

Technology Impact Analyse & Strategische Personalplanung in Banken

Auszug aus unserer Analyse von 5 Geschäftsbereichen und 16 Fach-/Querschnittsbereichen

Nicole Fabig-Grychtol, Ralf Hendrik Kleb und Dr. Martin Möhrle

Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die künftige Jobstruktur, Skillbedarfe und Rollenprofile | Bereichsspezifische und -übergreifende Lernpfade bis 2030+

CHANGE LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions

01 | Herausforderungen und Zielsetzung der Analyse

Herausforderungen bis 2035

Die Bankenbranche steht vor einem grundlegenden Wandel, der durch technologische Innovationen, regulatorische Anforderungen und gesellschaftliche Veränderungen geprägt ist.

Insbesondere **Technologien** wie Künstliche Intelligenz, Robotik, Block-chain und Quantum Computing führen zu massiven Umbrüchen in bestehenden Prozessen und Arbeitsstrukturen.

Gleichzeitig verschärfen sich **regulatorische Vorgaben**, etwa in den Bereichen Nachhaltigkeit (ESG), Compliance und Datensicherheit, weiter.

Die **Erwartungshaltung der Kunden** wandelt sich hin zu vollständig personalisierten, digitalen und transparenten Dienstleistungen, was Banken zwingt, traditionelle Geschäftsmodelle grundlegend anzupassen.

Der zunehmende **Wettbewerb** durch agile und innovative Anbieter wie FinTechs und Technologieunternehmen erhöht zusätzlich den Druck, digitale Innovationen schnell umzusetzen.

Diese tiefgreifenden Veränderungen erfordern von Banken eine frühzeitige und gezielte Auseinandersetzung mit den Auswirkungen auf Jobprofile, Kompetenzanforderungen sowie Personalentwicklung.

Zielsetzung unserer Analyse

Ziel dieser umfassenden Analyse ist es, Banken dabei zu unterstützen, ihre Personalstrategien auf die anstehenden technologischen und regulatorischen Herausforderungen bis 2035 auszurichten. Die Analyse basiert auf einer Untersuchung von 5 Geschäftsbereichen und 16 Fach-/Querschnittsbereichen.

Für jeden dieser Bereiche wurden vier zentrale Themen beleuchtet:

- **Veränderung von Tätigkeiten und Prozessen** und damit der Jobstruktur durch Digitalisierung, Automatisierung, KI, Plattformlösungen und neue Datenquellen.
- **Verschiebung der Skillanforderungen**, insbesondere durch die Zunahme technologiegestützter, datenbasierter und kundenzentrierter Aufgaben.
- **Weiterentwicklung oder Entstehung neuer Rollenprofile**, etwa durch das Zusammenspiel von Fachlichkeit, Technologieverständnis und interdisziplinärer Zusammenarbeit.
- **Ableitung konkreter Lernbedarfe und Entwicklung bereichsspezifischer Lernpfade**, um Mitarbeitende gezielt auf die zukünftigen technologischen und organisatorischen Herausforderungen vorzubereiten.

01 | Die künftigen Technologie- und Marktentwicklungen führen zu veränderten Kompetenzanforderungen

Herausforderungen

Demografiedruck: Die Babyboomer scheiden aus dem Arbeitsleben aus und nehmen jahrzehntelange Erfahrung mit.

Digitalisierungsschub: Prozesse, Services und Schnittstellen verändern sich radikal, was neue Kompetenzanforderungen mit sich bringt.

Produktivitätsnotwendigkeit: Mitarbeiter müssen durch smarte Ressourcensteuerung mehr Wirkung entfalten.

Innovationsdruck: Digitalisierung, Automatisierung und KI sowie sich verändernde Kundenbedürfnisse erfordern Innovationen und schnelle Anpassungen.

Wettbewerbsfähigkeit: Technologische und regulatorische Entwicklungen erfordern Flexibilität und schnelle Marktreaktionsfähigkeit.

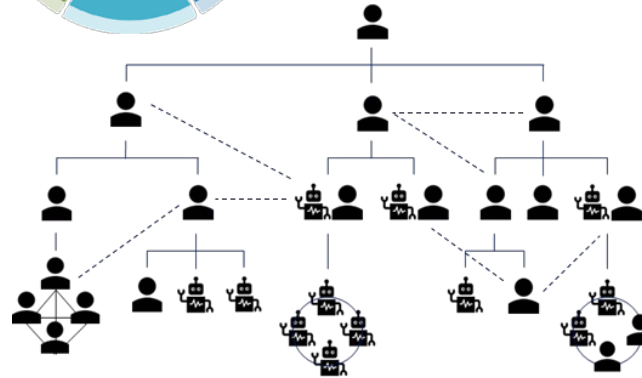
Souveränitätsanspruch: Mitarbeiter müssen ihre Fähigkeiten gezielt und selbstgesteuert weiterentwickeln, um anschlussfähig und wirksam zu bleiben.

Arbeitsmarktrealität: Externe Rekrutierung allein reicht nicht aus – interne Potenziale müssen schneller und besser erkannt und aktiviert werden.

Sich verändernde Arbeitswelt



Agile, durchlässige Strukturen mit hohem Grad an Standardisierung, Automatisierung und Augmentierung



Veränderung von Tätigkeiten und Prozessen und damit der Jobstruktur durch Digitalisierung, Automatisierung, KI, Plattformlösungen und neue Datenquellen.

Verschiebung der Skillanforderungen, insbesondere durch die Zunahme technologiegestützter, datenbasierter und kundenzentrierter Aufgaben.

Weiterentwicklung oder Entstehung neuer Rollenprofile, etwa durch das Zusammenspiel von Fachlichkeit, Technologieverständnis und interdisziplinärer Zusammenarbeit.

Ableitung konkreter Lernbedarfe und Entwicklung bereichs- und rollenspezifischer Lernpfade, um Mitarbeiter gezielt auf die zukünftigen technologischen und organisatorischen Herausforderungen vorzubereiten.

Kulturveränderung: Führung und Zusammenarbeit verändern sich deutlich.

01 | Themenübersicht der vorliegenden Analyse

5 Geschäftsbereiche und 16 Fach-/Querschnittsbereiche von Banken



Welche **technologischen Entwicklungen** kommen auf die Unternehmen in der nächsten Dekade zu?



Welche **Jobs** werden in den Fachbereichen **automatisiert** und in Zukunft wegfallen?



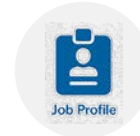
Welche **Jobs** werden sich in den Fachbereichen in Zukunft aufgrund der Digitalisierung **verändern**?



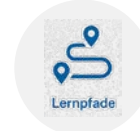
Welche **Jobs** werden in den Fachbereichen in Zukunft **neu entstehen**?



Welche Auswirkungen werden die technologischen Entwicklungen auf die **künftigen Skillbedarfe** der Fachbereiche haben?



Wie werden sich die konkreten **Aufgabenprofile, Qualifikations- und Skillanforderungen** in den Fachbereichen verändern?



Welche **Lernpfade** bieten sich für die Entwicklung der zukünftigen Jobs an?



Wie lassen sich die künftig erforderlichen **Skills beschreiben**, welche Skill-Level, Beispiele und verwandte Bereiche gibt es?

02 | Übersicht der untersuchten Geschäftsbereiche

5 Geschäftsbereiche mit je 4 exemplarischen Untersuchungsfeldern



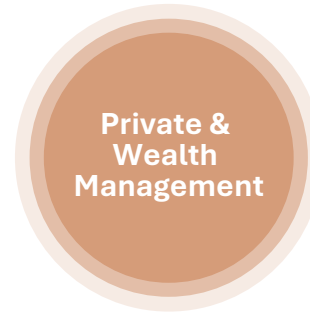
- Kundenschnittstelle
- Filialbetrieb/Self-Service
- Kreditvergabe
- Zahlungsverkehr



- Trade Finance
- Cash & Liquidity Management
- Firmenkredit (SME)
- Kundenbetreuung



- Cross-Border Payments/FX
- Trade Finance International
- Treasury des Global-Portfolios
- Compliance/Sanctions



- Robo-Advisory/Portfoliosteuerung
- Alternative Assets/Tokenisierung
- Digital Advice
- Research & Due Diligence



- Algorithmic Trading
- ECM/DCM/M&A
- Sales & Trading
- Research & Structuring

02 | Übersicht der untersuchten Fach-/Querschnittsbereiche (1/2)

16 Funktionscluster mit je 4 exemplarischen Untersuchungsfeldern

Treasury & ALM

- Cash & Liquiditätsmanagement
- TMS/Plattformen
- Hedging & Zins-/FX-Risiko
- Compliance & Reporting (TMS)

Risk Management

- Kreditrisiko
- Marktrisiko
- Operationelles Risiko
- Modell-Governance (BCBS239)

Compliance, Legal & Anti-Financial Crime

- AML/Financial Crime
- KYC/KYB
- Regulatory Reporting
- Governance & Legal Risk

Interne Revision & Audit

- Kontinuierliches Auditing
- Anomalie-/Fraud Detection
- Audit-Planung & Automatisierung
- Reporting & Insight-Generierung

Operations & Back-Office

- Transaktionsverarbeitung
- Reconciliation & Exception Mgmt
- Client Lifecycle Management
- Vendor & Outsource Management

Middle Office & Technology Support

- Trade/Deal Processing
- Risk & Position Control
- Data Management & Integration
- Infrastructure & Support Tools

IT/Group Technology & Operations

- Cloud & Infrastruktur
- DevSecOps & AIOps
- Softwareentwicklung & GenAI
- Cybersecurity & Resilience

Finance & Controlling

- Automatisierte Monatsabschlüsse
- Forecasting & Predictive Analytics
- Tax & Regulatory Compliance
- Finance Business Partnering & Advisory

02 | Übersicht der untersuchten Fach-/Querschnittsbereiche (2/2)

16 Funktionscluster mit je 4 exemplarischen Untersuchungsfeldern

Human Resources Management

- Recruiting & Talent Acquisition
- Learning & Development
- Performance Mgmt & Recognition
- Organisation & Change Management

Marketing & Produktmanagement

- Kundensegmentierung & CRM
- Pricing & Dynamic Pricing
- Produktentwicklung & Lifecycle
- Kampagnen & Kommunikation

Data/Analytics/Quantitative Teams

- Data Integration & Governance
- Descriptive & Diagnostic Analytics
- Predictive & Prescriptive Analytics
- Quantitative / Algorithmic Research

Cybersecurity & Information Security

- Threat Detection & SOAR
- Zero-Trust & Identity Security
- Post-Quantum Cryptography
- Data Privacy & Resilience

Regulatorik / Regulatory Affairs

- Regulatory Reporting
- SupTech & Monitoring
- Basel III / IV & IFRS
- Reporting Governance

Corporate Affairs/PR/Kommunikation

- Social Listening & Media
- PR-Content & Chatbots
- Stakeholder Management
- Crisis Communication

Facility/Infrastruktur-Management

- Smart Building & IoT
- Occupancy & Workplace Analytics
- Security & Access Control
- Sustainability Monitoring

Sustainability/ESG

- ESG Data Collection & Reporting
- Climate & Risk Analysis
- Green Finance & Bonds
- ESG Governance & Audits

03 | Trends und Technology Impact im Überblick



Um die Auswirkungen technologischer Innovationen auf Personalplanung und Kompetenzentwicklung zu analysieren, wurden 5 Geschäftsbereiche und 16 Fach-/Querschnittsbereiche betrachtet.

Die **Geschäftsbereiche** umfassen Retail Banking, Commercial Banking, Global/International und Corporate Banking, Investment Banking sowie Private und Wealth Management. Diese Bereiche bilden das Kernstück des Bankgeschäfts und stehen aktuell vor massiven technologischen Umbrüchen.

Automatisierung und KI verändern beispielsweise Tätigkeiten im Retail Banking, insbesondere bei Kreditvergabe und Kundenberatung. Im Investment Banking verändern KI-basierte Analysen, algorithmischer Handel und Quantum Computing maßgeblich klassische Handels- und Beratungsfunktionen. Das Corporate Banking erlebt durch digitale Plattformen und Blockchain-Lösungen eine Neugestaltung zentraler Prozesse wie Zahlungsverkehr oder Risikomanagement. Private Banking erfordert zunehmend digitale Kompetenzen in der Vermögensberatung und Portfoliosteuerung. Im Global/International Banking verändert der Einsatz digitaler Identitäten, zentraler Kundenplattformen und globaler Echtzeit-Zahlungssysteme das klassische Korrespondenzbankgeschäft grundlegend.

Die **Fach-/Querschnittsbereiche** beinhalten regulatorische und unterstützende Einheiten wie Risikomanagement, Compliance, Legal, Finanz- und Rechnungswesen sowie interne Revision. Durch verschärfte regulatorische Anforderungen, beispielsweise ESG-Vorgaben, Basel IV oder IFRS 9, steigen die Anforderungen an technologische und analytische Skills deutlich an.

Gleichzeitig ermöglichen automatisierte Prüfungssysteme und KI-basierte Analysen eine völlig neue Herangehensweise an Risikobewertung, regulatorisches Reporting und Finanzcontrolling.

HR muss künftig digitalisierte Lernformate und KI-gestütztes Talentmanagement einsetzen. IT und Digitalisierung benötigen vermehrt Kompetenzen in Cloud-Technologien, Data Science und Cybersecurity. Im Marketing werden datengetriebene Methoden und KI-basierte Kundenanalysen unverzichtbar. Cybersecurity-Bereiche müssen ihrerseits spezialisierte Kompetenzen in Threat Intelligence und Quantum Security aufbauen. Neue Rollen wie Data Scientists, Cybersecurity-Analysten und digitale Marketing-spezialisten prägen künftig die Struktur dieser Bereiche.

Die Analysen zeigen, welche Jobs wegfallen, sich verändern und welche neuen digitalen Rollen entstehen werden.

Ferner liefert die Untersuchung Hinweise, wie Mitarbeiterprofile angepasst werden müssen, um regulatorische Anforderungen effizient umzusetzen. Rollen wie regulatorische Datenanalysten, Technologie-Compliance-Experten und KI-gestützte Finanzcontroller werden künftig unverzichtbar sein.

Die Analyse liefert zudem Impulse, um notwendige Kompetenzentwicklungen zu planen, neue Jobprofile frühzeitig zu etablieren und Mitarbeiter gezielt für technologische Veränderungen zu qualifizieren.

03 | Schwerpunkte der Skillentwicklung bis 2035

Geschäftsbereiche

In den Geschäftsbereichen verschieben sich die Skillanforderungen stark in Richtung digitaler und technologischer Kompetenzen.

Im Retail Banking und Wealth Management werden Skills im Bereich digitaler Kundenberatung und automatisierter Prozesssteuerung zentral.

Commercial und Investment Banking erfordern verstärkt technisches Wissen zu Blockchain, Quantum Computing sowie KI-basierten Handelssystemen.

In allen Geschäftsbereichen ist es essenziell, die Mitarbeiter gezielt in digitalen Technologien zu qualifizieren, etwa in automatisierter Kreditentscheidung oder algorithmischem Handel.

Die Fähigkeit, kundenzentrierte digitale Lösungen zu entwickeln und KI-getriebene Entscheidungssysteme effektiv einzusetzen, wird zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil für Banken und erhöht die Agilität und Kundennähe der einzelnen Bereiche erheblich.

Fach-/Querschnittsbereiche

Die Skillentwicklung in Bereichen wie Risikomanagement, Compliance und Revision konzentriert sich besonders auf den Erwerb neuer regulatorischer Kenntnisse und Kompetenzen im Umgang mit digitalen Analysetools.

Mitarbeiter müssen lernen, mit KI-gestützten Risikomodellen, automatisiertem Reporting und Echtzeit-Datenanalysen umzugehen.

Im Bereich Compliance und Legal werden technologische und regulatorische Kenntnisse erforderlich, um automatisierte Prüfverfahren und KI-basierte Kontrollsysteme zu steuern.

Ziel ist es, Mitarbeiter frühzeitig auf Veränderungen wie die EU-Taxonomie, Basel IV oder IFRS 9 vorzubereiten.

Die konsequente Entwicklung dieser Fähigkeiten sichert Banken eine effektive Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen und stärkt ihre Widerstandsfähigkeit gegen Risiken und regulatorische Herausforderungen.

HR-Mitarbeiter benötigen Fähigkeiten zur Anwendung digitaler Lernplattformen und KI-gestützter Skill-Analysen.

Im Bereich IT und Digitalisierung sind Kenntnisse in Cloud-Technologien, KI-Modellen und Data Science zentral.

Marketing und Kommunikation erfordern verstärkt Kenntnisse im Umgang mit digitalen Kanälen, Datenanalyse und Customer Analytics.

Cybersecurity wird eine zentrale Rolle spielen, und entsprechende Skills in den Bereichen Threat Intelligence, Incident Response und Quantum Security müssen gezielt aufgebaut werden.

Diese bereichsübergreifende Skillentwicklung stellt sicher, dass Banken ihre technologische Infrastruktur schützen und gleichzeitig die Digitalisierung und Innovation strategisch vorantreiben können.

03 | Entwicklung der Jobstrukturen bis 2030+

Geschäftsbereiche

Die technologischen Veränderungen wirken sich tiefgreifend auf die Jobstrukturen der Geschäftsbereiche aus.

Im Retail Banking übernehmen KI-basierte Systeme Aufgaben wie Kreditentscheidungen und Kundenberatung, was klassische Tätigkeiten zunehmend ersetzt oder grundlegend verändert.

Im Investment Banking gewinnen automatisierte Handelsalgorithmen und Blockchain-basierte Lösungen an Bedeutung, was zu veränderten Anforderungen an Händler und Analysten führt.

Corporate Banking erlebt durch digitale Plattformen und KI-gestützte Analysen eine Transformation, die insbesondere die Beratungs- und Kreditprozesse neu definiert.

Die Analyse zeigt klar auf, welche Jobprofile künftig entfallen, welche deutlich verändert werden müssen und welche neuen, technologieorientierten Jobprofile entstehen, um die digitale Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten.

Fach-/Querschnittsbereiche

Risikomanagement und Compliance sehen zunehmend den Einsatz automatisierter Analysen und KI-basierter Risikomodelle, wodurch klassische manuelle Reporting- und Kontrolltätigkeiten ersetzt oder wesentlich verändert werden.

Im Finanz- und Rechnungswesen reduziert der Einsatz von RPA und KI die manuelle Datenverarbeitung erheblich, sodass Mitarbeitende vermehrt in steuernden, analytischen und strategischen Funktionen tätig werden.

Der Bereich Interne Revision entwickelt sich hin zu kontinuierlichen Prüfprozessen mittels automatisierter Prüfalgorithmen.

Diese Veränderungen führen zu neuen Rollenprofilen wie Datenanalysten für regulatorische Anforderungen, Technologie-Compliance-Spezialisten sowie KI-Risikoanalysten, um den veränderten Aufgaben optimal gerecht zu werden.

Im HR-Bereich übernehmen KI-basierte Tools Aufgaben wie Recruiting, Skill-Analyse und Mitarbeiterschulungen, wodurch traditionelle administrative Rollen transformiert werden.

IT und Digitalisierung wandeln sich hin zu spezialisierten Rollen wie Cloud-Architekten, Data Scientists und KI-Experten.

Marketing- und Kommunikationsbereiche sehen eine zunehmende Digitalisierung der Kundeninteraktion, was neue Jobprofile wie Data-driven Marketing Spezialisten hervorbringt.

Cybersecurity entwickelt spezialisierte Rollen zur Prävention und Reaktion auf Cyberangriffe, beispielsweise in Threat Intelligence oder Quantum Security.

Somit entstehen zukunftsorientierte Jobstrukturen, die technologische Innovationen und veränderte Geschäftsanforderungen bestmöglich unterstützen.

03 | Skillbedarfe bis 2030+

Geschäftsbereiche

Die Geschäftsbereiche der Banken benötigen künftig eine Mischung aus digitalen, technologischen und kundenorientierten Skills.

Im Retail Banking sind besonders digitale Beratungskompetenzen und Kenntnisse über Automatisierung entscheidend.

Investment Banking erfordert umfangreiches Wissen über algorithmischen Handel, KI-basierte Analysen und Quantum Computing.

Im Corporate Banking wächst der Bedarf an digitalen Beratungskompetenzen, Blockchain-Anwendungen und KI-gestützter Risikobewertung.

Zudem wird zunehmend Agilität und Anpassungsfähigkeit bei Mitarbeitenden erforderlich, um mit schnellem, technologischem Wandel und neuen Kundenanforderungen Schritt zu halten.

Diese spezifischen Skillbedarfe werden maßgeblich für die erfolgreiche Digitalisierung sein und erlauben es Banken, auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben und neue Wachstumsfelder effizient zu erschließen.

Fach-/Querschnittsbereiche

Im Risikomanagement und der Compliance werden Kenntnisse über regulatorische Neuerungen und die Fähigkeit zur Nutzung automatisierter Risikomodelle entscheidend.

Die Revision verlangt verstärkt Fähigkeiten zur Umsetzung automatisierter Prüfansätze und KI-basierter Analysen. Im Finanzwesen sind digitale Prozesssteuerung und technologische Kenntnisse wie RPA und Cloud-gestützte Finanzsysteme unverzichtbar.

Es entsteht somit ein Kompetenzprofil, das digitale und regulatorische Expertise kombiniert und Mitarbeiter ermöglicht, komplexe regulatorische Vorgaben effektiv umzusetzen sowie automatisierte und datengetriebene Steuerungsinstrumente optimal einzusetzen. Dadurch erhöht sich die Effizienz der Fachbereiche und deren Beitrag zur strategischen Steuerung der Bank.

HR braucht Kompetenz in digitaler Lernentwicklung und KI-gestützten Skill-Analysen, während IT und Digitalisierung Kenntnisse zu Cloud-Technologien, Data Science und Cybersecurity fordern.

Marketing und Kommunikation setzen auf datengetriebenes Kundenmanagement und kanalübergreifende digitale Kampagnen.

Cybersecurity erfordert spezifische Kompetenzen in Bereichen wie Quantum Computing, Incident Response und Threat Intelligence.

Diese vielfältigen technologischen Kompetenzen sorgen dafür, dass Mitarbeiter effektiv mit neuen Technologien arbeiten, digitale Transformationen begleiten und innovative Ansätze zur Verbesserung interner Prozesse und externer Dienstleistungen vorantreiben können. Das Skillprofil wird dadurch breiter und stärker technologieorientiert.

03 | Weiterentwickelte und völlig neue Rollenprofile

Geschäftsbereiche

Die zukünftigen Rollenprofile in den Geschäftsbereichen der Banken spiegeln die technologische Transformation wider.

Im Retail Banking entstehen neue Rollen wie digitale Kundenberater und KI-gestützte Kreditmanager.

Investment Banking erfordert spezialisierte Rollen wie Quantum Analysts oder Blockchain-basierte Handelsmanager.

Corporate Banking etabliert neue Profile wie digitale Transaktionsberater und KI-basierte Risikomanager.

Private Banking benötigt künftig vermehrt Robo-Advisory-Experten und digitale Portfoliomanager.

Diese Rollenprofile definieren klare Aufgaben- und Kompetenzanforderungen, ermöglichen Mitarbeitern gezielte Weiterentwicklung und bilden die Grundlage für eine zukunftsorientierte Personalplanung. Banken können so frühzeitig Kompetenzbedarfe erkennen, gezielt neue Rollen schaffen und somit optimal auf zukünftige Marktanforderungen und technologische Entwicklungen reagieren.

Fach-/Querschnittsbereiche

Die Fach-/Querschnittsbereiche benötigen zukunftsorientierte Rollenprofile, welche technologische und regulatorische Kompetenzen integrieren.

Im Risikomanagement entstehen Rollen wie KI-Risikoanalysten und Datenexperten für regulatorische Modelle.

Compliance etabliert spezialisierte Rollen wie Technologie-Compliance-Manager und ESG-Reporting-Experten.

Die Revision führt Positionen ein wie Spezialisten für automatisierte Prüfungen und Continuous Auditing.

Im Finanzwesen wachsen neue Rollen wie KI-gestützte Controller und digitale Prozessmanager.

HR schafft neue Rollen wie Digital Learning Experts und KI-basierte Talentmanager.

Der Bereich IT und Digitalisierung entwickelt spezialisierte Jobprofile wie Cloud Architekten und Data Scientists.

Marketing und Kommunikation definieren neue Rollen wie Experten für datengetriebenes Marketing und digitale Kampagnenmanager.

Cybersecurity erweitert sich um Rollen wie Quantum Security Analysten und Spezialisten für Incident Response.

Detaillierte Rollenprofile ermöglichen es den Bereichen, klar definierte Kompetenz- und Aufgabenbereiche zu etablieren und gezielt neue Talente anzuziehen. Sie ermöglichen eine effiziente Personalentwicklung, sichern die notwendigen Kompetenzen und unterstützen maßgeblich die digitale Transformation der gesamten Bankorganisation.

Banken sind dadurch in der Lage, regulatorische und technologische Herausforderungen gut zu bewältigen und die Leistung ihrer Bereiche deutlich zu verbessern.

03 | Lernpfade für neue Zielfunktionen

Geschäftsbereiche

Die Lernpfade in den Geschäftsbereichen orientieren sich an den zukünftigen Skill- und Rollenprofilen und zielen auf gezielte, praxisnahe Weiterbildungen.

Im Retail Banking konzentrieren sich die Lerninhalte auf digitale Beratungskompetenzen, Prozessautomatisierung und KI-Anwendungen.

Investment Banking-Lernpfade umfassen Kenntnisse in algorithmischem Handel, Quantum Computing und Blockchain-Technologien.

Corporate Banking fokussiert Lernprogramme auf digitale Transaktionen, Risikomanagement mittels KI sowie Compliance-Themen.

Private Banking entwickelt spezifische Schulungen für Robo-Advisory und datengetriebenes Portfoliomanagement.

Diese klar definierten Lernpfade ermöglichen es Mitarbeitern, neue Technologien effektiv anzuwenden und tragen dazu bei, dass Geschäftsbereiche optimal für kommende technologische Herausforderungen gerüstet sind, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit der Banken nachhaltig gestärkt wird.

Fach-/Querschnittsbereiche

Im Risikomanagement werden Lerninhalte zu KI-gestützten Risikomodellen, Data Analytics und regulatorischen Anforderungen angeboten.

Compliance-Lernpfade vermitteln Wissen zu digitalen Prüfungssystemen, regulatorischer Technologie und ESG-Vorgaben.

In der Revision stehen kontinuierliches Auditing, automatisierte Prüfungstechnologien sowie KI-gestützte Datenanalysen im Fokus der Lernprogramme.

Der Finanzbereich bildet gezielt in digitalen Controlling-Systemen, automatisierten Finanzprozessen und KI-basiertem Reporting aus.

Diese Lernpfade ermöglichen eine effiziente Weiterbildung, unterstützen die frühzeitige Schließung von Kompetenzlücken und stellen sicher, dass Mitarbeiter der Bereiche optimal auf technologische und regulatorische Herausforderungen vorbereitet sind.

Im HR-Bereich werden Lerninhalte zu digitalen Lernmethoden, KI-gestütztem Skillmanagement und hybrider Führung angeboten.

IT und Digitalisierung setzen auf Trainings zu Cloud-Technologien, Cybersecurity und KI-gestützten Analysen. Marketing und Kommunikation fokussieren sich auf datengetriebenes Marketing, digitale Kundenansprache und Content-Erstellung mittels generativer KI.

Cybersecurity bietet gezielte Schulungen zu Threat Intelligence, Incident Response sowie Quantum Security.

Diese klar strukturierten Lernpfade ermöglichen eine systematische Weiterbildung und schaffen die nötigen Kompetenzen, um digitale Transformationen erfolgreich umzusetzen und die Innovationskraft der gesamten Organisation nachhaltig zu stärken.

04 | Geschäftsbereiche

Retail Banking

- | Technologische Entwicklungsszenarien bis 2030 und 2035
- | Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die Jobstruktur 2030+
- | Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die künftigen Skillbedarfe
- | Beispiele für weiterentwickelte und neue Rollenprofile
- | Beispiele für bereichsspezifische Lernpfade

Technologische Entwicklungsszenarien bis 2030 und 2035

Geschäftsbereich: Retail Banking

Bereich	Beschreibung der erforderlichen Skillentwicklung	Skills 2025	Skills 2030	Skills 2035
Kundenschnittstelle	GenAI-Chatbots, Mobile Banking, Biometrie, API-Ökosysteme	Chatbot-Design, Customer Journey	API-Orchestrierung, Conversational UX	KI-Ethik, Plattform-Governance
Filialbetrieb	AR/VR-Touchpoints, Smart Kiosks, Video-Banking, IoT-Sensorik	IoT-Grundlagen, Remote-Service	Virtuale Filialräume, Smart Service-Tools	Autonome Filialstrukturen
Kreditvergabe	KI/Credit Scoring, Automatisierte Underwriting, Fraud Analytics	ML-Scoring, Fraud Detection	Self-Learning Underwriting, Portfolio-Optimisation	Autonome Kredit-Engines
Zahlungsverkehr	Echtzeit-APIs, Biometrie, RPA, Fraud Analytics (ISO 20022)	RPA, Cloud, Fraud-Grundlagen	KI-basiertes Monitoring, ISO-API-Integration	End-to-End autonome Zahlungssysteme

*Der Betrachtungszeitraum 2025, 2030, 2035 wurde auf Basis der Datenlage und dem durchschnittlichem Technologie-Stand in der Branche gewählt. Die Technologie-Durchdringung und der Stand der jeweiligen Skills können je nach Unternehmensgröße und Reifegrad der Organisation individuell abweichen und einen kürzeren Betrachtungszeitraum erfordern.

Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die Jobstruktur 2030+

Geschäftsbereich: Retail Banking

Teilbereich	Kernaufgaben	Relevante Technologische Entwicklungen	Von Automatisierung betroffene Jobs	Veränderte Jobs	Neue Jobs
Kundenschnittstelle	Kundenberatung, Anfragenbearbeitung, Kontoführung, Zahlungsabwicklung	KI-Chatbots, GenAI-Advisor, Mobile Apps, Biometrie	Sachbearbeiter, Callcenter (Standardanfragen), administrative Kräfte Filiale	Kundenberater (digitale Skills), Callcenter (Komplexfälle), Filialleiter	KI-Experte Kundenschnittstelle, Chatbot-Trainer, Digital Customer Journey Manager
Filialbetrieb/Self-Service	Kundenservice vor Ort, Bargeldmanagement, Informationsservice, Vertrieb einfacher Bankprodukte	AR/VR-Touchpoints, Smart Kiosks, Video-Banking, IoT-Sensorik	Service-Schaltermitarbeiter, Kassierer, administrative Kräfte	Filialmitarbeiter (digital unterstützte Beratung), Filialleiter	Spezialist AR/VR-Banking, Filial-Tech-Manager, IoT-Betriebsmanager
Kreditvergabe	Kreditprüfung, Bonitätsbewertung, Vertragsabschluss, Risikomanagement	KI-gestütztes Kredit-Scoring, Echtzeit-Underwriting, automatisierte Fraud-Erkennung	Sachbearbeiter Kreditprüfung (einfache Fälle), administrative Kreditprüfer	Kreditmanager (Komplexfälle, technologische Kompetenz), Risikomanager	KI-Risk-Analyst, Automatisierungsexperte Kreditprozesse
Zahlungsverkehr	Abwicklung von Daueraufträgen und Überweisungen, internationaler Zahlungsverkehr, Betrugserkennung	Echtzeit-API-Zahlungen, biometrische Authentifizierung, KI-Fraud-Detection, ISO20022	Mitarbeiter Zahlungsverkehr Backoffice (Standardtransaktionen)	Zahlungsverkehrsmanager (technologischer Kompetenz), Fraud-Analysten	API-Manager Zahlungsverkehr, Spezialist KI-Betrugserkennung

Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die zukünftigen Skillbedarfe

Geschäftsbereich: Retail Banking

Teilbereich	Relevante technologische Entwicklungen	Veränderte Jobs		Neu entstehende Jobs	
		Job-Beispiele	Neue Skills	Job-Beispiele	Neue Skills
Kundenschnittstelle	GenAI-gestützte Conversational Banking, emotionserkennende Chatbots, multimodale Bank-Avatare	Kundenberater, Filialleiter, Call-center-Agenten	Prompt-Engineering (LLM-Anpassung), Emotionserkennung im Gespräch, KI-Governance	GenAI Banking Orchestrator, Empathic AI Coach	LLM-Training mit menschenzentrierter Konversation, UX/AI-Ko-Pilots, Zweigstellentechnologie-Integration
Filialbetrieb/Self-Service	AR-gestützte Selbstbedienungslösungen, Mixed-Reality-Filialkonzepte, IoT-Automatisierte Umweltsteuerung	Filialmitarbeiter, Filialleiter, Serviceberater	AR/VR-Interaktionsdesign, IoT-Sicherheit, digitales Filialmonitoring	IoT Operations Manager, Filial-Mixing Designer	Mixed-Reality-Design, Digital Facility Leadership, IoT-Datenanalyse in Echtzeit
Kreditvergabe	Explainable AI (XAI) im Kreditentscheid, kontraktbasierte Digitale Twins, Predictive Smart Contracts	Kreditmanager, Risikomanager, Kreditprüfer	XAI-Bias-Analyse, Smart Contract Engineering, digitale Zwillingmodellierung	Smart Contract-Risk Engineer, XAI Governance Analyst	Smart Contracts Entwicklung & Audit, Algorithmic Accountability, Modellvalidierung
Zahlungsverkehr	DeFi-Connectors, Real-Time Fraud Orchestration via LLMs, Decentralized Identity (DID)	Zahlungsverkehrsmanager, Fraud-Analysten, Backoffice-Zahlungsabwickler	DeFi-Systemintegration, KI-Fraud-Orchestrierung, DID-Verfahren	Fraud Orchestration Engineer, Decentralized Payments Architect	DID-Implementierung und Governance, Blockchain Architektur für Zahlungen, orchestrierter KI-Fraudscripting

Beispiele für weiterentwickelte und neue Rollenprofile

Geschäftsbereich: Retail Banking

	GenAI Banking Orchestrator	Quantum Credit Engineer	Emotion-Aware CX Coach
Mission Statement	Steuert KI-Agenten zur personalisierten Kundenberatung und Transaktionsabwicklung, Gewährleistung von Compliance und Servicequalität.	Entwickelt und validiert erklärbare, quantenoptimierte Kreditentscheidungsmodelle zur Risikominimierung.	Unterstützt Kundenberater durch Emotionserkennung und Training für empathische, KI-unterstützte Interaktion.
Hauptaufgaben	KI-Chatbot-Management & -Finetuning, Omnichannel-Kampagnenorchestrierung, Co-Browsing-/Co-Pilot-Support	Implementierung von Hybrid-Kreditmodellen (klassisch/ quantensicher), XAI-Bias- und Fairness-Reviews, Risiko-Szenario-Simulation	Echtzeit-Emotionserkennung (Stimme/Text), Coaching zu empathischem Umgang, Evaluierung KI-gesteuerter Kundengespräche
Ausbildung	Informatik, Data Science, KI-Engineering	Ökonometrie, Physik/Informatik, Quantum Computing	Psychologie, Kommunikationswissenschaft, Human-Computer Interaction
Berufserfahrung	5+ Jahre im Conversational AI/Agentic AI, idealerweise Banking-Kontext	3+ Jahre Erfahrung mit Kreditmodellierung, Quantum-Prototyping, XAI	3+ Jahre CX/UX-Rollen, Erfahrung mit AI-Assistants oder emotionserkennende Tools
Weitere Qualifikationen	Nachweisbare Chatbot-Projekte, Compliance-Knowhow, Agile-Methodik	Open-Source-Quantum-Framework Knowhow (z.B. Qiskit), RegTech-Systemerfahrung	Trainings-/Coaching-Zertifikat, UX-human factors, Datenschutzkenntnisse
Hard Skills	Prompt Engineering, LLM-Finetuning, API-Integration	LQM-Design, XAI-Interpretation, Quantum-Simulations-Tools	Emotion-Sentiment-Modelling, Multimodal AI, Data Privacy
Soft Skills	Multitasking, Risikobewusstsein, Kommunikationsfähigkeit	Genauigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Systemdenken	Empathie, Coaching-Kompetenz, interkulturelle Sensitivität
Typische KPI	Verbesserung Kundenzufriedenheit (CSAT) um $\geq 15\%$ Reduktion First-Call-Resolution um $\geq 20\%$	Rückgang Kreditentscheidungsausfälle um $\geq 10\%$ Erhöhung Fairness-Index (Bias-Metric) $\geq 90\%$	Steigerung der empathischen Rückmeldungen um $\geq 20\%$ Beratungs-NPS-Verbesserung $\geq +10\%$

Beispiele für bereichsspezifische Lernpfade

Geschäftsbereich: Retail Banking

	Schritt 1: Grundlagen & Orientierung	Schritt 2: Vertiefung & Anwendung	Schritt 3: Spezialisierung & Mastery
Zielgruppen	Alle Mitarbeiter im Retail Banking	Kundenberater und Produktspezialisten	Fachexperten, strategische Berater, Führungskräfte
Zielfunktionen	Digitaler Kundenberater, KI-unterstützter Berater (Junior)	Senior Digitaler Kundenberater, KI-Experte für Beratungsprozesse	Lead Advisor Digital & Quantum Banking, Strategischer Kundenberater KI-gestützte Finanzlösungen
Lernziele	Grundlagenwissen zu digitalen Technologien (z.B. KI, digitale Kundenschnittstellen) im Retail Banking erwerben	Vertiefte Kompetenzen im Einsatz von KI-gestützter Beratung und quantitativen Finanzmodellen entwickeln	Expertenstatus in innovativen Kundeninteraktionen mit KI-Emotionserkennung sowie fortgeschrittenen, quantengestützten Kreditmodellen erlangen
Kompetenzziele	Grundverständnis für KI-Anwendungen entwickeln Kenntnisse digitaler Kundenschnittstellen erwerben Erste regulatorische Anforderungen kennenlernen	KI-basierte Beratungstools sicher anwenden Quantitative Finanzmodelle eigenständig einsetzen Vertiefte regulatorische Anforderungen sicher berücksichtigen	Strategische Nutzung von KI mit Emotionserkennung beherrschen Vertiefte Kenntnisse quantengestützter Kreditverfahren anwenden Umfassende regulatorische Expertise sicherstellen
Skills	Basiswissen KI-Technologien Digitale Kommunikation in der Kundenberatung Grundkenntnisse regulatorischer Anforderungen im Retail Banking	Praktische Kenntnisse KI-Tools und Prompt Engineering Kompetenz in quantitativen Finanzanalysen Kundenorientierung und Empathie Compliance-Kenntnisse	Emotionale Intelligenz mit KI-Unterstützung Quantitative Kreditrisikoanalyse mit Quantum Computing Strategisches Denken und Planen Regulatorisches Risikomanagement
Lernformate	E-Learning Module Interaktive Webinare Einführende Workshops Videos und Tutorials	Vertiefende Workshops Praxisorientierte Projekte mit KI Fallstudien und Simulationen Coaching und Supervision	Masterclasses Individuelles Mentoring Innovative Praxisprojekte Advanced Simulation Labs
Ergebnisnachweise	Online-Tests Teilnahmezertifikate Selbsttests Fallstudien und Übungsaufgaben	Projektberichte Praktische Prüfungen Zertifikate für KI-Anwendungen und Compliance Feedback und Peer-Reviews	Master-Zertifikate (intern/extern) Strategische Projektberichte Nachweise erfolgreich abgeschlossener Praxisprojekte

05 | Fach-/Querschnittsbereiche

Risk Management

- | Technologische Entwicklungsszenarien bis 2030 und 2035
- | Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die Jobstruktur 2030+
- | Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die künftigen Skillbedarfe
- | Beispiele für weiterentwickelte und neue Rollenprofile
- | Beispiele für bereichsspezifische Lernpfade

Technologische Entwicklungsszenarien bis 2030 und 2035

Risk Management

Bereich	Beschreibung der erforderlichen Skillentwicklung	Skills 2025	Skills 2030	Skills 2035
Kreditrisiko	ML-Kredit-Scoring, Big Data Risk Analytics, Deep Learning (GRU / RNN)	Data Literacy, ML-Grundlagen, Kreditmodellierung	Deep-Learning-Modelle (z.B. GRU), automatisiertes Portfolio-Monitoring	Selbstlernende Kredit-Risk Engines, autonome Stress-Simulationen
Marktrisiko	Quantitative KI-Modelle, High-Frequency Live-Risk-Feeds, Quantum-Preparedness Workshops	Python/R, Quantitative Analyse, Risiko-KPI	Quantum-Grundlagen, KI-gesteuerte Risk Tuning	Quantum-Risk-Management, autonome Marktrisikosteuerung
Operationelles Risiko	Anomaly Detection, Predictive Analytics, Digital Twins für Prozess-Simulation	Prozessverständnis, Data Analytics, Dashboard-Nutzung	KI-basierte Monitoring-Systeme, Simulationserstellung	Autonome Operation Risk-Systeme mit Real-Time Intervention
Modell-Governance (BCBS 239)	Data Mesh, data lineage-Tools, RegTech-Frameworks, automatisierte Model-Governance	BCBS 239-Grundwissen, Data-Governance-Basics	Architekturmodellierung, automatisierte Qualitätsprüfungen	Vollautomatisierte Risk-Data-Pipelines mit Echtzeit-geregelten Gates

*Der Betrachtungszeitraum 2025, 2030, 2035 wurde auf Basis der Datenlage und dem durchschnittlichem Technologie-Stand in der Branche gewählt. Die Technologie-Durchdringung und der Stand der jeweiligen Skills können je nach Unternehmensgröße und Reifegrad der Organisation individuell abweichen und einen kürzeren Betrachtungszeitraum erfordern.

Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die Jobstruktur 2030+

Risk Management

Teilbereich	Kernaufgaben	Relevante Technologische Entwicklungen	Von Automatisierung betroffene Jobs	Veränderte Jobs	Neue Jobs
Kreditrisiko	Bonitätsprüfung, Kreditüberwachung, Rating, Kreditportfoliosteuerung	Machine Learning (ML)-Scoring, Big-Data-Analytics, Deep Learning	Administrative Kreditprüfer, manuelle Bonitätsanalysten	Kreditrisikomanager, Rating-Spezialisten (digitale Kompetenz, ML-Verständnis)	ML-Kreditrisikoanalyst, KI-Portfolioanalyst
Marktrisiko	Steuerung von Zins-, Kurs- und Währungsrisiken, Risikoreporting	Echtzeit-Risikoanalysen, quantitative KI-Modelle, Quantum-Analytics	Manuelle Risikoanalysten, administrative Reporting-Jobs	Marktrisikomanager (digitale Kompetenz, KI-Verständnis), Analysten	Quantum-Risk-Analyst, KI-gesteuerter Risiko-Spezialist
Operationelles Risiko	Überwachung von Prozessrisiken, Incident-Management, Prävention	Predictive Analytics, KI-Anomalie-Erkennung, digitale Zwillinge	Sachbearbeiter Incident-Reporting, administrative Risk-Manager	Risikomanager operationales Risiko, Prozessmanager (digitale Tools)	Spezialist digitale Zwillinge, KI-Risikoprävention
Modell-Governance (BCBS 239)	Sicherstellung der Datenqualität, Modellvalidierung, regulatorische Compliance	Data-Mesh-Architekturen, RegTech-Plattformen, automatisierte Qualitätschecks	Manuelle Datenerfassung, einfache Prüfprozesse	Modellvalidierer, Governance-Experten (digitale Kompetenz, RegTech-Verständnis)	Data Governance Manager, RegTech Compliance Analyst

Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die zukünftigen Skillbedarfe

Risk Management

Teilbereich	Relevante technologische Entwicklungen	Veränderte Jobs		Neu entstehende Jobs	
		Job-Beispiele	Neue Skills	Job-Beispiele	Neue Skills
Kreditrisiko	XAI-gesteuerte Scoring-Modelle, Dynamische Credit-Botnetze, Blockchain-basierte Collateral Tracking	Kreditrisikomanager, Rating-Analyst	XAI-Modellprüfung, On-Chain Collateral-Überwachung, Semi-supervised Learning-Monitoring	Credit Botnet Architect, On-Chain Credit Auditor	XAI-Troubleshooting, Smart-Collateral-Design, Blockchain-Audit-Methodik
Marktrisiko	Quantum-Hedging Agents, Echtzeit-KI-Risikodisplays, API-gesteuerte Echtzeit-Desktops	Marktrisikomanager, Handelssrisiko-Analyst	Quantum-Volatilitäts-Interpretation, Continuous Risk Streaming, Auto-Optimization-Tuning	Quantum Risk Operability Engineer, Risk Stream Coach	Quantum-Analytics, Continuous-Risk-SDKs, Risk-Streaming-Infrastruktur
Operationelles Risiko	KI-Anomaliedetektoren mit GraphNet, Digitaler Prozess-Zwilling, Predictive Failure Agents	Operational Risk Manager, Incident-Analyst	Graph-Anomalysse, Digital Twin Management, Predictive-Model-Tuning	Anomaly Graph Engineer, Digital Twin Risk Manager	Deep Graph Analytics, Twin-Governance, Auto-Prescience Modeling
Modell-Governance	RegTech-Orchestratoren, Auto-GenAI-Validierungsframeworks, Data-Mesh-basierte Modell-registrierung	Modell Governance Lead, BCBS-239-Spezialist	GenAI-Modell-Assurance, Mesh-Dataguard-Policy-Design, Auto-Validation-Regime	RegTech Model Architect, Auto-Compliance Engineer	GenAI Modelguarding, Data Mesh Governance, Auto-Validation Pipelines

Beispiele für weiterentwickelte und neue Rollenprofile

Risk Management

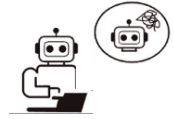
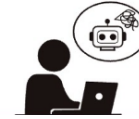
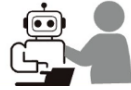
	Credit Botnet Architect	Quantum Risk Engineer	Digital Twin Risk Manager
Mission Statement	Entwicklung und Steuerung KI-gestützter Kreditrisiko-Agenten-Netzwerke zur automatisierten, transparenten und objektiven Kreditentscheidungsunterstützung	Entwicklung quantenresilienter Risikomodelle zur Absicherung gegen Marktrisiken und Optimierung der Risikoanalysen durch Quantum-Computing-Technologien	Steuerung und Weiterentwicklung digitaler Zwillinge für umfassendes Management operationeller Risiken und Echtzeit-Risikobewertungen
Hauptaufgaben	Design und Konfiguration intelligenter Risikoagenten, Sicherstellung der regulatorischen und ethischen Compliance der KI-Modelle, kontinuierliche Optimierung der Agenten anhand realer Kreditdaten	Entwicklung und Kalibrierung quantengestützter Risikomodelle, Validierung und Integration quantensicherer Ansätze in bestehende Risikoanalyse-Prozesse, regulatorische Abstimmung der Modelle	Aufbau und Management von Digital-Twin-Systemen zur Simulation operationeller Risiken, Echtzeitanalyse von Risikoszenarien und Ableitung präventiver Maßnahmen, Sicherstellung der Übereinstimmung digitaler und realer Prozesse
Ausbildung	Studium der Wirtschaftsinformatik, Data Science oder vergleichbarer Studiengang mit Fokus KI und Risikomanagement	Studium der Physik, Mathematik oder Wirtschaftswissenschaften mit Fokus Quantum Computing oder Quantitative Risikomodellierung	Studium im Bereich Informatik, Ingenieurwesen, Betriebswirtschaft oder vergleichbarer Studiengang mit Spezialisierung auf digitale Prozesssimulation und Risikomanagement
Berufserfahrung	mind. 5 Jahre Erfahrung im Kreditrisiko- oder Risikomanagement, fundierte Kenntnisse in KI und Agentenmodellierung, Erfahrung in regulatorischer Compliance	mind. 3 Jahre in Marktrisikomanagement oder quantitativer Finanzanalyse, Erfahrung mit Quantum Computing, Modellierung quantitativer Finanzmodelle	mind. 4 Jahre Erfahrung im Bereich Risikomanagement oder Prozessmanagement, nachweisbare Praxis mit digitalen Zwillingen und Simulationssoftware
Weitere Qualifikationen	Nachweisliche Kenntnisse in Agenten-KI (z.B. GPT-Agenten), Erfahrungen mit regulatorischen Rahmenbedingungen für KI im Finanzbereich, Kenntnisse in Transparenzmethoden (XAI)	Kenntnisse in Quantum-Frameworks (z.B. IBM Qiskit), Modellvalidierungsmethoden, regulatorische Vorgaben quantitativer Finanzmodelle	Vertiefte Kenntnisse in Prozesssimulation (z.B. AnyLogic), regulatorische Anforderungen operationeller Risiken, Kenntnisse in Cloud-basierten Twin-Technologien
Hard Skills	KI-Agentensysteme, XAI-Modellierung, regulatorisches Kreditrisikomanagement	Quantum-Modellierung, Risikoanalyseverfahren, regulatorische Risikovalidierung	Digitale Zwillinge, Prozesssimulation, operationelles Risikomanagement
Soft Skills	Problemlösungskompetenz, analytisches Denken, regulatorische Verantwortung	Präzision, Risikobewusstsein, wissenschaftliche Neugier	Kommunikationsstärke, integratives Denken, Veränderungsmanagement
Typische KPI	Erhöhung der Genauigkeit der Kreditentscheidungen um mind. 15%, Reduktion von Fehlentscheidungen um mind. 10%	Verbesserung der Risikoprosen um mind. 20%, Senkung von Modellfehlern um mind. 15%	Verkürzung der Risikobewertungszyklen um mind. 25%, Steigerung der Präzision operationeller Risikoanalysen um mind. 20%

Beispiele für bereichsspezifische Lernpfade

Risk Management

	Schritt 1: Grundlagen & Orientierung	Schritt 2: Vertiefung & Anwendung	Schritt 3: Spezialisierung & Mastery
Zielgruppen	Alle Mitarbeiter im Risk Management	Risikomanager Risikocontroller und Analysten	Senior Risk Manager, Strategische Risikospezialisten, Leitende Experten im Risikomanagement
Zielfunktionen	Junior Analyst Digital Risk, Assistent KI-gestütztes Risikomanagement	Senior Analyst Quantum Risk Modelling, Experte KI-basierte Risikoanalysen	Head of Autonomous Risk Solutions, Chief Quantum Risk Officer Leiter strategische Risikosteuerung
Lernziele	Grundlagenwissen zu digitalen Risikomanagementsystemen, KI-basierten Risikoanalysen und regulatorischen Anforderungen (Basel IV, ICAAP/ILAAP) erwerben	Vertiefte Anwendungskompetenzen in quantengestützten Risikomodellen, KI-gestütztem Risikocontrolling und automatisierten Szenarioanalysen entwickeln	Expertenstatus in autonomen Risikomanagementlösungen, Quantum-gestützten Risikoanalysen und regulatorischer Compliance (Basel IV, ICAAP/ILAAP) erreichen
Kompetenzziele	Grundkenntnisse digitaler Risikomanagementsysteme aufbauen Erste Erfahrungen mit KI-Methoden im Risikomanagement sammeln Regulatorische Anforderungen (Basel IV, ICAAP/ILAAP) kennenlernen	Praktische Anwendung quantengestützter Risikomodelle sicherstellen Eigenständige Nutzung KI-gestützter Risikobewertungen beherrschen Vertieftes regulatorisches Fachwissen (ICAAP/ILAAP, Basel IV, ESG) aufbauen	Strategische Nutzung autonomer Risikomanagementlösungen etablieren Expertenwissen Quantum-basierter Risikoanalysen vertiefen Tiefgehendes regulatorisches Wissen und strategisches Risikomanagement (ICAAP/ILAAP, Basel IV, ESG) sichern
Skills	Digitale Risikomanagement-Tools (Basis) KI-Technologien im Risikomanagement (Grundlagen) Regulatorische Grundkenntnisse (ICAAP/ILAAP, Basel IV) Analytische Fähigkeiten	Quantitative Risikoanalyse mit Quantum Computing KI-basierte Risikocontrolling-Systeme Vertiefte regulatorische Expertise (ICAAP/ILAAP, ESG, Basel IV) Methodische Kompetenz und Entscheidungskompetenz	Autonome Risikomanagementsysteme mit KI und Quantum-Technologien Fortgeschrittene regulatorische Umsetzung (ICAAP/ILAAP, ESG, Basel IV) Strategische Kompetenzen im Risikomanagement
Lernformate	E-Learning-Module Interaktive Webinare Grundlagen-Workshops (Digitale Risikomanagementsysteme) Videos und Fallstudien	Vertiefende Workshops Praxisprojekte Quantum & KI-Risikomanagement Fallstudien und Simulationen Coaching-Sessions	Masterclasses & individuelles Mentoring Innovative Praxisprojekte (Quantum, KI) Advanced Risk Simulation Labs
Ergebnisnachweise	Online-Tests Teilnahmezertifikate Selbsttests Erste praktische Übungen (Fallstudien)	Projektberichte Praktische Prüfungen Zertifikate Quantum & KI-Risikomanagement Peer-Reviews	Zertifizierte Master-Abschlüsse (intern/extern) Strategische Projektberichte Erfolgreiche Umsetzung realer Risikomanagementprojekte

Zusammenarbeit von Mensch und KI in Banken



Team-Dynamik	KI treibt die Aufgabenerledigung. Die KI übernimmt die Hauptverantwortung für die Ausführung mit keiner oder nur minimaler menschlicher Aufsicht.		Gleichberechtigte Partnerschaft. Mensch und KI arbeiten während der gesamten Aufgabe eng zusammen.	Mensch treibt die Aufgabenerledigung. Der Mensch trägt die Hauptverantwortung; die KI unterstützt in unterschiedlichem Ausmaß.		KI wird zum „Co-Creator“ KI agiert nicht nur unterstützend, sondern gestaltet eigenständig neue Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle.
Erforderliche menschliche Beteiligung	KI erledigt die Aufgabe vollständig alleine – ohne menschliches Zutun.	KI benötigt an wenigen Schlüsselpunkten menschliche Eingaben, um die Leistung zu verbessern.	Mensch und KI arbeiten zusammen, um besser zu sein als jeweils alleine.	Die KI benötigt menschliche Eingaben, um die Aufgabe erfolgreich abzuschließen.	Die Aufgabenerledigung hängt vollständig von menschlichem Zutun ab.	Menschen werden eher als „Aufseher, Validatoren und Strategen“ benötigt, um regulatorische, ethische und unternehmerische Rahmenbedingungen zu setzen.
Rolle der KI	Automatisierung – KI ersetzt menschliche Fähigkeiten.		Augmentierung – KI erweitert menschliche Fähigkeiten.			Generative und adaptive KI
Beispiel-aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierte Verarbeitung von Überweisungen und Standardzahlungen • Digitale Erfassung und Kategorisierung von Kontoeröffnungsunterlagen • Automatisiertes Reporting für regulatorische Standardmeldungen (z. B. Geldwäscheverdachtsmeldungen bei klaren Regeln) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anomalie-Erkennung bei Kreditkartentransaktionen mit Weiterleitung an Fraud-Analysten • Erstellung von Vorschlägen für Kreditentscheidungen auf Basis von Scoring-Daten • Vorbereitende Klassifizierung von Kundenanfragen im Service-Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreditrisikobewertung bei Firmenkunden: KI analysiert Finanzkennzahlen, Mensch bewertet Managementqualität • Portfoliooptimierung: KI simuliert Szenarien, Portfoliomanager integriert Markttrends und Strategie • Anlageberatung: KI schlägt Produkte vor, Berater passt sie an Kundenbedürfnisse an 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Erstellung von Stresstests und Risikomodellen • Prognosen zu Liquiditäts- und Kapitalanforderungen durch KI-Analysen großer Datenmengen • KI-gestützte Marktbeobachtung für die Entwicklung neuer Anlageprodukte 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an Verhandlungen mit institutionellen Investoren • Entwicklung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategien • Persönliche Betreuung hochvermögender Kunden (Private Banking) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung neuer Finanzprodukte (z. B. dynamische Zinsmodelle, personalisierte Kreditstrukturen) • Echtzeit-Anpassung von Kreditlinien an Kundenverhalten (Cashflow, Umsatzdaten) • Vollständig adaptive Handelsstrategien auf Basis globaler Daten

Zwei starke Marken aus einer Hand

Überblick: Innovative Beratungsleistungen & Digitale Lösungen

CHANOE LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide

CHANOE LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions

STRATEGY

- Business Model Innovation
- Strategic Workforce Planning
- Corporate Culture & Leitbildprozesse
- People Strategy Design
- Strategisches Kompetenz- & Skill-Management
- Skill-basierter Talent Opportunity Marktplatz
- Strategisches HR- und L&D-Audit
- Agile Steuerung (z.B. OKR)

ORGANIZATION

- Future of Work
- Job Architecture Design
- Skills-based Organization
- Optimierung der Führungsspannen
- HR Operating Model & Transformation
- HR-Prozessoptimierung
- Organisational Experience Assessment
- Post Merger Integration der HR-Organisation

JOB GRADING & PAY

- Job Analysis and Job Grading
- Base Pay Design
- Variable Pay Design (STI and LTI)
- Top Executive Remuneration
- Performance Management Process Design

PEOPLE

- KI-basiertes Skill Management
- Career Architecture Design
- Succession Planning
- Corporate Learning Bedarfsanalyse
- Corporate Learning Strategie Audit & Design
- Leadership Assessment & Development
- Transformation & Change Consulting

DIGITAL SOLUTIONS

- Integrierte Tools zur Strategieentwicklung
- Digitale Tools für Zielemanagement und Projektmanagement
- KI-basierte Lösung für Job Architecture Design
- Digitale Talent Solutions (Job & Skill Profiling, Virtual Career Coach, Talent Marketplace, Job Posting, Recruiting)

ChangeLeaders | Skill-Management in Banken

Bankenexpertise

Global Job Grading
Methods

Global Job
Architecture

Karriere-Architektur/
Landschaften

Skill-Management

Learning &
Development

Talent-Marktplatz

Auswahl, Implementierung und Anwendung digitaler Lösungen

Auswahl an Publikationen (Download per Click)



Unser Angebot für Fachbereiche



”

*Wir entscheiden jetzt,
welche Kompetenzen
unser Bereich morgen
braucht.*

Fachbereiche erhalten eine Entscheidungsgrundlage zur strategischen Weiterentwicklung ihrer Rollen, Prozesse und Kompetenzanforderungen.

Auf Basis der vorliegenden Analysen ermöglichen wir:

- eine **differenzierte Technologiefolgenabschätzung** für den jeweiligen Bereich
- ein konkretes **Zielbild zukünftiger Rollenprofile**
- **Skill-Cluster** mit Relevanzbewertung und Entwicklungsbedarf
- **bereichsspezifische Lernpfade** zur gezielten Qualifizierung der Mitarbeitenden
- **Unterstützung** bei der **Operationalisierung** in Form von **Aufgaben- und Skillprofilen**

Wir liefern mit unserer Analyse Beispiele und keine fertigen Konzepte. Mit unseren Impulsen regen wir den Fachbereich an, sich zukunftsicher aufzustellen, Personalentwicklung zielgerichtet zu gestalten und strukturell an der Gesamtstrategie der Organisation anzudocken.

Unser Angebot für den HR-Bereich



”

Skillbasierte Planung wird zur Voraussetzung strategischer Personalarbeit.

HR erhält einen strategischen Rahmen für skillbasierte Personalplanung und Organisationsentwicklung. Unser Angebot umfasst:

- eine **bereichsübergreifende Skill- und Rollenlandkarte** als Ausgangspunkt für Workforce Planning
- eine **strukturierte Methodik zur Gap-Analyse** (heute vs. Zielbild 2035*)
- **Unterstützung** bei der **Entwicklung** einer zukunftsfähigen **Rollen- und Karrierearchitektur**
- **Anknüpfungspunkte** zu Talent-Marktplätzen, Recruiting, Performance- und Vergütungsmodellen
- **Vorlagen und Konzepte** zur **Integration** in bestehende **HR-Prozesse und -Systeme**

Ziel ist es, HR als aktiven Treiber der Transformation zu positionieren – datenbasiert, anschlussfähig und unternehmensweit wirksam.

Unser Angebot für den L&D-Bereich



”

Lernen wirkt nur, wenn es bedarfsorientiert auf zukünftige Skills ausgerichtet ist.

Learning & Development unterstützen wir beim **Aufbau zielgerichteter, skalierbarer Lernarchitekturen**. Wir liefern:

- **Lernpfade** je Fachbereich und für bereichsübergreifende **Schlüsselkompetenzen**
- ein **strukturiertes Skill-Wörterbuch** zur inhaltlichen Ausgestaltung von Lernzielen
- Orientierung über **Entwicklungsschritte pro Skill**
- **Vorschläge** für passende **Lernformate** (digital, hybrid, on-the-job)
- **Ableitungen** für individuelle **Entwicklungsgespräche, Curricula** und **Zertifizierungslogiken**

Damit wird L&D in die Lage versetzt, vom Bildungsanbieter zum strategischen Kompetenzarchitekten zu werden – passgenau zur Transformation der Organisation.

Unser Ansatz des Kompetenz- & Skill-Management

Die Entwicklung von Talent-Marktplätzen ist aktuell wichtiger denn je.

STRATEGISCH

Sicherung und Entwicklung der zukünftig erfolgskritischen **Kernkompetenzen und organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens** und seiner Teilbereiche.



TAKTISCH/OPERATIV

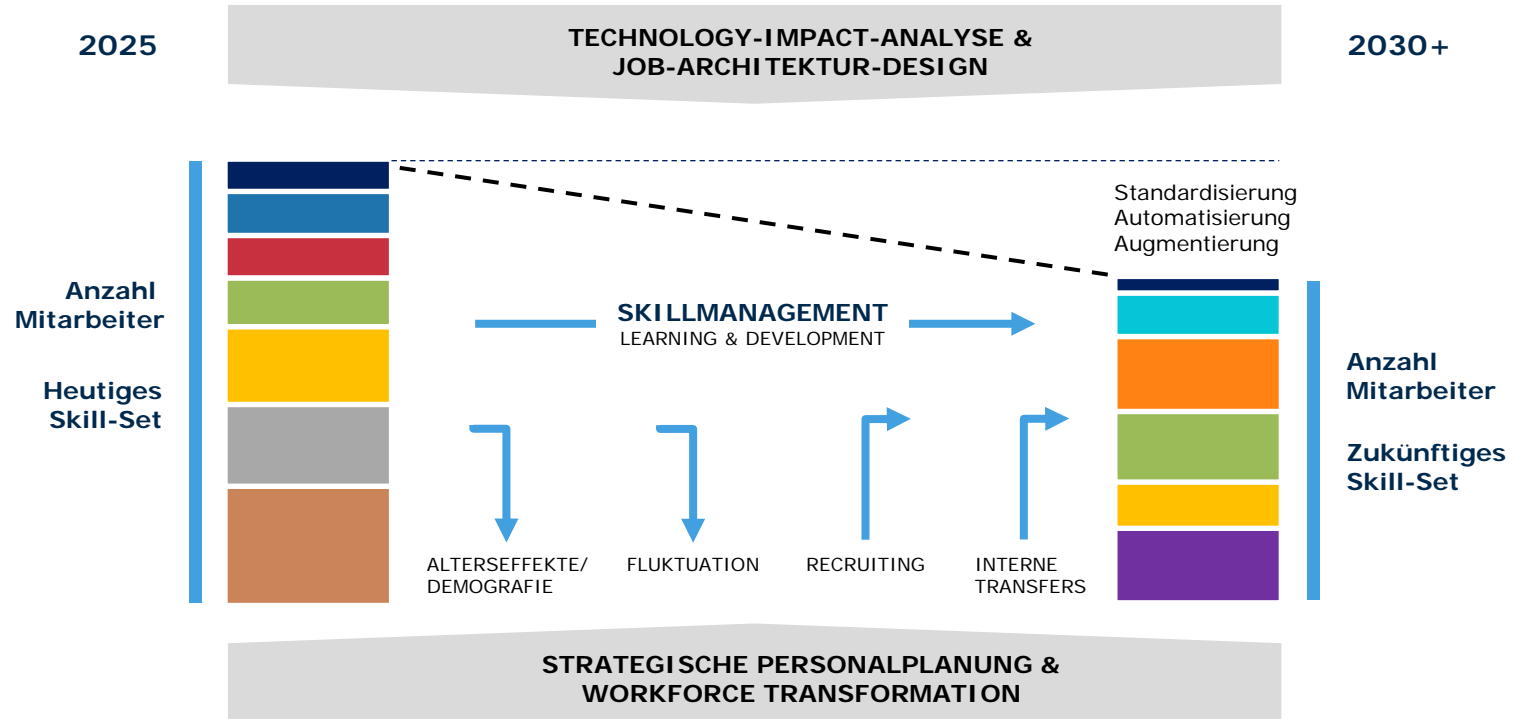
Deckung kurz- und mittelfristiger, ggf. auch zeitlich begrenzter Skill-Bedarfe, z.B. bei notwendigen Ressourcenverschiebungen. Gleichzeitig Angebot attraktiver Job Rotation und Entwicklungsmöglichkeiten.

STRATEGISCH

Sicherung und Entwicklung der zukünftigen **Beschäftigungsfähigkeit und Lernagilität der Mitarbeiter.**



Die technologischen & demografischen Entwicklungen erfordern eine skillbasierte strategische Personalplanung



Skillbedarfe müssen auf Bereichs-, Job- und Mitarbeitererebene frühzeitig erkannt und rechtzeitig gedeckt werden

Kontinuierlicher Prozess

Schritt 1

Analyse der Auswirkungen externer Entwicklungen (Kunden, Regulatorik, Technologie, Wettbewerb) für die Entwicklung der Kernkompetenzen des Unternehmens.

Schritt 2

Ableitung der zukünftig erforderlichen Skillbedarfe und Skill-Sets des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten.

Schritt 3

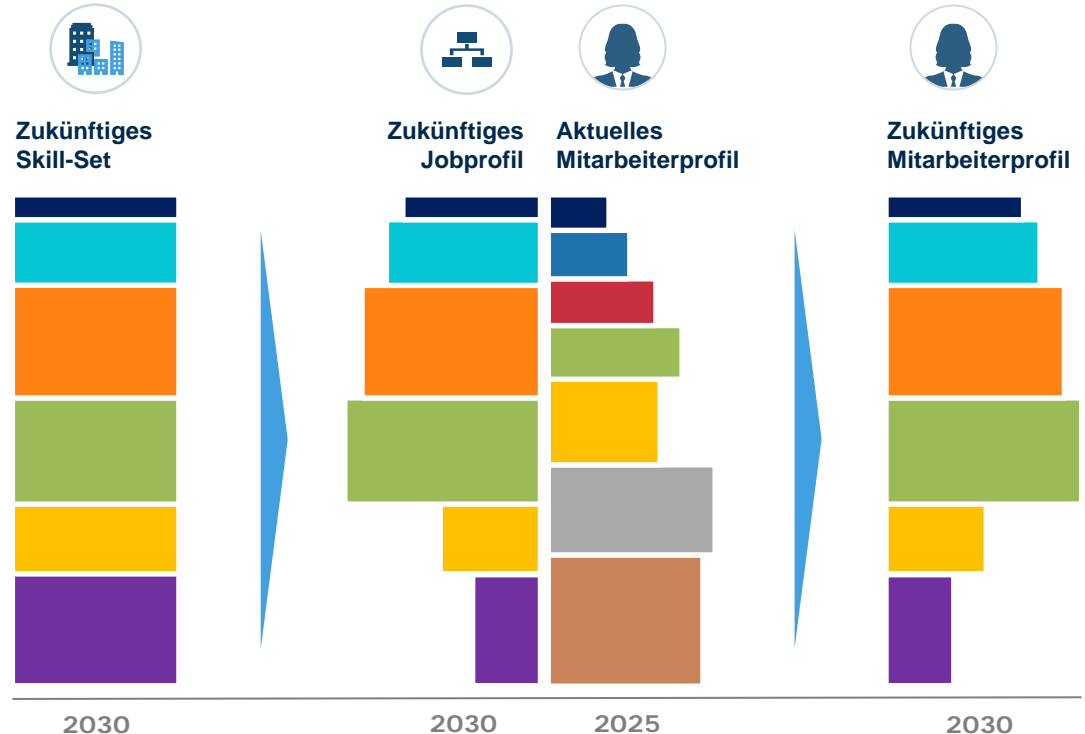
Ableitung zukünftiger Skillbedarfe auf Jobebene. Anpassung der Jobstrukturen und einzelner Jobprofile (Soll).

Schritt 4

Abgleich der aktuellen Mitarbeiterprofile mit den zukünftig erforderlichen Jobprofilen und Skills (Soll-Ist-Vergleich).

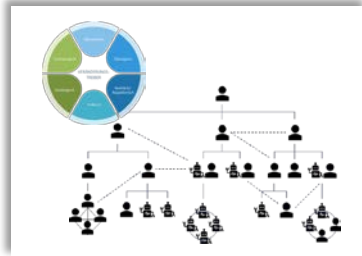
Schritt 5

Frühzeitige Entwicklung der erforderlichen Skills auf Mitarbeitererebene (Reskilling/ Upskilling)



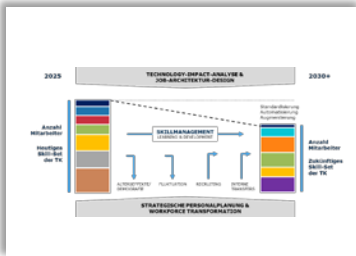
Ganzheitliches Vorgehensmodell für das Skillmanagement

ANALYSE VON TRENDS UND VERÄNDERUNGSTREIBERN/ TECHNOLOGY-IMPACT-ANALYSE



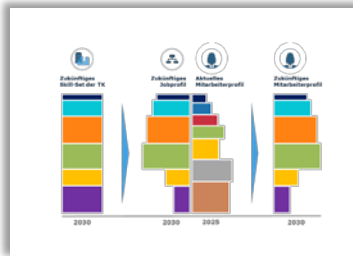
- Bestimmung der heutigen Kernkompetenzen des Unternehmens und der Branche
- Analyse externer Trends und Veränderungstreiber hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell
- Analyse der künftigen Skillbedarfe und Auswirkungen auf die Jobstrukturen in den Fachbereichen

KOMPETENZ-GAP-ANALYSE AUF UNTERNEHMENS-/FACH- BEREICHEBENE



- Identifizierung künftiger Kompetenzlücken
- Berücksichtigung von Alterseffekten, Fluktuation, Recruiting und internen Transfers
- Identifizierung relevanter Handlungsfelder
- Identifizierung konkreter Entwicklungsfelder auf Fachbereichs-/Job-Family-Ebene

SKILL-GAP-ANALYSE AUF JOB- UND MITARBEITER-EBENE



- Beschreibung erforderlicher, konkreter Hard und Soft Skills für einen konkreten Job (Job-Soll-Profil)
- Beschreibung vorhandener, konkreter Hard und Soft Skills (Mitarbeiter-Ist-Profil)
- Matching der Skills aus Job- und Mitarbeiter-Profilen
- Ableitung und Konkretisierung von Handlungsfeldern

MASSNAHMEN AUF JOB- UND MITARBEITEREBENE



- Festlegung/Anpassung des Angebotsportfolios seitens HR/Personalentwicklung
- Transparente Kommunikation der Angebote auf einer Plattform z.B. mit virtuellem Karrierecoach
- Ableitung konkreter Maßnahmen auf Jobebene
- Ableitung konkreter Entwicklungsmaßnahmen auf Mitarbeiter-Ebene

Wir befähigen Mitarbeiter, Skillbedarfe zu erkennen und CEO ihrer eigenen Entwicklung zu werden

Skillmanagement ermöglicht eine strategische und datengetriebene Steuerung von Kompetenzen und Qualifikationen, um Mitarbeiter gezielt auf technologische und marktbezogene Entwicklungen vorzubereiten.

Unser Skillmanagement-Ansatz verfolgt das Ziel, Mitarbeiter zu ermutigen, selbstbestimmt ihre Entwicklung zu managen – ohne erhobenen Zeigefinger, sondern durch positive, aktivierende Ansprache.

Beim KI-unterstützten Skillmanagement setzen wir darauf, Mitarbeiter zu befähigen, "CEO ihrer eigenen Entwicklung" zu werden, selbst mehr Verantwortung für sie übernehmen zu können.

Damit stärken wir das Zugehörigkeitsgefühl und die Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiter.

Voraussetzung dazu ist der Einsatz moderner Plattformen und Tools für Skill- & Learning-Management.



KI und Datenanalyse im Rahmen des Skillmanagements eröffnen Chancen für die persönliche Entwicklung.

Das Skillmanagement bietet, sofern vom Mitarbeiter gewünscht, Transparenz und unterstützt dabei, Daten zu interpretieren und individuelle Empfehlungen auszusprechen.

Ein virtueller Career Coach beantwortet individuelle Fragen und klärt auf.

Uns geht es darum, Mitarbeiter zu befähigen, partizipativ die beste Entscheidung für sich und ihre Entwicklung zu treffen.

CHANGELEADERS KONTAKTE

changeleaders gmbh
www.changeleaders.de

Ansprechpartner

Nicole Fabig-Grychtol
nicole.fabig-grychtol@changeleaders.de

Ralf H. Kleb
ralf.kleb@changeleaders.de

Disclaimer

This document is provided for general information purposes only. The document was partially created with assistance from AI tools, specifically ChatGPT (by OpenAI) and GAMMA. While all content has been reviewed carefully, neither the authors nor the providers of these AI tools make any representation or warranty regarding the accuracy, completeness, or timeliness of the information provided. No liability is accepted for any damages arising directly or indirectly from the use of the information contained herein. Your use of any of the information is at your own risk, and you should not use the document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) does not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between Baumgartner/changeleaders and any person accessing or otherwise using any of the information. Baumgartner/changeleaders (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© changeleaders 2025

