3.

Governance

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fairness als Wertschöpfungsfaktor[1]

Führung zwischen Innovation und Ethik

Maximilian Förster

1. Die doppelte Herausforderung von Innovation und Fairness

In einer Zeit tiefgreifender digitaler Transformation stehen Unternehmen vor der doppelten Herausforderung, einerseits innovative Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) zu nutzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, und andererseits ethische Grundsätze zu wahren, die das Vertrauen ihrer Stakeholder – und damit ihre eigene „license to operate" – sichern. Diese Spannung manifestiert sich im Kontext von Corporate Digital Responsibility (CDR) besonders in dem Wert „Fairness", der zunehmend als kritischer Erfolgsfaktor für nachhaltige Wertschöpfung erkannt wird. Die rasante Entwicklung von KI-Technologien hat tiefgreifende Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, Arbeitsprozesse und Kundenbeziehungen. Algorithmen treffen heute Entscheidungen, die früher Menschen vorbehalten waren – von der Personalauswahl über die Kreditvergabe bis zur Preisgestaltung. Diese Automatisierung verspricht Effizienzgewinne, birgt jedoch das Risiko, bestehende Ungleichheiten zu verstärken oder neue Formen der Diskriminierung zu schaffen. Die Sicherstellung von Fairness in algorithmischen Entscheidungssystemen stellt deshalb sowohl eine ethische als auch wirtschaftliche Notwendigkeit dar. Hier setzt Corporate Digital Responsibility an, ein Konzept, das den verantwortungsvollen Umgang mit digitalen Technologien und Daten in Unternehmen adressiert. CDR ist, wie Alexander Brink hervorhebt, „nicht nur ein ethischer Imperativ, sondern auch eine kluge unternehmerische Entscheidung" (CDR-Initiative 2025). Die wirtschaftsethische Dimension von CDR rückt dabei zunehmend in den Fokus: Fairness wird nicht mehr nur als moralische

[1] Generative KI wurde ausschließlich für sprachliche Überarbeitungen und Formulierungsvorschläge eingesetzt. Sämtliche inhaltlichen Aussagen, Analysen und Schlussfolgerungen stammen vom Autor und wurden redaktionell geprüft.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Verpflichtung betrachtet, sondern als strategischer Wertschöpfungsfaktor, der Vertrauen schafft, Reputation stärkt und langfristige Kundenbeziehungen fördert (vgl. Suchanek 2020: 18 f.).

Trotz dieser Erkenntnis mangelt es vielen Unternehmen an konkreten Ansätzen, Fairness systematisch in ihre Managementprozesse zu integrieren. Die naheliegende Frage lautet daher: Wie können Unternehmen Fairness im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz als Wertschöpfungsfaktor in ihre Management-Modelle integrieren und dabei die Balance zwischen Innovation und ethischer Verantwortung wahren? Um diese zu beantworten, werden zwei etablierte Management-Modelle analysiert: das St. Galler Management-Modell mit seiner systemischen Perspektive und das Leipziger Führungsmodell mit seinem Fokus auf werteorientierte Führung. Anschließend wird ein holistischer, beide Perspektiven verknüpfender Ansatz entwickelt. Anhand von Fallbeispielen aus der Unternehmenspraxis – darunter die Allianz Versicherung und Merck – werden konkrete Implementierungsstrategien aufgezeigt und Implikationen für die Managementpraxis abgeleitet.

2. Das St. Galler Management Modell: Systemische Perspektive auf Fairness

2.1 Grundlagen und systemische Sichtweise des St. Galler Management Modells

Das St. Galler Management Modell (SGMM) hat sich seit seiner ersten Konzeption in den 1960er Jahren zu einem einflussreichen integrativen Management-Ansatz entwickelt (vgl. Kämpf-Dern 2022: 36). In seiner aktuellen Version, entwickelt von Johannes Rüegg-Stürm und Simon Grand, bietet es eine systemorientierte Perspektive auf Unternehmensführung, die besonders geeignet ist, um komplexe Herausforderungen wie die Integration von Fairness-Prinzipien in digitale Transformationsprozesse zu adressieren. Das SGMM versteht Organisationen als komplexe, in ihre Umwelt eingebettete Systeme, deren Hauptaufgabe in der Schaffung von Wert liegt. Diese systemische Sichtweise ermöglicht es, Fairness nicht isoliert, sondern in ihren vielfältigen Wechselwirkungen mit anderen Aspekten der Unternehmensführung zu betrachten. Das Management in unserer heutigen komplexen Welt ist darauf angewiesen, Interdependenzen zu erkennen und zu gestalten – ein Ansatz, der für die Verankerung von Fairness im Kontext von KI-Anwendungen besonders wertvoll ist (vgl. Rüegg-Stürm/Grand 2020: 37 f.). Zentral für das SGMM ist die Unterscheidung zwischen Aufgaben- und Praxisperspektive. Die Aufgabenperspektive, beschreibt sechs Schlüsselkategorien: Umweltsphären, Stakeholder, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

und Entwicklungsmodi. Die Praxisperspektive hingegen fokussiert auf die konkrete Managementpraxis und die Gestaltung von Kommunikation. Beide Perspektiven sind für die Integration von Fairness-Prinzipien relevant, da sie strukturelle und kulturelle Aspekte umfassen (vgl. ebd.: 41–44).

2.2 Die Aufgabenperspektive des SGMM: Strukturelle und prozessuale Verankerung von Fairness

Die Aufgabenperspektive des SGMM – dargestellt in Abbildung 1 – verortet Fairness an den Schnittstellen technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umweltsphären und betont die Notwendigkeit, die oft widersprüchlichen Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen an faire KI-Systeme zu verstehen und in Einklang zu bringen (vgl. ebd.: 56–65). Wie das Modell hervorhebt, ist die „Umwelt nicht als gegeben vorausgesetzt […], sondern sie wird von einer Organisation [in kommunikativen Prozessen] spezifisch verfertigt" (ebd.: 237) – eine wichtige Erkenntnis für die partizipative Gestaltung fairer KI-Systeme.

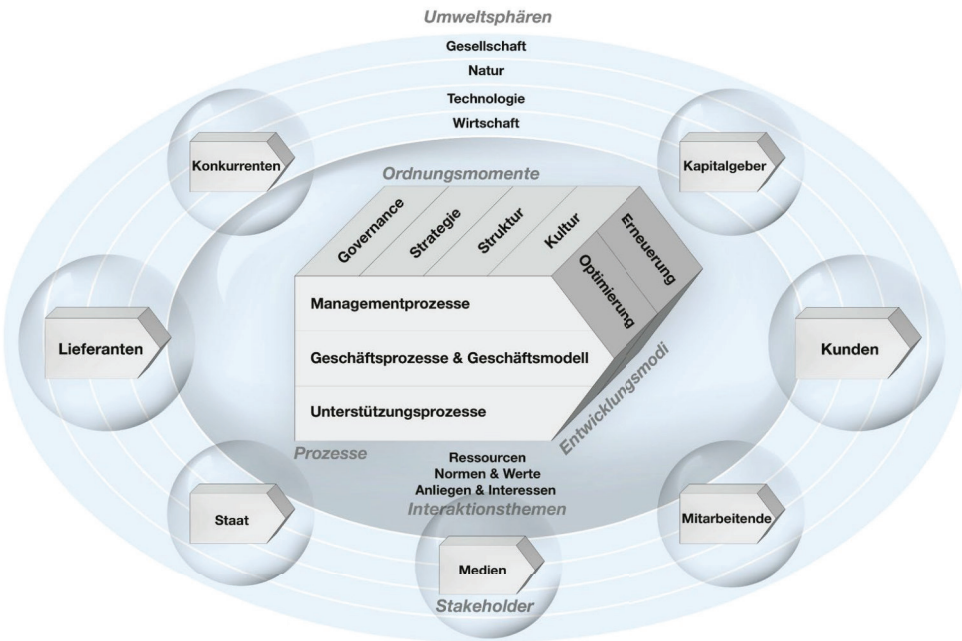

ABBILDUNG 1: DIE AUFGABENPERSPEKTIVE DES ST. GALLER MANAGEMENT-MODELLS (QUELLE: RÜEGG-STÜRM/GRAND 2020: 53)

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Ordnungsmomente – Governance, Strategie, Strukturen und Kultur – bieten konkrete Ansatzpunkte: von ethischen Leitplanken und Verantwortlichkeiten (Governance) über die Positionierung von Fairness als strategisches Asset (Strategie) und die Anpassung organisationaler Strukturen (Struktur) bis zur Kultivierung einer von Fairness geprägten Unternehmenskultur (Kultur) (vgl. ebd.: 87–109). Fairness kann als strategischer Wettbewerbsvorteil und Differenzierungsmerkmal dienen. Stakeholder*innen, insbesondere Kund*innen und Mitarbeitende, erwarten zunehmend faire KI-Systeme (vgl. Teodorescu/Makridis 2024). Eine Kultur, die Werte (wie z. B. Fairness) bewusst ausprägt, fördert intrinsisch motiviertes ethisches Verhalten und die Entwicklung sowie den Einsatz fairer KI-Systeme, wodurch der Bedarf an rigider Kontrolle reduziert werden kann (vgl. Brink 2022: 8). Unternehmen, die diesen Erwartungen gerecht werden, können Vertrauen aufbauen, was wiederum eine höhere Kund*innentreue und besserer Mitarbeitendenbindung verspricht.

Eine rein technische oder nur auf Governance fokussierte Implementierung greift also zu kurz. Ohne eine tiefgreifende kulturelle Verankerung und entsprechende Anpassungen in Strategie und Struktur bleiben Fairness-Bemühungen oberflächlich. Es bedarf eines holistischen Ansatzes, der alle Ordnungsmomente berücksichtigt, um eine systemische und sich gegenseitig verstärkende Wirkung zu erzielen.

Auch die Prozesse einer Organisation müssen unter CDR-Gesichtspunkten gestaltet werden, wobei Prinzipien wie Ethics by Design und Privacy by Design bereits früh in der Produktentwicklung integriert werden sollten (vgl. Spiekermann 2019: 276–279). Dieser präventive Ansatz stellt einen Paradigmenwechsel von reaktiver Problembehebung zu proaktiver Werteintegration dar. Die Entwicklungsmodi des SGMM, Optimierung (kontinuierliche Verbesserung bestehender KI-Systeme) und Erneuerung (Neuentwicklung inhärent fairer Lösungen), bieten dabei Ansätze zur fairen Gestaltung digitaler Wertschöpfungsprozesse, was Unternehmen vor strategische Entscheidungen zwischen inkrementeller Anpassung und fundamentalem Neuentwurf stellt (vgl. Rüegg-Stürm/Grand 2020: 110–117).

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

2.2 Die Praxisperspektive – kulturelle und kommunikative Voraussetzungen für Fairness

Die Praxisperspektive des SGMM, welche in Abbildung 2 dargestellt ist, erweitert die Aufgabenperspektive, indem sie soziokulturelle und kommunikative Voraussetzungen für eine wirksame Wertschöpfung und damit auch für gelebte Fairness fokussiert, die über formale Regeln hinausgehen. Management wird als „reflexive Gestaltungspraxis" verstanden, was bedeutet, dass Fairness in KI-Systemen eine lebendige Kommunikationskultur erfordert, in der ethische Fragen offen diskutiert werden (vgl. ebd.: 122 f.).

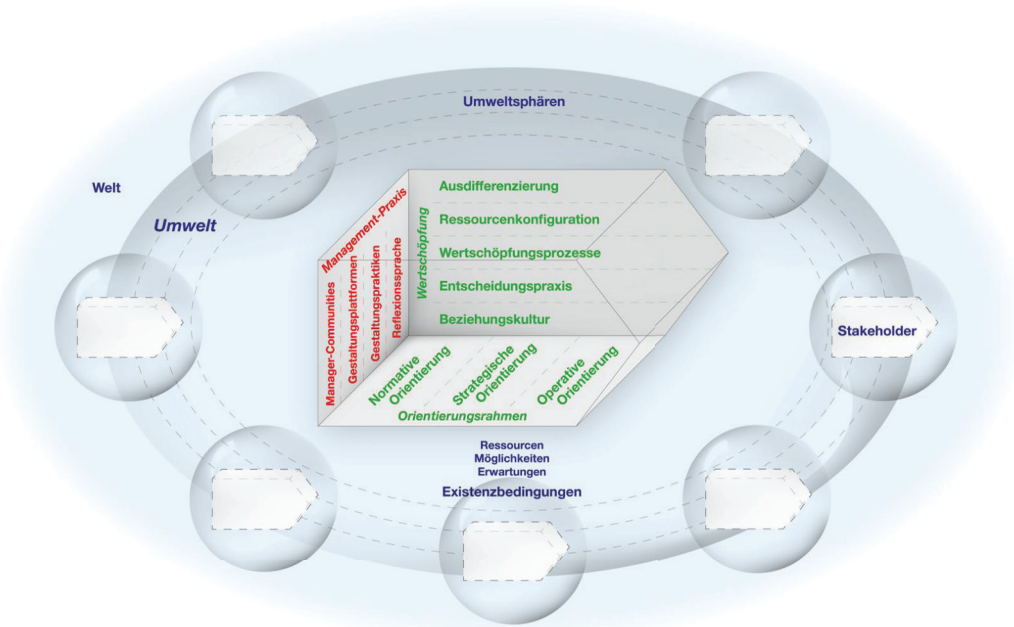

ABBILDUNG 2: DIE PRAXISPERSPEKTIVE DES ST. GALLER MANAGEMENT-MODELLS (QUELLE: RÜEGG-STÜRM/GRAND 2020: 159)

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Wertschöpfung wird als ko-kreativer Prozess verstanden, bei dem faire KI nicht allein durch technisch einwandfreie Algorithmen, sondern vor allem durch Gestaltungsprozesse entsteht, die faire und vielfältige Perspektiven einbeziehen (vgl. ebd.: 166–174). Die Art und Weise, wie Fairness im Unternehmen verstanden und umgesetzt wird, ist somit weniger ein feststehendes technisches Attribut als vielmehr ein Ergebnis kontinuierlicher sozialer Aushandlungsprozesse. Damit Fairness wirksam wird, muss sie Teil eines geteilten Orientierungsrahmens sein und in täglichen Routinen verankert werden, was kontinuierliche Kommunikation und Reflexion erfordert (vgl. ebd.: 206–220). Die Umwelt wird dabei als ein durch Interaktionen und Deutungen mitgestalteter Möglichkeitsraum begriffen, in dem gesellschaftliche Erwartungen an faire KI aktiv berücksichtigt werden (vgl. ebd.: 222–237). Führungskräfte und Entwicklungsteams müssen Räume für kritische Reflexion schaffen, um Annahmen zu hinterfragen und ethische Konflikte frühzeitig zu erkennen – ein Kernmechanismus, um unbewusste Vorurteile in KI-Systemen zu identifizieren und zu mitigieren (vgl. ebd.: 238–272). Die Praxisperspektive verdeutlicht, dass die Verankerung von Fairness über Regeln und Strukturen hinausgehen muss und eine Kultur des Hinsehens, Dialogs und gemeinsamer Verantwortungsübernahme erfordert, in der Fairness zu einer selbstverständlichen Komponente des täglichen Handelns und Entscheidens wird.

2.3 Das SGMM im Kontext werteorientierter Führung

Das St. Galler Management Modell bietet mit seiner systemischen Perspektive einen wertvollen Rahmen für die Verankerung von Fairness im Kontext der digitalen Transformation. Es ermöglicht ein ganzheitliches Verständnis der Wechselwirkungen zwischen technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aspekten und bietet konkrete Ansatzpunkte für die strategische, strukturelle und kulturelle Integration von Fairness-Prinzipien. Die besondere Stärke des Modells liegt in seiner Fähigkeit, Komplexität zu erfassen und zu gestalten – eine Eigenschaft, die angesichts der vielschichtigen Herausforderungen fairer KI-Systeme von unschätzbarem Wert ist. Gleichzeitig sind die Prinzipien einer werteorientierten Führung, die nach einem Purpose fragt, sowie den Unternehmergeist ins Zentrum stellt, in diesem Modell tendenziell unterbeleuchtet. Das Leipziger Führungsmodell kann diese Lücke schließen und zu einer fairen Unternehmensführung im Zeitalter von Künstlicher Intelligenz beitragen.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

3. Das Leipziger Führungsmodell: Werteorientierte Führung und Fairness

3.1 Grundlagen und die vier Dimensionen des Leipziger Führungsmodells

Das Leipziger Führungsmodell (LFM), entwickelt an der HHL Leipzig Graduate School of Management, bietet eine komplementäre Perspektive zum St. Galler Management Modell, indem es den Fokus auf werteorientierte Führung legt. Es adressiert die Frage, was „gute Führung" im 21. Jahrhundert ausmacht, und ist damit besonders relevant für die Verankerung von Fairness-Prinzipien in Führungsentscheidungen im Kontext Künstlicher Intelligenz. Im Kern des LFMs stehen vier miteinander verbundene Dimensionen: Purpose (Sinn und Zweck), Unternehmergeist, Verantwortung und Effektivität. Diese Dimensionen bilden ein Spannungsfeld, in dem sich Führungskräfte bewegen und Entscheidungen treffen müssen. Für die Integration von Fairness in KI-gestützte Geschäftsprozesse bietet dieses mehrdimensionale Verständnis von Führung wertvolle Ansatzpunkte (vgl. Kirchgeorg et al. 2019: 15–16). Das Leipziger Führungsmodell ist in Abbildung 3 dargestellt.

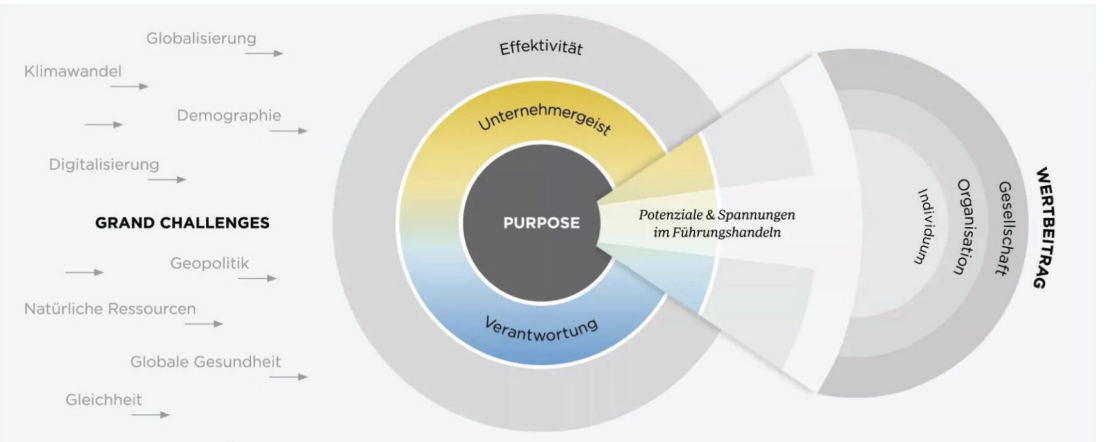

ABBILDUNG 3: DAS LEIPZIGER FÜHRUNGSMODELL
(QUELLE: KIRCHGEORG ET AL. 2019: 15)

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

3.2 Purpose und Public Value im Kontext von Fairness

Die Purpose-Dimension des Modells fragt nach dem „Warum" unternehmerischen Handelns und betont, dass erfolgreiche Führung einen Beitrag zu einem größeren Ganzen leisten muss.

> Gute Führung bedeutet im Leipziger Führungsmodell, einen Beitrag zu einem größeren Ganzen zu leisten, den Dritte als sinn- und wertvoll erachten, ohne dass legitime Rechte und Ansprüche Dritter verletzt werden (ebd.: 5).

Diese Definition unterstreicht zentrale Fairnessaspekte durch die Forderung, Rechte und Ansprüche aller Betroffenen zu berücksichtigen. Das Konzept des Public Value, ein Kernbestandteil des Leipziger Führungsmodells, ist hierbei besonders relevant. Es definiert den gesellschaftlichen Nutzen und Wertbeitrag einer Organisation zum Gemeinwohl. Auf KI-Systeme übertragen bedeutet dies, Fairness als gesamtgesellschaftlichen Wertbeitrag statt lediglich als internes Prinzip zu begreifen. Das Modell betont, dass die „license to operate" von Unternehmen immer stärker von ihrem glaubwürdigen Beitrag zum Gemeinwohl abhängt – ein wichtiger Aspekt für die Legitimation algorithmischer Entscheidungssysteme (vgl. ebd.: 17–23). Fairness wird in diesem Zusammenhang zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensführung, da diese die gesellschaftliche Akzeptanz und damit die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sichert.

3.3 Unternehmergeist und Innovation für faire KI-Systeme

Die Dimension des Unternehmergeistes im Leipziger Führungsmodell betont die Notwendigkeit von Innovation, Kreativität und Risikobereitschaft. Im Kontext der KI-Entwicklung steht diese Dimension in einem produktiven Spannungsverhältnis zur Fairness: Einerseits erfordert die Entwicklung fairer Algorithmen innovative Ansätze und unternehmerisches Denken, andererseits müssen Innovationen stets auf ihre Fairness-Implikationen hin geprüft werden. Das Modell spricht hier von der „ständigen Balance zwischen dem Hervorbringen von Inventionen (Exploration) und der möglichst effizienten und effektiven Umsetzung bewährter Produkte und Prozesse (Exploitation)" (ebd.: 31) – eine Balance, die auch für die Entwicklung fairer KI-Systeme entscheidend ist (vgl. ebd.: 24–33).

Die Effektivitätsdimension des Modells ergänzt diese Perspektive, indem sie betont, dass es nicht nur um Effizienz (das richtige Tun), sondern vor allem um Effektivität (das Richtige tun)

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

geht. Für die Verankerung von Fairness bedeutet dies, dass es nicht ausreicht, Fairness-Prinzipien zu formulieren – sie müssen auch wirksam in die Praxis umgesetzt werden. Das Modell betont, dass „effizient ausgerichtete Strategien in sich wandelnden Kontexten oft nicht mehr das richtige Ziel ansteuern" (ebd.: 41), was angesichts der dynamischen Entwicklung von KI und gesellschaftlichen Fairness-Erwartungen besonders bedeutsam ist (vgl. ebd.: 41–47).

3.4 Verantwortung, ethische Führung und Stimmigkeit

Die Verantwortungsdimension des Leipziger Führungsmodells adressiert direkt ethische Fragen der Unternehmensführung. Verantwortung wird dabei nicht nur als Haftung für negative Folgen verstanden, sondern als proaktive Gestaltungsaufgabe. Für die Integration von Fairness in KI-Systeme bedeutet dies, dass Führungskräfte aktiv Verantwortung für die Gestaltung fairer Algorithmen übernehmen müssen, anstatt nur auf rechtliche Anforderungen oder öffentlichen Druck zu reagieren. Das Modell betont zudem die Vorbildfunktion von Führungskräften – ein Aspekt, der für die Etablierung einer Fairness-Kultur im Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist. Ein zentrales Merkmal des Leipziger Führungsmodells ist sein Fokus auf Stimmigkeit (Konsistenz). Es geht darum, die vier Dimensionen zusammenzudenken und ein kohärentes Führungsverständnis zu entwickeln (vgl. ebd.: 34–40).

Für die Integration von Fairness ist es demnach erforderlich, Fairness-Prinzipien nicht isoliert zu betrachten, sondern dass dies im Einklang mit dem Purpose des Unternehmens, seinem unternehmerischen Handeln, seiner Verantwortung und seiner Effektivität stehen müssen. Diese ganzheitliche Perspektive hilft, Fairness nicht als „Add-on", sondern als integralen Bestandteil der Unternehmensführung zu verstehen.

Zudem betont das Leipziger Führungsmodell die Bedeutung eines „inneren Kompasses" für Führungskräfte. „Wer sich selbst nicht führen kann, kann auch andere nicht führen" (ebd.: 11) stellt eine der Grundannahmen dar. Für die Verankerung von Fairness in KI-Systemen bedeutet dies, dass Führungskräfte ein tiefes Verständnis und eine persönliche Überzeugung von der Bedeutung von Fairness entwickeln müssen, um diese Werte glaubwürdig im Unternehmen zu vertreten und zu implementieren.

Das Leipziger Führungsmodell mit seinem Fokus auf werteorientierte Führung stellt eine wertvolle Ergänzung zur systemischen Perspektive des St. Galler Management Modells dar. Es

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

adressiert die normativen Aspekte der Unternehmensführung und bietet konkrete Ansatzpunkte für die Verankerung von Fairness in Führungsentscheidungen im Kontext der Künstlichen Intelligenz. Seine Stärke liegt in der Verbindung ethischer Prinzipien mit unternehmerischem Handeln, was einen Rahmen für verantwortungsvolle Innovation schafft.

4. Integration der Modelle: Ein holistischer Ansatz

4.1 Komplementarität der Modelle und CDR als Integrationsrahmen

Die Analyse des St. Galler Management Modells und des Leipziger Führungsmodells zeigt, dass beide Ansätze wertvolle, aber unterschiedliche Perspektiven auf die Verankerung von Fairness im Unternehmenskontext bieten. Während das St. Galler Modell mit seiner systemischen Sicht die strukturellen und prozessualen Aspekte unterstreicht, fokussiert das Leipziger Modell auf die werteorientierte Führung und die normative Dimension. Ein holistischer Ansatz zur Integration von Fairness als Wertschöpfungsfaktor im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz sollte beide Perspektiven verbinden. Die Komplementarität der beiden Modelle zeigt sich besonders deutlich in ihren unterschiedlichen Betrachtungsebenen. Das St. Galler Management Modell nimmt eine Makroperspektive ein, indem es Organisationen als komplexe, in ihre Umwelt eingebettete Systeme betrachtet und die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Umweltsphären, Anspruchsgruppen und organisationalen Elementen analysiert. Das Leipziger Führungsmodell hingegen bietet eine Mikroperspektive, die auf die Rolle und Verantwortung individueller Führungskräfte fokussiert und konkrete Handlungsorientierungen für wertebasierte Entscheidungen gibt.

Corporate Digital Responsibility (CDR) bietet einen geeigneten Integrationsrahmen für diese beiden Perspektiven. CDR bezieht sich nach Dörr (2025: 4):

> [E]inerseits auf die Beachtung digitaler Nachhaltigkeit und anderseits auf Berücksichtigung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Wirkungen digitalen Unternehmenshandelns in der Welt. Dabei handelt es sich um freiwillige unternehmerische Aktivitäten, die über das gesetzlich Vorgeschriebene hinausgehen. Sie kann für Fairness sorgen und die digitale Transformation zum gemeinsamen Vorteil aller sowie einer nachhaltigen Entwicklung gestalten helfen.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Diese Definition verdeutlicht, dass CDR sowohl systemische Aspekte (soziale, ökonomische und ökologische Auswirkungen) als auch Führungsaspekte (freiwillige unternehmerische Aktivitäten) umfasst. Zudem wird explizit der Fairness-Aspekt genannt.

Die wirtschaftsethische Dimension von CDR lässt sich durch die Integration der beiden Modelle besonders gut adressieren. Wirtschaftsethik fragt nach der moralischen Qualität wirtschaftlichen Handelns und sucht nach Wegen, wie ökonomische Effizienz und ethische Verantwortung in Einklang gebracht werden können (vgl. Ulrich 2008: 101–102). Genau dieses Spannungsfeld wird durch die Kombination des systemorientierten St. Galler Modells mit dem werteorientierten Leipziger Führungsmodell erfasst. Fairness als Kernprinzip von CDR nimmt somit im Kontext algorithmischer Entscheidungssysteme eine entscheidende Rolle ein.

4.2 Ein integriertes Fairness-Management-Modell

Ein integriertes Fairness-Management-Modell sollte drei Ebenen der Verankerung berücksichtigen, um Risiken bei der KI-Implementierung zu minimieren: die strukturelle, die kulturelle und die prozessuale Ebene vgl. Nuhić-Mešković/Mešković 2023: 13 .

Auf struktureller Ebene geht es um die Schaffung organisationaler Rahmenbedingungen für faire KI-Systeme – von der Etablierung spezialisierter Rollen und Verantwortlichkeiten bis hin zur Integration von Fairness-Kriterien in Governance-Strukturen. Das St. Galler Modell bietet hier mit seinen Ordnungsmomenten (Strategie, Strukturen, Kultur) wertvolle Orientierung. Auf kultureller Ebene steht die Verankerung von Fairness-Werten in der Unternehmenskultur im Mittelpunkt. Hier bietet das Leipziger Führungsmodell mit seinem Fokus auf Purpose und Verantwortung wichtige Ansatzpunkte. Wie Spiekermann (vgl. 2019: 273) ausführt, reicht es nicht aus, digitalethische Prinzipien zu formulieren – sie müssen gelebt und in der täglichen Praxis umgesetzt werden. Dies erfordert Führungskräfte mit einem „inneren Kompass“, die Fairness authentisch vorleben und fördern. Die prozessuale Ebene betrifft die Integration von Fairness in konkrete Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse. Hier bietet das St. Galler Modell mit seiner Prozessorientierung wertvolle Ansätze, während das Leipziger Modell mit seinem Fokus auf Effektivität die zielgerichtete Umsetzung unterstützt. Konkret kann dies bedeuten, Fairness-Kriterien in den gesamten Lebenszyklus von KI-Systemen zu integrieren – von der Problemdefinition über die Datenauswahl und Modellentwicklung bis hin zur Implementierung und kontinuierlichen Überwachung.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4.3 Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Implementierung

Die Integration der beiden Modelle stößt jedoch auch auf Herausforderungen. Eine zentrale Herausforderung sind Zielkonflikte zwischen Innovation und Fairness. Während das St. Galler Modell mit seinem Fokus auf Wertschöpfung tendenziell die Innovationsperspektive betont, hebt das Leipziger Modell mit seinem Fokus auf Verantwortung eher die ethische Dimension hervor. Ein integrierter Ansatz muss diese Spannung produktiv nutzen, indem er Fairness nicht als Hindernis, sondern als Treiber für verantwortungsvolle Innovation versteht. Eine weitere Herausforderung sind organisationale Widerstände gegen die Verankerung von Fairness-Prinzipien, etwa aus Kosten- oder Komplexitätsbedenken oder unternehmenskulturellen Gründen. Hier bietet die Kombination der beiden Modelle wertvolle Ansätze: Das St. Galler Modell hilft, systemische Widerstände zu identifizieren und zu adressieren, während das Leipziger Modell Orientierung für den Umgang mit individuellen Widerständen gibt. Schließlich stellen sich technische und methodische Herausforderungen bei der Operationalisierung von Fairness in KI-Systemen. Die verschiedenen, teils widersprüchlichen Fairness-Definitionen (vgl. Saxena et al. 2020: 2–3) erfordern einen integrierten Ansatz, der diese Komplexität anerkennt und flexible, kontextspezifische Lösungen ermöglicht, die systemischen Anforderungen (SGMM) und ethischen Prinzipien (LFM) gerecht werden.

Lösungsansätze für diese Herausforderungen umfassen die Entwicklung von Fairness-Frameworks, die verschiedene Fairness-Definitionen berücksichtigen, die Etablierung cross-funktionaler Teams, die technische und ethische Expertise verbinden, sowie die kontinuierliche Evaluation und Anpassung von Fairness-Maßnahmen im Sinne eines iterativen Lernprozesses.

4.4 Zukunftsperspektiven für Fairness als Wertschöpfungsfaktor

Fairness etabliert sich immer mehr als strategischer Erfolgsfaktor. Angesichts der wachsenden Dominanz von KI-Systemen bei Entscheidungsprozessen wird die erfolgreiche Integration von Fairness zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die Fairness nicht nur als ethische Verpflichtung, sondern als Wertschöpfungsfaktor verstehen und in ihre Geschäftsmodelle integrieren, werden besser in der Lage sein, das Vertrauen ihrer Stakeholder zu gewinnen und langfristig erfolgreich zu sein.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Einbettung von Fairness-Prinzipien in bestehende Management-Frameworks wird dabei eine zentrale Rolle spielen. Trotz der bestehenden Herausforderungen bieten beide Management-Modelle vielversprechende Ansätze für die Verstetigung von Fairness als Wertschöpfungsfaktor im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz. Durch die Verbindung der systemischen Perspektive des St. Galler Modells mit der werteorientierten Perspektive des Leipziger Modells entsteht ein holistischer Rahmen, der sowohl die strukturellen als auch die kulturellen Voraussetzungen für faire KI-Systeme adressiert und so einen Beitrag zur verantwortungsvollen Gestaltung der digitalen Transformation leistet.

Die theoretischen Erkenntnisse aus der Integration des St. Galler Management Modells und des Leipziger Führungsmodells lassen sich anhand konkreter Unternehmensbeispiele veranschaulichen. Im Folgenden werden zwei Fallbeispiele vorgestellt, die unterschiedliche Aspekte der Verankerung von Fairness als Wertschöpfungsfaktor im Kontext der Künstlichen Intelligenz illustrieren: die Allianz Versicherung und Merck. Aus diesen Beispielen werden anschließend Implikationen für die Managementpraxis abgeleitet.

5. Fallbeispiele und Implikationen

5.1 Allianz: Fairness in der KI-gestützten Versicherungsbranche

Die Allianz Versicherung hat sich in den letzten Jahren intensiv mit der digitalen Transformation ihres Geschäftsmodells beschäftigt und dabei Fairness als zentralen Wert verankert. Wie Lucie Bakker, Vorständin für Schaden bei der Allianz, betont, verändert sich die Versicherungsbranche grundlegend durch den Einsatz von KI: „Wir haben uns vorgenommen, deutlich schneller zu werden“ (Bakker, zitiert nach Welp 2024). Gleichzeitig ist die Versicherungsbranche besonders anfällig für Fairness-Probleme, da algorithmische Entscheidungen direkte finanzielle Auswirkungen auf Kunden haben können (vgl. Kovacevic 2024).

Die Allianz hat einen systemischen Ansatz gewählt, der Elemente des St. Galler Management Modells widerspiegelt. Sie hat KI zunächst dem abgegrenzten Bereich der Tier-Krankenversicherung implementiert und dort Erfahrungen gesammelt, bevor die Technologie auf andere Bereiche ausgeweitet wurde (vgl. Welp 2024). Dieses schrittweise Vorgehen entspricht dem im St. Galler

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Modell aufgezeigten Zusammenspiel von Optimierung und Erneuerung und ermöglicht eine kontinuierliche Anpassung der Fairness-Kriterien. Gleichzeitig zeigt das Beispiel der Allianz auch Elemente des Leipziger Führungsmodells, insbesondere in Bezug auf die Balance zwischen Effektivität und Verantwortung. Laut Allianz soll der Einsatz von KI nicht zum Personalabbau führen, sondern zur Entlastung von Routineaufgaben (vgl. Kovacevic 2024). Diese Haltung spiegelt die im LFM benannte Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden wider.

Besonders bemerkenswert ist der Umgang der Allianz mit dem Spannungsfeld zwischen Automatisierung und menschlicher Expertise. Während einfache Schadenfälle vollautomatisch bearbeitet werden können, betont das Unternehmen die Bedeutung menschlicher Entscheidungen bei komplexen Fällen: „Bei Überflutungen oder anderen größeren Schäden werden wir immer vor Ort sein und begutachten müssen" (Bakker, zitiert nach Welp 2024). Diese differenzierte Herangehensweise entspricht dem im St. Galler Modell betonten Prinzip der Selektivität und dem im Leipziger Modell hervorgehobenen Wertbeitrag.

5.2 Merck: Ethische Leitlinien für digitale Technologien

Merck hat mit seinem „Code of Digital Ethics" einen umfassenden Rahmen für den ethischen Umgang mit digitalen Technologien geschaffen, der auf fünf Kernprinzipien basiert: Autonomie, Nicht-Schädigung (Non-Maleficence), Wohltätigkeit (Beneficence), Gerechtigkeit (Justice) und Transparenz. (vgl. Becker et al. 2022: 2630–2635). Wie das Unternehmen betont, ist „digitale Ethik, also der ethische Umgang mit Daten und Algorithmen, von entscheidender Bedeutung. Unser Ziel? Die Chancen des digitalen Fortschritts nutzen und gleichzeitig die Risiken minimieren" (Merck KGaA 2025).

Mercks Ansatz spiegelt Elemente des St. Galler Management Modells wider, insbesondere in Bezug auf die Integration von Ethik in die Unternehmensstrategie. Das Unternehmen hat ein Digital Ethics Advisory Panel eingerichtet (DEAP), welches ethische Fragen im Zusammenhang mit digitalen Technologien bewertet und Empfehlungen ausspricht (vgl. Becker et al. 2022: 2630; Nemat et al. 2023: 742). Diese strukturelle Verankerung entspricht den im SGMM verankerten Ordnungsmomenten. Gleichzeitig zeigt Mercks Ansatz auch Elemente des Leipziger Führungsmodells, insbesondere in Bezug auf die Verantwortungsdimension. Das DEAP bewertet Risikominderungsvorschläge, dient als Forum für Richtlinien und berät proaktiv zu neuen Entwicklungen im Bereich digitaler

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Ethik (vgl. ebd.: 742). Diese proaktive Herangehensweise entspricht der im LFM betonten Verantwortung als Gestaltungsaufgabe. Besonders bemerkenswert ist Mercks Principle-at-Risk Analysis (PaRA), ein Tool zur Operationalisierung digitaler Ethik. Dieses Tool dient dazu, „die Arbeit des Digital Ethics Advisory Panel bei dem multinationalen Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck KGaA zu leiten und zu harmonisieren" (ebd.: 741). Mercks Ansatz unterstreicht die Bedeutung des Ordnungsmoments „Governance" (Ethik-Kodex, Beratungsgremium) im SGMM und der Dimension „Verantwortung" im Leipziger Führungsmodell als zentrale Ankerpunkte für ethisches Handeln im digitalen Zeitalter.

5.3 Implikationen für die Managementpraxis

Aus den theoretischen Erkenntnissen und den Fallbeispielen lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte ableiten, die Fairness als Wertschöpfungsfaktor in ihre Management-Modelle integrieren möchten.

Erstens sollten Führungskräfte Fairness nicht als isoliertes Prinzip, sondern als integralen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie betrachten. Wie das Beispiel von Merck zeigt, kann die Verankerung von Fairness in strategischen Dokumenten wie einem Code of Digital Ethics dazu beitragen, ethische Prinzipien in konkrete Handlungsanweisungen zu übersetzen. Diese strategische Verankerung entspricht sowohl dem St. Galler Modell (Strategie als Ordnungsmoment) als auch dem Leipziger Modell (Purpose als Orientierung).

Zweitens ist die Schaffung geeigneter organisationaler Strukturen entscheidend. Wie Merck zeigt, können spezialisierte Teams oder Gremien wie ein Digital Ethics Advisory Panel dazu beitragen, Fairness-Prinzipien in der Organisation zu verankern und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Diese strukturelle Verankerung entspricht dem im St. Galler Modell betonten Zusammenspiel von Strategie, Strukturen und Kultur.

Drittens ist die Balance zwischen Automatisierung und menschlicher Expertise entscheidend. Wie das Beispiel der Allianz zeigt, sollte KI nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung menschlicher Entscheidungen verstanden werden. Diese Balance entspricht dem im Leipziger Modell betonten Zusammenspiel von Unternehmergeist und Verantwortung und dem im St. Galler Modell hervorgehobenen Zusammenspiel von Optimierung und Erneuerung.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Viertens sollten Führungskräfte Fairness als kontinuierlichen Lernprozess verstehen. Wie die beiden Fallbeispiele zeigen, erfordert die Verankerung von Fairness in KI-Systemen ein kontinuierliches Monitoring, Evaluieren und Anpassen. Diese prozessuale Perspektive entspricht dem im St. Galler Modell ausgeprägten Entwicklungsmodus und dem im Leipziger Modell hervorgehobenen Lernaspekt von Führung.

Diese aus den theoretischen Erkenntnissen und den Fallbeispielen gewonnenen Handlungsempfehlungen verdeutlichen, wie Führungskräfte Fairness als Wertschöpfungsfaktor aktiv in ihre Management-Modelle integrieren können. Nach diesen praktischen Aspekten sollen im Folgenden die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit abschließend zusammengefasst und bewertet werden.

6. Fazit

Der vorliegende Beitrag hat aufgezeigt, wie Fairness als Wertschöpfungsfaktor in Management-Modelle integriert werden kann, um Unternehmen bei der Bewältigung der doppelten Herausforderung von Innovation und ethischer Verantwortung im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz zu unterstützen. Durch die Analyse des St. Galler Management Modells und des Leipziger Führungsmodells sowie deren Integration im Rahmen der Corporate Digital Responsibility wurden konkrete Ansatzpunkte für die Verankerung von Fairness in Unternehmensstrukturen, -prozessen und -kulturen identifiziert.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass das St. Galler Management Modell mit seiner systemischen Perspektive einen wertvollen Rahmen bietet, um die komplexen Wechselwirkungen zwischen technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aspekten von Fairness zu erfassen. Die Unterscheidung zwischen Umweltsphären, Anspruchsgruppen und organisationalen Elementen ermöglicht ein differenziertes Verständnis der verschiedenen Einflussfaktoren auf faire KI-Systeme. Besonders relevant ist die Betrachtung von Fairness als strategisches Asset, was Unternehmen hilft, Fairness prominent zu positionieren und als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Das Leipziger Führungsmodell ergänzt diese systemische Perspektive durch seinen Fokus auf werteorientierte Führung. Die vier Dimensionen Purpose, Unternehmergeist, Verantwortung und Effektivität bieten konkrete Ansatzpunkte für Führungskräfte, um Fairness in ihren Entscheidungen zu verankern. Besonders hervorzuheben ist das Konzept des Public Value, das Fairness nicht nur als internes Firmenprinzip, sondern als gesellschaftlichen Wertbeitrag versteht. Diese normative

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Dimension ist entscheidend, um Fairness nicht nur als technisches Problem, sondern als fundamentalen Aspekt verantwortungsvoller Unternehmensführung zu begreifen.

Die Integration beider Modelle ermöglicht einen holistischen Ansatz, der sowohl die strukturellen als auch die kulturellen Voraussetzungen für faire KI-Systeme adressiert. Corporate Digital Responsibility bietet dabei einen geeigneten Rahmen, um die systemische Perspektive des SGMM mit der werteorientierten Perspektive des LFM zu verbinden. Die wirtschaftsethische Dimension von CDR, zeigt, dass Fairness nicht im Widerspruch zu ökonomischen Zielen stehen muss, sondern vielmehr als Wertschöpfungsfaktor verstanden werden kann, der Vertrauen schafft, Reputation stärkt und langfristige Kundenbeziehungen fördert.

Die Fallbeispiele von Allianz und Merck illustrieren, wie Unternehmen unterschiedlicher Branchen Fairness in ihre KI-Strategien integrieren und dabei sowohl systemische als auch werteorientierte Ansätze verfolgen. Diese Beispiele zeigen, dass die Verankerung von Fairness als Wertschöpfungsfaktor kein theoretisches Konstrukt, sondern eine praktische Realität ist, die konkrete wirtschaftliche Vorteile verspricht. Gleichzeitig verdeutlichen sie die Herausforderungen, die mit der Operationalisierung von Fairness verbunden sind – von der Definition geeigneter Fairness-Kriterien über die Implementierung in komplexe Systeme bis hin zur kontinuierlichen Überwachung und Anpassung.

Die aus den theoretischen Erkenntnissen und Fallbeispielen abgeleiteten Handlungsempfehlungen bieten Führungskräften konkrete Orientierung für die Integration von Fairness in ihre Management-Praxis. Sie verdeutlichen, dass Fairness nicht als isoliertes Prinzip, sondern als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie betrachtet werden sollte, der geeignete organisationale Strukturen, einen differenzierten Umgang mit verschiedenen Fairness-Definitionen, eine Balance zwischen Automatisierung und menschlicher Expertise sowie ein Verständnis von Fairness als kontinuierlichem Lernprozess erfordert. Unternehmen, die Fairness in ihre Management-Modelle integrieren und dabei sowohl systemische als auch werteorientierte Perspektiven berücksichtigen, werden besser in der Lage sein, die doppelte Herausforderung von Innovation und ethischer Verantwortung zu bewältigen und nachhaltig erfolgreich zu sein. Somit führt die Orientierung an und die Befolgung von ethischen Verpflichtungen zu einer höheren Wertschöpfung. Die in diesem Beitrag entwickelten Ansätze bieten dafür einen konkreten Orientierungsrahmen, der Theorie und Praxis verbindet und so einen Beitrag zur verantwortungsvollen Gestaltung der digitalen Transformation leistet.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Becker, S. / Nemat, A. / Lucas, S. / Heinitz, R. / Klevesath, M. / Charton, J. (2022): A Code of Digital Ethics: Laying the Foundation for Digital Ethics in a Science and Technology Company, in: AI & Society, Jg 38 / Nr. 3, 2629–2639, DOI:10.1007/s00146-021-01376-w.

Brink, A. (2022): Twin Transformation Culture, in: Audit Committee Quarterly, Jg. 1, 6–9.

CDR-Initiative (2025): Corporate Digital Responsibility Initiative, URL: https://www.cdr-initiative.de (aufgerufen am:23/03/2025).

Dörr, S. (2024). Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility: Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeitsmanagement im Digitalzeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler, DOI: 10.1007/978-3-662-69650-7.

Großmann, T. (2022): Fairness und Unfairness in Verhandlungen und bei der Ausführung von Verträgen im B2B-Bereich; DOI: 10.17169/refubium-37555.

Kämpf-Dern, A. (2022): St. Gallen Management Model: System-Constructionist Approach to Workspace Organisations and Management, in: Danivska, V. / Appel-Meulenbroek, R. (Hrsg.): A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services, London, New York: Routledge, 36–52.

Kirchgeorg, M. / Meynhardt, T. / Pinkwart, A. / Suchanek, A. / Zülch, H. (2019): Das Leipziger Führungsmodell: Führen und beitragen, Leipzig: HHL Academic Press.

Kovacevic, I. (2024): Integrating 'Technology with Heart': Allianz and Accenture's Insights on GenAI, URL: https://www.allianz.com/en/mediacenter/news/articles/240701-allianz-gen-ai-integrating-technology-with-heart.html (aufgerufen am: 15/05/2025).

Merck KGaA (2025): Digitale Ethik, URL: https://www.merckgroup.com/de/sustainability/business-ethics/digital-ethics.html (aufgerufen am: 15/05/2025).

Nemat, A. / Becker, S. / Lucas, S. / Thomas, S / Gadea, I. / Charton, J. (2023): The Principle-at-Risk Analysis (PaRA): Operationalising Digital Ethics by Bridging Principles and Operations of a Digital Ethics Advisory Panel, in: Minds and Machines, Jg. 33 / Nr. 1–2, 737–760, DOI:10.1007/s11023-023-09654-w.

Nuhić-Mešković, M. / Mešković, A. 2023 : Risk Management Culture, Structure, and Process – Theoretical Insights and Empirical Evidence, in: International Business Research; Jg. 16 / Nr. 10, 10–23.

Rüegg-Stürm, J. / Grand, S. (2020): Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt, Bern: Haupt Verlag.

Saxena, N. A. / Huang, K. / DeFilippis, E. / Radanovic, G. / Parkes, D. C. / Liu, Y. (2020): How do Fairness Definitions Fare? Testing Public Attitudes Towards Three Algorithmic

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Definitions of Fairness in Loan Allocations, in: Artificial Intelligence, Jg. 283, Artikel: 103238, DOI: 10.1016/j.artint.2020.103238.

Spiekermann, S. (2019): Digitale Ethik: Ein Wertesystem für das 21. Jahrhundert, München: Droemer Verlag.

Suchanek, A. (2020): CDR: primum non nocere, in: Bertelsmann Stiftung / Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Hrsg.): Unternehmensverantwortung im digitalen Wandel, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 17–22.

Teodorescu, M. / Makridis, C. (2024): Fairness in Machine Learning: Regulation or Standards?, URL: https://www.brookings.edu/articles/fairness-in-machine-learning-regulation-or-standards (aufgerufen am: 11/05/2025).

Ulrich, P. (2008): Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern: Haupt Verlag.

Welp, C. (2024): Digitale Vorreiterrolle – Allianz arbeitet an Versicherung der Zukunft, URL: https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article253870420/Allianz-Digitale-Vorreiterrolle-Allianz-arbeitet-an-Versicherung-der-Zukunft.html (aufgerufen am: 16/05/2025).

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748965039-125 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY