

## Digitalisierung in der Praxis

# Digitalisierung mit Blick auf Unternehmens- und Führungsverantwortung

**“Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.“**

*Molière (französischer Dramatiker und Schauspieler, 1622–1673)*

*In der aktuellen Zeit der Pandemie wird die Digitalisierung, insbesondere in online Geschäfts- / Verwaltungsprozessen und im Home-Office, vielfältig genutzt. So wird der totale Stillstand in vielen Bereichen von Wirtschaft und Verwaltung verhindert. Aber worauf haben Verantwortliche in Führungspositionen gegenwärtig zu achten?*

An der Spitze von Unternehmen und generell für Leitungsverantwortliche kommt es durch beschleunigte und umfassendere digitalisierte Prozesse zu vielschichtigen Herausforderungen. Innovationsstrategien sind zum einen mit digitalen Geschäfts- und Verwaltungsprozessen, respektive -modellen voranzubringen, zum anderen ist ein erheblicher Bedarf an bisherigen Präsenzarbeiten beschleunigt in die digitale Zeit zu bringen.

Um- bis hin zu Neupriorisierung stellen Unternehmensführung und Gremien vor neue Entscheidungs- und Managementherausforderungen. Hiermit ist es notwendig, seine Verantwortungswahrnehmung und damit verbundene Pflichten zu überprüfen. Der enge Zeitrahmen sollte Risiken in der sich ändernden Arbeitswelten nicht erhöhen. Hinter dem übergeordneten Thema „Digitalisierung“ verbergen sich bei genauerer Betrachtung wandelnde Anforderungen,

insbesondere in der Compliance-Prävention und im Umgang mit Innovationsbeschleunigung, Risikominimierung und -steuerung.

Die Sicherstellung von Gefahrenabwehr und Risikominimierung ist den Vorständen von Aktiengesellschaften per Gesetz vorgeschrieben, was jedoch nicht bedeutet, dass Geschäftsführungen und Leiter von Organisationseinheiten in Verträgen und Zielvereinbarungen nicht auch darauf verpflichtet werden können. Reputation ist für beide ein hohes Gut. Diese Herausforderungen betreffen somit auch Nachfolger und diejenigen, die den Stufenwechsel in die Leitungsebene antreten wollen / sollen.

Verantwortung ist in letzter Konsequenz nicht teilbar, aber es lässt sich umsichtige Vorsorge durch gerichtsfeste Delegation treffen. Hierzu gehören interne Kontrollen für Prozesse und Ressourcen sowie eine gerichtsfeste Organisation und Delegation über Strukturen und Übertragung von Verantwortung. Führung ist Verantwortung und verantworten sollte man nur, was man auch bewerten, beurteilen und damit einschätzen kann. Vieles, was online und digital passiert, kann im Detail nicht mehr persönlich bewertet, beurteilt und eingeschätzt werden, wodurch sich Risiken ergeben können. Führung ist eine herausgehobene Rolle, die Haltung, ein Wertegerüst und Integrität im Handeln erfordert.

### Digitale, systematische Kontrollsysteme

Um sowohl die operativen Geschäfts-, Betriebs- und Verwaltungsprozesse sicherzustellen, als auch den Compliance-Anforderungen in Unternehmensführung und -prozessen zu genügen, sind digitale, interne Kontrollsysteme (IKS) erforderlich.

Nur wo und wie genau ansetzen, um ggf. Instrumente, Prozesse und Maßnahmen unverzüglich zu implementieren und nachhaltig zu steuern? Wie, wo und in welchem Umfang entsprechende Vorkehrungen zu treffen sind, können diejenigen am besten erkennen und beurteilen, die über die entsprechenden, detaillierten fachlichen und organisationalen prozessualen Kenntnisse verfügen. Diese Personen sind in vielen Organisationen rar gesät und haben ihr Know-how meist nur intuitiv in ihrem Kopf (Experten- und Hoheitswissen). „Das ist mein Bereich“, „Das machen wir im Fachbereich“, „Das ist meine Zuständigkeit“, sind Aussagen, die im Zuge einer durchgängigen, organisationsübergreifenden Digitalisierung hinderlich sind.

Zeitnahes Reagieren wird erschwert, da dieses unternehmens-, prozess- und organisationsspezifische Know-how nicht dokumentiert ist. Dieser ‚lange oft gut gehende Zustand‘ wird jedoch zum latent vorhandenen Risiko im digitalen Zeitalter, sowohl für die Unternehmung / Organisation als auch für die jeweilige Führung selbst.

Um operatives Geschäft und Compliance wirklich sicherstellen zu können, sollten die aus der Organisation und ihren Prozessen resultierenden Risiken gesichtet, eingeschätzt und bewertet werden können. Denn nur mit gutem IKS und Monitorings kann ausreichend Vorsorge getroffen werden. Die üblichen Kenngrößen und KPIs, also die etablierten Indikatoren der Unternehmenssteuerung und -führung, geben häufig zum Status der sich ändernden Organisations- und Risikorealität keine oder nur Teilantworten. Vielmehr sind Augenmaß und adäquate Maßnahmen sinnvoll und gefordert, und zwar konkret bezogen auf ein Unternehmen und die handelnden Personen: Bewusstsein schaffen und Ausrichtung des eigenen Handelns auf unternehmens- und organisationsspezifische Bedingungen mithilfe geeigneter Instrumente und Prozesse. So wird auch in schwierigen Zeiten die eigene Reputation ausgebaut, die für neue Wege in die digitale Zukunft benötigt werden.



Bild: Doris Lindner

### Kontakt

Doris Lindner, lindnerteam  
[doris.lindner@lindnerteam.de](mailto:doris.lindner@lindnerteam.de)  
[www.lindnerteam.de](http://www.lindnerteam.de)

Wolfgang W. Fricke, Fricke Unternehmensberatung  
[www.frccr.de](http://www.frccr.de)