Corporate Governance Working Breakfast am 18.06.2026 zum Thema "KI-Governance im Aufsichtsrat im Rahmen eines Integrated Assurance Systems"

(Dr. Klaus Moosmayer, Mitglied des Aufsichtsrats der Deutschen Bank AG)

Für den Aufsichtsrat bestehen im Zusammenhang mit Künstlicher Intelligenz zwei wesentliche Herausforderungen: (1) die Sicherstellung einer risikobasierten und compliance-konformen Nutzung von KI im Unternehmen und (2) die Nutzung von KI in der eigenen Arbeit im Aufsichtsrat, um Effizienz und Effektivität zu steigern. Beide Aspekte verlangen ein grundlegendes Verständnis von Künstlicher Intelligenz.

Eine vorgestellte Studie zu großen europäischen Unternehmen zeigt, dass sich viele Unternehmen zwar mit KI-Governance beschäftigen, die Ansätze jedoch häufig wenig strukturiert sind. Ein positiver Trend besteht darin, die Verantwortung für KI klar bestimmten Ausschüssen oder Gremien zuzuordnen. Dennoch fehlt oft ein durchgängiger Governance-Rahmen. Aufsichtsräte werden darüber hinaus mit einer ständig wachsenden Zahl regulatorischer und risikobezogener Anforderungen konfrontiert. Dadurch entsteht häufig ein fragmentierter Blick auf Risiken. Dr. Klaus Moosmayer plädiert daher für eine stärkere Verzahnung von Risikomanagement, Compliance und Interner Revision, um eine ganzheitliche Sicht auf die Risikolandschaft zu gewährleisten. Ein zentrales Konzept ist hierbei das sogenannte **Integrated Assurance Model**. Dabei werden Governance, Compliance, Risikomanagement und interne Kontrollsysteme in einem übergreifenden Rahmen zusammengeführt. Dadurch sollen Doppelarbeiten vermieden, Transparenz erhöht und Risiken effektiver gesteuert werden. Anhand von Praxisbeispielen wird verdeutlicht, dass Unternehmen durch die Integration Effizienzpotenziale realisieren konnten. Dr. Klaus Moosmayer betont die Bedeutung eines gemeinsamen Verständnisses über grundlegende KI-Prinzipien. Fragen wie der Schutz der Menschenwürde, Transparenz, Datenschutz und technische Sicherheitsvorkehrungen sind hierbei zu berücksichtigen und ein risikobasierter Ansatz ist sicherzustellen. Der Aufsichtsrat kann hierbei eine wichtige Rolle als Impulsgeber und Sparringspartner einnehmen.

Für die Umsetzung empfiehlt sich die Verankerung von KI-Prinzipien im Verhaltenskodex des Unternehmens. Gleichzeitig sollten Unternehmen die Nutzung von KI bei Partnern stärker in den Blick nehmen. Der Aufsichtsrat sollte regelmäßig hinterfragen, ob sämtliche KI-Risiken tatsächlich im Risikomanagement des Unternehmens erfasst sind und sich regelmäßig über die wesentlichen KI-Projekte berichten lassen.

Abschließend wurde empfohlen:

- KI-Kompetenzen im Aufsichtsrat gezielt aufzubauen.
- Die organisatorische Verankerung von KI regelmäßig zu überprüfen.

- Berichts- und Governance-Strukturen aktiv einzufordern.
- KI nicht isoliert in einem einzelnen Ausschuss zu behandeln, sondern funktionsübergreifend zu betrachten.
- Ausschüsse bei Bedarf gemeinsam tagen zu lassen, um komplexe KI-Themen ganzheitlich zu diskutieren.
- Das Management regelmäßig aktiv nach KI-Risiken, Kontrollen und Governance-Maßnahmen zu fragen.

In der Abschlussdiskussion wurden insbesondere folgende Fragen diskutiert: Kontrolle über ausufernde Kosten für KI-Nutzung, die Frage, ob das Konzept ‚human in the loop' noch zeitgemäß ist und der Mensch, den Anforderungen gerecht werden kann, Fälle von Diskriminierung durch KI, die Umsetzung von KI-Ausschüssen in diversen Gremien, rechtliche Hürden für die Nutzung von KI durch den Aufsichtsrat etc.

Weiterführende Literatur und Links

- Dr. Klaus Moosmayer: AI Governance des Aufsichtsrats im Rahmen eines Integrated Assurance Systems (Board 1/2026)
- The Challenge of Building Trust: https://riskandcompliancemagazine.com/the-challenge-of-building-trust-part-4-open
- The 4 Principles for Responsible AI in Medicine: https://www.weforum.org
- Novartis commitment to responsible use of AI: Our commitment to ethical and responsible use of Artificial Intelligence | Novartis
- https://www.tcd.ie/media/tcd/business/research/Decoding-AI-Disclosure-Report.pdf