

Zwischen Menschen und Maschine: Mentale Gesundheit, Führung und KI in der Versicherungs- und Finanzbranche

Oliver Mathais: Die Versicherungs- und Finanzbranche steht vor einem doppelten Wandel: Einerseits wird die mentale Gesundheit von Mitarbeitenden immer mehr zum Erfolgsfaktor, andererseits verändert die Digitalisierung, insbesondere Künstliche Intelligenz (KI), Arbeitsprozesse und Führungsanforderungen grundlegend.

In diesem Interview sprechen **Prof.in Dr. Stefanie André**, Gesundheitswissenschaftlerin und **Prof.in Dr. Magdalena Bathen-Gabriel**, Wirtschaftspsychologin über die Herausforderungen und Chancen dieses Spannungsfelds. Sie beleuchten, wie Führungskräfte den digitalen Wandel gestalten können, ohne das Wohlbefinden ihrer Teams aus den Augen zu verlieren, und geben Einblicke in das spannende Forschungsprojekt „KIM“ **Künstliche Intelligenz & Mentale Gesundheit**, dass diese Themen adressiert.

Warum ist mentale Gesundheit ein so zentrales Thema in der heutigen Arbeitswelt?

Prof.in Dr. Stefanie André: Mentale Gesundheit ist essenziell, weil sie das subjektive Wohlbefinden fördert und Freude sowie Identifikation mit der eigenen Arbeit ermöglicht. Wer sich mental gesund fühlt, versteht seine Arbeit, sieht Sinn darin und verfügt über die Kompetenzen, Anforderungen gesund zu bewältigen. Dieses Kohärenzgefühl ist ein zentraler Schutzfaktor für psychische und physische Gesundheit. Das Kohärenzgefühl befähigt uns, Herausforderungen als verstehbar, handhabbar und sinnvoll wahrzunehmen, Stress zu reduzieren und Resilienz, d.h. Widerstandsressourcen zu stärken. Gerade in einer Arbeitswelt voller Digitalisierung und Unsicherheiten ist mentales Wohlbefinden entscheidend, damit Mitarbeitende flexibel bleiben, kreativ arbeiten und langfristig gesund und erfolgreich sind. Unternehmen, die mentale Gesundheit fördern, schaffen nicht nur ein menschlicheres Arbeitsumfeld, sondern sichern auch ihre Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit.

Wie beeinflusst Führung die mentale Gesundheit von Mitarbeitenden, besonders in Branchen wie der Versicherungs- und Finanzwirtschaft?

Prof.in Dr. Magdalena Bathen-Gabriel: Führung spielt eine zentrale Rolle für die mentale Gesundheit, besonders in der Versicherungs- und Finanzbranche, die sich im Wandel befindet. Digitalisierung, komplexe regulatorische Anforderungen und steigender Leistungsdruck prägen den Arbeitsalltag. Unterstützende und transparente Führung ist hier wichtig, um Mitarbeitende zu ent-

lasten. Die WHO-Leitlinien zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz betonen die Bedeutung von Führungskräftebildungen, um Führungspersonen in die Lage zu versetzen, psychische Belastungen zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Führungskräfte, die klare Strukturen schaffen, Sinn vermitteln und individuelle Ressourcen stärken, fördern Resilienz und Wohlbefinden. Besonders in einer Branche, die von Unsicherheiten und hohem kognitivem Anspruch geprägt ist, ist gesundheitsorientierte Führung nicht nur ethisch wichtig, sondern auch ein Schlüssel für langfristigen Erfolg.



Prof.in Dr. Stefanie André

Digitale Transformation und Künstliche Intelligenz sind in aller Munde. Wie kann KI die mentale Gesundheit von Mitarbeitenden unterstützen oder gefährden?

Prof.in Dr. Stefanie André: In der Versicherungs- und Finanzbranche hat KI das Potenzial, die mentale Gesundheit von Mitarbeitenden sowohl positiv als auch negativ zu beeinflussen. Sie kann entlasten, indem sie Routi-

neuaufgaben wie Schadensbearbeitung oder Standardanfragen übernimmt und dadurch Raum für anspruchsvollere, sinnstiftende Tätigkeiten wie Kund:innenbetreuung schafft. KI-Tools zur Stressprävention, etwa Analysen von Überlastung oder personalisiertes Feedback, können zusätzlich das Wohlbefinden fördern. Allerdings birgt KI auch Risiken. Ängste vor Arbeitsplatzverlust oder vor datengetriebener Überwachung sind häufige Stressfaktoren, besonders wenn KI-gestützte Entscheidungen, wie bei der Risikobewertung oder Kund:innenbetreuung, intransparent bleiben. Um diese Belastungen zu minimieren, ist es entscheidend, KI mit klarer Kommunikation und unter Einbindung der Mitarbeitenden einzuführen. So kann sie gezielt als Ressource für mentale Gesundheit genutzt werden, anstatt Unsicherheit zu schaffen.

Das klingt nach einer Gratwanderung. Welche Rolle spielt Führung, wenn es um den Einsatz von KI in der Versicherungs- und Finanzbranche geht?

Prof.in Dr. Magdalena Bathen-Gabriel: Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, weil sie die Einführung von KI maßgeblich gestalten und steuern. Sie müssen den Mitarbeitenden die Vorteile der KI verständlich machen, Ängste abbauen und eine Kultur der Offenheit schaffen. Gleichzeitig müssen sie sicherstellen, dass der Einsatz von KI ethisch und fair bleibt. Wenn Führungskräfte empathisch agieren und ihre Mitarbeitenden aktiv einbeziehen, können sie den digitalen Wandel als Chance für Wachstum und Innovation nutzen, ohne dabei die mentale Gesundheit aus den Augen zu verlieren.



Prof.in Dr. Magdalena Bathen-Gabriel

Gibt es konkrete Strategien, die Unternehmen in der Versicherungsbranche anwenden können, um mentale Gesundheit, gute Führung und KI sinnvoll miteinander zu verbinden?

Prof.in Dr. Stefanie André: Unternehmen in der Versicherungsbranche können mentale Gesundheit, gute Führung und KI verbinden, indem sie auf zwei Ebenen ansetzen: organisatorisch-strukturell und individuell-verhaltensbezogen. Strukturell sollten Unternehmen klare Prozesse schaffen, die den KI-Einsatz transparent machen. Führungskräfte sollten geschult werden, um technische und psychosoziale Aspekte zu verstehen, Ängste abzubauen und ein kohärentes Arbeitsumfeld zu fördern. Auf individueller Ebene können Programme wie Stressmanagement-Workshops, flexible Arbeitsmodelle oder KI-Tools zur Früherkennung von Überlastung das Wohlbefinden stärken. Diese Ansätze, die an der Salutogenese ausgerichtet sind, helfen besonders in einer Branche mit hohem Leistungsdruck, mentale Gesundheit zu fördern und den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten.

Prof.in Dr. Magdalena Bathen-Gabriel: Ergänzend dazu sollten Unternehmen Feedbackmechanismen einführen, die sicherstellen, dass Mitarbeitende ihre Bedenken äußern können. Eine gesunde mitarbeiter:innenorientierte Kommunikation steht hierbei im Fokus und ist als Führungs- und Managementaufgabe zu etablieren. KI kann sogar helfen, Rückmeldungen zu analysieren und Muster zu erkennen, die auf stressige Arbeitsbedingungen hinweisen. Wichtig ist, dass die Umsetzung nicht top down erfolgt, sondern im Dialog mit den Mitarbeitenden.

Sie führen aktuell ein Forschungsprojekt in Kooperation mit dem VGA e.V. mit dem Namen „KIM – KI und mentale Gesundheit“ durch. Dazu befragen Sie Führungskräfte aus der Versicherungs- und Finanzbranche, unsere VGA-Mitglieder zu Themen wie KI, mentaler Gesundheit und Unterstützungsmöglichkeiten. Können Sie uns dazu mehr erzählen?

Prof.in Dr. Stefanie André: Natürlich! Unser Forschungsprojekt zielt darauf ab, besser zu verstehen, wie Führungskräfte den Einsatz und Umgang von und mit KI in ihren Unternehmen wahrnehmen und welche Auswirkungen sie auf die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden erleben. Wir möchten herausfinden, ob KI eher als Chance oder als Risiko gesehen wird und wie gut Führungskräfte auf diese Herausforderungen in der Versicherungs- und Finanzbranche vorbereitet sind.

Prof.in Dr. Magdalena Bathen-Gabriel: Ergänzend dazu interessieren wir uns dafür, welche gesundheitsfördernde Unterstützung Führungskräfte selbst benötigen, um ihre Mitarbeitenden effektiv in einem von KI geprägten Arbeitsumfeld zu begleiten. Oft stehen sie zwischen

den Anforderungen des Managements und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden – und das ist eine anspruchsvolle mitunter belastende Rolle.

Das klingt nach einem spannenden Ansatz! Welche konkreten Fragen stellen Sie in Ihrer Forschung den Führungskräften?

Prof.in Dr. Magdalena Bathen-Gabriel: Einige unserer Leitfragen sind:

- Wie bewerten Führungskräfte die Einführung von KI im Hinblick auf die Arbeitsbelastung und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden?
- Welche Risiken sehen Führungskräfte in der Nutzung von KI für die mentale Gesundheit der Belegschaft?
- Gibt es bereits Initiativen in den Unternehmen, die auf die Förderung mentaler Gesundheit abzielen und wie könnten diese durch KI unterstützt werden?

Prof.in Dr. Stefanie André: Darüber hinaus fragen wir auch:

- Welche Kompetenzen und Ressourcen benötigen Führungskräfte, um den Umgang mit KI und deren Auswirkungen auf ihr Team zu steuern?
- Welche Rolle spielen Sinnhaftigkeit, Handhabbarkeit und Verstehbarkeit bei der Einführung von KI in Unternehmen der Versicherungs- und Finanzbranche?
- Gibt es Best Practices oder Beispiele, bei denen der Einsatz von KI als positiv für die mentale Gesundheit wahrgenommen wird?

Ein sehr zukunftsweisender Ansatz! Zum Abschluss: Welche Vision haben Sie beide für die Versicherungs- und Finanzbranche in Bezug auf diese Themen?

Prof.in Dr. Stefanie André: Ich wünsche mir für die Versicherungs- und Finanzbranche, dass Führung mentaler Gesundheit ebenso viel Bedeutung beimisst wie der fi-

nanziellen Performance. Als jemand, der viele Jahre in dieser Branche tätig war, deren Herausforderungen und Chancen hautnah erlebt hat und auch familiär mit der Branche verbunden ist, liegt mir dieses Thema besonders am Herzen. Gerade in einem sich rasch wandelnden Umfeld benötigen Führungskräfte die Fähigkeit, das Kohärenzgefühl ihrer Mitarbeitenden zu stärken, indem sie Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit fördern.

Ich setze mich dafür ein, eine gesundheitsorientierte und ethische Arbeitskultur zu entwickeln, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basiert und sowohl Resilienz als auch langfristigen Erfolg unterstützt.

Prof.in Dr. Magdalena Bathen-Gabriel: Für mich ist die Vision eine Versicherungs- und Finanzbranche, die Technologie als Mittel sieht, um Menschen zu stärken: sei es durch bessere Kund:innenerfahrungen oder ein gesünderes Arbeitsumfeld. Führungskräfte, die diese Balance meistern, werden die Zukunft der Branche prägen.

Oliver Mathais: Vielen Dank, **Prof.in Dr. Stefanie André** und **Prof.in Dr. Magdalena Bathen-Gabriel**, für Ihre wertvollen Einblicke in dieses hochaktuelle Thema. Es wird deutlich, dass die Kombination aus guter Führung, mentaler Gesundheit und einem verantwortungsvollen Einsatz von KI entscheidend dafür ist, wie die Versicherungs- und Finanzbranche den digitalen Wandel meistert. Ihre Visionen bieten eine inspirierende Perspektive für Unternehmen, die nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern auch menschlich nachhaltig sein möchten.

Wir sind gespannt, welche Erkenntnisse Ihr Forschungsprojekt „KIM – KI und mentale Gesundheit“ liefern wird, und freuen uns darauf, mehr darüber zu erfahren, wie diese Erkenntnisse die Zukunft der Branche prägen können.

Vielen Dank für das Gespräch!