swissVR Impuls II/2022
November 2022

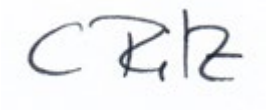
Impuls für Verwaltungsräte: Verantwortungsvolle digitale Transformation

Vorwort

Die digitale Transformation hat grosse Auswirkungen auf die Unternehmen und ihr Umfeld. Dies verlangt vom Verwaltungsrat andere Sicht- und Denkweisen sowie verantwortungsvolle strategische Entscheidungen.

Welche Chancen, aber auch Risiken ergeben sich durch die Nutzung von Daten und Technologien wie Künstliche Intelligenz? Weshalb kann man unmoralisch handeln, obwohl das Gesetz eingehalten wird? Und weshalb lohnt es sich für Unternehmen, neue Erwartungen des Aktionariats und weiterer Stakeholder angemessen zu berücksichtigen?

Der vorliegende swissVR Impuls fasst die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Wirtschaft und Gesellschaft zusammen und beleuchtet ethische Fragestellungen, die sich stellen. Er zeigt auf, wie der Verwaltungsrat diesen Prozess verantwortungsvoll gestalten und begleiten kann. Verwaltungsräte müssen sich mit aktuellen technologischen Entwicklungen auseinandersetzen und diese hinsichtlich ihres Mehrwerts für das Unternehmen prüfen. Gleichzeitig gilt es, das Gesetz einzuhalten sowie freiwillige Leitplanken für den verantwortungsvollen Umgang mit Daten und neuen Technologien zu schaffen, abgestimmt auf die Werte des Unternehmens. Konkrete Tipps und weiterführende Hinweise aus diesem Praxis-Leitfaden können in die strategische Arbeit des Verwaltungsrats übernommen werden.



Cornelia Ritz Bossicard

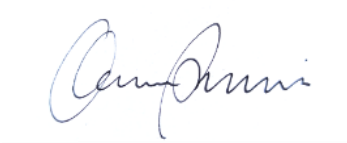
Präsidentin swissVR

Christoph Lengwiler

Vizepräsident swissVR

Cornelia Diethelm

Gründerin Centre for Digital Responsibility



Orlando Budelacci

Experte für Digitale Ethik

Dieser swissVR Impuls wurde von swissVR zusammen mit dem Centre for Digital Responsibility und der Hochschule Luzern und mit Unterstützung des KBA NotaSys Integrity Funds ausgearbeitet.

Autorenschaft:

Cornelia Diethelm, Expertin für Digitale Ethik, Unternehmerin und Verwaltungsrätin, cornelia.diethelm@digitalresponsibility.ch

Prof. Dr. Orlando Budelacci, Vizedirektor und Experte für Digitale Ethik, Hochschule Luzern, orlando.budelacci@hslu.ch

Cornelia Ritz Bossicard, unabhängige Verwaltungsrätin, Präsidentin swissVR, cornelia.ritz@swissvr.ch

Prof. Dr. Christoph Lengwiler, Externer Dozent und Leiter CAS VR Hochschule Luzern, Vizepräsident swissVR, christoph.lengwiler@swissvr.ch

Titelseite: unsplash.com / AbsolutVision

Dieser Text soll betroffenen und interessierten Unternehmen, namentlich KMU, als mögliche Orientierungshilfe dienen. Er gibt die Erkenntnisse und Erfahrungen der Autorenschaft wieder und beinhaltet weder die Meinung noch konkrete Empfehlungen der Vereinigung swissVR an ihre Mitglieder. Die Autorenschaft, swissVR, Centre for Digital Responsibility und Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung, Garantie oder Haftung für die Korrektheit und Angemessenheit der Massnahmen und lehnen jede Haftung für allfällige direkte oder indirekte finanzielle oder sonstige Schäden ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund dieser Informationen eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

swissVR ist eine unabhängige Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte. Mit ihrem Angebot trägt swissVR zur Professionalisierung der Verwaltungsratstätigkeit bei, fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen rund 1'100 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat.

Für weitere Informationen zu swissVR und zur Mitgliedschaft: www.swissvr.ch

swissVR, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz
info@swissvr.ch, +41 41 757 67 11
(Version 4. November 2022)

Verantwortungsvolle digitale Transformation

Die strategische Reflexion der Chancen und Risiken des digitalen Wandels muss im Unternehmen auch auf Stufe Verwaltungsrat thematisiert und verankert werden. Denn nicht alles, was möglich ist, wird gesellschaftlich akzeptiert. Stakeholder und Investoren erwarten, dass Daten und datenbasierte Technologien verantwortungsvoll genutzt und echte Mehrwerte geschaffen werden. Ethisch fragwürdige oder nicht erwünschte Handlungen sollen vermieden werden. Bereits kristallisieren sich Best Practices heraus, die von Unternehmen freiwillig im Sinne einer Selbstverpflichtung eingehalten werden, zum Beispiel Ethik-Richtlinien, die Klärung der Data Governance sowie eine transparente Kommunikation. Der Verwaltungsrat muss insbesondere über die Strategie, das Risikomanagement sowie als Sparringspartner der Geschäftsleitung sicherstellen, dass das Potenzial der Digitalisierung im Einklang mit den Unternehmenswerten, den Erwartungen wichtiger Anspruchsgruppen sowie rechtlichen Vorgaben genutzt wird.

1. Digitale Transformation bringt Chancen und Risiken für Unternehmen

Die digitale Transformation verändert Wirtschaft und Gesellschaft und führt für Unternehmen zu neuen Chancen und Risiken. Insbesondere im Zusammenhang mit der Anwendung von Systemen der Künstlichen Intelligenz (KI) entstehen neue rechtliche und ethische Herausforderungen. Diese werden zukünftig noch zunehmen, da die Leistungsfähigkeit dieser KI-Systeme stark ansteigt und die Anwendungsfelder breiter werden. Der Gesetzgeber reagiert auf solche technologischen Veränderungen und erlässt eine Vielzahl von rechtlichen Regulierungen, die laufend ergänzt und erweitert werden. Unabhängig von diesen rechtlichen Vorgaben, die zwingend eingehalten werden müssen, liegt es an den Unternehmen und letztlich an ihrem Verwaltungsrat, Chancen zu nutzen und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen, die Verbesserungen mit sich bringen, ohne dass daraus ethisch nicht verantwortbare Nebenwirkungen entstehen.

Tipp: Künstliche Intelligenz ist die Schlüsseltechnologie der Gegenwart. Daneben gewinnen weitere digitale Technologien zunehmend an Relevanz für die Wirtschaft. Zu diesen gehören zum Beispiel das Internet of Things (IoT), Mixed Reality (Augmented und Virtual Reality) sowie Blockchain und Robotik. Dies zeigt die *Top 10 Emerging Technology List* des Verbandes CompTIA.

1.1 Chancen der digitalen Transformation

Die Nutzung von Daten und digitalen Technologien eröffnet neue Möglichkeiten für Unternehmen, die sich positiv auf den wirtschaftlichen Fortschritt auswirken und sich zum Wohle der Gesellschaft einsetzen lassen. Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen dies.

Angebote und Produkte optimieren

Die zur Verfügung stehenden Daten können zielgerichtet zum Vorteil des Unternehmens und der Kundinnen und Kunden genutzt werden. Zum Beispiel lassen sich im Consumer-Bereich zielgerichtete Kampagnen entwickeln und Prognosen zum Kaufverhalten entlang der Customer Journey erstellen. Von grossem Nutzen sind auch Empfehlungssysteme. Sie helfen, passende Angebote aus einer grossen Menge an Alternativen zu bestimmen. Ausserdem lassen sich digitale Lernangebote unabhängig von Zeit und Ort sowie im eigenen Tempo absolvieren. In der Industrie können Prognosen zum Wartungszeitpunkt von Maschinen erstellt und dadurch teure Stillstände reduziert werden. Die Qualitätskontrolle lässt sich optimieren und automatisiert durchführen, indem Daten des gesamten Produktionsprozesses in die Bewertung einfliessen.

Ressourcen schonen

Durch den vermehrten Einsatz von digitalen Anwendungen können wertvolle Ressourcen geschont werden. Zum Beispiel reduziert der digitale Onboarding Prozess die personellen Aufwände während des Rekrutierungsprozesses und erleichtert den raschen Einstieg ins Unternehmen. In der me-

dizinischen Diagnostik lassen sich Bilddaten maschinell auswerten, etwa um Röntgenbilder zu analysieren, Karies zu erkennen oder einen bösartigen Hautkrebs frühzeitig zu identifizieren. Krankenhäuser optimieren ihren Verbrauch an Desinfektionsmitteln und erhöhen die Sicherheit ihrer Patientinnen und Patienten durch die Berücksichtigung des Bewegungsverhaltens der Mitarbeitenden. Roboter können einfache Tätigkeiten übernehmen und so die Mitarbeitenden bei beschwerlichen und repetitiven Arbeiten entlasten (z.B. Sicherheits-, Service- und Transportroboter, Paketlieferung mittels Drohnen, kollaborative Roboter in der Produktion und in der Logistik). Die Digitalisierung der Stromnetze sowie die Installation von Smart Meter in den Haushalten ermöglichen Prognosen sowie die Steuerung des Stromverbrauchs.

Technologie und Nachhaltigkeit verknüpfen

Die Anwendungsbereiche neuer Technologien werden laufend erweitert und bieten eine Vielfalt von Einsatzgebieten, die für das menschliche Wohl und gleichzeitig für eine nachhaltige Entwicklung eingesetzt werden können. Basierend auf Daten lassen sich Transportprozesse optimieren und Leerfahrten verhindern. Komplexe Systeme helfen Ampelsysteme zu steuern, Verkehrsflüsse zu optimieren sowie Emissionen zu reduzieren. In der Abfallsortierung gibt es Robotersysteme, die zur Abfallbeseitigung im Meer eingesetzt werden. Ausserdem bieten digitale Technologien neue Möglichkeiten, um für mehr Transparenz im Lebenszyklus von Produkten und der gesamten Lieferkette zu sorgen.

Tipp: Eine praxisnahe Hilfestellung bietet die *Charta Nachhaltige Digitalisierung* von Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP). Sie konzentriert sich auf sechs Handlungsfelder, zum Beispiel nachhaltigen Konsum und Lebensstile fördern, Nachhaltigkeit in der Lieferkette verankern, digitales Vertrauen herstellen und die Arbeitswelt von morgen gestalten. Die Charta hilft KMU, die für sie relevanten Grundsätze und Handlungsfelder zu identifizieren und Massnahmen zu ergreifen.

Soziale Verknüpfungen stärken

Mittels digitaler Plattformen (z.B. Social Media Kanäle, kollaborative Tools, Anwendungen von Augmented und Virtual Reality) können soziale Beziehungen zwischen Menschen gestärkt und gemeinschaftliche Anstrengungen und Projekte gefördert werden. Diese können intern zur Verbindung von Mitarbeitenden eingesetzt werden, den Arbeitseinstieg erleichtern oder den Kontakt von Kundinnen und Kunden und dem Unternehmen vereinfachen. Digitale Assistenzsysteme können zur Inklusion beitragen, etwa indem sie die barrierefreie Teilhabe von Menschen mit Einschränkung fördern sowie ihre Autonomie in allen Lebensbereichen stärken. Sprachbarrieren lassen sich dank automatisierter Übersetzungen überwinden.

Dienstleistungen individualisieren

Aufgrund von Kundendaten können Unternehmen individualisierte Produkte anbieten und bewerben. Und in den Online-Shops sind aufgrund des Einkaufs- und Suchverhaltens personalisierte Kaufempfehlungen möglich. Apps und Geräte wie Smartwatches können den Nutzerinnen und Nutzern helfen, individuelle Ziele zu erreichen, zum Beispiel mehr Sport zu treiben oder eine Sprache zu lernen. Potenzial birgt auch die personalisierte Medizin, indem zusätzlich zum Krankheitsbild auch genetische Daten sowie weitere Gesundheitsdaten einbezogen werden. Davon erhofft man sich wirksamere Therapien und weniger Nebenwirkungen.

1.2 Risiken der digitalen Transformation

Neben den vielen positiven Aspekten bringen die neuen Technologien auch Risiken mit sich, die es zu erkennen, zu beurteilen und zu managen gilt. Die nachfolgenden Beispiele veranschaulichen dies.

Reputationsrisiko für das Unternehmen

Durch den Einsatz neuer Technologien bei der Gesichtserkennung oder im Marketing können Verletzungen der Privatsphäre stattfinden. Beispielsweise verwendet die amerikanische Firma Clearview AI im grossen Umfang öffentlich zugängliche Daten zum Training ihrer KI-Software zur Gesichtserkennung. Der Cambridge Analytica-Skandal hat aufgedeckt, dass persönliche Nutzerdaten von Facebook zur Steuerung von politischen Kampagnen missbräuchlich verwendet wurden.

Dabei geht es nicht nur um das Einhalten von rechtlichen Rahmenbedingungen, sondern darum, mit dem verantwortungsvollen Umgang mit Daten den ethischen Anforderungen gerecht zu werden (z.B. Handeln zum Wohl des Menschen, Schadensvermeidung). Dies umfasst insbesondere auch die Verhinderung von Diskriminierungen aufgrund automatisierter Entscheidungssysteme. Die Auswirkungen solcher Reputationsrisiken und der damit verbundenen Publizität können vielfältig sein. Das Spektrum reicht vom Vertrauensverlust bei Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartnern über Kündigungen und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung qualifizierter Personen bis hin zu sinkenden

Aktienkursen oder neuen regulatorischen Eingriffen durch den Staat.

Soziales Risiko für die Arbeitnehmenden

Digitale Systeme können zur Überwachung der Mitarbeitenden eingesetzt werden. Dies schränkt ihre Autonomie ein und wirkt sich negativ auf die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden aus. Durch die Automatisierung von Geschäftsprozessen verändern sich die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden, was den Druck und die Notwendigkeit einer Veränderungsbereitschaft stark erhöht. Die digitale Transformation kann insbesondere zu Arbeitsplatzverlusten im Bereich der monotonen, repetitiven Arbeiten führen (z.B. Administration, Buchhaltung, Qualitätskontrolle, Checkout in Verkaufsfilialen).

Tipp: Der *Future of Jobs Report* von World Economic Forum (WEF) zur Zukunft der Arbeit beleuchtet die erwarteten Veränderungen durch die Einführung von neuen Technologien. Er analysiert die Verschiebungen der Anforderungen an die Arbeitswelt und beschreibt die zukünftig erforderlichen Skills und Kompetenzen für die Berufe der Zukunft.

Ökologische Risiken

Aufgrund der Übertragung von Tätigkeiten an Maschinen entstehen neue Risiken für Mensch und Umwelt. Das Versagen komplexer Systeme kann zum Beispiel negative Auswirkungen haben in der Steuerung von Anlagen mit chemischen Inhaltsstoffen oder in der Steuerung von Elektrizitätswerken. Ausserdem benötigen alle digitalen Technologien viel Energie. Kryptowährungen haben einen hohen Energieverbrauch, da sie alle Transaktionen in der Blockchain abspeichern. Auch das Training komplexer KI-Modelle ist sehr energieintensiv.

Fehlendes Vertrauen

Nur wenn sie darauf vertrauen können, dass das Ergebnis automatisierter Prozesse sicher und korrekt ist, sind Menschen bereit, gewisse Tätigkeiten einer Maschine zu übertragen und damit auch ein Stück weit Kontrolle abzugeben. Wenn es nicht gelingt, dieses Vertrauen aufzubauen, werden digitale Systeme und Roboter die erwünschten Aufgaben nicht erbringen können. Zum Beispiel setzen autonome Fahrsysteme voraus, dass die Mitfahrenden die Gewissheit haben, dass sie sicher und zuverlässig ans Ziel kommen.

Tipp: In den letzten Jahren entstanden weltweit viele freiwillige Selbstregulierungs-Initiativen mit dem Ziel, vertrauenswürdige datenbasierte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und dies transparent zu machen. Dabei kristallisieren sich zwei unterschiedliche Ansätze heraus: Zum einen gibt es Initiativen, die basierend auf messbaren Kriterien einen Standard setzen (z.B. *Data Fairness Label* von Swiss Data Insights Association und *Digital Trust Label* von Swiss Digital Initiative). Zum anderen gibt es Kodizes und Ethik-Richtlinien, in denen bestimmte Anforderungen oder Grundsätze festgehalten sind, die von Unternehmen befolgt werden sollten.

Rechtliche und ethische Risiken

Durch neue Technologien und die Verwendung grosser Datensätze könnten ungewollte Entscheidungen getroffen werden, die zu negativen Auswirkungen auf Menschen und deren Umwelt führen. Zum Beispiel besteht das Risiko von Diskriminierung aufgrund von Daten, welche bereits Verzerrungen enthalten oder diese verstärken. Das kann zur Ungleichbehandlung von Menschen führen, zum Beispiel beim automatisierten Screening von Bewerbungsunterlagen oder bei der Analyse von Videoaufzeichnungen während dem Rekrutierungsprozess, wenn Stellenanzeigen Personen ab einem gewissen Alter nicht mehr angezeigt werden (Altersdiskriminierung) oder wenn Kundinnen und Kunden aufgrund ihres Geschlechts oder ihrer Ethnie unterschiedlich behandelt und dabei Stereotypen bedient werden, etwa in der Werbung, bei Suchmaschinen oder bei der Kreditvergabe. Ein weiteres Risiko ist die Auflösung bisheriger Solidargemeinschaften, zum Beispiel wenn Versicherungsprämien basierend auf individuellen Daten berechnet werden, was soziale Ungleichheiten verstärken kann.

Zusammenfassung: *Die digitale Transformation bietet einerseits enorme Chancen für die Weiterentwicklung der Unternehmen, andererseits entstehen auch neue Risiken. Diese Risiken lassen sich durch den verantwortungsvollen Umgang mit Daten und Technologien sowie durch die bewusste Gestaltung der Interaktion zwischen Menschen und digitalen Anwendungen reduzieren. Die strategische Reflexion der Chancen und Risiken digitaler Anwendungen und insbesondere komplexer Technologien wie Künstliche Intelligenz sollte im Unternehmen auch auf Stufe Verwaltungsrat thematisiert und verankert werden.*

2. Veränderungen im rechtlichen Umfeld

Zahlreiche internationale Organisationen und Länder verfolgen Strategien, um das Potenzial von Daten und neuen Technologien auszuschöpfen. Zum Beispiel ist die Schaffung eines europäischen Binnenmarktes für Daten ein wichtiger Bestandteil der europäischen Datenstrategie, umgesetzt über den Data Act und den Data Governance Act. Auch der Schweizer Bundesrat will vertrauenswürdige Datenräume fördern sowie offene und frei nutzbare Verwaltungsdaten (Open Government Data) zur Verfügung stellen.

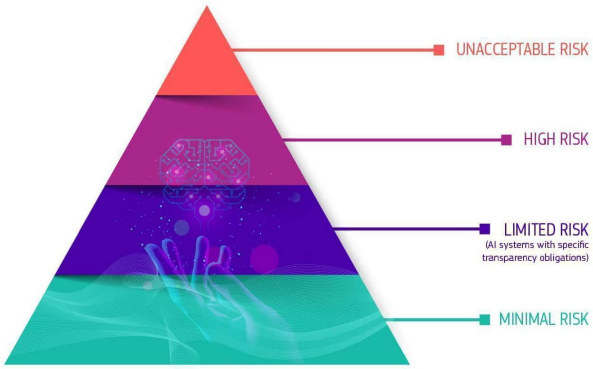
Parallel zu diesen Chancen setzt sich die Politik weltweit intensiv mit der Reduktion potenzieller Risiken auseinander. Für Unternehmen ist es wichtig, die Rechtslage und -entwicklungen in der Schweiz und im Ausland zu verfolgen, denn auch viele Schweizer Unternehmen werden von neuen Vorgaben betroffen sein. Einige dieser Entwicklungen werden nachfolgend kurz vorgestellt.

2.1 Schweiz

Die liberale Gesetzgebung in der Schweiz fusst auf dem Prinzip, dass nur wenig vorgeschrieben werden muss, da Unternehmen ihren Selbstverpflichtungen nachkommen. Zu diesen Vorschriften gehört das neue *Schweizer Datenschutzgesetz* (DSG), das am 1. September 2023 in Kraft tritt. Eine Regulierung im Bereich Künstliche Intelligenz (KI) ist nicht geplant. Ob und wie Kommunikationsplattformen reguliert werden sollen, wird der Bundesrat Ende 2022 entscheiden.

2.2 Europäische Union (EU)

Die *Datenschutz-Grundverordnung* (DSGVO) hat sich als weltweiter Standard für Datenschutz etabliert. Sie gilt sozusagen als «Bio-Label» im Datenschutz. Diese Ambition wird auch mit dem «*Artificial Intelligence Act*» (AI Act) verfolgt, dessen Inkraftsetzung frühestens in der 2. Hälfte 2024 geplant ist. Abhängig vom potenziellen Risiko einer KI-Anwendung müssen demnach bestimmte Auflagen erfüllt werden, um die Grundrechte der Betroffenen zu schützen:



Quelle: EU-Kommission (2021)

- *Nicht akzeptierbare Risiken:* Verboten werden KI-Systeme mit einem nicht akzeptierbaren Risiko, zum Beispiel ein Social Scoring wie in China.
- *Hohe Risiken:* Strenge Vorgaben müssen Hersteller bei Anwendungen mit einem hohen Risiko erfüllen, etwa im Verkehr und im Personalmanagement.
- *Limitierte Risiken:* Für KI-Systeme mit geringem Risiko, zum Beispiel bei einem Chatbot, gelten Transparenzvorschriften.
- *Minimale Risiken:* Für die meisten KI-Anwendungen sind keine Auflagen nötig, da ihre Risiken als minimal eingestuft werden.

Ein weiteres wichtiges Thema in der EU ist die Regulierung von Plattformen. Damit soll der Konsumentenschutz gestärkt und der Wettbewerb gefördert werden. Dazu gehören insbesondere der *Digital Service Act* und der *Digital Markets Act*.

2.3 USA

Der «*California Consumer Privacy Act*» (CCPA) orientiert sich an der DSGVO der EU. Neben Kalifornien haben weitere Bundesstaaten themenspezifische Gesetze erlassen (z.B. zu den Themen Datenschutz, biometrische Daten, Nicht-Diskriminierung). Ausserdem ist ein US-weites Datenschutzgesetz in Diskussion. Im Bereich Künstliche Intelligenz ist ein «*Algorithmic Accountability Act*» (AAA) geplant: Wer automatisierte Entscheidungssysteme einsetzt, soll Transparenz schaffen und für negative Auswirkungen auf Menschen haften. Ergänzend dazu bereitet das Weisse Haus eine «*Bill of Rights for an Automated Society*» vor, um die Rechte und Werte der Amerikanerinnen und Amerikaner in den Mittelpunkt zu stellen.

2.4 Internationale Organisationen

Mitgliedstaaten und auch die Schweiz haben Leitlinien von internationalen Organisationen zugestimmt (Soft Law). Dazu gehören zum Beispiel die «*OECD AI Principles*» der OECD sowie die «*Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*» der UNESCO, dem ersten weltweit verhandelten Völkerrechtstext zur ethischen Nutzung von Künstlicher Intelligenz. Ausserdem arbeitet das «Committee on Artificial Intelligence» (CAI) des Europarates zurzeit an einem rechtlich bindenden Instrument zur Regulierung von Entwicklung, Design und Anwendung von KI-Systemen. Die Schweiz präsidiert dieses Komitee. Ende 2023 soll ein Vorschlag vorliegen.

Mit diesen und weiteren Vorgaben versucht die Politik, datenbasierte Innovationen zu ermöglichen und potenzielle Risiken zu minimieren. Doch ihr Einfluss ist beschränkt, da die Digitalisierung ein globales Thema ist und der technologische Fortschritt schnell voranschreitet. Entsprechend wichtig sind Selbstverpflichtungen der Wirtschaft, denn nicht alles, was technisch möglich ist, wird von der Gesellschaft akzeptiert.

3. Zusammenspiel von Recht und Ethik

Rechtliche Normen sind zwingende Regeln, die von Unternehmen eingehalten werden müssen. Aus der Sicht des Verwaltungsrats gilt es sicherzustellen, dass anstehende Gesetzesänderungen rechtzeitig die nötigen Anpassungen im Unternehmen zur Folge haben. Recht muss also zwingend eingehalten werden. Es basiert auf schriftlichen Gesetzestexten, die demokratisch legitimiert sind. Hält man Gesetze nicht ein, droht der Rechtsstaat mit Strafen und Sanktionen. Ethische Richtlinien hingegen basieren auf Werten einer Handlungsgemeinschaft, die immer wieder neu ausgehandelt und hinsichtlich ihrer aktuellen Relevanz diskutiert werden müssen (z.B. Achtung der Privatsphäre, Verhinderung von Diskriminierung). Die Verletzung ethischer Normen wird nicht durch den Staat sanktioniert, sondern sie wirkt sich negativ auf die Glaubwürdigkeit und die Reputation des Unternehmens aus. Selbst wenn alle rechtlichen Normen eingehalten werden, verhält sich ein Unternehmen noch nicht automatisch entsprechend den Erwartungen seiner Stakeholder. Zum Beispiel erwarten diese, dass Unternehmen keine fragwürdigen Geschäftspraktiken und manipulativen Techniken einsetzen.

3.1 Ethische Standards

Die neuen Technologien eröffnen neue Handlungs- und Anwendungsfelder, was auch zu neuen ethischen Fragen führt, die sich bisher nicht gestellt haben. Ein Beispiel dafür sind Dark Patterns.

> Praxisfall: Dark Patterns («dunkle Muster») sind unsichtbare Muster bei der Gestaltung von Benutzeroberflächen und Entscheidungsprozessen im Netz, die zu einer bestimmten Auswahl verführen. Sie verleiten Nutzerinnen und Nutzer zu Handlungen, die ihren Interessen zuwiderlaufen. Dazu gehören zum Beispiel die künstliche Verknappung eines Angebots mit einem Countdown-Timer, was den Druck erhöht, sich schnell zu entscheiden. Oder es werden lange und komplizierte Klickwege als Hindernisse eingebaut, damit eine Kündigung oder Stornierung nicht ausgeführt wird. Solche Design-Tricks bewegen sich in einem Graubereich zwischen legitimen Überzeugungsversuchen und manipulativen Techniken. Was würden Sie tun, wenn sich Personen bei Ihnen darüber beklagen, dass Ihr Unternehmen Dark Patterns einsetzt?

Bei der Gestaltung der Entscheidungsarchitektur auf Websites und Apps spielen auch digitale Nudges eine wichtige Rolle. Ziel ist, mit bestimmten Designelementen das Verhalten der Benutzerinnen und Benutzer zu leiten und zu beeinflussen. Dazu gehören zum Beispiel Erinnerungen, vordefinierte Standardeinstellungen und Rückmeldungen. Solche «Stupser» können den Online-Einkauf erleichtern oder bei einer Fitness-App helfen, das bereits festgelegte Verhaltensziel leichter zu erreichen. Wichtig ist, dass die Nudges im Interesse der betroffenen Personen eingesetzt werden, nicht als Mittel der einseitigen Profitsteigerung.

Viele Unternehmen haben ethische Richtlinien entwickelt, die rechtlich nicht bindend sind, aber im Sinne einer Selbstverpflichtung eingehalten werden sollen. Sie werden freiwillig eingehalten, da sich die Unternehmen gesellschaftlich zu gewissen Prinzipien und roten Linien verpflichten wollen und damit auch negative Auswirkungen auf die Reputation verhindern möchten. Das Einhalten ethischer Standards, etwa in Form konkreter Bekenntnisse (z.B. Verzicht auf Dark Patterns) oder handlungsleitender Prinzipien (z.B. Schutz vor Diskriminierung, Transparenz schaffen) hat eine vertrauensbildende Wirkung auf alle Stakeholder der Unternehmung. Ein Beispiel für eine Selbstverpflichtung ist der «*Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung*», den die Data Innovation Alliance entwickelt

hat. Dieser steht allen Unternehmen zur Verfügung. Der Ethik-Kodex geht auf ethische Fragen rund um den Daten-Lebenszyklus ein und er enthält konkrete Empfehlungen. Ziel ist es, das Vertrauen in die wertschöpfende Nutzung von Daten zu fördern.

3.2 Legitime Handlungen

Eine wichtige Unterscheidung ist jene zwischen Legalität und Legitimität: Legal sind Handlungen, wenn sie nicht gegen das geltende Recht eines Landes verstossen. Die Grundlage legalen Handelns bildet der Rechtsstaat, der Gesetze mittels demokratischer Verfahren erlässt. Legitim sind Handlungen, wenn sie nicht gegen Werte und moralische Normen einer Handlungsgemeinschaft verstossen. Legitime Handlungen reichen über nationale oder internationale Gesetzgebungen hinaus. Sie betreffen grundlegende Werte und Prinzipien, die für alle Menschen unter gleichen Bedingungen gelten können (z.B. der Schutz der Privatsphäre, Schadensvermeidung, Nichtdiskriminierung). Es geht um vertretbare und von der Gesellschaft akzeptierte Handlungen.

Es kann also vorkommen, dass man unmoralisch handelt und diese Handlung trotzdem innerhalb des gesetzlichen Rahmens zugelassen ist. Dies lässt sich an gegenwärtigen Praktiken der Gesichtserkennung oder grundsätzlich der Überwachung von Menschen im öffentlichen Raum oder am Arbeitsplatz durch Kameras darlegen. Dürfen der Staat oder private Unternehmen diese Daten verwenden, um andere Zwecke zu verfolgen? Darf man alles tun, was erlaubt ist? Oder anders gesagt: Kann man die Würde und Privatsphäre von Menschen auch verletzen, wenn man sich an das Gesetz hält? Daher muss sich der Verwaltungsrat um beides kümmern: Er muss sicherstellen, dass die Gesetze eingehalten werden, und er muss sich mit den Unternehmenswerten auseinandersetzen. Letzteres bedingt, dass ein Ethik-Leitbild oder ein Kodex für den Umgang mit Daten und neuen Technologien erarbeitet wird. Tut man das nicht, kann dies schwerwiegende Auswirkungen auf die Reputation sowie den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben.

4. Kulturelle Unterschiede

Durch die Globalisierung sind viele Unternehmen mit der ganzen Welt verbunden. Dies hat zur Folge, dass sich der Verwaltungsrat auf strategischer Ebene auch mit kulturellen Unterschieden im Bereich der digitalen Transformation auseinandersetzen muss. Sie sind relevant für die Zusammenarbeit im Unternehmen, aber auch mit Blick auf die Kaufentscheidungen der Kundschaft und die Legitimität gewisser Geschäftspraktiken.

Wird beispielsweise eine Software oder ein Roboter für den Einsatz in unterschiedlichen Kulturkreisen entwickelt, müssen die Werte des jeweiligen Kulturkreises berücksichtigt werden, um erfolgreich zu sein. So gibt es etwa grosse Unterschiede bei der Akzeptanz von sozialen Robotern, was sich auf deren Einsatzgebiet auswirkt, zum Beispiel in Hotels, Restaurants oder in Altersheimen.

Praxisfall: In Japan ist die Hemmschwelle im Umgang mit Robotern niedriger als in Europa, was auf kulturelle Einflüsse zurückzuführen ist: Die vorwiegend in Japan praktizierte Religion, der Shintoismus, hält nicht nur Menschen, sondern auch Tiere und Gegenstände für beseelt. Dies wirkt sich positiv auf die Akzeptanz und auf die Anwendungsbereiche von Robotern aus. Zum Beispiel wird der Plüsch-Roboter «Paro» zu therapeutischen Zwecken bei Demenzkranken eingesetzt. Er hat eine beruhigende Wirkung und ergänzt damit die menschliche Zuwendung. Paro wird vor allem in Altersheimen im asiatischen Raum eingesetzt, wo es weniger Legitimationsprobleme gibt als in europäischen Ländern. Wie stehen Sie zu solchen Einsatzmöglichkeiten? Wo können soziale Roboter eine sinnvolle Ergänzung sein, wo nicht?

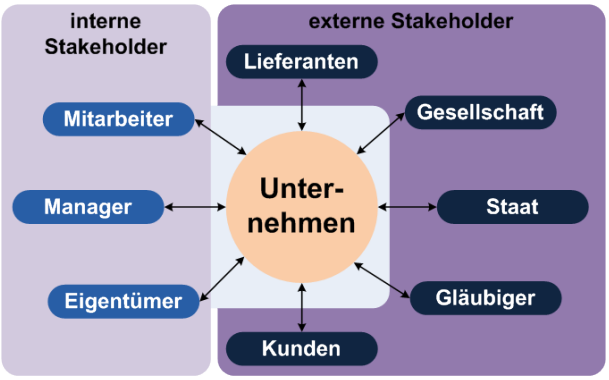
Für die Entwicklung und den erfolgreichen Einsatz von Software-Anwendungen und Robotik-Systemen ist interkulturelles Wissen nötig. Ausserdem braucht es die Fähigkeit, die eigenen Werte zu reflektieren und Haltungen sowie Werte von anderen Personen zu respektieren.

Zusammenfassung: *Die neuen Technologien haben eine Vielzahl von rechtlichen Normen und Leitlinien zum verantwortungsvollen Umgang mit diesen entstehen lassen. Neben den Anforderungen des Rechts gibt es auch gesellschaftliche und kulturelle Erwartungen an Unternehmen, die beim Einsatz digitaler Anwendungen berücksichtigt werden müssen. Denn nicht alles, was möglich ist, wird akzeptiert. Entsprechend wichtig sind ethische Standards, die von Unternehmen im Sinne einer Selbstverpflichtung freiwillig eingehalten werden.*

5. Neue Erwartungen an Unternehmen

Eine intakte Wirtschaft ist ein zentrales Postulat für die Sicherung unseres Wohlstandes in der Schweiz. Entsprechend wichtig ist, dass Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben und die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung bewusst nutzen. Dieses Potenzial lässt sich nur ausschöpfen, wenn Unternehmen auch die Erwartungen der Menschen ernst nehmen und sich ihnen gegenüber als vertrauenswürdig erweisen. Denn negative Schlagzeilen (z.B. ständiges Online-Tracking, intransparente Empfehlungs-Algorithmen, datenbasierte Überwachung am Arbeitsplatz) führen zu einem Vertrauensverlust gegenüber der Wirtschaft, was sich negativ auf die Akzeptanz datenbasierter Innovationen auswirken und zusätzliche staatliche Regulierungen hervorrufen kann. Hinzu kommen Risiken und Nebenwirkungen neuer Technologien, denn ihr Einsatz ist nie neutral. Ziel von Unternehmen sollte es denn auch sein, echte Mehrwerte für die Gesellschaft zu schaffen.

Im heutigen Selbstverständnis sollte sich der Verwaltungsrat bei seinen Entscheidungen nicht nur auf die Anliegen der Shareholder (Aktionariat) ausrichten, sondern auch wichtige Anliegen von weiteren internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholders) einbeziehen, um die nachhaltige Entwicklung und gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens sicherzustellen.



Quelle: Von Grochim - Eigenes Werk, CC BY 3.0

Der Verwaltungsrat muss nicht allen Erwartungen von Interessens- und Anspruchsgruppen gerecht werden. Vielmehr sollte er erfolgsrelevante Ansprüche identifizieren und sicherstellen, dass die aus seiner Sicht berechtigten Ansprüche im operativen Geschäft angemessen berücksichtigt sind. Dies soll mit den folgenden Beispielen illustriert werden.

5.1 Kundinnen und Kunden

Sie erwarten, dass Unternehmen ihren Wissensvorsprung nicht ausnutzen, um ihren Gewinn einseitig zu maximieren (z.B. einseitige Gestaltung dynamischer Preise, Datenmissbrauch) oder das Kundenverhalten zu ihren Gunsten zu beeinflussen (z.B. manipulativer Einsatz von Nudges). Kundinnen und Kunden wollen ernst genommen werden. Dazu gehört eine transparente und verständliche Kommunikation, damit diese selbstbestimmt eine Wahl treffen können.

> Praxisfall: Im Kundendienst kommt neu eine Software zum Einsatz, um den Gemütszustand der Anruferinnen und Anrufer zu erfassen. Dafür wird die Stimme analysiert. In der Zeitung lesen Sie, dass solche Methoden auf falschen Annahmen beruhen, was Stereotypen und Diskriminierungen fördert. Ausserdem wird die Privatsphäre der betroffenen Personen verletzt, wenn dies ohne ihre Einwilligung geschieht. Wie reagieren Sie?

Unternehmen sollten sicherstellen, dass nur gesetzlich erlaubte und technisch ausgereifte Lösungen zur Anwendung kommen, zum Beispiel um eine Diskriminierung zu verhindern und den Schutz der Privatsphäre sicherzustellen. Insbesondere beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz sollte nachvollziehbar sein, wie das Ergebnis zustande kommt, um unerwünschte Nebenwirkungen auf ein Minimum reduzieren zu können. Ein verantwortungsvoller Umgang mit Daten und neuen Technologien stärkt das Vertrauen in die Wirtschaft.

> Praxisfall: Ein KMU hat starke Werte, die es lebt. Es sind dies Fairness, Respekt und Zuverlässigkeit. Nun kommt das Unternehmen negativ in die Schlagzeilen, weil es dynamische Preise auf der Website eingeführt hat. Selbst treue Kundinnen und Kunden finden das neue Preismodell unfair. Für sie ist nicht nachvollziehbar, wann der Preis wie hoch ist und weshalb. Wie kann bei digitalen Projekten sichergestellt werden, dass die Werte des Unternehmens beachtet werden?

5.2 Mitarbeitende

Der Trend ist klar, nicht nur bei den Jüngeren: Mitarbeitende möchten in einem Unternehmen arbeiten, mit dessen Werten sie sich identifizieren. Sie suchen eine sinnvolle Tätigkeit in einem Unternehmen, das Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Gleichzeitig verändert die digitale Transformation bestehende Tätigkeiten und es sind neue Fähigkeiten gefragt (z.B. Datenkompetenz, Umgang mit Komple-

xität, soziale Kompetenzen). Mitarbeitende möchten an diesem Veränderungsprozess mitwirken können.

> Praxisfall: Ein KMU mit 120 Personen plant eine interne Veranstaltungsreihe, um die digitalen Kompetenzen aller Mitarbeitenden zu stärken. Finden Sie das gut? Was wären Alternativen?

Für Unternehmen lohnt es sich, angesichts der digitalen Transformation und des Fachkräftemangels in Aus- und Weiterbildungen zu investieren. Ziel sollten qualitativ gute Arbeitsplätze, zukunftsfähige Jobprofile sowie effiziente Prozesse sein, indem monotone Arbeiten automatisiert und Menschen bei komplexen Tätigkeiten gezielt unterstützt und entlastet werden (z.B. Chatbot für Standardfragen). Die Unternehmenswerte können während diesem Change Management Prozess als Kompass dienen.

5.3 Gesellschaft

Von Unternehmen wird erwartet, dass sie die Probleme und unerwünschten Nebenwirkungen beim Einsatz neuer Technologien kennen (z.B. Verzerrungen und Stereotypen bei automatisierten Entscheidungen) sowie Massnahmen ergreifen, um falsche Schlussfolgerungen und Schäden zu verhindern. Wenn ein Schaden entsteht, sollten sie zur Rechenschaft gezogen werden und für Schäden haften. Bei besonders umstrittenen Themen werden vom Staat rote Linien gefordert (z.B. Gesichtserkennung im öffentlichen Raum).

> Tipp: Das Konzept «Ethics by Design» stellt die Bedürfnisse der Menschen in den Vordergrund. Es kann bei der Entwicklung einer innovativen Geschäftsidee oder eines Produktes angewendet werden. Grundgedanke ist, dass ethische Fragen sowie mögliche Wertkonflikte in allen Phasen des Entwicklungsprozesses berücksichtigt werden. Die unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder werden in den Gestaltungsprozess integriert. Für die Umsetzung von «Ethics by Design» gibt es zum Beispiel den internationalen Standard IEEE 7000 vom etablierten Verband Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). Ziel ist es, Produkte mit einem differenzierten Nutzenversprechen und mit weniger Risiko zu entwickeln.

Unternehmen haben einen Wissensvorsprung gegenüber der Gesellschaft (z.B. breite Bevölkerung, Nichtregierungsorganisationen, Politik und öffentliche Verwaltung). Dies gilt umso mehr, als die digitale Transformation noch am Anfang steht. Damit Unternehmen ihre digitale Verantwortung wahrnehmen bzw. ihren Selbstverpflichtungen nachkommen können, benötigen sie insbesondere Daten- und Technologiekompetenzen, Reflexionskompetenzen, genügend Diversität in den Teams sowie eine Kultur des ständigen Lernens.

6. Ansprüche von Eignern und Investorinnen

Unternehmen müssen sich in den nächsten Jahren nicht nur durch neue Erwartungen und Gesetze navigieren. Die digitale Transformation stellt auch ihre ethischen Grundsätze sowie ihre grundlegenden Werte auf den Prüfstand, denn die Unternehmensverantwortung mit Umweltschutz, sozialem Wohlverhalten und nachhaltiger Unternehmensführung (ESG-Kriterien) muss um weitere Themen im digitalen Raum ergänzt werden. Investorinnen und Investoren, die ihr Geld nachhaltig anlegen wollen, reagieren bereits.

6.1 Risikothemen identifizieren

Gewisse Investoren analysieren einzelne Themen, die sie mit Blick in die Zukunft als besonders risikoreich ansehen. Ziel ist es, diese Risiken besser bewerten, potenzielle Bedenken mit Investitionsempfängern teilen und damit zur Risikominderung beitragen zu können. Zum Beispiel hat der amerikanische Vermögensverwalter *Candriam* ein Whitepaper sowie ein Investor Statement zur Gesichtserkennung publiziert. Weltweit sind die Vorbehalte gegenüber dieser Technologie gross, weil sie Verzerrungen und Fehler aufweist, was sich negativ auf die Grundrechte der betroffenen Personen auswirkt (z.B. Eingriff in die Privatsphäre, Diskriminierung, Überwachung, Verfolgung von Minderheiten) und mit Risiken für die Unternehmen verbunden ist (z.B. Finanzen, Betrieb, Reputation).

Ein weiteres Beispiel ist das Netzwerk «*Investors for a Sustainable Digital Economy*» (ISDE): Diese Investoren wirken darauf hin, dass Unternehmen ihre Risiken beim fehlerhaften Umgang mit Daten kennen, insbesondere in Bereichen wie Monetarisierung, Preismodell, Profiling und Überwachung. Und es gibt die «*Investor Alliance for Human Rights*». Diese Allianz fordert ICT-Unternehmen auf, sich mit konkreten Massnahmen für die Achtung digitaler Rechte wie freie Meinungsäusserung und Privatsphäre einzusetzen.

6.2 Digitale Verantwortung einfordern

Investorinnen und Institutionen, die nachhaltig investieren, genügen die klassischen Kriterien Um-

welt, Soziales und Governance (ESG-Kriterien) immer weniger. Der Trend geht dahin, dass nachhaltige Investitionen auch die digitale Verantwortung von Unternehmen, die Corporate Digital Responsibility, berücksichtigen.

Zum Beispiel hat die *Stiftung Ethos* ein Engagement Paper publiziert, das auf die Herausforderungen der Digitalisierung eingeht, sowie sieben Erwartungen an Unternehmen formuliert:

- Implementierung eines Kodex für digitale Verantwortung
- Sicherstellung der Transparenz gegenüber den Anspruchsgruppen bezüglich der digitalen Praktiken und des digitalen Fussabdrucks
- Einhaltung der höchsten Standards der Datenverarbeitung und des Datenschutzes
- Implementierung ethischer Grundsätze bei der Nutzung Künstlicher Intelligenz (KI)
- Ausschluss sensibler Aktivitäten im Zusammenhang mit der Digitalisierung
- Gewährleistung einer gerechten und verantwortungsvollen sozialen Transformation
- Beitrag zur Reduzierung des ökologischen Fussabdrucks der digitalen Technologien

Die Stiftung Ethos thematisiert diese Erwartungen beim regelmässigen Aktionärsdialog mit Unternehmen. Ausserdem werden die Praktiken der grössten an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen (SMI Expanded) jährlich analysiert und es wird ein Rating erstellt.

Praxisfall: Die Geschäftsleitung eines exportorientierten Unternehmens ist im Business-to-Business tätig. Sie geht davon aus, dass sich in den nächsten 3 - 5 Jahren zahlreiche Tätigkeiten automatisieren lassen. Dies führt zu einem grösseren Stellenabbau (z.B. Qualitätskontrolle, Logistik, Kundendienst), was den betroffenen Personen nicht bewusst ist. Wie geht der Verwaltungsrat mit diesem Wissen verantwortungsvoll um?

6.3 Reaktion der Unternehmen

Die steigende Sensibilität der Investorinnen und Investoren erhöht den Druck auf Unternehmen, ihre Verantwortung auch im digitalen Raum wahrzunehmen und Transparenz zu schaffen. Ethisch fragwürdige oder nicht erwünschte Handlungen sollen vermieden werden. Gleichzeitig gibt es auch Unternehmen, die von sich aus aktiv werden. Sei es aus einer inneren Überzeugung der Eignerin bzw. des Eigners heraus, was insbesondere bei kleineren Unternehmen der Fall ist, oder indem sich das Management einen Wettbewerbsvorteil verspricht (z.B. gute Kundenbeziehungen, positives Image, weniger Risiken).

Obwohl erst wenige Unternehmen ihre digitale Verantwortung öffentlich kommunizieren, kristallisieren sich erste Best Practices heraus.

5 Best Practices von Unternehmen

1. Werte: Die ethischen Grundsätze werden schriftlich festgehalten, zum Beispiel im Leitbild, im Code of Conduct oder als explizite Ethik-Richtlinie für den digitalen Raum. Die Unternehmenswerte dienen dabei als moralischer Kompass. Die Werte und ethischen Grundsätze werden kommuniziert.

2. Governance: Die Umsetzung der ethischen Grundsätze wird über die Data Governance (oft auch für Künstliche Intelligenz) sichergestellt. Dazu gehört insbesondere, dass interne Rollen, Prozesse und Verantwortlichkeiten schriftlich festgehalten werden.

3. Kompetenzen: Führungskräften und Mitarbeitenden werden rollenspezifische Aus- und Weiterbildungen ermöglicht, die auch ethische Aspekte thematisieren. So lässt sich das Potenzial der digitalen Transformation von Beginn weg verantwortungsvoll und selbstbestimmt nutzen, passend zur spezifischen Situation des Unternehmens.

4. Transparenz: Über die Datennutzung und den Einsatz neuer Technologien wird transparent informiert, direkt beim digitalen Angebot, auf der Website oder im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht. Eine transparente und verständliche Kommunikation schafft Vertrauen und leistet gleichzeitig einen Beitrag zur Qualitätskontrolle.

5. Monitoring: Dank einem regelmässigen Umfeldmonitoring werden neue und sich verändernde Erwartungen an das Unternehmen sowie potenzielle Regulierungen rechtzeitig erkannt. Diese Entwicklungen beeinflussen die Strategie und den Erfolg des Unternehmens.

In vielen Fällen erfolgt diese konzeptionelle Arbeit innerhalb des Unternehmens. Das bietet Flexibilität und Vertraulichkeit. Oft nehmen Unternehmen ihre digitale Verantwortung auch punktuell wahr, zum Beispiel indem sie sich an einem praxisbezogenen

Forschungsprojekt beteiligen, zusammen mit weiteren Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft.

6.4 Netzwerke und Verbände

Eine zunehmend wichtige Rolle spielen Netzwerke und Verbände. Zum Beispiel verfügt der Verband *Swico* über einen *Digital Ethics Circle*, um für die Schweizer ICT-Branche eine Radarfunktion wahrzunehmen sowie Grundsätze und Angebote für Mitglieder zu entwickeln. Ein weiteres Beispiel ist die *Arbeitsgruppe Data Ethics der Data Innovation Alliance*. Ziel dieses Experten-Netzwerkes aus Unternehmen und Hochschulen ist es, datenethische Kompetenzen innerhalb des Netzwerkes zu entwickeln und zu fördern. Generell zeigt sich, dass in Verbänden vermehrt Leitlinien und Mindestanforderungen erarbeitet werden (z.B. Werbeindustrie, Virtual Reality-Industrie).

Praxisfall: Ihr Unternehmen ist Mitglied eines Verbandes. Dieser hat eine praxisnahe Leitlinie erarbeitet, die von den Mitgliedern unter anderem ein Bekenntnis zu mehr Transparenz bei der Nutzung von Daten und dem Einsatz neuer Technologien beinhaltet. Welche konkreten Konsequenzen hätte dieses Bekenntnis für Ihr Unternehmen?

Da sich die Potenziale und Herausforderungen aufgrund der digitalen Transformation immer weniger allein meistern lassen, arbeiten Akteure aus unterschiedlichen Bereichen vermehrt zusammen. Der Vorteil digitaler Ökosysteme liegt darin, dass die Beteiligten verschiedene Stärken einbringen und unterschiedliche Interessen verfolgen. Wie in biologischen Ökosystemen nehmen sie unterschiedliche Funktionen ein. So bilden sich Wertschöpfungsnetzwerke mit einem Mehrwert für potenzielle Kundinnen und Kunden sowie alle Beteiligten. Zum Beispiel will der Bund vertrauenswürdige Datenräume in Bereichen wie Gesundheit, Mobilität und Finanzen schaffen. So können unterschiedliche Akteure Daten miteinander austauschen, Angebote gemeinsam verbessern und neue Dienstleistungen entwickeln. Dabei verpflichten sich alle Beteiligten, gewisse ethische Grundsätze einzuhalten, um Vertrauen zu schaffen.

Zusammenfassung: *Für den wirtschaftlichen Erfolg ist es von zentraler Bedeutung, dass Unternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. Dieses Potenzial lässt sich allerdings nur dann ausschöpfen, wenn die Erwartungen von Kundinnen und Kunden sowie weiteren Stakeholdern ernst genommen werden und sich die Unternehmen ihnen gegenüber als vertrauenswürdig erweisen.*

7. Die Verantwortung des Verwaltungsrats

Setzen sich Unternehmen systematisch mit den Erwartungen und Verpflichtungen, die an sie gestellt werden, auseinander? Sind die Voraussetzungen vorhanden, um das Potenzial der Digitalisierung verantwortungsvoll zu nutzen? Die digitale Transformation betrifft alle Unternehmen, unabhängig von ihrer Grösse oder Branche, und sie ist von strategischer Bedeutung. Deshalb ist die verantwortungsvolle Nutzung von Daten und neuen Technologien auch für Verwaltungsräte ein Schlüsselthema.

7.1 Voraussetzungen im Verwaltungsrat

Um der Aufsichtsfunktion und verantwortungsvollen Begleitung des Managements bei der Umsetzung der Strategie gerecht zu werden, braucht es gewisse inhaltliche und organisatorische Voraussetzungen im Verwaltungsrat:

- **Eigene Weiterbildung:** Stellen Sie sicher, dass Sie wissen, was mit Daten und datenbasierten Technologien möglich ist, wo es aber auch Grenzen gibt (z.B. Probleme bei den Trainingsdaten, richtige Interpretation von Ergebnissen, Sensibilität bei biometrischen Daten, Basiswissen Künstliche Intelligenz). Ein grundlegendes Verständnis ist nötig, um informierte und verantwortungsbewusste Entscheidungen treffen und wo nötig Korrekturen vornehmen zu können.
- **VR-Organisation:** Klären Sie, ob das Thema im Verwaltungsrat behandelt wird oder welcher VR-Ausschuss die digitale Transformation des Unternehmens begleitet. Erfolgt die Umsetzung abgestimmt auf die Werte des Unternehmens? Sind die dafür nötigen Kompetenzen in der Geschäftsleitung vorhanden oder braucht es gezielte Weiterbildungen? Werden mögliche Risiken überwacht? Allenfalls kann die Bildung eines neuen (temporären) VR-Ausschusses als Sparringspartner der GL sinnvoll sein, auch um sicherzustellen, dass potenzielle Schäden und Prozessrisiken vermieden werden.

- **VR-Zusammensetzung:** Achten Sie bei der regelmässigen Selbstevaluation und mit Blick auf die Nachfolgeplanung darauf, dass Fähigkeiten wie Daten- und Technologiekompetenz, soziale Kompetenzen, Ethikkompetenz und Reflexionskompetenz abgedeckt sind. Auch genügend Diversität ist wichtig, da der digitale Wandel eine holistische Sicht bedingt (z.B. dynamische Rechtslage, erwartete Selbstverpflichtung der Wirtschaft, Veränderung der Arbeitswelt, Auswirkungen der Digitalisierung auf die Nachhaltigkeit). Versuchen Sie, allfällige Defizite im Interesse des Unternehmens nicht zu verbergen (z.B. fehlende Verjüngung oder fehlende Diversität). Gehen Sie damit innerhalb des Gremiums vertrauensvoll um, um Defizite mittelfristig zu beheben. Auch eine externe Evaluation des Verwaltungsrats als Team sowie seine Arbeit können zu wertvollen Optimierungen beitragen.

7.2 Handlungsfelder des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat muss den strategischen Wert von Daten und neuen Technologien ebenso kennen wie die damit verbundenen Risiken und unerwünschten Nebenwirkungen. Sein Beitrag zur digitalen Verantwortung des Unternehmens erfolgt vor allem über sieben Handlungsfelder:

1. **Zusammensetzung der Geschäftsleitung:** Stellen Sie sicher, dass CEO und Geschäftsleitungsmitglieder über die nötigen Technologie-Kompetenzen (z.B. Möglichkeiten und Grenzen der technischen Umsetzung kennen, den Einsatz von Technologien als soziotechnischen Prozess verstehen) zur Umsetzung digitaler Projekte und interner Veränderungsprozesse verfügen, und dass sie mit den Unternehmenswerten vertraut sind. Mit Blick in die Zukunft ist zusätzlich zu prüfen, ob die richtigen Funktionen in der Geschäftsleitung vertreten sind. Allenfalls sind Anpassungen nötig, um die digitale Transformation glaubwürdig und erfolgreich zu meistern.
2. **Vergütung der Geschäftsleitung:** Überprüfen Sie, ob der Lohn und weitere Anreize so gesetzt sind, dass mittel- bis langfristige Erfolge belohnt werden. Auch realistische Ziele reduzieren den Druck, Risiken einzugehen oder Interessen einseitig durchzusetzen (z.B. fragwürdige Geschäftspraktiken zwecks kurzfristiger Gewinne, fragwürdige Überwachung am Arbeitsplatz, Einsatz unausgereifter Technologien ausserhalb von Innovationsprojekten), was das Vertrauen in die Führung zerstören kann. Das Verhalten der GL-Mitglieder und ihre Personalentscheide haben eine Vorbildfunktion. Sie prägen die gelebte Unternehmenskultur.
3. **Strategie und Berichterstattung:** Berücksichtigen Sie bei der Formulierung der Strategie sowie bei der Beratung strategischer Digitalisierungsvorhaben auch die aus Ihrer Sicht berechtigten Anliegen der Stakeholder und gleichen Sie diese mit den Unternehmenswerten ab. Dieser Abgleich bezieht sich einerseits auf das Geschäftsmodell sowie die datenbasierten Produkte und Dienstleistungen (z.B. effizientere Prozesse, automatisierte Wartung von Maschinen, individualisierte Angebote, neue Services). Andererseits geht es um die sozialverträgliche Transformation im Unternehmen sowie um die Minimierung des ökologischen Fussabdruckes digitaler Technologien. Diese holistische Sicht sowie eine transparente Kommunikation stärken das Vertrauen der internen und externen Stakeholder in das Unternehmen – auch wenn nicht alle Anliegen aufgrund divergierender Interessen berücksichtigt werden können. Nutzen Sie die Website und den Geschäftsbericht bzw. die Nachhaltigkeitsberichterstattung, um aktuelle Herausforderungen im Kontext der digitalen Transformation sowie die digitale Verantwortung des Unternehmens zu thematisieren.
4. **Ethische Leitlinien:** Definieren Sie Werte und Prinzipien, die das Unternehmen insbesondere bei der digitalen Transformation beachten sollte (z.B. Inklusion der jüngeren Generation, sicherstellen der Autonomie von Kundinnen und Kunden, Verhinderung von Diskriminierung). Abgeleitet von diesen Werten müssen verbindliche Leitplanken im Sinne von ethischen Standards formuliert, kommuniziert und geschult werden. Dies ist auch deshalb wichtig, weil die digitale Transformation nicht ein einziges, befristetes Projekt ist. Transformationsprojekte laufen parallel auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens ab. Hier sind oft auch Kooperationen oder komplett neue Ökosysteme involviert. Gesetzliche Vorschriften bilden den Mindeststandard. Da sie dem dynamischen Umfeld nicht gerecht werden, sind zusätzlich selbstgewählte ethische Leitlinien nötig. Sie wirken bewusstseinsbildend und tragen als Teil der Corporate Governance dazu bei, dass die erarbeitete Haltung im Unternehmen konsequent angewendet wird.

5. **Risikomanagement:** Überprüfen Sie das Risikomanagement auf seine Vollständigkeit. Werden die gesetzlichen Vorschriften eingehalten und sind die Auswirkungen neuer Regulierungen bekannt? Ist die Sensibilität für spezifische Risiken im Umgang mit Daten (z.B. veraltete Infrastruktur, fehlende Cyber-Resilienz, Datenschutzgesetze im Ausland, fehlendes Fachwissen) und neuen Technologien (z.B. neue Abhängigkeiten, fehlende Ressourcen, potenzieller Rechtsstreit, kulturelle Unterschiede, Betriebsunterbrechungen) vorhanden? Gibt es schriftlich ausformulierte ethische Grundsätze, die das Verhalten im digitalen Raum abdecken, oder ist ein zusätzliches Commitment nötig? Existiert eine Governance für Daten und den Umgang mit neuen Technologien (z.B. Rollen, Prozesse, Dokumentation, Rechenschaftspflicht, Verantwortlichkeiten, Audits, unabhängige Ombudsstelle)? Die Identifikation neuer Risiken sowie regelmässige Schulungen reduzieren mögliche Finanz- und Reputationsschäden.
6. **Due-Diligence-Prüfung:** Lassen Sie sich bei einem Unternehmenskauf, beim Erwerb einer Unternehmensbeteiligung oder bei strategisch wichtigen Beschaffungen zeigen, welche konkreten Massnahmen das Unternehmen ergriffen hat, um Chancen wahrzunehmen und Risiken zu minimieren. Wenn der Partner beim Einsatz digitaler Technologien oder bei der Datennutzung versagt, stellt dies ein Risiko dar.
7. **Monitoring:** Verfolgen Sie die Meinungsbildung im öffentlichen Diskurs, um ethisch fragwürdige Einsatzgebiete (z.B. Automatisierung sensibler Entscheidungen, pseudowissenschaftliche Grundlagen von KI-Lösungen) sowie neueste Erkenntnisse (z.B. Stimm- und Gesichtserkennung, DeepFake-Technologien, Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse bei komplexen KI-Systemen) zu kennen. Diese Sensibilität hilft, Erwartungen an das Unternehmen sowie Reputationsrisiken frühzeitig zu identifizieren, denn das Umfeld bleibt in den nächsten Jahren dynamisch (z.B. neue Regulierungen, veränderte Kundenerwartungen, technologische Fortschritte).

Zusammenfassung: *Der verantwortungsvolle Umgang mit Daten und neuen Technologien ist von strategischer Bedeutung und deshalb ein Schlüsselthema für Verwaltungsräte. Der Verwaltungsrat muss die inhaltlichen und organisatorischen Voraussetzungen schaffen, damit informierte und verantwortungsvolle Entscheidungen auch bei Zukunftsthemen sichergestellt sind.*

8. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die digitale Transformation ist in vollem Gange, weshalb auch zahlreiche Fragen zur Verantwortung der Unternehmen noch ganz am Anfang stehen. Die technischen Möglichkeiten entwickeln sich laufend weiter, was auch das öffentliche Bewusstsein verändert. Diese Tatsachen dürfen nicht als Grund dazu dienen, die Corporate Digital Responsibility nicht bereits jetzt anzupacken. Vielmehr ist es eine Chance für Unternehmen, die Diskussion zu eröffnen und die digitale Transformation im Dialog mit den Stakeholdern verantwortungsvoll zu gestalten. Verwaltungsräte müssen sich mit aktuellen technologischen Entwicklungen auseinandersetzen und diese hinsichtlich ihres Mehrwerts für das Unternehmen prüfen. Gleichzeitig gilt es, ethische Standards für den verantwortungsvollen Umgang mit Daten und neuen Technologien zu schaffen.

Der Verwaltungsrat muss sich somit bereits heute folgende Fragen stellen:

- In welchen Bereichen des Unternehmens stellen sich neue ethische Fragen? Welche wirtschaftlichen Folgen können dadurch entstehen?
- Welche gesetzlichen Regulierungen kommen auf uns zu? Wie beeinflussen sie das Unternehmen?
- Inwiefern kommunizieren wir unsere ethischen Grundsätze nach innen und aussen? Was machen wir nicht? Mit wem arbeiten wir zusammen, mit wem nicht?
- Welches Selbstverständnis haben wir im Umgang mit Daten und neuen Technologien jenseits rechtlicher Vorgaben? Ist uns das wirklich wichtig?
- Wie können wir Digitalisierung und Nachhaltigkeit zum Wohl der Gesellschaft und des Unternehmens nutzen?

9. Weiterführende Informationen

Weitere Quellen (alphabetisch)

- AlgorithmWatch (2021): Automating Society. Schweizer Länderausgabe
- Corporate Digital Responsibility Initiative (D): Leitlinien und Handlungsempfehlungen
- Data Innovation Alliance (2020): Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung
- Ethos Stiftung (2020): Digitale Verantwortung von Unternehmen
- EU-Kommission (2022): Behavioural study on unfair commerical practices in the digital environment
- Initiative D21 (2022): Ein digitalethischer Kompetenzrahmen aus der Praxis und für die Praxis
- OECD (2019): Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights. The BASIC Toolkit
- SATW (2017): Ethische Herausforderungen für Unternehmen im Umgang mit Big Data
- Swiss Digital Initiative (2021): Labels and Certifications for the Digital World
- WEF (2020): The Future of Jobs Report 2020

Wertvolle Grundlagen

- Ethische Entscheidungsfindung. Ein Handbuch für die Praxis von Barbara Bleisch, Markus Huppenbauer, Christoph Baumberger (2021)
- Mensch, Maschine, Identität. Ethik der Künstlichen Intelligenz von Orlando Budelacci (2022)
- Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility. Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeitsmanagement im Digitalzeitalter von Saskia Dörr (2020)