THE AI-READY BOARD

by

Rene Schmidli

Rene Schmidli

René Schmidli, ein Finanzexperte mit über 30 Jahren Investmenterfahrung, deckte bereits 1993 als Finanzanalyst den Technologiesektor ab und begleitete im Jahre 2000 ein Tech-IPO in der Schweiz. Heute arbeitet er selbstständig in verschiedenen Verwaltungsrats- und Beratungsfunktionen. Im Dezember 2024 schrieb er, motiviert von der rasanten Entwicklung bei AI, seine CAS-Arbeit über Generative AI bei Dr. Mateusz Dolata an der Universität Zürich, um eine praxisnahe Betrachtung von AI-Strategie- und Governance-Themen in Verwaltungsräten vorzunehmen.

“ Verwaltungsräte im Fokus: AI-Wissen ist Pflicht!

Chancen sichern, Risiken meistern, Governance strategisch einbinden.““

Professor Dr. Mateusz Dolata

Prof. Dr. Mateusz schloss seine Promotion über die digitale Transformation der Beratungspraxis an der Universität Zürich am Departement für Informatik ab. Seiner Promotion folgte die Habilitation am selben Institut, in der er die Entstehung neuer Technologien aus einer sozio-technischen Perspektive untersuchte. Seit Anfang 2025 leitet er den Stiftungslehrstuhl für Künstliche Intelligenz der Zeppelin Universität in Friedrichshafen wo er unter anderem zur Governance von Verantwortungsvollen AI sowie zur Einbindung von AI in kooperativen Szenarien forscht.

The Role of BoD’s in Governing (Gen) AI: Opportunities, Risks and Oversight Strategies

Mateusz Dolata: Guten Tag, Rene! Deine jüngste Publikation trägt den Titel *"The Board's Role in Governing (Generative) AI: Opportunities, Risks, and Oversight Strategies"*. Was hat Dich dazu motiviert, dieses Thema zu wählen und mir eine sehr praxisorientierte Schlussarbeit innerhalb des Certificate of Advanced Studies-Lehrgangs über «Generative AI» an der Univesität Zürich einzureichen?

Rene Schmidli: Guten Tag, Mateusz. Die Motivation rührt von der Beobachtung her, dass die Entwicklung von AI, insbesondere generativer AI, eine Geschwindigkeit und Relevanz erreicht hat, die für Unternehmen nicht mehr ignorierbar ist. Ich sehe das als eine der größten technologischen Disruptionen unserer Zeit – schneller, breiter, generell umfassender als etwa das Aufkommen des Internets, Smartphones oder der ganzen Crypto-Geschichte. Für Firmen, geleitet vom obersten Organ, dem Verwaltungsrat, ergeben sich dadurch enorme Opportunitäten, wie Effizienzsteigerungen und Automatisierungen bis hin zu neuen Geschäftsmodellen dank AI, aber auch Risiken, etwa ethische Dilemmas, rechtliche Grauzonen oder mögliche Reputationsschäden sowie, bei Nichtbeachtung, wesentliche Konkurrenznachteile. Die Entwicklungen in den letzten Monaten seit Verfassen meiner Arbeit bestärken meine Überzeugung, dass eine Responsible-AI-Strategie und die damit verbundene Governance für jegliche Unternehmung unerlässlich ist. Die Voraussetzung dazu ist aber, dass der Verwaltungsrat sich dem Thema annimmt, sich diesbezüglich bildet und die entsprechenden Leitplanken für eine Firma setzt, um diesem technologischen Wandel proaktiv und verantwortungsvoll zu begegnen. Letztlich braucht es somit ein solides Governance-Framework, welches AI nicht isoliert betrachtet, sondern in bestehende Strukturen integriert. Dies deckt sich auch mit den meisten gesetzgeberischen Rahmenbedingungen, welche risikobasiert aufgesetzt sind.

Mateusz Dolata: Verantwortungsvolle AI ist in der Tat ein sehr aktives Feld, sowohl in der Praxis als auch in der Forschung. Die Probleme sind jedoch äußerst komplex, sei es mathematisch, algorithmisch oder organisatorisch. Du legst großen Wert auf die sogenannte «AI Literacy» für Verwaltungsräte. Weshalb erachtest Du das als so zentral, und was passiert, wenn diese Kompetenz fehlt?

Rene Schmidli: AI Literacy ist essenziell, weil Verwaltungsräte ohne ein Grundverständnis von AI weder die strategischen Chancen noch die Risiken genügend erfassen können. Und AI umfasst mehr als das allgegenwärtige «ChatpGPT», welches nur eine einfache sicht- und greifbare Ausprägung der Materie ist. Dennoch ist die Erwartung nicht, ein tiefgreifendes technisches Verständnis zu entwickeln, sondern vielmehr, über allgemeine Mechanismen und Zusammenhänge informiert zu sein und deren Implikationen für das eigene Unternehmen erkennen und beurteilen zu können. Fehlt diese Kompetenz, drohen Fehlentscheidungen: entweder werden Innovationspotenziale verpasst oder Risiken wie Bias in Algorithmen oder Datenschutzverletzungen in Kauf genommen. In einer Zeit, in der AI ganze Industrien umkrempelt, kommt einem informierten Verwaltungsrat eine Schlüsselrolle zu, um Wettbewerbsfähigkeit und Verantwortung, auch im Sinne des gesetzgeberischen Auftrages, wahrnehmen zu können. Ohne diese vertieften Kenntnisse bleibt die Aufsicht und Steuerung oberflächlich, und das kann teuer werden – finanziell und reputativ.

Mateusz Dolata: Einerseits sagst Du, dass das «ChatGPT» nur eine Ausprägung der Materie ist, andererseits hebst Du in deiner Arbeit generative AI besonders hervor. Was macht sie im Vergleich zu anderen AI Formen so bedeutend für die Einführung einer adäquaten Governance?

Rene Schmidli: Generative AI ist insbesondere deshalb ein Gamechanger, weil sie nicht nur analysiert, vorhersagt, unterstützt oder automatisiert, sondern effektiv Inhalte generieren kann, die von Menschen als kreativ und neu wahrgenommen werden, wie Texte, Bilder, Musik, Code oder aber, z.B., auch neue genetische Sequenzen. Die Veröffentlichung und der freie Zugang zu ChatGPT im November 2022 stellt diesbezüglich einen Wendepunkt in der Geschichte der Entwicklung und Verbreitung von AI dar, erschloss sich dadurch und Dank der darauf folgenden stürmischen Entwicklung erstmals einer breiten Masse den Zugang zu AI. Neben multimodalen Modellen fordern aktuell insbesondere Agentensysteme eine erweiterte Betrachtungsweise, da Agenten dank der kontextuellen Intelligenz von LLMs und deren Kombination mit Werkzeugen und Memory dadurch inzwischen effektiv auch handlungsfähig werden und gesamte Abläufe bis hin zur Ausführung selbständig übernehmen können. Der Begriff «Halluzinationen», also inkorrekter Output, gerade in Grenzfällen, bekommt in diesem Kontext eine ganz neue Bedeutung. Für Verwaltungsräte bedeutet das, auf spezifischen Ebenen einer Unternehmung entsprechende Governance-Mechanismen sicherzustellen, welche über die traditionelle AI hinausgehen, um sowohl das Potenzial zu nutzen als auch die Breite der neu entstandenen Risiken zu managen.

Mateusz Dolata: Viele namhafte Beratungsunternehmen, aber auch Forschende und Praktiker, versuchen derzeit, neue, bessere AI-Governance Frameworks und Methoden zu entwickeln und zu implementieren. Oft wird argumentiert, dass generative AI einen grundlegenden Paradigmenwechsel darstellt, oder, wie Du sagst, ein Gamechanger ist und darum einen ganz neuen Ansatz braucht. Du argumentierst dagegen, dass AI-Governance in bestehende Strukturen integriert werden sollte, statt ein separates Framework zu schaffen. Warum dieser Vorschlag?

Rene Schmidli: Ein separates Framework würde AI als Sonderfall behandeln und von der Unternehmensstrategie abkoppeln, was ineffizient und kurzsichtig wäre. AI ist keine isolierte Technologie, sondern durchdringt alle Bereiche – von Risikomanagement hin zu Innovation oder der Planung der mittelfristigen Personalstrategie. Durch Integration in bestehende Governance-Strukturen, etwa über den Audit- oder Strategieausschuss, wird sie Teil des Gesamtkontexts. Das nutzt vorhandene Prozesse, Ressourcen und Expertise und stellt sicher, dass AI mit der Unternehmensmission und -strategie übereinstimmt. Gleichzeitig bleibt die Flexibilität, auf spezifische AI-Herausforderungen zu reagieren. Es geht darum, Governance ganzheitlich und nachhaltig zu gestalten, statt Silos zu schaffen.

Mateusz Dolata: Kannst Du zum besseren Verständnis die gängigsten Subgremien eines Verwaltungsrates mit den relevanten Berührungspunkten kurz beleuchten?

Rene Schmidli: Gerne, denn neben dem Gesamtgremium sind die folgenden drei Ausschüsse dabei besonders wichtig:

Audit & Risk Committee: Hier müssen AI-bezogene Risiken erkannt, idealerweise risikogerecht kategorisiert und schliesslich verfolgt und gesteuert werden. Die Themenvielfalt ist gross und umfasst Haftungsfragen, Bias in Modellen, Fragen zur Daten Governance, allgemeine Compliance-Risiken oder auch die entsprechende Berücksichtigung der eingegangenen AI-Risiken in Finanzberichten. Dieses Gremium sollte sich entsprechend auch mit AI-internen Kontrollsystemen und Audits befassen

Strategie- und Digitalausschuss: Dort gehört die Diskussion über den strategischen Einsatz von AI hin, etwa zur Innovationsförderung, Effizienzsteigerung oder strategischen Differenzierung. Auch die Eingrenzung der zu verwendenden Systeme, die damit verbundene von Investitionsvorentscheide sowie das Festlegen von KPIs für AI-Initiativen respektive mögliche Partnerschaften im AI-Ökosystem sollten hier stattfinden

Nominations- und Vergütungsausschuss: Hier stellen sich u.A. folgende Fragen wie: wie wirkt sich AI auf Rollen und Kompetenzprofile der Belegschaft aus, wie auf neue Karrierewege? Wie ist die Zusammenarbeit von Mensch und «Maschine» zu gestalten, zu regeln und was ist dabei zu berücksichtigen, etwa wegen aufkommender Ängste, durch die Technologie ersetzt zu werden. Dies kann einschneidende Effekte auf die Motivation, Leistungsfähigkeit oder aber Fluktuation der Belegschaft haben, denn das menschliche Element ist zu einer erfolgreichen Implementierung und Adaption von neuen Systemen und Prozessen zentral und muss vom Personal mitgetragen werden

Insgesamt müssen alle Ausschüsse ein Grundverständnis für AI entwickeln, sich der Materie ernsthaft annehmen, aber einfach mit unterschiedlichem Fokus.

Mateusz Dolata: Vielen Dank! Neben vielen Hoffnungen werden im Kontext von AI auch zahlreiche potenziell negative Konsequenzen genannt, bis hin zu Vorstellungen einer Singularität, die den Menschen beseitigen könnte. Dies erzeugt große Verunsicherung, nicht nur in der Bevölkerung, sondern auch bei Unternehmen und Investoren. Welche Risiken siehst Du als besonders kritisch für Unternehmen, und wie sollten Verwaltungsräte darauf reagieren?

Rene Schmidli: Die kritischsten Risiken bilden ethische und Datenschutzprobleme, rechtliche Unsicherheiten und technische Schwächen wie Halluzinationen bei generativer AI, um nur einige zu nennen. Bias in Algorithmen kann Diskriminierung verstärken, Datenmissbrauch das Vertrauen der Kunden beeinträchtigen, und unscharfe gesetzliche Rahmenbedingungen schaffen offene Haftungsfragen. Dazu kommt die Gefahr der Überabhängigkeit von AI, welche die menschliche Intuition beeinflussen und die Fähigkeit des konstruktiven kritisches Denkens und Hinterfragens mittelfristig beeinträchtigen kann. In bestimmten Sektoren kann AI bestehende Geschäftsmodelle schnell sehr stark beeinträchtigen oder gar eliminieren, wenn keine Adaption erfolgt. Verwaltungsräte müssen daher zügig und proaktiv handeln: Risiko-Assessments einführen, ethische Leitlinien festlegen und aus dem heute zur Verfügung stehende technologischen Arsenal diejenigen Werkzeuge auswählen, welche dem Risikoappetit und der «AI-Readyness» der Unternehmung entspricht. Parallel dazu sind regelmässige Berichte und Audits Pflicht, um Risiken und allfällige Entgleisungen früh zu erkennen und zu mitigieren.

Mateusz Dolata: Assessments, Audits und Berichte können Vorstände im Bereich Governance unterstützen, dem stimme ich zu. Allerdings können diese zum Teil sehr technisch sein oder auf komplexe Zusammenhänge hinweisen. Nur ein Beispiel: Es gibt mittlerweile unzählige verschiedene mathematische Definitionen von Fairness, die für die Bewertung von Algorithmen, Modellen oder Daten genutzt werden. Ohne das notwendige Fachwissen kann es schnell zu falschen Schlussfolgerungen kommen.

Wie können Boards AI Literacy praktisch aufbauen. Dies angesichts der Komplexität der Materie respektive angesichts der oft begrenzten Zeit und Ressourcen?

Rene Schmidli: Das ist zwar eine Herausforderung, welche aber gut zu meistern ist. Kontinuierliche Schulungen zum Thema sind zum Beispiel ein Muss – etwa Workshops zu AI-Grundlagen oder das Aufzeigen von aktuellen Trends. Auch die Beobachtung der Aktivitäten der Konkurrenz oder Erfahrungen aus anderen Branchen können sehr erhellende Einblicke ermöglichen. Expertensitzungen, intern oder extern, bringen Praxisnähe, während Demonstrationsprojekte greifbare Erfahrungen liefern. Ich empfehle auch, bei der Bestückung des Verwaltungsrates, geleitet von der möglichst ganzheitlichen Abdeckung der bekannten Kompetenzmatrix, AI stärker mitzuberücksichtigen und sich so das Wissen in das oberste Gremium zu holen. Diversität im Board hilft, verschiedene Perspektiven einzubringen. Wichtig ist, das Lernen in den Verwaltungsrats-Alltag zu integrieren – etwa im Rahmen von Themenexkursen, der regelmässigen Traktandierung im Rahmen von AI-Audits oder AI-Themenblöcken im jährliche Strategieretreat. Es braucht ein wenig Commitment, aber die Investition zahlt sich aus.

Mateusz Dolata: Ich forsche dazu, wie unterschiedliche Gremien AI nutzen, um bessere Entscheidungen zu treffen, und wie man diese Gremien dabei unterstützen kann, effektiv mit AI zusammenzuarbeiten. Bisher hatte ich in diesem Kontext mit kreativen Teams, Stadtverwaltungen oder universitären Gremien zu tun. Verwaltungsräte wären sicher ebenfalls ein spannendes Feld. Wo kommt AI beim Verwaltungsrat heute schon direkt zum Einsatz, falls überhaupt resp. wohin geht die Reise dort und wie kann mittels der Technologie in diesem Gremium Mehrwert geschaffen werden?

Rene Schmidli: Eine einfach umzusetzende Hilfestellung für Verwaltungsräte mittels AI ist sicher bei der Vorbereitung der Sitzungen gegeben. Die Fülle von Dokumenten, welche in einer kurzen Zeit gesichtet werden müssen, können in einer sicheren IT-Umgebung mittels geeigneter AI-Tools in kognitiv besser verdaulichen Zusammenfassungen präsentiert werden. Chat-Bots erlauben dem Verwaltungsrat zudem, gezielte Fragen zu stellen und sich in kurzer Zeit ein qualifiziertes Bild auch zu komplexen und vielleicht artfremden Themen zu machen. Idealerweise geht es später in die Richtung, dass dem Verwaltungsrat über individuell zu gestaltende Dashboards laufend sämtliche relevanten Dokumente und Unterlagen quasi in «real time» zur Verfügung stehen. Simulationen, Szenarien- und Konkurrenzanalysen sind dadurch ungemein einfacher geworden. Die Fähigkeit, schneller und unabhängiger informierte Entscheide treffen zu können, steigt so erheblich und ist hilft, die klassische Prinzipal-Agent Problematik zu entschärfen, und zwar auf der zeitlichen wie inhaltlichen Schiene. Dies wiederum führt zu einer höheren Kredibilität gegenüber allen Stakeholdern und allgemein einer höheren Qualität der verrichteten Arbeit.

Mateusz Dolata: Die Vorschläge sind inspirierend, aber viele betrachten AI hauptsächlich als einen günstigeren Assistenten. Um ihr volles Potenzial auszuschöpfen, müsste AI buchstäblich in das Unternehmen integriert werden, einschließlich der Arbeit des Verwaltungsrats. Dies erfordert jedoch gute und vorausschauende Entscheidungen eben dieses Verwaltungsrats in Bezug auf AI. In diesem Sinne: Was ist deine zentrale Botschaft an Verwaltungsräte, die sich mit AI auseinandersetzen?

Rene Schmidli: Meine Botschaft ist: Verwaltungsräte sollen früh anfangen, verantwortungsvoll zu handeln und AI als kontinuierliche Aufgabe und Reise zu verstehen, nicht als schnelle Lösung. Es ist aber auch falsch, über alle Herausforderungen AI stülpen zu wollen, gemäss dem Motto «Hammer sucht Nagel». Die Technologie entwickelt sich rasant, und der Verwaltungsrat muss mit ihr wachsen können. Ein flexibles, ethisch fundiertes Governance-Framework, das AI in die Strategie einbettet, ist der Schlüssel, um Chancen zu nutzen und Risiken zu mitigieren. AI Literacy ist der Startpunkt, aber es braucht auch ein wenig Mut, mit der vielleicht unscharfen Materie konkret zu starten und Verantwortung zu übernehmen. Wie ich in den Schlussfolgerungen schreibe: Es gibt keinen Einheitsansatz – jeder Verwaltungsrat muss seinen eigenen, spezifischen Weg finden; aber Zuwarten, das ist keine echte Option.

Mateusz Dolata: Inwiefern bist Du, Rene Schmidli, bereit, hier in die Bresche zu springen und den Verwaltungsräten unter die Arme zu greifen? Wie geht es nun weiter, was sind Deine Pläne in Bezug auf dieses Thema?

Rene Schmidli: Ich beabsichtige die CAS Studie Kapitel für Kapitel zu veröffentlichen und damit detaillierteren Input für interessierte und betroffene Kreise, sprich Verwaltungsräte, zu schaffen und damit Diskussionen und Denkanstösse zu initiieren. Weil das Gebiet so jung und die Entwicklung so rasant ist, macht es am meisten Sinn, parallel dazu Stimmen aus der Praxis einzuholen und von den gemachten Erfahrungen zu lernen respektive individuell das für einen Nützliche daraus zu extrahieren. Dies soll über eine angedachte Interviewserie mit führenden Persönlichkeiten zum Thema unterstützt werden. Beides, wie auch geplante Fachbeiträge zum Thema werden auf LinkedIn und meiner Homepage www.the-ai-ready-board.com veröffentlicht und einsehbar sein. Des Weiteren bin ich am europäischen AI-Projekt «Achilles» beteiligt, das zum Ziel hat, ein Framework zu entwickeln, um die Leistung und Zuverlässigkeit von AI-Systemen zu verbessern und gleichzeitig die Einhaltung rechtlicher und ethischer Standards sicherzustellen. Ich freue mich darauf, damit einen hoffentlich positiven Wertbeitrag zur Materie liefern zu können.

Mateusz Dolata: Ich danke Dir für das spannende Interview und Deine Einsichten und weiterhin viel Erfolg!