in den 1990er-Jahren mal ganz erfolgreich waren. Sie präsentieren sich mir heute als die angeblich perfekt geeignete Person, um als digitaler Beirat einen relevanten Beitrag zu leisten. Nun sei man zwar nicht mehr operativ tätig, jedoch könne man sich durchaus kompetent einbringen. Offen gestanden hatten diese Persönlichkeiten häufig schon 1990 keine Ahnung von Digitalisierung. Und es ist fraglich, ob das seither besser geworden ist.

Es kann doch nicht sein, dass heute Leute im Beirat oder Aufsichtsrat aktiv werden, die weder die Themen Digitalisierung noch Nachhaltigkeit noch sonst irgendetwas auf dem Radar haben. Selbstverständlich reagiere ich dann immer freundlich und unterhalte mich auch ausführlich mit derlei Mandatsinteressierten. Doch wie sage ich's dem Kinde, dass diese Person weder Unternehmer ist noch irgendeine Ahnung von Digitalisierung hat?

Mit welchen Argumentationslinien hast du in solchen Gesprächen zu tun? Was spürst du zwischen den Zeilen?

Nun bin auch nicht mehr der Allerjüngste. Trotzdem gibt es einen Unterschied: Ich bin kein „digital immigrant“, sondern ein „digital pioneer“, weil ich das Ganze mitaufgebaut habe. Ich habe einen Internet-Provider gegründet, die



Systemtechnik und Infrastrukturen mitgebaut und schon an den allerersten E-Commerce-Modellen mitgearbeitet. Das heißt: Ich bin nicht jemand, der da irgendwo reingewachsen ist und als Anwender gesagt hat: „Huch, wie geht das?“ Es macht einen deutlichen Unterschied, ob man die Dinge von innen heraus gemacht hat oder sie nur aus der Draufsicht kennt. Deshalb ist mir der „*proven track record*“ bei den Kandidat:innen so wichtig. Ich will wirklich sehen können, ob der/die schon mal Digitalgeschäft gemacht hat. Ich sage den Leuten immer: „*Pass mal auf, ich will nicht Menschen dabeihaben, die ein Buch über Digitalisierung gelesen haben. Ich möchte jene dabeihaben, die das gemacht haben.*“

Für wie wichtig hältst du branchenspezifisches Know-how im Beirat?

Persönlich bin ich ein Verfechter dessen, dass man das Fachliche einer Branche relativ schnell lernen kann. Aber man muss das Handwerkszeug für Digitalisierung & Co. wirklich in der eigenen DNA haben. Also: Wie geht Service-Design? Wie geht Architektur-Design? Wie erstelle ich eine User-Centric-Analyse? Demnach alles, was mit Digitalisierung von IOT bis hin zu Marketing zu tun hat. Diese Leute sind dann auch geeignet, branchenübergreifend zu arbeiten. Die Methoden sind ja immer die gleichen. Branchenwissen kann man sich – wie gesagt – relativ schnell aneignen; dann hat man zwar vielleicht kein Netzwerk, doch über ein solches verfügt zum Beispiel der Chief Executive oder jemand anderes, der/die da sonst noch im Beirat sitzt, in der Regel ohnehin viel besser.

Wie läuft die Zusammenarbeit mit denen, die das Thema Beirat am meisten angeht: den Unternehmen selbst? Erkennen Unternehmer:innen überhaupt die Chancen, die mit einem Beirat einhergehen?

Letztes ist es mir wieder passiert, dass mir ein Unternehmer sagte: „*Da haben wir keinen ... Wir wollen lieber jemanden, der Stallgeruch hat.*“ Ich fragte: „*Was ist das denn? – Stallgeruch?*“ „*Ja, der soll hier aus der Szene und der Branche kommen ...*“ Ich sagte: „*Dann stell doch deinen Buddy ein. Aber wie wär's denn, mal jemanden einzustellen, der woanders herkommt und ganz andere Fragen stellt, weil der einen ganz anderen Blick auf die Dinge hat.*“ Das ist doch das, was man sich reinholen möchte: den Blick von außen, einen, der nicht aus der eigenen Soße kommt, sondern frisch ist und sagt: „*Habt ihr eigentlich auch schon daran gedacht, oder daran? Und wieso redet jetzt eigentlich über dieses oder jenes Thema überhaupt keiner?*“ Ja, warum nicht? Weil der Horizont gar nicht vorhanden ist. Ein Unternehmer muss sich aber zwingend mit Zukunftsthemen befassen, sonst kann er irgendwann die Tür abschließen. Das ist Unternehmerpflicht.

Kann es sein, dass manche Unternehmer gar nicht wissen, auf welche Digitalkompetenz sie konkret setzen müssten und sich aus Unkenntnis heraus nicht trauen, neue Wege zu gehen? So nach dem Motto: Der Wald vor lauter Bäumen ...

Da kann ich nur schmunzeln, weil das auf allen Wegen immer wieder auf einen zurückkommt: Viele leben im Bewusstsein, dass sie etwas tun müssen, wenn man das aber wirklich mal konkret einfordert und sagt: „*Jetzt müssen wir aber mal was tun*“, dann kommt die Antwort: „*Das haben wir ja bisher auch nicht gebraucht.*“ – Dann kriegt man allzu häufig Widerstände. Das hat mit Angst zu tun, vor allem der Angst, das eigene Geschäftsmodell zu ruinieren. Das ist das berühmte „*Innovator's Dilemma*“ nach Clayton M. Christensen. Es ist nun mal so: Wenn man Dinge in Sachen Digitalisierung wirklich maßgeblich verändern möchte, dann stößt man häufig auf ein mittleres Management, das alles blockiert und der Meinung ist: „*Das haben wir noch nie gebraucht.*“

Was für ein Quatsch, das bringt meine Ziele doch jetzt gar nicht voran. Ich erlebe immer wieder und in unterschiedlichen Ausprägungen, dass gerade jene Menschen, die lange Zeit im Unternehmen sind, Neues gerne behindern. Manchmal sagen die einem das dann vielleicht nicht einmal. Man wird einfach geblockt und bekommt gar nicht mit, warum es nicht weitergeht, man gebetsmühlenartig immer das gleiche sagen muss und nichts passiert. Das ist kein seltenes Phänomen. Sich aus seiner eigenen Komfortzone herauszubewegen, ist manchmal schmerzhaft. Deshalb ist es auch so wichtig, dass Beiräte und Aufsichtsräte eben nicht nur fachlich gut drauf, sondern zugleich auch dazu imstande sind, die Leute mitzunehmen.

Stichwort: Lesen von Bilanzen. Muss ein digitaler Beirat einen kaufmännischen Background mitbringen?

Bei uns ruft niemand an, weil wir Bilanzen lesen können, sondern weil wir Digitalgeschäft verstehen. Dafür gibt es in diesen Gremien ohnehin die Wirtschaftsprüfer:innen oder Steuerberater:innen. Digitale Geschäftsmodelle heißt das Stichwort. Und das ist eigentlich auch der Grund, warum ich das Thema digitale Beiräte so vorantreibe, gerne in Zukunft noch mit dem Zusatz „*nachhaltige Beiräte*“. Im Kern geht es darum, die neuen Themen zu setzen – und das Thema Digitalisierung treibt uns als DDBler seit 2016 massiv an – und begann eigentlich schon vorher.

Als ich die DDB gegründet habe, war ich an dem Punkt, dass mir die verpennte Digitalisierung in Deutschland dermaßen auf den Keks gegangen ist, dass ich gesagt habe: „*Ich mach jetzt was.*“ Und jetzt fangen wir gerade mit dem

nächsten Ding an: der künstlichen Intelligenz. Ich bin gespannt, ob wir das in Deutschland auch versemeln.

Wir werden das nicht versemeln, denn dieses Interview wird die Stunde Null des Erwachens aller Digital-Schlafschafe sein! Woraufachtest du grundsätzlich und ganz konkret bei der Aufnahme der Player in dein Netzwerk? Es gibt einen Kriterienkatalog: Kannst du diesen kurz skizzieren?

Ja, es gibt 15 Kriterien, um aufgenommen werden zu können; ich bin aber nicht päpstlicher als der Papst. Ich lasse mir von den Leuten ihren Lebenslauf erzählen, höre mir an, was sie gemacht haben und stelle Fragen dazu. Dann schaue ich mir an, was sie in welchem Maß gemacht haben. Nicht alle sind nur als Unternehmer unterwegs gewesen, sondern haben vielleicht auch mal was ganz anderes gemacht. Nicht alle haben einen 100%igen Footprint irgendwo in der Start-up-Szene hinterlassen. Das gibt's auch nicht, es ist nicht alles binär. Manche erfüllen die Kriterien zu 80 %, manche zu 120 %. Es muss nun mal auch von der Persönlichkeit her passen und von dem, was die jeweilige Person unserem Netzwerk in der jetzigen Situation, in der wir gerade sind, bieten würde. Wenn ich mir so anschau, wie eine Aufnahme vonstattengeht, dann ist das, zugegeben, schon ein bisschen Rosinenpicken, was ich da mache – ein bisschen nach Gutsherrenart.

Wir haben so viele Leute, die bei uns mitspielen wollen. Denen erzähle ich, wie unser Netzwerk funktioniert. Und dass wir nicht jeden aufnehmen können. Hinterher picke ich mir dann jene Personen heraus, bei denen ich das Gefühl habe, dass sie in der aktuellen Situation mit ihrem Netzwerk und ihrer Expertise gut zu uns passen würden. Natürlich kann es sein, dass sie dann eine Fähigkeit ein bisschen mehr oder weniger haben. Der Fokus ist aber klar: Sie müssen Digitalgeschäft gemacht haben. Das kann in allen möglichen Ausprägungen geschehen sein. Das kann jemand sein, der einen Internet Provider gebaut hat, das kann aber auch jemand sein, der eine Produktionslinie digitalisiert hat.

Die Interessierten müssen in irgendeiner Form auch unternehmerisch tätig gewesen sein. Entweder haben sie selbst mal ein Unternehmen geleitet oder ein Start-up gegründet, oder sie sind in eine Gründung mit hineingegangen. Ich nehme keine puren Corporate Manager auf – das ist mir wichtig, weil wir vor allem mittelständische Unternehmen beraten. Und der – doch sehr häufig anzutreffende – 75-jährige mittelständische Patriarch wird einen Beirat, der nie ein Unternehmen geleitet hat, nach 15 Minuten vor die Tür setzen, wenn er merkt, dass dieser die Schmerzen eines echten Unternehmers gar nicht kennt.

Kurzbiografie

Dr. Ralf Lauterbach ist Gründer des Netzwerks Deutsche Digitale Beiräte und geschäftsführender Gesellschafter der 1stMOVER Management GmbH. Er ist Diplom-Physiker und promovierter Ingenieur und hat ein Dutzend Unternehmen gegründet. In den 2000er-Jahren war Lauterbach als CTO und Director unter anderem in der Produkt- und Softwareentwicklung bei der Versatel Internet Group in Amsterdam tätig, später beim globalen Vodafone-Konzern in London und Düsseldorf. Als „digital pionier“ hat er digitale Infrastrukturen aufgebaut und digitale Geschäftsmodelle entwickelt. Bis heute begeistert er sich leidenschaftlich für neue Ideen und Innovationen – und bringt sein Wissen als Beirat in Unternehmen ein.

Wie organisiert ihr euch als Netzwerk?

Wir haben bei uns 80 bis 90 % echte Macher:innen, die alle irgendetwas auf die Beine gestellt haben. Das führt dazu, dass die Leute, die bei den DDB aktiv sind und in Aufsichtsräten sowie Beiräten mitarbeiten, auch als Geschäftsführer unterwegs waren. Die meisten haben das Potenzial, auch unser Netzwerk ordentlich durcheinander zu wirbeln. Das heißt, ich muss schauen, dass ich die Mitglieder irgendwie in diesen Leitplanken halte: dass wir für Digitalisierung und Unternehmertum stehen, dass wir von außen einen frischen Blick in andere Unternehmen hineinbringen wollen, dass wir gewisse Expertisen mitbringen und die neuen Themen, die wichtig sind, entsprechend beherrschen. Deshalb stand im letzten Jahr etwa das Thema Cyber Security ganz oben auf der Agenda. Dieses Thema haben wir immer wieder hochgeworfen, uns intern damit beschäftigt und gesagt. „Hey Leute, wenn ihr als digitale Unternehmer in einem Beirat aktiv seid und euer betreutes Unternehmen angegriffen wird, ohne dass ihr euch damit zuvor je beschäftigt habt, dann seid ihr hier falsch. Ihr müsst die Unternehmen darauf vorbereiten, dass so ein Fall eintreten kann. Also: Habt ihr geschaut, ob es da Checklisten gibt?“

Hat sich das Unternehmen bereits darüber informiert, wer, sollte der Fall X eintreten, angerufen werden kann, oder fangen die dann an, das Rad neu zu erfinden? – Nein, das muss alles vorbereitet sein! Und das ist unter anderem eine Rolle, die ein digitalaffiner Beirat können muss. Er/Sie muss ein Unternehmen für solche Fälle fitmachen – auch wenn das nochmal so sehr gegen den Strich gehen mag. Ein digitaler Beirat muss diese Forderung stellen, denn eine solche Situation wird eintreten. Es ist nicht die Frage, ob, sondern wann. Deswegen wollen wir diese wichtigen Themen, um die sich ein Beirat kümmern muss, in unserem Netzwerk diskutieren und die Leute fit dafür machen. Das ist ua auch ein Grund, warum ein Beiratsgremium ein hohes Maß an wirtschaftlicher Unabhängigkeit mitbringen muss. Wenn sich die Beiräte nicht trauen, Unangenehmes anzusprechen, weil sie fürchten, dann ihr Mandat zu verlieren, sind sie für den Job nicht die Richtigen.

Ein anderes großes Thema ist das Netzwerk selbst. Wir sind kein Verein, kein Verband, kei-

ne gemeinnützige GmbH. Wir sind nur eine Marke. Wir sind noch nicht einmal eine „legal entity“. Wir haben nur ein gemeinsames Verständnis, einen gemeinsam unterzeichneten Markenvertrag, keine Jahresbeiträge, keine Vermittlungsprovisionen, ja auch kein eigenes Geschäftsmodell der Plattform. Eine kommerzielle Beziehung kommt daher immer nur bilateral zwischen den Kandidat:innen und dem Unternehmen zustande, niemals aber mit der Plattform der DDB. Wir sind daher kein Wettbewerber von Headhuntern oder anderen suchenden Organisationen, sondern laden alle gerne ein, sich auf unserer Plattform umzuschauen und die Mitglieder direkt anzusprechen. Die DDB sind ein altruistisches Netzwerk meinerseits, und ich habe mich selbst einfach als möglicher Kandidat dort miteingereiht. Wir wollen die Methode „digitaler Beirat“ in Unternehmen sozusagen hoffähig machen.

Was sind die aktuellen Themen, die euch umtreiben?

Im Moment sind wir auf dem Stream künstliche Intelligenz. Wir haben bei den DDB Leute, die seit vielen, vielen Jahren tief im Thema drinstecken und selbst ganz viel Erfahrung mitbringen. Das heißt, wir brauchen noch nicht mal so sehr Input von außen, sondern können einfach in unser Netzwerk hineinfragen: Auf diese Weise findet ein sinnvoller und gewinnbringender Austausch auch intern statt.

Bei Aufsichtsräten in DAX-Unternehmen gibt es juristische Stellschrauben. Da möchte man das Board schon aus diesem Grund kompetent besetzen. Wie ist das bei Unternehmen, die nicht mal einen Beirat haben, weil sie denken, das sei zu viel Aufwand, oder wenn, dann bloß als „Sitz-Beiräte“, die man der Website und der klingenden Namen wegen rekrutiert hat? Wie kann man Unternehmer:innen den Mehrwert transparent machen, den ihnen ein gut gemachter Beirat bringt?

Wie nennst du das? „Sitz-Beiräte?“ [lacht] – Das ist die 100.000-Dollar-Frage, würde ich sagen. Wenn du die Lösung hast, lass es mich wissen – dann würde ich manchen noch mal ein bisschen was erzählen.

Es ist ja häufig so, dass Unternehmer nach außen hin sagen, dass es völlig klar sei, dass etwas verändert und getan werden müsse. Aber einen Beirat installieren? „Ne, das können wir alles selber.“ Darum geht es aber nicht. Es geht doch darum, Input von außen und neue Sichtweisen zu bekommen. Da bekommt man dann an den Kopf geknallt: „Ich lass doch nicht irgendwelche fremden Leute in meine Zahlen gucken.“ Je weiter man in solche Familienstrukturen reinkommt, umso weniger ist man bereit, Zahlen sichtbar zu machen. Dabei musst du diese als Beirat kennen, damit du weißt, wo das Unternehmen steht. Wel-

che Möglichkeiten es überhaupt hat und welche Investitionspower überhaupt vorhanden ist. Wie viel Budget kann ich umwidmen, um irgendetwas Neues zu machen? Wenn jemand als Beirat wirklich ernsthaft arbeiten will, dann muss er in alle Zahlen blicken können, Zugriff auf alles im Unternehmen haben, um sich überhaupt ein Bild machen zu können.

Die Unternehmer:innen sollten es so verstehen: „Ja, ich lasse da wildfremde Leute reingucken, die hole ich mir gezielt rein – als sich langfristig dem Unternehmen verbunden fühlende Menschen, die auch dann bleiben, wenn es mal knirscht und nicht so gut läuft.“ Ein Berater ist weg, wird es mal eng. Sind die Zahlen in herausfordernden Zeiten nicht mehr so gut, schwindet das Interesse schnell. Demgegenüber bleibt man als Aufsichtsrat oder Beirat dem Unternehmen langfristig verbunden, auch wenn es durch die Krise geht.

Und wenn wir einen Schlüssel gefunden haben, mit dem wir Unternehmer:innen davon überzeugen können, in diesem Punkt ihre Einstellung zu ändern und zu sagen: „Die wollen mir ja nichts, die wollen mir helfen, das sind erfahrene Unternehmer, die dieses Geschäft vielleicht schon mal woanders gemacht haben, die ein Netzwerk mitbringen, die wissen, wovon sie reden, die auch wissen, welchen Blödsinn man lieber nicht machen sollte, weil dieser nur Geld kostet und nichts bringt.“ Irgendwann werden sie dann vielleicht verstehen, dass es nicht klug ist, sich Personen reinzuholen, die bloß Profit machen wollen, sondern besser solche, die sich wirklich als Sparringspartner mit an einen Tisch setzen und auf die man sich in den nächsten Jahren verlassen kann.

Dass man mit einem Beiratsmandat nicht unbedingt reich wird, sollte bekannt sein. Ungleich mehr profitieren Unternehmen, die sich einen Beirat leisten – eine Investition in die Zukunft.

Es gibt so viele, die denken, mit Beiratsmandaten könne man viel Geld verdienen. Mitnichten! Als Beirat verpflichte ich mich, für einen Pauschalbetrag typischerweise viermal im Jahr für das Unternehmen da zu sein – und ob die mich nun zehnmal im Jahr anrufen oder 50 Mal: Das kostet das gleiche. Es ist für jene, die einen Beirat engagieren, in der Regel immer viel lukrativer, als ein Consulting-Unternehmen einzubinden, das bloß darauf aus ist, abrechenbare Tagessätze zu verkaufen. So etwas macht ein Beirat nicht. Gerade in der Corona-Krise haben wir gemerkt, dass die Anzahl der Kontaktaufnahmen zu unseren Beiräten sprunghaft zunahm, weil die Unternehmen zum Teil dastanden und nicht mehr weiterwussten. Die Beiräte sind einfach da und bleiben dem Unternehmen auch in solchen Krisensituationen erhalten.

In Abgrenzung zum Aufsichtsratsmandat haben Beiratsmandate oft noch das Image von „Mandätchen“, die man in Form von vier Sitzungen im Jahr abfeiern kann. Den guten Beirat zeichnet doch aus, dass man einzelne Beiratsmitglieder bei dringenden Fragen, wie du eben sagtest, auch mal informell, abseits der vereinbarten Board Meetings kontaktieren kann. Wie stimmt man so etwas optimal ab, damit beide Seiten zufrieden sind?

In meinen eigenen Engagements ist es so, dass man seine festgelegte Anzahl an Sitzungen hat. Diese vereinbart man zwei-, drei-, viermal, je nachdem, wie häufig sich die Unternehmensleitung oder der Gesellschafterkreis eine offizielle Beiratssitzung wünscht. Dann hat man typischerweise vier solcher Sitzungen. Ich habe es aber immer so gehalten, dass ich mindestens einmal im Monat zusätzlich One-to-One-Meetings mit dem Geschäftsführer und den Gesellschaftern on top gemacht habe. Das waren teils sporadische Gespräche, mal hier zwei Stunden, mal dort drei Stunden, bei denen man sich noch einmal zusammensetzt und ausgetauscht hat. Ich halte sehr viel davon, nah am Unternehmen zu sein und wirklich zu begleiten.

Andernfalls kann man hinterher auch keinen vernünftigen Rat geben. Das Wort Beirat besteht ja nun mal aus „Bei“ und „Rat“, so wie Aufsichtsrat aus „Aufsicht“ und „Rat“ – man hat schließlich nicht nur eine Kontrollfunktion, sondern soll auch Input geben. Im Übrigen kann das Unternehmen über seine Beiratsordnung genau festlegen, was es sich wünscht, was der Beirat mitentscheiden darf und was nicht.

Damit sind wir wieder beim Thema digitaler Beirat und Nachhaltigkeit. Der Beirat sollte eine eindeutige und aktuelle Expertise in diesen Themen haben, sonst kann er/sie keinen Rat geben.

Genau. Wenn jemand Beirat werden möchte und sagt, er habe zwar Unternehmen geleitet, das sei aber schon 20 Jahre her, dann gebe ich zur Antwort, dass das nichts bringt. Auch zum Geldverdienen ist das, wie erwähnt, nichts. Schau dir etwa die Studien zum Thema Beirat von PwC an. Man ist als Beirat top bezahlt, wenn man 35.000 € pro Jahr bekommt. Die meisten Beiratsmandate sind viel kleiner – die echten Ausnahmen sind etwa jene zehn Lichtgestalten in Deutschland, die mehr als 100.000 € über ihr Beiratsmandat verdienen.

Trotzdem ist zu beobachten, dass die Attraktivität von derlei Mandaten zunimmt. Bei manchen ist es vielleicht doch der Gedanke, bei geringerer Vergütung mehr Freiheit zu haben und dabei den Blick für neue Themen zu weiten. Welchen Persönlichkeitstypen begegnest du, und wie siehst du deren Rolle im Beiratsteam?

Für mindestens 90 % der Leute aus unserem Netzwerk kann ich sagen: Die machen das nicht wegen des Geldes, sondern weil sie Lust auf die Rolle haben und etwas weitergeben oder zurückgeben wollen – das ist eigentlich das richtige Wort: zurückgeben. Sie sind der Ansicht, bisher Glück in ihren eigenen Karrieren und Laufbahnen gehabt sowie gut verdient zu haben und nun etwas zurückgeben wollen. Natürlich gibt es aber auch eine gewisse Anzahl von Leuten, die sich auf eine Art Thron setzen wollen. Solche, die meinen, das sei eine gute Rolle, die man für die eigene Reputation vermarkten könne.

Die meisten Dinge sind jedoch nicht planbar. Bei Licht betrachtet, entsteht unternehmerischer Erfolg zu 80 % durch Zufall. Man braucht also letztlich sehr, sehr viel Glück. Ich kann das auch von mir behaupten, weil an den richtigen Stellen zur richtigen Zeit neue Unternehmen gegründet wurden, bei denen ich die Hand gehoben und gesagt habe, das würde ich gerne machen. Wäre ich zum Beispiel ein paar Monate später dagestanden, wäre das Ding an mir vorbeigelaufen. Und das wissen viele, die ein bisschen reflektieren: Wieso stehe ich eigentlich da, wo ich bin? Viele erkennen, dass sie selbst Glück hatten und möchten nun ein bisschen von dem an andere zurückgeben und weiterhelfen. Das ist eine große Motivation, die man nicht unterschätzen darf.

Und woran erkennst du die wahre Motivation der digitalen Beiratsinteressierten? Wer ist wirklich Sinn-driven?

Ich hatte das Vergnügen, sehr viele Gespräche in meinem Leben zu führen, mit Leuten, die sehr schlau sind, die viel erlebt und ein großes Netzwerk haben. Ich habe auch viele Bewerbungsgespräche auf wichtige Rollen in Unternehmen geführt – auch Coaching-Gespräche, weil ich da ja selbst aktiv bin und nebenbei ein bisschen Executive Coaching mit Personen gemacht habe, die sich in ihren eigenen Rollen irgendwie weiterbringen wollten. Hat man das eine Weile gemacht, kommt man in den Gesprächen innerhalb kürzester Zeit auf den eigentlichen Treiber. Man weiß nach fünf Minuten, ob derjenige/diejenige das kann oder nicht. Man weiß auch relativ schnell, ob sich da jemand auf einen Sockel setzen will oder es sich um jemanden handelt, der/die einfach Lust hat, das zu machen, um die Sache weiter voranzubringen. Du spürst das sofort.

Ich versuche auch, keine Leute in unser Netzwerk zu holen, die narzisstische Züge haben. Es ist mir zutiefst zuwider, mit solchen Leuten zusammenzuarbeiten. Da versuche ich, einen großen Bogen drum zu machen. Gerade in Managementpositionen oder – noch schlimmer – in Corporate-Management-Positionen



im Vergleich zu Familienunternehmen findet man derlei narzisstische Charaktere jedoch häufig, die andere weggerammt haben und dann irgendwann in so einer Position sind, wo sie sich so richtig ausleben und jeden Tag erneut auf den Sockel setzen können. Solche Personen möchte ich in unserem Netzwerk nicht haben. Daher achte ich auch sehr stark darauf, wer oder was die Treiber dahinter sind. Möchten diese Leute etwas weitergeben? Haben die vielleicht eine altruistische Motivation? Sind es Personen, die ihr Leben verändern möchten, weil sie zum Beispiel aus der operativen Rolle heraus, aber weiter Kontakt haben und noch was Sinnstiftendes tun wollen? Dabei handelt es sich um jene, die bereits am Ende ihres Berufslebens angekommen sind.

Dann haben wir auch viele Personen, die Anfang bis Ende 40 sind und das, was sie jetzt machen, weitergeben möchten, weil sie reflektiert genug sind und wissen, was sie tun. Sie möchten etwas Sinnstiftendes tun und so in entsprechende Rollen hineinkommen, die dann auch, wie man so schön sagt, Impact haben. Das ist das Schöne am Beirats- und Aufsichtsratswesen: Man ist an einer Stelle, an der man wirklich Einfluss ausüben, wirklich etwas verändern kann.

Deutsche Digitale Beiräte: Dürfen auch Österreicher:innen mitmachen?

Natürlich dürfen auch Österreicher:innen mitmachen – wir haben auch Mitglieder aus dem Schweizer Raum und aus den Niederlanden. Dafür haben wir das Ziel der Chapter-Bildung bei uns ausgerufen. Allerdings fahren wir hier mit angezogener Handbremse. In den Niederlanden gibt es inzwischen den *NEDERLANDSE DIGITALE ADVIESRAAD*, in der Schweiz denken wir über eine lokale Initiative nach. Aber das ist immer verbunden mit der Anforderung von Sprachkenntnissen und der Kenntnis der lokalen Gegebenheiten. So haben wir in der niederländischen Initiative auch nur Personen, die Niederländisch sprechen. Außerdem sollen sich die Initiativen an den Werten der *DDB* orientieren: kein Geschäftsmodell, keine Gebühren, keine Provisionen und klare Kriterien für die Aufnahme. Ein ähnliches Modell gibt es in Österreich bereits mit der „*Digital Governance Excellence*“-Initiative von *Michael Weilguny*. Damit ist Österreich bereits gut aufgestellt; wir sind partnerschaftlich miteinander verbunden, und es gibt keinen Grund für uns, als *DDB* aktiv zu werden.

Künstliche Intelligenz: Was ist dein Gebot der Stunde?

Mitmachen! Deutschland sollte mitmachen und sich nicht treiben lassen, vor allem nicht in Sachen künstlicher Intelligenz. Alles, was an neuen Technologien auf dem Markt ist, hat eine

positive und eine negative Seite. Und wir wären ja mit der Wurzelbürste gepudert, würden wir immer nur sagen, wie schlimm das das ist und wie wir das verhindern können. Wir sollten da jetzt aktiv mitmachen. Denn nun können wir mitgestalten, die richtigen Weichen stellen und somit mitbeeinflussen, wie sich künstliche Intelligenz in unsere Gesellschaft einbringen wird. Da geht es ganz entscheidend darum, ethische Aspekte einzubringen. Man sollte aber bitte nicht wieder verweigern, wie bei vielen anderen Sachen der Digitalisierung.

Die Eigenverantwortung, selbst gestalterisch tätig zu werden, wenn es um die Zukunft geht, kommt lustigerweise selbst im Denken der Zukunftsgestalter:innen kaum vor. Künstliche Intelligenz nehmen viele als monströses Gegenüber wahr, das sich mit schwarzen Schwingen über unser Land breitet, statt mal auf die Idee zu kommen, dass wir selbst es sind, die diese Schwingen mitgestalten können.

Ja, das ist so genial! Damit kann man so tolle Sachen machen.

Die verstehen einfach nicht, dass man auf den Flügeln der Krähe, die Flügel der Friedens-taube geradezu kreieren könnte ...

Die künstliche Intelligenz wird unsere Welt mehr verändern als der Digitalisierungsschub vor 30 Jahren. Sie wird unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft radikal verändern, und das betrifft diesmal nicht die ganz einfachen Jobs, wo Schreibkräfte ersetzt werden, sondern die künstliche Intelligenz wird smarte Jobs, also jene von Kreativen, Textern, Übersetzern, Juristen und sogar Softwareentwicklern weitgehend ersetzen.

Erst kürzlich kam die Meldung durch die Medien, dass der Börsenkurs von *Chegg*, einer Plattform für Online-Bildungssysteme, abgemeldet sei. Warum? Weil *Dan Rosenzweig*, der Chef von *Chegg*, in einem Interview anmerkte, dass er sehe, dass jene Studenten, die sonst auf seine Plattform kommen würden, *ChatGPT* für sich entdeckt hätten. Daraufhin meinten einige, das könnte disruptiv das Geschäftsmodell der Online-Learning-Plattformen angehen. Und daraufhin stürzte der Aktienkurs von *Chegg* um 38 % ab.

Also Leute: Aktien kaufen!

... und hoffen, dass sie sich wieder beruhigen. Das wäre doch mal eine Maßnahme. Wie schön, wenn jemand in allen Dingen erstmal das Positive sehen würde ... Die künstliche Intelligenz wird die Welt verändern, und zwar dramatisch. Davon bin ich fest überzeugt. In fünf Jahren wird unsere Welt deutlich anders aussehen – positiv anders.

Das Gespräch führte
Mag. Clarissa-Diana de Grancy.

Mag. Clarissa-Diana de Grancy ist geschäftsführende Gesellschafterin und Gründerin der *WOMEN'S BOARDWAY GmbH* in Berlin.