



WHITEPAPER

Arbeitsplatz-KI

Zwölf Gestaltungsanker zur erfolgreichen
Ko-Transformation von Mitarbeitenden,
Prozessen & Strategie in der
Finanzindustrie

Vorwort

Liebe Lesende,

die Auseinandersetzung mit Arbeitsplatz-KI wie Enterprise OpenAI, Microsoft 365 Copilot oder dem S-KIPilot ist in vielen Organisationen in kurzer Zeit von einer technologischen Fragestellung zu einem zentralen Thema der Weiterentwicklung von Arbeit geworden. In zahlreichen Gesprächen mit Vorständen und Fachbereichsverantwortlichen aus der Sparkassen-Finanzgruppe ist dabei ein wiederkehrendes Muster

sichtbar geworden: Die Relevanz der Technologie wird breit anerkannt, erste Anwendungen sind etabliert, gleichzeitig bleibt die nachhaltige Wirkung im Arbeitsalltag häufig hinter den Erwartungen zurück.

Diese Beobachtung war der Ausgangspunkt für das vorliegende Whitepaper. Ziel war es, das Spannungsfeld zwischen technologischem Potenzial und tatsächlicher Nutzung systematisch zu verstehen und einzuordnen. Im Fokus stand dabei die Frage, unter welchen

Bedingungen Arbeitsplatz-KI in der Praxis wirksam wird und welche strukturellen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden müssen.

Für die Untersuchung wurden gezielt Gespräche mit Verantwortlichen geführt, die im Rahmen des S-KIPilots erste Erfahrungen mit generativer KI gesammelt haben. Diese Perspektiven wurden mit bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen und Erfahrungen aus anderen Organisationen gespiegelt, um ein

konsistentes Bild der aktuellen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zu entwickeln. Das Whitepaper soll Verantwortliche dabei unterstützen, Arbeitsplatz-KI erfolgreich in die Fläche zu tragen. Damit geben wir Einblicke in die aktuellen Herausforderungen, reflektieren diese aus wissenschaftlicher Perspektive und leiten konkrete Handlungsmaßnahmen sowie eine Roadmap zur Implementierung ab. Unsere zentrale These ist dabei, dass der Erfolg nicht allein

durch Technologie entsteht, sondern eine simultane Ko-Transformation von Mitarbeitenden, Prozessen und Strategie erfordert.

Dieser Bericht soll Ihnen als Kompass dienen, um Arbeitsplatz-KI nicht nur

einzuführen, sondern sie als dauerhaften Hebel für Entlastung, Qualität und Zukunftsfähigkeit in Ihrer Organisation zu verankern.

Wir wünschen viel Erfolg bei der Lektüre.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr.
Franz Strich



Prof. Dr.
Simon Thanh-Nam
Trang

Executive Summary

Arbeitsplatz-KI markiert für viele Finanzdienstleister eine neue Phase der Digitalisierung und eröffnet erhebliche Potenziale zur Steigerung von **Produktivität, Qualität und Innovationsfähigkeit** in wissensintensiven Arbeitsprozessen. Während wissenschaftliche Fallstudien Produktivitätssteigerungen von 15 bis 40 % prognostizieren, offenbart die Praxis eine signifikante Umsetzungslücke. Etwa 95 % aller KI-Pilotprojekte scheitern derzeit daran, einen nachhaltigen Mehrwert zu generieren. Dieses Scheitern ist primär nicht technischer Natur, sondern resultiert aus einer mangelnden Verzahnung von Technologie, Mitarbeitenden, Prozessen und Strategie.

Da Arbeitsplatz-KI sich von klassischer Prozess-IT unterscheidet, stoßen bisherige Best Practices zur IT-Einführung, IT-Aufbau und IT-Ablauforganisation an ihre Grenzen. Ohne eine gezielte Neustrukturierung droht ein Produktivitätsparadoxon: Gewonnene Zeitressourcen bei repetitiven Aufgaben werden durch **erhöhte Kontrollbedarfe, eine Verdichtung von Anforderungsprozessen und fehlende strategische Synergieeffekte** aufgehoben oder gar umgekehrt. Hinzu kommen kulturelle Barrieren, die von Sorgen um die Arbeitsplatzsicherheit bis hin zu einer drohenden digitalen Spaltung der Belegschaft reichen. Technologisch bilden historisch gewachsene, unstrukturierte Datenbestände („Daten-Altlasten“) ein erhebliches Risiko für die Verlässlichkeit der KI-Systeme.

Basierend auf den Ergebnissen der Untersuchung identifizieren wir die Notwendigkeit einer Ko-Transformation entlang der Dimensionen **(1) Mitarbeitende, (2) Prozesse und (3) Strategie**. Für Mitarbeitende verschiebt sich der Fokus vom reinen Systemnutzer hin zum aktiven Architekten der Wertschöpfung. Dies bedingt den Aufbau einer **Validierungssouveränität** – die Fähigkeit, KI-Ergebnisse kritisch zu prüfen und den gesunden Menschenverstand als finale Kontrollinstanz

einzusetzen. Auf Prozessebene stoßen klassische, starre IT-Operating-Modelle an ihre Grenzen und erfordern **agile Supportstrukturen durch dezentrale Rollen** (KI-Lotsen, Champions) und eine IT-Strategie, die **AI-Readiness** zum primären Auswahlkriterium für künftige Systemlandschaften macht. Auf der strategischen Ebene muss primär kostengetriebenes Controlling durch ein **dynamisches Performance Management** ersetzt werden, welches iterativ von der explorativen Nutzung hin zur tiefen prozessualen Integration, als festen Bestandteil der Governance begreift.

Der konkrete Handlungsrahmen für diese Ko-Transformation erfolgt innerhalb eines dreiphasigen Reifegradmodells (Run, Build, Plan), das den Übergang von der ersten Erprobung hin zur vollständigen strategischen Professionalisierung strukturiert. Im Zentrum der Umsetzung steht die **systematische Qualifizierungslogik**, die von der präzisen Definition stellenspezifischer Anforderungsprofile über praxisnahes Lernen direkt am Arbeitsplatz bis hin zu einem kontinuierlichen Monitoring der Kompetenzstände reicht, um die Personalentwicklung datenbasiert steuern zu können. Parallel dazu müssen die organisatorischen Rahmenbedingungen so angepasst werden, dass dezentrale Unterstützungsrollen nicht nur formal existieren, sondern durch ausreichende Zeitbudgets und klare Verantwortlichkeiten eine **Multiplikatorenwirkung im Alltag** entfalten können. Um eine flächendeckende Adaption sicherzustellen, wird ein Klima aus Fördern und Fordern etabliert, das durch niederschwellige Anreize motiviert, aber auch die Nutzung und Kompetenzentwicklung als festen Bestandteil der professionellen Rolle einfordert. Den strategischen Abschluss bildet eine ganzheitliche horizontale Verankerung, die alle KI-Initiativen fachbereichsübergreifend synchronisiert und den Erfolg über ein wertorientiertes Messsystem steuert, welches sowohl Effizienzgewinne als auch qualitative Innovationsbeiträge transparent macht.

Inhalte

Vorwort	2
Executive Summary	4
Hintergrund	6
Arbeitsplatz-KI als nächste Evolutionsstufe der Digitalisierung	6
Wertschöpfungspotenziale von Arbeitsplatz-KI: Zwischen Erwartung und Realität	7
Eine Frage der Ko-Transformation von Mitarbeitenden, Prozessen & Strategie	8
Arbeitshypothese 1: Die Mitarbeitenden im Zentrum der Wertschöpfung durch AP-KI	8
Arbeitshypothese 2: Dezentrale Nutzung von Ap-KI als Treiber neuer Prozesslogiken	9
Arbeitshypothese 3: Vom Kostenfokus zur Strategie des Performance Managements	9
Ziele des Whitepapers	9
Methode	10
Zentrale Gestaltungsanker: Mitarbeitende, Prozesse und Strategie	11
Mitarbeitende	12
Gestaltungsanker 1: Kultureller Wandel	12
Gestaltungsanker 2: Entlastung & Arbeitsverdichtung	14
Gestaltungsanker 3: KI-Kompetenzen & Wertschöpfung	16
Gestaltungsanker 4: Fortlaufende Qualifizierung	18
Prozesse	20
Gestaltungsanker 5: Grenzen klassischer IT-Operating-Modelle	20
Gestaltungsanker 6: Erfolgsfaktor Datenqualität	22
Gestaltungsanker 7: Faktor KI-Kompatibilität	24
Gestaltungsanker 8: KI-Komplexität	26
Strategie	28
Gestaltungsanker 9: Performance Measurement statt Cost Controlling	28
Gestaltungsanker 10: Die eigentlichen Kosten der KI-Einführung	30
Gestaltungsanker 11: Iterative strategische Ausrichtung	32
Gestaltungsanker 12: Regulatorische Anforderungen	34
Handlungsempfehlungen	36
Handlungsempfehlung #1 Stellenspezifische Kompetenzmodellierung	36
Handlungsempfehlung #2 Stellenspezifische Kompetenzentwicklung	37
Handlungsempfehlung #3 Stellenspezifisches Kompetenzmonitoring	37
Handlungsempfehlung #4 AP-KI Rollen leben lassen	37
Handlungsempfehlung #5 Wertebasiertes Performance Measurement	37
Handlungsempfehlung #6 Niederschwellige Anreizsysteme	38
Handlungsempfehlung #7 Horizontale Strategieverankerung	38
Fazit	39
Quellenverzeichnis	40



Quelle: Dusan Petkovic / Adobe Stock

Hintergrund

Arbeitsplatz-KI als nächste Evolutionsstufe der Digitalisierung

Die Finanzindustrie befindet sich seit mehreren Jahrzehnten in einem kontinuierlichen digitalen Transformationsprozess. Nach der Automatisierung standardisierter Prozesse durch klassische IT-Systeme, der Einführung datengetriebener Entscheidungsunterstützung sowie der verstärkten Nutzung von Cloud- und Plattformtechnologien markiert Künstliche Intelligenz (KI) aktuell eine neue Phase der Transformation der Arbeit. Besonders sichtbar wird diese Entwicklung im Kontext von spezifischen, arbeitsplatzbezogenen KI-Anwendungen in Büro- und Servicewelt, sogenannten **Arbeitsplatz-KI (AP-KI)**.

AP-KI umfasst den systematischen Einsatz von generativer KI, insbesondere Large Language Models (LLMs), zur **Unterstützung und Automatisierung von wissensgetriebenen Arbeitsprozessen**. Ziel ist es, Mitarbeitende in ihrer täglichen Arbeit zu

befähigen, digitale Automatisierung mit Hilfe von KI **selbstständig zu nutzen und produktiv einzusetzen**. In der Praxis reicht das Spektrum der eingesetzten Technologien von KI-Funktionen als Plug-in in bestehender Produktivitätssoftware wie Microsoft 365 Copilot über zentrale Enterprise-LLM-Plattformen wie Enterprise OpenAI bis hin zu dedizierten domänenspezifischen KI-Modellen wie dem S-KIPilot.

Gerade für Sparkassen als regional verankerte Universalbanken mit einem hohen Anteil wissensbasierter Tätigkeiten in Beratung, Marktfolge, Risiko- und Stabsfunktionen eröffnet diese Technologie ein hohes Wertschöpfungspotenzial. AP-KI markiert damit einen Entwicklungsschritt, der weit über klassische, aber ebenfalls KI-getriebene, Automatisierung hinausgeht.



Quelle: Lightspruch / Adobe Stock

Wertschöpfungspotenziale von Arbeitsplatz-KI: Zwischen Erwartung und Realität

Erste wissenschaftliche Studien belegen das Wertschöpfungspotenzial. So ergeben Fallbetrachtungen, dass die Produktivität von Wissensarbeitenden um etwa 15 % bis 40 % gesteigert werden kann (Brynjolfsson et al. 2025, Cui et al. 2026, Dell’Acqua et al. 2026). Besonders ausgeprägt sind diese Effekte bei Aufgaben mit **hohem Anteil an Textverarbeitung, Analyse und Kommunikation, also genau jenen Tätigkeiten, die auch in Sparkassen weit verbreitet sind**. Neben Effizienzgewinnen ergeben sich zudem strategische Potenziale, etwa durch eine **schnellere Verarbeitung großer Informationsmengen, eine Entlastung von Routineaufgaben, eine Beschleunigung von Analyse- und Konzeptionsprozessen sowie neue Formen der Zusammenarbeit** zwischen Mensch und KI. Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels betrachten viele Institute AP-KI daher zunehmend als einen zentralen Treiber ihrer zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit.

Gleichzeitig wird zunehmend eine klare Diskrepanz zwischen Verfügbarkeit und tatsächlicher Nutzung von KI-Anwendungen im Arbeitsalltag sichtbar. So belegen aktuelle Zahlen von knapp 10.000 Befragten in Deutschland, dass 64 % zwar KI-Systeme schon einmal genutzt haben, allerdings nur 20 % dies regelmäßig tun (Arntz et al., 2025). Wenig verwunderlich ist es daher, dass nach aktuellen Erkenntnissen des Massachusetts Institute of Technology (MIT) 95 % der KI-Pilotprojekte **keinen nachhaltigen Mehrwert erzeugen, nicht skalieren oder einen relevanten Beitrag zu Produktivitäts- oder Umsatzsteigerungen leisten** (MIT, 2025). Wichtig dabei ist, dass die meisten KI-Initiativen nicht zwingend technisch scheitern, sondern aufgrund von **mangelnder Akzeptanz, fehlender Integration in Arbeitsprozesse, unzureichender Einbindung der Mitarbeitenden sowie fehlender organisatorischer Einbettung** die tatsächliche Wertschöpfung durch AP-KI nicht vollständig ausgeschöpft wird.



Quelle: YesPhotographers / Adobe

Eine Frage der Ko-Transformation von Mitarbeitenden, Prozessen & Strategie

Die zentrale These dieses Whitepapers lautet, dass erfolgreiche AP-KI-Initiativen nur dann gelingen können, wenn KI, Mitarbeitende, Prozesse und Strategie gemeinsam transformiert werden. Dies liegt daran, dass sich AP-KI in ihrer Natur grundlegend von klassischer, prozessorientierter IT unterscheidet. Entsprechend stoßen existierende Best Practices wie ITIL, COBIT oder TOGAF, die der klassischen Wertschöpfungs-Logik von Planung (Plan), Entwicklung (Build) und Einführung (Run) folgen, stark an ihre Grenzen.

Arbeitshypothese 1: Die Mitarbeitenden im Zentrum der Wertschöpfung durch AP-KI

Klassische, prozessorientierte IT versteht Wertschöpfung in der Reihenfolge Prozesse, IT und Mensch. Systeme werden entlang geplanter Prozessverbesserungen entwickelt, während Mitarbeitende als Nutzende vordefinierter Abläufe agieren. Die erwartete Wertschöpfung lässt sich häufig bereits in frühen Phasen über Business Cases quantifizieren und im weiteren Betrieb messen.

AP-KI durchbricht diese Top-down-Logik grundlegend. Die Einsatzpotenziale sind so vielfältig, dass sie sich oft erst nach der initialen Einführung im praktischen Arbeitsalltag entfalten, wenn Fachmitarbeitende KI aktiv in ihre Prozesse integrieren. Die Rolle der Mitarbeitenden verschiebt sich damit vom reinen Nutzer hin zum aktiven Gestalter der Wertschöpfung. Dies geht mit einer deutlichen Veränderung des Kompetenzprofils einher und wirkt sich zugleich auf zentrale Fragestellungen in Prozessen und strategischer Steuerung aus.

Arbeitshypothese 2: Dezentrale Nutzung von AP-KI als Treiber neuer Prozesslogiken

AP-KI führt zu einer stärkeren Demokratisierung der Technologienutzung und durchbricht damit bisherige Prozesslogiken. Während klassische IT überwiegend in zentralen IT-Einheiten betrieben, weiterentwickelt und verantwortet wird, verlagern sich mit AP-KI zentrale Fragestellungen von Entwicklung und Betrieb zunehmend in die Fachbereiche. Dies betrifft neben klassischen IT-Governance-Themen wie Datenschutz, Informationssicherheit und regulatorische Anforderungen auch Aspekte des IT-Betriebs, etwa Change Management, Architekturfragen und die Integration in bestehende Systeme. Gleichzeitig führen schnellere Innovationszyklen und häufige Weiterentwicklungen der zugrunde liegenden Modelle zu neuen Anforderungen an Steuerung und Organisation. Diese Veränderungen machen deutlich, dass prozessuale Anpassungen untrennbar mit Veränderungen in den Dimensionen Mitarbeitende und Strategie verbunden sind und entsprechende Leitplanken für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlich machen.

Arbeitshypothese 3: Vom Kostenfokus zur Strategie des Performance Managements

Das Controlling klassischer IT ist typischerweise stark kosten- und effizienzgetrieben und folgt der Logik, Investitions- und Betriebskosten dem erwarteten Nutzen gegenüberzustellen. Die Wirtschaftlichkeit wird dabei häufig bereits im Vorfeld über Business Cases bewertet und im Betrieb entlang definierter Kennzahlen überwacht. Im Kontext von AP-KI verschiebt sich dieser Fokus grundlegend. Zwar bleiben Kostenaspekte wie Lizenzen sowie Aufwände im Operating Model (Qualifizierung, Support- und Anreizstrukturen) relevant, jedoch treten sie gegenüber den potenziell erheblichen Wertschöpfungseffekten in den Hintergrund. Entscheidend ist weniger die isolierte Bewertung einzelner Use Cases als vielmehr die Fähigkeit der Organisation, die vielfältigen Potenziale von AP-KI systematisch zu erschließen.

Damit verändert sich auch die Rolle des Controllings. An die Stelle eines primär kostenorientierten Ansatzes tritt ein kontinuierliches, strategisch ausgerichtetes Performance Management, das darauf abzielt, den tatsächlichen Beitrag von AP-KI zur Wertschöpfung transparent zu machen und aktiv zu steuern. Im Zentrum steht nicht mehr die Frage, ob AP-KI einen Mehrwert liefert, sondern wie sichergestellt werden kann, dass die vorhandenen Potenziale breit in der Organisation genutzt werden. Dies umfasst sowohl Effizienzgewinne durch Zeit- und Ressourceneinsparungen als auch qualitative Verbesserungen von Prozessen sowie die Ermöglichung neuer Formen von Prozess- und Geschäftsinnovationen.

Ziele des Whitepapers

Vor diesem Hintergrund verfolgt das Whitepaper drei zentrale Ziele:

- Einblicke in aktuelle Herausforderungen bei der Umsetzung von AP-KI in der deutschen Finanzindustrie mit besonderem Fokus auf Sparkassen,
- Reflexion dieser Herausforderungen aus wissenschaftlicher Perspektive unter Einbezug relevanter Theorien sowie bestehender Best Practices aus der Transformations- und Organisationsforschung sowie
- Ableitung konkreter Handlungsmaßnahmen sowie einer möglichen Roadmap für die erfolgreiche Einführung und Skalierung von AP-KI.

Methode

Zur Beantwortung der Zielsetzung dieses Whitepapers wurde der Einsatz von AP-KI im deutschen Sparkassensektor untersucht. Im Fokus stand dabei insbesondere der sogenannte S-KIPilot (Sparkassen-KI-Initiative), der als zentraler Referenzpunkt für die Einführung und Erprobung generativer KI-Anwendungen innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe dient. Neben dem S-KIPilot wurden auch weitere AP-KI-Lösungen berücksichtigt, die in einzelnen Instituten parallel eingesetzt oder erprobt werden.

Die empirische Grundlage der Untersuchung bilden qualitative, leitfadengestützte Interviews. Insgesamt wurden Interviews mit 14 Teilnehmenden aus 11 verschiedenen Sparkassen durchgeführt. Die Interviews fanden im März 2026 statt. Die Gesprächsdauer lag zwischen 40 und 90 Minuten. Als Zielgruppe wurden bewusst verantwortliche Vorstände sowie Fachbereichsleitende ausgewählt, um sowohl strategische als auch operative Perspektiven auf den Einsatz von AP-KI abzudecken. Die dargestellten Zitate wurden für bessere Lesbarkeit sprachlich angepasst und stammen von den Interviewteilnehmenden. Zur Wahrung der Anonymität wurden alle identifizierenden Informationen und Angaben aus den Zitaten entfernt.

Die Interviews zielten darauf ab, Einblicke in den aktuellen Stand der Nutzung, wahrgenommene Mehrwerte, Herausforderungen bei der Implementierung sowie Erfolgsfaktoren für die Wertschöpfung von AP-KI für die Sparkassen zu gewinnen. Die Auswertung erfolgte qualitativ-inhaltlich entlang zentraler Themenfelder, um anschließend Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Zentrale Gestaltungsanker: Mitarbeitende, Prozesse und Strategie

Auf Basis der durchgeführten Interviews sowie der Auswertung des S-KIPiloten lassen sich insgesamt zwölf zentrale Einblicke entlang der Dimensionen **Mitarbeitende**, **Prozesse** und **Strategie** (vgl. Abb. 1). Diese verdeutlichen die praktischen Herausforderungen bei der Umsetzung von AP-KI bei Finanzdienstleistern und machen gleichzeitig zentrale Gestaltungsfragen sichtbar.



Abbildung 1. Mitarbeitende, Prozesse und Strategie: Zwölf Gestaltungsanker beim Einsatz von AP-KI.

Mitarbeitende

GESTALTUNGSANKER 1 Kultureller Wandel

Die Einführung von AP-KI ist ein tiefgreifender Veränderungsprozess, der nahezu alle Arbeitsplätze bei den Sparkassen betrifft. Damit gehen **Unsicherheiten und Widerstände** einher, die von **Sorgen um die Arbeitsplatzsicherheit** bis hin zum befürchteten **Verlust individueller Expertise** reichen. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, diese Ängste – insbesondere vor dem Hintergrund medialer Berichte über KI-bedingte Effizienzgewinne, wodurch perspektivisch mehrere tausend Stellen eingespart werden könnten – aktiv zu adressieren. Es gilt eine organisational unterstützende KI-Kultur zu entwickeln und zu kommunizieren, die den Mitarbeitenden als aktiven Gestalter ins Zentrum stellt. Der Fokus muss sich dabei über die reine Kompetenzvermittlung hinaus zur Arbeit an der individuellen Einstellung und Wahrnehmung erweitern.



”

„Die kulturelle Transformation beginnt an der Spitze: Der Vorstand muss geschlossen hinter der KI-Strategie stehen und vermitteln, dass KI kein Job-Killer, sondern ein notwendiges Handwerkszeug ist. Wer diese Technologie künftig nicht beherrscht, riskiert, zum *Legastheniker des 21. Jahrhunderts* zu werden.“

„Arbeitsplatz-KI ist nicht nur eine Kompetenzthematik, sondern vor allem eine Einstellungsthematik.“

Mitarbeitende

GESTALTUNGSANKER 1 Kultureller Wandel

Vier zentrale Gestaltungsfelder

01

Differenziertes Management von Einstellungen: Die Organisation muss die Verteilung zwischen Digital Frontrunners und Skeptikern aktiv steuern. Dabei ist besonderes Augenmerk auf leise Verweigerer zu legen, die den Wandel nicht offen blockieren, aber durch Nicht-Nutzung die Skalierung bremsen. Ziel ist es, durch Formate wie KI-Lotsen, Digital Coaches, oder KI-Manager eine Brücke zwischen den unterschiedlichen Perspektiven zu bauen und einen negativen Spillover-Effekt durch KI-Gegner aufzufangen.

Überwindung von kulturellen Gräben: AP-KI muss so gestaltet werden, dass sie von allen Mitarbeitendengruppen unabhängig von Alter und Vorerfahrung als attraktive Option zur Arbeitsverbesserung wahrgenommen wird. Während jüngere Mitarbeitende oft intuitiv adaptieren, ergeben sich bei erfahrenen Kräften oft spezifische Anschlussanforderungen. AP-KI ist keine Altersfrage! Organisationen müssen verhindern, dass sich altersspezifische Narrativen festigen, welche die Belegschaft teilen. Es sind insbesondere die erfahrenen Mitarbeitenden, welche durch ihre Expertise dazu beitragen, die zunehmend fluide generierten KI-Inhalte kritisch zu reflektieren und mit ihrem impliziten Wissen Organisationsabläufe verbessern können.

02

03

Zielgerichtete Kommunikation: Um die Akzeptanz von AP-KI zu erhöhen, muss KI in der Kommunikation konsequent als das dargestellt werden, was es ist: Persönliche Assistenten, die Routineaufgaben übernehmen und Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten freihalten. Eine transparente Kommunikation muss auch „KI-Fails“ und die Grenzen der Technologie (z. B. Halluzinationen) offen thematisieren, um eine realistische Erwartungshaltung und Vertrauen in die eigenen Prüfkompetenzen zu fördern.

Führen und Erleben: Eine nachhaltige Kultur entsteht durch das Vorbild der Führungskräfte. Führungskräfte müssen die Nutzung aktiv einfordern und vorleben, indem sie beispielsweise Routinen aufbrechen und gezielt nach KI-Unterstützung in Prozessen fragen. Ergänzend müssen durch Gamification (z. B. Prompt-Nights) oder niedrigschwellige Angebote wie *Open Door Sessions* kontinuierlich Aha-Erlebnisse geschaffen werden, die den individuellen Nutzen im Arbeitsalltag erlebbar machen.

04

Mitarbeitende

GESTALTUNGSANKER 2

Entlastung & Arbeitsverdichtung

Häufig wird die Annahme getroffen, dass die Einführung von AP-KI **automatisch zu einer zeitlichen Entlastung der Belegschaft** und damit zu **höherer Produktivität und sinkenden Kosten** führt. KI wird dabei insbesondere auch als Antwort auf den Fachkräftemangel oder den demographischen Wandel platziert. Die Praxiserfahrung in vielen Organisationen zeigt jedoch ein differenzierteres Bild: AP-KI ist kein Selbstläufer für freie Kapazitäten, sondern ein Werkzeug, dessen Entlastungseffekt erst durch eine **gezielte Neustrukturierung der Arbeit** realisiert werden kann. Während die Technologie bei repetitiver Fleißarbeit massiv Zeit einspart, verschiebt sich der menschliche Aufwand hin zu komplexeren Tätigkeiten wie der qualifizierten Bewertung, fachlichen Prüfung und Qualitätssicherung. Ohne aktive Steuerung droht daher ein **Produktivitätsparadoxon**, bei dem die gewonnene Zeit durch erhöhte Kontrollbedarfe oder eine bloße Verdichtung der Schlagzahl (mehr Fälle in gleicher Zeit) konsumiert wird.



”

„Die Erwartung einer automatischen Zeitersparnis greift zu kurz. AP-KI führt primär zu einer Umverteilung der Zeit: Massive Gewinne bei Routineaufgaben stehen einem erhöhten Bedarf an qualifizierter Nachbearbeitung gegenüber.“

„Die Axt ist scharf, aber keine Zeit, die Bäume zu fällen.“

Mitarbeitende

GESTALTUNGSANKER 2 Entlastung & Arbeitsverdichtung

Drei zentrale Gestaltungsfelder

01

Entlastung durch Hilfe zur Selbsthilfe: Arbeitserleichterung kann dann eintreten, wenn AP-KI konsequent genutzt wird, um zeitfressende Standardprozesse (z. B. Recherche im Intranet, E-Mail-Zusammenfassungen oder die Vorbereitung von Kundengesprächen) zu verkürzen. Die Entlastung ist hierbei oft ein Weg von einer chronischen Überlastung zurück zu einer normalen Auslastung. Damit dieser Effekt eintritt, müssen bestehende und bequeme Gewohnheiten – wie der sofortige Anruf beim Support – aktiv durch die Nutzung der KI ersetzt werden.

Aufgabenverschiebung in der Wertschöpfung: Der kognitive Aufwand für die Prüfung KI-generierter Entwürfe ist hoch und darf nicht unterschätzt werden. Eine spürbare Erleichterung im Alltag entsteht nur, wenn die Mitarbeitenden befähigt werden, der KI blindes Vertrauen zu entziehen und stattdessen ihre Expertise effizient für die Endkontrolle einzusetzen.

02

03

Auflösung des Zeit-Ressourcen-Dilemmas: Ein zentrales Hindernis für die Entlastung ist, dass Mitarbeitende im Tagesgeschäft oft keine Zeit finden, sich Gedanken über die Verbesserung bestehender Prozesse zu machen. Um das Entlastungspotenzial zu heben, müssen Führungskräfte bewusst Freiräume für das Experimentieren und die Integration der KI in den Workflow schaffen. Nur wer lernt, die KI effektiv einzusetzen, kann langfristig die versprochene Zeit für das Wesentliche gewinnen. Durch den Übergang von einer reinen Konsumhaltung hin zur proaktiven Mitgestaltung entwickeln die Teams passgenaue Lösungen, die über zentrale Standardvorgaben hinausgehen und den individuellen Arbeitsalltag spürbar entlasten.

Mitarbeitende

GESTALTUNGSANKER 3

KI-Kompetenzen & Wertschöpfung

Die Einführung von AP-KI markiert den möglichen Übergang vom Mitarbeitenden als Anwender strikt strukturierter Systemanwendungen hin zu **flexiblen Architekten der eigenen Wertschöpfung**. Während klassische IT-Systeme starre Prozesse vorgeben, bietet AP-KI zunehmend ein offenes Gestaltungsumfeld, dessen Erfolg maßgeblich von der individuellen Fähigkeit abhängt, technologische Potenziale in den spezifischen Fachkontext zu transferieren. Kompetenzentwicklung darf sich daher nicht auf die Vermittlung technischer Bedienfähigkeiten beschränken, sondern muss die **Urteilstkraft**, die **Prozesskreativität** und die **regulatorische Souveränität** als neue Kernbestandteile des professionellen Selbstverständnisses etablieren.

”

„KI-Kompetenz bedeutet, das Werkzeug souverän zu führen, ohne dabei die kritische Distanz zu verlieren – der gesunde Menschenverstand bleibt die wichtigste Kontrollinstanz.“

„Der Erfolg der KI-Integration basiert auf der Identifikation konkreter Anwendungsfälle direkt durch die Fachbereiche; nur so entstehen passgenaue Lösungen, die echten Mehrwert im Alltag bieten.“

Mitarbeitende

GESTALTUNGSANKER 3 KI-Kompetenzen & Wertschöpfung

Drei zentrale Gestaltungsfelder

01

Mehrdimensionales Zielbild der KI-Souveränität: KI-Kompetenz wird als integraler Bestandteil der allgemeinen digitalen Fitness begriffen, die über rein technisches Wissen wie Prompting hinausgeht. Das Zielbild umfasst die Fähigkeit zur kritischen Reflexion der KI-Ergebnisse sowie ein tiefes Verständnis für die Grenzen der Technologie, etwa im Umgang mit Halluzinationen. Mitarbeitende müssen in die Lage versetzt werden, die Validität von Inhalten eigenständig zu prüfen, um den gesunden Menschenverstand als finale Kontrollinstanz in den Prozess zu integrieren.

Identifikation von Wertschöpfungspotenzialen: Um AP-KI effektiv zu nutzen, muss die Identifikation von Anwendungsfällen aus der zentralen Steuerung in die Fachbereiche verlagert werden. Mitarbeitende werden durch strukturierte Formate dazu befähigt, ihren Arbeitsalltag kontinuierlich auf Optimierungspotenziale zu untersuchen, wie beispielsweise bei der Vorbereitung von Kundengesprächen oder der Analyse komplexer Dokumente. Der Austausch bewährter Praktiken innerhalb der Teams aber auch zwischen den Instituten ist dabei ein zentraler Beschleuniger.

02

03

Nachhaltige Nutzung: Eine dauerhafte Verankerung im Arbeitsalltag gelingt nicht durch einmalige Schulungen, sondern erfordert kontinuierliche, arbeitsplatznahe Unterstützungsstrukturen. Ziel ist es, neue Gewohnheiten zu etablieren und die Hürde für den Erstkontakt mit neuen Funktionalitäten durch niedrigschwellige Angebote und das Aufzeigen konkreter Erfolgserlebnisse zu senken.

Mitarbeitende

GESTALTUNGSANKER 4 Fortlaufende Qualifizierung

AP-KI wird zum integralen Bestandteil des Arbeitsalltags und erfordert eine **kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen** über alle Hierarchieebenen hinweg. Da die Innovationszyklen bei AP-KI signifikant kürzer sind als bei klassischer Software – mit monatlichen statt jährlichen Updates – ist ein einmaliges Training nicht ausreichend. Die Herausforderung besteht darin, eine **Qualifizierungsarchitektur** zu schaffen, die sowohl die regulatorischen Anforderungen erfüllt als auch die heterogenen technologischen Vorkenntnisse der Belegschaft berücksichtigt, um eine breite und rechtssichere Nutzung zu gewährleisten.

”

„Die Qualifizierung muss über standardisierte Pflicht-Webinare hinausgehen; entscheidend für die Wertschöpfung sind individuelle Lernpfade, die auf die spezifischen Tätigkeiten der Mitarbeitenden zugeschnitten sind.“

„Die hohe Dynamik der Technologieentwicklung erfordert neue Lernrhythmen: Während klassische IT-Systeme meist halbjährliche Update-Zyklen verfolgen, liefert AP-KI teils monatliche Funktionserweiterungen.“

Mitarbeitende

GESTALTUNGSANKER 4 Fortlaufende Qualifizierung

Vier zentrale Gestaltungsfelder

01

Etablierung von Basiskompetenz: Als Voraussetzung für die Nutzung müssen alle Mitarbeitenden ein einheitliches Grundverständnis entwickeln. Dies wird in der Praxis häufig durch verpflichtende Web-Based-Trainings (WBT) realisiert, die den Fokus auf die Verantwortung und die Grenzen der Technologie legen. Diese Basisqualifizierung wird meist als rechtskonforme Absicherung verpflichtend für alle Mitarbeitenden verstanden und konzipiert. Gleichzeitig ergibt sich hier die zentrale Grundlage für die digitale Fitness. Entsprechend bedarf es Sorgfalt und Planung bei der Auswahl und Durchführung entsprechender Trainings.

Sensibilisierung für technologische Risiken und Validierung: Ein wesentlicher Bestandteil der fortlaufenden Qualifizierung ist die Befähigung der Mitarbeitenden, Risiken wie fehlerhafte Ergebnisse oder Halluzinationen eigenständig zu identifizieren. Das Training muss darauf abzielen, dass Ergebnisse nicht ungeprüft übernommen werden, sondern eine konsequente fachliche Prüfung erfolgt. Ziel ist der Aufbau einer Validierungskompetenz, bei der die Mitarbeitenden lernen, die Qualität der KI-Outputs kritisch zu hinterfragen und den gesunden Menschenverstand als finale Kontrollinstanz einzusetzen.

02

03

Integration regulatorischer Anforderungen: Angesichts der strengen regulatorischen Rahmenbedingungen, insbesondere durch den EU AI Act und Datenschutzvorgaben, muss die Qualifizierung diese Aspekte als Hygienefaktoren integrieren. Die Mitarbeitenden müssen die rechtlichen Leitplanken und Sensitivitätsstufen ihrer Daten kennen, um AP-KI rechtssicher anwenden zu können. Diese regulatorische Unterweisung muss durch regelmäßige Updates und Rezertifizierungen an die dynamische Rechtslage angepasst werden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund des hohen Anteils an genutzter Schatten-IT, welche ein empfindliches Sicherheitsrisiko darstellt.

Adressierung heterogener Lernbedarfe durch gestufte Lernpfade: Um der drohenden digitalen Spaltung zwischen technikaffinen Frontrunnern und skeptischeren Mitarbeitenden entgegenzuwirken, muss die Qualifizierung in zielgruppenspezifischen Formaten übergehen. Während für Einsteiger niedrigschwellige Formate wie Coffee-Talks oder offene Sprechstunden geeignet sind, benötigen fortgeschrittene Nutzer spezialisierte Werkstätten und individuelle Lernpfade. Dieser persona-basierte Ansatz stellt sicher, dass unterschiedliche Ausgangsniveaus und Funktionen – vom Vertrieb bis zur Marktfolge – passgenau abgeholt werden.

04

Grenzen klassischer IT-Operating-Modelle

Die Einführung von AP-KI offenbart die Grenzen klassischer IT-Operating-Modelle, die in vielen Organisationen häufig auf langfristigen Release-Zyklen und zentraler Steuerung basieren. AP-KI erfordert eine Reaktion auf **monatliche Innovationszyklen**. Dieser Geschwindigkeitsvorteil erzwingt eine Abkehr von rein zentralen Support-Einheiten hin zu **dezentralen Rollenmodellen**, die den Wissenstransfer direkt am Arbeitsplatz sicherstellen. Das Operating Model muss sich daher von einer Bereitstellungslogik hin zu einer aktiven Befähigungsarchitektur entwickeln, die **dezentrale Expertise in die Fachbereiche integriert**.



”

„Die moderne Organisationsstruktur erfordert ein differenziertes Rollenmodell aus KI-Managern, Lotsen und Compliance-Beauftragten, um sowohl die operative Befähigung als auch die notwendige Governance sicherzustellen.“

„Erfolgreiche Multiplikatoren müssen direkt aus den Teams kommen. Ihre Aufgabe ist es, das Thema durch kontinuierliche Impulse wie Best Practices oder regelmäßige Austauschformate lebendig zu halten.“

Prozesse

GESTALTUNGSANKER 5

Grenzen klassischer IT-Operating-Modelle

Vier zentrale Gestaltungsfelder

01

Dezentraler Multiplikatorenrollen: Um AP-KI nachhaltig in die Fläche zu tragen, gewinnen Rollen wie KI-Lotsen, KI-Champions oder Digital Coaches massiv an Bedeutung. Diese fungieren als Brücke zwischen der Technologie und dem operativen Alltag, indem sie situatives Lernen direkt am Arbeitsplatz ermöglichen und als erste Ansprechpartner für fachspezifische Fragestellungen dienen. Die Herausforderung besteht darin, diese Rollen nicht nur formal zu definieren, sondern sie zeitlich so auszustatten, dass sie ihre Multiplikatorenfunktion neben dem Tagesgeschäft wirksam wahrnehmen können.

Agiles Release- und Update-Management: Der Clash zwischen traditionellen IT-Strukturen und der Dynamik von AP-KI erfordert eine Anpassung der internen Demand- und Portfolio-Prozesse. Organisationen müssen in die Lage versetzt werden, die hohe Schlagzahl an funktionalen Neuerungen prozessual abzubilden, selbst wenn die Neuerungen von einem zentralen Dienstleister ausgespielt werden. Dies bedingt eine engere Verzahnung zwischen der IT, der Unternehmensentwicklung und den Fachbereichen, um neue Features schnell zu bewerten und deren Nutzung gezielt freizugeben.

02

03

Best-Practice-Communities: An die Stelle von Frontalschulungen treten agile Austauschformate wie Open Door Sessions, Prompt-Nights oder abteilungsspezifische Werkstätten, die auch abseits von zentralen Events verschiedene Best Practices sichtbar machen. Diese Foren dienen dazu, individuell entdeckte Use Cases zu standardisieren und organisationsweit zugänglich zu machen. Ein erfolgreiches Operating Model schafft die strukturellen Voraussetzungen, um diese dezentralen Innovationsimpulse systematisch nach oben zu kanalisieren und in die Breite der Organisation zu skalieren.

Neue Governance-Rollen: Neben der operativen Unterstützung erfordert AP-KII neue Governance-Funktionen wie KI-Manager oder KI-Compliance-Beauftragte, um den Anforderungen des EU AI Acts und der BaFin gerecht zu werden. Diese Rollen müssen nahtlos mit den bestehenden Strukturen (Datenschutz, Informationssicherheit, Revision) verzahnt werden, um ein effizientes Zusammenspiel von Innovation und Kontrolle zu gewährleisten. Wie auch bei den KI-Lotsen und Multiplikatoren gilt, die entsprechenden Rollen und Funktionen mit ausreichend Ressourcen auszustatten.

04

Prozesse

GESTALTUNGSANKER 6 Erfolgsfaktor Datenqualität

Die Qualität und Struktur der zugrunde liegenden Daten bestimmen die Qualität und Leistungsfähigkeit von AP-KI. In vielen Organisationen zeigt sich jedoch, dass interne Informationsbestände – insbesondere im Intranet oder in Dokumentenmanagementsystemen – oft **historisch gewachsen und unzureichend kuratiert sind**. Diese Daten-Altlasten stellen ein erhebliches Risiko dar, da AP-KI veraltete Informationen aufgreifen und als aktuelle Fakten innerhalb der Organisation verbreiten kann. Datenqualität wandelt sich somit von einer technischen Hygieneaufgabe zu einer **strategischen Voraussetzung**, um die Verlässlichkeit der Ergebnisse sicherzustellen und das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Technologie zu wahren. Vor dem Hintergrund der antizipierten Anwendungsfälle künftiger KI-Modelle nimmt dieser Gestaltungsanker eine zentrale Rolle für die **Überlebensfähigkeit und Potenzialentwicklung** in vielen Organisationen ein.



”

„Die zugrunde liegende Datenbasis stellt eine zentrale Herausforderung dar. Unser Intranet ist zwar angebunden und kann von der KI abgefragt werden, ist jedoch historisch gewachsen und entsprechend uneinheitlich. Das führt dazu, dass die KI auf einen unstrukturierten Datenpool zugreift und im Zweifel auch fehlerhafte oder irreführende Informationen weitergibt.“

„Die automatisierte Verarbeitung sensibler Dokumente wie Erbscheine oder Grundbuchauszüge zeigt das enorme Potenzial hochwertiger Daten. Der Erfolg dieser Prozesse hängt jedoch untrennbar von einer lückenlosen fachlichen Kontrolle und der sauberen Integration in die Kernbanksysteme ab.“

Prozesse

GESTALTUNGSANKER 6 Erfolgsfaktor Datenqualität

Drei zentrale Gestaltungsfelder

01

Rezertifizierung von Altbeständen: Die Einbindung interner Datenquellen in AP-KI erfordert eine umfassende Inventur der vorhandenen Bestände. Veraltete Inhalte, wie überholte Arbeitsanweisungen oder nicht mehr aktuelle Vorstandsstrukturen, müssen identifiziert und konsequent entfernt oder aktualisiert werden. Es ist unwahrscheinlich, dass dieser Prozess komplett von externen Dienstleistern oder IT-Anbietern übernommen werden kann. Gleichzeitig ist die Rezertifizierung die Grundlage dafür, dass die Wissensbasis, auf die die KI zugreift, valide bleibt und somit die Entstehung interner Falschinformationen verhindert werden kann.

Dezentrale Daten-Governance: Die Verantwortung für die Pflege und Aktualität der Daten muss fest in den Fachbereichen verankert werden. Fachabteilungen fungieren als Eigentümer ihrer Wissensschätze und tragen die Sorge dafür, dass Informationen in einer Form bereitgestellt werden, die eine fehlerfreie Verarbeitung durch die KI ermöglicht. Nur durch klare Verantwortlichkeiten und regelmäßige Kontrollzyklen kann der Effekt vermieden werden, dass qualitativ minderwertiger Input zu unbrauchbaren oder riskanten Ergebnissen führt.

02

03

Kuratierung fachspezifischer Datentöpfe für Spezialanwendungen: Über allgemeine Informationen hinaus erfordert die Umsetzung komplexer Anwendungsfälle – etwa in der Marktfolge oder im Firmenkundengeschäft – die gezielte Aufbereitung spezialisierter Datenbanken. Dies umfasst auch die Strukturierung von implizitem Wissen und die Verknüpfung bisher isolierter Datensilos. Durch die Bereitstellung hochqualitativer, fachspezifischer Datensätze können spezialisierte Assistenten geschaffen werden, die einen deutlich höheren fachlichen Mehrwert bieten als rein generalistische Sprachmodelle.

Die Integration von AP-KI erzwingt einen Paradigmenwechsel in der **Bewertung und Auswahl von IT-Systemen** innerhalb von Finanzdienstleistern. Standen bisher primär funktionale Anforderungen und die Stabilität im Vordergrund, wird die **AI-Readiness zum entscheidenden Kriterium** für die Zukunftsfähigkeit einer Software. Systeme, die keine Schnittstellen für den KI-gestützten Datenzugriff bieten oder deren Datenbestände isoliert bleiben, verlieren massiv an strategischem Wert und gelten perspektivisch als **technologische Sackgassen**. Die IT-Strategie entwickelt sich damit von einer rein unterstützenden Funktion zu einem aktiven Treiber, bei dem die KI-Kompatibilität den gesamten Lebenszyklus der Anwendungslandschaft bestimmt.

”

„Eine leistungsfähige IT-Architektur setzt bei uns auf ein hybrides Modell: Neben zentralen Standardlösungen investieren wir gezielt in spezialisierte Plattformen, um komplexe Fachbereichsanforderungen individuell und hochperformant abzubilden.“

„Die KI-Kompatibilität ist zum ultimativen Prüfstein moderner IT-Beschaffung geworden: Software, die den Datenzugriff für Arbeitsplatz-KI verweigert, hat in einer zukunftsorientierten Architektur keinen Platz mehr.“

Prozesse

GESTALTUNGSANKER 7 Faktor KI-Kompatibilität

Drei zentrale Gestaltungsfelder

01

KI-Ready-Informationsarchitektur: Bei der Einführung oder Weiterentwicklung von IT-Systemen wird die KI-Kompatibilität zum neuen Leitkriterium. Informationen müssen so strukturiert und zugänglich sein, dass sie von AP-KI effektiv indiziert und verarbeitet werden können. Softwarelösungen, die keinen KI-gestützten Datenzugriff erlauben, verlieren perspektivisch massiv an Wertschöpfungspotenzial und müssen in der langfristigen IT-Strategie kritisch bewertet werden.

Hybride Systemlandschaften: Um eine Fragmentierung der IT-Landschaft zu verhindern, müssen Organisationen ein Gleichgewicht zwischen zentralen Verbundlösungen (wie dem S-KIPiloten) und spezialisierten Drittplattformen (z. B. Azure-basierte Lösungen oder spezialisierte Sprachmodelle für komplexe Fachaufgaben) finden. Die IT-Strategie muss klare Leitplanken definieren, welche Datenkategorien und Sensitivitätsstufen auf welchen Plattformen verarbeitet werden dürfen, um sowohl Innovationskraft als auch regulatorische Sicherheit zu gewährleisten.

02

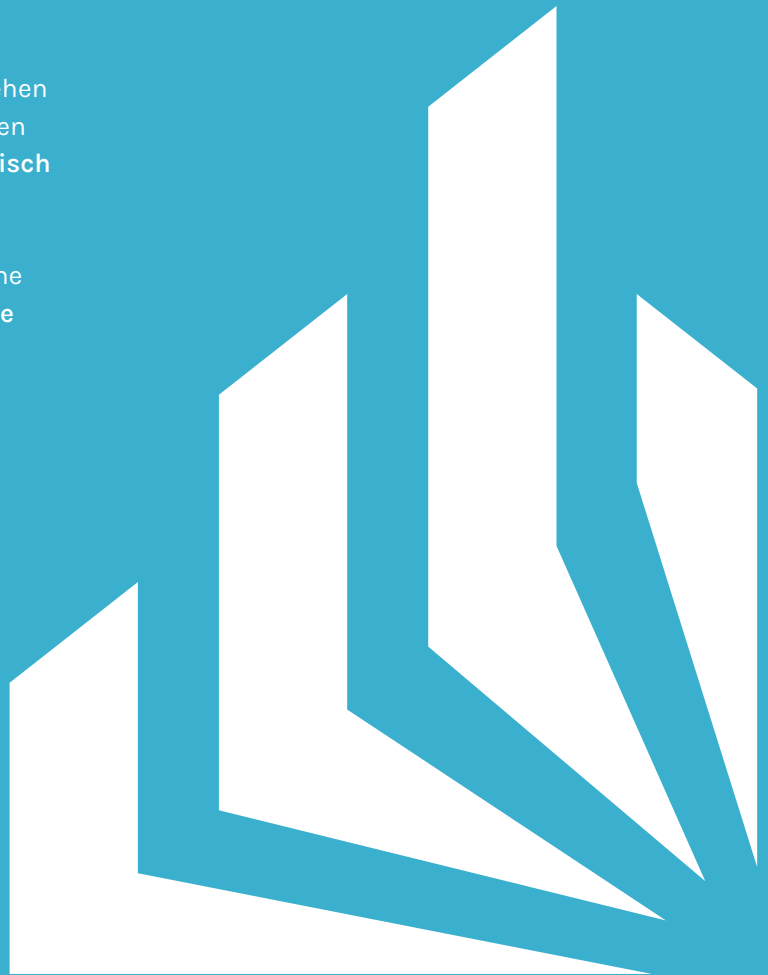
03

Tiefenintegration: Die Systemgestaltung muss künftig eine tiefe prozessuale Integration durch übergreifendes Schnittstellenmanagement fokussieren. Ziel ist es, AP-KI direkt in die bestehende Arbeitsumgebung der Mitarbeitenden (z. B. Outlook, Dokumentenmanagementsysteme) einzubetten. Erst wenn die KI nahtlos auf die Daten der Kernbanksysteme zugreifen und Ergebnisse direkt in die Fachprozesse zurückspielen kann, wird die technologische Basis für echte Effizienzsprünge geschaffen.

Prozesse

GESTALTUNGSANKER 8 KI-Komplexität

Die zunehmende Verfügbarkeit verschiedener AP-KI-Lösungen führt zu einer neuen Form der Komplexität im Arbeitsalltag. Mitarbeitende stehen vor der Herausforderung, für spezifische Aufgaben das jeweils am **besten geeignete und regulatorisch zulässige Werkzeug** zu wählen. Gleichzeitig erzeugen die **extrem kurzen Innovationszyklen** eine permanente Veränderungsdynamik, die ohne gezielte Steuerung zu **Unsicherheit, Tool-Fatigue** und **Frustration** führen kann.



”

„Qualität vor Quantität: Statt die Anwender mit einer ungesteuerten Flut an neuen Features zu überfordern, sollte der Fokus auf dem ausgereiften Rollout weniger, aber hochwirksamer Funktionalitäten liegen.“

„Die Synchronisation mit der Innovationsgeschwindigkeit ist eine fundamentale Herausforderung: Das Management muss monatliche Funktionserweiterungen prozessual und kommunikativ begleiten, um die Belegschaft nicht zu überfordern.“

Prozesse

GESTALTUNGSANKER 8 KI-Komplexität

Drei zentrale Gestaltungsfelder

01

Anwendungs-Leitplanken: Um der Verwirrung bei der Tool-Wahl entgegenzuwirken, müssen klare Orientierungshilfen bereitgestellt werden. Bewährt haben sich hierbei Wenn-Dann-Leitfäden, die aufzeigen, welche Lösung für welchen Anwendungsfall – etwa die Vorbereitung von Kundengesprächen oder die interne Recherche – vorgesehen ist. Ziel ist es, den kognitiven Aufwand bei der Tool-Auswahl zu minimieren und eine intuitive Nutzung im Fachbereich zu fördern.

Sensitivitätsstufen und Komplexität: Die Organisation muss das AP-KI-Portfolio nach Datenkategorien und Aufgabenkomplexität strukturieren. Während einfache Standardaufgaben über Verbundlösungen abgedeckt werden, benötigen Fachbereiche für komplexe Anwendungsfälle (z. B. Bildgenerierung oder tiefgehende Analysen) oft spezialisierte Plattformen als Ventil. Eine klare Zuweisung, welches Tool für welche Sensitivitätsstufe der Daten zulässig ist, schafft rechtliche Sicherheit und ermöglicht gleichzeitig hochperformante Lösungen für Spezialaufgaben.

02

03

Tiefenintegration: Erwartungsmanagement & technologische Reife: Viele Lösungen befinden sich in einer permanenten Weiterentwicklung, was phasenweise zu instabilen Nutzungserfahrungen oder schwankender Antwortqualität führen kann. Ein proaktives Management muss eine realistische Erwartungshaltung schaffen und AP-KI als lernendes System begreifen. Durch die offene Kommunikation von Grenzen und das Aufzeigen von Fehlern wird verhindert, dass frühe technologische Unzulänglichkeiten zu einer dauerhaften Ablehnung führen.

Die Wertschöpfung durch AP-KI lässt sich nicht mehr vollständig nach traditionellen Business-Case- Modellen im Voraus planen, da **Produktivitätsgewinne und Innovationen dezentral im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden entstehen**. Während klassische IT-Projekte oft auf eindeutigen Kosteneinsparungen basieren, erfordert AP-KI ein **dynamisches Steuerungsverständnis**, das auf kontinuierlicher Beobachtung und qualitativer Entwicklung fußt. Ein modernes Performance Measurement muss daher über die bloße Zählung von Nutzungshäufigkeiten hinausgehen und stattdessen den tatsächlichen Beitrag zur Entlastung sowie die Steigerung der Arbeitsqualität in den Fokus rücken.



”

„Rein quantitative Messgrößen greifen zu kurz: Eine hohe Nutzungsfrequenz ist kein Garant für Qualität. Wir müssen den Fokus auf den inhaltlichen Mehrwert und die prozessuale Relevanz der KI-Anwendung legen.“

„Performance Measurement ist ein strategisches Steuerungsinstrument: Es liefert die notwendige Entscheidungsgrundlage, um erfolgreiche Praxisanwendungen zu identifizieren und diese in die gesamte Organisation zu skalieren.“

Strategie

GESTALTUNGSANKER 9

Performance Measurement statt Cost Controlling

Drei zentrale Gestaltungsfelder

01

Quantitative & qualitative Wertschöpfungsindikatoren: Die bisherige Praxis, den Erfolg primär an der Anzahl der Prompts oder der Login-Zahlen zu messen, ist nicht ausreichend, da diese Metriken keine Rückschlüsse auf die tatsächliche Arbeitsgüte zulassen. Ein effektives Performance Measurement konzentriert sich stattdessen auf den prozessualen Output. Es gilt zu erfassen, in welchen Bereichen Arbeitsplatz-KI als Hebel dient, um von einer chronischen Überlastung zu einer nachhaltigen Auslastung zurückzukehren und Kapazitäten für wertschöpfende Tätigkeiten, wie die qualifizierte Kundenberatung, freizusetzen. Dabei können entsprechende KPIs auch außerhalb von Verbundstrukturen zur frühzeitigen Einflussnahme genutzt werden.

Systematische Identifikation: Da ungenutzte Potenziale oft tief in den Fachbereichen verborgen liegen, muss die Steuerung Instrumente nutzen, die diese dezentralen Erfolgserlebnisse sichtbar machen. Durch den regelmäßigen Austausch mit Multiplikatoren und die Analyse spezifischer Anwendungsfälle lassen sich Muster identifizieren, die von einzelnen Power-Usern auf die gesamte Organisation übertragen werden können. Dieser Ansatz ermöglicht es, Investitionen gezielt dorthin zu lenken, wo bereits heute nachweisbare Effizienzgewinne in der Praxis erzielt werden.

02

03

Benchmark-basierte Verortung: Um die eigene Position objektiv bewerten zu können, ist die Teilnahme an institutsübergreifenden Austauschrunden und die Nutzung standardisierter Messinstrumente wie der Digitalen Mindeststandards essenziell. Dieser Vergleich mit anderen Häusern der Finanzgruppe hilft dabei, den eigenen Reifegrad realistisch einzuschätzen und voneinander zu lernen. So wird vermieden, dass Ressourcen in isolierte Einzellösungen fließen, während andernorts bereits etablierte Best Practices zur Verfügung stehen.

Häufig stehen Lizenzgebühren und technischen Bereitstellungskosten im Fokus. Gleichzeitig zeigt sich in der Realität, dass diese nur einen vergleichsweise geringen Teil der Gesamtaufwände ausmachen und in der organisatorischen Verankerung von AP-KI liegen. Kurzfristig betreffen diese die **Bereitstellung spezialisierter personeller Ressourcen, den Aufbau neuer Rollenprofile** sowie die erheblichen Opportunitätskosten für die **flächendeckende Qualifizierung**. Langfristig liegen die Kostentreiber im **Operating Model** selbst, insbesondere in der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Kompetenzen, der Anpassung von Prozessen und Governance-Strukturen sowie im nachhaltigen Betrieb und der Integration in bestehende Arbeitsabläufe.

”

„Die Lizenzkosten für AP-KI sind oft bereits über bestehende Verbundpauschalen abgedeckt; die tatsächliche finanzielle Herausforderung liegt in der Finanzierung der organisatorischen Begleitmaßnahmen.“

“Der Übergang von der Pilotierung zur flächendeckenden Nutzung scheitert in der Praxis oft an der personellen Kapazität; ein nachhaltiges Modell erfordert dedizierte Ressourcen statt isolierter Einzelkämpfer.”

Strategie

GESTALTUNGSANKER 10

Die versteckten Kosten der KI-Einführung

Drei zentrale Gestaltungsfelder

01

Opportunitätskosten und Zeitkontingente: Die größten verdeckten Kosten liegen in der Zeit, die Mitarbeitende investieren müssen, um AP-KI in ihren Workflow zu integrieren. Wenn Teams im Tagesgeschäft keine Freiräume erhalten, um mit der Technologie zu experimentieren und Prozesse aktiv umzugestalten, bleibt das Werkzeug trotz hoher technischer Qualität wirkungslos. Die Organisation muss diese Zeitressourcen explizit einplanen und als notwendige Investition in die zukünftige Produktivität begreifen.

Langfristige Investition: Aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeit der KI-Modelle ist Qualifizierung kein einmaliges Investment, sondern ein dauerhafter Kostenfaktor im Operating Model. Die Aufwände umfassen nicht nur technische Basisschulungen, sondern vor allem die kontinuierliche, fachbereichsspezifische Befähigung durch situatives Lernen. Diese fortlaufende Kompetenzentwicklung muss strukturell und finanziell dauerhaft verankert werden.

02

03

Governance und Betrieb: Mit zunehmender Skalierung verschieben sich die Kostentreiber in Richtung eines stabilen, rechtssicheren und performanten Betriebs. Dazu zählen die Einhaltung regulatorischer Anforderungen, die Sicherstellung von Datenqualität sowie der Aufbau und Betrieb klarer Governance-Strukturen. Eine belastbare Ressourcenplanung erfordert hierfür eine klare Zielarchitektur, die sowohl zentrale Steuerung als auch dezentrale Verankerung berücksichtigt.

Strategie

GESTALTUNGSANKER 11

Iterative strategische Ausrichtung

Die Einführung von AP-KI erfolgt in den Sparkassen derzeit häufig über **explorative Pilotierungen**, die erst **zeitversetzt in eine explizite Strategie münden**. Während die Technologie anfangs oft als Teil allgemeiner Digitalisierungsziele verstanden wird, erzwingt die hohe Dynamik eine schrittweise Professionalisierung und eine engere Verzahnung mit der Geschäftsstrategie. Eine rein reaktive Haltung gegenüber zentralen Dienstleister-Releases reicht langfristig nicht aus; vielmehr müssen die Institute AP-KI als **werttreibenden Hebel** begreifen, um das eigene Geschäftsmodell in einer KI-geprägten Wirtschaft abzusichern.

”

„AP-KI entwickelt sich derzeit von einer explorativen Neugierde hin zu einer festen strategischen Größe; die Einbettung erfolgt dabei zunehmend prozessorientiert und weniger als isoliertes IT-Projekt.“

„Die strategische Relevanz von AP-KI zeigt sich insbesondere in der Transformation des Geschäftsmodells, bei dem die digitale Auffindbarkeit in KI-Systemen zu einem kritischen Erfolgsfaktor für Sparkassen wird.“

Strategie

GESTALTUNGSANKER 11

Iterative strategische Ausrichtung

Vier zentrale Gestaltungsfelder

01

Die Geschäfts- und Risikostrategie: AP-KI muss als strategisches Instrument zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit verankert werden. Dies umfasst die Definition klarer Ambitionen, wie beispielsweise die Sichtbarkeit der Sparkasse in KI-basierten Suchumgebungen. Eine jährliche Überprüfung der Strategie stellt dabei sicher, dass die technologische Entwicklung kontinuierlich mit den geschäftspolitischen Zielen und den regulatorischen Risikoprofilen abgeglichen wird.

Doppelstrukturen & Portfolio-Koordination: Mit der zunehmenden Reife müssen verschiedene KI-Initiativen in einem abgestimmten Portfolio geführt werden. Die strategische Steuerung muss sicherstellen, dass lokale Innovationsprojekte und zentrale Angebote synergetisch ineinandergreifen, anstatt isolierte Parallelsysteme zu schaffen. Eine klare Roadmap hilft dabei, Ressourcen gezielt zu bündeln und die technologische Architektur ohne Reibungsverluste weiterzuentwickeln.

02

03

Strategischer Zielsysteme: Die Zielsetzung von AP-KI-Initiativen muss über kurzfristige Kosteneinsparungen hinausgehen und qualitative Aspekte wie die Steigerung der Beratungsqualität oder die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität priorisieren. Strategische Ziele sollten dabei messbar gemacht werden, um den Fortschritt von der reinen Awareness-Phase hin zur tiefen Prozessintegration objektiv bewerten zu können. Ein solches Zielsystem dient als Grundlage für die Ressourcenallokation und ermöglicht einen transparenten Benchmark mit anderen Instituten innerhalb der Finanzgruppe.

Konsistente Kommunikation: Der Erfolg der strategischen Ausrichtung hängt maßgeblich von einem geschlossenen Auftreten des Vorstands ab, der AP-KI als kollaboratives Werkzeug und festen Bestandteil der künftigen Arbeitswelt positioniert. Die Kommunikation muss ein einheitliches Narrativ vermitteln, das Ängste vor Arbeitsplatzverlust aktiv adressiert und stattdessen den Mehrwert der Unterstützung im Arbeitsalltag betont. Eine konsistente Informationspolitik über alle Hierarchieebenen hinweg stellt sicher, dass die strategische Vision von der Belegschaft getragen wird und nicht durch widersprüchliche Signale aus verschiedenen Fachbereichen verwässert wird.

04

Die Nutzung von AP-KI erfolgt in einem der am stärksten regulierten Wirtschaftsbereiche. Sparkassen müssen dabei die **Brücke zwischen technologischer Innovation** und der strikten **Einhaltung von Vorgaben** wie dem EU AI Act, den BaFin-Anforderungen (DORA, MaRisk) und dem Datenschutz bewältigen. Regulatorik darf dabei nicht als reiner Hemmschuh, sondern muss als notwendiger Sicherheitsrahmen begriffen werden, der das Vertrauen der Kunden und Mitarbeitenden in die Integrität der Sparkasse schützt. Die Herausforderung besteht darin, Compliance-Prozesse so in den Alltag zu integrieren, dass sie die dezentrale Nutzung nicht blockieren, sondern rechtssicher kanalisieren.

”

„Die regulatorische Befähigung ist ein fortlaufender Prozess: Anforderungen wie der EU AI Act machen eine regelmäßige Rezertifizierung der KI-Kompetenzen in der gesamten Belegschaft notwendig.“

„Durch klare regulatorische Leitplanken und verbindliche Richtlinien lässt sich das Risiko der KI-Nutzung kontrollieren, ohne die technologische Innovation im Haus vollständig zu blockieren.“

Strategie

GESTALTUNGSANKER 12 Regulatorische Anforderungen

Drei zentrale Gestaltungsfelder

01

Proaktive Adaption: Die Institute stehen vor der Aufgabe, die neuen Anforderungen der BaFin und des EU AI Acts in ihre bestehenden Risikomanagement-Strukturen zu integrieren. Da die Aufsicht AP-KI zunehmend als kritische Komponente betrachtet, müssen Sparkassen frühzeitig Transparenz- und Dokumentationspflichten etablieren. Dies erfordert eine enge Abstimmung mit zentralen Dienstleistern, um regulatorische Leitfäden effizient und proaktiv auf das einzelne Haus zu übertragen und gleichzeitig die eigene Revisionsfähigkeit sicherzustellen.

Compliance-Leitplanken: Ein starres Verbot nicht-autorisierter Tools greift in der Praxis oft zu kurz, da Mitarbeitende im privaten Umfeld bereits Erfahrungen mit leistungsfähigen Modellen sammeln. Ziel muss es sein, durch klare Dienstvereinbarungen und KI-Richtlinien einen sicheren Raum zu schaffen, in dem die Nutzung erlaubt, aber an verbindliche Regeln zur Datensensitivität gebunden ist. Durch die Bereitstellung von Ventil-Lösungen für komplexe Aufgaben wird der Anreiz minimiert, auf unsichere private Endgeräte auszuweichen.

02

03

Institutionalisierung von spezialisierten Rollen: Die Steuerung regulatorischer Anforderungen erfordert die formale Verankerung neuer Verantwortlichkeiten im Organisationsmodell. Rollen wie der KI-Compliance-Beauftragte oder der KI-Manager sind essenziell, um die Einhaltung rechtlicher Vorgaben kontinuierlich zu überwachen und als Schnittstelle zu Datenschutz und Revision zu fungieren. Diese Funktionen stellen sicher, dass die regulatorische Unterweisung – etwa durch jährliche Rezertifizierungen der KI-Kompetenzen – ein fester Bestandteil des fortlaufenden Betriebsmodells bleibt.

Handlungsempfehlungen

Die abgeleitete Roadmap zeigt, dass die erfolgreiche Umsetzung von AP-KI in Sparkassen entlang der Dimensionen Mitarbeitende, Prozesse und Strategie in drei aufeinander aufbauenden Phasen erfolgt: **Run**, **Build** und **Plan**. Nach der Einführung des S-KIPilot ist die Run-Phase nun abgeschlossen und die Build-Phase startet. Im Folgenden werden sieben zentrale Hebel für die **Ko-Transformation in sieben prioritären Handlungsfeldern** vorgestellt (vgl. Abb. 2).

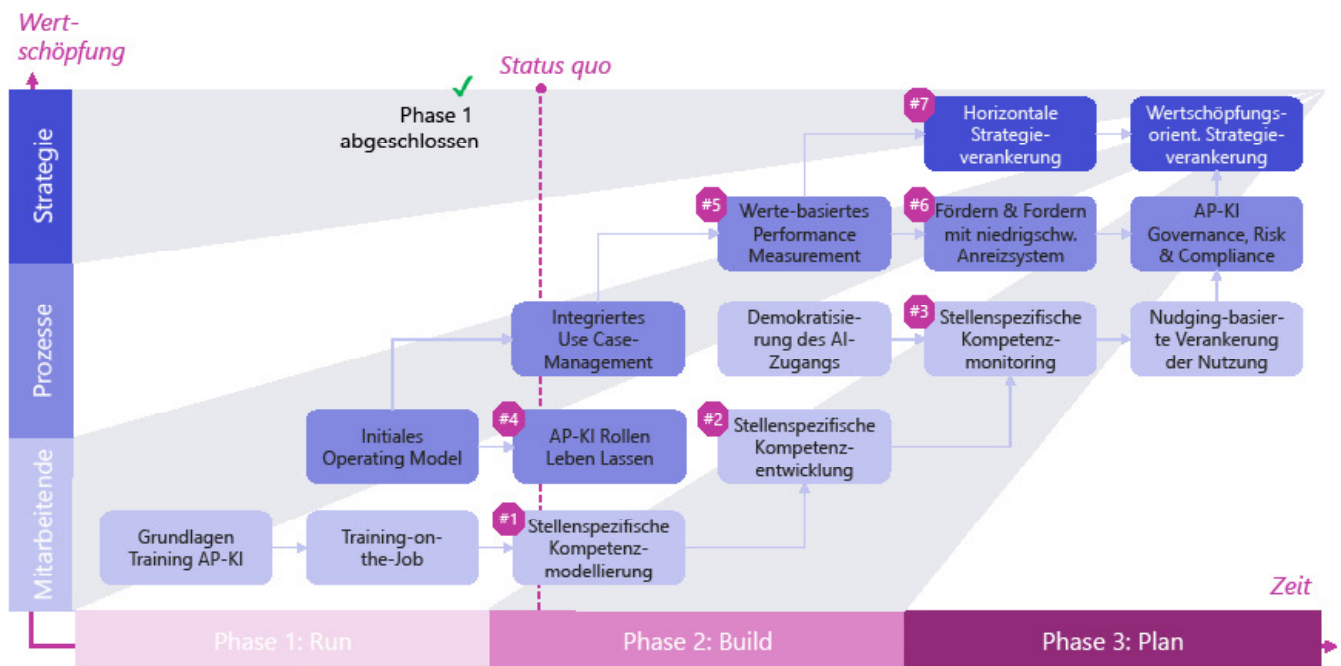


Abbildung 2. Roadmap: Sieben Handlungsempfehlungen für die wertschöpfungsorientierte Ko-Transformation von Mitarbeitenden, Prozessen und Strategie.

01

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Stellenspezifische Kompetenzmodellierung

Zu Beginn steht die **systematische Definition von Kompetenzprofilen** für unterschiedliche Rollen im Unternehmen. Dabei geht es nicht nur um generelle KI-Grundlagen, sondern um die **konkrete Anwendung im jeweiligen Arbeitskontext**. Sparkassen sollten klar definieren, welche Fähigkeiten Mitarbeitende in ihren spezifischen Funktionen benötigen. Dies schafft die Grundlage für **zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen** und eine nachhaltige Nutzung von AP-KI.

02

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Stellenspezifische Kompetenzentwicklung

Aufbauend auf der Modellierung müssen **Kompetenzen gezielt und arbeitsplatznah** entwickelt werden. Klassische Schulungen reichen hierfür nicht aus, vielmehr sind Formate wie **Training-on-the-job** entscheidend. Mitarbeitende lernen am effektivsten durch konkrete Anwendungsfälle im eigenen Arbeitskontext. Gleichzeitig sollte die **Entwicklung kontinuierlich** erfolgen, da sich Technologien und Anforderungen dynamisch weiterentwickeln.

03

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Stellenspezifisches Kompetenzmonitoring

Mit zunehmender Reife wird die systematische **Erfassung und Bewertung von Kompetenzständen** zentral. Ziel ist es, Transparenz über den Entwicklungsstand in der Organisation zu schaffen und gezielt nachzusteuern. Kompetenzmessung ermöglicht eine differenzierte Steuerung von Qualifizierungsmaßnahmen. Gleichzeitig schafft sie eine **Grundlage für strategische Personalentwicklung** im Kontext von KI.

04

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

AP-KI Rollen leben lassen

Neue Rollen wie **KI-Champions** oder **KI-Lotsen** übernehmen eine zentrale Funktion bei der Verankerung von AP-KI. Entscheidend ist, diese Rollen aktiv auszugestalten und im **Arbeitsalltag zu etablieren**. Dazu gehören klare Aufgabenprofile, ausreichende **Zeitbudgets** und passende **Anreizsysteme**. So können sie als Multiplikatoren wirken und die Nutzung organisationweit fördern.

05

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Wertebasiertes Performance Measurement

Mit zunehmender Reife gewinnt die systematische Messung von Wertschöpfung an Bedeutung. Ziel ist es, **Transparenz über Nutzung, Effekte und ungenutzte Potenziale** von AP-KI zu schaffen. Dabei sollte der Fokus nicht nur auf Effizienzkennzahlen liegen, sondern auch **qualitative Verbesserungen und Innovationsbeiträge** berücksichtigen. Ein solches Performance Measurement bildet die Grundlage für eine strategische Steuerung.

06

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Niederschwellige Anreizsysteme

Eine nachhaltige Verankerung von AP-KI erfordert eine Balance aus Unterstützung und klaren Erwartungen. Mitarbeitende müssen einerseits befähigt und motiviert werden, andererseits sollten **Nutzung und Kompetenzentwicklung auch aktiv eingefordert** werden. Instrumente wie **Zielvereinbarungen, Anreizsysteme** oder **regelmäßige Nutzungssignale** können hierbei unterstützen. Gleichzeitig gilt es, unterschiedliche Ausgangsniveaus zu berücksichtigen.

07

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Horizontale Strategieverankerung

Mit zunehmender Reife muss AP-KI strategisch im Unternehmen verankert werden. Dies umfasst zuerst die horizontale Abstimmung über verschiedene Initiativen hinweg. Ziel ist eine klare Ausrichtung auf **Wertschöpfung, Kundenmehrwert und Effizienz**. Eine **konsistente strategische Einbettung verhindert Insellösungen** und schafft nachhaltige Wirkung.

Fazit

AP-KI eröffnet Sparkassen erhebliche Potenziale zur **Steigerung von Produktivität, Qualität und Innovationsfähigkeit** in wissensintensiven Arbeitsprozessen. Die Ergebnisse dieses Whitepapers zeigen jedoch deutlich, dass sich diese Potenziale nicht allein durch die Bereitstellung neuer Technologien realisieren lassen. Entscheidend ist vielmehr, AP-KI als **umfassende Ko-Transformation von Mitarbeitenden, Prozessen und strategischer Steuerung** zu verstehen und entsprechend zu verankern.

Die Untersuchung zeigt, dass der Umsetzungserfolg nicht von einzelnen Maßnahmen abhängt, sondern vom **Zusammenspiel zentraler Gestaltungsfelder**. Mitarbeitende müssen befähigt werden, veränderte Rollen in der Wertschöpfung zu übernehmen, Prozesse sind auf eine dynamische und dezentrale Nutzung von KI auszurichten, und die Steuerung entwickelt sich von einer primär kostenorientierten Perspektive hin zu einem kontinuierlichen Performance Management. Für Sparkassen bedeutet dies, **AP-KI als langfristige organisatorische Entwicklungsaufgabe** zu begreifen.

Die zwölf Gestaltungsanker und die abgeleitete Roadmap machen deutlich, dass viele Institute bereits erste Erfahrungen sammeln und in einer Phase des Lernens stehen. Für die nächsten Schritte kommt es darauf an, diese gezielt zu bündeln, in belastbare Strukturen zu überführen und mit einer klaren strategischen Ausrichtung zu verbinden. Dort, wo dies gelingt, kann AP-KI zu einem zentralen Hebel werden, um **demografische Herausforderungen zu adressieren, Mitarbeitende spürbar zu entlasten und die Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu stärken**. Gleichzeitig zeigt sich, dass die konkrete Ausgestaltung und Priorisierung der nächsten Schritte stark vom jeweiligen Ausgangspunkt abhängt und eine strukturierte Weiterentwicklung erfordert.

Quellenverzeichnis

Arntz, M., Baum, M., Brüll, E., Dorau, R., Hartwig, M., Matthes, B., Meyer, S.-C., Schlenker, O., Tisch, A. & Wischniewski, S. (2026). *Low Barriers, High Stakes: Formal and Informal Diffusion of AI in the Workplace. Discussion Paper.*

Brynjolfsson, E., Li, D. & Raymond, L. (2025). Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942.

Cui, K. Z., Demirer, M., Jaffe, S., Musolff, L., Peng, S. & Salz, T. (2026). The Effects of Generative AI on High-Skilled Work: Evidence from Three Field Experiments with Software Developers. *Management Science*, Artikel mnsch.2025.00535. Vorab-Onlinepublikation.

Dell’Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E., Lifshitz, H., Kellogg, K. C., Rajendran, S., Kraymer, L., Candelon, F. & Lakhani, K. R. (2026). Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality. *Organization Science*, Artikel orsch.2025.21838. Vorab-Onlinepublikation.

MIT (Massachusetts Institute of Technology). (2025). *The GenAI divide: State of AI in business 2025*. MIT Initiative on the Digital Economy. Retrieved from https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf

Herausgeber & Inhaltlich verantwortlich

Prof. Dr. Franz Strich

Professur für Wirtschaftsinformatik,
insb. Digital Responsibility

Warburger Str. 100
33098 Paderborn

E-Mail: franz.strich@uni-paderborn.de
Telefon: +49 5251 60-4660

Prof. Dr. Simon Trang

Professur für Wirtschaftsinformatik,
insb. Nachhaltigkeit

Technologiepark 8
33100 Paderborn

E-Mail: simon.trang@uni-paderborn.de
Telefon: +49 5251 60-4708

Haftungsausschluss

Die Inhalte dieses Whitepapers wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte wird keine Gewähr übernommen.

Urheberrecht

Alle Inhalte dieses Whitepapers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Verwendung, Vervielfältigung oder Weitergabe ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Herausgebers zulässig.

Empfohlene Zitation

Strich, F. & Trang, S. (2026). Arbeitsplatz-KI – Zwölf Einblicke zur erfolgreichen Ko-Transformation von Mitarbeitenden, Prozessen & Strategie in der Finanzindustrie. Paderborn, Deutschland.