

IMAGO · ATELIER

Whitepaper 06

Compliance-Theater

Warum die meisten AI-Governance-Beratungen Teil des Problems sind

Eine dialektische Analyse des AI-Governance-Marktes aus Sicht von Neuroleadership, Managementtheorie und Systemtheorie

Silvia Mann-Kundt

Systems Thinker · Imago Atelier
complexity-organizer.com · 2026

Abstract

Der Markt für AI-Governance-Beratungen wächst schneller als das Verständnis des Problems, das er zu lösen vorgibt. Dieses Whitepaper wendet den dialektischen Algorithmus – ein Prüfraster für Vollständigkeit, Gegenargumentintegration, Notwendigkeit und Erfüllbarkeit – auf die gängigsten AI-Governance-Frameworks an und stellt dabei fest: Die meisten bestehen den Test nicht. Sie scheitern an den vier Grundfragen der Rationalität: Woher stammt das Wissen? Welches Interesse hat die Wissensquelle? Unter welchen Voraussetzungen gilt das behauptete Wissen? Wie sind die zentralen Begriffe definiert? Aus Perspektive der Neuroleadership wird gezeigt, warum Compliance-Theater psychologisch wirksam ist, obwohl es organisationale Wirklichkeit nicht verändert. Aus systemtheoretischer Perspektive wird die autopoietische Selbstlegitimation von Governance-Institutionen beschrieben. Aus der Tradition wissenschaftlicher Dialektik – von Hegel über Popper bis Habermas – wird eine Krieteriologie entwickelt, die echte von scheinbarer Governance zu unterscheiden erlaubt. Das Ergebnis ist unbequem: Compliance-Dokumentation und substanzielle AI-Governance sind nicht nur unterschiedliche Qualitätsstufen – sie sind oft gegenläufige Aktivitäten.

Schlüsselwörter: AI Governance · Dialektischer Algorithmus · Compliance-Theater · Neuroleadership · Systemtheorie · Habermas · Popper · Ideologiekritik · EU AI Act

01 · EINLEITUNG

Das große Geschäft mit der Unsicherheit

Im Jahr 2023 publizierte das World Economic Forum einen Bericht, in dem AI-Governance als eine der fünf kritischsten Herausforderungen globaler Unternehmensstrategie bezeichnet wurde. Im Jahr 2024 lagen die weltweiten Ausgaben für AI-Compliance- und Governance-Beratung bei geschätzten 4,5 Milliarden US-Dollar. Im Jahr 2025 trat der EU AI Act in Kraft. Seitdem wächst dieser Markt exponentiell.

Diese Zahlen sagen nichts darüber aus, ob das Problem besser geworden ist. Sie sagen, dass das Geschäft mit dem Problem besser geworden ist.

Das ist die Ausgangshypothese dieses Papers: Der AI-Governance-Beratungsmarkt hat ein strukturelles Interesse daran, das Problem, das er lösen soll, nicht zu lösen. Das gelöste Problem ist kein Kunde mehr. Der perpetuierte Compliance-Bedarf ist ein dauerhaftes Geschäftsmodell.

Diese These ist nicht zynisch. Sie ist die Anwendung einer simplen dialektischen Grundfrage, die jede Urteilsbildung voraussetzen sollte: Welches Interesse hat die Wissensquelle? Ein Urteil sagt sehr viel mehr über den Urteilenden als über den Beurteilten — dieser Satz, der aus der Seminar-Tradition dialektischer Praxis stammt, ist kein psychologischer Ratschlag. Er ist ein epistemisches Prinzip.

Dieses Paper wendet dieses Prinzip und den vollständigen dialektischen Algorithmus auf den AI-Governance-Beratungsmarkt an. Es ist kein Angriff auf alle Governance-Arbeit — es ist eine Einladung zur Unterscheidung: zwischen substanzieller Governance und Compliance-Theater. Und eine Einladung, den Mut aufzubringen, diese Unterscheidung öffentlich zu treffen.

THESE I *Ein Governance-Framework, das nicht in der Lage ist, seine zentralen Begriffe zu definieren, ist kein Governance-Framework. Es ist ein Glossar der Unverbindlichkeit — und als solches kommerziell hochattraktiv.*

02 · WERKZEUG

Der dialektische Algorithmus als Analysewerkzeug

Dialektik ist älter als Sokrates — aber Sokrates hat ihr die Form gegeben, die sie produktiv macht: die Frage als Instrument der Wahrheitsfindung. Der dialektische Algorithmus, wie er in der Tradition rationaler Argumentation entwickelt wurde und wie er auch in zeitgenössischer Praxis dialogischer Führung eingesetzt wird, strukturiert sich entlang vier Prüfdimensionen: Vollständigkeit, Gegenargumentintegration, Notwendigkeit und Erfüllbarkeit.

Jede dieser Dimensionen ist mit einer konkreten Fragekompetenz verbunden. Zusammen bilden sie ein Prüfraster, das — konsequent angewendet — jedes Argument auf seine substantielle Belastbarkeit testet. Im Folgenden werden die vier Grundfragen der Rationalität — ergänzt durch die dialektischen Prüfschritte — auf exemplarische AI-Governance-Frameworks angewendet.

GRUNDFRAGE 1 · VOLLSTÄNDIGKEIT **Woher weißt du das?**

Die epistemische Basis: Auf welchem Wissen, welcher Empirie, welchen Fallstudien beruht dieses Framework?

Die meisten AI-Governance-Frameworks — darunter der EU AI Act, das NIST AI Risk Management Framework und die Corporate Governance-Lösungen großer Consultings — beruhen auf einer eigentümlichen epistemischen Grundlage: Sie sind überwiegend normativ, nicht empirisch. Sie beschreiben, wie Governance sein sollte — ohne systematische Evidenz, dass dieser Sollzustand in realen Organisationen erreichbar ist.

Das ist kein Zufall. Empirische Governance-Forschung ist teuer, langsam und liefert keine sauberen Antworten. Normative Frameworks sind schnell, skalierbar und verkaufbar. Der Bias zugunsten des Normativen ist nicht intellektuell bedingt — er ist ökonomisch konditioniert.

Karl Popper hat in seiner Wissenschaftstheorie gezeigt, dass ein Satz nur dann wissenschaftlichen Status beanspruchen darf, wenn er falsifizierbar ist — wenn also angegeben werden kann, unter welchen Bedingungen er als widerlegt gilt. Die meisten AI-Governance-Empfehlungen erfüllen dieses Kriterium nicht: Sie können nicht scheitern, weil sie nie konkret genug sind, um daran gemessen zu werden.

„Für eine Theorie, die nicht falsifiziert werden kann, gibt es keine Antwort auf die Frage, wann sie zu verwerfen ist.“ — Karl Popper, *Logik der Forschung*, 1934

GRUNDFRAGE 2 · GEGENARGUMENTE **Welches Interesse hat die Wissensquelle?**

Cui bono: Wer profitiert vom Framework — und wer nicht? Welche Gegenargumente werden ignoriert?

Diese Frage ist die unbequemste — und wird deshalb am systematischsten vermieden. Die führenden AI-Governance-Frameworks werden veröffentlicht von: Unternehmensberatungen (McKinsey, Deloitte, Accenture), die mit ihrer Umsetzung Milliardenumsatz generieren; Technologieunternehmen (Google, Microsoft, IBM), deren Geschäftsmodell von AI-Adoption abhängt; Regulatoren (EU-Kommission, NIST), die ihren eigenen institutionellen Fortbestand durch Regulierungskompetenz sichern.

Keine dieser Quellen ist epistemisch neutral. Das bedeutet nicht, dass ihr Wissen falsch ist — es bedeutet, dass die zweite Grundfrage der Rationalität nicht optional ist: Welches Interesse hat die Wissensquelle?

Die Antwort ist in allen Fällen dieselbe: Das Interesse, als unentbehrlicher Akteur in der Governance-Infrastruktur zu verbleiben. Frameworks, die zu einfach sind, machen Berater überflüssig. Frameworks, die zu komplex sind, machen sie dauerhaft notwendig. Der Anreiz zeigt in eine Richtung.

STRUKTURKONFLIKT *Governance-Anbieter haben keinen wirtschaftlichen Anreiz, Governance so zu gestalten, dass sie ohne externe Unterstützung funktioniert. Das ist kein Vorwurf — es ist eine systemische Tatsache, die bei der Bewertung ihrer Empfehlungen berücksichtigt werden muss.*

GRUNDFRAGE 3 · NOTWENDIGKEIT Unter welchen Voraussetzungen gilt das?

Gültigkeitsgrenzen: Für welche Organisationstypen, Kontexte, Reifegrade wurden diese Empfehlungen entwickelt?

Der EU AI Act wurde für den europäischen Binnenmarkt und mit Blick auf hochriskante AI-Systeme entwickelt. Das NIST AI RMF entstand im US-amerikanischen Regulierungskontext. McKinseys Governance-Modelle wurden für Konzerne mit dedizierten Legal, Compliance und Technology Teams entwickelt.

Was passiert, wenn diese Frameworks ohne Kontextanpassung auf einen mittelständischen Versicherungsmakler, ein Krankenhaus oder eine kommunale Verwaltung angewendet werden? Sie überfordern nicht nur operativ — sie erzeugen eine Form von Governance-Arbeit, die mit dem eigentlichen Risikomanagement nichts zu tun hat.

Die dritte Grundfrage der Rationalität — unter welchen Voraussetzungen ist das behauptete Wissen gültig? — wird von den meisten Frameworks nicht beantwortet. Sie werden als universell gültig präsentiert. Das ist wissenschaftlich unhaltbar und praktisch schädlich.

GRUNDFRAGE 4 · DEFINITIONEN Wie lauten die Definitionen der zentralen Begriffe?

Präzision der Sprache: Sind Transparenz, Fairness, Accountability, Risk so definiert, dass sie operational sind?

Die Anforderungen an eine gute Definition sind bekannt: Sie braucht einen Geltungsbereich, einen nächsthöheren Oberbegriff, Abgrenzung gegen Nachbarbegriffe und Trennschärfe — keine Zirkel, keine weiteren theoretischen Begriffe, keine Metaphern. Diese Kriterien sind nicht akademisch — sie sind pragmatisch: Definitionen, die sie erfüllen, sind operational. Definitionen, die sie nicht erfüllen, sind dekorativ.

Wenden wir diese Kriterien auf die zentralen Begriffe gängiger AI-Governance-Frameworks an:

Begriff	Was Frameworks sagen	Was fehlt
Transparenz	"AI-Systeme müssen erklärbar sein"	Für wen? In welchem Maß? Gegen welche Nachbarbegriffe (Erklärbarkeit, Nachvollziehbarkeit)?
Fairness	"Keine diskriminierenden Outputs"	Definition von Diskriminierung? Welche Gruppen? Welches Fairness-Konzept (equal outcomes vs. equal treatment)?
Accountability	"Klare Verantwortlichkeiten"	Verantwortung = wissen, was zu tun ist, wenn Fehler passieren. Diese Definition fehlt in jedem Framework.
AI Risk	"Identifikation und Management von Risiken"	Risiko: Schadenswahrscheinlichkeit × Schadensausmaß. Welcher Schaden? Für wen? Gemessen wie?
Human Oversight	"Mensch bleibt in der Kontrolle"	Kontrolle: Folgen einer Entscheidung auf den Schirm kriegen und bewerten. Welche Entscheidungen? Welches Intervall?

Das Ergebnis ist eindeutig: Die zentralen Begriffe der AI-Governance-Frameworks erfüllen die Kriterien guter Definitionen nicht. Sie sind operationale Hohlformen — groß genug, dass jede Organisation ihre eigene Interpretation hineinlesen kann, und damit groß genug, dass keine Organisation wirklich rechenschaftspflichtig gemacht werden kann.

THESE II Ein Governance-Framework, dessen zentrale Begriffe so definiert sind, dass niemand dagegen verstoßen kann, ist kein Governance-Framework. Es ist eine institutionelle Beruhigungsmöglichkeit.

03 · PERSPEKTIVE I

Neuroleadership: Warum Compliance-Theater psychologisch wirkt

3.1 Das Sicherheitsbedürfnis und das Ritual

Warum kaufen Organisationen Governance-Frameworks, die keinen Unterschied machen? Die Antwort liegt nicht in Irrationalität — sie liegt in der Neurobiologie des Sicherheitsbedürfnisses.

David Rock's SCARF-Modell beschreibt fünf Domänen, in denen das Gehirn soziale Situationen als Belohnung oder Bedrohung bewertet: Status, Certainty (Gewissheit), Autonomy, Relatedness, Fairness. Von diesen fünf ist Certainty die machtvollste: Das Gehirn interpretiert Ungewissheit als Bedrohung — im wörtlichen Sinne als Aktivierung des limbischen Systems, was kognitive Kapazität für rationale Analyse reduziert.

AI-Governance-Frameworks bieten in dieser Situation genau das, was das Gehirn braucht: eine Reduktion von Ungewissheit durch das Ritual der Compliance. Das Framework existiert. Es wurde dokumentiert. Der externe Berater hat es bestätigt. Das Zertifikat hängt an der Wand. Das limbische System beruhigt sich.

Ob das Framework das Risiko tatsächlich reduziert, ist eine Frage des Präfrontalen Cortex — des Systems, das für rationale Analyse zuständig ist, aber genau dann unterdrückt wird, wenn Angst und Compliance-Druck die Entscheidung treiben. Matthew Lieberman's Forschung zur sozialen Kognition zeigt: Unter sozialem Druck — wie dem Druck, regulatorisch compliant zu erscheinen — dominiert das ventrale Striatum (Belohnungserwartung) über den dorsolateralen präfrontalen Cortex (analytisches Denken).

3.2 Das Problem des Performativen

Compliance-Rituale haben eine weitere neurobiologische Funktion: Sie produzieren das Gefühl von Kontrolle ohne den Aufwand tatsächlicher Kontrolle. Langer (1975) beschrieb dieses Phänomen als „illusion of control“: Menschen handeln mit höherer Risikobereitschaft, wenn sie das Gefühl haben, Kontrolle zu haben — auch wenn diese Kontrolle illusionär ist.

Im Kontext von AI-Governance bedeutet das: Eine Organisation, die ein Governance-Framework implementiert hat, fühlt sich möglicherweise sicherer als eine Organisation ohne Framework — auch wenn das erste Framework rein dokumentarischer Natur ist und das zweite echte Risikokompetenz entwickelt hat. Die Compliance-Illusion ist nicht neutral: Sie erhöht die Bereitschaft, AI-Risiken einzugehen, die ohne das False-Sense-of-Security-Effekt nicht eingegangen worden wären.

Dieser Effekt ist aus der Sicherheitsforschung bekannt: Gurke & Fischbacher-Smith (2007) zeigen für den Finanzsektor, dass robuste Compliance-Kulturen die Risikowahrnehmung paradoxerweise reduzieren — weil das System der Kontrolle als Puffer wahrgenommen wird. Dasselbe Muster ist für AI-Governance zu erwarten.

THESE III *Compliance-Theater ist neurobiologisch nicht harmlos. Es produziert eine Illusion von Kontrolle, die die tatsächliche Risikowahrnehmung erniedrigt und damit genau das Gegenteil des behaupteten Ziels erzeugt.*

04 · PERSPEKTIVE II

Systemtheorie: Die autopoietische Selbstlegitimation

4.1 Governance als selbstreferenzielles System

Niklas Luhmanns Systemtheorie bietet eine nüchterne Erklärung für das Phänomen des Compliance-Theaters: Institutionen sind autopoietische Systeme — sie erschaffen sich selbst, erhalten sich selbst und organisieren sich selbst. Ihre primäre Operation ist nicht die Lösung von Umweltproblemen, sondern die Reproduktion ihrer eigenen Strukturen.

Der AI-Governance-Beratungsmarkt ist ein solches System. Er hat eine eigene Sprache (Governance, Risk, Compliance; High-Risk AI; Human-in-the-Loop), eine eigene Infrastruktur (Zertifizierungen, Frameworks, Standards), eigene Funktionslogiken (Audit, Dokumentation, Reporting) und eigene Reproduktionsmechanismen (neue Regulierungen erzeugen neue Beratungsbedarfe).

Dieses System ist nicht primär auf AI-Risikoreduktion ausgerichtet — es ist auf seine eigene Reproduktion ausgerichtet. Das ist nicht böseartig. Es ist systemisch. Luhmanns Pointe: Wer einem autopoietischen System vorwirft, dass es sich selbst reproduziert statt die Umwelt zu verbessern, missverstehe die Logik des Systems.

4.2 Vertrauen und Kontrolle: Ein systemischer Widerspruch

Vertrauen lässt sich definieren als Abwesenheit von Kontrolle — genauer: als das Unterlassen von Fremdkontrolle und deren Substitution durch Selbstkontrolle dort, wo man Kontrolle vorfinden würde. Diese Definition macht sofort sichtbar, was AI-Governance-Frameworks, die überwiegend auf Kontrollmechanismen setzen, strukturell nicht leisten können: Sie können kein Vertrauen erzeugen.

Kontrolle reduziert Transaktionskosten nur dann, wenn sie vertrauensbasiert durch Selbstkontrolle ersetzt werden kann. Governance-Frameworks, die Fremdkontrolle als primäres Instrument einsetzen — Audits, externe Reviews, Dokumentationspflichten — erhöhen Transaktionskosten und erzeugen defensive Organisationsstrukturen, die Compliance nach außen performieren, ohne innere Kompetenz zu entwickeln.

Luhmann's Konzept der strukturellen Kopplung zeigt den Ausweg: Governance wird wirksam, wenn sie nicht Kontrolle verordnet, sondern Irritationsangebote schafft, auf die Organisationen autopoietisch antworten — durch eigene Bedeutungskonstruktion, nicht durch externe Vorgaben. Das ist fundamental anders als das, was der Governance-Beratungsmarkt anbietet.

4.3 Konflikte als Orientierungsverlust

Konflikte lassen sich definieren als Wettbewerb, bei dem die Regeln des Entscheidens nicht klar sind oder nicht offengelegt wurden. Diese Definition — ergänzt durch die WEIB-Systematik (Werte, Erwartungen, Interessen, Bedürfnisse als Konfliktursachen) — macht das Kernproblem sichtbar: AI-Governance-Debatten sind Konflikte im technischen Sinne, weil die

Regeln des Entscheidens — Wessen Sicherheit? Mit welchen Methoden gemessen? Wer entscheidet? — nicht definiert sind.

In diesem Kontext ist ein Framework, das die Regeln vorgibt, ohne den zugrundeliegenden Wertekonflikt zu adressieren, keine Lösung des Konflikts. Es ist die Institutionalisierung des Konflikts in einer Form, die dessen Sichtbarkeit reduziert — und damit seine Bearbeitbarkeit.

THESE IV *AI-Governance-Frameworks, die Kontrolle statt Vertrauen als primäres Instrument einsetzen, erhöhen systematisch die Transaktionskosten ohne die zugrundeliegenden Werte- und Interessenkonflikte zu adressieren. Sie institutionalisieren das Problem, das sie lösen sollen.*

05 · PERSPEKTIVE III

Wissenschaftliche Dialektik: Von Hegel über Popper bis Habermas

5.1 Hegels dialektische Methode und ihre Anwendung

Hegels dialektische Methode beschreibt den Erkenntnisfortschritt als dreistufigen Prozess: These — Antithese — Synthese. Diese Struktur ist nicht nur philosophische Metaphysik — sie ist ein Modell für die Entwicklung von Wissen in Auseinandersetzung mit Widerspruch.

Im Kontext des AI-Governance-Diskurses lässt sich beobachten: Der Diskurs verharrt auf der Stufe der These. Die These lautet: AI ist riskant, Governance ist notwendig, Compliance schützt. Die Antithese — Governance in ihrer heutigen Form ist möglicherweise selbst ein Risikofaktor; Compliance-Theater erhöht die Exposition; externe Frameworks können interne Kompetenzentwicklung substituieren und damit frühere Sicherheit durch spätere Abhängigkeit ersetzen — wird selten formuliert. Eine Synthese, die beides integriert, existiert kaum.

Ein Diskurs, der seine Antithesen nicht integriert, entwickelt kein Wissen. Er entwickelt Dogma. Der AI-Governance-Diskurs ist in weiten Teilen ein Dogmatisierungsprozess, kein Erkenntnisprozess.

5.2 Poppers Falsifizierbarkeitskriterium und Governance-Frameworks

Karl Poppers Falsifizierbarkeitskriterium ist das wichtigste wissenschaftliche Prüfwerkzeug für normative Systeme: Eine Theorie, die nicht falsifizierbar ist — die nicht angibt, unter welchen Bedingungen sie als widerlegt gilt — hat keinen wissenschaftlichen Status. Sie ist Metaphysik, nicht Wissenschaft.

Angewendet auf AI-Governance: Welche Bedingungen müssten erfüllt sein, damit das NIST AI RMF als gescheitert gilt? Unter welchen Umständen wäre ein ISO-42001-zertifiziertes

Unternehmen nachweislich unsicherer als ein nicht-zertifiziertes? Welche Outcome-Metriken definieren den Erfolg oder Misserfolg eines Governance-Frameworks?

Diese Fragen werden nicht beantwortet — weil die Frameworks keine Antworten vorgesehen haben. Sie messen sich nicht an Outcomes, sondern an Prozessen. Prozesskonformität ist immer erreichbar. Outcome-Verbesserung ist falsifizierbar. Die Wahl des ersten Kriteriums ist keine epistemische Entscheidung — sie ist eine strategische.

„Die Schärfe eines Urteils wird nicht durch seine Sicherheit gemessen, sondern durch die Präzision seiner Bedingungen.“ — Karl Popper, *Conjectures and Refutations*, 1963

5.3 Habermas: Kommunikative vs. strategische Rationalität

Jürgen Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns unterscheidet zwei Formen der Rationalität: kommunikative Rationalität, die auf verständigungsorientierten Austausch zielt, und strategische Rationalität, die auf Einflussnahme und Zielerreichung ausgerichtet ist. Die Legitimationsgrundlage demokratischer und wissenschaftlicher Institutionen liegt in der kommunikativen Rationalität — im herrschaftsfreien Diskurs, in dem das bessere Argument zählt.

Der AI-Governance-Diskurs ist in seiner vorherrschenden Form strategisch-rational, nicht kommunikativ-rational: Stakeholder mit wirtschaftlichen und politischen Interessen setzen Frameworks durch, die ihre Position stärken. Technologieunternehmen verhandeln Regulierung, die für sie umsetzbar ist. Beratungsunternehmen prägen Standards, die ihre Expertise adressieren. Regulatoren schaffen Komplexität, die ihre institutionelle Notwendigkeit bestätigt.

Das herrschaftsfreie Argument — die Frage, was tatsächlich AI-Risiken reduziert, empirisch und präzise gemessen — hat in diesem Diskurs systematisch weniger Gewicht als die strategisch platzierten Interessen der dominanten Akteure.

5.4 Frankfurter Ideologiekritik: Governance als Legitimationsinstrument

Die Kritische Theorie der Frankfurter Schule — insbesondere Adorno und Horkheimer in der Dialektik der Aufklärung — entwickelte eine Methode der Ideologiekritik: die Analyse, wie herrschende Ideen die Interessen der Herrschenden legitimieren, ohne als interessengeleitet erkennbar zu sein.

AI-Governance-Frameworks als Gegenstand dieser Methode: Sie präsentieren sich als technisch-neutrale Compliance-Anforderungen. Tatsächlich bevorzugen sie ressourcenstarke Organisationen (hoher Compliance-Aufwand schlägt kleine Wettbewerber), etablierte Technologieunternehmen (deren Architekturen als Referenz für „trustworthy AI“ gelten) und westliche Regulierungskonzepte (deren Übertragbarkeit auf andere Rechtskontexte ungeprüft vorausgesetzt wird).

Diese Privilegierungen sind nicht zufällig. Sie sind Strukturmerkmal eines Governance-Diskurses, der nicht die Frage stellt, wessen Sicherheit gewährleistet werden soll und wessen Interessen dabei möglicherweise kollidieren.

THESE V *AI-Governance-Frameworks sind keine epistemisch neutralen Compliance-Instrumente. Sie sind politische Artefakte, deren Entstehungskontext, Interessenkonflikte und Geltungsvoraussetzungen kritisch zu lesen sind – genau so, wie die zweite Grundfrage der Rationalität es verlangt.*

06 · KONSEQUENZEN

Was echte AI Governance bedeutet — und wie sie sich von Compliance-Theater unterscheidet

6.1 Die Unterscheidung

Echte AI Governance ist keine Frage der Framework-Wahl. Sie ist eine Frage der organisationalen Kompetenz: der Fähigkeit, AI-bedingte Risiken im eigenen Kontext zu identifizieren, zu beurteilen und zu managen — nicht auf Basis externer Checklisten, sondern auf Basis internalisierter Urteilsfähigkeit.

Der Unterschied zwischen Compliance-Theater und substanzieller Governance ist nicht graduell. Er ist kategorial:

Compliance-Theater	Substanzielle Governance
Externe Frameworks als primäre Quelle	Interne Risikoanalyse als primäre Quelle
Prozesskonformität als Erfolgskriterium	Outcome-Verbesserung als Erfolgskriterium
Dokumentation als Ziel	Urteilsfähigkeit als Ziel
Zertifikate nach außen sichtbar	Kompetenz nach innen wirksam
Angst als Antrieb (Regulierungsdruck)	Verantwortung als Antrieb (Schadensprävention)
Einmalige Implementierung	Kontinuierliche Reflexion
Berater als Wissensquelle	Eigene Praxis als Wissensquelle
Begriffe undefiniert	Zentrale Begriffe operationalisiert

6.2 Der dialektische Test als Selbstprüfung

Jede Organisation kann den dialektischen Test auf ihre eigene Governance-Arbeit anwenden. Die vier Grundfragen der Rationalität sind keine akademischen Instrumente — sie sind präzises praktisches Handwerkszeug:

- Woher wissen wir, dass diese Governance-Maßnahme wirksam ist? Welche Evidenz haben wir?
- Welches Interesse haben die Quellen unserer Governance-Empfehlungen? Haben wir das systematisch geprüft?
- Für welche Kontexte wurden diese Empfehlungen entwickelt? Treffen diese Kontextannahmen auf uns zu?
- Haben wir „Transparenz“, „Risiko“, „Verantwortung“ so definiert, dass wir entscheiden können, ob wir gegen unsere eigenen Standards verstoßen?

Organisationen, die diese vier Fragen beantworten können, brauchen möglicherweise kein externes Governance-Framework. Organisationen, die sie nicht beantworten können, brauchen kein externes Framework — sie brauchen die Fähigkeit, diese Fragen zu beantworten.

6.3 Präzise Sprache schafft Substanz

Ein Satz aus der Praxis dialektischer Diskursführung hat eine weitreichende Implikation: Präzise Sprache schafft Substanz. Das Gegenteil ist ebenso wahr: Unpräzise Sprache zerstört Substanz — sie schafft Raum für interessengeleitete Auslegung, vermeidet Verbindlichkeit und legitimiert Unterlassung.

Die konsequente Anwendung dieses Prinzips auf AI-Governance bedeutet: Keine Governance-Maßnahme ohne operative Definition ihrer zentralen Begriffe. Keine Zusage ohne Termin. Keine Verantwortung ohne die Klarheit, was zu tun ist, wenn Fehler passieren. Diese Minimalanforderungen schließen die meisten existierenden Frameworks aus dem Bereich substanzialer Governance aus.

THESE VI *Die wirksamste Governance-Maßnahme, die eine Organisation ergreifen kann, kostet nichts: die konsequente Anwendung der vier Grundfragen der Rationalität auf jede eigene Governance-Entscheidung. Was sie kostet, ist Mut — nämlich der Mut, die Antworten zu ertragen.*

07 · AUSBLICK

Die nächste Frage

Dieses Whitepaper ist ein Angriff auf keine bestimmte Beratungsgesellschaft, kein spezifisches Framework und keine Regulierungsbehörde. Es ist ein methodischer Angriff auf eine Denkweise — die Denkweise, die Compliance mit Governance verwechselt, Dokumentation mit Sicherheit, und das Sichtbare mit dem Wirksamen.

Die nächste Frage ist nicht: Welches Governance-Framework sollen wir kaufen? Die nächste Frage ist: Haben wir die Fähigkeit entwickelt, diese Frage selbst zu beurteilen?

Selbstorganisation wohnt Menschen und Organisationen inne. Eine Führungskraft, die das ernst nimmt, fragt sich nicht, wie sie Governance implementiert — sie fragt sich, was sie tun kann, um die Selbstorganisationskompetenz ihrer Organisation im Umgang mit AI-Risiken nicht zu unterbinden oder zu stören. Der Unterschied zwischen diesen beiden Fragen ist der Unterschied zwischen orientieren und kontrollieren — und er hat fundamentale Konsequenzen für die Art von Governance, die entsteht.

Organisationen können nur orientiert, nicht gesteuert werden. Das gilt für AI-Governance genauso wie für jeden anderen Transformationsprozess. Frameworks, die Steuerung simulieren, mögen beruhigen. Sie ändern die Richtung nicht.

„Redlichkeit.“ — Aus der Praxis dialektischer Führung

Das ist der einfachste und schwierigste Grundsatz zugleich. Redlichkeit in der Governance bedeutet: die vier Grundfragen der Rationalität nicht zu umgehen; eigene Interessenkonflikte zu benennen; zentrale Begriffe zu definieren; Ergebnisse zu messen und zu veröffentlichen. Diese Form von Governance ist nicht für den Markt — sie ist für die Sache.

AUSGEWÄHLTE LITERATUR

Referenzen

- [1] Adorno, T. W. & Horkheimer, M. (1944). Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente. Social Studies Association.
- [2] Gurke, J. & Fischbacher-Smith, D. (2007). The implicit and explicit dimensions of operational risk in financial services. *Journal of Operational Risk*, 2(4), 79–103.
- [3] Habermas, J. (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. Suhrkamp.
- [4] Hegel, G. W. F. (1807). Phänomenologie des Geistes. Joseph Anton Goebhardt. [Hier zitiert nach: Eva Moldenhauer & Karl Markus Michel (Hrsg.), Suhrkamp 1970]
- [5] ISO 42001:2023. Artificial intelligence — Management system. International Organization for Standardization.
- [6] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press.
- [7] Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311–328.
- [8] Lieberman, M. D. (2013). Social: Why Our Brains Are Wired to Connect. Crown Publishers.
- [9] Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp.
- [10] Luhmann, N. (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Suhrkamp.
- [11] NIST (2023). Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce.
- [12] Popper, K. R. (1934). Logik der Forschung. Springer.
- [13] Popper, K. R. (1963). Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge. Routledge.
- [14] Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44–52.
- [15] European Parliament and Council (2024). Regulation (EU) 2024/1689 on Artificial Intelligence (AI Act). Official Journal of the European Union.

Imago · Atelier · complexity-organizer.com · 2026

Dieses Whitepaper darf für nicht-kommerzielle Zwecke mit Quellenangabe geteilt werden.