

KI in der Bank – Education meets Experience

Ein Leitfaden für die
verantwortungsvolle Einführung von
KI im Bankenumfeld

WP 05/2025

Executive Summary

Künstliche Intelligenz wird die Bankenwelt verändern – aber nur, wenn sie verantwortungsvoll eingeführt wird.

Banken stehen vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits müssen sie Innovationen vorantreiben, um effizient, wettbewerbsfähig und kundenzentriert zu bleiben. Andererseits sind sie stärker reguliert als fast jede andere Branche – und müssen Vertrauen, Erklärbarkeit und rechtliche Absicherung garantieren.

Dieses White Paper zeigt, wie Banken genau diesen Spagat meistern können: **mit einem strukturierten, bankgerechten KI-Einstieg, der Technologie, Erfahrung und Verantwortung verbindet.**

Der zentrale Gedanke:

„Education meets Experience“ – Mitarbeitende werden nicht ersetzt, sondern befähigt. Erfahrung wird nicht ignoriert, sondern in KI-Anwendungen integriert.

Wir beschreiben:

- **Wie eine AI Academy aufgebaut wird**, die nicht nur Wissen vermittelt, sondern echte Befähigung schafft – differenziert nach Zielgruppen.
- **Wie „Human-in-the-Loop“-Konzepte** sicherstellen, dass der Mensch die letzte Entscheidung trifft – und haftungsrechtlich abgesichert bleibt.
- **Wie interne Anwendungen** (z. B. Intranet-KI, HR- und IT-Bots) ideal für den Einstieg geeignet sind – pragmatisch, risikoarm, mit sofortigem Nutzen.
- **Wie Governance und Personalrat eingebunden werden können**, um Vertrauen, Transparenz und Compliance zu sichern.
- **Wie ein 4-Stufen-Migrationspfad** Banken von der Awareness zur produktiven Skalierung führt – strukturiert, revisionsfähig und ohne Überforderung.
- **Welche Best Practices** aus Banken (u. a. UBS, ING, CaixaBank, DZ BANK) und fiktiven Fallstudien echte Orientierung geben.

Das Ziel:

Banken eine fundierte, umsetzbare Anleitung an die Hand zu geben, wie KI nicht zum Risiko, sondern zum **Werttreiber** wird – menschlich, erklärbar und banktauglich.

Kapitel 1 – Rahmenbedingungen für KI in der Bank

1.1 Warum KI in Banken anders gedacht werden muss

Künstliche Intelligenz ist kein Fremdkörper im Bankwesen – sie ist ein Werkzeug mit Potenzial. Doch der Einsatz in Banken unterscheidet sich grundlegend von dem in Start-ups oder E-Commerce-Unternehmen. Warum? Weil Vertrauen, Verlässlichkeit und Regulierung das Fundament des Bankgeschäfts bilden.

Während andere Branchen experimentieren dürfen, müssen Banken von Anfang an klar sein:

- Wer trägt die Verantwortung?
- Wie bleiben Entscheidungen nachvollziehbar?
- Welche Daten dürfen genutzt werden?
- Wie bleibt die Unternehmenskultur tragfähig?

Genau hier setzen bankengerechte Strategien und eine belastbare Governance an. Ohne sie bleibt KI ein Testballon – mit ihnen wird sie zum nachhaltigen Erfolgsfaktor.

1.2 Bankengerechte KI-Strategie – Richtung vor Geschwindigkeit

Eine KI-Strategie darf nicht beim Technologiekauf beginnen. Sie beginnt mit einer Haltung: Wofür wollen wir KI nutzen – und wie passt das zu unserem Selbstverständnis als Bank?

Zentrale Elemente einer bankengerechten KI-Strategie:

- **Zielbild & Ambition:** Welche Rolle soll KI in 3 Jahren spielen? Entlastung? Innovation? Differenzierung?
- **Leitplanken:** Welche Technologien und Anwendungsfälle sind erlaubt oder ausgeschlossen?
- **Initiativen-Map:** Welche konkreten Use Cases zahlen auf die Strategie ein?
- **Governance-Anbindung:** Wie wird gesteuert, priorisiert und kontrolliert?
- **Kultur & Kommunikation:** Wie wird Akzeptanz gefördert und Unsicherheit reduziert?

Best Practice: Erfolgreiche Banken koppeln ihre KI-Strategie an die Geschäftsstrategie – und stimmen sie eng mit IT, Risikomanagement und Personalentwicklung ab. Eine KI-Strategie ist kein „Innovationspapier“, sondern ein zentrales Steuerungsinstrument.

1.3 Bankengerechte KI-Governance – Sicherheit durch Struktur

Gute KI-Governance beantwortet die Frage: Wie schaffen wir Kontrolle, Nachvollziehbarkeit und Compliance – ohne Innovation zu verhindern?

Kernelemente einer robusten KI-Governance:

- **Rollen & Verantwortlichkeiten:** CAIO, Modellverantwortliche, Prompt Owner, Ethikgremium
- **Freigabeprozesse:** Welches Modell darf wann live gehen?
- **Auditierbarkeit:** Wie lässt sich jede Entscheidung technisch und fachlich nachvollziehen?
- **Monitoring & Korrektur:** Wie wird laufend geprüft, ob die KI zuverlässig und fair arbeitet?
- **Modellrisikomanagement:** Wie gehen wir mit Fehlern, Verzerrungen, Drifts oder neuen Risiken um?

Werkzeuge: Modellregister, Risikoklassifikation, Governance-Handbuch, Prompt-Bibliotheken mit Freigabestatus, Prüfpfade für regulatorische Reviews.

Erfolgsfaktor: Governance darf kein reines Compliance-Thema sein. Sie muss strategisch verankert, interdisziplinär getragen und operativ handhabbar sein.

1.4 Rolle und Einbindung des Personalrats

In keiner Branche ist das Thema Mitbestimmung so präsent wie im Bankensektor. KI verändert Arbeitsprozesse, Qualifikationsanforderungen und Kontrollmechanismen – das betrifft unweigerlich die Rechte und Anliegen der Beschäftigtenvertretung.

Warum der Personalrat ein Schlüsselpartner ist:

- Frühzeitige Beteiligung vermeidet Blockaden und Misstrauen.
- Mitarbeitende fühlen sich ernst genommen und besser informiert.
- Rechtliche Risiken bei der Einführung sensibler Anwendungen werden minimiert.

Empfohlene Formate:

- Mitwirkung bei der Entwicklung der KI-Strategie
- Workshops mit HR, Innovation und Personalrat zu Chancen und Grenzen
- Regelmäßiger Austausch im Rahmen der Governance-Gremien
- Beteiligung an Schulungsplanung und Human-in-the-Loop-Konzepten

Ziel: Eine gemeinsam getragene Haltung: KI dient der Unterstützung – nicht der Kontrolle. Sie entlastet, statt zu ersetzen. Und sie wird aktiv gestaltet – mit, nicht gegen die Menschen.

Kapitel 2 – Education: Befähigung als Fundament der Transformation

Künstliche Intelligenz entfaltet ihren Nutzen nur, wenn sie verstanden, akzeptiert und zielgerichtet genutzt wird. Das klingt banal – ist aber in der Praxis die größte Hürde. Technisch mag ein Prototyp schnell funktionieren. Doch wenn Mitarbeitende ihn nicht verstehen, nicht einbinden können oder ihm nicht trauen, bleibt der Nutzen aus.

Deshalb beginnt erfolgreiche KI-Transformation mit Education – einer strukturierten, rollenbasierten Befähigung der Organisation.

2.1 Die AI Academy – systematisch lernen, sicher anwenden

Die Einführung einer AI Academy ist mehr als eine Schulungsmaßnahme – sie ist ein strategisches Instrument zur Kulturentwicklung und zur flächendeckenden Integration von KI-Kompetenz in alle Bereiche.

Zielgruppen & Lernpfade:

- **Kundenberatung:** Wie kann KI in Gesprächen unterstützen? Wo hilft sie bei Angebotserstellung oder Vorab-Analysen?

- **Kreditbereich:** Was bedeutet KI-gestütztes Scoring? Wie gehe ich mit KI-Vorschlägen um?
- **Compliance:** Welche regulatorischen Anforderungen gelten? Wie prüfe ich KI-gestützte Entscheidungen?
- **IT & Innovation:** Wie funktionieren LLMs, RAG, Prompt Engineering, Logging & Monitoring?
- **Vorstand & Gremien:** Welche strategischen Entscheidungen sind zu treffen? Welche Risiken sind zu verantworten?

Formate:

- Schulungsreihen (präsent & digital)
- On-Demand-Module für Grundlagen und Spezialthemen
- Prompt-Trainings mit Fallbeispielen aus der eigenen Bank
- Rollenspiele, Feedbacksysteme und Simulationsumgebungen

Beispielhafte Inhalte:

- Was ist ein Prompt – und wie formuliere ich ihn zielführend?
- Wie vermeide ich Halluzinationen?
- Was ist „Human-in-the-Loop“ – und wie wird es rechtlich abgesichert?
- Wie erkläre ich Kunden KI-gestützte Empfehlungen?

2.2 Das KI-Rollenmodell – klare Zuständigkeiten schaffen Vertrauen

Wer ist für was zuständig, wenn eine KI „mitentscheidet“? Diese Frage darf nicht unbeantwortet bleiben. Ein durchdachtes Rollenmodell schafft Orientierung und Verantwortlichkeit.

Kernrollen im Überblick:

- **Prompt Owner:** Verantwortlich für die Qualität, Zulässigkeit und Wirksamkeit von Prompts
- **Modellverantwortliche:** Zuständig für Auswahl, Betrieb und Prüfung der KI-Modelle
- **CAIO (Chief AI Officer):** Strategische Steuerung, Brückenfunktion zwischen Fachbereichen, IT und Compliance
- **Ethikbeirat:** Überprüfung sensibler Einsatzfelder, Klärung von Grenzfragen (z. B. bei Kreditvergabe, Kündigungen, algorithmischen Empfehlungen)

Neue Rolle: Experience Enabler

Diese Funktion bringt gezielt Erfahrungswissen aus der Organisation in die KI-Nutzung ein – durch:

- Mitwirkung an Prompt-Bibliotheken
- Feedbackschleifen zu Modellverhalten
- Workshops zur Formulierung praxisnaher Regeln und Szenarien

Ziel: KI-Systeme, die nicht nur technisch gut funktionieren – sondern inhaltlich verankert, kulturell akzeptiert und von den Mitarbeitenden getragen sind.

2.3 Use Case Safari – mit Struktur zu tragfähigen Anwendungsfällen

Viele KI-Projekte scheitern nicht an der Technik, sondern an der Auswahl unrealistischer oder irrelevanter Use Cases. Eine Use Case Safari hilft, die richtigen Startpunkte zu identifizieren – mit wenig Risiko, aber hohem Lerneffekt.

Typisches Vorgehen:

1. Interviews & Workshops mit Fachbereichen
2. Bewertung von Ideen entlang definierter Kriterien
3. Prototypenentwicklung für die Top 2–3 Fälle
4. Evaluation: Was hat funktioniert? Was wurde gelernt?

Kriterien zur Bewertung:

- Wiederholbarkeit & Standardisierbarkeit
- Dokumenten- oder regelbasierter Prozess
- Potenzieller Nutzen für Kunden, Mitarbeitende oder Risiko
- Möglichst geringe regulatorische Komplexität
- Potenzial zur Einbindung von Erfahrungswissen

Beispiele für geeignete Einstiegsthemen:

- Automatisierte Analyse von ESG-Berichten
- KI-gestützte Vertragsprüfung (mit Human-in-the-Loop)
- Kundenklassifikation für Beratungsschwerpunkte
- Unterstützung bei MiFID-II oder KYC-Prozessen

Fazit zu Kapitel 2:

Eine gute Education-Strategie befähigt Menschen, Risiken zu erkennen, Chancen zu nutzen und KI als kollegialen Unterstützer zu verstehen. Ohne Education bleibt KI fremd – mit Education wird sie gestaltbar.

Kapitel 3 – Experience: Ausprobieren, Anwenden, Verbessern

Viele Banken fragen sich: *Wie gelingt der Übergang von Strategie und Schulung zur echten KI-Nutzung?* Die Antwort lautet: **über konkrete Erfahrungen im Alltag** – in der Praxis, mit echten Daten, echten Fragen, echten Mitarbeitenden.

„Experience“ bedeutet: Die Bank beginnt, KI **kontrolliert, nachvollziehbar und sinnvoll einzusetzen**. Sie sammelt Erkenntnisse, entwickelt Regeln, stärkt Kompetenzen – und lässt dabei das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden gezielt einfließen.

3.1 Human in the Loop – der Mensch entscheidet mit

Banken können und sollten KI nicht blind vertrauen. Vielmehr gilt: **KI schlägt vor – der Mensch entscheidet**. Das Human-in-the-Loop-Prinzip (HITL) sichert genau das.

Typische Einsatzszenarien:

- **Kreditentscheidungen:** Die KI liefert ein Scoring. Der Kreditsachbearbeiter prüft, ergänzt und entscheidet.
- **Vertragsanalyse:** Die KI hebt Auffälligkeiten hervor. Ein Jurist prüft, priorisiert und dokumentiert.
- **Kundenberatung:** Die KI erstellt ein Angebotsraster. Der Berater passt es individuell an und bespricht es mit dem Kunden.

Wichtige Bedingungen für HITL:

- Mitarbeitende müssen die KI-Ausgabe verstehen können.
- Ihre Eingriffe müssen dokumentiert und nachvollziehbar sein.
- Die Verantwortung bleibt eindeutig beim Menschen – und damit haftbar, aber auch souverän.

Vorteil:

Durch Human-in-the-Loop entstehen keine Blackbox-Entscheidungen – sondern ein Zusammenspiel von Rechenleistung und Erfahrung.

3.2 Interner KI-Einsatz – pragmatisch starten, sinnvoll wachsen

Nicht jede KI muss sofort an Kunden, regulatorisch relevante Prozesse oder externe Prüfungen ran. Der Weg über **interne Anwendungsfelder** ist sinnvoll – und motivierend.

Fünf bewährte Startpunkte:

1. Intranet-Assistent

„Wo finde ich das neue ESG-Template?“ – Eine KI-Suche im Intranet kann auf Knopfdruck helfen, statt auf zehn Klicks. Ideal bei komplexer, verteilter Wissensstruktur.

2. HR-KI (z. B. Personalinfo-Chatbot)

„Wie melde ich Elternzeit an?“ – Eine KI beantwortet Routinefragen rund um Urlaub, Weiterbildung, Vergütung oder interne Bewerbungen. HR wird entlastet, Mitarbeitende erhalten direkte Hilfe.

3. IT-Support-Bot

„Mein VPN geht nicht“ – Die KI kennt 80 % der Standardlösungen, verweist auf passende FAQ oder leitet an den Helpdesk weiter. Ein echter Effizienzgewinn.

4. Onboarding-Assistenz

Neue Kolleg:innen werden durch Tools, Ansprechpartner und Abläufe geführt – interaktiv, individuell, nachvollziehbar. Die KI passt Inhalte an Rolle und Fachbereich an.

5. Schulungsbegleiter

Ergänzend zur AI Academy (Kapitel 2) hilft eine KI bei Verständnisfragen, prüft Wissen oder schlägt weitere Lernmodule vor. Der Lernerfolg wird individualisiert.

Fazit: Diese Use Cases brauchen keine komplexe Freigabe – nur Klarheit, Datensicherheit und gutes Prompting. Sie bringen schnell messbaren Nutzen und senken Berührungspunkte.

3.3 Erfahrungswissen aktiv in KI einbauen

Was Maschinen (noch) nicht können: Intuition, Kontext, Bauchgefühl. Menschen hingegen können oft auf jahrzehntelange Erfahrung zurückgreifen. Warum nicht beides verbinden?

Wege der Integration:

- **Feedbacksysteme:** Mitarbeitende kommentieren KI-Vorschläge, die Rückmeldungen fließen in die Weiterentwicklung ein.
- **Prompt-Bibliotheken:** Erfahrene Nutzer liefern bewährte Formulierungen für typische Szenarien – z. B. bei ESG-Prüfungen, Kundenansprachen, MiFID-Themen.
- **Erfahrungs-Rollenspiele:** KI wird mit Situationen konfrontiert, bei denen es auf Einschätzungsvermögen ankommt – die menschliche Reaktion wird dokumentiert, diskutiert und ggf. prompttechnisch abgebildet.
- **„Experience Enabler“ als neue Rolle:** Senior-Mitarbeitende unterstützen die KI-Teams durch typisches Know-how und realistische Nutzungsszenarien.

Ziel: Die KI wird nicht „klüger“ – aber praxisnäher, verständlicher, nachvollziehbarer. Erfahrung wird zur strukturellen Ressource.

3.4 Architektur: Verlässlich, nachvollziehbar, bankgerecht

Wer KI sagt, muss auch über Technik reden – aber nicht im Sinne von Modellen und Code, sondern von **Kontrolle, Transparenz und Verlässlichkeit**.

Bankengerechte Architekturprinzipien:

- **RAG statt freier Suche:** Die KI greift nur auf interne, geprüfte Quellen zu (Retrieval-Augmented Generation).
- **Prompt Logging:** Jede Eingabe wird gespeichert und ist nachvollziehbar – wie ein Protokoll.

- **Freigegebene Prompt-Bibliotheken:** Nur getestete, dokumentierte Eingaben sind produktiv erlaubt.
- **Audit-Dashboards:** IT, Fachbereich und Compliance sehen, wie die KI arbeitet – inklusive Feedbackauswertung.
- **Fallbacks:** Wenn die KI unsicher ist, übergibt sie sofort an einen Menschen. Keine halbgarer Antworten.

Kriterien für Banktauglichkeit:

- Kontrollierbarkeit
- Erklärbarkeit
- Revisionsicherheit
- Schutz personenbezogener Daten
- Nachvollziehbare „Systemlogik“ (keine Halluzinationen)

Fazit zu Kapitel 3:

Erfahrung beginnt durch Anwendung. Banken, die KI intern nutzen, menschliche Kompetenz einbauen und systemisch absichern, schaffen eine echte Lernkurve. So entsteht aus Technik ein Werkzeug – und aus Skepsis Vertrauen.

Kapitel 4 – Regulatorik & Datenschutz: Pflicht und Chance zugleich

Für Banken gelten beim Einsatz von KI besonders hohe Anforderungen. Sie müssen nicht nur verantwortungsvoll handeln – sie müssen es auch **nachweisen können**. Das betrifft Datenschutz, Kontrollpflichten, Erklärbarkeit und – mit dem EU AI Act – zunehmend auch **produktspezifische Regulierungen**.

Dieses Kapitel zeigt, wie Banken rechtlich sicher, aber auch strategisch klug mit diesen Anforderungen umgehen können.

4.1 Relevante Regelwerke für Banken

Banken bewegen sich beim Einsatz von KI im Spannungsfeld mehrerer regulatorischer Vorgaben:

- **EU AI Act:** KI-Anwendungen im Bereich Kreditvergabe, Scoring oder biometrischer Identifikation gelten als „*Hochrisiko-Anwendungen*“. Sie unterliegen strengen Anforderungen an Dokumentation, Kontrolle, Transparenz und Intervention.
- **MaRisk und BAIT:** Diese verlangen klar definierte Kontroll-, Risiko- und Governance-Strukturen – auch für KI-Systeme.
- **DSGVO:** Insbesondere Artikel 22 zur „automatisierten Entscheidungsfindung“ ist relevant. Kunden haben Anspruch auf menschliche Prüfung, Erklärbarkeit und Einspruch.
- **Weitere Regelwerke:** MiFID II, KWG, Wertpapierhandelsgesetz, EBA-Guidelines – je nach Anwendungsbereich.

Fazit: KI-Projekte im Bankenumfeld sind fast nie „frei beweglich“. Es braucht von Anfang an eine Regulierungsperspektive.

4.2 Was bedeutet das konkret für KI-Projekte?

Banken müssen sicherstellen:

- **Nachvollziehbarkeit:** Wie kommt die KI zu ihrer Empfehlung?
 - **Kontrollierbarkeit:** Wer kann eingreifen? Wann?
 - **Rollenklärung:** Wer trägt die Verantwortung – auch bei Fehlentscheidungen?
 - **Datenschutz:** Welche Daten nutzt die KI? Werden sie zweckgebunden und minimiert eingesetzt?
 - **Prüfprozesse:** Gibt es ein Modellregister, Freigabeverfahren, Risikoeinstufung?
-

4.3 Empfohlene Maßnahmen – regulatorisch sicher, organisatorisch klug

Vor Projektstart:

- Durchführung einer **Datenschutzfolgeabschätzung (DSFA)**
- Festlegung von Einsatzgrenzen: „Was darf die KI – und was nicht?“
- Abklärung: **Ist ein menschlicher Eingriff in jedem Fall möglich?**

Während der Umsetzung:

- Dokumentation aller Prompts, Trainingsdaten, Entscheidungen
- Prüfung auf Bias, Drift oder systematische Verzerrungen
- Einbindung von Datenschutz, Compliance, IT-Security und ggf. dem Personalrat

Im laufenden Betrieb:

- Einrichtung eines **KI-Governance-Boards**
 - Regelmäßiges Reporting zu Nutzung, Effektivität und Fehlverhalten
 - Feedback- und Eskalationswege für Mitarbeitende
 - Protokollierung und Audits (intern + extern möglich)
-

4.4 Warum das auch eine Chance ist

Regulierung zwingt zur Reflexion. Und das kann von Vorteil sein. Banken, die frühzeitig KI-Systeme mit hoher Erklärbarkeit, klarer Datenbasis und menschlicher Beteiligung entwickeln, schaffen nicht nur Sicherheit – sondern auch:

- **Vertrauen bei Kunden**
- **Akzeptanz bei Mitarbeitenden**
- **Respekt bei Aufsicht und Prüfern**
- **Skalierbarkeit für Verbund und Töchter**

Denn: Wer heute regulatorisch sicher startet, kann morgen schneller wachsen.

Fazit zu Kapitel 4:

Regulierung ist kein Hindernis, sondern ein Ordnungsrahmen. Sie hilft Banken, aus KI ein verantwortungsvolles Werkzeug zu machen – nachvollziehbar, kontrollierbar, erklärbar.

Kapitel 5 – Migrationspfad: Der Einstieg in vier Etappen

Die Einführung von KI in einer Bank ist keine technische Inbetriebnahme, sondern ein **organisatorischer Reifeprozess**. Der Weg von der Idee zur etablierten Anwendung verläuft in Etappen – jede mit ihren Chancen, Risiken und Herausforderungen.

Dieses Kapitel skizziert einen **praxisbewährten 4-Phasen-Ansatz**, der sich besonders für regulierte Organisationen wie Banken eignet. Ziel: Klarheit schaffen, Überforderung vermeiden, erste Erfolge sichtbar machen – und zugleich auf Skalierung vorbereiten.

Phase 1: Awareness & Education – Verstehen schaffen

Ziel: Relevante Akteure sensibilisieren und befähigen. Ohne Wissen keine Beteiligung – und ohne Beteiligung keine Akzeptanz.

Typische Maßnahmen:

- Aufbau der **AI Academy** (siehe Kapitel 2)
- Management-Briefings zu Risiken, Nutzen und Rahmenbedingungen
- Start interner Infokampagnen („Was ist KI?“, „Was verändert sich – was nicht?“)
- Frühzeitige Einbindung des Personalrats

Empfohlene Dauer: 1–2 Monate

Erfolgsfaktor: Klare Kommunikation – keine Techniksprache, sondern Orientierung.

Phase 2: Sandbox & Prototypen – Ausprobieren ohne Risiko

Ziel: KI praktisch erfahrbar machen – ohne sofort in produktive Systeme einzugreifen.

Typische Maßnahmen:

- Aufbau eines internen **RAG-Chatbots**, der nur mit bankinternen Dokumenten arbeitet
- Entwicklung von 2–3 **Use Case Prototypen** (z. B. ESG-Analyse, Vertragsprüfung, HR-FAQ)
- Durchführung von **Prompt-Trainings** in den Fachbereichen
- Start einfacher interner Anwendungen (z. B. IT- oder Intranet-Bot)

Erfolgsfaktor: Technisch sauber, aber schnell umsetzbar – kein „KI-Großprojekt“, sondern iterativer Lerneffekt.

Phase 3: Produktiver Einsatz – Nutzen stiften

Ziel: Erste KI-Anwendungen produktiv in die Linie bringen – kontrolliert, erklärbar, hilfreich.

Typische Anwendungen:

- Kundenservice-Chatbot mit Human-in-the-Loop
- Risikoprüfung mit KI-Unterstützung und Sachbearbeiterfreigabe
- Compliance-Voranalysen zu Dokumenten, z. B. MiFID-Reports

Begleitmaßnahmen:

- Rollenmodell definieren (CAIO, Prompt Owner, etc.)
- Logging und Monitoring aktivieren
- Rückmeldesystem etablieren (von Fachbereich zu IT zu Governance)

Erfolgsfaktor: Klare KPIs – z. B. Zeitersparnis, Fehlerquote, Zufriedenheit

Phase 4: Skalierung – Wirkung entfalten

Ziel: Von einzelnen Piloten zur strukturierten, bankweiten Nutzung übergehen – mit Governance, Plattform und Roll-out-Plan.

Typische Maßnahmen:

- Aufbau einer zentralen KI-Plattform (Cloud-/On-Prem-Architektur)
- Integration in bestehende Anwendungen (z. B. CRM, DMS, HR-Systeme)
- Skalierung in Verbundstrukturen oder Tochtergesellschaften
- Verstetigung der Governance mit Ethikgremium und Modellregister

Erfolgsfaktor: Aus Erfahrung lernen – und das Gelernte institutionalisieren.

Begleitendes Prinzip: Iteration

Nicht jede Bank durchläuft alle vier Phasen gleich schnell oder vollständig linear. Entscheidend ist nicht Geschwindigkeit – sondern Klarheit, Verankerung und Wirkung. Wer von Anfang an in Schleifen denkt (ausprobieren – bewerten – verbessern – skalieren), hat den entscheidenden Vorteil.

Fazit zu Kapitel 5:

KI-Einführung ist kein Sprung – sondern eine gut geplante Reise. Wer früh versteht, testet, integriert und absichert, schafft Vertrauen und Wirkung. Und vermeidet Stillstand oder Rückschritte.

Kapitel 6 – Best Practices und Fallbeispiele

Theorie ist wichtig. Doch nichts überzeugt so sehr wie konkrete Beispiele. In diesem Kapitel zeigen wir, wie Banken – real oder exemplarisch – KI bereits heute erfolgreich nutzen. Dabei unterscheiden wir zwischen **internen Use Cases, produktiven Fachanwendungen** und **strategischen Programmen**. Einige Beispiele sind real, andere fiktiv, aber realistisch und übertragbar.

6.1 Interne Anwendungen – schnell, wirksam, skalierbar

UBS – Prompt Libraries im Vertrieb

UBS hat für ihre Relationship Manager Prompt-Bibliotheken entwickelt, mit denen typische Kundenanfragen besser strukturiert, schneller beantwortet und personalisiert werden können. Jeder Prompt ist freigegeben, getestet und inhaltlich geprüft. Ergänzt wird dies durch Feedback-Loops: Berater:innen bewerten die Antwortqualität – und tragen so zur Verbesserung bei.

Zugeordnet: Education & Experience

DZ BANK (fiktiv) – Wissens-KI für interne Recherchen

Ein LLM-Chatbot auf Basis interner Dokumente beantwortet Fragen von Mitarbeitenden – z. B. zu ESG-Richtlinien, Aufsichtsrecht oder Produktmerkmalen. Das entlastet Expert:innen und erhöht die Antwortgeschwindigkeit.

Zugeordnet: Experience

Bank NN (fiktiv) – KI-gestütztes Onboarding

Neue Mitarbeitende erhalten per KI individuelle Onboarding-Begleitung – mit Fragen-Antwort-System, Navigationshilfe im Intranet, und automatisierter Zuweisung relevanter Lerninhalte aus der AI Academy.

Zugeordnet: Education

6.2 Produktive Fachanwendungen – mit klarer Governance

JP Morgan – COiN (Contract Intelligence)

COiN analysiert Verträge automatisiert, hebt kritische Klauseln hervor, erkennt Standardabweichungen und liefert juristische Kommentare. Final geprüft wird durch Jurist:innen.

Zugeordnet: Experience (Human-in-the-Loop)

CaixaBank – Explainable AI bei Kreditvergabe

Die Bank hat ein erklärbares Scoring-Modell eingeführt: Kunden erhalten nicht nur eine

Entscheidung, sondern eine verständliche Begründung. Mitarbeitende können den KI-Vorschlag anpassen.

Zugeordnet: Experience + Governance

ING – AI Academy mit Bereichspfaden

Mitarbeitende durchlaufen abgestimmte Lernpfade – abgestimmt auf ihre Rolle, z. B. im Vertrieb, in der IT oder im Risiko. Die Academy enthält Grundlagen, Fachmodule und Prompt-Übungen.

Zugeordnet: Education

6.3 Was wir aus diesen Beispielen lernen können

Drei gemeinsame Muster:

1. **Verantwortung bleibt beim Menschen** – kein „Blindflug“ der KI
2. **Strukturierte Einführung** – kein Schnellschuss, sondern durchdachter Migrationspfad
3. **Transparenz und Feedback** – kontinuierliche Verbesserung und Erklärbarkeit

Erfolgsfaktoren:

- Kleine, fokussierte Projekte mit hoher Sichtbarkeit
 - Kombination aus technischer Exzellenz und menschlicher Kompetenz
 - Governance-Strukturen als Rückgrat – nicht als Bremse
-

Fazit zu Kapitel 6:

Ob globaler Player oder regionale Bank: KI kann bereits heute sinnvoll eingesetzt werden – wenn die richtigen Fragen gestellt, die richtigen Rollen definiert und die Mitarbeitenden eingebunden werden.

Kapitel 7 – Unser Beratungsmodell: Von der Idee zur Wirkung

Viele Banken haben erkannt: KI ist kein Modethema – sondern eine strukturelle Veränderung. Doch wie beginnt man konkret? Was ist zu beachten? Wer muss mitreden? Und wie gelingt es, aus Pilotversuchen echte Veränderung zu machen?

BROVKO unterstützt Banken entlang der gesamten KI-Reise – strategisch, technisch, organisatorisch. Unser Ansatz: **pragmatisch, menschenzentriert, regulatorisch sicher.**

7.1 Der BROVKO-Vorgehensrahmen

Unser Modell umfasst sechs aufeinander abgestimmte Bausteine – flexibel kombinierbar, je nach Ausgangssituation der Bank:

1. **KI-Readiness-Check**

Wo steht die Bank heute? Was ist technologisch, organisatorisch, kulturell möglich?

2. **Use Case Safari & Priorisierung**

Welche Anwendungen bringen Wirkung – mit möglichst wenig Risiko?

3. **Aufbau der AI Academy**

Welche Zielgruppen brauchen welche Inhalte, Formate, Lernpfade?

4. **Entwicklung von Rollen- & Governance-Strukturen**

Wer übernimmt Verantwortung, wie wird Freigabe, Kontrolle und Rückmeldung organisiert?

5. **Prototypen & Plattformaufbau**

Entwicklung produktionsnaher MVPs – z. B. interner KI-Chatbot, ESG-Analyse, Compliance-Hilfe

6. **Skalierung & Verstetigung**

Integration in IT-Architektur, Modellregister, Monitoring, Verbundfähigkeit, Personalratseinbindung

7.2 **Unser Werkzeugkasten: Banknah, bewährt, sicher**

Unsere Beratung basiert auf einem modularen System praxisbewährter Tools – z. B.:

- **Prompt Libraries:** branchenspezifisch, getestet, dokumentiert
- **Decision Maps** für Human-in-the-Loop-Prozesse
- **RAG-Basissysteme** (Retrieval-Augmented Generation) für interne Dokumente
- **KI-Governance-Canvas** zur strukturierten Rollen-, Regel- und Freigabedefinition
- **Feedback-Module** zur kontinuierlichen Verbesserung von Prompts und Systemverhalten

Ergänzt wird dies durch Vorlagen für:

- DSFA-Dokumentationen
- Modellrisikoprüfungen
- Ethikboard-Prozesse
- Schulungs- und Kommunikationspläne

7.3 **Gemeinsam mit dem Personalrat**

In fast allen Projekten unterstützen wir Banken auch bei der **konstruktiven Einbindung des Personalrats**. Dabei geht es nicht nur um „Mitbestimmung“, sondern um gemeinsame Verantwortung und Vertrauen.

Formate wie:

- Mitgestaltung der AI Academy
- Abstimmung von Eskalationswegen
- Definition „KI-freier Zonen“ (wo ausschließlich der Mensch entscheidet)
- Frühzeitige Teilnahme an Use Case-Auswahl und Governance-Workshops

...helfen, frühzeitig Akzeptanz zu schaffen – und den Kulturwandel gemeinsam zu gestalten.

7.4 Unsere Haltung

KI ist für uns kein Tool. Sondern ein Organisationsprinzip, das nur dann Wirkung entfaltet, wenn **Technologie, Verantwortung und Erfahrung** zusammen gedacht werden. Deshalb beraten wir nicht nur, wir begleiten – strukturiert, menschlich, sicher.

Fazit zu Kapitel 7:

Eine erfolgreiche KI-Reise beginnt nicht mit Code, sondern mit Klarheit. Unser Modell hilft, mutig zu starten – ohne die Organisation zu überfordern. Damit aus Potenzial gelebte Praxis wird.

Anhang A – Checkliste: Ist Ihre Bank KI-ready?

Diese 15 Fragen helfen Ihnen zu prüfen, wie gut Ihre Bank auf den KI-Einsatz vorbereitet ist – technisch, organisatorisch und kulturell. Jede Frage lässt sich mit „Ja“, „Teilweise“ oder „Noch nicht“ beantworten.

Strategie & Governance

1. Gibt es eine abgestimmte, dokumentierte **KI-Strategie**, die Ziele, Leitplanken und Rollen definiert?
2. Ist eine **KI-Governance-Struktur** mit klaren Zuständigkeiten etabliert?
3. Existiert ein **Modellregister** mit Risikoklassifikation für alle KI-Anwendungen?
4. Wird der **Personalrat aktiv eingebunden** (z. B. bei Auswahl, Schulung, Eskalationswegen)?

Organisation & Befähigung

5. Ist eine **AI Academy** aufgebaut oder in Planung – mit rollenbasierten Lernpfaden?
6. Gibt es ein **Rollenmodell** mit CAIO, Prompt Owner, Modellverantwortlichen etc.?
7. Sind die **Fachbereiche aktiv beteiligt** an Auswahl, Nutzung und Verbesserung der KI?

8. Werden erfahrene Mitarbeitende als **Experience Enabler** eingebunden?

Technik & Architektur

9. Wird eine **RAG-Architektur** verwendet, um ausschließlich auf interne Quellen zuzugreifen?
10. Ist **Prompt Logging** aktiv – inklusive Versionskontrolle und Auditfähigkeit?
11. Gibt es ein **Monitoring** der Qualität, Halluzinationsrate und Nutzerzufriedenheit?

Praxis & Umsetzung

12. Gibt es erste **produktive Anwendungen** mit Human-in-the-Loop-Konzept?
13. Werden **interne Use Cases** (z. B. IT, HR, Intranet) genutzt, um Akzeptanz aufzubauen?
14. Existieren **Feedbacksysteme**, in denen Nutzende Korrekturen und Kommentare einspeisen können?

Skalierung & Wirkung

15. Gibt es eine **Skalierungsstrategie** (z. B. für Verbund, Tochtergesellschaften oder neue Use Cases)?

Empfehlung:

Bei <10×„Ja“ lohnt sich ein strukturierter KI-Einstieg.

Ab 12×„Ja“ sind Sie bereits auf einem sehr soliden Weg – Skalierung und Governance werden jetzt entscheidend.

Anhang B – Glossar der wichtigsten Begriffe

Begriff	Bedeutung
LLM (Large Language Model)	Sprachmodell mit Milliarden von Parametern – z. B. GPT-4, das Texte versteht und generiert.
Prompt	Nutzereingabe oder Anweisung an ein KI-Modell („Schreibe eine Zusammenfassung...“).
Prompt Owner	Verantwortliche Person für die Gestaltung, Qualität und Freigabe von Prompts.
RAG (Retrieval-Augmented Generation)	Technik, bei der die KI nur auf explizit bereitgestellte, geprüfte Informationen zugreift.
Halluzination	Fehlerhafte, frei erfundene Aussagen durch eine KI – z. B. falsche Zahlen oder Zitate.
Human-in-the-Loop (HITL)	Prinzip, bei dem der Mensch immer das letzte Wort hat – z. B. bei Kreditentscheidungen.
CAIO (Chief AI Officer)	Strategische Rolle zur Steuerung aller KI-Aktivitäten und Koordination zwischen IT, Fachbereich, Risiko.
Bias	Verzerrung im Modell – z. B. durch einseitige Trainingsdaten.