

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

79. Jahrgang · 15. Oktober 2026

20-2026

Digitaler
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

Technologierevolution für Banken, Aufsicht und Finanzmärkte

Wer der Maschine die Anfängerarbeit überlässt,
verliert die Urteilskraft von morgen

Ama Kyeremaa Finjap / Martin Seimetz

Ama Kyeremaa Finjap / Martin Seimetz

Wer der Maschine die Anfängerarbeit überlässt, verliert die Urteilskraft von morgen

Vor hundert Jahren musste niemand ins Fitnessstudio. Das Leben erledigte das: Arbeit war körperlich, Wege wurden zu Fuß zurückgelegt. Erst als die Maschine dem Menschen die Anstrengung abnahm, verschwand der Reiz. Und wir mussten Bewegung neu erfinden. Das moderne Fitnesswesen ist keine kulturelle Laune, sondern die nachträgliche Reparatur eines Reizes, den die Industrialisierung entzogen hat. Zwischen Entzug und Kompensation lag fast ein Jahrhundert.

Diese Geschichte wiederholt sich gerade. Eine Ebene höher. Die Industrialisierung automatisierte den Körper und befreite den Geist; die KI-Revolution automatisiert den Geist selbst. Ob künstliche Intelligenz die Aufgaben der Junioren übernehmen kann, ist längst beantwortet. Die eigentliche Frage lautet anders: Was findet im Gehirn nicht mehr statt, wenn das nun von der künstlichen Intelligenz erledigt wird?

Die Neurobiologie widerspricht dem Effizienzargument nicht, sie rechnet auf einer anderen Frist. Kompetenz liegt im Gehirn nicht als abrufbarer Bestand vor, sondern als Verschaltung, die bei jedem Gebrauch neu hergestellt wird. Wie belastbar sie ist, hängt davon ab, unter welchem Aufwand sie entstanden ist. Zusehen erzeugt eine schwache Gedächtnisspur, eigenes Bearbeiten eine, die unter Belastung hält.

Der Grund ist der Vorhersagefehler: die Differenz zwischen dem, was das Gehirn erwartet hat, und dem, was tatsächlich eintritt. Sie ist das Signal, an

dem Verbindungen ihr Gewicht verändern, und sie entsteht nur, wenn zuvor eine eigene Erwartung gebildet wurde. Wer die Lösung sieht, bevor er sie gesucht hat, erzeugt kein Lernsignal, sondern das Gefühl, verstanden zu haben. Ohne Ringen kein Fehler, ohne Fehler kein Signal, ohne Signal keine Spur. Die Gegenrichtung ist ebenso gut belegt. Im Gehirn konkurrieren Fertigkeiten um begrenzte Fläche; was nicht mehr beansprucht wird, verliert seinen Anteil an andere. Das ist kein Verfall, sondern Ökonomie.

Das Kompetenzparadox

Klassische berufliche Sozialisation folgt einer Lernpyramide. Junge Mitarbeiter beginnen mit Aufgaben, die in einer reinen Output-Logik kaum wertschöpfend erscheinen: Daten zusammentragen, Memos formulieren, einfache Kreditanträge bearbeiten, erste Kundengespräche unter Aufsicht führen. Gemessen am Stundensatz sind diese Aufgaben ineffizient. Gemessen an ihrer Funktion für die Kompetenzentwicklung sind sie unverzichtbar. Wer einhundert Kreditanträge gelesen hat, erkennt das einhunderterste Risikomuster intuitiv und lernt dabei nebenbei jenes implizite Erfahrungswissen, das eine Senior-Beraterin von einem fortgeschrittenen Sprachmodell unterscheidet.

Übernimmt künstliche Intelligenz genau diese Trainingsaufgaben, entsteht eine doppelte Lücke. Die erste ist quantitativ: Junioren absolvieren weniger Wiederholungen pro Lernzyklus. Die

zweite ist qualitativ: Sie sehen nicht mehr den Lösungsweg, sondern nur noch das Ergebnis. Das ist das Kompetenzparadox: Was unternehmerisch effizient ist, ist entwicklungsökonomisch teuer. Nur tritt die Rechnung mit Verzögerung ein.

Hinzu kommt eine Inversion, die leicht zu übersehen ist. Lernen aus eigenen Fehlern, kontrolliert und in geschützten Verantwortungsbereichen, ist der wirksamste Kompetenztreiber. KI-gestützte Erstbearbeitung verlagert Fehler in eine Blackbox. Wo früher der Senior den Junior korrigierte, korrigiert heute der Junior – wenn überhaupt – die Maschine. Der Lerngewinn wandert damit vom Bearbeitenden zur Maschine. Genau das untergräbt den Sinn der Berufseinstiegsphase.

Die doppelte Unsichtbarkeit

Wer das eigenständige Durchdenken eines Problems systematisch durch das Formulieren eines Prompts ersetzt, baut über die Zeit jene Intuition und Mustererkennung zurück, die menschliches Urteil in ambigen Situationen auszeichnet. Das Unternehmen verbraucht kognitives Kapital, ohne es nachzubilden.

Tückisch ist die doppelte Unsichtbarkeit dieses Vorgangs: Der Effekt tritt verzögert ein, und er lässt sich nachträglich nur begrenzt durch Werkzeuge kompensieren. Ein Training im Prompt-Engineering setzt an der Werkzeugbedienung an, nicht am Aufbau kognitiver Reserve. Daraus folgt eine Trennlinie,

die man im Design der Arbeitsabläufe ziehen muss: Abruf und Routine dürfen an die Maschine gehen, die Synthese nicht.

Jede Automatisierungsentscheidung ist eine Entscheidung über die Lernarchitektur

Hier liegt der eigentliche Steuerungsfehler. Welche Aufgabe automatisiert wird, ist keine reine Effizienzentscheidung, sondern eine Entscheidung über die Lernarchitektur des Hauses. Sie legt fest, an welchen Fällen die nächste Generation von Führungskräften ihr Urteil bildet und an welchen nicht. Getroffen wird sie heute zwischen IT und Fachbereich, ohne dass jemand die Kompetenzfolgen verantwortet.

Der Trade-off dahinter ist in jedem Einzelfall banal und in der Summe strategisch: Jede automatisierte Junior-Aufgabe spart kurzfristig Kosten und verteuert langfristig Senior-Kompetenz. Weil dieser Zusammenhang in keiner Kennzahl steht, wird er in keiner Steuerungsrunde entschieden. Solange das so bleibt, fällt die Entscheidung de facto durch Unterlassen: zugunsten der kurzfristigen Effizienz und zulasten der langfristigen Urteilsfähigkeit.

Was zu tun ist

Unterlassen ist dabei kein neutraler Zustand, sondern eine Festlegung, nur ohne Protokoll, ohne Verantwortlichen und ohne Termin, an dem sie überprüft würde. Institute planen ihr Rechenbudget auf die Terawattstunde. Für die kognitive Kapazität ihrer Menschen existiert keine vergleichbare Größe; sie darf per Default erodieren. Man optimiert die eine Hälfte der Intelligenz einer Organisation und plündert die andere.

Der Hebel liegt nicht im Verzicht auf künstliche Intelligenz. Er liegt im bewussten Design der Arbeitsabläufe, das sich in vier Regeln fassen lässt.

Effort-first-Sequenzierung: Der Mensch bearbeitet zuerst selbst, eigene Hypo-

these, eigener Entwurf, bevor die künstliche Intelligenz unterstützt. Erst diese Reihenfolge erhält den Vorhersagefehler als Lernsignal; die KI wird zum Korrektiv nach dem eigenen Versuch, nicht zum Ersatz davor.

Kognitive Lastgrenzen: Die Zahl der parallel beaufsichtigten Agenten wird bewusst begrenzt. Einer Befragung des BCG Henderson Institute zufolge kippt der Nutzen bereits oberhalb von etwa drei gleichzeitig betreuten Werkzeugen. McKinsey unterstellt für das künftige Betriebsmodell der Banken 20 bis 30 Agenten je Mitarbeiter. Eine Obergrenze schützt die Aufsicht dort, wo Überwachung in Überlastung umschlägt.

Eine bewusst nicht automatisierte Lernreserve: Ein definierter Anteil der Standardfälle bleibt der eigenständigen Bearbeitung durch Nachwuchskräfte vorbehalten, auch wenn die Maschine ihn günstiger erledigen könnte. Was in reiner Output-Logik als Ineffizienz erscheint, ist neuronal eine Einzahlung in kognitives Kapital.

Kompetenz-Validierungs-Gates: An definierten Prüfpunkten weisen Mitarbeiter nach, dass sie KI-Ergebnisse fachlich eigenständig reproduzieren und validieren können, bevor sie Verantwortung für automatisierte Prozesse übernehmen. Das macht die regulatorisch geforderte menschliche Aufsicht prüfbar, statt sie zu unterstellen.

Alle vier Regeln kosten kurzfristig Zeit. Genau deshalb müssen sie verankert werden, statt sie der individuellen Disziplin zu überlassen.

Drei Fragen für Vorstand, Beirat und Aufsichtsrat

Für Vorstand, Beirat und Aufsichtsrat genügen zunächst drei Fragen, um das Thema auf die Agenda zu holen: Wie viel Senior-Kompetenz bauen wir netto auf? Welche aufsichtspflichtigen Rollen sind mit Menschen besetzt, die den Vorgang noch selbst beherrschen? Und

Foto: Privat



PD Dr. med. habil.
Ama Kyeremaa Finjap

Fachärztin für Neurochirurgie, Neustadt a. d. Weinstraße

Foto: Privat



Martin Seimetz

Gründer und CEO, MRS Beratung GmbH, Johannesburg-Breunberg

Die Einführung von KI wird derzeit vor allem unter dem Gesichtspunkt von Effizienz, Automatisierung und Produktivitätssteigerung diskutiert. Deutlich weniger Aufmerksamkeit erhält eine andere Frage: Was passiert mit dem Aufbau von Erfahrung und Urteilsfähigkeit, wenn KI zunehmend genau jene Aufgaben übernimmt, an denen Mitarbeiter diese Fähigkeiten bislang entwickelt haben? Der Beitrag beleuchtet ein bislang wenig diskutiertes Risiko der KI-Einführung. Unternehmen automatisieren zunehmend Routinetätigkeiten und Einstiegsaufgaben, die bisher als Lernfeld für Nachwuchskräfte dienten. Kurzfristig entstehen Effizienzgewinne. Langfristig könnte jedoch die Grundlage für Erfahrungswissen, Mustererkennung und fundierte Entscheidungen geschwächt werden. Die zentrale These lautet: Automatisierung ist nicht nur eine Effizienzentscheidung. Sie ist zugleich eine Entscheidung über die zukünftige Lern- und Kompetenzarchitektur einer Organisation. Der Beitrag plädiert deshalb nicht gegen KI, sondern für einen bewussten Umgang mit ihr. (Red.)

welche Junior-Aufgaben wurden bewusst nicht automatisiert?

Beim Sport hat die Gesellschaft ein Jahrhundert gebraucht, um den entzogenen Reiz zu ersetzen. Beim Denken haben wir diese Zeit nicht. Wer heute entscheidet, welche Aufgaben die Maschine übernimmt, entscheidet mit, wer in zehn Jahren im Haus noch urteilen kann. Diese Entscheidung sollte man treffen, nicht unterlassen.