WORKING PAPER #03

KI im Bankensektor: Chancen oben, Sorgen in der Breite

INPUT consulting

Impressum:

Herausgeber:
INPUT Consulting gGmbH
Theodor-Heuss-Straße 2
70174 Stuttgart
www.input-consulting.de

V.i.S.d.P.
Claus Zanker

Autor/innen:
Dr. Felix Hadwiger

Gestaltung Umschlag:
Regine Lieb, klip GmbH

Stuttgart, 26.10.2026

KI

Transparenz zum KI-Einsatz

Für die Erstellung dieses Working Papers wurde das Sprachmodell Claude (Anthropic) zur Unterstützung bei der Gliederungsentwicklung, der Prüfung von Argumentationslinien sowie der sprachlichen und redaktionellen Überarbeitung genutzt. Die Datenauswertung erfolgte ohne KI-Unterstützung. Sämtliche Inhalte wurden vom Autor eigenständig geprüft und freigegeben. Die Verantwortung für die Richtigkeit und wissenschaftliche Qualität des Working Papers liegt beim Autor.

Inhalt

1. Ergebnisse im Überblick: Wie wird der KI-Wandel erlebt? 3
2. Datenbasis: Zusammensetzung der Befragten und Methodik 6
3. KI ist in den Banken angekommen: Die Nutzung folgt dem Einkommen 8
4. Das Einkommensgefälle setzt sich fort: Arbeitsplatzsorgen, Handlungsspielräume und Unterstützung 11
5. KI-Arbeitsplatzsorgen: Wo die Sorgen am größten sind, fehlt häufiger Unterstützung 17
6. Damit alle profitieren: Mitbestimmung stärken 19
7. Ansatzpunkte für Betriebs- und Personalräte 22

Literaturverzeichnis 23

Anhang 25



Befunde und Thesen aus der Branchenbefragung Banken 2025/26 – Perspektiven der Beschäftigten

1. ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK: WIE WIRD DER KI-WANDEL ERLEBT?

INPUT Consulting hat in Zusammenarbeit mit ver.di die „Branchenbefragung Banken 2025/26“ durchgeführt. An der Befragung haben sich über 23.000 Beschäftigte der Bankenbranche beteiligt. Mehr als die Hälfte nutzt bereits KI-Anwendungen im Arbeitsalltag (54 Prozent, n = 19.516). Die neue Technologie bedeutet aber nicht für alle Beschäftigtengruppen dasselbe: für die einen ist sie ein Werkzeug, das die Arbeit erleichtert, für die anderen eher ein Risiko für den eigenen Arbeitsplatz.

54 %

nutzen bereits KI bei der Arbeit

Basis: alle Befragten mit Angabe, n = 19.516

Genau hier setzt die vorliegende Beschäftigtenbefragung an. Sie verschiebt den Blick weg von technologischen Möglichkeiten und Effizienzpotenzialen, zu denen viele Studien vor allem Führungskräfte im Bankensektor befragen. Stattdessen erhebt sie die Perspektive der Beschäftigten, die unmittelbar mit den KI-Anwendungen arbeiten. Und die Auswertung zeigt: Wer von der neuen Technologie profitiert und wer sie als Risiko erlebt, folgt einem bemerkenswert einheitlichen Muster.

Über alle KI-Fragen der Erhebung hinweg verläuft ein vierfaches Einkommensgefälle: Je niedriger das Einkommen, desto seltener wird KI genutzt, desto seltener wird über Zugewinne an Handlungsspielräumen berichtet, desto geringer ist die wahrgenommene Unterstützung durch den Arbeitgeber und desto größer ist die Sorge, der eigene Arbeitsplatz könnte durch KI überflüssig werden. Die Chancen der neuen Technologie konzentrieren sich bislang bei den höheren Einkommensgruppen, die Unsicherheiten bei den unteren und mittleren Einkommensgruppen. Abb. 1 zeigt, wie weit die Einkommensgruppe mit 2.001 bis 3.000 Euro brutto im Monat dabei jeweils hinter der Gruppe der Befragten mit über 6.000 Euro Monatseinkommen liegt.

Abb. 1: Das vierfache KI-Einkommensgefälle: Nutzung, Handlungsspielräume, Unterstützung und Sorgen



Wer profitiert vom KI-Einsatz – und wer nicht?

Jüngere und höher entlohnte Beschäftigte nutzen KI häufiger und erleben eher, dass die neue Technologie ihre eigenen Handlungsspielräume bei der Arbeit erweitert. Andere Befragtengruppen verbinden den Einsatz von KI jedoch häufiger mit Unsicherheit.

Sorgen, dass der eigene Arbeitsplatz durch KI überflüssig wird nach Einkommensgruppen:

2.001 – 3.000 Euro: 39 %

3.001 – 4.000 Euro: 37 %

4.001 – 5.000 Euro: 31 %

5.001 – 6.000 Euro: 23 %

über 6.000 Euro: 16 %

Basis: alle Befragten mit Angabe, n = 15.692

So sorgen sich insgesamt 28 Prozent der Befragten, dass KI ihren eigenen Arbeitsplatz überflüssig machen könnte. Diese Sorge ist insbesondere unter Befragten aus niedrigeren und mittleren Einkommensgruppen verbreitet. In der Einkommensgruppe von 2.001 bis 3.000 Euro brutto im Monat teilen sie 39 Prozent, bei 3.001 bis 4.000 Euro sind es 37 Prozent; bei über 6.000 Euro nur noch 16 Prozent.

Gleichzeitig berichten KI-Nutzende aus niedrigeren und mittleren Einkommensgruppen deutlich seltener von wachsenden eigenen Handlungsspielräumen durch KI. Von erweiterten Möglichkeiten zum eigenständigen Arbeiten berichten erneut vor allem Befragte aus höheren Einkommensgruppen.

Unterstützung fehlt häufiger dort, wo die Sorgen am größten sind

Die Befragung zeigt einen klaren Zusammenhang zwischen Unterstützung und Sorgen: KI-Nutzende, die angeben, im Umgang mit KI ausreichend unterstützt zu werden, äußern seltener Sorgen um ihren Arbeitsplatz. Besonders groß ist dieser Unterschied in niedrigen und mittleren Einkommensgruppen. Dort ist der Anteil der Befragten mit Arbeitsplatzsorgen deutlich geringer, wenn sie angeben, beim KI-Einsatz ausreichend unterstützt zu werden. In der Einkommensgruppe 3.001 bis 4.000 Euro beispielsweise sorgen sich ohne ausreichende Unterstützung rund 51 Prozent der Befragten aufgrund von KI um den eigenen Arbeitsplatz – mit ausreichender Unterstützung sind es nur 29 Prozent.

Insbesondere in unteren Einkommensgruppen äußern KI-Nutzende seltener Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz, wenn sie sich ausreichend unterstützt fühlen.

Ob KI bestehende Ungleichheiten zwischen Beschäftigtengruppen verfestigt, ist nicht vorgegeben. Es hängt von den Bedingungen ab, unter denen KI eingeführt wird. Diese Bedingungen können Gewerkschaften sowie Betriebs- und Personalräte über Tarifverträge und Dienst- und Betriebsvereinbarungen zusammen mit den Arbeitgebern gestalten. In der aktuellen Einführungsphase kommt es deshalb darauf an, sozialpartnerschaftlich die Weichen so zu stellen, dass die neue Technologie allen Beschäftigtengruppen in den Banken nutzt.

EXKURS

Einordnung der Befragungsergebnisse im Kontext arbeitswissenschaftlicher Studien

Die Ergebnisse der vorliegenden Beschäftigtenbefragung stehen im Einklang mit zentralen Befunden aktueller arbeitswissenschaftlicher Studien zum Einsatz von KI in der Arbeitswelt. Gleichzeitig rücken sie eine Perspektive in den Mittelpunkt, die bislang oft zu kurz kommt: die konkreten Erfahrungen und Wahrnehmungen der Beschäftigten – hier branchenspezifisch für den deutschen Bankensektor.

KI-Anwendungen sind im Finanzsektor mittlerweile weit verbreitet. Nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) setzen bereits rund 50 Prozent der Unternehmen im Finanz- und Versicherungswesen generative KI-Anwendungen ein (vgl. IAB 2026). Die Bankenbranche gehört damit zu den Vorreitern der KI-Nutzung.

Jedoch zeigt sich branchenübergreifend, dass Zugang, Nutzung und Nutzen von KI ungleich verteilt sind und bestehende Ungleichheiten am Arbeitsmarkt sich dadurch zu verfestigen drohen (vgl. Humlum/Vestergaard 2025). Eine Befragung unter Beschäftigten in den USA und Großbritannien kommt zu dem Ergebnis, dass mehr als 60 Prozent der Spitzenverdienenden KI täglich bei der Arbeit einsetzen – in den unteren Einkommensgruppen dagegen lediglich 16 Prozent (zit. nach Meckel 2026). Auch die vorliegende Befragung bestätigt solche Ungleichheiten zwischen Einkommensgruppen beim KI-Einsatz in den deutschen Banken.

Das Management der Banken verbindet mit KI vor allem Erwartungen an Effizienzsteigerungen und Produktivitätsgewinne (vgl. Grabau/Brust 2026). In einer OECD-Arbeitgeberbefragung im Finanzsektor werden die Steigerung von Effizienz und die Senkung von Personalkosten als zentrale Motive für KI-Investitionen benannt (vgl. Lane/Williams/Broecke 2023). Ob diese Potenziale tatsächlich realisiert werden, hängt jedoch maßgeblich davon ab, ob Beschäftigte die Einführung von KI als Unterstützung oder als Bedrohung erleben (vgl. Guisset et al. 2025). Ob KI die Beschäftigten tatsächlich unterstützt und entlastet, hängt davon ab, ob Arbeitsabläufe und betriebliche Regelungen entsprechend angepasst werden (vgl. Grabau/Brust 2026). Fühlen sich Beschäftigte nicht in den durch KI ausgelösten Veränderungsprozess eingebunden, geraten Einführungsprozesse häufig ins Stocken oder Scheitern (vgl. Hermann/Puntoni/Morewedge 2025). Gerade wenn der Eindruck entsteht, KI solle vor allem Personal ersetzen, wachsen Widerstände und treten Akzeptanzprobleme auf. Dagegen sinken Ängste deutlich, wenn Beschäftigte Unterstützung und Mitgestaltungsmöglichkeiten erhalten (vgl. Boston Consulting Group (BCG) 2025; Hoppe 2023 und Lane/Williams/Broecke 2023).

Damit die Beschäftigten mitgenommen werden und die Transformation gelingt, sollte die Einführung von KI-Anwendungen als neue zentrale Aufgabe für die betriebliche Mitbestimmung verstanden werden (vgl. Kämpf 2025; Klengel/Wenckebach 2025). Untersuchungen des Weizenbaum-Instituts zeigen, dass eine frühzeitige Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten wesentlich dazu beiträgt, Vertrauen in KI-Anwendungen zu stärken und Konflikte im Einführungsprozess zu reduzieren (vgl. Krzywdzinski 2024).

2. DATENBASIS: ZUSAMMENSETZUNG DER BEFRAGTEN UND METHODIK

Die „Branchenbefragung Banken 2025/26“ wurde als Online-Erhebung im Zeitraum vom 1. Dezember 2025 bis zum 31. Januar 2026 durchgeführt, um den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben ihre Arbeitsbedingungen zu bewerten. Es wurde auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz abgefragt. Damit setzt diese Befragung den Startpunkt einer wiederkehrenden Erhebung zum Thema KI im Bankensektor und bietet langfristig die Möglichkeit zu verfolgen, wie sich die Nutzung entwickelt und ob sich Sorgen und Ungleichheiten verfestigen oder abbauen.

Rund 23.000 Befragte haben teilgenommen

Insgesamt haben 23.121 Personen den Online-Fragebogen begonnen, davon haben 17.524 Befragte den Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt (Abschlussquote: 76 Prozent). Von den 21.958 Befragten mit Angabe zum Tarifbereich stammt die größte Gruppe aus den Privaten Banken (9.684 Befragte; 44 Prozent), gefolgt von den Öffentlichen Banken (7.669; 35 Prozent), der Postbank/Postbank Filialvertrieb (2.206, 10 Prozent) den Genossenschaftsbanken (1.738; 8 Prozent) sowie Sonstige (661 Befragte, 3 Prozent).[1]

Die Fallzahlen (n) variieren zwischen den Auswertungen. Das hat drei Gründe: Nicht alle Teilnehmenden haben den Fragebogen vollständig abgeschlossen. Einige Fragen richteten sich nur an einen Teil der Befragten – etwa an diejenigen, die KI bereits nutzen. Und da die soziodemographischen Angaben freiwillig waren, beruhen Auswertungen nach Gruppen wie Einkommen oder Alter auf entsprechend kleineren Fallzahlen. Die jeweilige Datenbasis ist bei jeder Abbildung ausgewiesen.

Soziodemographische Merkmale

Tabelle 1 im Anhang gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der Teilnehmenden an der Befragung und zeigt die erfassten demographischen und arbeitsbezogenen Merkmale.[2] Obwohl die Angaben freiwillig waren, haben die meisten Befragten Auskunft erteilt. Dies ermöglicht differenzierte Auswertungen für einzelne Gruppen, etwa nach Geschlecht, Alter, Einkommensgruppen, Tarifbereichen oder Instituten.

Wie auch die Personalstatistik des Arbeitgeberverbands des privaten Bankgewerbes (AGV Banken)[3] zeigt die Befragung eine ältere Belegschaftsstruktur: Rund zwei Drittel der Teilnehmenden sind 45 Jahre und älter; jüngere Befragte sind gegenüber der Branchenstatistik etwas unterrepräsentiert. Gleichzeitig ist die Geschlechterverteilung nahezu ausgeglichen (52 Prozent Frauen, 48 Prozent Männer) und ein erheblicher Teil der Befragten arbeitet in Teilzeit (26 Prozent). Mit 65 Prozent stellen Tarifangestellte die Mehrheit der Befragten; außertarifliche Beschäftigte sind entsprechend seltener vertreten als im Branchendurchschnitt. Auffällig ist zudem die Streuung

[1] Besonders stark vertreten waren Befragte aus der Commerzbank AG, der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), der Deutschen Bank AG, der Frankfurter Sparkasse (Fraspa), der Hamburger Sparkasse (Haspa), der ING-DiBa AG (ING), der Sächsischen Aufbaubank – Förderbank (SAB), den Sparda-Banken Hannover und Ostbayern, der Norddeutschen Landesbank Girozentrale (NORD/LB), der Bayerischen Landesbank (BayernLB), der Wüstenrot Bausparkasse AG, der Santander Consumer Bank AG, der Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale (Helaba), der Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank (L-Bank), der HypoVereinsbank (HVB) sowie der Investitions- und Förderbank Niedersachsen (NBank).

[2] Die Freiwilligkeit der Angaben führt dazu, dass in Tabelle 1 nicht für alle Befragten Angaben in allen Kategorien vorliegen.

[3] AGV-Banken: Personalstatistik (abgerufen am 28. August 2026).

der Einkommen von unteren bis zu hohen Einkommensgruppen, wodurch unterschiedliche Arbeitserfahrungen von Beschäftigten innerhalb der Bankenbranche sichtbar werden.[4]

Beteiligung und Aussagekraft der Befragung

Die Befragung wurde als selbstrekrutierende Befragung durchgeführt. Möglichst viele Beschäftigte der Branche wurden von der Gewerkschaft ver.di und durch Personal- und Betriebsräte beispielsweise über E-Mail-Verteiler, soziale Medien und Postkartenaktionen über die Befragung informiert und die Teilnahme stand allen gleichermaßen offen.

Die Befragung erhebt damit keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität. Ihre Aussagekraft stützt sich auf zwei andere Säulen. Erstens entspricht die Zusammensetzung der Befragten in mehreren Strukturmerkmalen weitgehend der Beschäftigtenstruktur der Branche. Die Überrepräsentation von Tarifbeschäftigten verbreitert dabei die Datenbasis in den unteren und mittleren Einkommensgruppen, auf denen die zentralen Vergleiche dieses Berichts beruhen. Und eben diese Vergleiche sind die zweite, entscheidende Säule: Die zentralen Befunde beruhen nicht auf einzelnen absoluten Prozentwerten, sondern auf Unterschieden zwischen Beschäftigtengruppen. Solche Gruppenvergleiche sind deutlich robuster gegenüber Verzerrungen in der Stichprobe. Selbst wenn sich insgesamt überdurchschnittlich viele KI-interessierte oder KI-kritische Beschäftigte beteiligt haben sollten, bliebe das Muster bestehen, dass sich die Einkommensgruppen systematisch voneinander unterscheiden.

Nicht auszuschließen ist, dass die Rekrutierung über gewerkschaftliche Kanäle insbesondere Beschäftigte erreicht hat, die den Veränderungen in der Branche aufmerksamer oder kritischer gegenüberstehen als der Durchschnitt der Belegschaften. Einzelne Prozentwerte – etwa das Ausmaß der Arbeitsplatzsorgen – sind deshalb zunächst Aussagen über die Befragten selbst; sie lassen sich nicht eins zu eins auf die gesamte Branche übertragen. Für die Kernaussagen des Berichts fällt das weniger ins Gewicht: Die berichteten Unterschiede zwischen den Einkommensgruppen sind so deutlich und konsistent über mehrere Fragen hinweg, dass sie schwerlich allein durch die Zusammensetzung der Teilnehmenden zu erklären sind.

[4] Nach einer Übersicht des AGV Banken sind 47 Prozent der Tarifbeschäftigten im privaten Bankgewerbe in den Tarifgruppen 5 bis 7 eingruppiert (Stand 2021). Bei Vollzeit entspricht dies einem tariflichen Bruttomonatsgehalt von rund 3.095 Euro bis 4.924 Euro (Stand August 2025) und damit im Fragebogen den Einkommensgruppen „3.001 Euro bis 4.000 Euro“ und „4.001 Euro bis 5.000 Euro“ (abgerufen am 7. Oktober 2026).

3. KI IST IN DEN BANKEN ANGEKOMMEN: DIE NUTZUNG FOLGT DEM EINKOMMEN

Die Bankenbranche steht weder am Anfang noch am Ende der KI-Einführung, sondern mitten in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. KI-Anwendungen befinden sich in den Instituten teilweise noch in der Erprobungsphase, in manchen Einsatzfeldern ist KI aber bereits gelebte Praxis – etwa im Kundenservice und in der Kundenberatung, im Marketing, in der Risikoanalyse und bei der Betrugs- und Geldwäscheprävention. KI unterstützt bei Recherche und Kommunikation, automatisiert Routinetätigkeiten, verändert Arbeitsprozesse und übernimmt zunehmend auch anspruchsvollere Tätigkeiten (vgl. Visionary Analytics 2026; Reuse und Engelke 2026; Jülke 2026).

KI ist damit in vielen Instituten kein Experimentierfeld mehr, sondern Teil betrieblicher Realität. Genau dadurch verschiebt sich der Fokus: Es steht nicht mehr die Frage, ob Künstliche Intelligenz zum Einsatz kommt, im Mittelpunkt. Vielmehr geht es in der aktuellen Entwicklung darum, wie der KI-Einsatz die Arbeitsbedingungen und Handlungsspielräume der Beschäftigten verändert.

Wie weit verbreitet ist der KI-Einsatz in der Bankenbranche bereits?

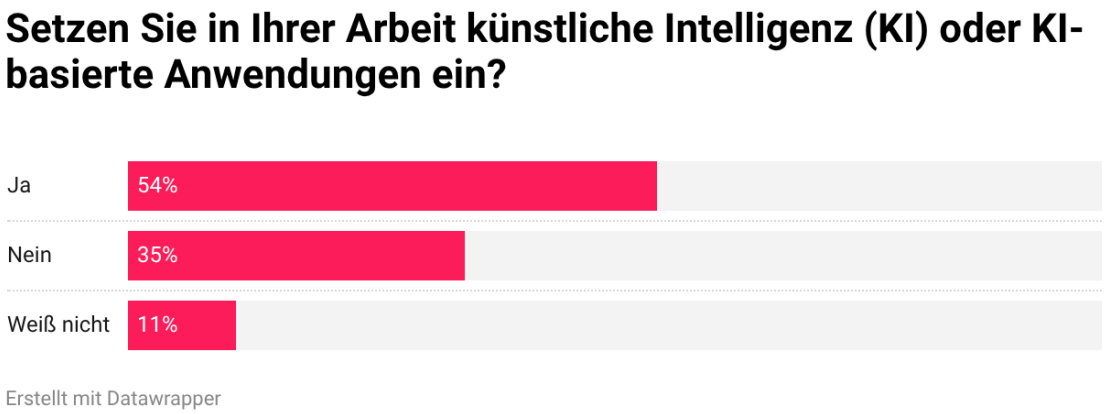
Die Branchenbefragung Banken 2025/26 verdeutlicht, wie weit dieser Wandel bereits fortgeschritten ist: 54 Prozent von knapp 20.000 Befragten nutzen nach eigenen Angaben bereits KI oder KI-basierte Anwendungen[5] bei der Arbeit (siehe Abb. 2).[6] Etwas mehr als ein Drittel der Befragten geben an, keine KI-Anwendungen bei der Arbeit zu nutzen. Weitere 11 Prozent antworten mit „weiß nicht" – sie können nicht beurteilen, ob in den Systemen, mit denen sie arbeiten, KI zum Einsatz kommt. Diese Unsicherheit ist dabei ungleich verteilt: Befragte aus niedrigeren Einkommensgruppen antworten überdurchschnittlich häufig mit „weiß nicht“.[7]

[5] In der Befragung wurde darauf verzichtet abzufragen, welche Formen von künstlicher Intelligenz oder KI-basierten Anwendungen die Befragten im Arbeitsalltag nutzen.

[6] Zu einer ähnlichen Größenordnung bei der KI-Nutzung in Banken kommt eine Befragung der Cofinpro AG in Kooperation mit der VÖB-Service GmbH (Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands): Von 317 im Juli 2025 online befragten Expertinnen und Experten aus deutschen Finanzdienstleistern gaben 57 Prozent an, ChatGPT oder ähnliche Tools im Arbeitsalltag zu nutzen. Befragt wurden dort allerdings Fachleute aus den Instituten, nicht die Beschäftigten insgesamt; die Werte sind daher nicht unmittelbar vergleichbar.

[7] Der Anteil derjenigen, die nicht wissen, ob sie KI einsetzen, sinkt kontinuierlich mit steigendem Einkommen: von 18 Prozent in der Gruppe von 2.001 bis 3.000 Euro auf 4 Prozent in der Gruppe über 6.000 Euro (alle Befragten mit Einkommensangabe, n = 16.000).

Abb. 2: Mehr als die Hälfte nutzt bereits KI bei der Arbeit

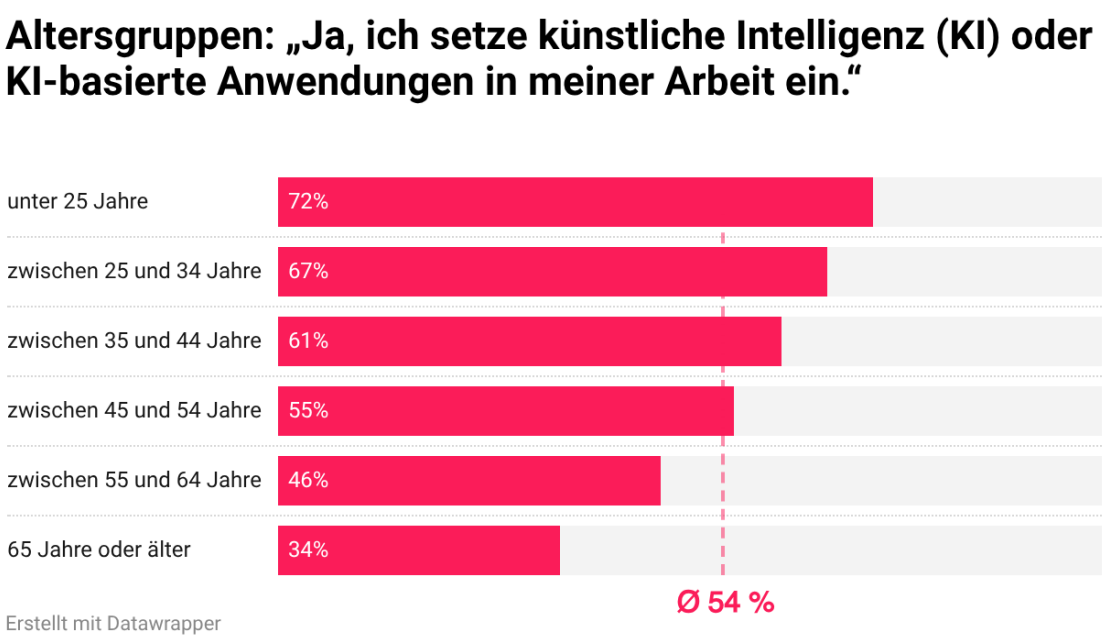


Basis: alle Befragten mit Angabe, n = 19.516

Wer KI nutzt – und wer zurückbleibt

Ein genauerer Blick auf die Daten zeigt: KI wird nicht von allen Beschäftigten gleichermaßen genutzt. Jüngere Beschäftigte berichten deutlich häufiger, KI-Anwendungen zu nutzen als ältere (siehe Abb. 3). Dieser Befund bestätigt für die deutsche Bankenbranche, was auch andere Studien beobachten (vgl. Humlum/Vestergaard 2025).

Abb. 3: Je jünger, desto häufiger die KI-Nutzung



Basis: alle Befragten mit Altersangabe, n = 17.949

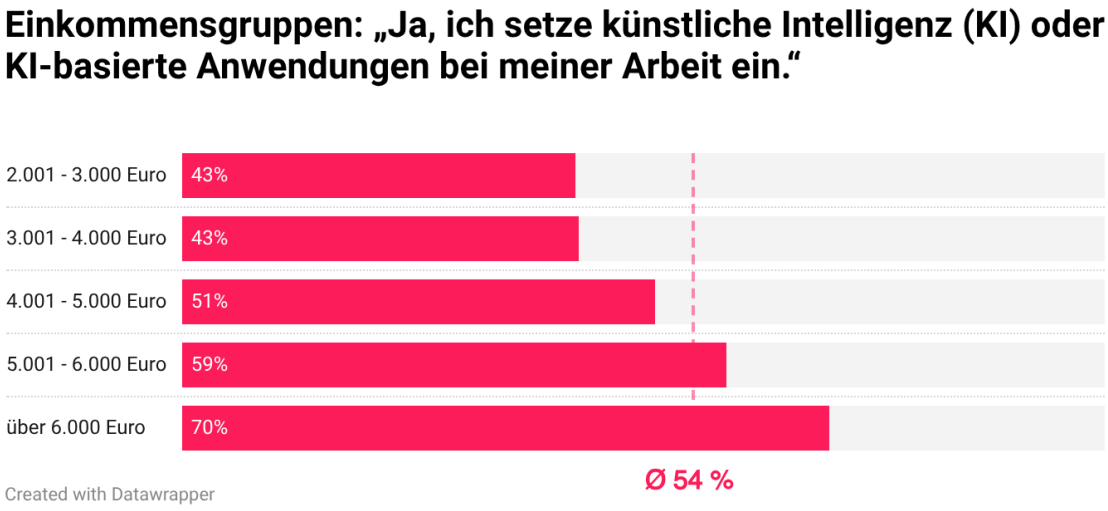
Einkommensgefälle bei der KI-Nutzung

Bei der KI-Nutzung zeigt sich die erste Dimension des Einkommensgefälles: Mit steigendem Einkommen nimmt die Nutzung von KI zu (siehe Abb. 4).[8] Dieser Befund steht ebenfalls im Einklang

[8] Das durchgängige Einkommensgefälle bleibt auch dann bestehen, wenn nur Vollzeitbeschäftigte betrachtet werden. Die unterste Einkommensgruppe (bis zu 2.000 Euro brutto) bleibt in der Analyse unberücksichtigt: Sie besteht zu 39 Prozent aus

mit anderen Studien zur KI-Nutzung einzelner Beschäftigtengruppen (vgl. Humlum/Vestergaard 2025).

Abb. 4: Je höher das Einkommen, desto häufiger die KI-Nutzung



Basis: alle Befragten mit Einkommensangabe, n = 16.000

Alter und Einkommen hängen im Bankensektor eng zusammen: Mit zunehmendem Alter steigt in der Regel auch das Einkommen. Bei der KI-Nutzung laufen die beiden Gefälle jedoch gegeneinander. Jüngere nutzen KI häufiger, gehören aber seltener den oberen Einkommensgruppen an. Wo Einkommen und Alter zusammenwirken, wird die Spannweite noch größer: Unter den 25- bis 34-Jährigen mit einem Einkommen über 6.000 Euro nutzen 81 Prozent KI (n = 387), unter den über 55-Jährigen mit einem Einkommen von 2.001 bis 3.000 Euro dagegen nur 35 Prozent (n = 197).

Damit entstehen unterschiedliche Ausgangsbedingungen im Umgang mit der neuen Technologie. Wer schon heute KI nutzt, sammelt früher Erfahrungen und entwickelt neue Kompetenzen im Umgang mit KI. Wer KI noch nicht nutzt, bleibt stärker in bestehenden Arbeitsmustern verhaftet und läuft Gefahr, langfristig den Anschluss zu verlieren (vgl. Genz et al. 2021).

Auszubildenden und Dual-Studierenden, deren Einkommen den Ausbildungsstatus widerspiegelt und nicht mit den übrigen Gruppen vergleichbar ist.

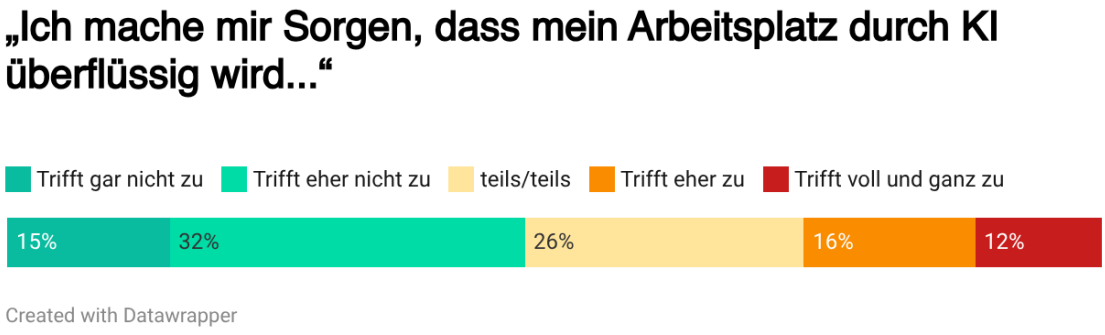
4. DAS EINKOMMENSGEFÄLLE SETZT SICH FORT: ARBEITSPLATZSORGEN, HANDLUNGSSPIELRÄUME UND UNTERSTÜTZUNG

Die Auswirkungen von KI werden von den Befragten unterschiedlich erlebt. Während ein Teil der Befragten von zusätzlichen Handlungsspielräumen profitiert, verbinden andere die neuen technologischen Entwicklungen häufiger mit Unsicherheit und Sorgen um die eigene berufliche Zukunft. Die Konturen dieses Bildes zeigen sich deutlich, wenn die Verteilung der Sorgen und Chancen unter Berücksichtigung der Einkommensgruppen betrachtet wird.

Verunsicherung ist real

Der zunehmende Einsatz von KI in den Banken löst bei vielen Beschäftigten erhebliche Verunsicherung aus (siehe Abb. 5). 28 Prozent der Befragten sorgen sich (eher), dass ihr eigener Arbeitsplatz durch KI überflüssig werden könnte. Weitere 26 Prozent antworten auf diese Frage mit teils/teils. 47 Prozent geben an, sich (eher) keine Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz aufgrund von KI zu machen.

Abb. 5: Fast drei von zehn Befragten sorgen sich, dass KI den eigenen Arbeitsplatz überflüssig macht



Basis: alle Befragten mit Angabe, n = 18.988

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Fragestellung nicht nach allgemein negativen Auswirkungen von KI auf die Beschäftigungssicherheit fragt, sondern konkret nach der Sorge, dass der eigene Arbeitsplatz durch KI überflüssig werden könnte. „Überflüssig“ zielt auf den Fortbestand des Arbeitsplatzes. Die hier abgefragte Sorge erfasst damit eine besonders tiefgreifende Form der Verunsicherung.[9]

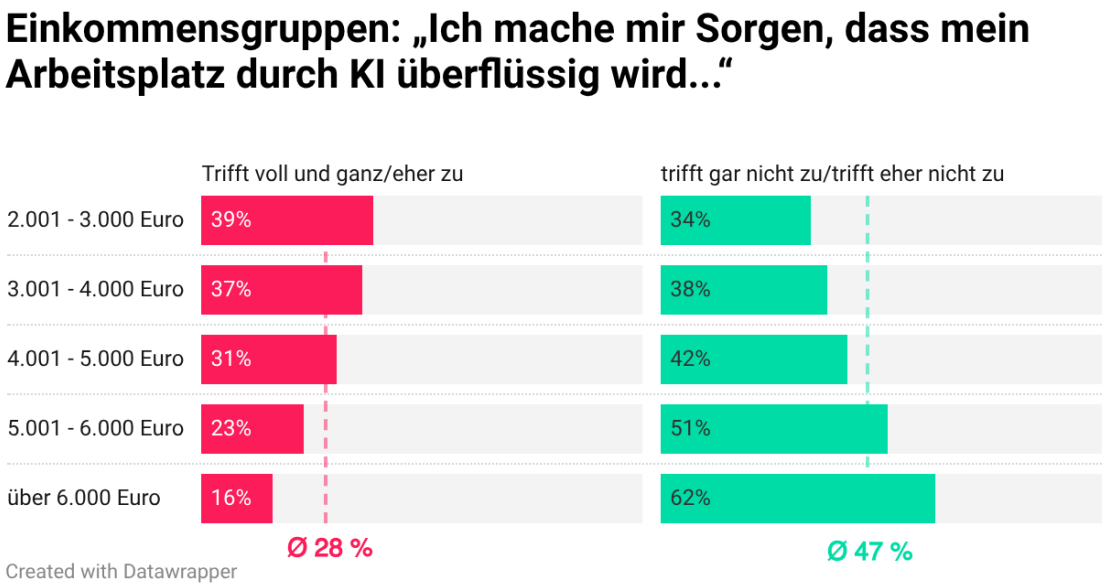
[9] In einer vergleichbaren Beschäftigtenbefragung der Versicherungsbranche im Jahr 2026 äußerten ebenfalls ungefähr 30 Prozent der Befragten Sorgen, dass ihr Arbeitsplatz durch Digitalisierung und KI „überflüssig“ werden könnte (eigene Erhebung). Auf eine weiter gefasste Frage zu den allgemeinen Auswirkungen von KI auf die Arbeitsplatzsicherheit berichteten dagegen sogar 43 Prozent von negativen Auswirkungen, während 50 Prozent keine Veränderungen wahrnahmen und nur sehr wenige Beschäftigte positive Effekte sahen. Dies legt nahe, dass die in dieser Publikation gemessene Sorge vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes in der Bankenbranche eine besonders tiefgreifende Form der Verunsicherung erfasst.

Dass dieser Aussage dennoch fast drei von zehn Befragten zustimmen, zeigt, dass die Debatte über die Folgen von KI für Beschäftigungssicherheit keine abstrakte Zukunftsfrage und auch keine gewerkschaftliche „Angstmacherei“ ist. Die Sorge vor Arbeitsplatzverlust ist bereits heute in einem erheblichen Teil der Belegschaften verbreitet. Diese Verunsicherung ernst zu nehmen, ist eine zentrale Voraussetzung für eine beschäftigtenorientierte Gestaltung des KI-Einsatzes.

Verunsicherung ist ungleich verteilt

Auch die Sorge vor dem Wegfall des eigenen Arbeitsplatzes folgt dem Einkommen. Dies ist die zweite Dimension des Einkommensgefälles. Beschäftigte mit niedrigeren und mittleren Einkommen äußern deutlich häufiger Sorgen als Beschäftigte in höheren Einkommensgruppen (siehe Abb. 6). Während bei Befragten mit einem monatlichen Bruttoeinkommen von über 6.000 Euro KI seltener als Risiko erlebt wird, ist dies für niedrigere und mittlere Einkommensgruppen anders. In der Einkommensgruppe von 2.001 bis 3.000 Euro sorgen sich 39 Prozent der Befragten, dass KI ihren eigenen Arbeitsplatz überflüssig machen könnte. In den Gruppen von 3.001 bis 4.000 Euro und von 4.001 bis 5.000 Euro – denen bei Vollzeit die Gehälter der Tarifgruppen 5 bis 7 im privaten Bankgewerbe entsprechen (siehe Fußnote 6) – sind es 37 beziehungsweise 31 Prozent. In allen Einkommensgruppen bis 5.000 Euro liegt der Anteil damit über dem Durchschnitt aller Befragten von 28 Prozent.

Abb. 6: Je niedriger das Einkommen, desto größer die Sorgen vor Arbeitsplatzverlust[10]



Basis: alle Befragten mit Einkommensangabe, n = 15.692. Die Antwortkategorie „teils/teils" ist in der Basis enthalten, wird in der Abbildung aber nicht dargestellt; die Werte je Einkommensgruppe ergänzen sich deshalb nicht zu 100 Prozent.

Grundsätzlich wird beim Substitutionspotenzial zwischen der digitalen Automatisierung ganzer Prozessschritte und dem Einsatz von KI als Assistenzsysteme innerhalb verbleibender Tätigkeiten unterschieden (vgl. Rump 2026, S. 3). Ein hohes Automatisierungspotenzial in Banken liegt

[10] Die unterste Einkommensgruppe (bis zu 2.000 Euro brutto) wird in der Abbildung nicht dargestellt: Sie besteht zu 39 Prozent aus Auszubildenden und Dual-Studierenden, deren Einkommen den Ausbildungsstatus widerspiegelt und nicht mit den übrigen Gruppen vergleichbar ist. Dies gilt auch für die folgenden Abbildungen 8 und 10, die die Ergebnisse nach Einkommensgruppen darstellen.

vor, wenn Prozesse beispielsweise stark standardisiert sind, strukturierte Daten nutzen, niedrige Ermessensanteile enthalten und geringe Haftungsrisiken erzeugen (vgl. Rump 2026, S. 5).

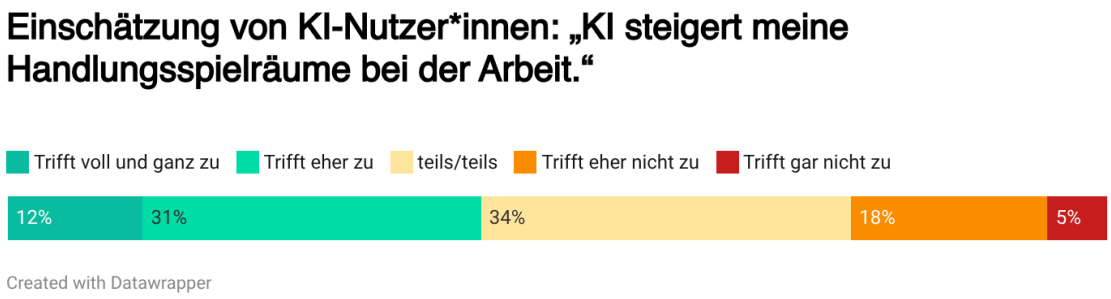
Die Befürchtungen der Befragten decken sich mit den Erwartungen von Beratungsunternehmen und Arbeitgeberseite. Nach Einschätzung der Boston Consulting Group (BCG) werden die größten KI-Produktivitätsgewinne von der Automatisierung von Tätigkeiten erwartet, die heute noch ganz oder teilweise manuell erledigt werden (zit. nach Kröner 2026). Auch der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes geht davon aus, dass die Beschäftigtenzahl bei den privaten Banken in den kommenden Jahren weiter sinkt: Standardisierte Tätigkeiten würden absehbar durch digitale Automatisierung und perspektivisch auch durch KI ersetzt, insbesondere in bestimmten Zentralbereichen und Marktfolge-Einheiten.[11] In den Banken betrifft das auch die Datenerfassung und der Abgleich von Datenbeständen aus unterschiedlichen Quellen. Das Automatisierungspotenzial könnte sich daher gerade auf Tätigkeiten konzentrieren, die überwiegend von Beschäftigten in niedrigeren und mittleren Einkommensgruppen ausgeübt werden. Die Sorgen dieser Gruppen greifen damit ein reales Risiko auf, das auch die Arbeitgeberseite sieht.

Mehr KI bedeutet nicht automatisch größere eigene Handlungsspielräume

Ein zentrales Versprechen im Zusammenhang mit Künstlicher Intelligenz lautet: Beschäftigte werden von Routinen entlastet, gewinnen dadurch größere Handlungsspielräume und können sich stärker auf anspruchsvollere Tätigkeiten konzentrieren (vgl. VÖB 2026; Brynjolfsson/Li/Raymond 2023).

Die Ergebnisse der Befragung zeichnen jedoch ein differenzierteres Bild (siehe Abb. 7). Nur 43 Prozent der KI-Nutzer*innen berichten, dass KI ihre Handlungsspielräume bei der Arbeit erweitert. 23 Prozent berichten nicht von größeren eigenen Handlungsspielräumen aufgrund von KI und 34 Prozent sind unentschieden. Wenn erweiterte Handlungsspielräume ein zentrales Nutzenversprechen von KI sind, dann ist es bemerkenswert, dass weniger als die Hälfte der Befragten, die KI nutzen, dieses Versprechen bei sich eingelöst sieht.

Abb. 7: Nur 43 Prozent der KI-Nutzer*innen erleben erweiterte Handlungsspielräume



Basis: nur KI-Nutzer*innen, n = 10.110

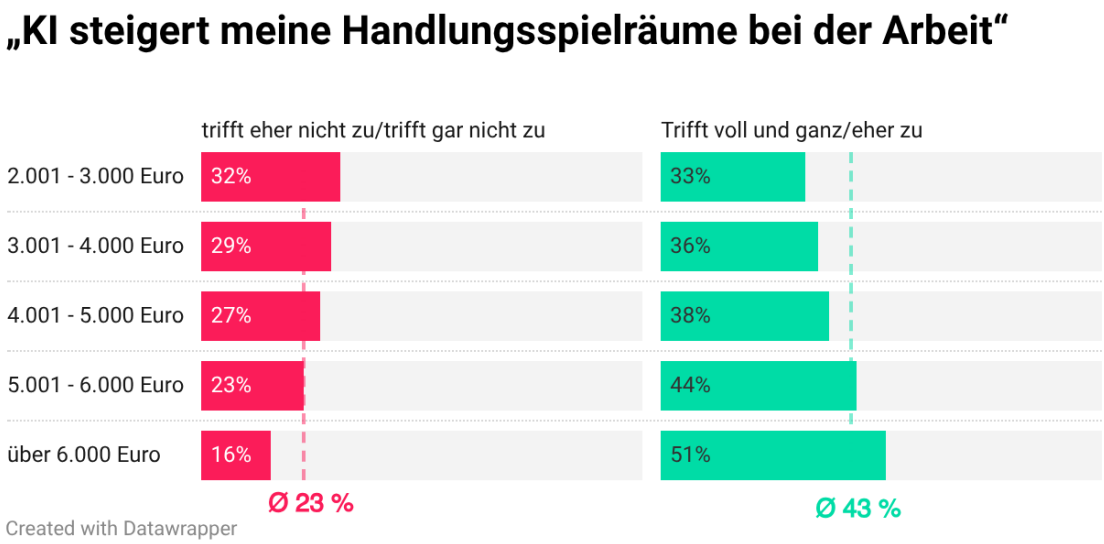
Zugewinn an Handlungsspielräumen ist ungleich verteilt

Bei den Handlungsspielräumen verläuft die dritte Dimension des Einkommensgefälles. KI-Nutzende mit höherem Einkommen berichten häufiger von erweiterten Handlungsspielräumen, während Befragte aus niedrigeren und mittleren Einkommensgruppen deutlich seltener

[11] AGV Banken (2026): Beschäftigung bei privaten Banken bleibt unter Druck – Insgesamt leichter Anstieg durch Sondereffekte (abgerufen am 19.10.2026).

entsprechende Effekte erleben (siehe Abb. 8).[12, 13] In den unteren Einkommensgruppen halten sich Zustimmung und Ablehnung zu dieser Aussage nahezu die Waage. Deutlich positiver werden dagegen die Auswirkungen von KI auf die eigenen Handlungsspielräume in der Einkommensgruppe über 6.000 Euro bewertet.

Abb. 8: Erweiterte Handlungsspielräume vor allem bei höheren Einkommensgruppen



Basis: nur KI-Nutzer*innen mit Einkommensangabe, n = 8.482. Die Antwortkategorie „teils/teils" ist in der Basis enthalten, wird in der Abbildung aber nicht dargestellt; die Werte je Einkommensgruppe ergänzen sich deshalb nicht zu 100 Prozent.

Die Mehrheit fühlt sich ausreichend unterstützt

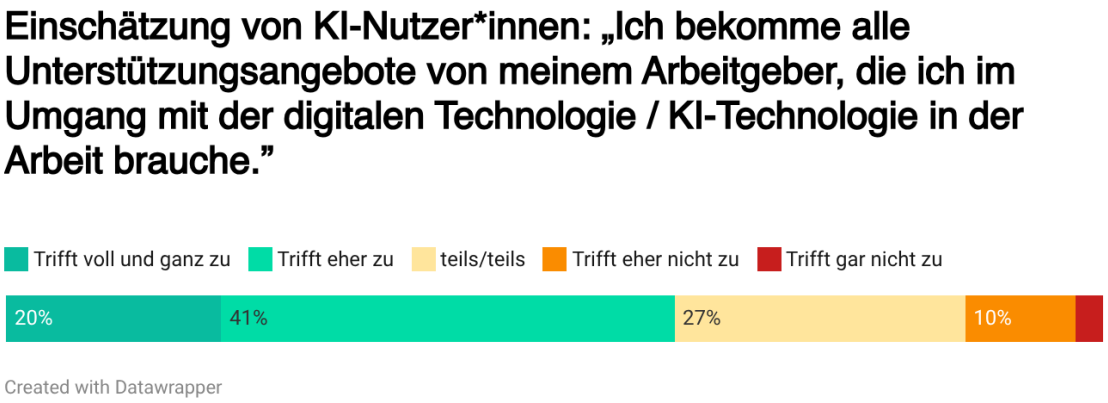
Bei den Unterstützungsangeboten des Arbeitgebers im Umgang mit KI und digitalen Technologien fühlt sich die Mehrheit der KI-Nutzer*innen gut unterstützt: 61 Prozent stimmen der Aussage zu, (eher) alle benötigten Unterstützungsangebote im Umgang mit der digitalen Technologie / KI-Technologie zu erhalten. 39 Prozent haben eine ambivalente Haltung bzw. sehen sich teilweise nicht gut unterstützt (siehe Abb. 9).[14]

12 Neben der Einkommensdimension wird der Zugewinn an Handlungsspielräumen durch KI vor allem von jüngeren Befragten wahrgenommen – ältere profitieren bislang weniger. So stimmen 64 Prozent der Befragten unter 25 Jahre der Aussage (eher) zu, dass KI ihre Handlungsspielräume erweitert. Unter den Befragten zwischen 55 und 64 Jahren liegt dieser Wert nur bei 35 Prozent (Altersgefälle bei den Handlungsspielräumen mit n = 9.462).

13 Die Branchenbefragung Banken umfasst über die KI-Fragen hinaus weitere Fragen zu den allgemeinen Arbeitsbedingungen. Auch bei der Frage „Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, Ihre Arbeit selbst inhaltlich zu gestalten?“ gibt es ein Einkommensgefälle: Befragte mit niedrigerem Monatseinkommen geben seltener an, mit diesen Möglichkeiten sehr zufrieden zu sein, als Befragte aus höheren Einkommensgruppen. Die Antworten zu den Handlungsspielräumen durch KI fügen sich in dieses bestehende Muster ein.

14 Die Frage nach Unterstützungsangeboten („im Umgang mit der digitalen Technologie / KI-Technologie“) wurde nur Beschäftigten gestellt, die KI in ihrer Arbeit einsetzen. Sie wird im Folgenden verkürzt als Unterstützung im Umgang mit KI bezeichnet.

Abb. 9: Drei von fünf KI-Nutzer*innen fühlen sich beim KI-Einsatz ausreichend unterstützt



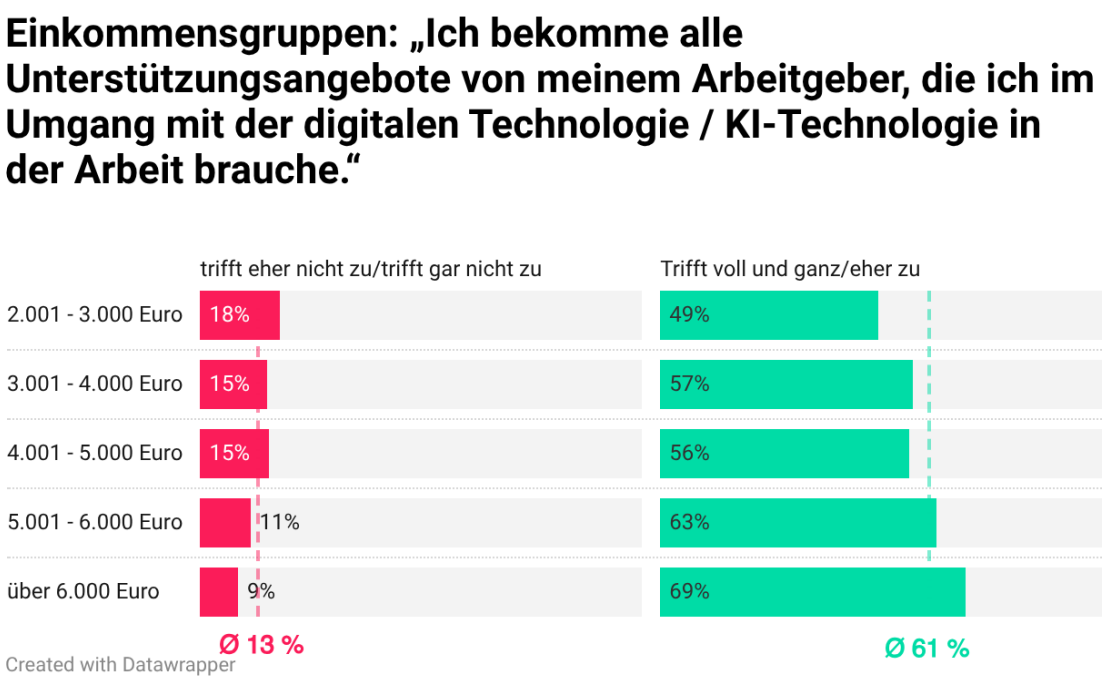
Basis: nur KI-Nutzer*innen, n = 10.363

Ungleichheit setzt sich fort – auch bei der Unterstützung

Dass sich die Mehrheit ausreichend unterstützt fühlt, ist eine gute Nachricht. Das Problem ist nicht der Durchschnitt, sondern die Verteilung. Bei der Unterstützung durch den Arbeitgeber wird den bereits beschriebenen Ungleichheiten eine weitere Einkommensdimension hinzugefügt. Diejenigen Einkommensgruppen, die bereits seltener darüber berichten, größere Handlungsspielräume durch KI-Anwendungen zu erhalten, berichten auch seltener davon ausreichend Unterstützung im Umgang mit der neuen Technologie zu erhalten (siehe Abb. 10).

Die Ungleichheiten beim KI-Einsatz beschränken sich damit nicht auf Arbeitsplatzsorgen und Handlungsspielräume, sondern setzen sich auch bei den betrieblichen Unterstützungsangeboten fort. Unterstützung ist ungleich verteilt und fehlt am häufigsten dort, wo die Sorgen am weitesten verbreitet sind.

Abb. 10: Geringeres Einkommen, geringere Unterstützung

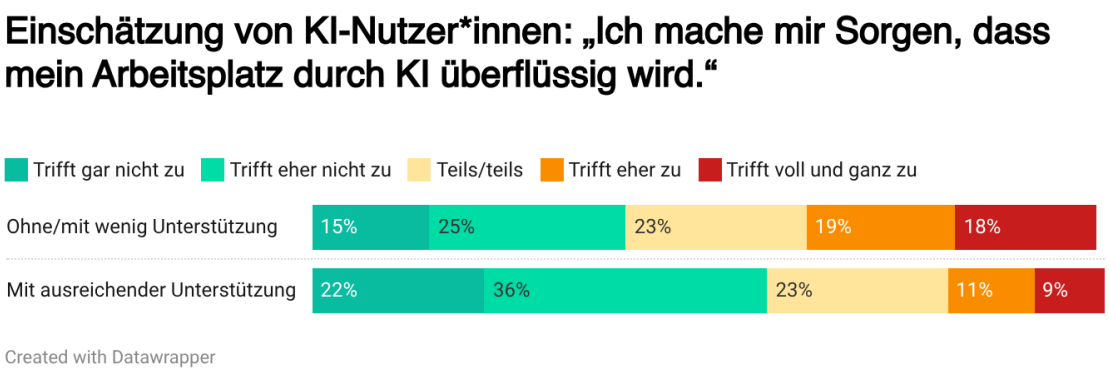


Basis: nur KI-Nutzer*innen mit Einkommensangabe, n = 8.680. Die Antwortkategorie „teils/teils" ist in der Basis enthalten, wird in der Abbildung aber nicht dargestellt; die Werte je Einkommensgruppe ergänzen sich deshalb nicht zu 100 Prozent.

5. KI-ARBEITSPLATZSORGEN: WO DIE SORGEN AM GRÖßTEN SIND, FEHLT HÄUFIGER UNTERSTÜTZUNG

Die Erhebung zeigt einen starken Zusammenhang zwischen der Unterstützung, die Befragte angeben im Umgang mit KI zu erhalten, und ihren Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz (siehe Abb. 11). Befragte, die sich ausreichend unterstützt fühlen, äußern deutlich seltener Sorgen vor Arbeitsplatzverlust. In der Gruppe ohne bzw. mit wenig Unterstützung äußern 37 Prozent der Befragten Sorgen um ihren Arbeitsplatz. Wenn die Befragten angegeben haben, ausreichend Unterstützung zu erhalten, liegt dieser Anteil bei 20 Prozent.

Abb. 11: Wer sich ausreichend unterstützt fühlt, sorgt sich deutlich seltener um den Arbeitsplatz



Basis: nur KI-Nutzer*innen, die auf die Unterstützungsfrage mit „trifft eher nicht/gar nicht zu" [ohne/mit wenig Unterstützung] oder „trifft voll und ganz/eher zu" [mit ausreichender Unterstützung] geantwortet haben, n = 7.533

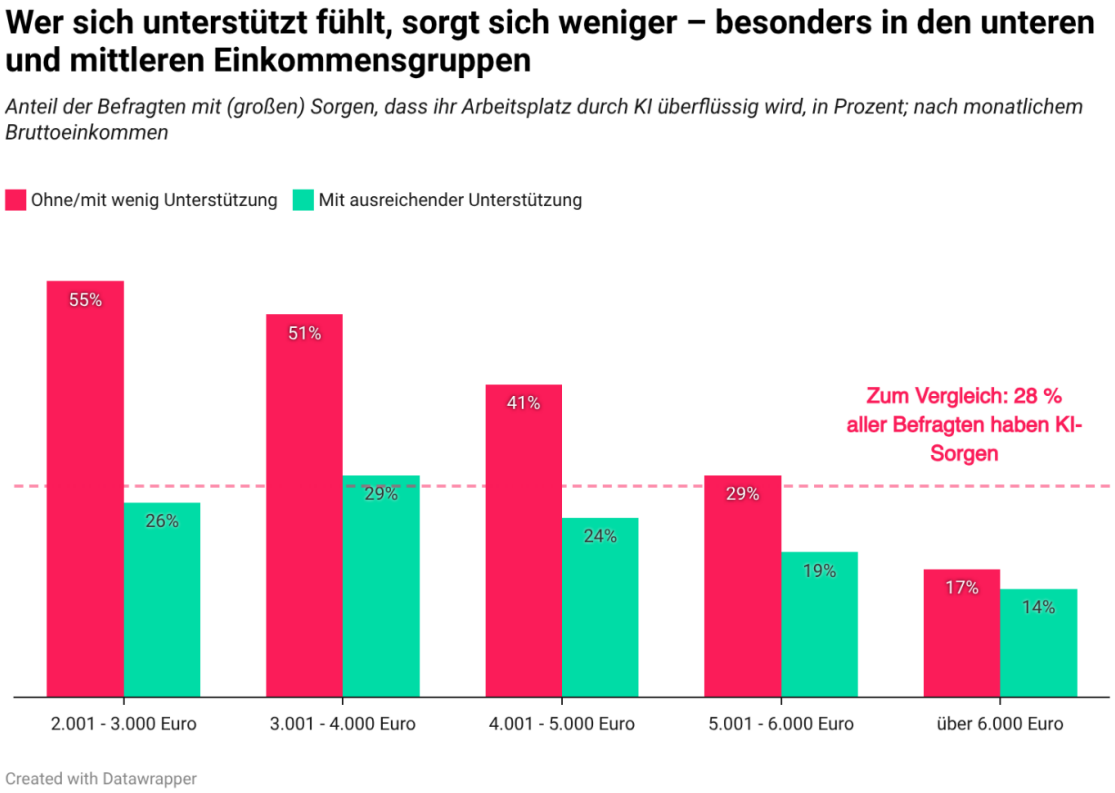
Aus den Daten dieser Befragung lässt sich zwar nicht eindeutig ableiten, ob fehlende Unterstützung die Sorgen vor Arbeitsplatzverlust verstärkt oder ob Beschäftigte mit größeren Sorgen die Unterstützungsangebote ihres Arbeitgebers kritischer bewerten. Die Ergebnisse weisen jedoch auf einen engen Zusammenhang zwischen Unterstützung und der Bewertung von KI hin. Dafür sprechen auch Befunde einer OECD-Befragung von Arbeitgebern und Beschäftigten im Finanzsektor. Qualifizierung und die Konsultation der Beschäftigten gehen demnach mit besseren Ergebnissen und geringeren Ängsten einher (vgl. Lane/Williams/Broecke 2023; ähnlich BCG 2025; Krzywdzinski 2024).

Die gemeinsame Erklärung der europäischen Sozialpartner im Bankensektor zu KI (2024) hebt ebenfalls die Notwendigkeit von kontinuierlicher Weiterbildung und Umschulungen hervor, damit die Arbeitskräfte für die Zukunft gerüstet sind. Der Erwerb neuer, für das digitale Zeitalter erforderlicher Fähigkeiten und die Anpassung an neue Arbeitsrealitäten solle eine der Prioritäten sein, die Arbeitgeber und Gewerkschaften gemeinsam gestalten (vgl. UNI Europa Finance / European Banking Federation / European Association of Cooperative Banks / European Savings and Retail Banking Group 2024).

Der Unterschied ist in niedrigeren und mittleren Einkommensgruppen am größten

Das beschriebene Muster – wer sich ausreichend unterstützt fühlt, sorgt sich seltener – findet sich in allen Einkommensgruppen (siehe Abb. 12). Am weitesten liegen die beiden Gruppen (mit oder ohne ausreichender Unterstützung) in den unteren und mittleren Einkommensgruppen auseinander. In der Einkommensgruppe 2.001 bis 3.000 Euro äußern 55 Prozent derjenigen ohne ausreichende Unterstützung Arbeitsplatzsorgen gegenüber 26 Prozent derjenigen, die sich ausreichend unterstützt fühlen. In der Gruppe mit 3.001 bis 4.000 Euro sind es 51 Prozent gegenüber 29 Prozent.

Abb. 12: Unterstützung und Arbeitsplatzsorgen – größte Unterschiede in den unteren und mittleren Einkommensgruppen



Basis: nur KI-Nutzer*innen mit Einkommensangabe, die auf die Unterstützungsfrage mit „trifft voll und ganz/eher zu" (mit ausreichender Unterstützung) oder „trifft eher nicht/gar nicht zu" (ohne/mit wenig Unterstützung) geantwortet haben. n = 6.357.

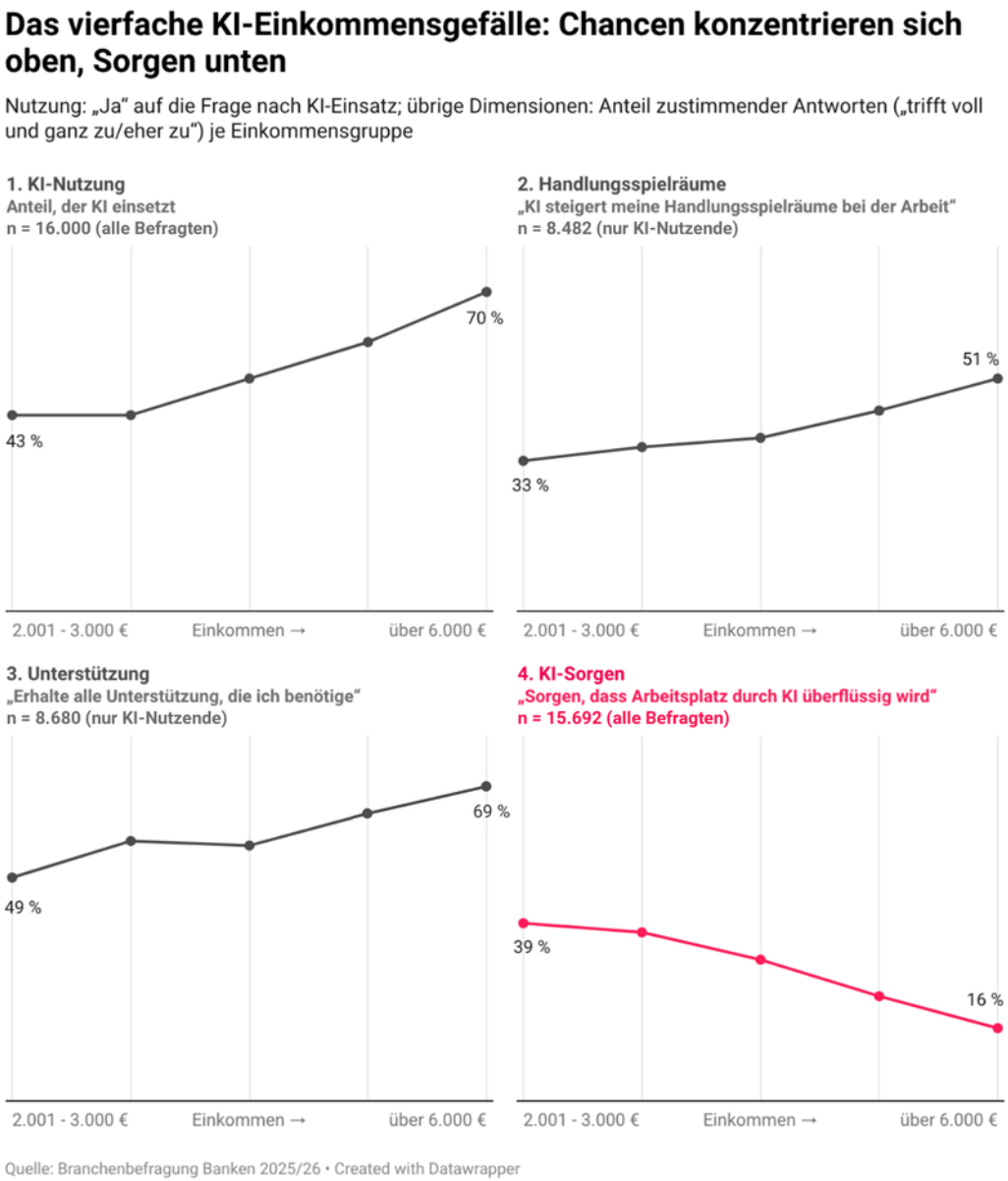
Zum Vergleich: Über alle Befragten hinweg – unabhängig von KI-Nutzung und erhaltener Unterstützung – äußern 28 Prozent Sorgen, dass ihr Arbeitsplatz durch KI überflüssig wird. n = 18.988 (siehe Abb. 5).

Grundsätzlich gilt, ob Beschäftigte KI als Unterstützung oder als Konkurrenz erleben, hängt wesentlich davon ab, ob sie in den Veränderungsprozess eingebunden werden und welche Perspektiven ihnen eröffnet werden (vgl. Hermann/Puntoni/Morewedge 2025; Hoppe/Hermes 2021). Wo der Eindruck entsteht, dass KI den Menschen ersetzen soll oder bestehende Arbeitsprozesse einfach überrollt werden, drohen Blockaden (vgl. Krzywdzinski 2024). Gerade in den unteren und mittleren Einkommensgruppen, in denen die Sorgen am größten sind (siehe Abb. 12), kommt es deshalb auf glaubhafte Beschäftigungsperspektiven und tatsächliche Unterstützung sowie einen frühzeitigen Dialog mit den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen an.

6. DAMIT ALLE PROFITIEREN: MITBESTIMMUNG STÄRKEN

Das beschriebene vierfache KI-Einkommensgefälle – bei Nutzung, Handlungsspielräumen, Unterstützung und Arbeitsplatzsorgen – ist der zentrale Befund dieser Befragung (siehe Abb. 13). Insbesondere die Befragten aus niedrigeren und mittleren Einkommensgruppen (bis 5.000 Euro) erleben im Vergleich zu Befragten aus höheren Einkommensgruppen die Veränderungen bisher häufiger als Unsicherheit und seltener als Chance. Damit zeichnet sich eine Konfliktlinie ab, die über Fragen des Technikeinsatzes hinausgeht. Denn wenn Chancen (z.B. neue Handlungsspielräume) und Risiken (z.B. Sorgen vor Arbeitsplatzverlust) ungleich verteilt sind, droht KI bestehende Unterschiede in der Arbeitswelt eher zu verstärken, statt sie abzubauen.

Abb. 13: Das vierfache Einkommensgefälle im Überblick



In allen vier Dimensionen liegen die Einkommensgruppen bis 5.000 Euro unter dem jeweiligen Durchschnitt – bei den Sorgen darüber (siehe Abb. 4, 6, 8 und 10). Dieser Ungleichverteilung entgegenzuwirken ist eine zentrale Gestaltungsaufgabe für die Sozialpartner, damit KI allen Beschäftigten im Bankensektor nutzt. Die Auswertung legt nahe, dass es auf die Bedingungen ankommt, unter denen KI eingeführt wird: Wo Beschäftigte sich ausreichend unterstützt fühlen, sind die Sorgen deutlich geringer – am stärksten in den unteren Einkommensgruppen.

Aus der Befragung ergeben sich drei zentrale Handlungsfelder.

Bedarfsgerechte Unterstützung beim KI-Einsatz sicherstellen

Erstens: Unterstützung muss dort ankommen, wo die Sorgen am größten sind. Die Befragung zeigt, dass sich gerade die Beschäftigtengruppen mit den größten Arbeitsplatzsorgen am seltensten ausreichend unterstützt fühlen (siehe Abb. 6 und 10). Beschäftigte müssen während der Arbeitszeit die Möglichkeit haben, benötigte neue Kompetenzen zum Umgang mit KI systematisch und bedarfsgerecht zu erwerben. Die Unterstützung muss alle Beschäftigten erreichen – unabhängig von Tätigkeit, Einkommen, Alter oder Vorerfahrung.

Art. 4 der europäischen KI-Verordnung verpflichtet Arbeitgeber, Maßnahmen zu ergreifen, um die Entwicklung der KI-Kompetenz der Beschäftigten zu unterstützen.[15] Hierfür kommt es zukünftig darauf an, Umfang, Zeitpunkt und Zugang zu Qualifizierung tariflich und in Dienst- und Betriebsvereinbarungen verbindlich zu regeln, damit die Perspektiven, Qualifizierungsbedarfe und Interessen der verschiedenen Beschäftigtengruppen bei der Einführung und Nutzung von KI angemessen berücksichtigt werden.[16]

Sichere Perspektiven schaffen

Zweitens: Sicherheit und Perspektiven sind zentral für die Akzeptanz. 28 Prozent der Befragten verbinden den Einsatz von KI mit der Sorge, der eigene Arbeitsplatz könnte überflüssig werden (siehe Abb. 5). Diese Sorgen konzentrieren sich auf niedrigere und mittlere Einkommensgruppen, die bislang zugleich seltener von den positiven Effekten berichten (siehe Abb. 8).

Wenn KI nicht als Bedrohung wahrgenommen werden soll, braucht es neben angemessener Unterstützung auch verlässliche Perspektiven. Dazu gehört, dass der Einsatz von KI nicht auf den Abbau von Arbeitsplätzen ausgerichtet sein darf. Vielmehr sollten zukünftig tarifliche und betriebliche Regelungen sicherstellen, dass KI für die Weiterentwicklung von Tätigkeiten und Qualifikationen zu nutzen ist. Ohne solche Perspektiven bleibt KI für viele Beschäftigte ein Unsicherheitsfaktor.

Zu verlässlichen Perspektiven gehört auch die Frage, was KI mit der Arbeit selbst macht. Nur 43 Prozent der Befragten, die KI nutzen, erleben dadurch bisher erweiterte Handlungsspielräume (siehe Abb. 7). Zugleich berichten KI-Nutzende mit höheren Einkommen häufiger von mehr Eigenständigkeit in ihrer Arbeit durch KI als Beschäftigte mit niedrigen und mittleren Einkommen (siehe Abb. 8). Wenn KI insbesondere in unteren und mittleren Einkommensgruppen vor allem dazu dient, mehr in kürzerer Zeit zu erledigen, ohne die Gestaltungsspielräume der Beschäftigten zu erweitern, droht statt Entlastung eine weitere Verdichtung der Arbeit. KI-Systeme müssen deshalb so eingesetzt werden, dass sie die Handlungsspielräume der Beschäftigten

[15] Früher verlangte Art. 4 KI-VO, ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz *sicherzustellen*. Mit der Digital-Omnibus-Verordnung aus dem Juli 2026 wurde die Vorgabe abgeschwächt. Die Sicherstellung eines bestimmten Kompetenzniveaus schreibt sie seitdem nicht mehr vor.

[16] Die BaFin weist unabhängig von der Aufweichung der Vorgaben in der europäischen KI-Verordnung darauf hin, dass Beschäftigte in der Bankenbranche abhängig von ihren Arbeitsaufgaben über ausreichende Kenntnisse der eingesetzten KI-Systeme verfügen müssen (BaFin 2025).

nachweislich erweitern, und Produktivitätsgewinne dürfen nicht einseitig in höhere Leistungserwartungen übersetzt werden.

Damit KI allen nutzt: Mitbestimmung sorgt für gute Arbeitsbedingungen und Akzeptanz

Drittens: KI wird Arbeitsprozesse, Tätigkeitsprofile und Geschäftsmodelle im Bankensektor verändern. Ob sich das Versprechen einlöst, dass KI die Bankbeschäftigten von Routineaufgaben entlastet und ihre Handlungsspielräume erweitert, entscheidet sich an der Gestaltung der Einführung von KI-Anwendungen.

In ihrer gemeinsamen KI-Erklärung von 2024 bekräftigen die europäischen Sozialpartner des Bankensektors – Arbeitgeber wie Gewerkschaften – die Bedeutung des sozialen Dialogs, einschließlich Tarifverhandlungen, um die Auswirkungen von KI auf die Beschäftigung zu gestalten (vgl. UNI Europa Finance / European Banking Federation / European Association of Cooperative Banks / European Savings and Retail Banking Group 2024). Für die deutsche Praxis heißt das konkret: Tarifverträge ebenso wie Dienst- und Betriebsvereinbarungen sind Instrumente, über die Beschäftigte und ihre Vertretungen den KI-Einsatz mitgestalten.

Die Befragung zeigt, dass es entlang des Einkommens ein durchgängiges KI-Gefälle gibt – bei Nutzung, Handlungsspielräumen, Unterstützung und Sorgen. Ohne Mitbestimmung und tarifvertragliche Absicherung droht sich dieses Gefälle zu verfestigen. Die Mitbestimmung spielt hier eine zentrale Rolle, um Interessen der verschiedenen Beschäftigtengruppen frühzeitig einzubringen und zu artikulieren. In der aktuellen Phase der Einführung kommt es entscheidend darauf an, welche Grundsätze und Leitplanken für den Einsatz von KI tarifvertraglich und im Betrieb vereinbart werden, damit die Technologie allen nutzt.

VER.DI-FACHGRUPPE BANKGEWERBE

Positionspapier „KI in Banken“

Im Positionspapier der ver.di-Fachgruppe Bankgewerbe wurden bereits im März 2025 zentrale Grundsätze und Forderungen formuliert, die thematisch über die hier ausgewerteten Fragen hinausgehen. Dazu zählen der Grundsatz, dass Beschäftigte die letzte Entscheidungsinstanz bleiben und KI ihre Handlungsspielräume erweitern statt einschränken soll, ein tariflicher Anspruch auf Qualifizierung, die Sicherung von Beschäftigung und Perspektiven sowie eine starke Mitbestimmung bei Einführung und Nutzung von KI.

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen zentrale Forderungen aus dem Positionspapier und zeigen, wo sie am dringendsten umgesetzt werden müssen: in den unteren und mittleren Einkommensgruppen bis 5.000 Euro, in denen die Sorgen am größten sind und die Unterstützung am schwächsten ist.

7. ANSATZPUNKTE FÜR BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE

FÜR DIE BETRIEBLICHE PRAXIS

Was heißt das für die betriebliche Praxis?

Für Betriebs- und Personalräte entsteht mit dem zunehmenden Einsatz von KI in Banken ein neues Handlungsfeld. Wichtige Ansatzpunkte für die Praxis:[17]

- **Frühzeitig informieren lassen:** Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat bereits über die Planung des KI-Einsatzes unterrichten und diese mit ihm beraten (§ 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG) – nicht erst bei der Einführung.
- **Sachverstand hinzuziehen:** Muss der Betriebsrat den Einsatz von KI beurteilen, gilt die Hinzuziehung einer*eines Sachverständigen als erforderlich (§ 80 Abs. 3 BetrVG).[18]
- **Qualifizierung einfordern:** Art. 4 der KI-Verordnung verpflichtet Arbeitgeber Maßnahmen zu ergreifen, um die Entwicklung der KI-Kompetenz der Beschäftigten zu unterstützen – diese Vorgabe kann betrieblich weiter ausgestaltet werden. Qualifizierungen sollten möglichst während der Arbeitszeit und bedarfsgerecht, nicht als reine „Klick-Schulungen“ stattfinden.
- **Weiterbildung und Umschulung einfordern:** Damit die Beschäftigungsfähigkeit gesichert und – wo Tätigkeiten wegfallen – auf andere Aufgaben und Berufsbilder vorbereitet wird.
- **Verbindlich regeln:** Einführung, Nutzung und Überwachung von KI-Systemen gehören in Dienst- und Betriebsvereinbarungen (siehe auch § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG); etwa mit Begleitgremien und regelmäßigen Folgenabschätzungen, insbesondere bei Hochrisiko-KI. Die Beteiligung sollte dabei nicht grundsätzlich auf hohe Risikoklassen nach der europäischen KI-Verordnung beschränkt sein, denn auch regulatorisch unkritische Anwendungen können Arbeitsinhalte verändern und Leistungsanforderungen erhöhen.
- **Vernetzung:** Betroffene Beschäftigte, erfahrene IT-Kolleg*innen sowie Datenschutzbeauftragte*n einbinden.
- **Verhandlungen begleiten lassen:** Bei der Aushandlung einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung zu KI können sich Interessenvertretungen fachlich begleiten lassen – etwa durch ver.di oder beratende Institute wie INPUT Consulting.

17 Siehe auch: Däubler-Gmelin, H. (2025): Worauf Betriebsrat und Personalrat achten müssen. Erfahrungen und Beispiele für Formulierungen aus Verhandlungen über KI-Vereinbarungen; Seibold, B., Grasy, J. (2026): Mitbestimmte, wertebasierte und lernende KI-Gestaltung. Porträt über die Einführung und Gestaltung von KI-Systemen bei der Provinzial Holding AG, erstellt für das I.M.U.-Institut der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

18 In mehreren Landespersonalvertretungsgesetzen fehlt die Sachverständigenklausel aus dem BetrVG bisher.

LITERATURVERZEICHNIS

BaFin (2025): Orientierungshilfe zu IKT-Risiken beim Einsatz von KI in Finanzunternehmen, Bonn.

Boston Consulting Group (BCG) (2025): AI at Work: Momentum Builds, but Gaps Remain. Online verfügbar unter: BCG – AI at Work: Momentum Builds, but Gaps Remain (abgerufen am 07.05.2026).

Brynjolfsson, E., Li, D., Raymond L. (2023): Generative AI at Work. NBER Working Paper 31161, Cambridge.

Cofinpro AG / VÖB-Service GmbH (2025): KI in Banken 2025. Vom Hype zur Realität, Frankfurt am Main.

Däubler-Gmelin, H. (2025): Worauf Betriebsrat und Personalrat achten müssen. Erfahrungen und Beispiele für Formulierungen aus Verhandlungen über KI-Vereinbarungen. In: Däubler, W., Klengel, E. (Hrsg). KI im Betrieb, Bund-Verlag.

Genz, S., Gregory, T., Janser, M., Lehmer, F., Matthes, B. (2021): How Do Workers Adjust When Firms Adopt New Technologies? ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 21-073.

Grabau, M., Brust, M. (2026): Wem gehört der Produktivitätsgewinn der künstlichen Intelligenz (KI)?. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 18/2026.

Guisset, A., Barslund, M., Pulignano, V., Lenaerts, K., Porcheddu, D., Prosdocimi, S., Tobback, I. (2025). Anthropocentric approach to AI to support people and companies. Developing social dialogue on e-skills of workers in the European financial sector. FinAI Assessment Comparative Research Report.

Hermann E., Puntoni S., Morewedge C. (2025): GenAI and the psychology of work. Trends in Cognitive Sciences, No. 29, 802-813.

Hoppe, M. (2023): Künstliche Intelligenz in der betrieblichen Praxis. Durch Mitbestimmung und Beteiligung die Transformation meistern. In: FIfF-Kommunikation 3/2023, S. 26-30.

Hoppe, M., Hermes, A. (2021): Beschäftigteninteressen und Regulierungserfordernisse bei KI-Anwendungen. Stuttgart. Fraunhofer Verlag (Reihe Automatisierung und Unterstützung in der Sachbearbeitung mit Künstlicher Intelligenz, Band 7).

humAIn work.lab (Hrsg.) (2023): KI und Mitbestimmung – Lessons Learned aus der Praxis. München.

Humlum, A., Vestergaard, E. (2025). The unequal adoption of ChatGPT exacerbates existing inequalities among workers. Proceedings of the National Academy of Sciences, 122(1).

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2026): IAB-Betriebspanel 2025. Nürnberg.

Jülke, M. (2026): KI-Telefonie im Bankwesen: Wenn das Telefon zur Engstelle wird. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 8/2026.

Kämpf, T. (2025): Künstliche Intelligenz und der Wandel von Arbeit. In: Däubler, W., Klengel, E. (Hrsg). KI im Betrieb, Bund-Verlag.

Klengel, E., Wenckebach, J. (2025): Welche Rechte haben Betriebsrat und Personalrat? In: Däubler, W., Klengel, E. (Hrsg). KI im Betrieb, Bund-Verlag.

Kröner, A. (2026): „Wie KI die Banken verändert – die acht wichtigsten Erkenntnisse“. Online verfügbar unter: Handelsblatt-Artikel (abgerufen am 07.07.2026).

Krzywdzinski, M. (2024): Zwei Welten der KI in der Arbeitswelt: Wie Management und Betriebsräte die Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen gestalten (No. 39). Weizenbaum Discussion Paper.

Lane, M., Williams, M., Broecke, S. (2023): The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Nr. 288. OECD Publishing, Paris.

Meckel, M. (2026): „Warum Leistung im echten Leben immer weniger zählt“. Online verfügbar unter: Handelsblatt-Artikel (abgerufen am 06.05.2026).

Reuse, S., Engelke, T. (2026): Entwicklung eines ganzheitlichen AI Use Case zur Erstellung des Gesamtrisikoberichts. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 8/2026.

Rump, J. (2026): Substitutionspotenziale durch digitale Automatisierung und KI in Banken. Institut für Beschäftigung und Employability, Ludwigshafen.

UNI Europa Finance / European Banking Federation / European Association of Cooperative Banks / European Savings and Retail Banking Group (2024): Gemeinsame Erklärung der europäischen Sozialpartner im Bankensektor zu Beschäftigungsaspekten künstlicher Intelligenz (Joint Declaration on Employment Aspects of Artificial Intelligence), Brüssel, 14. Mai 2024.

Verband öffentlicher Banken (VÖB) (2026): KI in Banken. Wohin geht die Reise? In: Gemeinsam-Gestalten Magazin für die öffentlichen Banken.

Visionary Analytics (2026): Shaping GenAI for a sustainable and fair services economy. Gemeinsamer Bericht von European Banking Federation, ACT – Voice of European Media, Connect Europe and UNI Europa. Finanziert von der Europäischen Union.

ANHANG

Tabelle 1: Soziodemographische Merkmale der Befragten

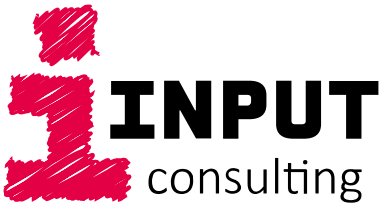
Teilnehmende	Anzahl	Anteil
Begonne Fragebögen	23.121	
Abgeschlossene Fragebögen	17.524	76%
Alter		
unter 25 Jahre	512	3%
zwischen 25 und 34 Jahre	2.238	13%
zwischen 35 und 44 Jahre	3.436	19%
zwischen 45 und 54 Jahre	5.526	31%
zwischen 55 und 64 Jahre	6.161	34%
über 65 Jahre	76	0%
Geschlecht		
weiblich	8.942	52%
männlich	8.308	48%
divers	52	0%

Created with Datawrapper

Beschäftigtenstatus	Anzahl	Anteil
Vollzeit	13.155	74%
Teilzeit	4.556	26%
Monatliche Bruttoeinkommen		
bis zu 2.000 Euro	536	3%
zwischen 2.001 und 3.000 Euro	1.575	10%
zwischen 3.001 und 4.000 Euro	2.744	17%
zwischen 4.001 und 5.000 Euro	3.748	23%
zwischen 5.001 und 6.000 Euro	3.377	21%
über 6.000 Euro	4.020	25%
Beschäftigtengruppe		
Angestellte*r	11.632	65%
ÜT (AT) Beschäftigte*r	5.523	31%
Auszubildende*r oder dual Studierende*r	223	1%
Beamte*r	417	2%

Created with Datawrapper

WORKING PAPER #03



forschen | entwickeln | beraten

INPUT Consulting
Gemeinnützige Gesellschaft für Innovationstransfer,
Post und Telekommunikation mbH

Theodor-Heuss-Str. 2
70174 Stuttgart

Fon: +49 (0) 711 2 62 40 80
Mail: info@input-consulting.de

www.input-consulting.de