Aufsatz

AR1486347

Diana Perez/Thomas Kombrecht

Ethics by Design im Aufsichtsrat

Zwischen Möglichkeit und Moral

Künstliche Intelligenz greift tief in Transformations- und Produktivitätsprogramme ein – mit direkten Folgen für Beschäftigung, Qualifizierung, Standortentscheidungen und gesellschaftliche Stabilität. Für Aufsichtsräte rückt damit eine Frage in den Mittelpunkt, die sich nicht mit Legal Compliance allein beantworten lässt: Wie muss eine Entscheidungsarchitektur aussehen, damit technologische Möglichkeiten effizient, verantwortbar und gesellschaftlich tragfähig genutzt werden?

I.

Rolle des Aufsichtsrats beim Einsatz von KI

Vorstand und Aufsichtsrat sind verpflichtet, im Sinne aller Stakeholder verantwortungsvoll zu handeln – KI-Entscheidungen bilden hier keine Ausnahme. In der Debatte um KI stehen die Unternehmensorgane zwischen zwei Polen: radikale Automatisierung auf der einen Seite – fairer, transparenter und verantwortungsvoller Einsatz auf der anderen. Dabei fehlen in vielen Unternehmen selbst Grundlagen: Konzernrichtlinien für Responsible AI, Regeln für KIgestützte Entscheidungen oder eine explizite Verankerung von KI als Aufsichtsratsthema – mit festen Zuständigkeiten, Berichtswegen und Kompetenzanforderungen, etwa in der Geschäftsordnung des Gremiums. Oftmals werden KI-Entscheidungen wie Einzelfälle behandelt. Tatsächlich geht es aber um etwas Grundsätzlicheres: um die Spielregeln, nach denen solche Entscheidungen vorbereitet, bewertet und freigegeben werden.

II.

Ethics by Design – Definition

Ethics by Design bedeutet in diesem Zusammenhang die bewusste Übersetzung von Werten, Prinzipien und regulatorischen Anforderungen in konkrete Regeln, Prozesse und Kennzahlen – von der frühen Konzeption eines KI-Programms bis zur laufenden Steuerung im Betrieb. Nicht ein Häkchen am Projektende – sondern Ethik als Designprinzip, so verbindlich wie Qualitäts- oder Sicherheitsanforderungen.

III.

Von der Einzelfallentscheidung zur strategischen Architektur

KI-gestützte Programme reichen heute bereits weit in Wertschöpfung und Arbeitswelt hinein. Sie entscheiden mit über den Netto-Beschäftigungseffekt ganzer Transformationsprogramme, über Umfang und Qualität von Re- und Upskilling-Maßnahmen, über Verlagerungen oder Schließungen von Standorten – und mittelbar über politische Sekundäreffekte wie Radikalisierungstendenzen oder regionale Erosion. Für Vorstände und Aufsichtsräte verschiebt sich damit der Fokus weg von der abstrakten Frage „Dürfen wir das?“ hin zur konkreten Frage „Unter welchen Bedingungen wollen wir KI im Unternehmen einsetzen – und welche Folgen akzeptieren wir ausdrücklich nicht?“ Hier entscheidet sich, ob KI-Programme Beschäftigung, Qualifizierung und Standorte gestalten oder schlicht überrollen.

Der regulatorische Rahmen ist dabei keine abstrakte Zukunftsperspektive mehr: Der EU AI Act ist seit dem 01.08.2024 in Kraft. Für die meisten eigenständigen Hochrisiko-KI-Systeme gelten die vollständigen Pflichten ab dem 02.08.2026, für bestimmte Hochrisiko-KI-Systeme in regulierten Produkten ab dem 02.08.2027. Dazu gehören unter anderem Konformitätsbewertung, technische Dokumentation und Anforderungen an Human Oversight. Damit werden Ethik-, Governance- und Designanforderungen in relevanten Einsatzbereichen zu verbindlichem Recht. Ethics by Design ist damit nicht mehr nur gute Corporate Governance, sondern wird in wachsenden Teilen durch verbindliche Rechtsanforderungen konkretisiert.

Hinzu kommt eine Dimension, über die Gremien ungern sprechen: die eigene Haftung. Auch für Aufsichtsratsmitglieder können sich bei unzureichender KI-Governance Haftungsrisiken ergeben – vor allem dann, wenn Schäden entstehen, die bei ordnungsgemäßer Überwachung erkennbar und vermeidbar gewesen wären. Die Business Judgment Rule schützt nur den, der auf angemessener Informationsgrundlage und mit der gebotenen Sorgfalt entscheidet. Wer KI-Risiken systematisch ausblendet, verlässt diesen Schutzraum. Damit ist Ethics by Design kein „Nice-to-

have“, sondern Teil professioneller Risikosteuerung, guter Corporate Governance und eines belastbaren License-to-Operate in Politik und Gesellschaft.

IV.

Die Grundpfeiler verantwortungsvoller Entscheidungen

Aufsichtsräte müssen KIgestützte Entscheidungen kritisch hinterfragen und dürfen sich nicht in eine Pfadabhängigkeit oder einen Automation Bias hineinziehen lassen; menschliche Urteilsfähigkeit und Kontrollmöglichkeit müssen jederzeit gewahrt bleiben. Das setzt eigene KI-Kompetenz im Gremium voraus, um Funktionsweise, Risiken und Einsatzgrenzen KI-basierter Systeme angemessen beurteilen zu können. Auch in der Arbeit des Aufsichtsrats selbst spielt Technologie eine immer größere Rolle – dafür ist es jedoch unerlässlich, die Wirkungsweisen und Grenzen der Systeme zu kennen. KI kann das Gremium bei analytischen Entscheidungen durchaus sinnvoll unterstützen – sofern ausreichend viele Quelldaten für die Mustererkennung vorhanden sind. In Kernfragen wie Folgenabschätzungen oder ethischen Grenzziehungen darf sie jedoch nur Assistenz sein, nie Ersatz. Der Aufsichtsrat muss sicherstellen, dass ComplianceStrukturen, Kultur, Weiterbildung und ein kritischer Umgang mit KI – inklusive der Berücksichtigung von Arbeitsmarkt- und Gesellschaftsfolgen – systematisch im Unternehmen verankert sind.

Es muss eine entscheidende Verschiebung vom Einzelfall zur Entscheidungsarchitektur stattfinden. Wirksame Governance definiert vorab, welche Ereignisse automatisch eine Eskalation an den Aufsichtsrat auslösen – etwa signifikante Bias-Befunde, Datenschutzverletzungen durch KI-Systeme, ungeplante Beschäftigungseffekte oder negative Medienberichterstattung zu KI-Entscheidungen des Unternehmens – und welche Rolle der Prüfungsausschuss, der Personalausschuss und das Aufsichtsratsplenum übernehmen.

V.

Ethics by Design – Operationalisierung im Aufsichtsrat

Viele Unternehmen starten mit einem „AI Ethics Board“ oder verabschieden ein KI-Leitbild. Das kann ein erster Schritt sein, garantiert aber nicht die Steuerungsfähigkeit. Ethics by Design

braucht Mechanismen, die im Tagesgeschäft des Gremiums greifen: nachvollziehbar, messbar und eskalationsfähig. Dazu gehören mindestens vier Elemente: ein verbindliches Set an Pflichtkennzahlen vor jedem Roll-out, ein Redesign der eigenen Entscheidungslogik mit klaren Schwellenwerten, die explizite Klärung von Verantwortung auf Gremienebene sowie konkrete Bausteine, die Ethics by Design aus dem Grundsatzpapier in den Steuerungsalltag übersetzen.

Jedes KI-Programm braucht eine belastbare Simulation der Beschäftigungseffekte und einen verbindlichen Qualifizierungsanteil im Business Case – etwa als Budget pro wegfallendem FTE oder als Mindestquote vom Effizienzgewinn. Qualifizierung wird damit zur Bedingung für die Genehmigung von KI-Programmen.

VI.

Sechs grundlegende KI-Governance-Fragen an den Aufsichtsrat

Aufsichtsräte sollten sich sechs grundlegende Fragen stellen, die zum einen Struktur & Verantwortung und zum anderen Implementierung und Kontrolle von KI betreffen:

- **Struktur & Verantwortung**
- **Gremienkompetenz:** Ist KI als regelmäßiger Gegenstand der Aufsicht in Mandat, Agenda und Kompetenzprofil des Gremiums verankert?
- **Ownership:** Ist ein Executive Owner auf Vorstandsebene benannt, der gegenüber dem Aufsichtsrat persönlich einsteht?
- **Grenzen:** Sind für den Einsatz von KISystemen klare Hard Stops festgelegt – insbesondere bei solchen ohne menschliche Override-Möglichkeit?
- **Implementierung & Kontrolle**
- **Beschäftigung:** Liegt eine belastbare Szenario-Simulation der Beschäftigungseffekte über mindestens drei Jahre vor?
- **Lieferanten:** Enthalten Verträge mit KI-Drittanbietern klare Transparenzpflichten, Regelungen für Modell-Updates und Exit-Szenarien?
- **Eskalation:** Gibt es einen definierten Eskalationsweg, der den Aufsichtsrat automatisch einbezieht – bevor ein Schaden öffentlich wird?

VII.

Nicht Projekt, sondern dauerhafte Aufgabe

In einer Wirtschaft, in der der Einsatz von KI Strukturen, Arbeitswelten und gesellschaftliche Dynamiken von Grund auf verändert, ist Ethics by Design keine einmalige Initiative, die mit einem Policy-Papier erledigt ist, sondern eine dauerhafte Führungsaufgabe. Aufsichtsräte, die vom Unternehmen KI-Kompetenz verlangen, müssen sie auch im Gremium selbst systematisch aufbauen – damit die Überwachungsfunktion auch tatsächlich wahrgenommen werden kann. KI als Hebel für Transformation bedeutet dann nicht „schnell, günstig, unkontrolliert“, sondern „gestaltet, nachvollziehbar und gesellschaftlich tragfähig“. Gute KI-Governance bremst nicht. Sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass Entscheidungen halten.

Diana Perez
Diana Perez ist Aufsichtsrätin, C-Level-Executive, prämierte Markenstrategin und Mitglied der Initiative Digitalkompetenz im Aufsichtsrat.

Thomas Kombrecht
Thomas Kombrecht ist freier Autor der Initiative Digitalkompetenz im Aufsichtsrat und Mitglied der DKAR.