



16. Oktober 2025

Zertifizierter KI-Manager

Baustein 2: Deep-Dive ChatGPT, Führung & Change

Zertifizierte/r KI-Manager/-in

Dr. Torsten Woelpl, Senior Trainer & Coach, 4P Freelancer

4P Consulting

ADG ☺



Ihr Ansprechpartner



Dr. Torsten Woelpf
4P Freelancer



Qualifikation

- Über 20 Jahre Berufserfahrung in Unternehmensberatungen mit Fokus auf den Finanzdienstleistungssektor
- Umfassende Kenntnisse von Veränderungsprozessen in VR-Banken, Sparkassen, Großbanken und Versicherungsgesellschaften
- Langjährige Erfahrung als Führungskraft mit Personalverantwortung
- Umfangreiche Ausbildung als Führungstrainer, Coach, Moderator und Change-Manager
- Hohe Qualifikation im Bereich Personaleinschätzung und -auswahl



Relevante Projekterfahrung

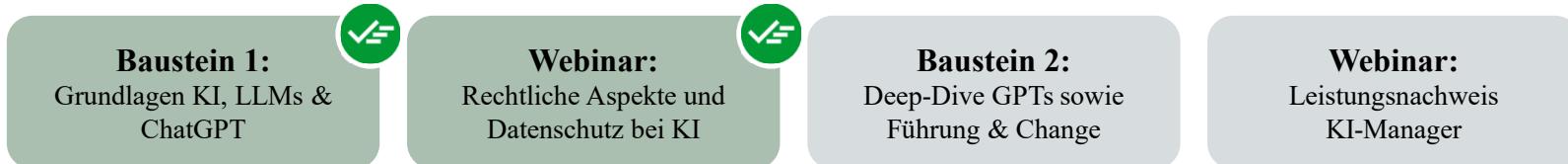
- Konzeption, Umsetzung und Evaluation von Change-Management-Projekten bei Finanzdienstleistern für bis zu 2.000 Mitarbeiter
- Analyse von Unternehmenskulturen und deren Weiterentwicklung
- Erstellung und Umsetzung von Kommunikationskonzepten
- Change-Begleitung bei der Transformation zu agilen Organisationformen
- Entwicklung und Moderation von Großveranstaltungen

Agenda

Tag 2

- 01 KI und Change**
 - 1.1 KI als zentraler Change-Prozess**
 - 1.2 KI als Kollege sehen**
 - 1.3 Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen**
 - 1.4 Veränderungen, die KI in Banken bringt**
 - 1.5 KI stufenweise erfolgreich einführen und managen**
- 02 KI und Führung**
 - 2.1 KI als Weiterentwicklung in der Führung**
 - 2.2 Zukunftsorientierter Umgang von Führungskräften mit KI**
 - 2.3 Ersetzt KI den Chef?**
 - 2.4 Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag**

Überblick über die Bausteine zum Zertifizierten KI-Manager



Fokus am 01.09.: Grundlagen der KI

- KI: Eine Annäherung
- (Volks-)wirtschaftliche Auswirkungen
- KI und Wettbewerbsfähigkeit
- Einsatzmöglichkeiten der KI in der Wirtschaft
- Regulierung von KI in Europa
- Fazit: KI ein Gamechanger?
- Fahrplan zur Implementierung von KI-Lösungen
- Expertentipps zur Erstellung
- Routineaufgaben und Use Cases
- Entwicklung und Umsetzung Konzept „Junge Kunden“

Fokus am 02.09.: Anwendung von ChatGPT

- Funktionsweise hinter ChatGPT verstehen und live erleben
- Prompt-Engineering, Prompt-Optimization und KI-Frameworks
- Überblick und sicherer Umgang mit den Premiumfunktionen von ChatGPT
- Expertentipps zur Erstellung
- Routineaufgaben und Use Cases
- Entwicklung und Umsetzung Konzept „Junge Kunden“
- Grundlagen und Funktionen von individuellen GPT-Modellen
- GPT-Engineering Framework
- Entwicklung der Rahmenbedingungen eines GPT-Modells

Überblick über die Bausteine zum Zertifizierten KI-Manager



Fokus heute, 16.10.: Führung & Change mit KI

- KI im Unternehmen voranbringen / KI und Change
- KI als Kollege sehen
- Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen
- Veränderungen, die KI in Banken bringt
- KI stufenweise erfolgreich einführen und managen
- KI und Führung
- Zukunftsorientierter Umgang mit KI durch Führungskräfte
- Ersetzt KI den Chef?
- Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag

Fokus morgen, 17.10.: Wir bauen GPT-Modelle

- Interaktive Entwicklung individueller GPT-Modelle für spezifische Anwendungen
- Beschwerdemanagement
- Kundenkommunikation (Brief, E-Mail, Overlay, ...)
- Entwicklung eines eigenen GPTs zur Erstellung von anderen GPT-Modellen
- Marktüberblick über weitere KI-Prozessautomatisierungen (z. B. First Level Support im KDC)

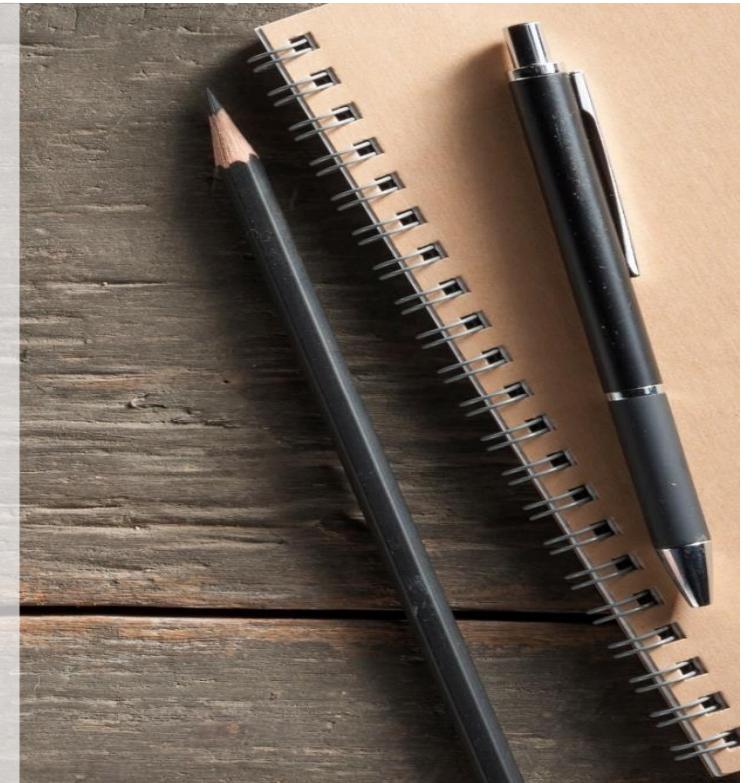
Welche Erwartungen haben Sie an die heutige Veranstaltung?

Was sind Ihre Erwartungen an diese Veranstaltung?

- ...
- ...
- ...

Was muss für Sie nach dieser Veranstaltung unbedingt geklärt sein?

- ...
- ...
- ...



Agenda

Tag 2

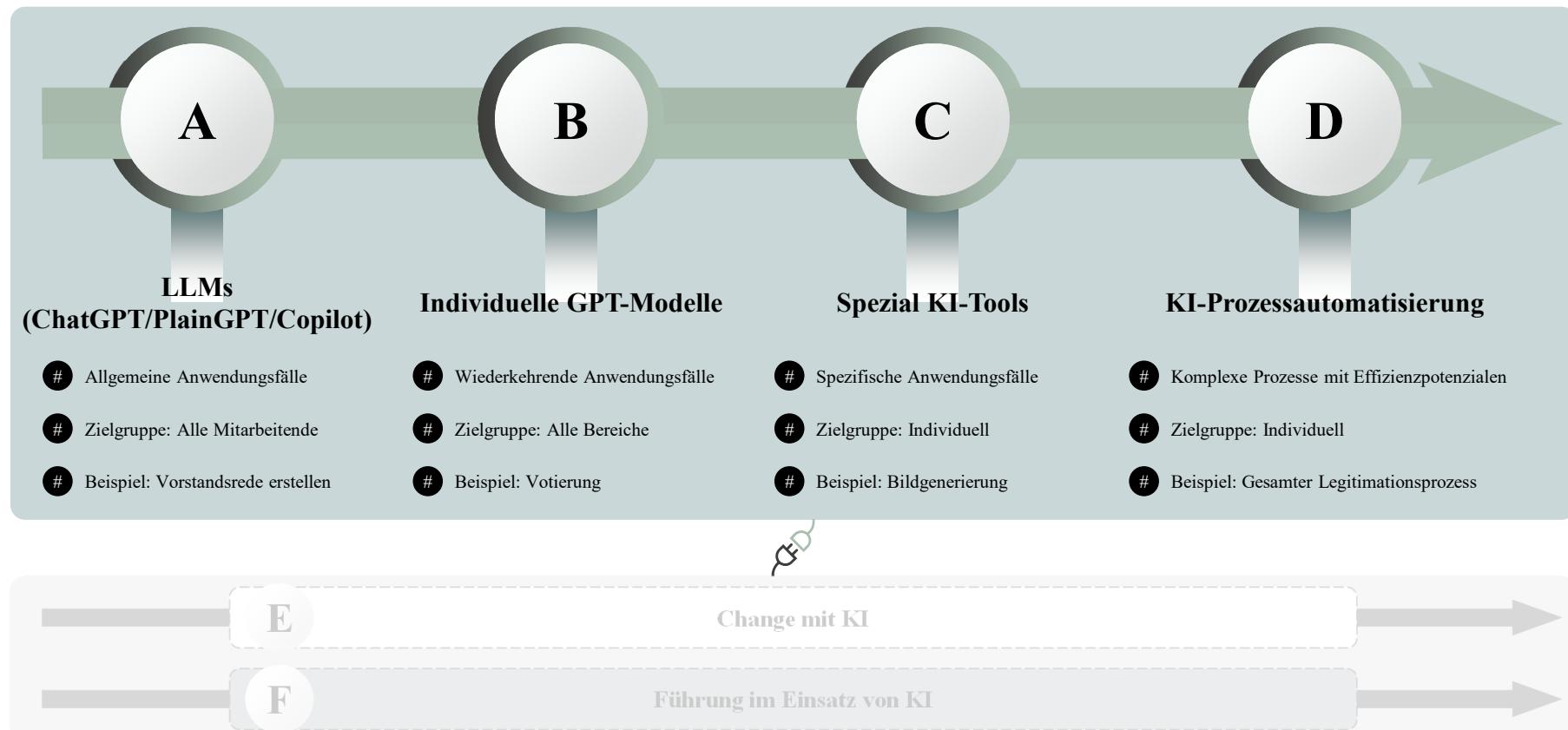
01 KI und Change

- 1.1 KI als zentraler Change-Prozess
- 1.2 KI als Kollege sehen
- 1.3 Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen
- 1.4 Veränderungen, die KI in Banken bringt
- 1.5 KI stufenweise erfolgreich einführen und managen

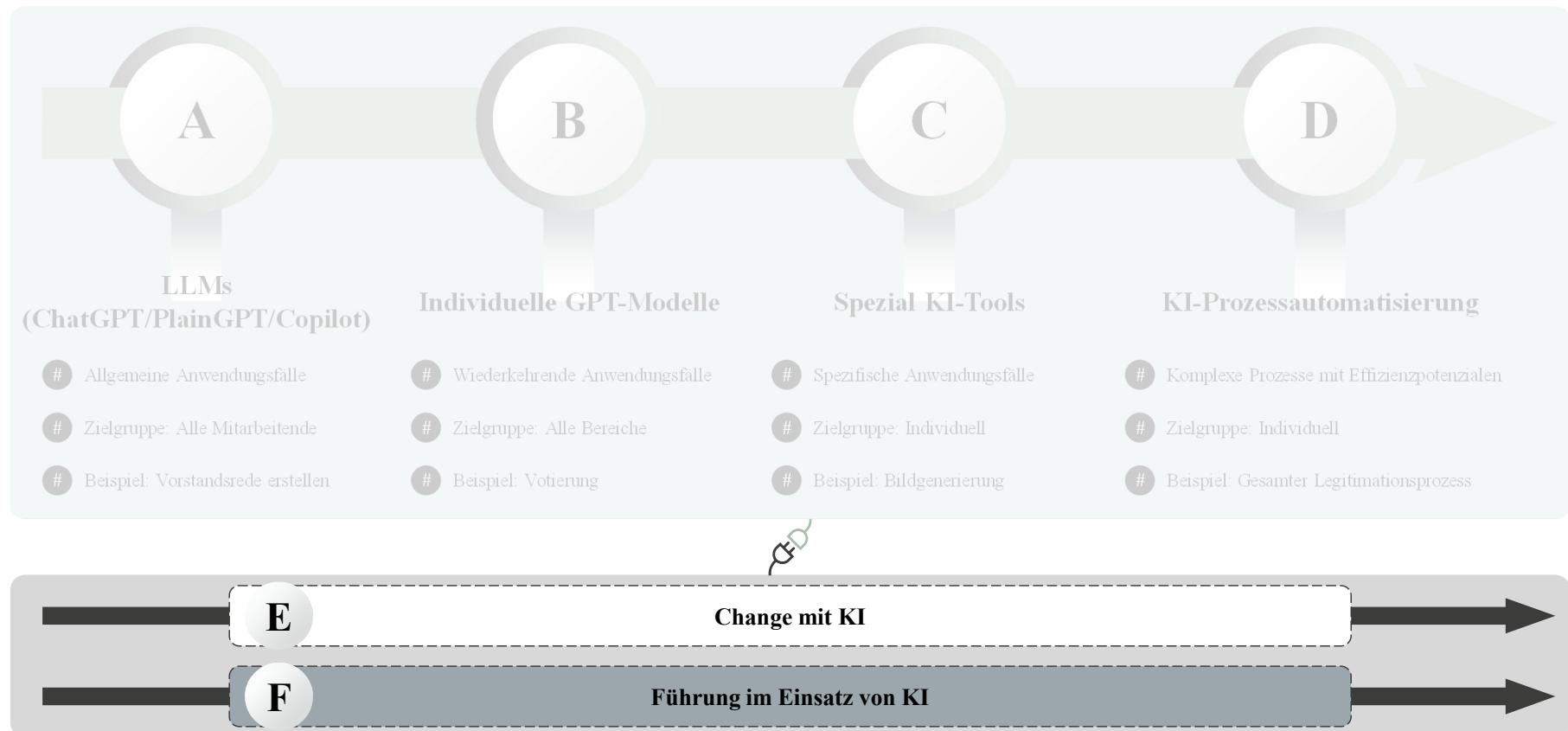
02 KI und Führung

- 2.1 KI als Weiterentwicklung in der Führung
- 2.2 Zukunftsorientierter Umgang von Führungskräften mit KI
- 2.3 Ersetzt KI den Chef?
- 2.4 Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag

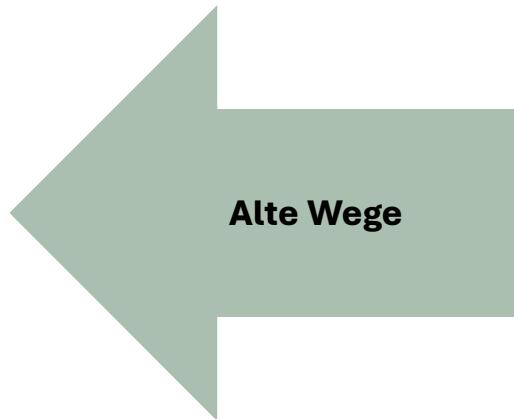
In Teil I. haben wir die technischen Schwerpunkte kennengelernt



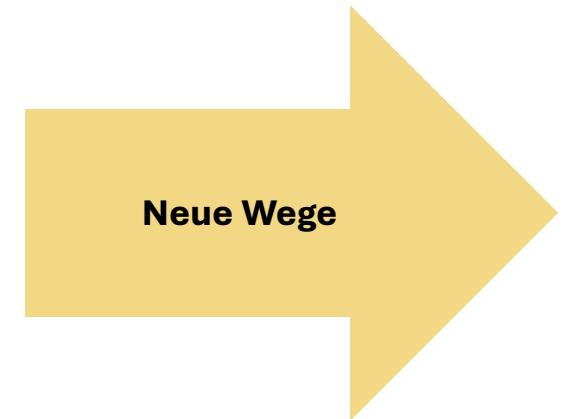
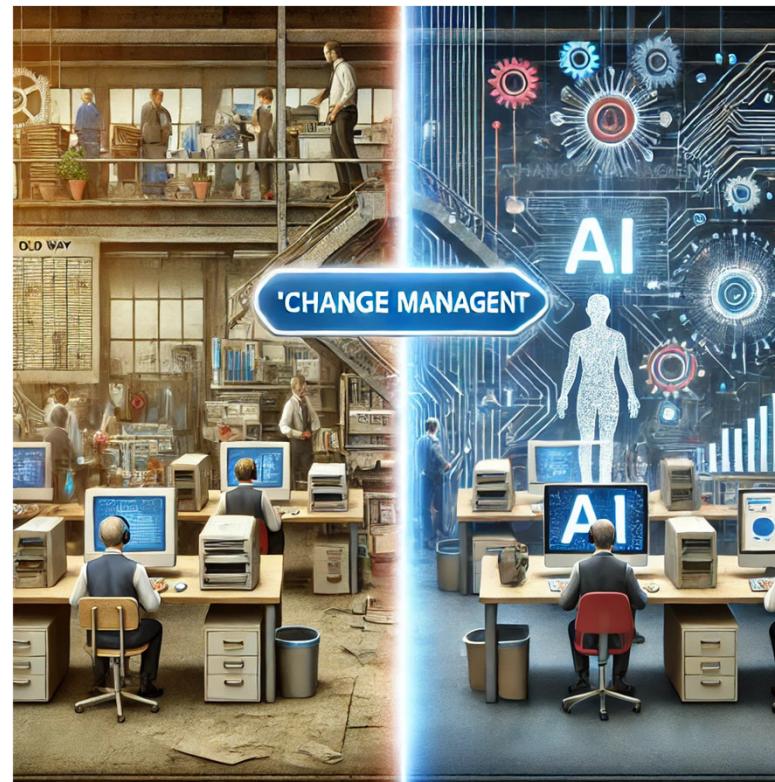
Im heutigen Teil lernen wir die psychologische Ebene kennen



Transformation der Prozesse – von der Tradition zur intelligenten Automatisierung

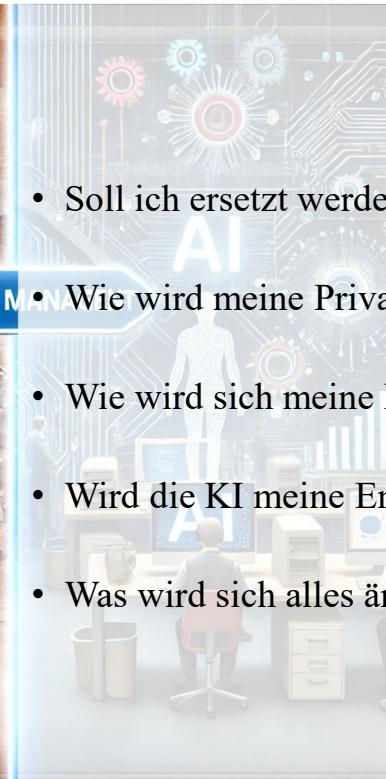
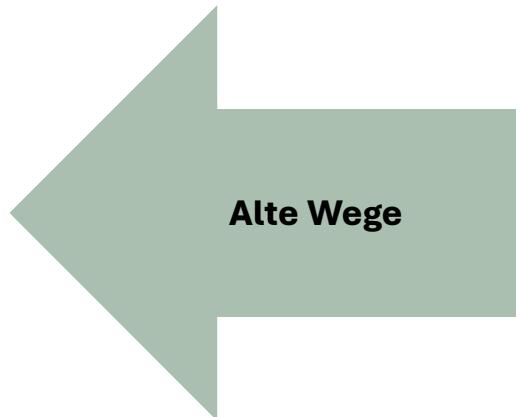


Alte Wege



Neue Wege

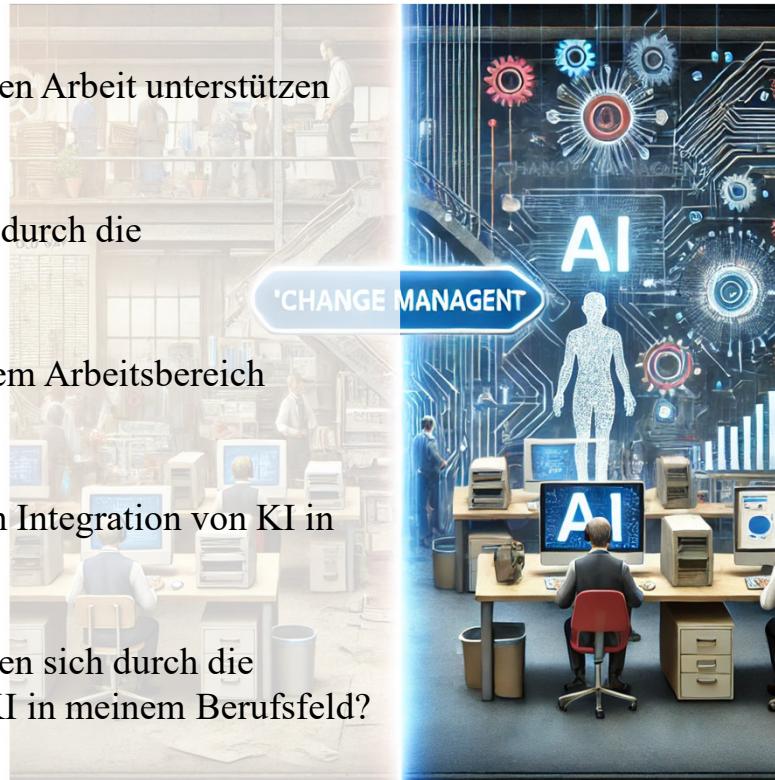
Auf alten Wegen bleiben – Zukunft verpassen: KI als Treiber und Zwang im Change Prozess



- Soll ich ersetzt werden?
- Wie wird meine Privatsphäre geschützt?
- Wie wird sich meine Rolle verändern? **Wege**
- Wird die KI meine Entscheidungen übernehmen?
- Was wird sich alles ändern?

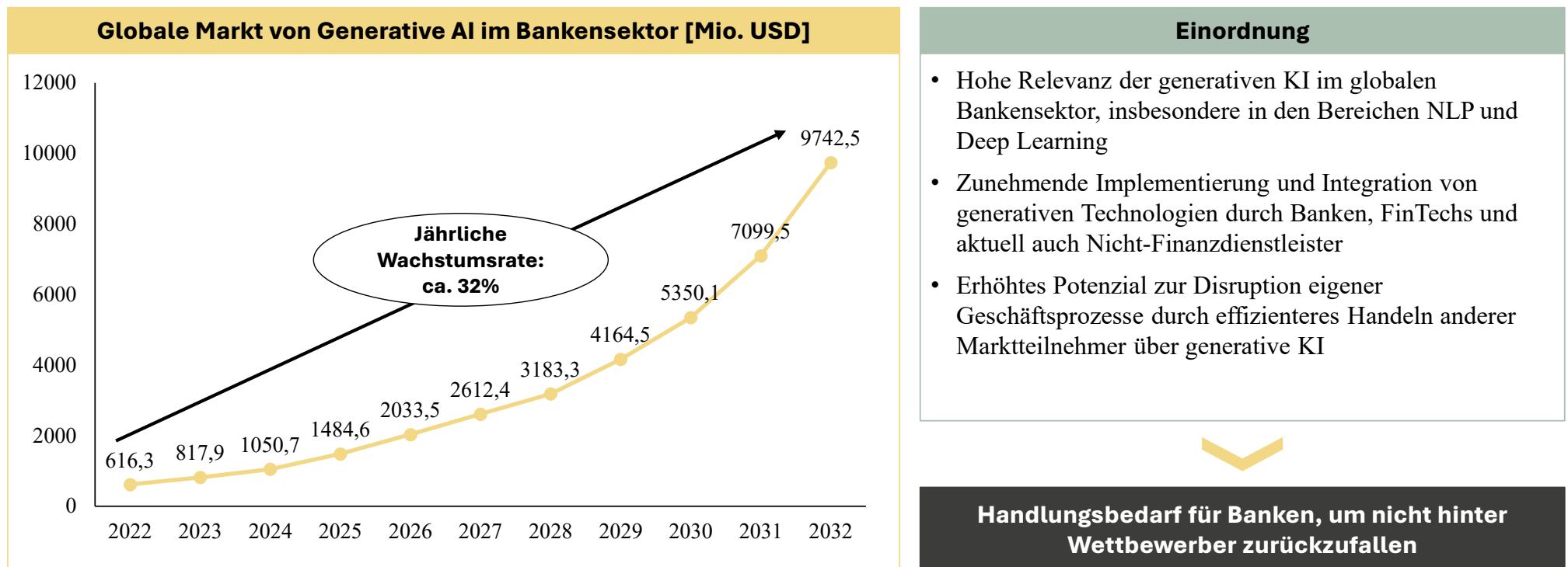
Neue Wege ebnen die Zukunft: Mit KI den Wandel aktiv gestalten

- Wie kann KI mich in meiner täglichen Arbeit unterstützen und entlasten?
- Welche neuen Fähigkeiten kann ich durch die Zusammenarbeit mit KI erlernen?
- Welche Herausforderungen in meinem Arbeitsbereich könnten durch KI gelöst werden?
- Wie kann ich aktiv zur erfolgreichen Integration von KI in meinem Unternehmen beitragen?
- Welche zukünftigen Chancen eröffnen sich durch die Zusammenarbeit von Mensch und KI in meinem Berufsfeld?



Neue Wege

Eine unausweichliche Transformation – 26-39% Marktwachstum für Generative AI

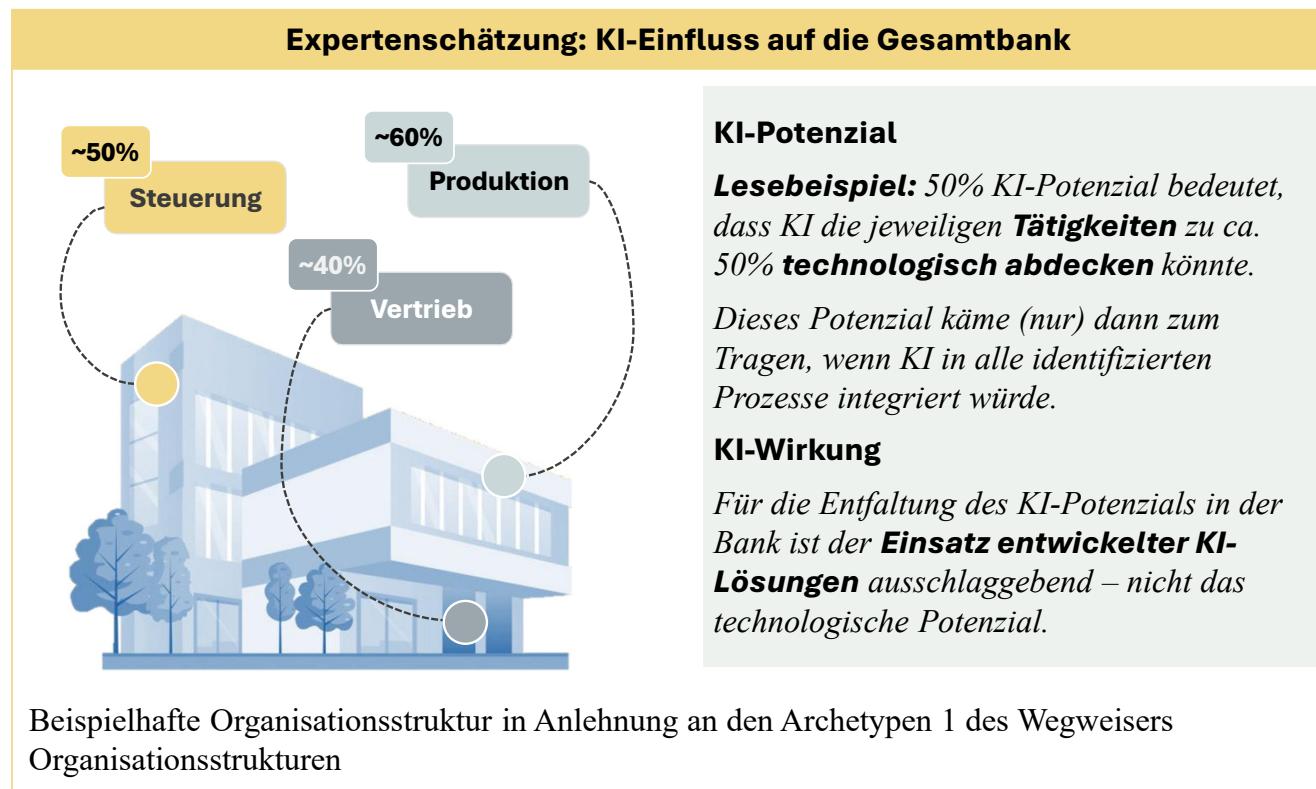


MarketResearch (2023) - Generative AI In Banking Market By Technology, By End-User, By Region And Companies

Die Auswirkungen von KI auf Organisation – Personal – Prozesse sind vielfältig



In Banken lassen sich viele Tätigkeiten automatisieren – abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren



- In allen Geschäftsbereichen einer Bank gibt es **Potenziale für den Einsatz von KI** (%-Werte indizieren das geschätzte **KI-Potenzial** in der jeweiligen Teilbank)
- Die **Hebung dieser Potenziale in der GFG hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab**, z.B. Strategie/Ambition, Regulatorik, Produktpotfolio zentraler Dienstleister, Ressourcen & Skills zur Umsetzung
- Das höchste Potenzial wird für die **Produktion** prognostiziert (ca. 60%), gefolgt von **Steuerung** (ca. 50%) und **Vertrieb** (ca. 40%).
- Innerhalb der einzelnen Bereiche gibt es Unterschiede; die **größte Varianz** ergibt sich für die Teilbank **Steuerung**, die **geringste Varianz in der Produktion**

Agenda

Tag 2

01 KI und Change

1.1 KI als zentraler Change-Prozess

1.2 KI als Kollege sehen

1.3 Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen

1.4 Veränderungen, die KI in Banken bringt

1.5 KI stufenweise erfolgreich einführen und managen

02 KI und Führung

2.1 KI als Weiterentwicklung in der Führung

2.2 Zukunftsorientierter Umgang von Führungskräften mit KI

2.3 Ersetzt KI den Chef?

2.4 Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag

Kollege KI – sieht so die Fachkraft von morgen aus?



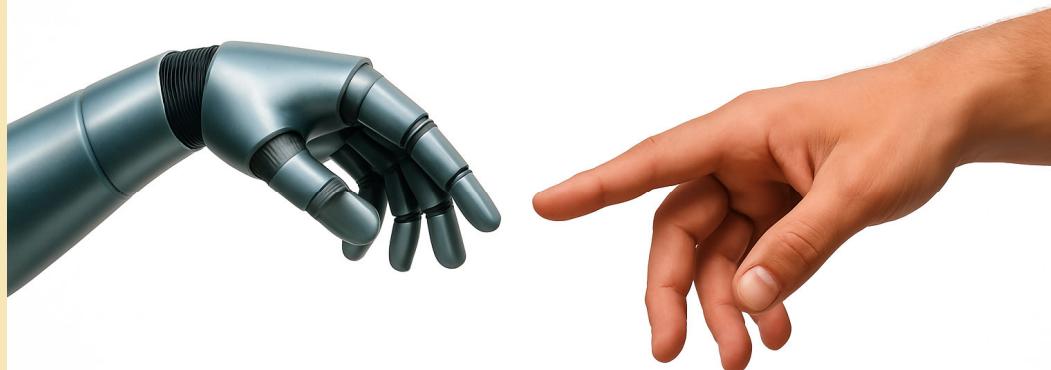
Kollege KI fürs Lästige – Kollege Mensch fürs Wichtige

Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine wird in einer symbiotischen Beziehung gestaltet, in der sich die jeweiligen Stärken ergänzen:

- Menschen sind weiterhin entscheidend für kreative, strategische und ethische Entscheidungsfindungen, sowie für Aufgaben, die emotionale Intelligenz und komplexes Problemlösen erfordern
- KI übernimmt datenbasierte, repetitive und analytische Aufgaben, die von Maschinen effizienter und schneller ausgeführt werden können. Dies umfasst die Verarbeitung großer Datenmengen, die Mustererkennung, Vorhersagen und einfache Entscheidungen

Der Mensch bleibt der entscheidende Faktor

KI sollte als Werkzeug betrachtet werden, das die Fähigkeiten des Menschen erweitert. Sie automatisiert Routineaufgaben, analysiert große Datenmengen und liefert wertvolle Einblicke. Dennoch bleibt der Mensch für die letztendlichen Entscheidungen verantwortlich, insbesondere in Bereichen, die kreatives Denken, emotionale Intelligenz und ethisches Urteilsvermögen erfordern



Auch wenn KI bei der Verarbeitung von Daten und der Erkennung von Mustern effizienter ist, bleibt der Mensch in der Zusammenarbeit der kritische Entscheider. Menschen haben die Fähigkeit, ethische Überlegungen, soziale Kontextfaktoren und Kreativität in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Menschliche Kontrolle ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die von KI gelieferten Informationen richtig interpretiert werden und dass ethische Standards eingehalten werden. Menschen übernehmen die Verantwortung für die Ergebnisse und die Entscheidungen, die auf Basis von KI-Unterstützung getroffen werden



Agenda

Tag 2

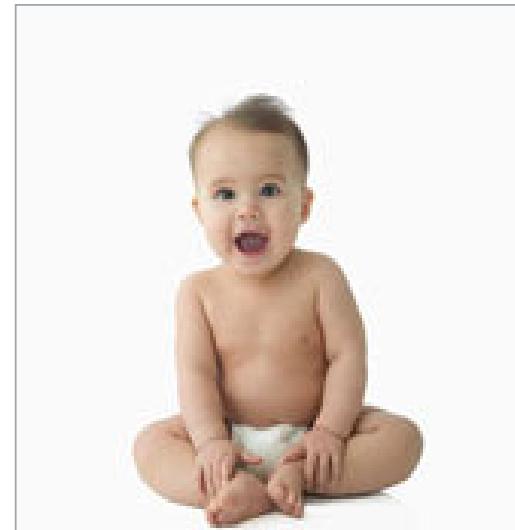
01 KI und Change

- 1.1 KI als zentraler Change-Prozess
- 1.2 KI als Kollege sehen
- 1.3 Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen**
- 1.4 Veränderungen, die KI in Banken bringt
- 1.5 KI stufenweise erfolgreich einführen und managen

02 KI und Führung

- 2.1 KI als Weiterentwicklung in der Führung
- 2.2 Zukunftsorientierter Umgang von Führungskräften mit KI
- 2.3 Ersetzt KI den Chef?
- 2.4 Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag

Die Grundeinstellung des Menschen zu Veränderungen ist tendenziell eher kritisch



„Das einzige Lebewesen, das die Veränderung wirklich liebt, ist das Baby in seiner nassen Windel!“

Reinhard K. Sprenger

Changemanagement ist sehr bedeutsamen, aber auch sehr anspruchsvoll

„Veränderung ist heute der Normalzustand – doch kaum jemand ist wirklich darauf vorbereitet.“

Deloitte Human Capital Trends Report (2023)

„Change scheitert selten an der Strategie – meist scheitert er an der Umsetzung und den Menschen.“

Prof. Dr. Peter Kruse

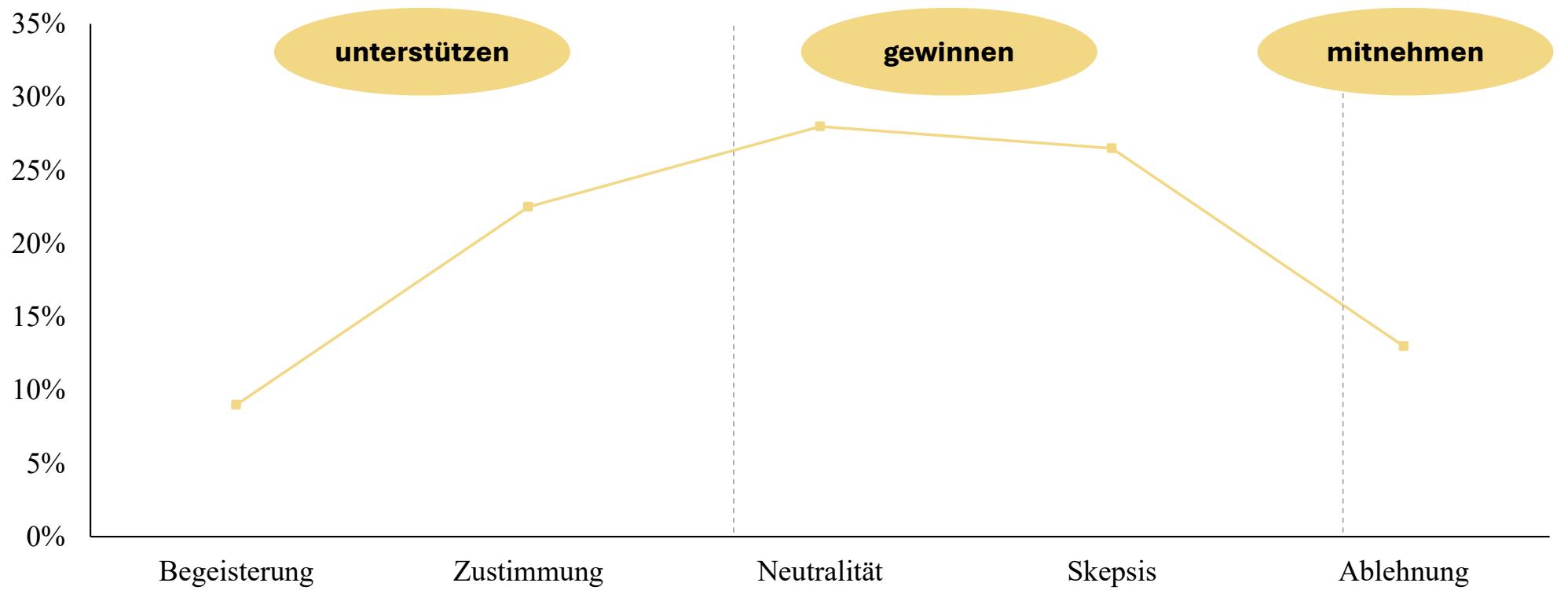
„Nur 30 Prozent der Unternehmen erreichen die gewünschten Ergebnisse aus Transformationsprozessen.“

McKinsey Global Survey, z. B. in "The Keys to Organizational Transformation" (2021)

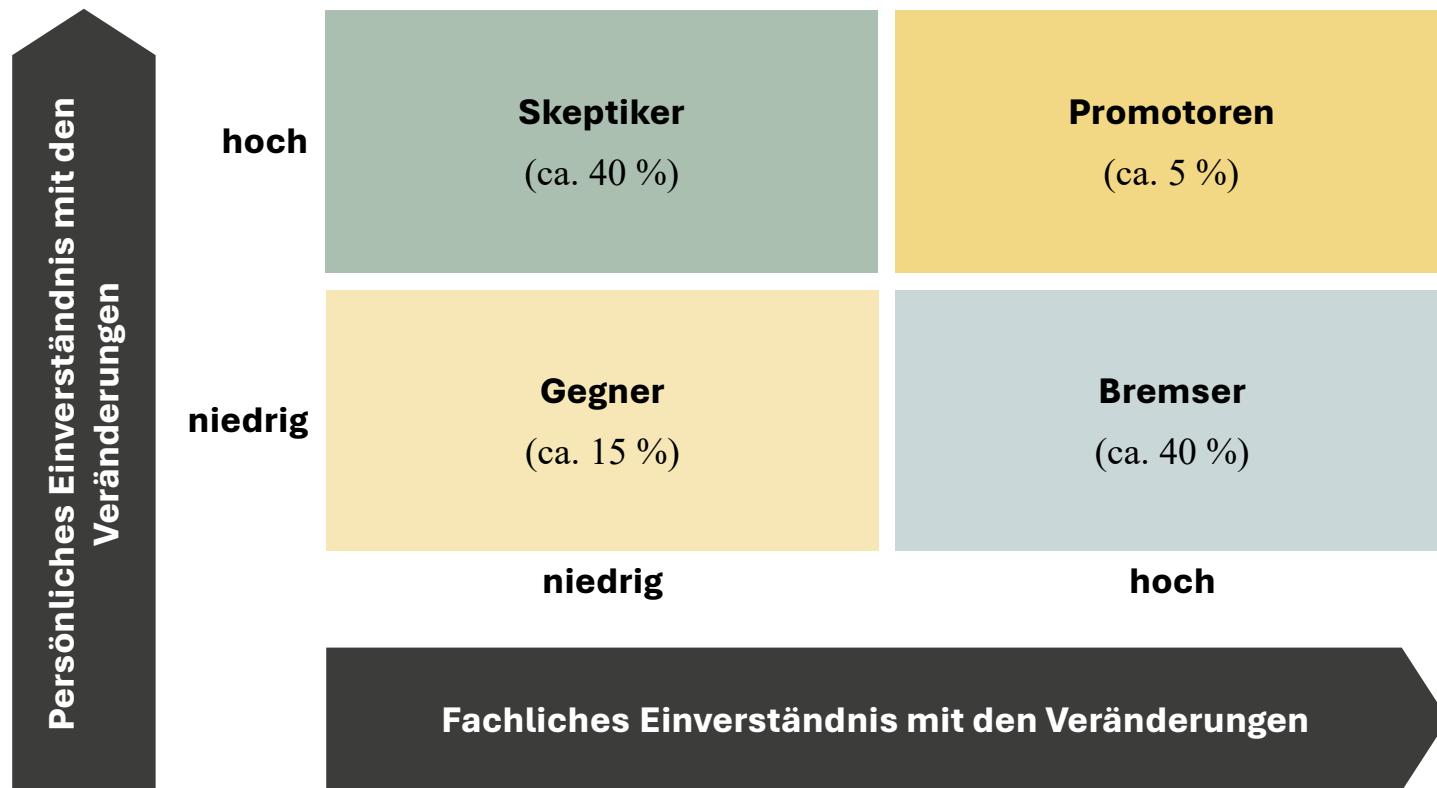
„74 Prozent der Unternehmen kämpfen damit, den erwarteten Nutzen aus KI-Projekten zu realisieren und zu skalieren.“

Studie Boston Consulting Group (2024)

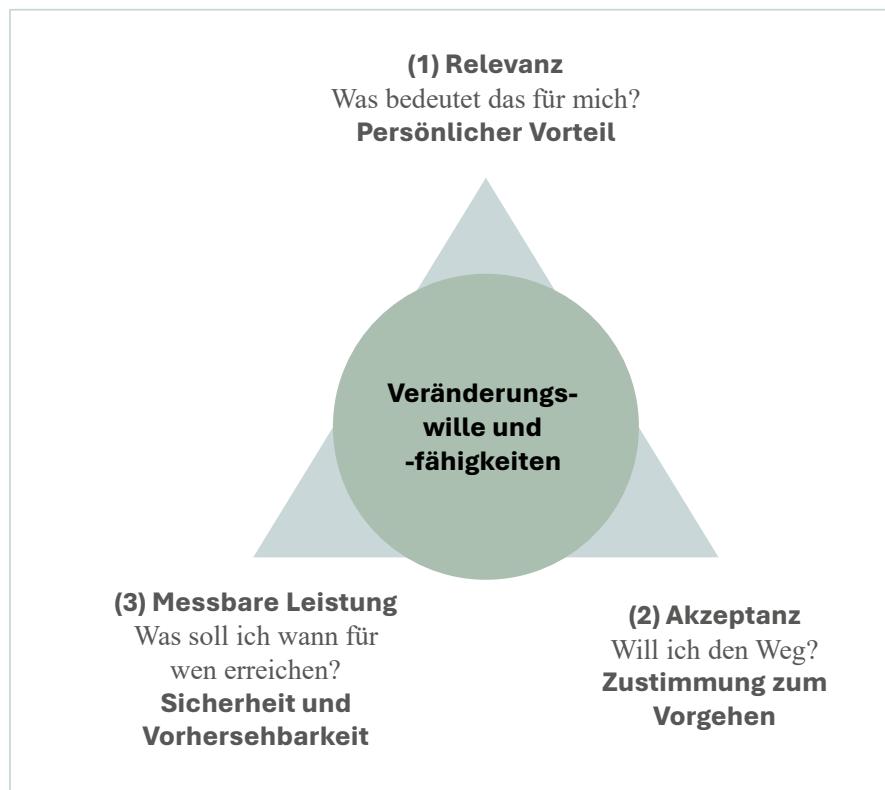
Die Sichtweisen der Mitarbeiter in Bezug auf Veränderungen sind normalverteilt



Die Risikoeinschätzungsmaatrix gibt Aufschluss über die Hintergründe der Sichtweise



Relevanz, Akzeptanz und messbare Leistung sind zentrale Faktoren im Change

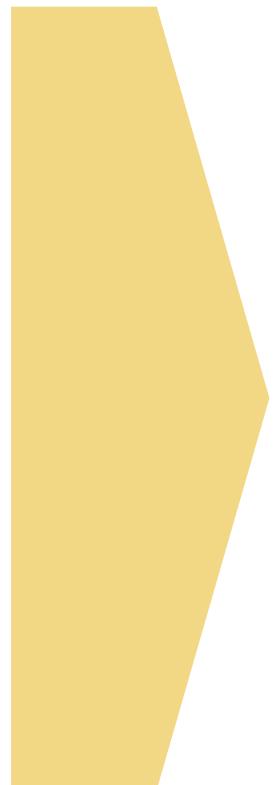


„Menschen verbessern sich gerne, am liebsten freiwillig einsichtig“

- **Relevanz** ist die Voraussetzung für jede Einstellungs- und Verhaltensänderung. Das neue Zielbild, die neue Ordnung muss vor allem für **Führungskräfte relevant** sein.
- Fehlende Relevanz hat drei Ursachen: nicht verstanden, nicht glaubwürdig oder nicht in meinem Interesse.
- Fehlende Relevanz äußert sich in Widerständen und Blockaden, vor allem auf der Ebene der Führungskräfte.
- **Akzeptanz** drückt ein zustimmendes Werturteil aus. Es ist die Bereitschaft, Neuerungen anzunehmen und aktiv umzusetzen. Damit eine Strategie umgesetzt wird, braucht sie die **Akzeptanz von Vielen**.
- Verbindliche Liefer- und Leistungspläne mit messbaren Ergebnisbeiträgen sind ein Muss für die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit und geben **Sicherheit und Vorhersehbarkeit**.

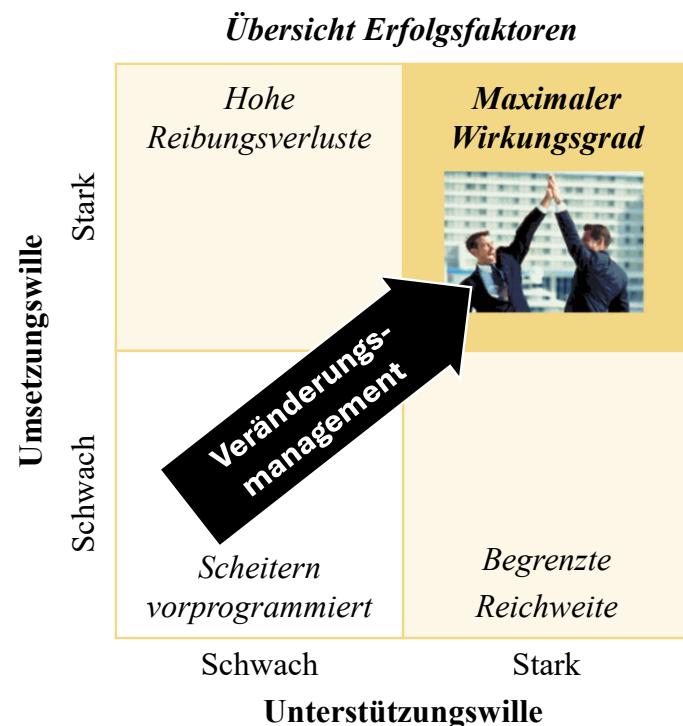


Grundvoraussetzung für das Gelingen ist die Beantwortung zentraler Fragestellungen



- | | |
|-------------------------------|--|
| 1 Veränderung? | <ul style="list-style-type: none">Was sind die zentralen Gründe (exogen) für die Veränderung? |
| 2 Alternativen? | <ul style="list-style-type: none">Warum gibt es keine Alternativen? |
| 3 Konsequenzen? | <ul style="list-style-type: none">Welche konkreten Konsequenzen (z. B. Nutzen) gibt es für Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte? |
| 4 Mittel und Methoden? | <ul style="list-style-type: none">Wie genau wird die Veränderung operativ umgesetzt? |
| 5 Erfolgsmessung? | <ul style="list-style-type: none">Woran und wie wird unser Erfolg gemessen?Welche Konsequenzen hat der Erfolg? |

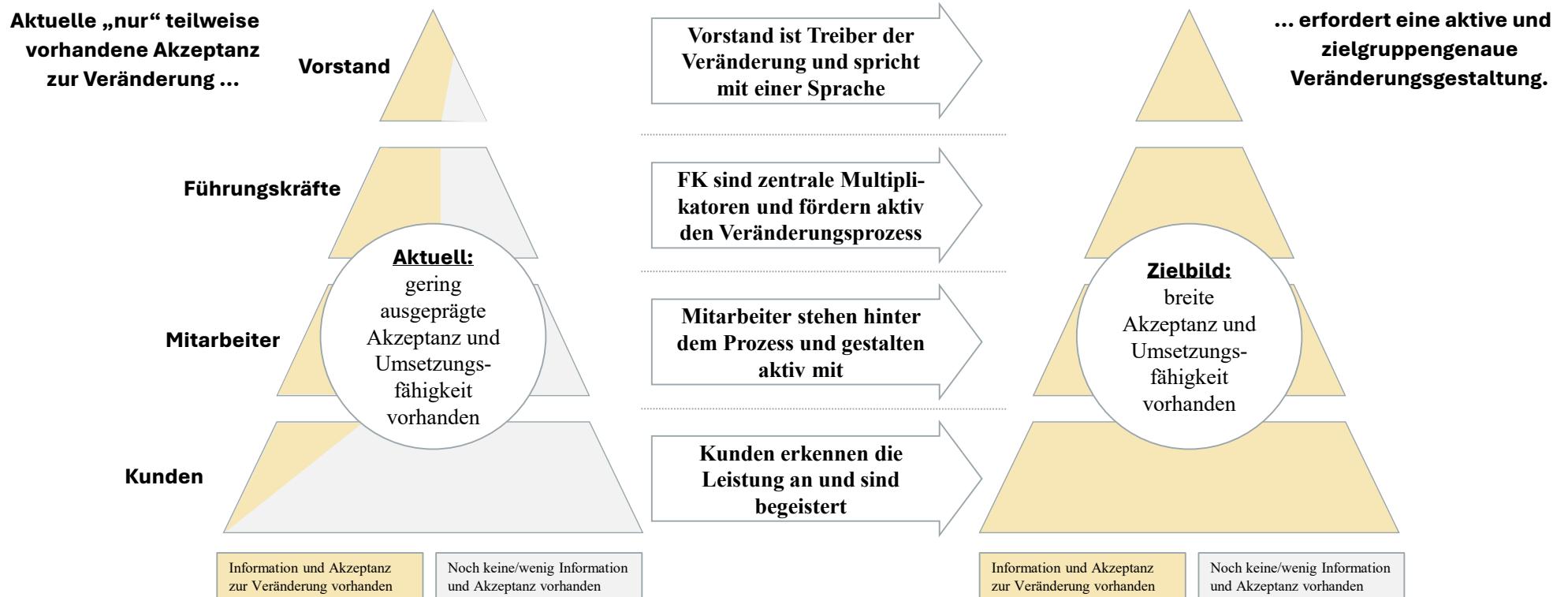
Erfolgreiches Veränderungsmanagement orientiert sich an zentralen Erfolgsfaktoren



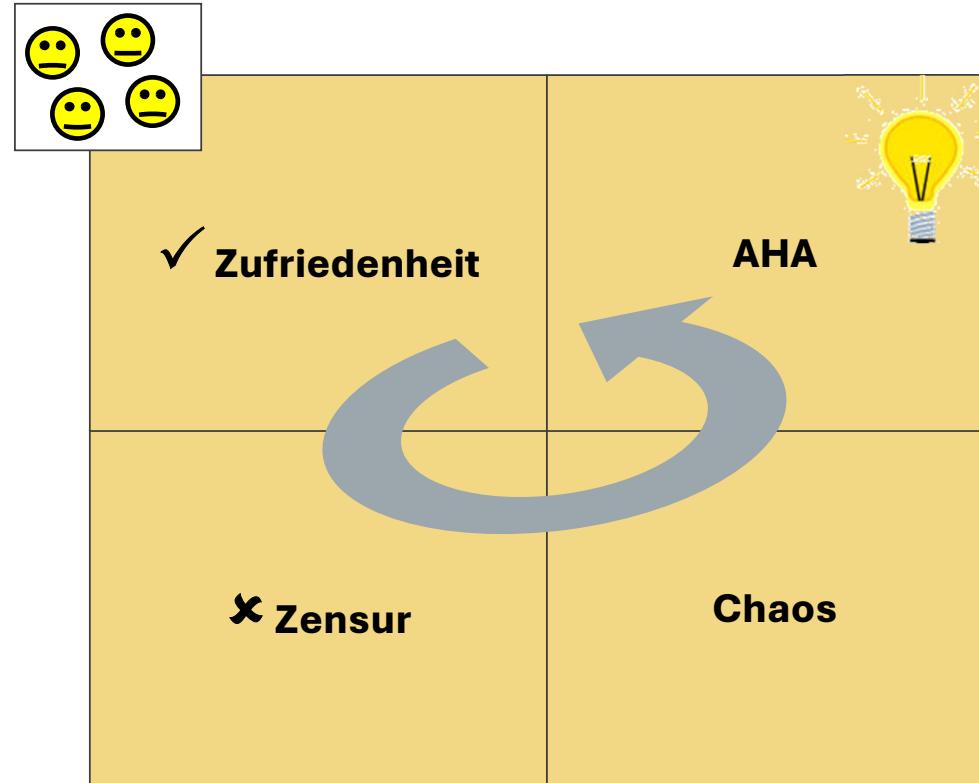
- **Wandel richtig dosieren:** Möglichst Viele werden frühzeitig und konsequent eingebunden – die Veränderungsanforderungen werden bewältigbar
- **Beteiligung angemessen organisieren:** Mitarbeiter bringen ihre Ideen und Lösungen ein und geben regelmäßig Feedback zum Prozess und zu Zwischenergebnissen
- **Unterstützer gewinnen:** Wichtige Personen (-gruppen) werden als Unterstützer gewonnen – aktive Unterstützung statt aufwändigen Ausräumens von Widerständen
- **Führung zeigen:** Führung wird klar organisiert, wirksam umgesetzt und erlebbar
- **Formate komplexitätsgerecht und zielgruppenspezifisch wählen:** Formate werden zielgruppenspezifisch entsprechend der inhaltlichen und sozialen Komplexität eingesetzt



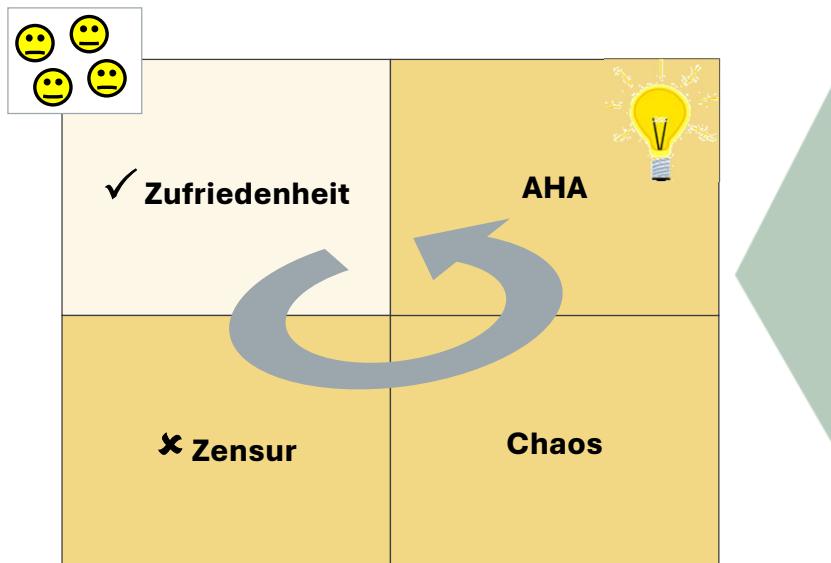
Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft ist auf breiter Basis erforderlich



Veränderungsprozesse können in vier Phasen unterteilt werden



Für jede Phase sind konkrete Inhalte und Verhaltensweisen notwendig (1/4)



Zufriedenheit

- Sense of Urgency
 - Warum, Notwendigkeit
 - Vision vermitteln, Ziel und Weg aufzeigen
 - Positive Beispiele
- Konsequenzen aufzeigen
 - Was passiert, wenn wir nichts tun
 - Auswirkungen auf das Ganze und den Einzelnen
 - Was ist anderen passiert, als sie nichts getan haben
- Persönliche Betroffenheit erzeugen
 - Individuelles Zugehen
- Geschichte würdigen
 - Woher kommen wir
 - Was hat uns erfolgreich gemacht
- Vergangene Veränderungen verdeutlichen

Für jede Phase sind konkrete Inhalte und Verhaltensweisen notwendig (2/4)

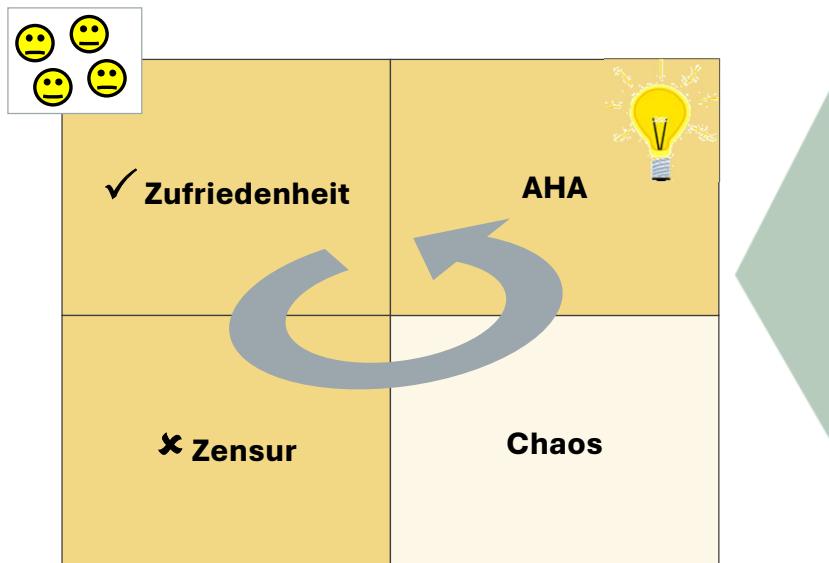


Zensur

- Notwendigkeit unterstreichen
- Umfang der Veränderungen klären
 - Wovon werden wir uns verabschieden
 - Was können wir bei behalten
- Verständnis zeigen
 - Emotionen zulassen, Raum geben
 - Gerüchte ansprechen und darauf eingehen
- Normalisieren
 - bewusst machen
 - gradlinig
- „Altes“ loslassen / abdrehen
- „Druck“ erzeugen, Neues zu probieren
 - FK-Allianz
 - Skeptiker involvieren / mit Aufgaben betreuen
- Einzelgespräche, kleine Gruppen
- Positive Beispiele hervorheben



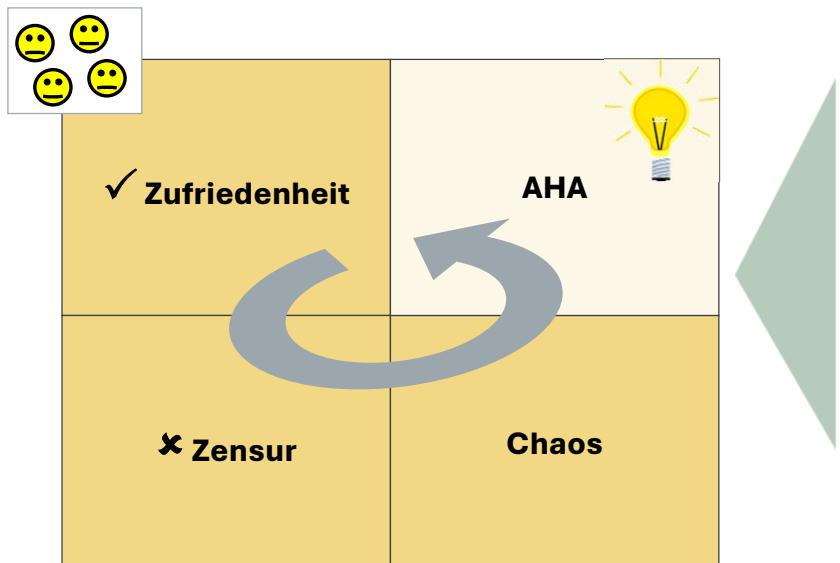
Für jede Phase sind konkrete Inhalte und Verhaltensweisen notwendig (3/4)



Chaos

- Unterstützung aktiv anbieten
- Fragen aufnehmen und Antworten geben
 - Einzeln
 - Info an alle
- Licht/Ziel wiederholt zeigen
- Klare Orientierung
 - Richtung vorleben
 - Vorbild sein
- Klaren Weg vorgeben
 - „Roter Faden“
- Gemeinsam an Lösungen arbeiten
- „Quick-wins“ kommunizieren

Für jede Phase sind konkrete Inhalte und Verhaltensweisen notwendig (4/4)



AHA!

- Erfolge gemeinsam feiern
- Anerkennung und Dank
- Lern-Reflexion für erreichte Veränderungen
 - Gefühl etwas geschafft zu haben verankern
- Ins „tun“ kommen, das Neue leben
- Energie kanalisieren
- Nach Unterstützungsbedarf fragen
 - Immer wieder erläutern
 - Training / Coaching
- Am Ball bleiben
 - Nicht zu früh kommunizieren, es geschafft zu haben

Agenda

Tag 2

01 KI und Change

- 1.1 KI als zentraler Change-Prozess
- 1.2 KI als Kollege sehen
- 1.3 Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen

1.4 Veränderungen, die KI in Banken bringt

- 1.5 KI stufenweise erfolgreich einführen und managen

02 KI und Führung

- 2.1 KI als Weiterentwicklung in der Führung
- 2.2 Zukunftsorientierter Umgang von Führungskräften mit KI
- 2.3 Ersetzt KI den Chef?
- 2.4 Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag

Kulturwandel 4.0: eine *radikale, tiefgreifende und ganzheitliche Transformation*

- | | |
|--|--|
| 1
Systemische Vernetzung und Ökosystemdenken | <ol style="list-style-type: none">1. Die Bank versteht sich nicht mehr als isoliertes Unternehmen, sondern als Teil eines Netzwerks aus Kunden, Partnern, Startups, Regulatoren und Gesellschaft.2. Kooperation statt Wettbewerb, z. B. über Plattform-Ökonomie, Open Banking. |
| 2
Künstliche Intelligenz & Mensch-Maschine-Kollaboration | <ol style="list-style-type: none">1. Der Kulturwandel schließt den bewussten Umgang mit KI, Automatisierung und Datenethik ein.2. Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Technologie erfordert neue Denk- und Arbeitsweisen. |
| 3
Selbstorganisation & radikale Agilität | <ol style="list-style-type: none">1. Hierarchien werden stark reduziert oder aufgelöst.2. Teams agieren autonom, Entscheidungen werden dezentral und datenbasiert getroffen. |
| 4
Purpose-driven + Regenerative Culture | <ol style="list-style-type: none">1. Nicht nur ein gemeinsamer Sinn, sondern auch Verantwortung für Umwelt, Gesellschaft und zukünftige Generationen.2. Banken als aktive Treiber nachhaltiger Transformation (Stichwort: ESG, Green Finance). |
| 5
Emotionale Reife & Bewusstseinsentwicklung | <ol style="list-style-type: none">1. Führung und Zusammenarbeit basieren auf Selbstreflexion, Achtsamkeit und Empathie.2. Kulturwandel 4.0 schließt die emotionale und spirituelle Dimension der Arbeit mit ein (z. B. „Conscious Leadership“). |

KI als integraler Bestandteil steht für eine kulturelle, organisatorische, strukturelle und ethische Revolution



Kulturelle Veränderungen

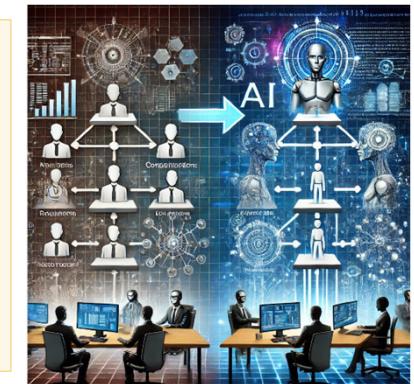


Ethische und moralische Herausforderungen

Organisatorische Veränderungen



Strukturelle Veränderungen



KI löst einen Kulturwandel innerhalb der Bank aus

Kulturelle Veränderungen

Neue Arbeitsweise und Denkweise

KI zwingt Mitarbeiter, ihre traditionelle Arbeitsweise zu überdenken. Der Übergang zu datengetriebenen Entscheidungen und Automatisierung führt zu einer Kultur des lebenslangen Lernens, in der kontinuierliche Weiterbildung unverzichtbar wird. Mitarbeiter müssen offen für neue Technologien sein und ihre Rolle in Zusammenarbeit mit KI verstehen.

Offenheit und Vertrauen fördern

Da KI oft als Bedrohung wahrgenommen wird, ist der Aufbau einer Kultur des Vertrauens essenziell. Mitarbeiter müssen die Vorteile der Technologie verstehen, und es sollte eine offene Kommunikationskultur gefördert werden, in der Ängste und Bedenken ernst genommen werden.

Die Organisation der Bank im Wandel – KI reformiert die Organisation

Organisatorische Veränderungen

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Die Integration von KI erfordert die Auflösung von Abteilungssilos. IT-Experten, Datenexperten und traditionelle Bankmitarbeiter müssen enger zusammenarbeiten, um KI-Projekte erfolgreich umzusetzen. Dies erfordert eine Neuausrichtung der Teams und Prozesse.

Neue Rollen und Verantwortlichkeiten

Mit der Einführung von KI entstehen neue berufliche Rollen, wie z.B. „KI-Manager“. Diese Fachkräfte sind dafür verantwortlich, die KI zu überwachen, zu verbessern und sicherzustellen, dass die Datenqualität hoch bleibt. Gleichzeitig müssen bestehende Rollen umgestaltet werden, sodass Mitarbeiter und KI effizient zusammenarbeiten.

Strukturelles neu denken: KI ebnet den Weg für eine flexible und agile Bank von morgen

Strukturelle Veränderungen

Flachere Hierarchien und Agilität

Um KI erfolgreich zu integrieren, müssen Banken agilere und flexiblere Strukturen zu schaffen, die eine schnellere Reaktionsfähigkeit auf technologische Entwicklungen ermöglichen.

Dateninfrastruktur und Governance

KI ist nur so gut wie die Daten, die sie verarbeitet. Banken müssen daher ihre Datenarchitekturen anpassen, um sicherzustellen, dass die Daten für KI-Anwendungen zugänglich, sauber und zuverlässig sind. Data Meshes und verbesserte Governance-Strukturen sind erforderlich, um Compliance-Vorgaben zu erfüllen und die Datennutzung effizienter zu gestalten.

Ethische Balance finden – KI stellt die Banken vor moralische Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt

Ethische und moralische Herausforderungen

Transparenz und Fairness

Ethische Fragen, wie etwa die Erklärung von KI-Entscheidungen und die Vermeidung von Vorurteilen in Algorithmen, sind von zentraler Bedeutung. Banken müssen sicherstellen, dass ihre KI-Systeme fair und gerecht agieren und keine diskriminierenden Muster entwickeln, z. B. bei Kreditvergaben.

Verantwortung und Kontrolle

Banken müssen entscheiden, wie viel Verantwortung sie ihren KI-Systemen übertragen und wie viel menschliche Kontrolle behalten werden soll. Es ist entscheidend, die richtige Balance zwischen Automatisierung und menschlicher Aufsicht zu finden, um Risiken zu minimieren.

KI in Banken: Ein Umbruch in Kultur – Struktur – Organisation & ethischer Verantwortung

Kulturelle Veränderungen

- **Neue Arbeitsweise und Denkweise:** KI zwingt Mitarbeiter, ihre traditionelle Arbeitsweise zu überdenken. Der Übergang zu datengetriebenen Entscheidungen und Automatisierung führt zu einer Kultur des lebenslangen Lernens, in der kontinuierliche Weiterbildung unverzichtbar wird. Mitarbeiter müssen offen für neue Technologien sein und ihre Rolle in Zusammenarbeit mit KI verstehen
- **Offenheit und Vertrauen fördern:** Da KI oft als Bedrohung wahrgenommen wird, ist der Aufbau einer Kultur des Vertrauens essenziell. Mitarbeiter müssen die Vorteile der Technologie verstehen, und es sollte eine offene Kommunikationskultur gefördert werden, in der Ängste und Bedenken ernst genommen werden

Ethische und moralische Herausforderungen

- **Transparenz und Fairness:** Ethische Fragen, wie etwa die Erklärung von KI-Entscheidungen und die Vermeidung von Vorurteilen in Algorithmen, sind von zentraler Bedeutung. Banken müssen sicherstellen, dass ihre KI-Systeme fair und gerecht agieren und keine diskriminierenden Muster entwickeln, z. B. bei Kreditvergaben
- **Verantwortung und Kontrolle:** Banken müssen entscheiden, wie viel Verantwortung sie ihren KI-Systemen übertragen und wie viel menschliche Kontrolle behalten werden soll. Es ist entscheidend, die richtige Balance zwischen Automatisierung und menschlicher Aufsicht zu finden, um Risiken zu minimieren

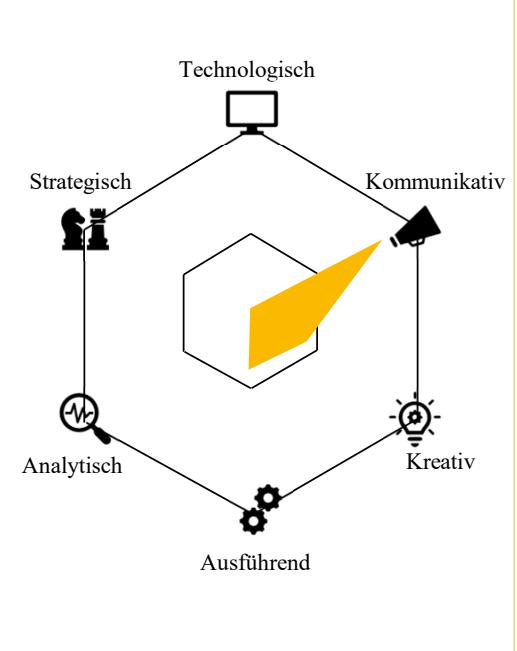
Organisatorische Veränderungen

- **Interdisziplinäre Zusammenarbeit:** Die Integration von KI erfordert die Auflösung von Abteilungssilos. IT-Experten, Datenexperten und traditionelle Bankmitarbeiter müssen enger zusammenarbeiten, um KI-Projekte erfolgreich umzusetzen. Dies erfordert eine Neuausrichtung der Teams und Prozesse
- **Neue Rollen und Verantwortlichkeiten:** Mit der Einführung von KI entstehen neue berufliche Rollen, wie z. B. „KI-Manager“. Diese Fachkräfte sind dafür verantwortlich, die KI zu überwachen, zu verbessern und sicherzustellen, dass die Datenqualität hoch bleibt. Gleichzeitig müssen bestehende Rollen umgestaltet werden, sodass Mitarbeiter und KI effizient zusammenarbeiten

Strukturelle Veränderungen

- **Flachere Hierarchien und Agilität:** Um KI erfolgreich zu integrieren, müssen Banken agilere und flexiblere Strukturen zu schaffen, die eine schnellere Reaktionsfähigkeit auf technologische Entwicklungen ermöglichen
- **Dateninfrastruktur und Governance:** KI ist nur so gut wie die Daten, die sie verarbeitet. Banken müssen daher ihre Datenarchitekturen anpassen, um sicherzustellen, dass die Daten für KI-Anwendungen zugänglich, sauber und zuverlässig sind. Data Meshes und verbesserte Governance-Strukturen sind erforderlich, um Compliance-Vorgaben zu erfüllen und die Datennutzung effizienter zu gestalten

Im Vertrieb Privatkunden bleibt der persönliche Kundenkontakt sehr wichtig, KI unterstützt in der Vor- und Nachbereitung von Terminen

Vertrieb Privatkunden	Prozesse	Funktionen	Anteil	KI-Potential
 <p>Technologisch</p> <p>Strategisch</p> <p>Kommunikativ</p> <p>Analytisch</p> <p>Ausführend</p> <p>Kreativ</p>	<ul style="list-style-type: none"> Direkter Ansprechpartner für Privatkunden bei sämtlichen Produkten und Dienstleistungen Unterscheidung zwischen allgemeinen Finanzbereichen wie der Kontoführung und Spezialthemen Dienstleistungen werden persönlich vor Ort, telefonisch oder per Video und Chatberatung erbracht 	<p>Service Erste Anlaufstelle für Privatkunden bei einfachen und kurzfristigen Fragen</p> <p>Kundenberatung Persönlicher Kundenbetreuer für allgemeine Finanzthemen</p> <p>Spezialisten Baufinanzierung, Pfändungsberatung, Wertpapierberatung, segmentierte Kundengruppen</p> <p>Gesamt</p>	30% 55% 15%	0,5 0,4 0,4 0,4

Das höchste Potenzial birgt die Jobfamilie „Service“, das geringste Potenzial liegt in der „Beratung Großkunden und oberer Mittelstand“

Vertrieb Firmenkunden	Prozesse	Funktionen	Anteil	KI-Potential
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direkter Ansprechpartner bei sämtlichen Produkten, Dienstleistungen und Fragestellungen ▪ Unterscheidung zwischen Geschäfts- und Gewerbekunden, Mittelstand und oberer Mittelstand ▪ Umfassende Beratung und Betreuung zu verschiedenen Themen wie Liquiditätsmanagement, Finanzierung und Vermögensverw. 	<p>Service Erste Anlaufstelle für Firmenkunden bei einfachen Fragen – Durch KI können standardisierte Anliegen automatisch beantwortet werden</p> <p>Beratung KMUs, Gewerbe-/Geschäftskunden Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen – Durch KI-Einsatz können bspw. Tools zur Analyse sowie Vor- und Nachbereitung eingesetzt werden</p> <p>Beratung Mittelstand und oberer Mittelstand Beratung von Großunternehmen oder Konzernen – Durch KI-Einsatz können Unternehmensdokumente ausgewertet und aufbereitet werden</p> <p>Spezialisten EBL, Zahlungsverkehr, Nachfolge und Unternehmensgründung etc. – Durch KI-Einsatz können personalisierte Angebote erstellt werden</p>	10% 45% 35% 10%	0,5 0,4 0,3 0,4
Gesamt				0,7



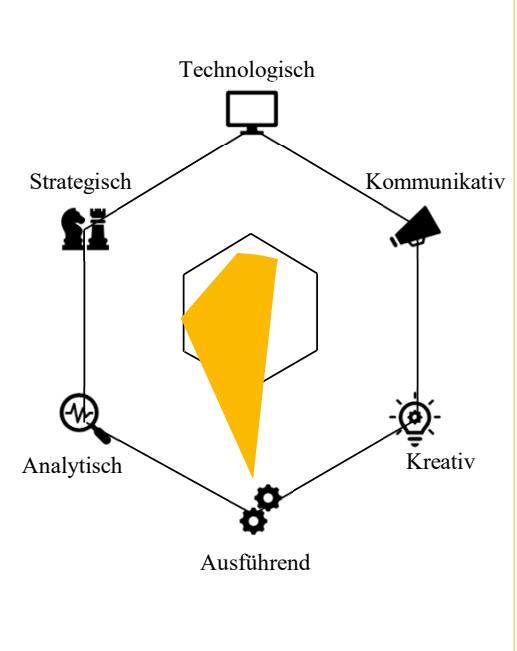
Aufgrund des hohen Anteils an Kreditservicetätigkeiten ergibt sich auch insgesamt ein überdurchschnittlich hohes KI-Potenzial

Marktfolge Aktiv	Prozesse	Funktionen	Anteil	KI-Potenzial
<p>Technologisch</p> <p>Strategisch</p> <p>Kommunikativ</p> <p>Analytisch</p> <p>Kreativ</p> <p>Ausführend</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nicht unmittelbar mit Kunden betraute Geschäftsbereiche Marktfolge Aktiv erstellt unter anderem Darlehens- und Sicherheiten Verträge, die am Markt Kunden genutzt werden Neben standardisierten Aufgaben (insbesondere Grundpfandrechte) finden sich auch individuelle Aufgaben (z.B. Sanierung) 	<p>Marktunterstützung/Votierung Bonitätsbewertung, Freigabe von Kreditzinsen, Überprüfung von Sicherheiten, Entscheidung bzgl. Sonderkonditionen</p> <p>Kreditservice/Gutachter Bearbeitung und Eingabe von Verträgen, Prüfung von Auszahlungsvoraussetzungen – Automatisierte Bonitätsbewertung von Privat- und Firmenkunden</p> <p>Überwachung/Reporting Tilgungsüberwachung von Krediten, fortlaufende Bewertung von Sicherheiten, Erstellung von Reportings</p> <p>Sanierung/Abwicklung Intensive Überwachungsprozesse, risikoadäquate Betreuung, Abwicklung und Abschreibung von Krediten</p>	25% 50% 15% 10%	0,5 0,7 0,7 0,4

Gesamt



Aufgrund des hohen Anteils an Kreditservicetätigkeiten ergibt sich auch insgesamt ein überdurchschnittlich hohes KI-Potenzial

Gesamtbanksteuerung	Prozesse	Funktionen	Anteil	KI-Potenzial
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliche Überwachung und Steuerung der Risiken der Bank, einschließlich Kredit-, Markt- und operationellen Risiken ▪ Steuerung des Zinsänderungsrisikos und der Fristentransformation ▪ Betreuung des Meldewesens zur Einhaltung von Fristen und Angaben 	<p>Risikocontrolling/-steuerung Bewertung unterschiedlicher Risiken des Geschäftsbetriebs</p>	60%	0,5
		<p>Meldewesen Überwachung von Anzeigepflichten und Übermittlung von Pflichtangaben</p>	40%	0,7
Gesamt				0,6



Agenda

Tag 2

01 KI und Change

- 1.1 KI als zentraler Change-Prozess
- 1.2 KI als Kollege sehen
- 1.3 Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen
- 1.4 Veränderungen, die KI in Banken bringt
- 1.5 KI stufenweise erfolgreich einführen und managen**

02 KI und Führung

- 2.1 KI als Weiterentwicklung in der Führung
- 2.2 Zukunftsorientierter Umgang von Führungskräften mit KI
- 2.3 Ersetzt KI den Chef?
- 2.4 Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag

Changemanagement hält das Unternehmen jederzeit klar auf Kurs



Eine fundierte **Analyse** und **Konzeption** sichert den Umsetzungserfolg von Beginn an

Eine zielorientierte **Kommunikation** ist die Grundlage für jeden erfolgreichen Veränderungsprozess

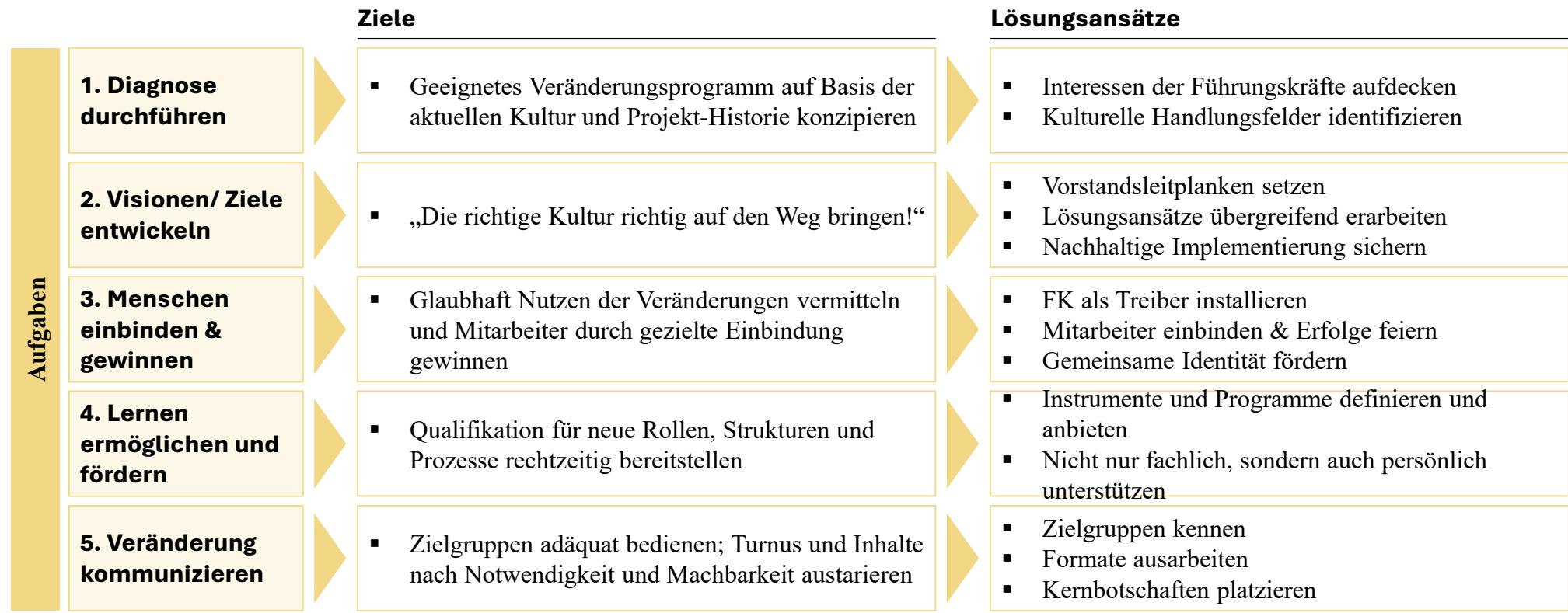
Nur das „Wollen“ zur Veränderung reicht nicht, wenn nicht durch **Qualifikation** auch das „Können“ vorhanden sind

Die erfolgreiche **Integration** der Veränderungserfordernisse ist der Schlüssel für einen langfristigen Erfolg

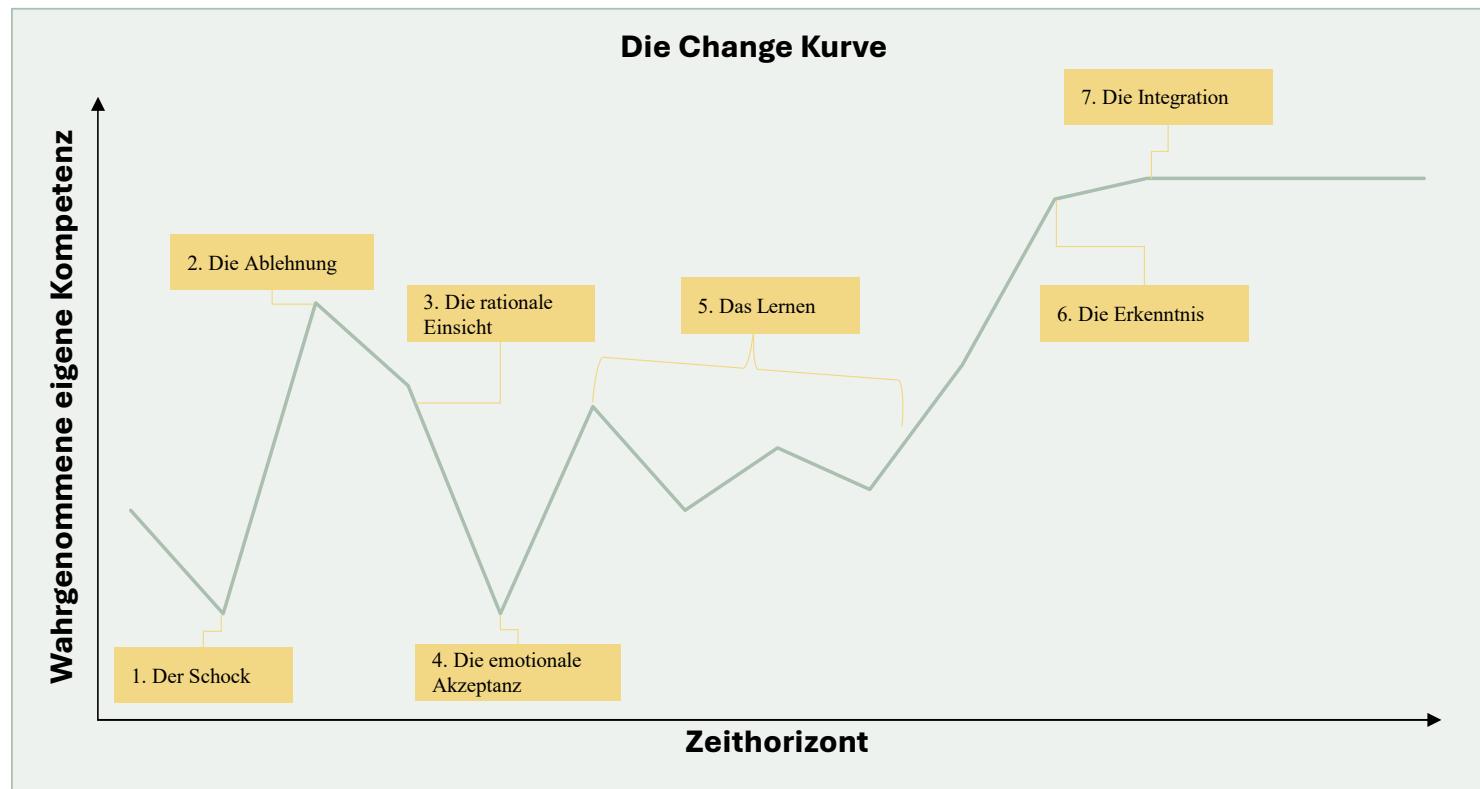
Veränderung bedeutet Vertrauen – mit den richtigen Maßnahmen zur **Verstetigung** wird aus Vertrauen Gewissheit



Sechs zentrale Aufgaben für das Changemanagement auch im Kontext mit KI

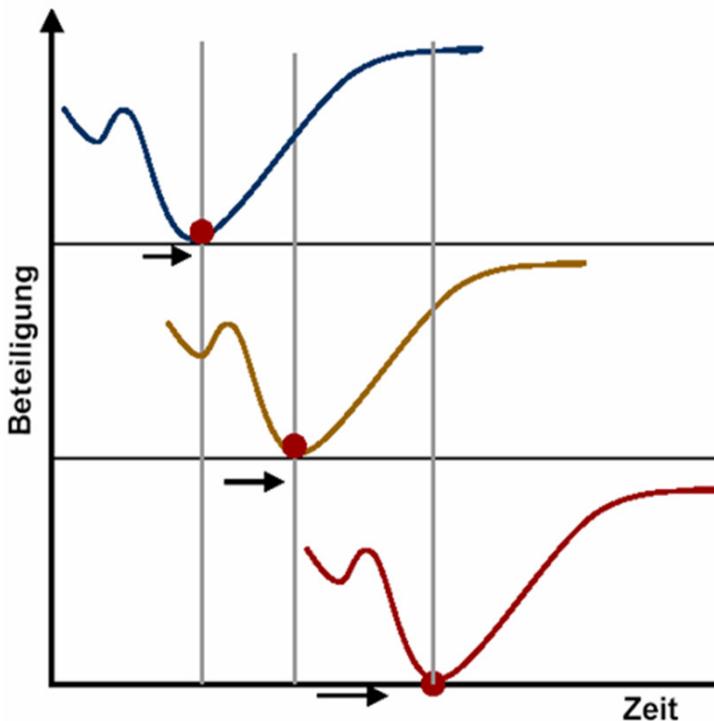


Wie Menschen auf Veränderungen reagieren: Die Change-Kurve



Das 7-Phasen-Modell des Changemanagements, basierend auf dem Modell der Change-Kurve von Elisabeth Kübler-Ross, beschreibt die emotionalen Phasen, die Menschen während eines Veränderungsprozesses durchlaufen

Zeitliche Verzögerung in der Einbindung birgt Konfliktpotenzial



Top-Manager

Sie durchschreiten die „Change-Kurve“ früher als andere, da sie gewöhnlich als erste in den Veränderungsprozess einbezogen werden.

Führungskräfte

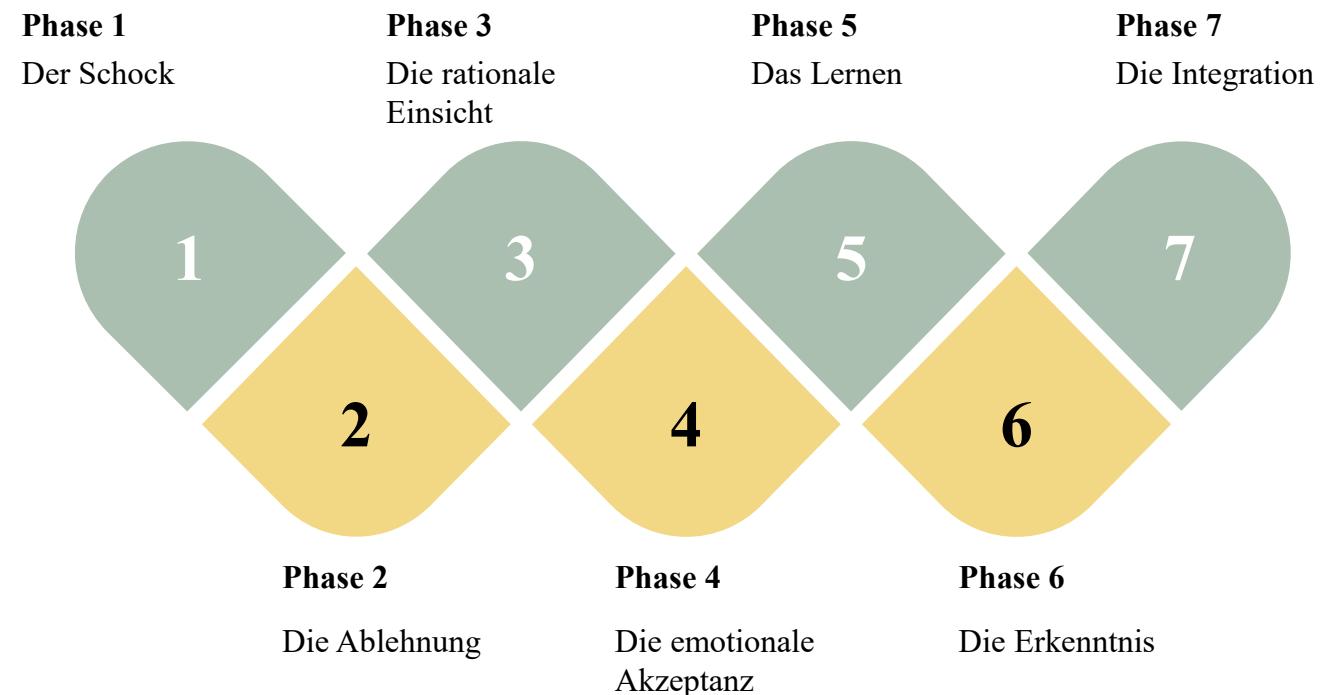
Als nächstes wird das Management in den Veränderungsprozess eingebunden, daher durchschreiten sie als nächstes die Kurve.

Mitarbeiter

Bei Einbeziehung der Mitarbeiter haben die Manager die Kurve bereits durchschritten. Daher reagieren Manager oft ungeduldig auf die Sorgen und Fragen ihrer Mitarbeiter.

Einführung einer KI-Plattform: Veränderungsprozess in einer Bank anhand des 7-Phasen-Modells

- Ihre Bank führt eine KI-basierte Plattform ein, die automatisierte Kreditbewilligungen und Kundenanalysen durchführt.
- Diese KI ersetzt teilweise manuelle Prozesse, die vorher von Ihren Mitarbeitenden durchgeführt wurden.
- Das Ziel ist, die Effizienz zu steigern und die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter zu reduzieren



Der Schock sitzt tief – eine klare Kommunikation ist unabdingbar

Ein Kreditsachbearbeiter erfährt, dass die KI die ersten Analysen übernimmt. Er ist unsicher, ob er noch gebraucht wird oder ob seine Arbeit vollständig automatisiert wird.

Handlungsempfehlung

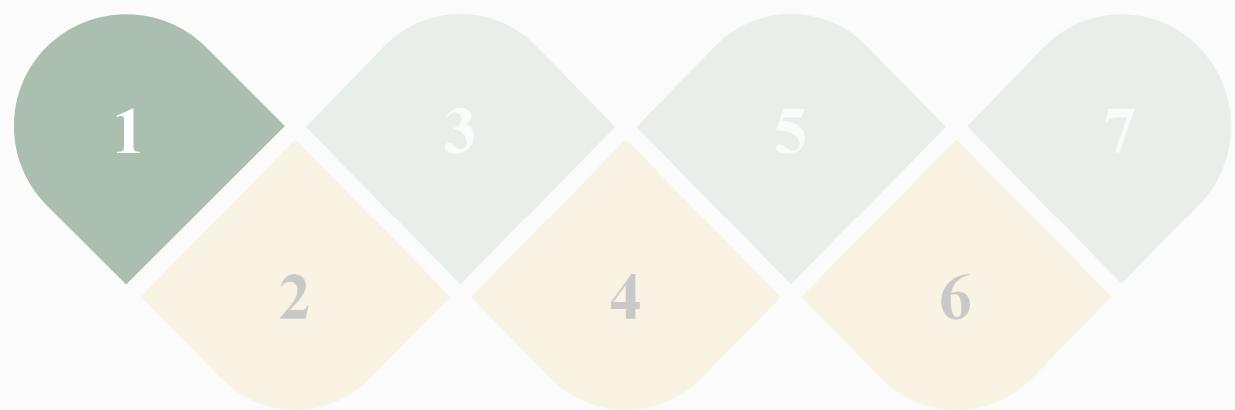
Eine klare Kommunikation ist notwendig, um den ersten Schock zu überwinden. Es sollte Wert darauf gelegt werden, dass deutlich wird – die KI dient nur als Unterstützung für Routineaufgaben, damit sich die Mitarbeitenden auf komplexe und beratende Tätigkeiten konzentrieren können

Phase 1
Der Schock

Phase 3
Die rationale Einsicht

Phase 5
Das Lernen

Phase 7
Die Integration

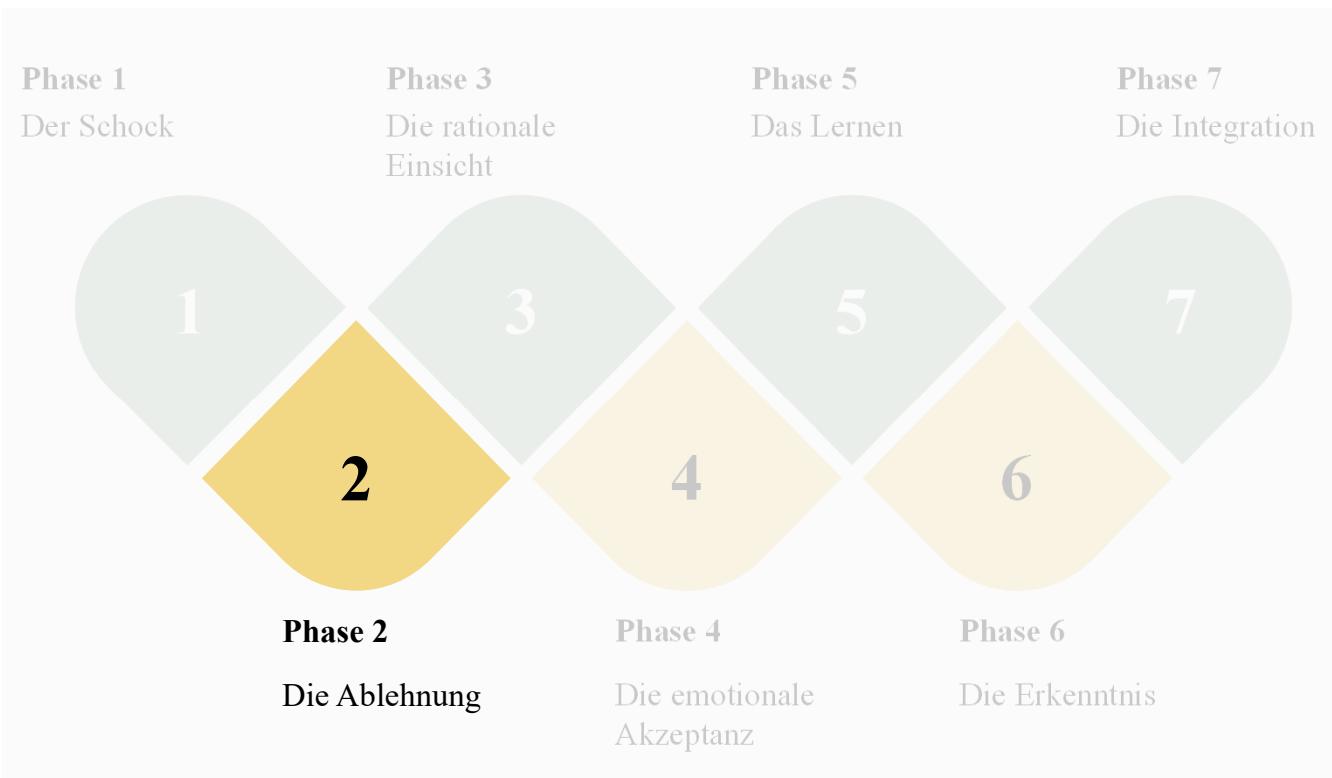


Die Ablehnung der unveränderbaren Realität muss durch Workshops und Schulungen begleitet werden

Viele Mitarbeitende lehnen die Veränderung ab, weil sie Angst vor Jobverlust haben. Sie äußern Bedenken, dass die KI ihre Rolle ersetzen könnte, und halten weiterhin an alten Prozessen fest.
Der Kreditsachbearbeitende weigert sich, die neue KI zu verwenden, und bevorzugt die manuelle Bearbeitung von Anträgen, obwohl die Prozesse langsamer sind.

Handlungsempfehlung

Es sollten Workshops und Trainings angeboten werden, um den Nutzen der KI zu verdeutlichen. Die Mitarbeitenden sollen verstehen, dass ihre Rolle wichtiger wird, da sie komplexere Entscheidungen treffen und den Kundenservice so auf ein neues Level heben können.



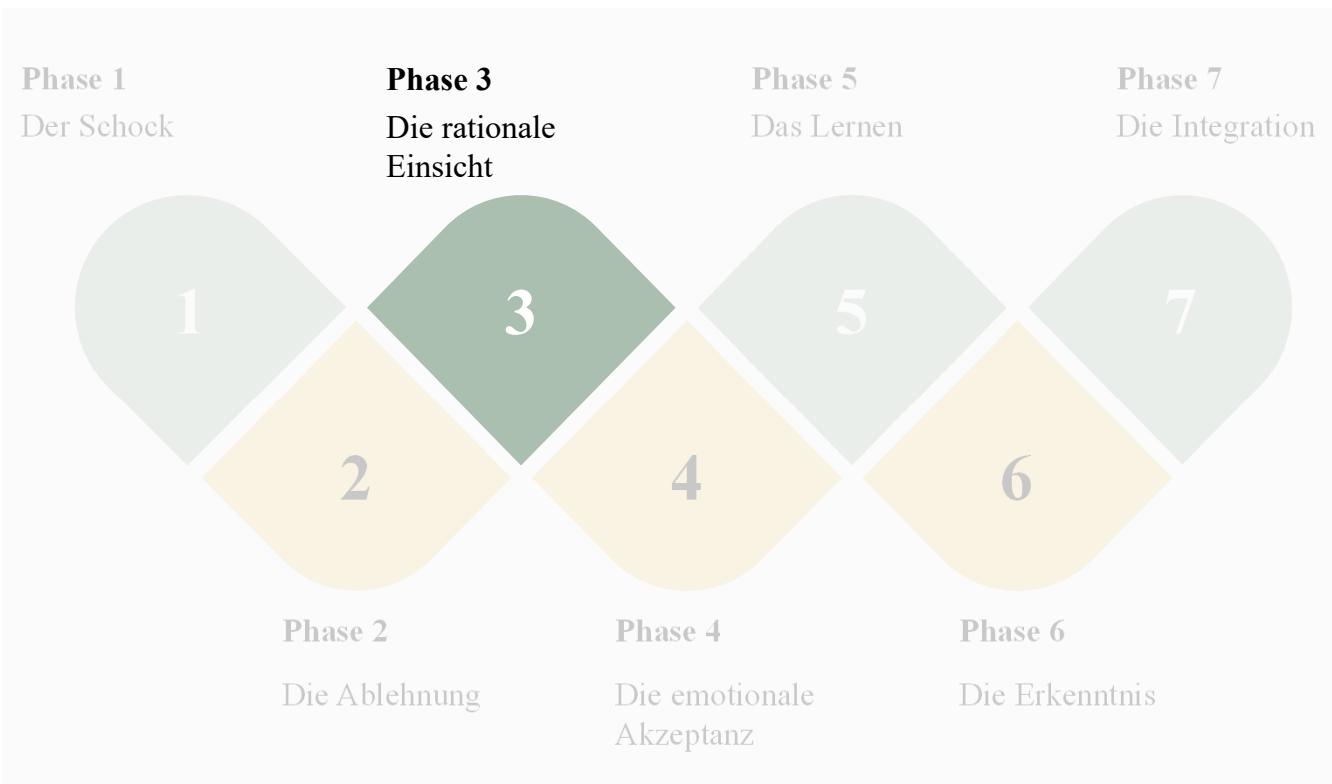
Das Fokussieren der Reduktion von repetitiven Aufgaben ebnet den Weg zur Einsicht

Die Mitarbeitenden beginnen zu erkennen, dass die Veränderungen unvermeidbar sind. Sie verstehen, dass die KI definitiv eingeführt wird, und beginnen, die Realität der Situation zu akzeptieren, wenn auch widerwillig.

Der Kreditsachbearbeitende versteht, dass die KI nun Teil seiner Arbeit wird, auch wenn er noch skeptisch ist.

Handlungsempfehlung

Die Kommunikation der Führungskräfte sollte weiterhin darauf ausgerichtet sein, die Reduktion des Arbeitspensums durch die eingeführte KI in den Fokus zu stellen. Hinzukommend sollte der Support der Mitarbeitenden im Umgang mit der KI erhöht werden, um den Übergang zu erleichtern



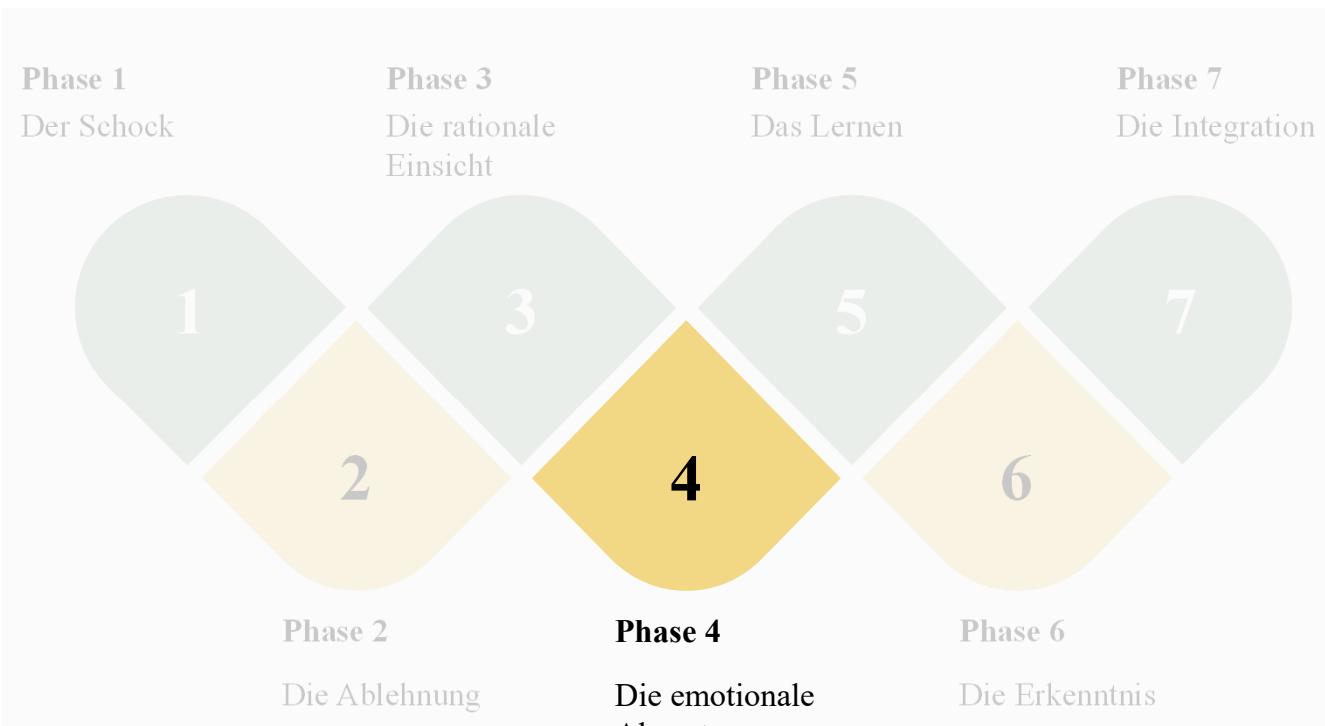
Durch klare Rollenbeschreibungen wird die neue Realität für alle greifbar

Die Mitarbeitenden beginnen, die neue Realität zu akzeptieren. Sie verstehen, dass die KI ihnen Zeit für anspruchsvollere Aufgaben gibt, die den Kundenservice verbessern können.

Der Kreditsachbearbeitende akzeptiert, dass die KI einen Teil seiner Arbeit erledigt, und sieht die Chance, mehr Beratungsaufgaben zu übernehmen und sich stärker mit den Kunden auseinanderzusetzen

Handlungsempfehlung

In dieser Phase sollten klare Rollenbeschreibungen für die Mitarbeitenden eingeführt werden. Sie sollten wissen, wie ihre Aufgaben mit der Unterstützung der KI aussehen.



Im täglichen Umgang mit der KI lässt sich ein großer Lernprozess erkennen

Die Mitarbeitenden beginnen, die KI aktiv zu nutzen und mit ihr zu experimentieren. Sie machen erste positive Erfahrungen und erkennen, dass die Technologie ihre Arbeit erleichtern kann.

Der Kreditsachbearbeitende verwendet die KI, um Kreditbewilligungen schneller durchzuführen, und sieht, wie die Plattform repetitive Aufgaben effizient erledigt, während er sich auf komplexe Fälle konzentriert.

Handlungsempfehlung

Es sollten weiterhin Schulungen und Unterstützungen angeboten werden, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden alle Funktionen der KI verstehen und nutzen.

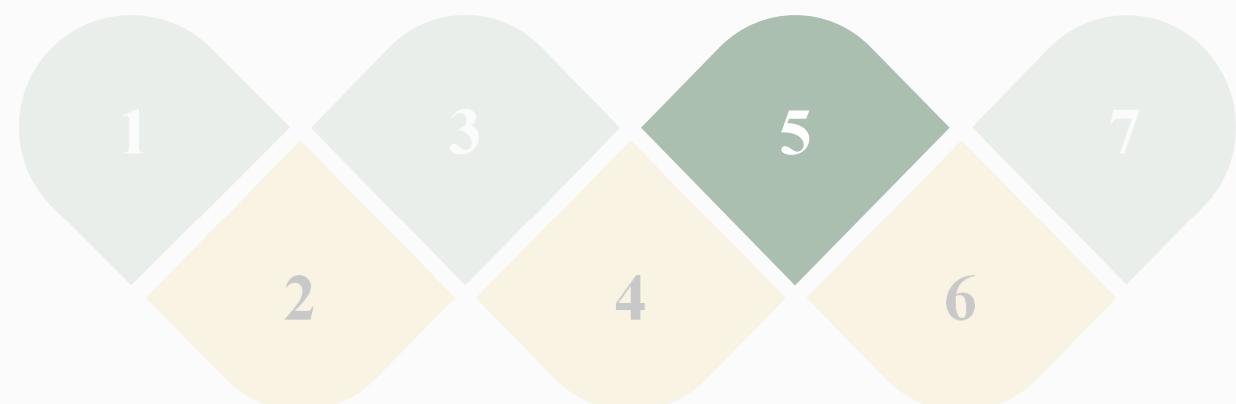
In der Kommunikation sollten die erfolgreichen Anwendungen hervorgehoben werden.

Phase 1
Der Schock

Phase 3
Die rationale Einsicht

Phase 5
Das Lernen

Phase 7
Die Integration



Phase 2
Die Ablehnung

Phase 4
Die emotionale Akzeptanz

Phase 6
Die Erkenntnis

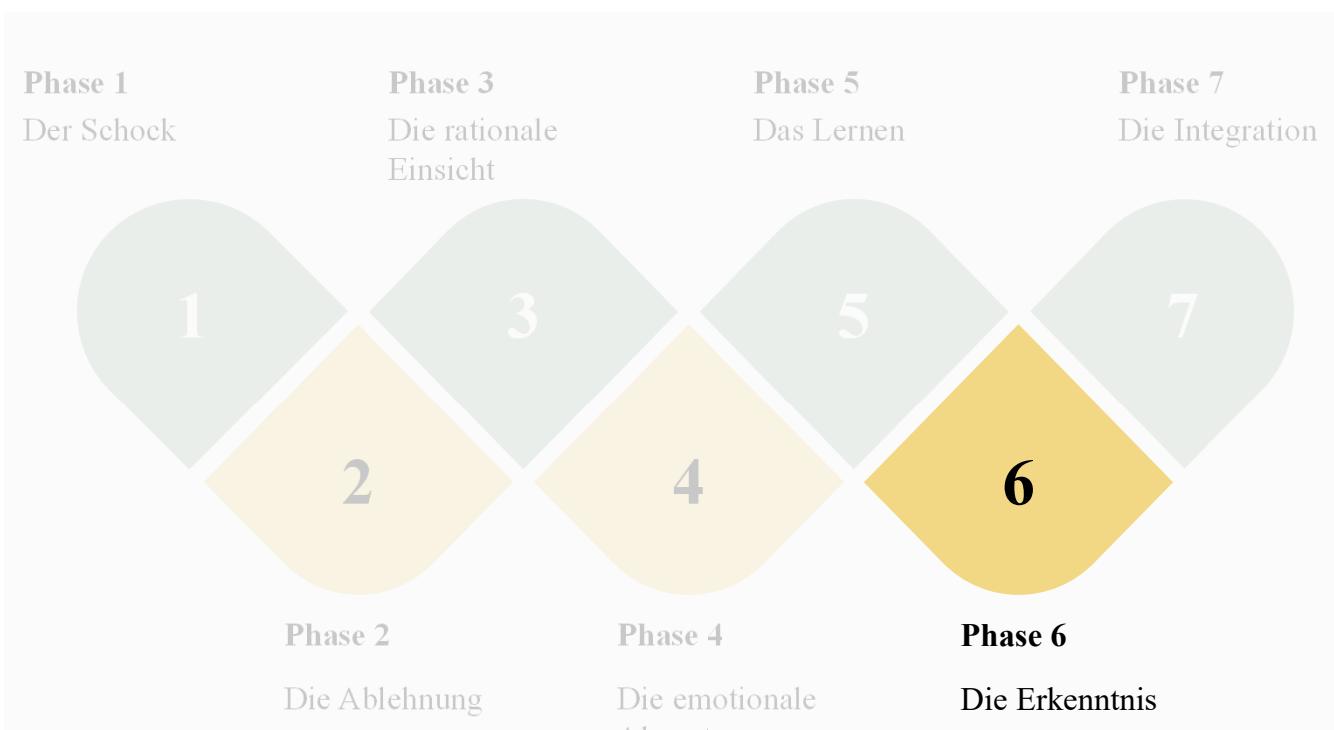
Wenig Hände – schnelles Ende: Die Effizienzsteigerung macht sich bemerkbar

Die Mitarbeitenden erkennen, dass die Einführung der KI tatsächlich positive Auswirkungen auf ihre Arbeit hat. Sie sehen die Effizienzsteigerung und den Zeitgewinn, der es ihnen ermöglicht, wertvollere Aufgaben zu übernehmen.

Der Kreditsachbearbeitende merkt, dass die KI ihm die zeitaufwändigen Routineaufgaben abnimmt und er mehr Zeit für individuelle Kundenberatung hat, was den Service verbessert:

Handlungsempfehlung

In dieser Phase sollten die Erfolge der KI-Integration gefeiert werden. Beispielsweise könnten Best-Practice-Beispiele geteilt werden, um die positiven Ergebnisse sichtbar zu machen



Ende gut – alles gut: Die KI muss von nun an von allen kontinuierlich verbessert werden

Die KI ist nun ein fester Bestandteil der Arbeitsabläufe. Die Mitarbeitenden nutzen die Technologie routinemäßig und haben sie vollständig in ihre täglichen Aufgaben integriert. Sie sehen KI nicht als Bedrohung, sondern als wertvolles Werkzeug.

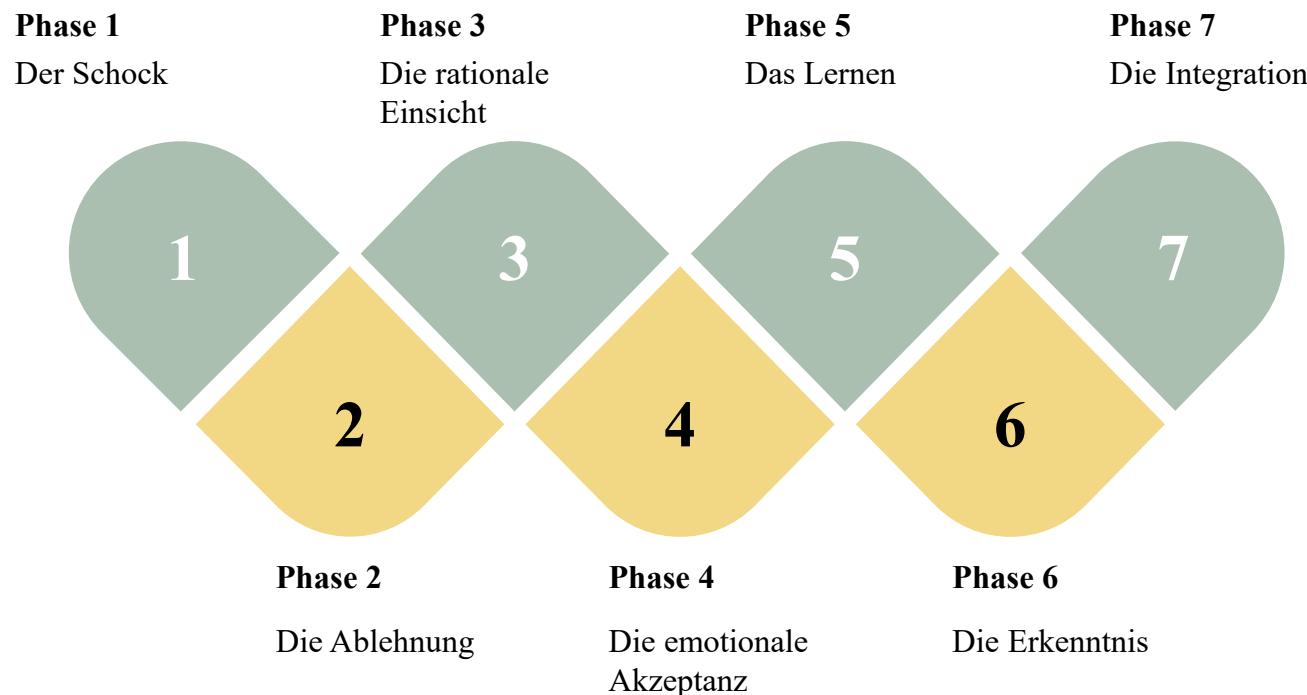
Der Kreditsachbearbeitende nutzt die KI, um seine Arbeit effizient zu erledigen, und gibt wertvolles Feedback, wie die Plattform weiter verbessert werden kann.

Handlungsempfehlung

Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung sollte gefördert werden. Regelmäßige Updates und neue Funktionen der KI sollten eingeführt werden. Das Feedback der Mitarbeitenden gilt es zu berücksichtigen.



Die Implementierung einer KI ist sowohl technologisch als auch kulturell eine Herausforderung



Auf Basis des Modells haben wir gelernt, dass:

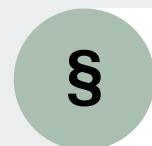
- KI zu implementieren eine große kulturelle Herausforderung ist
- Kommunikation, Schulungen und Unterstützungen der Schlüssel zum Erfolg sind

→ Es muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeitenden verstehen, dass die KI eine Arbeitserleichterung ist – keine Bedrohung.

Neben dem Change stellt die Einführung von Artikel 4 KI-VO Banken vor neue Herausforderungen und erhöht die Anforderungen

Herausforderungen

Interviewergebnisse aus Gesprächen mit Banken und Bildungsanbietern zeigen, dass das Inkrafttreten von **Artikel 4 der KI-Verordnung (KI-VO)** **Unsicherheiten in der Umsetzung** mit sich bringt:



Neue Anforderungen aus Artikel 4 KI-VO hinsichtlich der **Befähigung von Mitarbeitenden**.



Unsicherheiten in der Interpretation und Umsetzung der Anforderungen aus Artikel 4 KI-VO.



Fehlende Transparenz über verfügbare KI-Bildungsangebote zur Erfüllung der Anforderungen aus Artikel 4 KI-VO.

KI-Transformation

Ergebnistypen

Daher sollte im Rahmen des KI-KCs ein Konzept entwickelt werden, welches durch ein **GFG-weites KI-Bildungsangebot für alle Genossenschaften** die rechtskonforme KI-Nutzung sicherstellt.



Analyse vorhandener Bildungsangebote.



Integration KI in Kompetenzen & Funktionen.



Übersicht einführende KI-VO-Bildungsangebote.

Empfehlungen zur Umsetzung der KI-Verordnung und Transparenz zu geeigneten Bildungsangeboten geben Orientierung

Transparenz und Struktur zur Umsetzung der KI-Verordnung



Ziel: Handlungssicherheit zur Umsetzung der Anforderungen aus der KI-Verordnung an eine angemessene Mitarbeiterbefähigung geben und vorhandenes **Bildungsangebot** zu KI bewerten und zuordnen.



Nutzen: Das Konzept zur Umsetzung der KI-Verordnung und die Übersicht der Bildungsangebote schaffen **Orientierung** im **Aufbau** der **KI-Kompetenzen**.

- **KI-Wissensstufen:** Wissensaufbau in drei Stufen für eine gezielte Befähigung vom Aufbau eines grundlegenden KI-Verständnisses bis hin zum Expertenwissen
- **Zielgruppen:** Klarheit durch konkretisierte Anforderungen je Zielgruppe an eine angemessene Mitarbeiterbefähigung nach der KI-Verordnung
- **Bildungsangebot:** Übersicht empfohlener Bildungsangebote je Wissensstufe, die eine angemessene Befähigung sicherstellen sollen

KI-Kompetenzen Bildungsangebot



> 70 Bildungsangebote zu KI



Stand: 7. März 2025

Bis Februar 2025: Erstellung eines geeigneten Bildungsangebots anlässlich der KI-Verordnung (Artikel 4 KI-VO1)

Ausgangslage

- Ausreichende KI-Kompetenz ist entscheidend, um den sicheren und verantwortungsvollen Einsatz von KI-Systemen zu gewährleisten (Artikel 4 KI-VO1 & Erwägungsgrund 20 KI-VO2).
- Die Mitarbeiter sollten in folgenden Dimensionen der KI-VO befähigt werden:



Technisches Grundverständnis

Grundlagen zu KI-Funktionsweisen, maschinellem Lernen und Algorithmen, um Entscheidungsprozesse von KI-Systemen nachvollziehen und kritisch hinterfragen zu können.



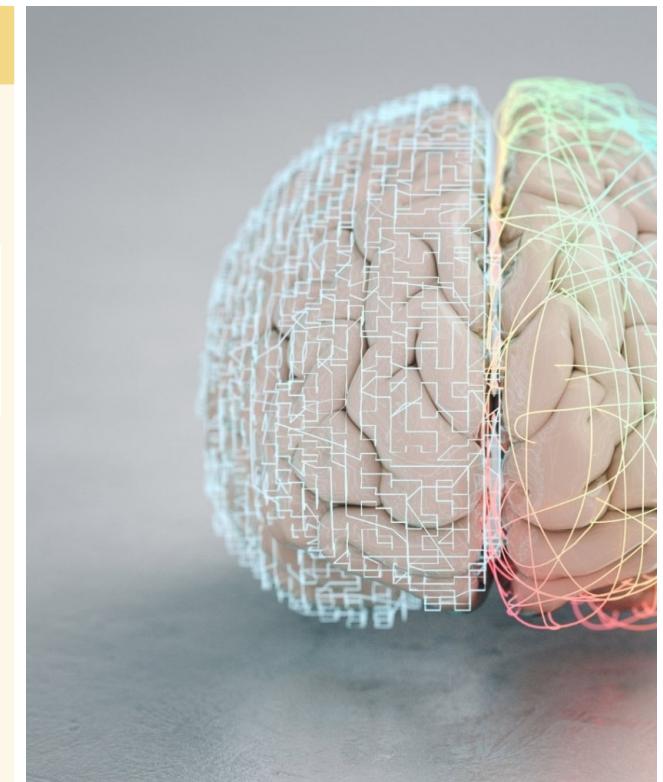
Rechtliches & ethisches Verständnis

Kenntnis der rechtlichen Vorgaben und EU-Standards, einschließlich Datenschutz, Diskriminierungsvermeidung und Transparenz, für den verantwortungsvollen Einsatz von KI.



Bewusstsein für Chancen & Risiken

Verständnis der Vorteile wie Effizienzsteigerung und der Risiken wie Datenschutzprobleme, Bias und Sicherheitslücken, um Chancen zu nutzen und Risiken aktiv vorzubeugen.

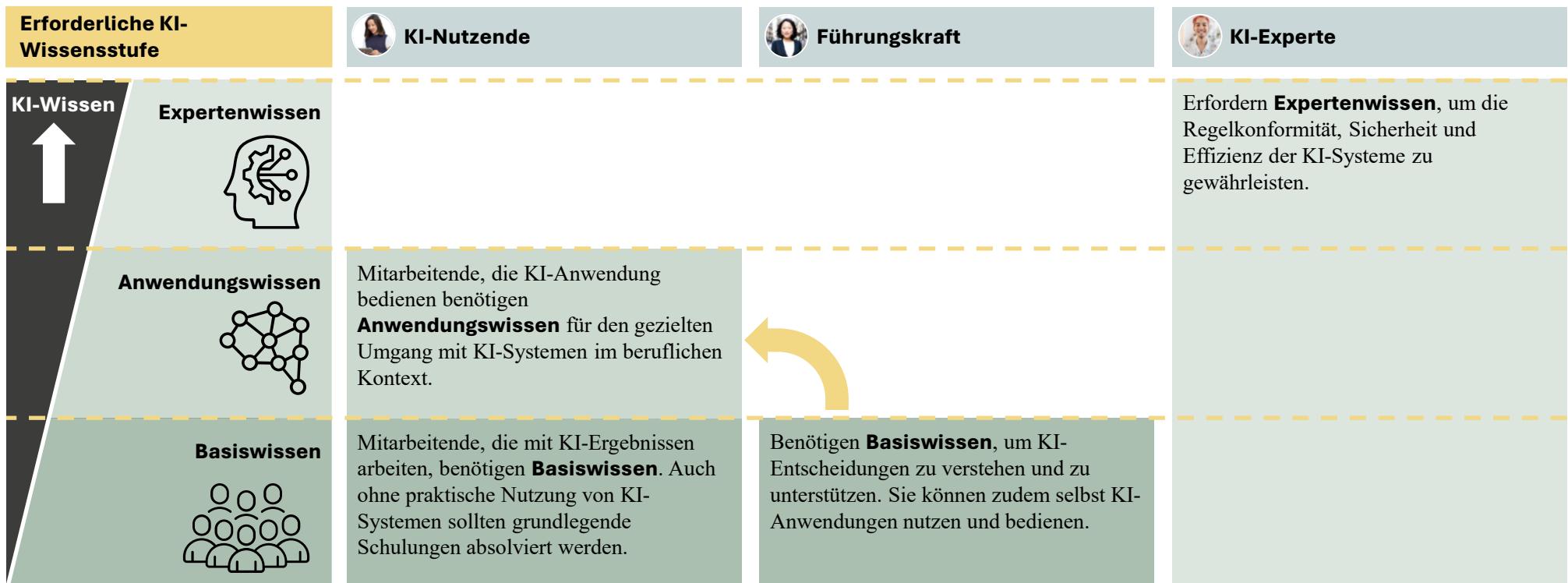


Das Wissen zum Umgang mit KI wurde in drei Stufen eingeteilt und ermöglicht so eine gezielte Befähigung

KI-Wissensstufe		Beschreibungen		
KI-Wissen	Expertenvissen	Basiswissen	Anwendungswissen	Expertenvissen
 KI-Wissen	 Expertenvissen	<p>Basiswissen</p> <p>Die Person ist über KI informiert und kennt Chancen und Risiken.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Kenntnis relevanter KI-Begrifflichkeiten und Funktionsweisen.▪ Verständnis grundlegender und übergreifender Zusammenhänge, um KI-Technologien und deren Ergebnisse fundiert zu verstehen. <p>Grundlegende Befähigung nach KI-VO</p>	<p>Anwendungswissen</p> <p>Die Person ist zur effektiven Nutzung befähigt, spezifische KI-Anwendungen entsprechend den Anforderungen ihrer Rolle und ihres Bereichs einzusetzen.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Verstehen grundlegender und erweiterter Zusammenhänge im Bereich KI und Anwendung dieses Wissens in rollenbezogenen Aufgaben.▪ Befähigung zur praktischen und sicheren Nutzung von KI-Systemen.	<p>Expertenvissen</p> <p>Die Person verfügt über tiefgehendes Wissen in einem oder mehrere Aspekte der KI-Transformation und dient sie anderen als Experte.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Umfassende Kenntnis der eingesetzten KI-Modelle und -Tools sowie deren effizienten Anwendung.▪ Vertiefte Expertise in der Weiterentwicklung und Anpassung von KI-Anwendungen (z. B. eigene GPT-Abwandlungen).▪ Spezialisiertes Wissen zu KI-Transformation, Implementierung, Compliance oder Governance.

Für jede Zielgruppe wurde ein spezifischer Soll-KI-Wissensstand definiert. Der Ausgangspunkt für die gesamte Belegschaft gemäß KI-VO ist ein grundlegendes Basiswissen.

Die Befähigung der Zielgruppen erfordert abgestufte, auf Genossenschaftsbanken zugeschnittene Wissensstufen



Für jede Zielgruppe ist die Erreichung einer unterschiedlichen Zielsetzung zu notwendig

Zielgruppe und Rolle	Einstellung zu KI	KI-VO Grundfähigkeiten
KI-Experte Der KI-Experte treibt die verantwortungsvolle und ethische KI-Transformation im Unternehmen und vernetzt relevante Ansprechpersonen	 Skeptisch Offen	 Rechtliches & ethisches Verständnis  Technisches Grundverständnis
Führungskräfte Führungskräfte sollten von KI überzeugt sein, Chancen und Risiken von KI verstehen und die KI-Nutzung der Mitarbeiter fördern	 Skeptisch Offen	 Bewusstsein für Chancen & Risiken  Rechtliches & ethisches Verständnis
KI-Nutzende Die Zielgruppe der KI-Nutzenden muss nicht von KI begeistert sein, sollte jedoch durch gezielte Maßnahmen von der KI-Nutzung überzeugt werden	 Skeptisch Offen	 Bewusstsein für Chancen & Risiken  Rechtliches & ethisches Verständnis  Technisches Grundverständnis



Agenda

Tag 2

01 KI und Change

- 1.1 KI als zentraler Change-Prozess
- 1.2 KI als Kollege sehen
- 1.3 Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen
- 1.4 Veränderungen, die KI in Banken bringt
- 1.5 KI stufenweise erfolgreich einführen und managen

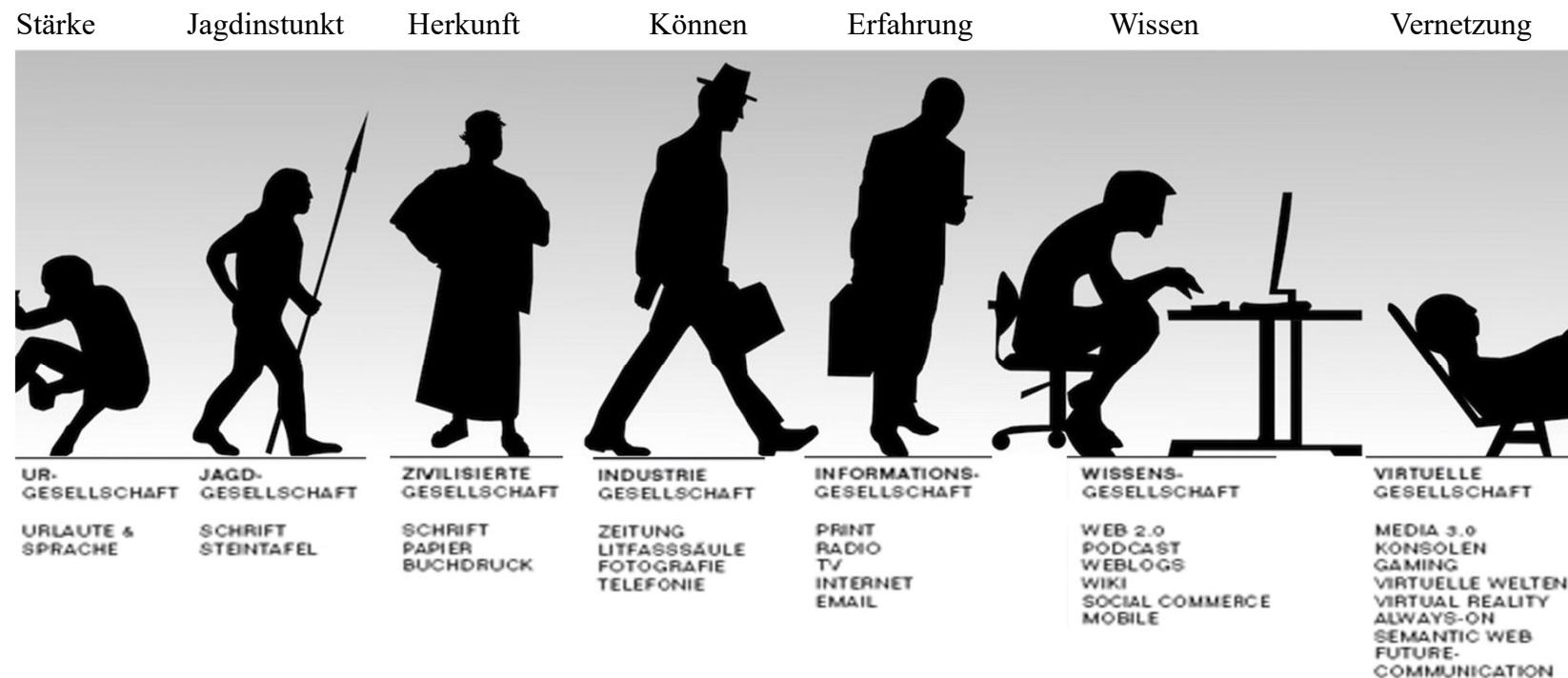
02 KI und Führung

2.1 KI als Weiterentwicklung in der Führung

- 2.2 Zukunftsorientierter Umgang von Führungskräften mit KI
- 2.3 Ersetzt KI den Chef?
- 2.4 Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag

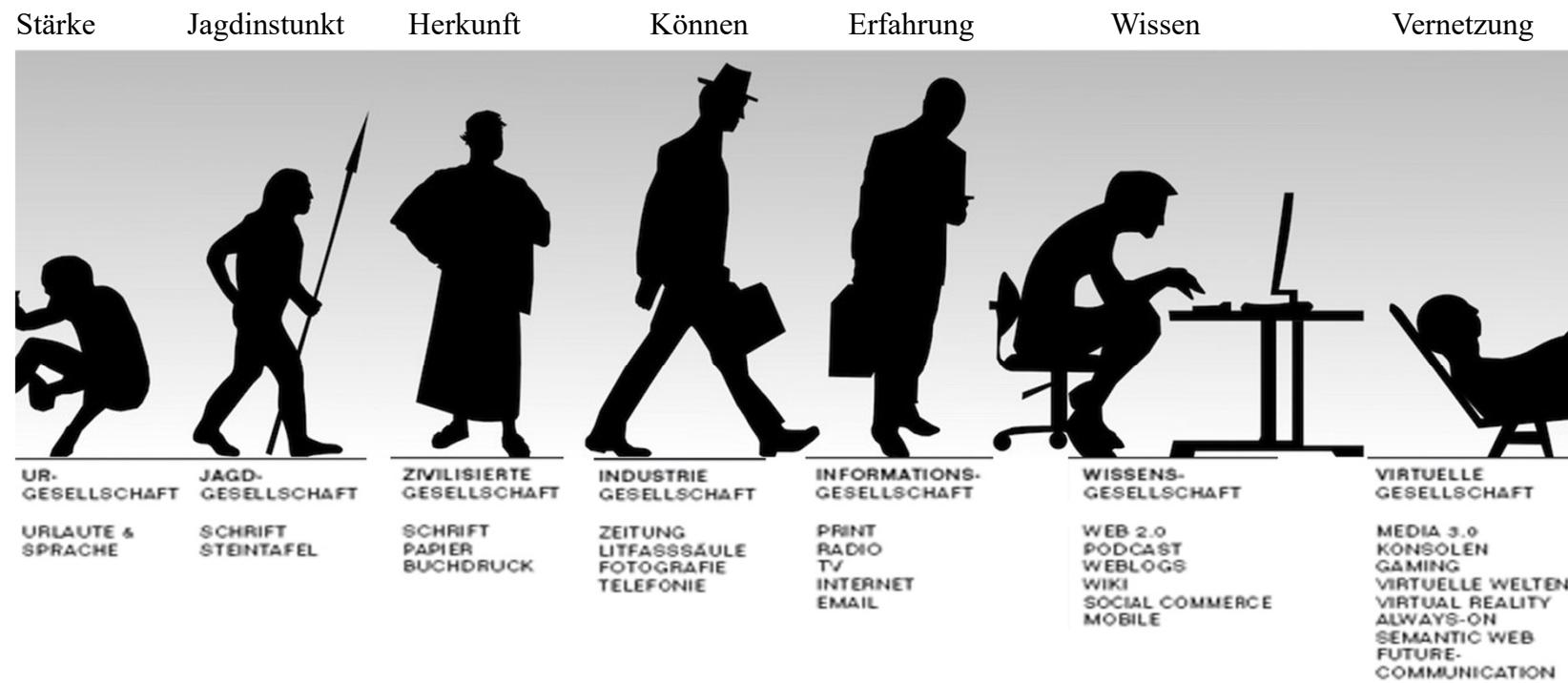
Das Thema Führung unterliegt schon immer einem Veränderungsprozess

Führung definiert sich durch:



Was bedeutet im nächsten Schritt KI für die Führung?

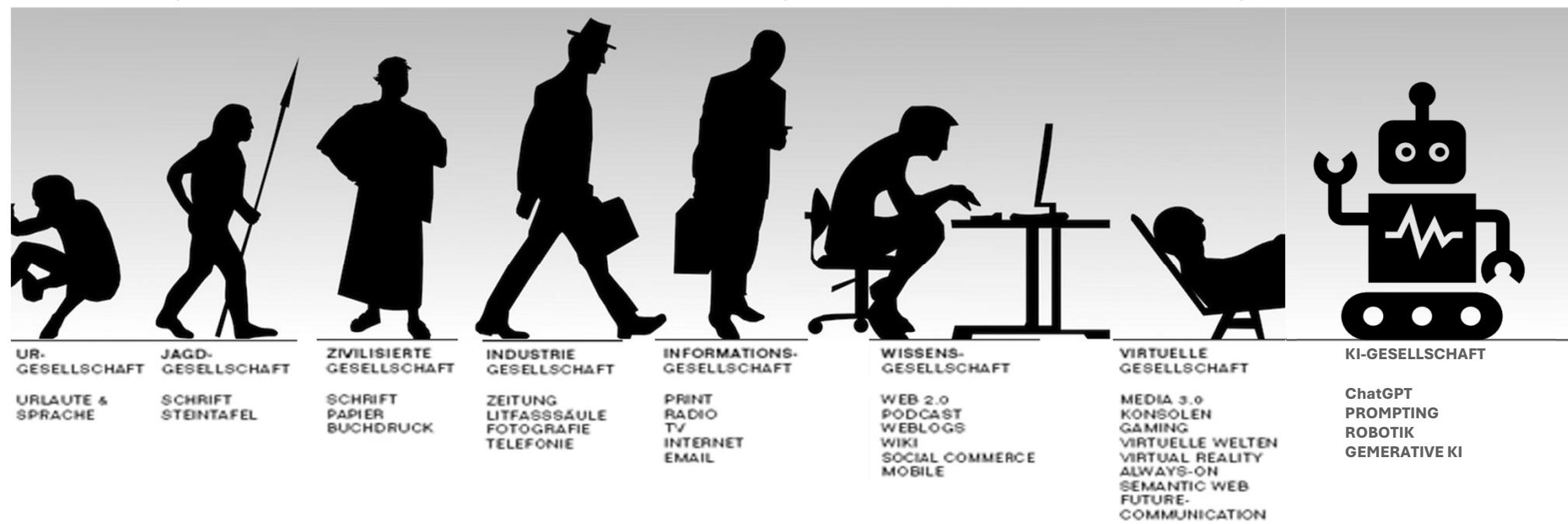
Führung definiert sich durch:



Übernimmt die KI tatsächlich die direkte Mitarbeiterführung?

Führung definiert sich durch:

Stärke Jagdinstinkt Herkunft Können Erfahrung Wissen Vernetzung KI?



Dieser Wandel in der letzten Zeit zusätzlich an Dynamik gewonnen

Führungskräfte sollten vor allem mehr Macht abgeben und an beziehungsförderlichem Verhalten arbeiten

Veränderte Einfluss-möglichkeiten von Führungskräften
89%



Erhöhte Bedeutung beziehungsförderlichen Verhaltens
62%



Erhöhte Kompetenzanforderungen (z. B. Agilität)
57%



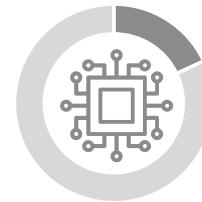
Ergebnisorientierte Leistungsbewertung und Performance Management
22%



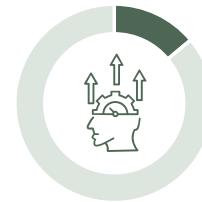
Zunehmender Druck auf Führungskräfte
14%



Zunehmende Technologisierung von Führung
18%



Zunehmender Druck auf Führungskräfte
14%



Vermehrte Weiterbildung von Mitarbeitern
8%



Nennungshäufigkeit durch Experten, Mehrfachnennungen möglich | Quelle: Führung 4.0 - Wie die Digitalisierung Führung verändert



Die schon vor Jahren prognostizierten Veränderungen in der Arbeitswelt von Morgen...



Nach aktuellen Zahlen werden in den kommenden Jahren 6,5 bis 10 Mio. Menschen weniger auf dem deutschen Arbeitsmarkt sein!

Eine radikale Machtverschiebung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen wird unsere zukünftige Arbeitswelt stark prägen!

Mit steigendem Leidensdruck werden sich die Unternehmen klar werden, dass ihre bisherigen HR-Strategien im Unternehmen zukünftig nicht mehr wirken!

...schlagen immer stärker am Arbeitsmarkt durch!

Der Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken klagt:
„Die Besetzung von eher klassischen Berufsbildern der Bank
ist längst kein Selbstläufer mehr.“

Entwicklung offener Stellen in deutschen Banken:

1. Halbjahr 2022: 65094

1. Halbjahr 2023: 72615 (+ 11,6 %)

1. Halbjahr 2024: 78708 (+ 8,4 %)

2022: 134180

2023: 143818 (+ 7,2 %)

2024: 159996 (+ 11,3 %)

2025: ??



KI ist daher ein notwendiger Faktor, um den Fachkräftemangel abzumildern

Automatisierung repetitiver Aufgaben	KI übernimmt standardisierte, zeitintensive Tätigkeiten, die bisher von Menschen erledigt wurden, z.B. Datenpflege & -analyse, Dokumentensichtung, Standardkommunikation mit Kunden (z. B. Chatbots, E-Mail-Vorqualifikation)	Entlastung von Routine-tätigkeiten, Fokus auf wertschöpfende Arbeit
Intelligente Assistenzsysteme	KI-basierte Systeme unterstützen Fachkräfte bei komplexen Entscheidungen, z.B. Vorschläge bei Diagnosen (Medizin), Risikoanalysen (Versicherung, Bank), Codierungs-Assistenz (IT)	Effizienzsteigerung & bessere Qualität bei weniger Personal
Personalisierte Qualifizierung und Weiterbildung	KI analysiert Fähigkeiten und Lernverhalten von Mitarbeitenden und bietet maßgeschneiderte Lernpfade, z.B. adaptive Lernplattformen, Skill-Gap-Analysen, gezielte Schulungsvorschläge	Schnellere Qualifikation alter und neuer Fachkräfte
KI-basierte Workforce-Planung und Rekrutierung	KI unterstützt bei der Analyse von Arbeitskräftebedarfen und der Optimierung von Rekrutierungsprozessen, z.B. automatisierte CV-Analyse, -Job-Matching auf Basis von Kompetenzen, Vorhersagen zu Personalfluktuation	Passendere Talente schneller finden & gezielter einsetzen
Geschäftsmodell-Anpassungen	Durch KI-getriebene Effizienzgewinne Geschäftsprozesse so umgestalten, dass weniger Mitarbeiter nötig sindz.B.: Selbstbedienungsangebote, Verlagerung von Services in digitale Kanäle, neue, skalierbare digitale Produkte	Reduktion der Abhängigkeit vom Fachkräfteangebot



Frühere Hierarchie Konstrukte werden zum Teil auf den Kopf gestellt...

Das noch allgegenwärtige Modell, indem verdiente Fachleute zu Führungskräften werden hat ausgedient. Menschen die durch Persönlichkeit, Expertise und Kompetenz Werte schaffen und in besonderem Maße zur Wertschöpfung beitragen werden durch attraktive Entwicklungsmöglichkeiten belohnt.

Führung wird als **Dienstleistung für die Mitarbeiter** verstanden. Im Sinne von Förderung, Coaching und Anleitung sowie Steigerung der Expertise und Kompetenz.

Für diese „Dienstleistungen“ werden die Führungskräfte **durch die Mitarbeiter bezahlt** – und umgekehrt. Das ist ein **neuer Blickwinkel** auf deren **künftige Zusammenarbeit**.

Alte Hierarchiekonstrukte verändern sich in **funktional sinnvolle, zeitlich begrenzte Projekt-, Prozess-, oder Verantwortungshierarchien**.

„In der digitalen Bank hat der Karriere gemacht, der gefragt ist, bei Kunden und Kollegen.“

Die „Dienstleistungspyramide“

...und machen zusätzliche, neue und zukunftsorientierte Kompetenzen erforderlich

„Es sollte nicht ausschließlich darum gehen: Das sind meine Mitarbeiter und nur mit diesen kann ich Ergebnisse erzielen. Die Frage lautet: Wie kann ich auch mit allen anderen, zur Verfügung stehenden, aber nicht bei mir arbeitenden Personen solche und bessere Ergebnisse erreichen?“

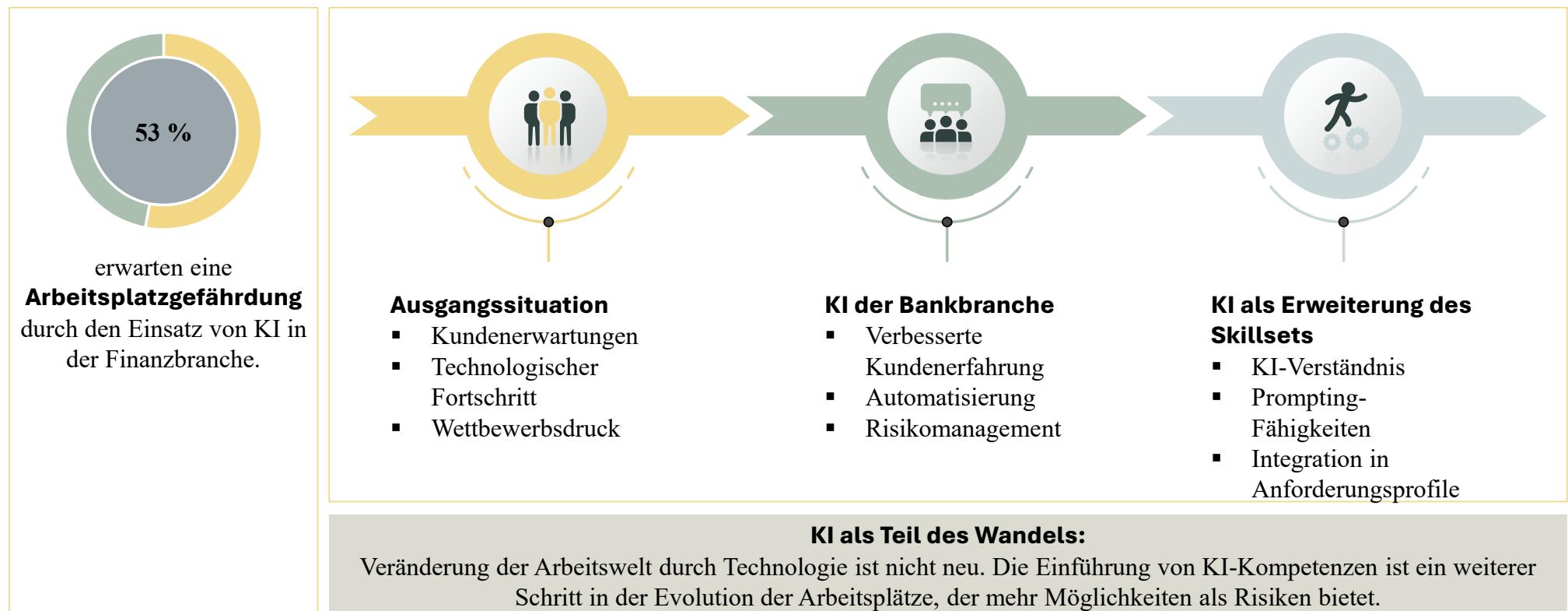
Melanie Pöschel
Leiterin Personalentwicklung, Schüco International

Kompetenzmodelle orientieren sich weniger an aktuellen Tätigkeiten und Funktionen, sondern noch stärker an den vermuteten Anforderungen der Zukunft!

Neben den fachlichen, sozialen und formalen Kompetenzen spielen Metakompetenzen (= transformationale Kompetenzen) eine immer zentralere Rolle, z. B.:

- Fähigkeit mit lösungsoffenen Situationen zurecht zu kommen (Ambiguitätstoleranz)
- Fähigkeit von Modellen aus anderen Lebens- und Wissensbereichen zu lernen (Interdisziplinarität)
- Fähigkeit Ergebnisse kritisch zu hinterfragen und nicht einfach als wahr hinzunehmen (Kritisches Denken)

Für eine erfolgreiche Belegschaft sind daher auch spezielle Kompetenzen im Umgang mit KI unerlässlich



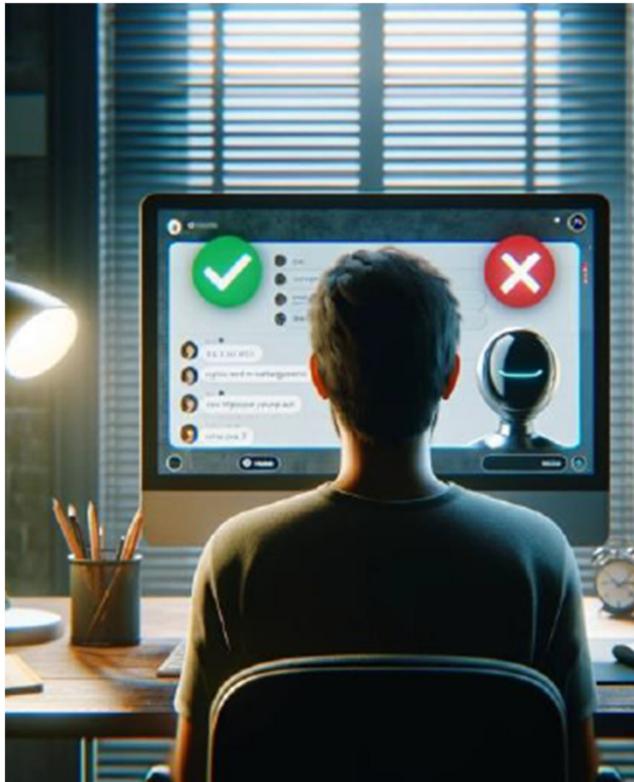
Führungskräfte müssen das Skill-Set der Mitarbeitenden beurteilen und fördern

Personalsicht: Verändertes Skillset		
Insbesondere Deskriptive KI	Allgemeine Skills	Insbesondere Generative KI
„Fähigkeiten, welche besonders relevant für den Einsatz Deskriptiver KI sind bzw. zur Ausübung benötigt werden“	„Fähigkeiten, welche für beide Formen der KI erforderlich sind bzw. für deren Ausübung benötigt werden“	„Fähigkeiten welche besonders relevant für den Einsatz Generativer KI sind bzw. zur Ausübung benötigt werden“
 Daten-/Statistikkompetenz	 Software-/ Modellkompetenz	 Text-Eingabekompetenz
 Strukturierte Problemlösung	 Wandel-/Lernbereitschaft	 Kritisches Denken
	 Soziokulturelle Kompetenzen	

Die Einordnung der genannten Fähigkeiten orientiert sich an den Ergebnissen der Studie „Funktionsspezifische Skills als strategische Ressource für Genossenschaftsbanken“ des BVRs aus dem Jahr 2022/2023. Die identifizierten Fähigkeiten bzw. Skills können perspektivisch dem genossenschaftl. Kompetenzmodell des BVR zugeordnet werden.



Kompetenzen für die Nutzung von KI am Beispiel „Kritisches Denken“



Allgemeine Beschreibung		Wissensstand
<p>„Kritisches Denken umfasst die Fähigkeit, Ausgaben von KI-Systemen sorgfältig zu analysieren, deren Genauigkeit und Relevanz zu hinterfragen und die zugrundeliegenden Algo-rithmen zu verstehen. Dies erfordert analytisches Denken, Skepsis gegenüber ungenauen Daten und das Bewusstsein für eine mögliche Unscharfe in den KI-Ausgaben.“</p>	Basis	Erkennt anhand der Ausgaben, ob plausible Ergebnisse erzeugt wurden und kann diese bei Bedarf überprüfen
	Anwen- der	Überprüft regelmäßig die Ausgaben anhand der originalen Quellen im System
	Exper- te	Verständnis über die Datengrundlage und die Vorgehensweise der KI, wie aus dem Datensatz Informationen extrahiert werden
Strategische Relevanz		Implementierung
<ul style="list-style-type: none">▪ Korrektes Arbeiten der KI ist Grundvoraus-setzung für einen effizienzsteigernden Einsatz und sollte daher regelmäßig von Anwendern hinterfragt werden▪ Die Analyse und Überprüfung der KI-Ausgaben ermöglicht es, die Leistung der KI-Systeme kontinuierlich zu verbessern		<ul style="list-style-type: none">▪ Mitarbeitenden die Funktionsweisen von KI aufzeigen und darstellen, auf welchem Weg Überprüfungen stattfinden können▪ Einfache Bereitstellung von Dokumenten, die als Quelle für KI-basierte Ausgaben dienen

Auch die Rollen einer Führungskraft werden zum Teil neu definiert

Die Führungskraft vernetzt die Mitarbeiter unabhängig davon, ob sie in ihrem Verantwortungsbereich tätig sind oder nicht.

Nur wer sich als Führungskraft persönlich mit den Veränderungen beschäftigt, kann die Mitarbeiter und die Bank auf diesem Weg mitnehmen. Führungskräfte sind Vorbild im Hinblick auf das generelle Verständnis für die Funktionsweisen und die Nutzung neuer Technologien, Prozesse und Methoden.

Die Führungskraft begleitet ihre Mitarbeiter aktiv im Veränderungsprozess.

Vernetzer

Begleiter

(Digitale) Vorbilder

Führungskräfte 4.0 – sind zuverlässige...

Personalentwickler

Die Führungskraft vermittelt den Sinn der anstehenden Veränderungen, kommuniziert das Zielbild, die Bankstrategie und die Ziele und gibt den Mitarbeitern so die notwendige Orientierung und Transparenz.

Sinnstifter

Beteiliger

Befähiger

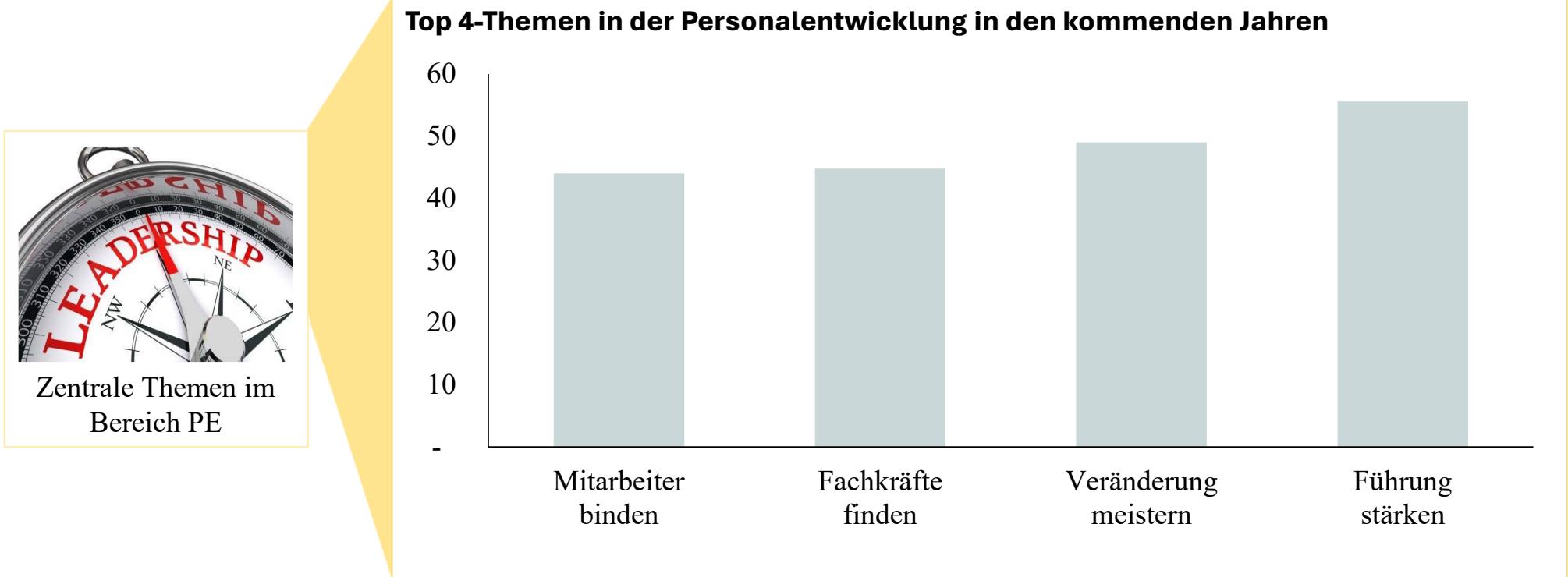
Die Führungskraft sorgt dafür, dass Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Kompetenzen in die Weiterentwicklung der Bank einbezogen werden.

Die Führungskraft unterstützt die Mitarbeiter bei der Entwicklung der Fähigkeiten, die erforderlich sind. Dabei ermutigt er sie zu mehr Eigenverantwortung für das eigene Kompetenzprofil und begleitet individuelle Entwicklungswege.

Die Führungskraft ermächtigt und entwickelt Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln und delegiert Verantwortung.

Die Konsequenz: Es braucht mehr Führung, jedoch weniger Führungskräfte, die einen deutlich höheren Anteil ihrer Arbeitszeit für „echte“ Führungsaufgaben nutzen!

Führung und Changemanagement werden somit zukünftig noch mehr zu erfolgsentscheidenden Faktoren



Quelle: HR-Trendstudie Bundesverband Personalmanager

Betroffenheit der F&C-Funktionen durch KI - Marktfunktionen (1/3)

F&C-Funktion und Auswirkung	Erläuterung (bei umfassender oder wesentlicher Veränderung)	Umfassende Veränderung	Wesentliche Veränderung	Geringe Veränderung	Ohne nennenswerte Auswirkung
1.1.2 Omnikanal-Service Privatkunden	➤ Service-Anliegen im digital-persönlichen Banking können automatisiert beantwortet werden (Chatbot, Sprach- und Texterkennung, Dokumentenerkennung und –organisation). SmartData übernimmt die „Kundenansprache“.				
1.1.3 Omnikanal-Service Firmenkunden	➤ Service-Anliegen im digital-persönlichen Banking können automatisiert beantwortet werden (Chatbot, Sprach- und Texterkennung, Dokumentenerkennung und –organisation). SmartData unterstützt die „Kundenansprache“.				
1.2.2 Omnikanal-Beratung Privatkunden	➤ Die Kundeninformation und –ansprache (Marktbearbeitung) sowie Produktvorschläge (Beratung) erfolgen mit Unterstützung durch Smart Data und werden umfassend automatisiert. Dadurch sinkt der manuelle Aufwand für Dokumentation und Nachbereitung der Beratungsgespräche und Kundenkontakte.				
1.2.3 Omnikanal-Beratung Privatkunden (Spezialisierung)					
1.2.4 Omnikanal-Beratung Private Banking					



Betroffenheit der F&C-Funktionen durch KI - Marktfunktionen (2/3)

F&C-Funktion und Auswirkung	Erläuterung (bei umfassender oder wesentlicher Veränderung)	Umfassende Veränderung	Wesentliche Veränderung	Geringe Veränderung	Ohne nennenswerte Auswirkung
1.3.2 Omnikanal-Betreuung Mittelstand					
1.3.3 Omnikanal-Betreuung Oberer Mittelstand					
1.3.4 Omnikanal-Betreuung Geschäftskunden	Die Betreuung dieses Kundensegments wird standardisierter und automatischer erfolgen. Kundenkontakte finden überwiegend im digitalen und digital-persönlich Banking statt. Dort unterstützt KI bei der Erfüllung der Kundenwünsche (z.B. Chatbot, Next Best Offer, Produktvorschläge, Kreditentscheidung).	➤			
1.3.5 Omnikanal-Betreuung Gewerbekunden	Die Betreuung dieses Kundensegments wird standardisierter und automatischer erfolgen. Kundenkontakte finden überwiegend im digitalen und digital-persönlich Banking statt. Dort unterstützt KI bei der Erfüllung der Kundenwünsche (z.B. Chatbot, Next Best Offer, Produktvorschläge, Kreditentscheidung).	➤			
1.3.6 Omnikanal-Assistenz Firmenkunden	Bei der Unterstützung der Omnikanal-Betreuung (Oberer) Mittelstand nutzt diese Funktion KI bspw. zur Auswertung wirtschaftlicher Unterlagen und der Formulierung von Kreditvoten. Die Assistenz arbeitet standardisierter als die Betreuer Mittelstand und Oberer Mittelstand und kann bspw. Kundenanfragen KI-gestützt beantworten.	➤			

Betroffenheit der F&C-Funktionen durch KI - Marktfunktionen (3/3)

F&C-Funktion und Auswirkung

 1.3.7 Omnikanal-Spezialisie- rung Zahlungsverkehr
 1.3.7 Omnikanal-Spezialisierung Auslands-Zahlungsverkehr
 1.4.1 Handel



Umfassende Veränderung



Wesentliche Veränderung



Geringe Veränderung

Ohne nennenswerte Auswirkung

Erläuterung (bei umfassender oder wesentlicher Veränderung)

Betroffenheit der F&C-Funktionen durch KI – Marktnahe Funktionen (1/3)

F&C-Funktion und Auswirkung	Erläuterung (bei umfassender oder wesentlicher Veränderung)	Umfassende Veränderung	Wesentliche Veränderung	Geringe Veränderung	Ohne nennenswerte Auswirkung
2.1.2 Vertriebsunterstützung					
2.1.3 Datenanalyse und Datenaufbereitung	Datenfindung, Datenstrukturierung und Datenanalyse übernimmt die KI. Zu den Aufgaben dieser Funktion gehört somit auch die Qualitätssicherung dieser Auswertung und „Übersetzung“ für die Anwendung in der Bank und Argumentation/Beratung der Nutzerinnen und Nutzer.	➤			
2.1.4 Kundenlenkung und Impulsmanagement	Vor allem die Aufgaben des Impulsmanagements werden von KI erledigt. Der Einsatz vertrieblicher Ressourcen wird mittels KI effizienter gesteuert.	➤			
2.1.5 Community und Social Media Management	Bspw. für Sentimentanalysen und die Bearbeitung von Kundenfeedback wird KI genutzt. Die Auswahl des Contents für die Social-Media-Auftritte der Genossenschaftsbank erfolgt KI-gestützt.	➤			
2.1.6 Omnikanal-Spezialisierung Electronic Banking					
2.1.7 Vertriebstraining					

Betroffenheit der F&C-Funktionen durch KI – Marktnahe Funktionen (2/3)

F&C-Funktion und Auswirkung	Erläuterung (bei umfassender oder wesentlicher Veränderung)	Umfassende Veränderung	Wesentliche Veränderung	Geringe Veränderung	Ohne nennenswerte Auswirkung
 2.2.2 Votierung	Die Funktion nutzt bereits algorithmenbasierte Systeme (Rating). Die Dokumentenanalyse und Auswertung der wirtschaftlichen Unterlagen sowie Formulierungsvorschläge für die Kreditvoten wird von KI bewältigt.				
 2.2.3 Kreditservice	Die einfachen Tätigkeiten, bspw. Dokumentenmanagement und Dokumentenprüfung und –auswertungen, werden umfassend automatisiert. Die KI übernimmt einen Großteil der Korrespondenz mit den Kundinnen und Kunden (z.B. Unterlagenanforderung).				
 2.2.4 Sachbearbeitung PK	Dokumentenbearbeitung und Vertragserstellung etc. sowie die damit verbundene Korrespondenz (bspw. zur Bestellung von Kreditsicherheiten) werden automatisiert. Durch die hohe Standardisierung im Privatkundengeschäft ist die Auswirkung auf diese Funktion höher als bei der 2.2.5 Sachbearbeitung FK.				
 2.2.5 Sachbearbeitung FK	Dokumentenbearbeitung und Vertragserstellung etc. sowie die damit verbundene Korrespondenz (bspw. zur Bestellung von Kreditsicherheiten) werden automatisiert. Durch die hohe Individualität im Firmenkundengeschäft ist die Auswirkung auf diese Funktion etwas geringer als bei 2.2.4 Sachbearbeitung PK.				
 2.2.6 Kreditüberwachung	Die Überwachung der unauffälligen Kredite übernimmt die KI. Die Aufgaben der Kreditüberwachung fokussieren sich auf die Bearbeitung der von der KI identifizierten Auffälligkeiten.				
 2.2.7 Datenkontrolle	Die Funktion prüft die Übereinstimmung des systemtechnischen mit dem juristischen Datenbestand und informiert über Abweichungen. Die Pflege und Prüfung der Datenbestände wird standardisiert, regelmäßigen Prüfungen werden weitgehend automatisiert.				



Betroffenheit der F&C-Funktionen durch KI – Marktnahe Funktionen (3/3)

F&C-Funktion und Auswirkung	Erläuterung (bei umfassender oder wesentlicher Veränderung)	Umfassende Veränderung	Wesentliche Veränderung	Geringe Veränderung	Ohne nennenswerte Auswirkung
2.2.8 Sanierung					
 2.2.9 Abwicklung	Die Sachbearbeitung und Korrespondenz in Zusammenhang mit der Abwicklung ist standardisiert und wird automatisierter erfolgen.				
 2.3.2 Marktunterstützung Passiv	Die Sachbearbeitung ist i.d.R. standardisiert und wird automatisierter erfolgen.				
 2.3.3 Marktunterstützung Handel					
 2.3.4 Marktunterstützung Wertpapiere	Die Sachbearbeitung und Korrespondenz sowie Kontrolltätigkeiten sind standardisiert und werden automatisierter erfolgen.				

Betroffenheit der F&C-Funktionen durch KI – Betriebsfunktionen (1/2)

F&C-Funktion und Auswirkung	Erläuterung (bei umfassender oder wesentlicher Veränderung)
3.1.2 Organisation	
3.1.3 IT-Organisation	
3.1.4 Prozessmanagement	
3.1.5 Personal	<p>Standardisierte Aufgaben und Service-Anfragen von Mitarbeiter:innen werden bei dieser F&C-Funktion, im Unterschied zu 4.1.2 UPS Personal, standardisiert und automatisiert. Vor allem bankübergreifende Themen (z.B. Fragen zur Arbeitsschutzverordnung) können durch Chatbots beantwortet werden. Der Nutzen ist abhängig von der Bankgröße.</p>
3.1.6 Facility-Management	

Betroffenheit der F&C-Funktionen durch KI – Betriebsfunktionen (2/2)

F&C-Funktion und Auswirkung	Erläuterung (bei umfassender oder wesentlicher Veränderung)	Umfassende Veränderung	Wesentliche Veränderung	Geringe Veränderung	Ohne nennenswerte Auswirkung
3.2.2 Rechnungswesen/ Bilanzen/Steuern	<p>Buchhaltung, Rechnungsbearbeitung und Kontierung können, abhängig vom vorhandenen Reifegrad der Bank, weitgehend standardisiert und automatisiert werden. Auswertungen und Statistiken (Daten) werden mit Hilfe von KI erstellt und analysiert.</p>				
3.2.3 Zahlungsverkehrs- abwicklung	<p>Zahlungsverkehr und Betrugserkennung werden überwiegend durch KI übernommen. Gleichwohl ist innerhalb des SEPA-Raums die Ausgangssituation bereits auf hohem Niveau. Im Auslandszahlungsverkehr werden viele der manuellen Tätigkeiten durch KI geleistet werden können.</p>				

Betroffenheit der F&C-Funktionen durch KI – UPS

F&C-Funktion und Auswirkung	Erläuterung (bei umfassender oder wesentlicher Veränderung)
 4.1.2 UPS Personal	
 4.1.3 UPS Controlling	 Analytische Aufgaben des Controllings und der Modellierung (Datenaufbereitung und Datenauswertung) könnten bspw. in Verbindung mit Data-Mining mittels KI erfolgen. Eine KI kann bei der Pflege der Management-Informationssysteme unterstützen und die Sicherstellung ertragsorientierter Entscheidungen erleichtern.
 4.1.4 UPS Organisation/ IT-Management	
 4.1.5 UPS Infrastruktur- management	
 4.1.6 UPS Produktmanagement	 Viele Entscheidungen in der Produktentwicklung und im Produktlebenszyklus werden mit Hilfe von KI getroffen. Die Datenaufbereitung und Wissensbereitstellung übernimmt die KI. KI-gestützte Produktentwicklung profitiert besonders von Erkenntnissen aus der SmartData-Nutzung im Vertrieb.
 4.1.8 Risikosteuerung	 Datenaufbereitung, Datenauswertung und Data-Mining für das Risikocontrolling und die Risikomodellierung werden von KI übernommen. Die Funktion Risikosteuerung wird zukünftig auch die Kontrolle der in der Bank genutzten KI übernehmen.

Betroffenheit der F&C-Funktionen durch KI – Revisionsfunktionen (1/2)

F&C-Funktion und Auswirkung	Erläuterung (bei umfassender oder wesentlicher Veränderung)	Umfassende Veränderung	Wesentliche Veränderung	Geringe Veränderung	Ohne nennenswerte Auswirkung
5.1.1 WpHG-Compliance					
5.1.2 Betrugsprävention (Zentrale Stelle)1	Das Ist-Niveau der KI-Anwendung ist bei dieser Funktion bereits vergleichsweise hoch. Zu dieser Funktion gehören u. a. Aufgaben des Geldwäschebeauftragten gem. GWG. Mittels KI können Betrugsfälle automatisiert und zuverlässig identifiziert werden (bspw. KYC, Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung).	➤			
5.1.3 Sicherheit					
5.1.4 Datenschutz	Der Einsatz von KI führt zu einer intensiveren Nutzung gespeicherter Daten. Damit gehen vielfältige und veränderte datenschutzrechtliche Fragen einher.	➤			
5.1.5 Informationssicherheit	Die Aufgaben dieser Funktion sind doppelt von KI betroffen. Einerseits nutzt sie KI bspw. für die Erkennung von Netzwerkbedrohung und Malware. Andererseits bedingt der Einsatz von KI in der Bank auch andere IT-Sicherheitsprüfungen als bisher.	➤			
5.1.6 MaRisk-Compliance					

Betroffenheit der F&C-Funktionen durch KI – Revisionsfunktionen (2/2)

F&C-Funktion und Auswirkung	Erläuterung (bei umfassender oder wesentlicher Veränderung)
 5.2.2 Allgemeine Revision	
 5.2.3 Kreditrevision	
 5.2.4 IT-Revision	Der Einsatz von KI in der Genossenschaft führt zu einer Änderung der Prüfroutinen und Aufgaben der IT-Revision
 5.1.7 Auslagerung	

Agenda

Tag 2

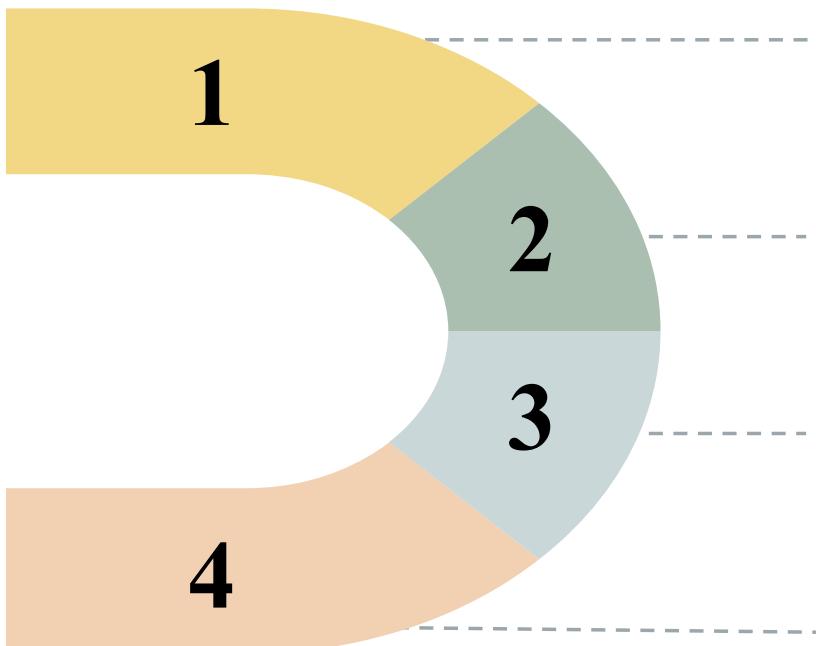
01 KI und Change

- 1.1 KI als zentraler Change-Prozess
- 1.2 KI als Kollege sehen
- 1.3 Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen
- 1.4 Veränderungen, die KI in Banken bringt
- 1.5 KI stufenweise erfolgreich einführen und managen

02 KI und Führung

- 2.1 KI als Weiterentwicklung in der Führung
- 2.2 Zukunftsorientierter Umgang von Führungskräften mit KI**
- 2.3 Ersetzt KI den Chef?
- 2.4 Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag

Der Change-Prozess ist zentraler Erfolgsfaktor bei der KI-Implementierung



Menschliche Akzeptanz und Anpassung

Der Einsatz von KI kann bei Mitarbeitern Unsicherheit (z. B. Jobverlust) und damit ggf. Widerstand hervorrufen. Es müssen Ängste genommen werden und die Vorteile der KI klar ersichtlich sein.

Kulturwandel

Die erfolgreiche Integration von KI verlangt einen Kulturwandel innerhalb der Bank. Dies beinhaltet die Entwicklung einer Kultur der Innovation, des lebenslangen Lernens und der Offenheit für Veränderungen.

Neue Kompetenzen und Rollen

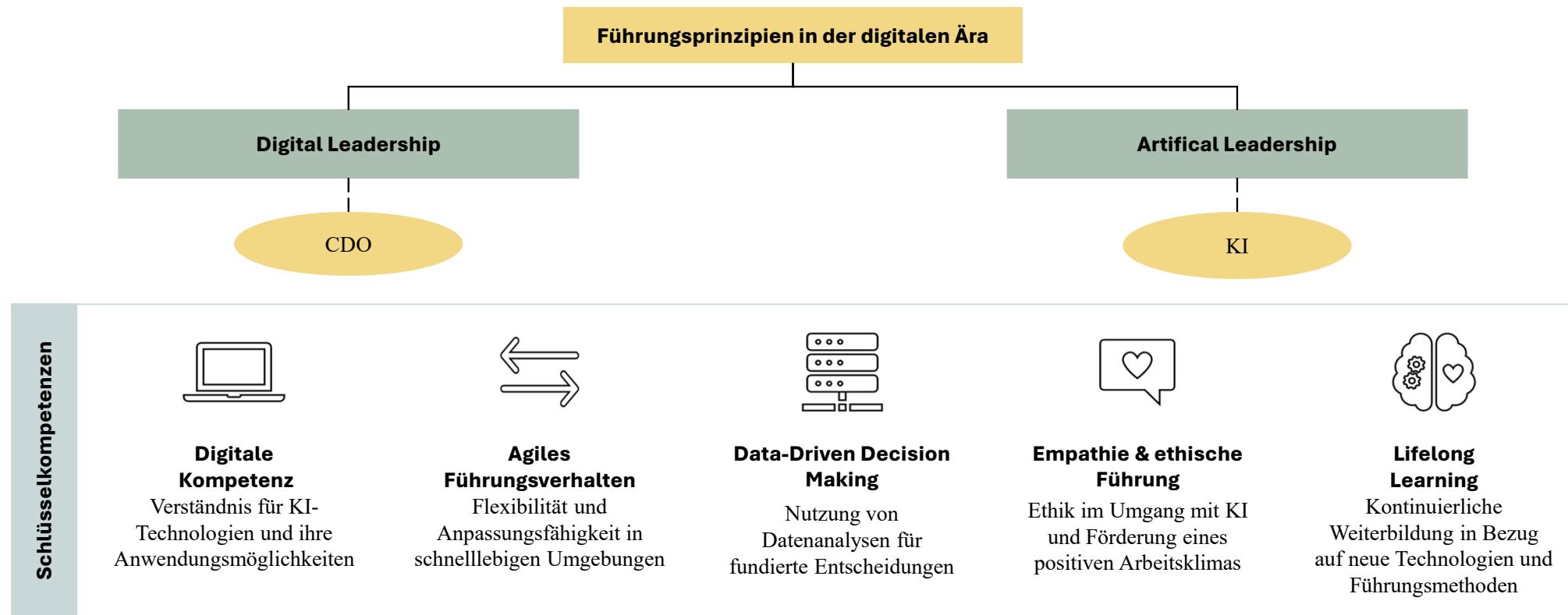
Mit der Einführung von KI entstehen neue Rollen und es werden neue Kompetenzen benötigt. Die Anforderungen an das Skill-Set der Mitarbeiter wird erweitert (z. B. Promoten).

Prozessanpassungen

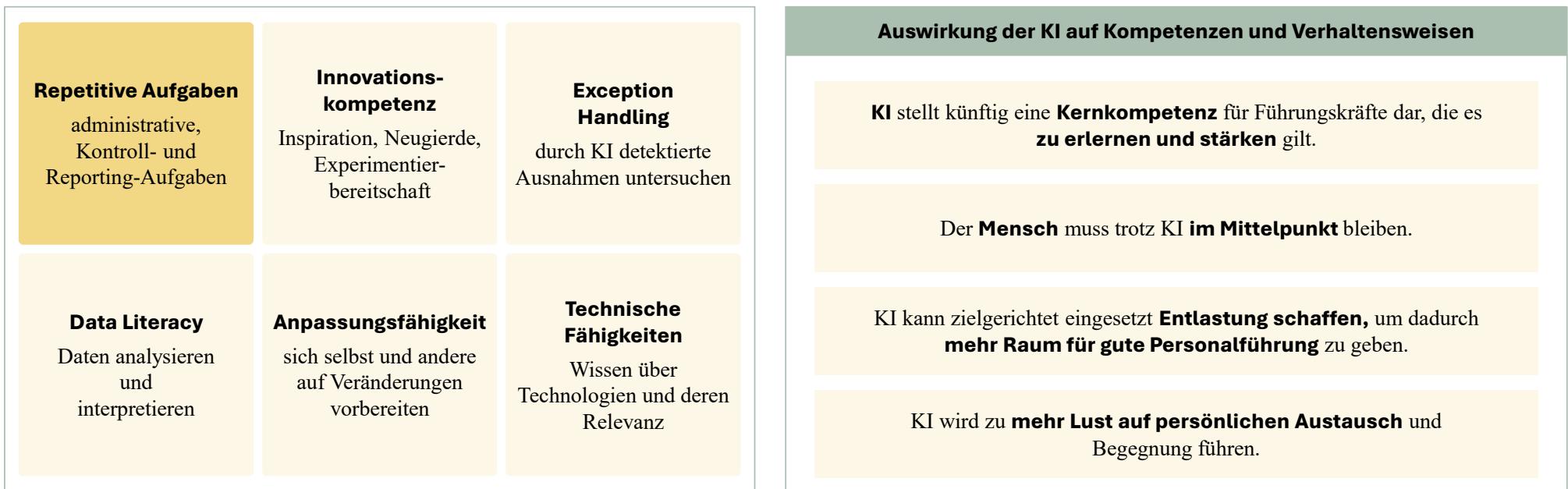
KI-Technologien können bestehende Prozesse erheblich verändern oder neue Prozesse erfordern. Ein effektives Change-Management gewährleistet, dass diese Anpassungen reibungslos und mit voller Unterstützung der Beteiligten umgesetzt werden.



KI-gestützte Führung: Anpassung des Führungsverhaltens in der digitalen Ära

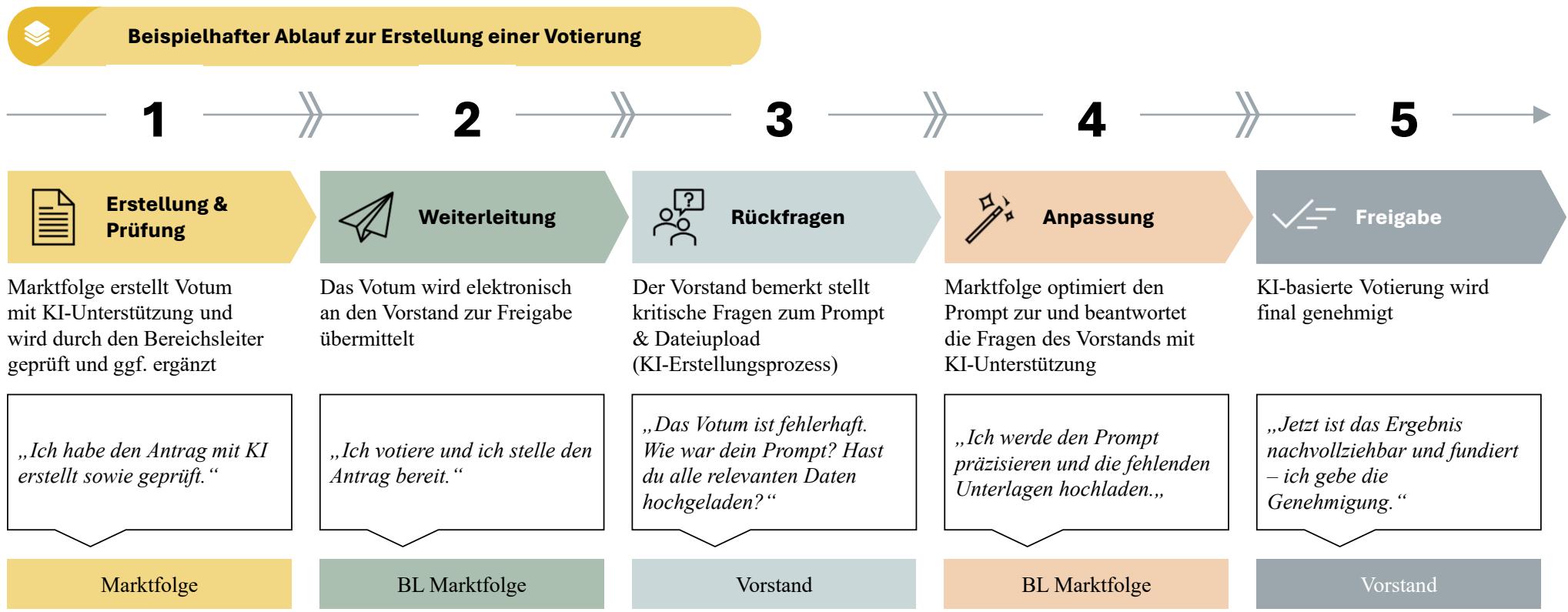


Führung der Zukunft: Kompetenzen und Verhaltensweisen für das Zeitalter der Künstlichen Intelligenz

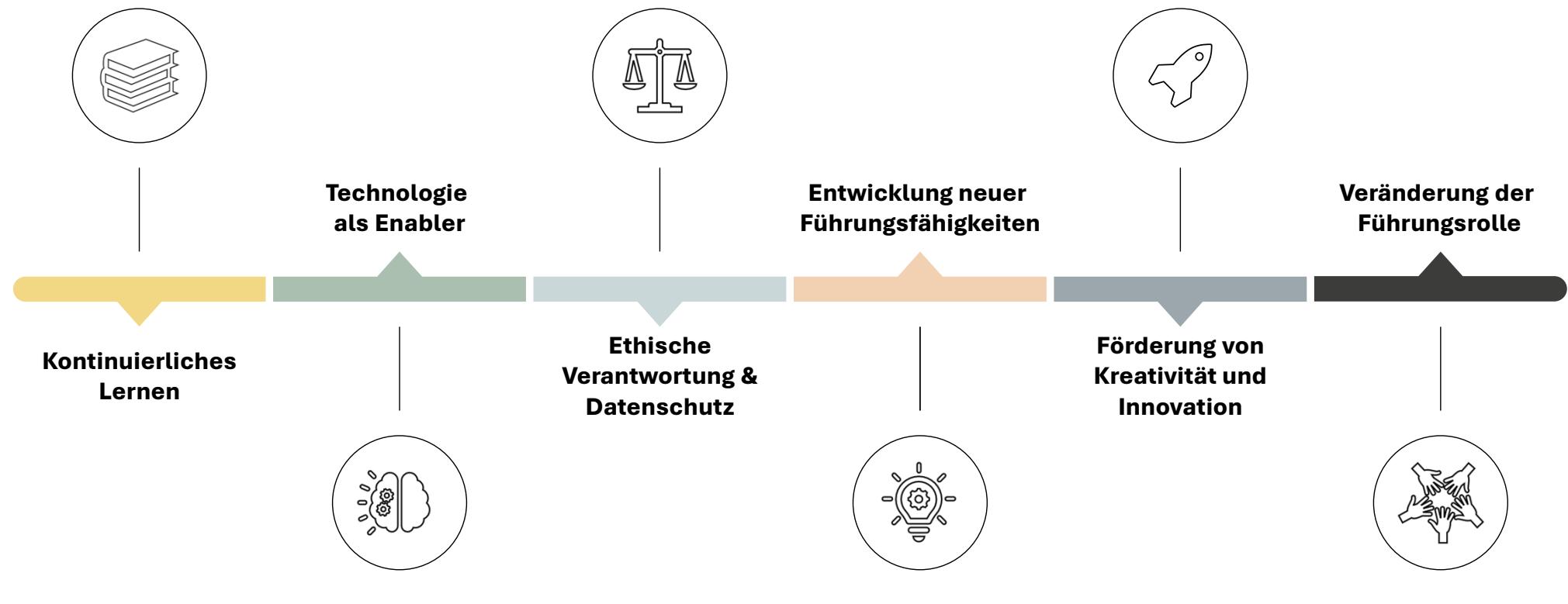


- KI kann Führungskräften helfen, **Daten zu analysieren, fundierte Entscheidungen** zu treffen und **repetitive, administrative Aufgaben zu automatisieren**. Auch für die **Bereitstellung von Informationen** für z. B. eine **strategische Planung** kann KI eingesetzt werden.
- Letztendlich bleibt **menschliches Urteilsvermögen** und **Erfahrung entscheidend** für **komplexe Problemlösungen** und **Mitarbeitermotivation**.

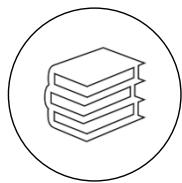
Die Führung wird sich künftig stark verändern – entsprechendes Know-how ist auf allen Ebenen der Bank notwendig



Führung im Zeitalter der KI: Innovation – Verantwortung & Zukunftsgestaltung im Fokus



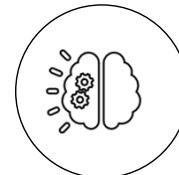
Kontinuierliches Lernen und technologische Innovation: Der Schlüssel zur erfolgreichen Führung mit KI



**Kontinuierliches
Lernen**

- Zentrale Herausforderung → Bereitschaft zur ständigen Anpassung
- Durch rasante Technologische Entwicklungen gewinnt die Weiterbildung an Priorität
- Wettbewerbsfähigkeit langfristig durch Qualifikation und Weiterbildung sichern
- Förderung von Lernkulturen innerhalb des Teams ist essenziell
- Die Arbeitsumgebung muss auf Innovation und Flexibilität ausgerichtet sein
- Agilität und Flexibilität als entscheidender Faktor im „war of talents“

**Technologie
als Enabler**



- Zentrale Chance → Automatisierung repetitiver Aufgaben
- Die Zeitersparnis die KI durch Automatisierung mit sich bringt, kann für fundiertere und präzisere Entscheidungen genutzt werden
- KI ermöglicht Entscheidungen auf Basis von Echtzeit-Daten zu treffen
- Die Dateninfrastruktur muss für diese Form der Echtzeit-Datenanalyse geschaffen werden
- Prozesse müssen neu gedacht und umstrukturiert werden

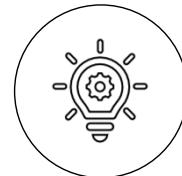
Ethische Verantwortung trifft auf neue Führungsfähigkeiten: KI transparent und mit Weitsicht leiten



Ethische
Verantwortung &
Datenschutz

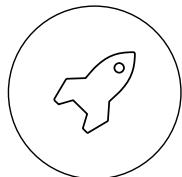
- Zentrale Herausforderung → Einhaltung der Ethischen Richtlinien
- Datenschutz, Transparenz & Fairness müssen verantwortungsvoll mit einbezogen werden
- Führungskräfte sind in der Verantwortung dafür zu Sorge zu tragen, dass die KI nicht diskriminierend und unfair entscheidet
- Die Datenquellen müssen regelmäßig überprüft werden, um Biases zu vermeiden und die Datenquellen ethisch korrekt zu halten
- Die Einhaltung der DSGVO gilt als oberste Prämisse, hierzu müssen alle im Umgang mit der KI geschult werden

Entwicklung neuer Führungsfähigkeiten



- Zentrale Chance → Entwickeln neuer Führungsfähigkeiten
- Empathie und zwischenmenschliche Kommunikation bleiben ein wichtiges Instrument
- Datenverständnis und die kritische Analyse werden wichtig, da die KI kritisch hinterfragt werden muss, um die Ergebnisse zu interpretieren
- Die zwischenmenschliche Führung rückt in den Fokus, da Routineaufgaben von KI übernommen werden, geht es zukünftig um das motivieren von Teams, die Teamentwicklung und die Förderung der Kreativität

Kreativität fördern und Führungsrollen neu gestalten: Mit KI die Zukunft der Arbeit prägen



**Förderung von
Kreativität und
Innovation**

- Zentrale Herausforderung → KI ist nicht allein zur Rationalisierung sondern zur Innovationsförderung gedacht
- Die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen durch innovative Produkte und personalisierten Service muss im Vordergrund stehen
- Führungskräfte müssen experimentierfreudig sein und eine Fehlerkultur erschaffen, in der Fehler als Chance sich zu verbessern angesehen werden

Veränderung der Führungsrolle



- Zentrale Chance → Das Treffen von Entscheidungen rückt in den Hintergrund
- Die Rolle der Führungskraft im Zeitalter von KI besteht in der Orchestration des Teams, welches zum einen Teil aus menschlichen Mitarbeitenden besteht, zum anderen Teil aber auch aus KI-Systemen
- Die Zusammenarbeit muss aktiv gestaltet werden und sichergestellt sein, dass die KI die Mitarbeitenden unterstützt

Agenda

Tag 2

- 01 KI und Change
 - 1.1 KI als zentraler Change-Prozess
 - 1.2 KI als Kollege sehen
 - 1.3 Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen
 - 1.4 Veränderungen, die KI in Banken bringt
 - 1.5 KI stufenweise erfolgreich einführen und managen

02 KI und Führung

- 2.1 KI als Weiterentwicklung in der Führung
- 2.2 Zukunftsorientierter Umgang von Führungskräften mit KI
- 2.3 Ersetzt KI den Chef?**
- 2.4 Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag

Künstliche Intelligenz kann in der Mitarbeiterführung in Banken auf vielfältige Weise eingesetzt werden (1/2)



1. Personalentwicklung und Weiterbildung:

- KI-basierte Lernplattformen können Mitarbeitern personalisierte Lerninhalte anbieten, die auf ihren Entwicklungsbedarf zugeschnitten sind. Dies fördert kontinuierliches Lernen und verbessert Kompetenzen gezielt.

2. Mitarbeiterbindung und Zufriedenheit:

- KI kann durch die Analyse von Mitarbeiterdaten und Stimmungsanalysen dazu beitragen, die Zufriedenheit der Belegschaft zu messen und Frühindikatoren für potenzielle Abwanderung zu identifizieren. Dies ermöglicht Führungskräften, rechtzeitig Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu ergreifen.

3. Leistungsbewertung und Feedback:

- Automatisierte Systeme können Leistungsdaten erfassen und Führungskräften dabei helfen, fundierte Entscheidungen über Beförderungen und Prämien zu treffen. Zudem können KI-Tools kontinuierliches Feedback ermöglichen, das über traditionelle jährliche Leistungsbewertungen hinausgeht.

4. Recruiting und Talentmanagement:

- KI kann den Rekrutierungsprozess durch automatisierte Bewerberanalysen unterstützen. Algorithmen können Bewerberprofile schnell analysieren und anhand von vorher festgelegten Kriterien passende Kandidaten identifizieren.



Künstliche Intelligenz kann in der Mitarbeiterführung in Banken auf vielfältige Weise eingesetzt werden (2/2)



5. Automatisierung administrativer Aufgaben:

- Führungskräfte können mithilfe von KI repetitive, administrative Aufgaben wie die Schichtplanung oder die Nachverfolgung von Urlaubstagen automatisieren, sodass mehr Zeit für strategische Führungsaufgaben bleibt.

6. Personalisierte Führung:

- KI kann Führungskräfte dabei unterstützen, ein besseres Verständnis für die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu entwickeln. Durch die Analyse von Arbeitsverhalten und Präferenzen kann KI-Vorschläge zur besseren Ansprache und Motivation der Mitarbeiter geben.

7. Diversität und Inklusion:

- KI-gestützte Analysetools können helfen, potenzielle Ungleichheiten in Bezug auf Geschlechter, ethnische Zugehörigkeit oder andere demografische Faktoren im Unternehmen zu erkennen und proaktiv Diversitätsstrategien zu entwickeln.

8. Entscheidungsunterstützung:

- KI kann Führungskräften datenbasierte Einblicke in die Leistung von Teams oder Abteilungen geben und sie dabei unterstützen, bessere Entscheidungen zu treffen, etwa im Hinblick auf Ressourcenverteilung oder die Identifizierung von Wachstumschancen.

In der Mitarbeiterführung bietet künstliche Intelligenz somit eine Reihe möglicher Vorteile



Automatisierung von Routinetätigkeiten

- Beispielhaftes Ziel: KI-basierte Automatisierung: z.B. Terminplanung durch KI-Assistenten
 - Vorteile: Effizienzsteigerung, mehr Zeit für komplexe Aufgaben
 - Konkrete Auswirkungen: Führungskräfte können sich stärker auf die persönliche Entwicklung von Mitarbeitern konzentrieren

Datengetriebene Entscheidungen

- Beispielhaftes Ziel: KI-gestützte Entscheidungsfindung: IBM Watson Analytics, Google zur Fluktuationsvorhersage
 - Vorteile: Fundierte, objektive Entscheidungen basierend auf realen Daten
 - Risiken: Vernachlässigung menschlicher Faktoren bei Entscheidungen

Kommunikation und Zusammenarbeit

- Beispielhaftes Ziel: KI-Tools wie Microsoft Teams verbessern die Teamkommunikation
 - Vorteile: Effizientere Kollaboration, speziell bei Remote-Teams
 - Herausforderungen: Entmenschlichung durch weniger persönliche Interaktion



Es gibt auch in der Führung eine Reihe von Tätigkeiten, die nicht vollständig von künstlicher Intelligenz übernommen werden können (1/2)



1. Empathie und emotionale Intelligenz:

- Die Fähigkeit, sich in die Gefühle und Perspektiven anderer Menschen hineinzuversetzen, ist eine Kernkompetenz im menschlichen Miteinander, insbesondere in der Führung und im Kundendienst. KI kann Stimmungen analysieren, aber nicht auf tief emotionaler Ebene agieren oder Mitgefühl zeigen.

2. Kreativität und Innovation:

- Während KI-Algorithmen für kreative Prozesse einsetzen kann (z. B. in der Kunst, Musik oder Problemlösung), fehlt ihr die Fähigkeit zu echter Inspiration und intuitivem Denken, das oft aus menschlicher Erfahrung und Einfühlungsvermögen hervorgeht. Kreative Aufgaben wie strategische Visionen, Produktneuentwicklungen oder innovative Lösungen erfordern menschliche Kreativität.

3. Kritisches Denken und Urteilsvermögen:

- KI kann große Datenmengen analysieren und Muster erkennen, aber ihr fehlt das Verständnis für kontextabhängige Nuancen und ethische Abwägungen. Komplexe Entscheidungen, die Grauzonen und moralische Fragen betreffen, erfordern menschliches Urteilsvermögen, das über Datenanalyse hinausgeht.

4. Beziehungsaufbau und Führung:

- Der Aufbau und die Pflege von vertrauensvollen Beziehungen, erfordern zwischenmenschliche Fähigkeiten, die durch KI nicht ersetzt werden können. Führungskräfte müssen nicht nur Aufgaben delegieren, sondern auch Menschen motivieren und inspirieren – das erfordert Intuition und Fingerspitzengefühl.

5. Konfliktlösung:

- Konflikte in Teams oder zwischen Mitarbeitern erfordern eine Vermittlung, die auf Empathie, Verhandlungen und emotionale Intelligenz zurückgreift. KI kann Daten über Konflikte liefern, aber die subtile Kommunikation, die zur Beilegung von Konflikten notwendig ist, bleibt eine menschliche Domäne.



Es gibt auch in der Führung eine Reihe von Tätigkeiten, die nicht vollständig von künstlicher Intelligenz übernommen werden können (2/2)



6. Kulturelle Sensibilität:

- Kulturelle Unterschiede, Traditionen und Normen erfordern eine Abstimmung und Anpassung der Kommunikation und Handlungen. KI kann zwar kulturelle Daten analysieren, aber die Fähigkeit, sich in kulturelle Dynamiken hineinzuversetzen und auf subtile Weise darauf zu reagieren, ist eine menschliche Fähigkeit.

7. Ethik und moralische Entscheidungen:

- Komplexe ethische Fragen, die mehrere Werte oder Interessen betreffen, sind schwer in starren Regeln oder Algorithmen zu erfassen. Entscheidungen, die ethische Dilemmas beinhalten, wie etwa in der Unternehmensführung oder Politik, erfordern menschliches Feingefühl und eine Abwägung von moralischen Aspekten, die über programmierbare Logik hinausgehen.

8. Intuition und Instinkt:

- Menschen können oft auf Basis von Erfahrung, Bauchgefühl und Instinkt handeln, insbesondere in unsicheren oder unklaren Situationen. Diese Art von Entscheidungsfindung, die nicht immer rational oder datenbasiert ist, liegt derzeit außerhalb der Reichweite von KI.

9. Führung in dynamischen und unsicheren Umgebungen:

- In sich schnell ändernden, unsicheren Situationen, in denen es keine klaren Daten oder historischen Muster gibt, ist Flexibilität und Anpassungsfähigkeit notwendig. Menschen können unvorhergesehene Situationen kreativ und flexibel bewältigen, während KI oft auf historische Daten und feste Muster angewiesen ist.

10. Moralisches und rechtliches Verantwortungsbewusstsein:

- Während KI bei der Entscheidungsfindung unterstützen kann, tragen Menschen letztlich die rechtliche und moralische Verantwortung für ihre Entscheidungen. In Banken und anderen stark regulierten Branchen ist diese Verantwortung besonders wichtig.



Chef 2.0: Werden die Führungskräfte durch KI ersetzt?

KI könnte zukünftig die Rolle des Chefs einnehmen



Datenbasierte Entscheidungen: KI kann große Datenmengen schneller und präziser analysieren als Menschen. Dies würde es der Technologie ermöglichen, datengestützte Entscheidungen zu treffen, die potenziell freier von Vorurteilen sind.



KI wird einen menschlichen Chef nicht ersetzen können



Menschliche Werte und Kreativität: Entscheidungen von Führungskräften basieren nicht nur auf Daten, sondern auch auf **Werten, Visionen und Überzeugungen**. Diese sind stark durch menschliche Erfahrung, Intuition und moralisches Empfinden geprägt – Bereiche, in denen KI nach wie vor große Einschränkungen hat. KI kann zwar Daten analysieren, aber sie kann keine Vision für die Zukunft eines Unternehmens entwickeln oder kreative Lösungen in Krisensituationen finden

Effizienz und Standardisierung: Besonders in Bereichen, in denen **Standardisierung und Automatisierung** im Vordergrund stehen, könnte KI Chefs in ihren Aufgaben ersetzen. Das gilt etwa für Routineaufgaben, wie die Analyse von Leistungskennzahlen oder das Verwalten von standardisierten Prozessen.



Zwischenmenschliche Kommunikation und Motivation: Eine der Hauptaufgaben von Führungskräften besteht darin, Teams zu motivieren, Konflikte zu lösen und Vertrauen aufzubauen. Diese **zwischenmenschlichen Fähigkeiten** und das Verständnis für die individuelle Motivation der Mitarbeiter sind etwas, das KI derzeit nicht leisten kann.

Während KI in vielen Bereichen als unterstützendes Tool fungieren und manche Entscheidungsprozesse effizienter gestalten kann, wird sie die **menschliche Führungskraft** insbesondere in Bereichen wie **Kreativität, ethischen Entscheidungen und zwischenmenschlicher Führung** nicht ersetzen können. Die Rolle von KI in der Chefetage wird eher als Unterstützung fungieren, anstatt den Chef vollständig zu verdrängen.

Last but not least: Wer schreibt, bleibt – aktuelle Studie



Untersuchungsgegenstand war die Wahrnehmung von durch KI erstellte Botschaften eines CEO

Angenommen, Sie bekommen einen Text vorgelegt, der angeblich von Ihrem Chef verfasst wurde. Es könnte aber auch sein, dass dieser eine KI gebeten hat, das Schreiben für ihn aufzusetzen, und zwar in seinem persönlichen Stil. Denken Sie, sie würden erkennen, von wem es tatsächlich stammt?

Genau diese Frage hat Forscher beschäftigt, und die 700 Mitarbeitenden eines Software-Unternehmens gebeten, Fragen an ihren CEO zu richten. Am Ende wurden es 105 Fragen, die zum Teil vom CEO selbst, zum Teil von einem Chatbot beantwortet wurden, der zuvor mit Slack-Nachrichten und E-Mails des Managers trainiert worden war.

Ergebnis: In 59 Prozent der Fälle erkannten die Mitarbeitenden die KI-Antworten. Immerhin, könnte man sagen, das ist eine ganze Menge. Andererseits: Die KI-Enthusiasten werden vermutlich entgegnen, dass die KI immer besser und dafür sorgen wird, dass eines Tages niemand mehr unterscheiden kann, ob die Nachrichten von einem bestimmten Menschen oder einer auf ihn zugeschnitten trainierten Software stammt.



Last but not least: Wer schreibt, bleibt – aktuelle Studie



Weiteres Ergebnis: Die Betroffenen sollten auch angeben, für wie nützlich sie die Antworten hielten. Und siehe da: Wer glaubte, dass die Antworten von der KI stammten, stufte diese als deutlich weniger nützlich ein – selbst wenn sie in Wahrheit vom CEO stammte. Das Ergebnis konnte in einer zweiten Studie bestätigt werden.

Rückschluss: Egal, ob Sie eine Nachricht selbst verfassen oder verfassen lassen: Vermuten die Empfänger, dass diese gar nicht von Ihnen persönlich stammt, wird sie weniger ernst genommen. Was folgt daraus? Die Forscher empfehlen dreierlei:

- Transparent sein. Also zugeben, wann man einen generative KI verwendet und wann nicht, zu welchen Anlässen man persönlich schreibt und zu welchen man dies der KI überlässt.
- Eindeutig regeln: Klare Richtlinien erlassen, wie das in Ihrem Unternehmen gehandhabt werden soll.
- Differenziert nutzen: KI für unpersönliche, formelle Nachrichten nutzen, bei persönlichen Botschaften selbst aktiv werden. Gerade Mitarbeitende, die länger im Unternehmen sind, erkennen Ihren Stil (auch das zeigten die Experimente) und werden verschnupft reagieren.

Überprüfen Sie alles, was in Ihrem Namen verfasst wird, am besten jedes Wort. Lassen Sie ein Teammitglied die KI-generierten Botschaften gegenlesen.



Agenda

Tag 2

- 01 KI und Change
 - 1.1 KI als zentraler Change-Prozess
 - 1.2 KI als Kollege sehen
 - 1.3 Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen
 - 1.4 Veränderungen, die KI in Banken bringt
 - 1.5 KI stufenweise erfolgreich einführen und managen
- 02 KI und Führung
 - 2.1 KI als Weiterentwicklung in der Führung
 - 2.2 Zukunftsorientierter Umgang von Führungskräften mit KI
 - 2.3 Ersetzt KI den Chef?
 - 2.4 Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag**

Fragen und offene Punkte



Feedback



Ausblick auf den Tag morgen:



Webinar:
Grundlagen Daten, Smart
Data & Machine Learning



Baustein 1:
Grundlagen KI, LLMs &
ChatGPT



Webinar:
Rechtliche Aspekte und
Datenschutz bei KI



Baustein 2:
Führung & Change sowie
Deep-Dive GPTs



Webinar:
Leistungsnachweis
KI-Manager

Fokus heute, 16.10.: Führung & Change mit KI

- KI im Unternehmen voranbringen / KI und Change
- KI als Kollege sehen
- Ängste von Mitarbeitern aktiv begegnen
- Veränderungen, die KI in Banken bringt
- KI stufenweise erfolgreich einführen und managen
- KI und Führung
- Zukunftsorientierter Umgang mit KI durch Führungskräfte
- Ersetzt KI den Chef?
- Feedback und Ausblick auf den nächsten Tag

Fokus morgen, 17.10.: Wir bauen GPT-Modelle

- Interaktive Entwicklung individueller GPT-Modelle für spezifische Anwendungen
- Beschwerdemanagement
- Kundenkommunikation (Brief, E-Mail, Overlay, ...)
- Entwicklung eines eigenen GPTs zur Erstellung von anderen GPT-Modellen
- Marktüberblick über weitere KI-Prozessautomatisierungen (z. B. First Level Support im KDC)

Ihr Ansprechpartner

Dr. Torsten Woelpl
Senior Trainer & Coach

Tel.: 0711 220626-00
Mobil: 01523 3734799
t.woelpl@4p-consulting.de
www.4p-consulting.de

4P Consulting GmbH | Wankelstraße 3 | 70563 Stuttgart





**Wir machen Menschen und
Organisationen erfolgreicher.**

www.adg-campus.de

ADG

