

# AI Governance im Betrieb

Warum Governance-Modelle unter regulatorischem Druck scheitern –  
und als kontinuierliche Betriebsfunktion organisiert werden müssen

## EXECUTIVE SUMMARY

## Kernbotschaften für das Board

<b>Kernthese</b>	AI Governance ist keine einmalige Implementierungsaufgabe, sondern eine dauerhaft zu betreibende Steuerungsfunktion – vergleichbar mit Risikomanagement oder Compliance.
<b>Regulatorischer Druck</b>	EU AI Act, DSGVO, NIS2 und DORA erzeugen kumulative Anforderungen an Nachweisfähigkeit, Kontrolle und Verantwortlichkeit. Punktuelle Maßnahmen genügen strukturell nicht.
<b>Marktversagen</b>	Projektbasierte, tagessatzgetriebene und Interim-Modelle sind auf Aufbau ausgerichtet – nicht auf kontinuierliche Steuerung. Sie produzieren Governance-Zustände, keine Governance-Fähigkeit.
<b>Paradigmenwechsel</b>	Entscheidend ist nicht, ob Governance existiert – sondern ob sie unter regulatorischem Druck trägt. Nachweisfähigkeit wird zur zentralen Anforderung.
<b>Handlungsbedarf</b>	Unternehmen benötigen ein Governance-Betriebsmodell: kontinuierlich gesteuert, klar verantwortet, auditfähig dokumentiert und in operative Entscheidungsprozesse integriert.
<b>Haftung</b>	Verantwortung für AI-gestützte Entscheidungen verbleibt vollständig beim Menschen. Management und Vorstand sind direkt exponiert – Governance-Lücken sind Haftungsrisiken.

# 1 Die neue Realität: Governance unter permanentem Druck

## 1.1 Veränderte Rahmenbedingungen

Die Anforderungen an Unternehmen im Umgang mit Künstlicher Intelligenz haben sich innerhalb weniger Jahre grundlegend verändert. Was als ergänzende Funktion begann, entwickelt sich zur zentralen Voraussetzung für den operativen Einsatz von AI-Systemen. Treiber ist eine gleichzeitige Verdichtung regulatorischer, technischer und organisatorischer Anforderungen.

Mit dem **EU AI Act** etabliert die Europäische Union erstmals ein umfassendes Regelwerk zur Klassifizierung und Steuerung von AI-Systemen. Bestehende Regelwerke wie die **DSGVO** verschärfen ihre praktische Relevanz im Kontext datengetriebener Systeme. Ergänzend adressieren **NIS2** und der **Digital Operational Resilience Act (DORA)** betriebliche Stabilität, Sicherheit und Nachvollziehbarkeit digitaler Prozesse.

Diese regulatorische Architektur wirkt nicht isoliert, sondern kumulativ. Unternehmen sehen sich nicht mit einzelnen Anforderungen konfrontiert, sondern mit einem übergreifenden Steuerungsanspruch, der rechtliche Konformität, technische Kontrolle, organisatorische Verantwortlichkeit und kontinuierliche Nachweisfähigkeit gleichzeitig umfasst.

## 1.2 Technologische Realität

AI-Systeme sind zunehmend dynamisch, adaptiv und in operative Prozesse integriert. Entscheidungen entstehen nicht mehr entlang klar definierter, linearer Abläufe, sondern in komplexen, teilweise nicht vollständig deterministischen Systemkonstellationen. Daraus ergibt sich eine grundlegende Verschiebung: Governance muss nicht nur definieren, was zulässig ist – sie muss sicherstellen, dass dies im laufenden Betrieb eingehalten, überwacht und nachgewiesen werden kann.

## 1.3 Empirische Ausgangslage

Die Diskrepanz zwischen formaler Governance und operativer Wirksamkeit ist empirisch belegt. Aktuelle Studien zeigen konsistent drei kritische Befunde:

- Die Mehrheit der Unternehmen ist nicht in der Lage, AI-gestützte Entscheidungen unter Prüfbedingungen vollständig zu rekonstruieren.
- Weniger als ein Drittel der Organisationen verfügt über Governance-Strukturen, die als belastbar auditfähig gelten können.
- Der Stanford AI Index Report weist einen Anstieg dokumentierter AI-bezogener Vorfälle um über 50 % innerhalb eines Jahres aus.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen solcher Vorfälle sind erheblich. Bei Zusammenwirken von regulatorischen Sanktionen, Haftungsfragen und Reputationsverlust können Schäden schnell in den zweistelligen Millionenbereich reichen.

### ⚠️ Kritischer Befund

Kernbefund: Das zentrale Problem moderner Governance liegt nicht in der fehlenden Definition von Regeln, sondern in der fehlenden Fähigkeit, diese unter realen Bedingungen wirksam umzusetzen und nachzuweisen.

## 2 Das strukturelle Problem: Governance ohne Betrieb

### 2.1 Governance als statisches Konstrukt

Trotz steigender regulatorischer Anforderungen zeigt sich in der Praxis ein wiederkehrendes Muster: Governance ist in vielen Organisationen vorhanden – jedoch nicht in einer Form, die belastbare Steuerung im operativen Alltag ermöglicht. Dieses Spannungsfeld entsteht durch eine strukturelle Fehlverankerung von Governance innerhalb der Organisation.

Klassische Ansätze folgen einer projektlogischen Struktur: Analyse der Anforderungen, Definition von Richtlinien, Erstellung von Dokumentation, Übergabe an die Organisation. Dieses Vorgehen führt zu einem klar definierten Ergebnis – jedoch nicht zu einer dauerhaft funktionierenden Steuerung. Governance wird damit zu einem **statischen Konstrukt**: vorhanden, dokumentiert und formal korrekt – aber nicht aktiv betrieben.

### 2.2 Die Illusion der Implementierung

Besonders kritisch ist die verbreitete Annahme, dass Governance mit ihrer Implementierung abgeschlossen sei. Projekte erzeugen den Eindruck von Fortschritt und Struktur. Tatsächlich entsteht jedoch häufig lediglich eine Momentaufnahme – ein Zustand, der zum Zeitpunkt der Implementierung gültig ist, jedoch nicht aktiv weiterentwickelt wird.

### 2.3 Typische Konsequenzen

- Eingeschränkte Transparenz über AI-Systeme und deren Einsatz im Unternehmen
- Unklare oder nicht gelebte Verantwortlichkeiten bei AI-bezogenen Entscheidungen
- Fehlende oder unzureichende Dokumentation von Entscheidungen und Kontrollen
- Eingeschränkte Audit- und Prüfungsfähigkeit gegenüber Regulatoren und internen Prüfern
- Reaktive statt proaktive Steuerung – Governance als Feuerwehr statt als Funktion

Das zentrale Problem: Governance existiert in vielen Organisationen – sie wird jedoch nicht als kontinuierlich zu steuernde Funktion etabliert. Was fehlt, ist nicht ihre Existenz, sondern ihre operative Wirksamkeit.

## 3 Warum klassische Modelle strukturell scheitern

Die Lücke zwischen formaler Governance und operativer Wirksamkeit ist kein Zufall – sie ist das direkte Ergebnis der Modelle, mit denen Governance in Unternehmen typischerweise aufgebaut wird. Diese Modelle folgen einer Logik, die nicht auf kontinuierliche Steuerung ausgelegt ist.

### 3.1 Projektbasierte Umsetzung

Der klassische Ansatz zur Einführung von Governance erfolgt projektbasiert. Dieses Vorgehen ist effizient bei der initialen Strukturierung – es weist jedoch eine grundlegende strukturelle Schwäche auf: **Projektenden. Governance-Anforderungen nicht.**

- Governance verliert schrittweise an Aktualität ohne systematische Fortführung
- Neue Risiken werden nicht kontinuierlich integriert
- Bestehende Kontrollen werden nicht regelmäßig überprüft
- Nachweise entstehen fragmentiert oder verspätet

### 3.2 Tagessatzbasierte Beratungsmodelle

Externe Beratung auf Tagessatzbasis ermöglicht flexiblen Zugriff auf Expertise. Die zugrunde liegende Logik ist jedoch **aktivitätsgetrieben**: Leistung wird über eingesetzte Zeit abgebildet – nicht über kontinuierliche Wirkung. Es entsteht keine dauerhafte Verantwortung für Governance-Ergebnisse, keine Integration in operative Abläufe und keine Kontinuität in der Steuerung.

### 3.3 Freelancer-Einsatz

Freelancer ermöglichen kurzfristige Integration spezifischer Kompetenzen. Strukturell ist dieses Modell jedoch auf individuelle Leistung ausgerichtet – nicht auf organisationale Steuerungsfähigkeit. Governance erfordert institutionalisierte Verantwortung, integrierte Prozesse und organisationsweite Koordination.

### 3.4 Interim-Management

Interim-Manager können Governance temporär stabilisieren, jedoch nur selten dauerhaft verankern. Mit dem Ende des Mandats entsteht häufig eine strukturelle Lücke: Die Verantwortung bleibt bestehen, die Steuerungsfunktion jedoch nicht in gleicher Intensität.

#### **Strukturelles Versagen**

Fazit: Die bestehenden Modelle erfüllen wichtige Funktionen beim Aufbau und bei punktueller Unterstützung. Sie sind jedoch strukturell nicht dafür ausgelegt, Governance als kontinuierliche, belastbare Funktion zu etablieren. Unter realem regulatorischem Druck verlieren sie ihre Wirksamkeit systematisch.

## 4 Der Wendepunkt: Governance als Betriebsfunktion

Die strukturellen Grenzen bestehender Modelle führen zu einer zentralen Erkenntnis: Governance kann unter den Bedingungen moderner AI-Systeme und regulatorischer Anforderungen nicht mehr als punktuelle oder temporäre Aktivität verstanden werden. Sie erfordert einen grundlegenden Perspektivwechsel.

### 4.1 Von statischer Struktur zu dynamischer Steuerung

Klassische Governance-Ansätze zielen primär auf die Definition von Strukturen: Richtlinien, Prozesse und Verantwortlichkeiten. Diese Elemente bleiben notwendig. Entscheidend ist jedoch, wie sie im Alltag angewendet, überprüft und weiterentwickelt werden. Im Kontext hochdynamischer AI-Systeme reicht eine statische Definition nicht aus. Governance muss Veränderungen kontinuierlich erfassen und darauf reagieren.

Daraus entsteht eine neue Anforderung: **Governance wird zur aktiven Steuerungsleistung.** Sie umfasst nicht nur die Festlegung von Regeln, sondern deren fortlaufende Anwendung, Überwachung und Anpassung im Betrieb.

### 4.2 Governance als kontinuierlicher Steuerungszyklus

- **Laufende Risikobewertung:** Kontinuierliche Einordnung von AI-Systemen hinsichtlich regulatorischer Relevanz und Risikoexposition
- **Strukturüberprüfung:** Regelmäßige Validierung, ob definierte Governance-Maßnahmen tatsächlich wirksam sind
- **Anpassung:** Systematische Integration neuer technologischer und regulatorischer Entwicklungen
- **Nachweisführung:** Strukturierte Dokumentation von Entscheidungen, Kontrollen und Änderungen in auditfähiger Form

### 4.3 Nachweisfähigkeit als zentrale Anforderung

Mit zunehmender regulatorischer Dichte gewinnt die Fähigkeit zur Nachweisführung erheblich an Bedeutung. Eine betriebliche Governance-Funktion stellt sicher, dass relevante Informationen nicht nachträglich rekonstruiert werden müssen, sondern kontinuierlich verfügbar sind. **Nachweisfähigkeit wird zum integralen Bestandteil der operativen Steuerung** – nicht zur nachgelagerten Aufgabe.

Die Transformation von Governance zur Betriebsfunktion stellt keinen optionalen Entwicklungsschritt dar, sondern eine notwendige Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Governance wird damit zur dauerhaften Unternehmensfunktion – vergleichbar mit Risiko, Finanzen oder IT.

## 5 AI Governance im Betrieb: Das Betriebsmodell

### 5.1 Zielbild eines Governance-Betriebs

Ein Governance-Betrieb definiert sich nicht über einzelne Maßnahmen, sondern über die Fähigkeit, Governance als durchgängige Steuerungsfunktion zu etablieren. Ein solches Modell muss fünf Kerneigenschaften erfüllen:

<b>Kontinuität</b>	Governance wird laufend gesteuert, überwacht und weiterentwickelt – nicht nur punktuell umgesetzt.
<b>Verantwortung</b>	Zuständigkeiten sind eindeutig zugewiesen und werden tatsächlich wahrgenommen – nicht nur formal definiert.
<b>Transparenz</b>	Relevante Systeme, Prozesse und Entscheidungen sind jederzeit nachvollziehbar dokumentiert.
<b>Nachweisfähigkeit</b>	Regulatorische Anforderungen können nicht nur erfüllt, sondern belastbar belegt werden.
<b>Anpassungsfähigkeit</b>	Veränderungen in Technologie, Nutzung und Regulierung werden systematisch erkannt und integriert.

### 5.2 Operative Ausgestaltung: Der Steuerungszyklus

- **Erfassung und Aktualisierung:** Laufende Identifikation neuer sowie veränderter AI-Systeme und deren Einordnung in regulatorische Kategorien (EU AI Act Risk Classification)
- **Risikobewertung und Re-Klassifizierung:** Kontinuierliche Bewertung hinsichtlich Risiko, Einsatzkontext und regulatorischer Relevanz
- **Kontrollüberprüfung:** Validierung, ob definierte Governance-Maßnahmen tatsächlich wirksam umgesetzt sind
- **Dokumentation und Nachweisführung:** Strukturierte Erfassung in nachvollziehbarer, auditfähiger Form
- **Steuerungsmaßnahmen:** Identifikation von Anpassungsbedarfen und Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Schließung von Lücken

### 5.3 Decision Traceability als Kernmechanik

Ein zentrales Element des Governance-Betriebs ist die Fähigkeit zur durchgehenden Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen. Decision Traceability bedeutet konkret: Für jede AI-bezogene Entscheidung ist jederzeit rekonstruierbar, wer entschieden hat, auf Basis welcher Daten und Bewertungen, welche Kontrollen angewendet wurden und welche regulatorische Grundlage der Entscheidung zugrunde lag.

Praxisbeispiel: Ein Kreditinstitut setzt ein AI-System zur Kreditentscheidungsunterstützung ein. Bei einer BaFin-Prüfung muss es binnen 48 Stunden vollständig nachweisen können, welche Daten in die Modellentscheidung eingeflossen sind, wer die Freigabe erteilt hat, welche Risikoklassifizierung nach EU AI

Act vorgenommen wurde und welche Kontrollen dokumentiert sind. Ohne Decision Traceability ist dies nicht leistbar.

Decision Traceability ist keine akademische Anforderung. Sie ist die operative Grundlage, auf der Governance unter Prüfbedingungen Bestand hat – und auf der Haftungsfragen beantwortet werden.

## 6 Vergleich: Klassischer Markt vs. Governance-Betrieb

Die Unterschiede zwischen bestehenden Ansätzen und einem Governance-Betriebsmodell sind struktureller Natur – es handelt sich nicht um eine graduelle Weiterentwicklung, sondern um zwei grundlegend verschiedene Steuerungsparadigmen.

Dimension	Klassischer Ansatz	Governance-Betrieb
<b>Struktur</b>	Projektbasiert, zeitlich begrenzt	<b>Kontinuierlicher Betrieb, dauerhaft angelegt</b>
<b>Fokus</b>	Umsetzung, Output, Aktivität	<b>Steuerung, Wirkung, Verantwortlichkeit</b>
<b>Leistungserbringung</b>	Bereitstellung von Ressourcen	<b>Bereitstellung einer Funktion</b>
<b>Ergebnis</b>	Einmaliger Zustand	<b>Laufende, messbare Wirksamkeit</b>
<b>Reaktionsmodus</b>	Reaktiv auf Veränderungen	<b>Proaktiv und adaptiv</b>
<b>Verantwortung</b>	Verteilt oder temporär	<b>Klar, dauerhaft, personengebunden</b>
<b>Nachweis</b>	Nachgelagert, rekonstruiert	<b>Integraler Bestandteil der Steuerung</b>
<b>Kosten</b>	Variable, schwer planbar	<b>Planbar, gebündelt, skalierbar</b>
<b>Belastbarkeit unter Druck</b>	Begrenzt – formale Strukturen	<b>Hoch – operative Wirksamkeit</b>

### 6.1 Wirtschaftliche Betrachtung

Neben den strukturellen Unterschieden ergeben sich erhebliche wirtschaftliche Implikationen. Klassische Modelle sind durch variable und schwer planbare Kostenstrukturen geprägt: Tagessatzbasierte Beratung erzeugt laufende, schwer kalkulierbare Aufwände; Projektmodelle bündeln Kosten kurzfristig, erzeugen jedoch Folgekosten durch fehlende Fortführung; Interim-Modelle sind kostenintensiv und gleichzeitig zeitlich begrenzt.

Klassische Modelle optimieren Aufwand. Ein Governance-Betrieb optimiert Wirkung. Entscheidend ist nicht die absolute Kostenhöhe, sondern das Verhältnis zwischen eingesetztem Aufwand und tatsächlich erreichter Steuerungsfähigkeit.

## 6A Der Governance-Betrieb in der Praxis

### 6A.1 Vom Konzept zur operativen Entlastung

Die zentrale Herausforderung für Unternehmen besteht nicht darin, die Notwendigkeit eines Governance-Betriebs zu erkennen – sondern darin, diesen unter realen Bedingungen umzusetzen. In der Praxis zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: Organisationen verfügen über Richtlinien, Modelle und Verantwortlichkeitsdefinitionen, jedoch nicht über eine Funktion, die diese Elemente im Alltag konsistent steuert, überprüft und weiterentwickelt.

Ein funktionierender Governance-Betrieb adressiert genau diese Lücke. Er ersetzt keine bestehenden Strukturen – er aktiviert sie. Er ergänzt keine Verantwortung – er operationalisiert sie. Damit verschiebt sich der Fokus: nicht mehr auf die Frage, was definiert wurde, sondern darauf, was tatsächlich gesteuert wird.

### 6A.2 Operative Umsetzung als kontinuierliche Leistung

Ein Governance-Betrieb manifestiert sich nicht in Dokumenten, sondern in wiederkehrenden, klar definierten Steuerungsleistungen. Diese folgen einem festen operativen Rhythmus und sind direkt in die Entscheidungs- und Prozesslandschaft des Unternehmens eingebettet.

<b>Kontinuierliche Systemtransparenz</b>	Laufende Erfassung und Aktualisierung aller relevanten AI-Systeme, ihrer Einsatzkontexte und regulatorischen Einordnung
<b>Regelmäßige Risikobewertung</b>	Dynamische Einordnung von Risiken auf Basis von Nutzung, Datenbasis und regulatorischen Entwicklungen
<b>Wirksamkeitskontrolle</b>	Überprüfung, ob definierte Governance-Maßnahmen tatsächlich im operativen Alltag greifen
<b>Strukturierte Nachweisführung</b>	Fortlaufende Dokumentation von Entscheidungen, Bewertungen und Kontrollen in auditfähiger Form
<b>Ableitung von Steuerungsmaßnahmen</b>	Identifikation von Lücken und Umsetzung gezielter Anpassungen innerhalb der Organisation

Diese Leistungen erfolgen nicht punktuell, sondern in definierten Zyklen. Governance wird damit zu einer messbaren, kontinuierlichen Funktion – nicht zu einer einmaligen Aktivität.

### 6A.3 Integration in bestehende Organisationsstrukturen

Ein häufiger Einwand gegenüber Governance-Betriebsmodellen betrifft die Integration in bestehende Organisationsstrukturen. In der Praxis zeigt sich jedoch: Die Herausforderung liegt nicht in der Integration – sondern in der fehlenden Verbindung bestehender Funktionen. AI Governance betrifft typischerweise

mehrere Einheiten gleichzeitig: Fachbereiche als Entscheidungsträger, IT als technische Umsetzungsinstanz sowie Compliance und Recht als regulatorische Instanzen. Ein Governance-Betrieb schafft hier keine neuen Silos, sondern eine verbindende Steuerungsebene.

Damit entsteht erstmals eine durchgängige Verbindung zwischen technischer Realität, regulatorischer Anforderung und unternehmerischer Entscheidung.

## 6A.4 Entscheidungsfähigkeit unter Prüfbedingungen

---

Die Wirksamkeit eines Governance-Betriebs zeigt sich nicht im Normalbetrieb – sondern unter Druck. In Audits, regulatorischen Prüfungen oder kritischen Entscheidungssituationen müssen Unternehmen in der Lage sein, innerhalb kurzer Zeit belastbare Nachweise zu erbringen. Ein funktionierendes Betriebsmodell stellt sicher, dass Entscheidungen nicht nachträglich rekonstruiert werden müssen, relevante Informationen jederzeit verfügbar sind, Verantwortlichkeiten eindeutig zugeordnet werden können und regulatorische Anforderungen systematisch berücksichtigt wurden.

Damit verschiebt sich die Ausgangssituation fundamental: von reaktiver Rechtfertigung hin zu proaktiver Nachweisfähigkeit.

## 6A.5 Skalierbarkeit und wirtschaftliche Effizienz

---

Neben der strukturellen Notwendigkeit stellt sich für Unternehmen die Frage der wirtschaftlichen Umsetzbarkeit. Der Aufbau interner Governance-Funktionen ist mit erheblichen Aufwänden verbunden: spezialisierte Fachkompetenz, organisatorische Verankerung, kontinuierliche Weiterentwicklung. Ein Governance-Betrieb ermöglicht eine alternative Struktur: gebündelte Expertise, standardisierte Steuerungsmechaniken und skalierbare Leistungsmodelle. Entscheidend ist dabei nicht die Verlagerung von Verantwortung, sondern die Professionalisierung der operativen Steuerung.

## 6A.6 Governance als funktionierende Realität

---

Der entscheidende Unterschied eines Governance-Betriebsmodells liegt nicht in seiner Konzeption – sondern in seiner tatsächlichen Wirksamkeit. Während klassische Modelle Governance definieren, stellt ein Betriebsmodell sicher, dass sie funktioniert. Das Ergebnis: keine zusätzliche Komplexität, sondern strukturierte Klarheit – keine weitere Dokumentation, sondern belastbare Nachweise – keine theoretische Governance, sondern operative Steuerungsfähigkeit.

## 6B Der Governance-Betrieb als externe Leistung

### 6B.1 Von der internen Herausforderung zur strukturierten Lösung

Die Etablierung eines funktionierenden Governance-Betriebs stellt viele Organisationen vor eine grundlegende Herausforderung: Die Anforderungen sind dauerhaft, komplex und interdisziplinär – die verfügbaren internen Ressourcen hingegen häufig begrenzt, fragmentiert oder nicht in der notwendigen Tiefe spezialisiert.

Governance muss kontinuierlich betrieben werden, kann jedoch intern oft nicht in der erforderlichen Qualität, Geschwindigkeit und Skalierbarkeit sichergestellt werden. Vor diesem Hintergrund entwickelt sich ein alternatives Modell: die Organisation von AI Governance als externe, kontinuierlich erbrachte Betriebsleistung.

In der Praxis zeigt sich zunehmend, dass Organisationen auf strukturierte Governance-Betriebsmodelle zurückgreifen, um die kontinuierliche Steuerung unter regulatorischem Druck sicherzustellen.

### 6B.2 Trennung von Verantwortung und operativer Steuerung

Ein externer Governance-Betrieb verändert nicht die grundlegende Verantwortungsstruktur im Unternehmen. Die Verantwortung für Entscheidungen verbleibt vollständig beim Management, bei den jeweiligen Entscheidungsträgern und innerhalb der bestehenden Governance-Strukturen.

Verbleibt intern	Externe operative Steuerung
Unternehmerische Verantwortung Entscheidungsverantwortung aller Träger Bestehende Governance-Strukturen	Strukturierung und Durchführung der Governance-Prozesse Kontinuierliche Risikobewertung und Einordnung Sicherstellung der Nachweisfähigkeit Vorbereitung und Unterstützung bei Prüfungen und Audits

Governance wird professionell betrieben, ohne dass Verantwortung ausgelagert wird.

### 6B.3 Kontinuität statt punktueller Leistung

Der zentrale Unterschied zu klassischen externen Modellen liegt in der Leistungslogik. Während projektbasierte oder tagessatzgetriebene Ansätze auf temporäre Aktivität ausgerichtet sind, folgt ein externer Governance-Betrieb einer kontinuierlichen Struktur: feste Steuerungszyklen, definierte operative Routinen, laufende Aktualisierung und Anpassung sowie dauerhafte Verfügbarkeit von Governance-

Leistungen. Damit entsteht eine neue Form der Zusammenarbeit: nicht als punktuelle Unterstützung, sondern als integrierte Betriebsfunktion.

## 6B.4 Integration statt Abhängigkeit

Ein häufig diskutierter Aspekt externer Modelle ist die Frage nach Abhängigkeit und Kontrollverlust. Ein funktionierender Governance-Betrieb adressiert diese Risiken durch strukturelle Transparenz und Integration.

- Vollständige Nachvollziehbarkeit aller Aktivitäten
- Klare Dokumentation aller Entscheidungen und Bewertungen
- Enge Anbindung an interne Verantwortliche
- Kontinuierlicher Wissenstransfer in die Organisation

Ziel ist nicht die Verlagerung von Kompetenz, sondern deren gezielte Ergänzung und operative Verstärkung.

## 6B.5 Wirtschaftliche Logik des Betriebsmodells

Klassische Modelle	Externer Governance-Betrieb
Schwer planbare Kosten durch variable Tagessätze	<b>Planbare, gebündelte Kostenstruktur</b>
Hohe Einmalaufwände ohne nachhaltige Wirkung	<b>Kontinuierliche Leistung statt punktueller Aufwände</b>
Zusätzliche interne Kosten für Koordination und Fortführung	<b>Reduktion interner Koordinations- und Steuerungsaufwände</b>
Kein direkter Bezug zu Steuerungswirkung	<b>Direkte Kopplung von Aufwand und Steuerungswirkung</b>

Im Vergleich zu klassischen Modellen reduziert ein strukturierter Governance-Betrieb nicht nur die operative Komplexität, sondern auch die Notwendigkeit dauerhaft hoher interner und externer Einzelaufwände.

In der praktischen Umsetzung zeigt sich, dass klassische Modelle nicht nur strukturelle, sondern auch wirtschaftliche Ineffizienzen erzeugen.

Der Aufbau interner Strukturen erfordert dauerhaft hohe personelle Ressourcen und Spezialisierung, die in vielen Organisationen nur begrenzt skalierbar ist.

Tagessatzbasierte Beratung führt zu wiederkehrenden Einzelaufwänden ohne nachhaltige Steuerungswirkung, während projektbasierte Ansätze zusätzliche Folgekosten durch fehlende kontinuierliche Fortführung erzeugen.

In der Summe entsteht ein Kostenprofil, das häufig deutlich über dem eines strukturierten, kontinuierlichen Betriebsmodells liegt – bei gleichzeitig geringerer operativer Wirksamkeit.

Entscheidend ist dabei nicht nur die Effizienz, sondern die Fähigkeit, Governance dauerhaft wirksam und gleichzeitig wirtschaftlich kontrollierbar zu betreiben.

## 6B.6 Voraussetzungen für ein funktionierendes Betriebsmodell

---

Die Wirksamkeit eines externen Governance-Betriebs ist an klare Voraussetzungen geknüpft:

- **Klare Verantwortungsdefinitionen:** Transparente Abgrenzung zwischen operativer Steuerung und unternehmerischer Verantwortung
- **Tiefe Integration in die Organisation:** Enge Anbindung an Fachbereiche, IT und Governance-Funktionen
- **Nachvollziehbarkeit und Transparenz:** Vollständige Dokumentation aller relevanten Aktivitäten und Entscheidungen
- **Vertrauenswürdiger Umgang mit sensiblen Daten:** Einhaltung aller datenschutzrechtlichen und sicherheitsrelevanten Anforderungen
- **Kontinuierlicher Wissenstransfer:** Sicherstellung, dass Governance-Kompetenz nicht ausschließlich extern verbleibt

## 6B.7 Einordnung im Gesamtbild

---

Der externe Governance-Betrieb stellt keine Alternative zu bestehenden Strukturen dar – sondern eine Ergänzung, die deren tatsächliche Wirksamkeit erst ermöglicht. Er verbindet regulatorische Anforderungen, technologische Realität und organisatorische Verantwortung zu einer funktionierenden Steuerungsleistung im Alltag.

Damit entsteht ein Modell, das eine zentrale Lücke schließt: zwischen definierter Governance und tatsächlich gelebter Governance.

## 7 Governance als externe Betriebsfunktion

Für viele Organisationen entsteht aus der Notwendigkeit des Governance-Betriebs eine konkrete Herausforderung: Governance muss dauerhaft betrieben werden – ohne dass hierfür interne Ressourcen, spezialisierte Kompetenzen oder skalierbare Strukturen in ausreichendem Umfang vorhanden sind.

### 7.1 Grenzen rein interner Modelle

---

- Hohe personelle und organisatorische Aufwände für Aufbau und Dauerbetrieb spezialisierter Governance-Expertise
- Begrenzte Verfügbarkeit von Fachkräften mit Kombination aus AI-Technik, Regulatorik und Governance-Erfahrung

- Fehlende Skalierbarkeit über verschiedene Anwendungsbereiche und regulatorische Anforderungen hinweg
- Kontinuierlicher Anpassungsbedarf durch beschleunigten Wandel in Technologie und Regulierung

## 7.2 Externes Betriebsmodell: Chancen und Risiken

Vor diesem Hintergrund etabliert sich zunehmend ein alternatives Modell: die Organisation von Governance als externe, kontinuierlich erbrachte Betriebsleistung. Die Verantwortung für Governance-Entscheidungen verbleibt dabei vollständig im Unternehmen. Externe Betriebsmodelle übernehmen die operative Steuerung, Strukturierung und Dokumentation – nicht die unternehmerische oder regulatorische Verantwortlichkeit.

Chancen	Risiken / Kritische Erfolgsfaktoren
Zugang zu spezialisierter, aktueller Expertise	Abhängigkeit vom Anbieter ohne Wissenstransfer
Planbare, gebündelte Kostenstruktur	Eingeschränkte Tiefe organisationaler Integration
Skalierbarkeit über Bereiche und Anforderungen	Klärungsbedarf bei Verantwortungsgrenzen
Schnellere Reaktion auf regulatorische Änderungen	Datenschutz und Vertraulichkeit bei sensiblen AI-Systemen

Ein externer Governance-Betrieb stellt keine Verlagerung von Verantwortung dar. Entscheidend für seinen Erfolg ist, dass Wissenstransfer, klare Verantwortungsgrenzen und vollständige Transparenz gegenüber internen Entscheidungsträgern vertraglich und operativ gesichert sind.

## 8 Implikationen für Unternehmen und das Board

Die dargestellten Entwicklungen führen zu einer grundlegenden Neubewertung der Rolle von Governance im Unternehmen. AI Governance ist nicht länger ein ergänzendes Thema – sie entwickelt sich zur zentralen Steuerungsfunktion, die maßgeblich darüber entscheidet, ob ein Unternehmen unter regulatorischem Druck handlungsfähig bleibt.

### 01

#### Managementaufgabe

Governance ist kein Bereichsthema mehr. Sie erfordert Führungsverantwortung auf Vorstands- und C-Level.

### 02

#### Dauerhafte Steuerung

Der Fokus verschiebt sich von Aufbau zu Betrieb – mit definierten Zyklen, Eigentümern und Nachweislogik.

### 03

#### Organisationsanpassung

Fachbereiche, IT, Compliance und Recht müssen strukturell verbunden werden, nicht nur koordiniert.

### 04

#### Wettbewerbsfaktor

Belastbare Governance ermöglicht schnellere AI-Integration und kontrollierte Risikosteuerung.

### 05

#### Haftungsabsicherung

Entscheidungen müssen unter Prüfbedingungen vollständig erklärt und verteidigt werden können.

### 06

#### Beweislast

Die implizite Beweislast liegt beim Unternehmen – nicht beim Regulator. Nachweisfähigkeit ist Pflicht.

### 8.1 Haftung, Entscheidungsdruck und Beweislast

**Persönliche Verantwortung im Management:** Entscheidungen im Kontext von AI-Systemen sind nicht neutral. Sie wirken unmittelbar auf Risiko, Haftung und unternehmerische Verantwortung. Gleichzeitig verbleibt die Verantwortung vollständig beim Menschen – eine Delegation von Verantwortung auf Systeme ist regulatorisch nicht vorgesehen.

**Implizite Beweislastverschiebung:** Mit steigender regulatorischer Dichte muss nicht der Regulator ein Fehlverhalten nachweisen – sondern das Unternehmen muss belegen können, dass Entscheidungen regelkonform getroffen wurden. Governance-Lücken sind damit direkte Haftungsrisiken für Entscheidungsträger.

#### Board-Relevanz

Unter den Bedingungen moderner AI-Systeme verschiebt sich die zentrale Frage: Nicht ob Entscheidungen getroffen werden – sondern ob sie im Nachhinein erklärt und verteidigt werden können. Genau daran entscheidet sich die Wirksamkeit von Governance.



## Schluss: Der neue Maßstab für AI Governance

Die Diskussion um AI Governance wurde lange Zeit von der Frage geprägt, welche Regeln gelten und wie diese implementiert werden können. Diese Perspektive greift unter den aktuellen Bedingungen zu kurz.

Unter regulatorischem Druck, technologischer Dynamik und steigender Verantwortung zeigt sich die tatsächliche Qualität von Governance nicht in Konzepten, sondern in ihrer operativen Wirksamkeit. Unternehmen stehen vor einem grundlegenden Wandel: Governance entwickelt sich von einer strukturellen Ergänzung zu einer zentralen Betriebsfunktion.

Und daran wird sie künftig gemessen: in Audits, in regulatorischen Prüfungen, in kritischen Entscheidungssituationen – und in der persönlichen Verantwortung von Führungskräften gegenüber ihren Unternehmen, Aufsichtsbehörden und der Gesellschaft.

**Die Frage ist nicht, ob Governance vorhanden ist.  
Die Frage ist, ob sie unter Druck trägt.**

Sie wird nicht mehr implementiert.  
Sie wird betrieben.

## Was bedeutet das konkret für Ihr Unternehmen?

Praktische Einschätzung und nächste Schritte

### Die entscheidende Frage

Ist Ihre AI Governance unter realem Druck belastbar? Nicht im Konzept. Nicht in der Dokumentation. Sondern in der konkreten Situation: unter Audit, unter regulatorischer Prüfung, unter Zeitdruck, unter persönlicher Verantwortung.

## Typische Ausgangssituation

In der Praxis zeigt sich in vielen Organisationen ein ähnliches Bild:

- Governance-Strukturen sind vorhanden, aber nicht durchgängig wirksam
- Verantwortlichkeiten sind definiert, aber nicht operativ verankert
- Entscheidungen sind getroffen, aber nicht vollständig nachvollziehbar

- Nachweise können erstellt werden – jedoch nicht kurzfristig belastbar

Diese Ausgangssituation ist nicht ungewöhnlich. Sie ist die Folge struktureller Modelle, die auf Aufbau – nicht auf Betrieb – ausgelegt sind.

## Der relevante Unterschied

Governance ist vorhanden	Governance funktioniert
Strukturen definiert, Dokumentation vorhanden, Zuständigkeiten benannt – aber nicht aktiv betrieben	<b>Nachweise jederzeit abrufbar, Entscheidungen rekonstruierbar, Steuerung kontinuierlich</b>

Dieser Unterschied wird nicht im Alltag sichtbar – sondern in dem Moment, in dem Nachweise erbracht werden müssen.

## Woran sich funktionierende Governance zeigt

Ein belastbares Governance-Modell ist daran erkennbar, dass zentrale Fragen jederzeit beantwortet werden können:

- Welche AI-Systeme sind im Einsatz – und in welchem Kontext?
- Wie wurden diese Systeme regulatorisch eingeordnet?
- Wer trägt die Verantwortung für konkrete Entscheidungen?
- Welche Kontrollen wurden angewendet – und mit welchem Ergebnis?
- Auf welcher Grundlage wurde eine Entscheidung getroffen?

Und entscheidend: Kann dies innerhalb kurzer Zeit vollständig und nachvollziehbar belegt werden?

## Implikation für das Management

**AI Governance ist nicht delegierbar. Aber ihre operative Steuerung ist organisierbar.**

Die entscheidende Aufgabe liegt nicht darin, Governance selbst im Detail umzusetzen – sondern sicherzustellen, dass sie als Funktion zuverlässig betrieben wird.

## Ein möglicher nächster Schritt

Für Unternehmen, die diese Fragestellung konkret bewerten wollen, ergibt sich ein pragmatischer Ansatz:

**01****Transparenz herstellen**

Vollständige Übersicht über bestehende AI-Systeme und Governance-Strukturen

**02****Lücken identifizieren**

Kritische Schwachstellen in Nachweisfähigkeit und Steuerung benennen

**03****Belastbarkeit bewerten**

Realistische Einschätzung der aktuellen Steuerungsfähigkeit unter regulatorischem Druck

**04****Handlungsfelder ableiten**

Konkrete Maßnahmen für den operativen Betrieb definieren und umsetzen

Ziel ist nicht die Erstellung weiterer Konzepte, sondern die realistische Einschätzung der eigenen Steuerungsfähigkeit.

**Einordnung**

Organisationen, die diesen Schritt frühzeitig gehen, schaffen sich einen entscheidenden Vorteil:

**Höhere Handlungssicherheit**

in regulatorischen Situationen

**Reduzierte regulatorische Risiken**

durch proaktive Nachweisfähigkeit

**Schnellere AI-Integration**

mit kontrollierten Risikostrukturen

**Klare Verantwortungsstrukturen**

auf Management-Ebene

**Governance wird nicht daran gemessen, ob sie existiert.  
Sondern daran, ob sie funktioniert – wenn es darauf ankommt.**

Für Unternehmen stellt sich damit nicht mehr die Frage, ob Governance aufgebaut wird – sondern wie schnell sie belastbar betrieben werden kann.

**Über den Autor**

Patrick Upmann ist Architekt des AIGN OS – The Operating System for Responsible AI Governance und spezialisiert auf die operative Steuerung von AI Governance unter regulatorischem Druck.

Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Steuerung komplexer Unternehmens- und Governance-Strukturen sowie über mehr als ein Jahrzehnt Erfahrung im regulatorischen Umfeld.

Sein Fokus liegt auf der Entwicklung und dem Betrieb belastbarer Governance-Strukturen für Unternehmen, die AI-Systeme verantwortungsvoll und skalierbar einsetzen.

Er ist Autor mehrerer international publizierter, DOI-registrierter Arbeiten im Bereich AI Governance und gilt als Vordenker für Systemic AI Governance.