



Die (vollkommen) papierlose Vorstands - und Aufsichtsratssitzung: Technologischer Wandel aus menschlicher Sicht

Von
Jeff Powell
Executive Vice President, Amerika

Charlie Horell
*Geschäftsführer für den Nahen und
Mittleren Osten und Afrika*

Al Percival
*Geschäftsführer für Australien und
Neuseeland*

Vor jeder Vorstands-, Aufsichtsrats- oder Ausschusssitzung muss ein enormer Umfang von Informationen an die Mitglieder verteilt werden. Aus diesem Grund haben bereits viele Vorstände und Aufsichtsräte versucht, für diese Sitzungen die „Papierlosigkeit“ einzuführen. Ohne jedoch zu berücksichtigen, wie Menschen tatsächlich Informationen verwenden und mit Technologie umgehen, können wohlgemeinte Anstrengungen schnell fehlschlagen, dabei viele der Unwegsamkeiten traditioneller Papierdokumente bewahren und die Vorteile der Digitalisierung nicht erschöpfend nutzen. Mit einer sorgfältigen Planung und einem nutzerorientierten Ansatz wiederum lässt sich die papierlose Vorstands- oder Aufsichtsratssitzung in die Realität umsetzen.

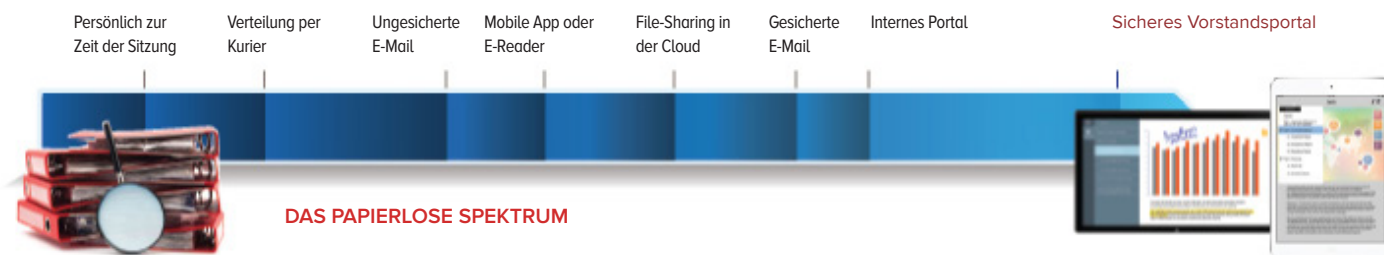
ÜBER PAPIERLOSIGKEIT ZUR PROBLEMLOSIGKEIT

Jeder Versuch, die Papiermenge bei Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen zu reduzieren, muss mit dem Verständnis einhergehen, dass die Papierlosigkeit tatsächlich entlang eines Spektrums verläuft. An dem einen Ende ist das althergebrachte Vorgehen mit 100 % Papiereinsatz zu finden. Das heißt, Vorstands- und Aufsichtsratsunterlagen und alle weiteren Informationen werden den Gremienmitgliedern entweder während der Sitzung oder vorher per Kurier in Papierform ausgehändigt. Am anderen Ende des Spektrums verlässt sich der Vorstand oder Aufsichtsrat auf ein Board Portal: eine sichere App eines externen Anbieters, mit deren Hilfe die Gremienmitglieder ihre Tablets oder PCs synchronisieren und die digitale Version der Unterlagen aufrufen, die sie dann unter Anwendung digitaler Tools mit Anmerkungen versehen, besprechen und über sie abstimmen.

Zwischen diesen beiden Punkten des Spektrums befinden sich Teilabschnitte auf dem Weg zur Papierlosigkeit, in denen Dokumente zum Beispiel per E-Mail versendet oder über ein File-Sharing-System verteilt werden. Diese Lösungen stellen einen Kompromiss dar, denn sie sind zum einen aufgrund der Art und Weise, wie Menschen sie nutzen, nicht so papierlos, wie es zunächst scheint. Häufig bleiben zum anderen auch die Probleme der herkömmlichen Verteilung der Unterlagen in Papierform trotz einer digitalen Bereitstellung weiter bestehen. PDF-Dateien und Desktop-Dokumente sind trotz Komfortabilität nicht sehr



Diligent



leserfreundlich. Während einige Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder marktübliche Tools für Anmerkungen und unsichere Speichermethoden nutzen, behelfen sich andere damit, die Dateien doch wieder auszudrucken. Wird eine Aktualisierung versendet, müssen die Gremienmitglieder dafür sorgen, jeweils die neueste Version einer Datei präsent zu haben.

SIEBEN BEST PRACTICES FÜR DEN WECHSEL ZUR PAPIERLOSEN VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSSITZUNG

Board Portale können bei diesem „papierlosen Paradox“ eine Lösung darstellen, aber sie sind keine Wunderwaffe. Sie erfordern einen gut geplanten Übergang auf Grundlage eines eindeutigen Verständnisses dessen, wie Informationen verteilt und vom jeweiligen Gremium genutzt werden. Zudem muss ein Schwerpunkt darauf liegen, wie Menschen im Allgemeinen mit Veränderung umgehen. Diligent hat für Vorstände und Aufsichtsräte aller Arten und Größen weltweit mehrere Tausend Implementierungen vorgenommen und konnte Best Practices eruieren, durch die sichergestellt wird, dass Board Portale den Zweck der Papierlosigkeit erfüllen.

1. VERPFLICHTEN SIE SICH

Das Eingehen einer Verpflichtung seitens des Aufsichtsrates, des Vorstands, CEO und des Sekretariats, papierlos zu arbeiten, ist unumgänglich. **Der Erfolg eines Wechsels zur Papierlosigkeit hängt nicht von der Technologie ab, sondern von der Änderung der Gewohnheiten.** Von einer Gruppe von Menschen zu erwarten, sich hinsichtlich der Art und Weise zu ändern, wie sie ihre Unterlagen erhält, erfordert ein eindeutiges Signal seitens der Führungsspitze wie auch der Befürworter, die mit gutem Beispiel voran gehen müssen, indem sie das Portal konsequent nutzen. Eine Organisation, bei der ein Wechsel zu einem Vorstandportal durch Selbstverpflichtung und uneingeschränktes Engagement seitens der Führungsspitze erfolgt ist, ist das Gwinnett Medical Center in den USA. Der Vorsitzende, David McCleskey, erkannte, dass die Arbeit mit Vorstandsunterlagen in Papierform, die bis zu 2,5 Kilogramm wogen, ziemlich unpraktisch war. „Allein durch diese Papierberge kann man sich schlechter darauf konzentrieren, was für die Aufstellung von Richtlinien wichtig ist“, stellte er fest. Er suchte nach einer Lösung, durch die der Vorstand bei der Richtlinienerstellung sehr viel schneller, effizienter und

zuverlässiger werden konnte.

2. SKIZZIEREN SIE DEN INFORMATIONSFLUSS

Eine gute Implementierung der Papierlosigkeit nimmt ihren Anfang mit einem grundlegenden Verständnis darüber, wie Ihre Vorstands- oder Aufsichtsratsunterlagen derzeit zusammengestellt, verteilt und aktualisiert werden. **Nachdem jeder Schritt skizziert wurde, wird die neue papierlose Plattform so entwickelt, dass sie den aktuellen Prozess so genau wie möglich repliziert.** Das erscheint erst einmal **gegensätzlich**. Aber ein Grund, weshalb papierlose Systeme häufig nicht funktionieren, liegt darin, dass ein Wechsel möglicherweise eher einer Revolution statt einer Evolution gleicht. Sobald jeder mit dem Board Portal und seiner Funktionsweise vertraut ist, werden die Nutzer auf natürliche Weise Verbesserungen an den Arbeitsabläufen entdecken, die für ihre Organisation sinnvoll sind. Das Skizzieren des Informationsflusses sorgt dabei auch dafür, dass die papierlose Plattform den richtigen Umfang hat. Ein regulärer Vorstand, der vier- oder sechsmal im Jahr zusammentritt, legt eine bestimmte Menge an Vorgaben zugrunde. Eine Organisation wie beispielsweise FirstRand, ein Finanzdienstleister mit Niederlassungen im gesamten südlichen Afrika, die über einen Verwaltungsrat, einen Vorstand sowie Gremien und Ausschüsse verfügt und mehr als 8.700 Unterlagenpakete pro Jahr hervorbringen, wird andere Vorgaben haben. Es ist von zentraler Bedeutung, dass ihr Board Portal diese Menge an Unterlagen zuverlässig handhaben kann.

3. NICHT AM TRAINING SPAREN

Ein wesentliches Kriterium, ob ein papierloses Portal angenommen wird, ist die **Qualität sowie die Gründlichkeit, mit der Trainings für die Administratoren und Nutzer des Portals durchgeführt werden.** Ein Training für Endnutzer – das sind Geschäftsführer, Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder – muss unkompliziert sein und wird häufig per Telefon durchgeführt.

Das Klischee des Geschäftsführers mit begrenzten Computerkenntnissen ist überholt: Die überwältigende Mehrheit nimmt neue Technologie bereitwillig an, wenn sie intuitiv in der Nutzung ist und mit einem angemessenen Maß an Training bereitgestellt wird. Tatsächlich verzeichnet der Bericht von Age UK zur digitalen Integration älterer Generationen in Großbritannien, dass die Zahl der Menschen über 65 Jahre, die das Internet bereits genutzt

haben, die Zahl derer übertrifft, die es noch niemals genutzt haben. Von den 42 Millionen Erwachsenen, die in Großbritannien online sind, sind 4,7 Millionen über 65 Jahre alt. 79 % dieser Menschen denken, dass sie sicher per E-Mail kommunizieren können. Diese Zahl sinkt jedoch auf nur 20 % für die Bereiche Social Networking, Skype und ähnliche Systeme – ein Hinweis, dass Bildung und Schulung immer noch eine wichtige Funktion innehaben.¹ Gleichzeitig sind Führungskräfte hinsichtlich ihrer technischen Erfahrung und Computerkenntnisse sehr verschieden. Ein angepasstes Training ermöglicht, dass jeder sich in seiner eigenen Geschwindigkeit mit dem Portal vertraut machen kann. Gleich wie beschäftigt Nutzer sind: Sie werden die Möglichkeit schätzen, das System für sich zu erkunden, Fragen zu stellen und vollkommen vorbereitet an ihrer ersten papierlosen Sitzung teilzunehmen.

Alle Trainings für die Nutzer sollten kurz vor der ersten papierlosen Sitzung durchgeführt werden. Dies kann eine Herausforderung sein, insbesondere angesichts der vollen Terminkalender einiger Gremienmitglieder. Es wird damit jedoch gewährleistet, dass jeder zur gleichen Zeit den gleichen Kenntnisstand hat, in der Lage ist, vor der Sitzung auf die Unterlagen zuzugreifen und mit der Nutzung des Portals zu Beginn der Sitzung vertraut ist.

Training und Beratung der Administratoren des Portals – üblicherweise die Assistenten der Geschäftsleitung oder das Sekretariatsteam, die den derzeitigen Prozess verwalten – ist für eine reibungslose Implementierung elementar. Schließlich sind es die Administratoren, die die gesamten Basisdokumente hochladen und dann die unterschiedlichen Funktionen einfügen, anhand derer die digitalen Dokumente so einfach in der Handhabung für die Nutzer sind. Dies sind beispielsweise Unterteilungen und Verlinkungen zwischen Dokumenten. Die Administratoren sind auch diejenigen, die zusätzliche Funktionen aktivieren, die das Portal möglicherweise bereithält. Dies sind beispielsweise die Möglichkeit der Abstimmung bei Beschlüssen oder ein zentraler Speicherort für Sekundärdokumente wie Satzungen, Ausschussstatuten und Sitzungsprotokolle.

Obwohl ein gut konzipiertes Portal den Wechsel für das administrative Team an sich schon einfach gestaltet, sind geschulte und engagierte Administratoren wichtig, um die volle Funktionalität des Portals zu nutzen. Denken Sie daran: Administratoren haben viele Initiativen kommen und gehen sehen, eine gewisse gesunde Skepsis ist zu erwarten. Informieren Sie sie rechtzeitig, um sich ihre Unterstützung und Engagement zu sichern.

4. BESTEHEN SIE AUF SUPPORT FÜR HÖCHSTE ANSPRÜCHE

Die meisten Portalsysteme sind sehr zuverlässig. Dennoch gibt es gelegentlich Fragen, häufig in den unpassendsten

Momenten, beispielsweise wenn ein Geschäftsführer Konnektivitätsprobleme beim Synchronisieren der Dokumente kurz vor einem Flug hat. In solchen Situationen ist es wichtig, dass der Portalanbieter einen 24/7/365-Support mithilfe eines ständig erreichbaren Expertenteams bereitstellt.

Ebenso sollten Nachfolge-Trainings angesetzt werden – unabhängig davon, wie reibungslos eine Implementierung erfolgt ist. Dies gilt insbesondere für Administratoren, die die Investition in das Portal nur vollständig ausschöpfen werden, wenn sie zu 100 % mit allen Funktionen vertraut sind.

5. BEHANDELN SIE NICHT ALLE INFORMATIONEN GLEICH

Die große Mehrheit der Vorstands- und Aufsichtsratsunterlagen ist in Standardgröße formatiert und lässt sich leicht für das Lesen über eine App auf einem Tablet konvertieren. **Die Unterlagen können allerdings auch großformatige Dokumente beinhalten, die sich nicht so gut für die Ansicht auf einem Tablet eignen.**

Eine Stadtverwaltung in Australien, die ein Vorstandsportale eingerichtet hatte, setzte ein zweigleisiges Konzept ein bei den Finanzberichten, Zeichnungen und Bauplänen, die in den Unterlagen mitgeführt werden mussten. Diese Dokumente wurden weiterhin in Papierform verteilt, standen aber auch als digitale Kopie bereit. Bei den Ratssitzungen wurden große Flachbildmonitore aufgestellt, auf denen diese Dokumente zum entsprechenden Zeitpunkt gemäß der Agenda angezeigt wurden. Auf diese Weise wurde die Migration zum papierlosen Arbeiten bestärkt, ohne Papierlosigkeit zu erzwingen, wenn dies die Lesbarkeit beeinträchtigt hätte.

Bedenken Sie, dass Themen wie beispielsweise die benutzerfreundliche Anzeige großer Formate sich selbst lösen, da sich die Technik in diesem Bereich fortlaufend weiterentwickelt und Sitzungsräume immer mehr für den Umgang mit unterschiedlichen Arten digitaler Mediennutzung gestaltet werden. Bis dahin werden selbst die Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsratsmitglieder, die eine Papierlosigkeit verfechten, von der Flexibilität profitieren, zwischen Papier und Papierlosigkeit wählen zu können.

Die Administratoren, die die Sitzungsunterlagen zusammenstellen, werden sehen, dass der Wechsel zur Papierlosigkeit Unstimmigkeiten bei Schriftarten und -größen, Zeilenabständen und weiteren Layoutvariablen weitaus besser aufzeigt als ein einziges gebundenes Dokument. Der Wechsel zu einem Board Portal ist ein guter Zeitpunkt sicherzustellen, dass es einen Styleguide des Unternehmens für Vorstands- und Aufsichtsratsdokumente gibt und er bei der Zusammenstellung der Dokumente durchgesetzt wird.

6. VERMEIDEN SIE EINEN KALTEN ENTZUG

Es ist menschlich, darüber nachzudenken, dass es bei der ersten papierlosen Sitzung kein Papier geben wird. Ein solcher Wechsel sollte jedoch weniger abrupt erfolgen, um die Chance auf Erfolg maximal zu erhöhen. **Es hat sich als gute Idee erwiesen, die ausgedruckten Unterlagen wie üblich vor der Sitzung zu verteilen oder sie im Sitzungsraum bereitzuhalten, sodass die Teilnehmer sie bei Bedarf zur Hand nehmen können.** Denken Sie daran, dass die Teilnehmer Gelegenheit hatten, das papierlose Portal vor der Sitzung aufzurufen.

Befragen Sie die Nutzer einzeln nach der Sitzung, ob sie weiterhin ausgedruckte Unterlagen erhalten möchten. Wenn das Training gut verlaufen ist, werden die meisten Teilnehmer nach der ersten papierlosen Sitzung erkennen, dass ihnen ausgedruckte Unterlagen keine oder nur wenige Vorteile bieten. Als ein führender Energieversorger in Großbritannien ein Vorstandportal implementiert hatte, empfanden die Nutzer den Wechsel so natürlich, dass sie innerhalb einer Woche papierlos arbeiteten.

Vor der ersten Vorstandssitzung mit einem Portal forderten einige Geschäftsführer von Lonmin, einem Bergbauunternehmen in Großbritannien, ausgedruckte Unterlagen an, da sie noch nicht davon überzeugt waren, dass die Lösung ihren Bedürfnissen entsprach. Rob Bellhouse vom Sekretariat Lonmins stellte jedoch fest, dass diese Forderung nach der ersten Sitzung ausblieb. „Nachdem sie die Lösung im Einsatz gesehen haben und selbst erleben konnten, wie einfach alles ist, nahmen sie sie sehr schnell an. Der Wechsel von Papier zu iPad gleicht einem kulturellen Wandel, aber das stellte für uns kein bedeutendes Problem dar.“

7. GRUPPENZWANG IST STÄRKER ALS EIN ERLASS

Selbst wenn alles gut läuft, ist es nicht ungewöhnlich, dass ein oder zwei Nutzer weiterhin ausgedruckte Unterlagen nach der ersten papierlosen Sitzung wünschen. Diese können weiterhin Unterlagen in Papierform nutzen. Sie können ganz einfach aus dem Portal heraus generiert werden, entweder vom Sekretariat oder vom jeweiligen Nutzer selbst. Während die anderen Anwender mit dem Portal vertrauter werden, werden die ablehnenden Papiernutzer feststellen, dass sie länger benötigen, um ihre

Notizen in den Unterlagen zu finden und sie bei einer Sitzung zu präsentieren, als die Portalnutzer. Wenn die Sitzungen schneller und effizienter verlaufen, werden Gegner eines Portals nicht für Verzögerungen verantwortlich sein wollen.

Als zum Beispiel eine führende Versicherungsgesellschaft in den Niederlanden ein digitales Vorstandportal einrichtete, bestanden einige Vorstandsmitglieder darauf, ausgedruckte Unterlagen zu nutzen. Nachdem sie einige Monate lang beobachten konnten, wie alle anderen das Vorstandportal auf ihren iPads nutzten, gaben sie die Papierform auf, ohne es je zu bereuen. **Der Sitzungssaal ist ein kollegialer Ort und Gruppendruck kann einen starken Einfluss haben.** Außerdem wird die Tatsache, dass ausgedruckte aktualisierte Unterlagen nicht so schnell bereitstehen wie die Aktualisierungen im Portal, ein subtiler Anreiz dafür sein, ein digitales Board Portal anzunehmen.

DIE PAPIERLOSE SITZUNG WIRKLICHKEIT WERDEN LASSEN

Die Idee eines papierlosen Arbeitsplatzes besteht fast ebenso lange, wie es Computer in den Büros gibt. Seit Jahrzehnten sorgten Teillösungen, die aber immer zu viele Kompromisse von Anwendern erforderten, dafür, dass dieser Wunsch vorstellbar war, aber letztendlich nicht durchführbar schien. Die Entwicklung von Board Portalen zusammen mit leistungsstarken, benutzerfreundlichen Tablets hat Papierlosigkeit und die aus ihr resultierende Effizienz bei Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen möglich gemacht. Diejenigen, die den Wechsel vollziehen – und den Nutzer im Zentrum des Wechsels sehen – werden die Vorteile papierloser Gremienkommunikation nicht mehr missen wollen.

¹ "Older Adults and Technology Use, das Pew-Forschungszentrum, engl. Pew Research Center, 3. April 2014, <http://www.pewinternet.org/2014/04/03/older-adults-and-technology-use/>

Diligent Boards™ sorgt weltweit für Sicherheit, Service und Benutzerfreundlichkeit in der Unternehmenskommunikation.

E-Mail: info@diligent.com

Telefon: 0800 7237849

Website: www.diligent.com



Diligent ist eine Marke der Diligent Corporation, registriert in den USA. Markenzeichen von Dritten sind das Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. © 2015 Diligent Corporation. Alle Rechte vorbehalten.

