

Aufsichtsratswahl Commerzbank: Mit eigener Kraft in die Zukunft!

Die Commerzbank hat sich ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: Ohne fremde Hilfe als Gesamtbank wieder langfristig profitabel und damit auch arbeitsplatzsicher zu werden. Wiederholt standen zuvor vermeintliche Retter bereit, der zweitgrößten deutschen Bank „unter die Arme zu greifen“ – und tatsächlich nur auf die Filetstücke zu schauen, die ihnen selbst am besten ins Geschäft passen. Zuletzt klopfte die BNP Paribas an, auch die UBS wird jüngst als Interessent genannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Commerzbank sehen sich dagegen durchaus dem gesamten Haus verbunden – und einer Perspektive für die Bereiche und Kundenkontakte, die sie selbst seit Jahrzehnten mit aufgebaut und gepflegt haben. Unabhängig aller Kurswechsel der Geschäftsführung, die für viele Schmerzen, aber zu wenig Linderung für eine Gesundung des Geldinstituts führten.

Indes ist die Unternehmensführung nie allein beim Tragen der Verantwortung. Die Arbeitnehmer-Vertreter des Konzerns, die aus alter Commerzbank und Dresdner Bank vor bald zehn Jahren zusammenkamen, bringen ihre Expertise aus der Geschäftswirklichkeit in die Entscheidungskreise der Bank mit ein – in die Betriebsräte auf drei Ebenen, und auch in den 20-köpfigen Aufsichtsrat des Konzerns. **Am 24. Januar 2018 bestimmen Wahlfrauen und -männer davon die 10 neuen Aufsichtsräte auf der Arbeitnehmerseite**, die das Gegengewicht zur ebenso starken Kapitaleite bilden. Darunter sind ein(e) Leitende(r) Angestellte(r), 6 Vertreter/innen der Angestellten und 3 Sachwalter der Gewerkschaften. Die Gewerkschaftsmandate besetzen üblicherweise Funktionäre aus entfernten Gewerkschaftszentralen.

In der Commerzbank ist mehr zu finden: Hier bewirbt sich eine vielfältige Gruppe von langjährigen Mitarbeitern von Nord bis Süd, die regelmäßig auf das Netzwerk ihrer Gewerkschaft bauen, ansonsten aber aus ihrem Arbeitsalltag wissen, wie die Lage in Zentrale, Fläche oder auch

Digital-Fabrik ist. Sie sehen es gerade in der derzeit schwierigen Zeit der Niedrigst-Zinsen, dem Rückgang der Bankgewinne und dem weiterhin sehr starken Personalabbau als unerlässlich, dass die eigenen Mitarbeiter mit ihren Qualifikationen und Begabungen bei den strategischen Entscheidungen nicht außen vor gelassen werden, wenn sie von Entlassungen bedroht sind.



Listenerste: Ulrich Portmann (l.) und Harald Leifer.

Daher haben sich die beiden Gewerkschaften DBV und DHV gemeinsam mit der in der Bank tief verwurzelten Arbeitnehmer-Betriebsratsgruppe „UNO – Die Unabhängigen“ entschlossen, diesen schweren Weg für die Bank und die Belegschaft zusammen zu gehen. Hier gab es viele Gespräche, und in der Zentrale auch eine gemeinsame Vorschlagsliste für die Delegiertenwahl. Die Arbeitnehmer-Vertreter sehen sich berufen, ungeachtet ihres Ursprungs und ihres Selbstverständnisses ihre Stimme gebündelt zu erheben – zu Gunsten aller Kollegen. Dies ist unter diesen Partnern gut gelungen.

Die Gruppe will nun – mit dem Votum der Delegierten – die Pläne des Vorstands an der „Basis“ prüfen, und den Managern die richtigen, manchmal auch unbequemen Fragen im Aufsichtsrat stellen. „Das erwarten unsere Kollegen zu Recht, die uns wählen. Wir werden genauer als bisher die Bankzahlen und Strategien hinterfragen, wo uns das auf längere Sicht

hinbringt“, benennt **Listenfürer Harald Leifer** (57) den Arbeitsansatz **der „Mitarbeiter-Liste“ für die Gewerkschaftsmandate im Aufsichtsrat.**



Eine klarere Perspektive erwarten alle Kollegen in der Commerzbank, speziell in der „Strategie 4.0“.

Mit der Wahlstimme der Delegierten wird die Gruppe in den kommenden fünf Jahren besonders die Umsetzung und Folgen der Bank-Strategie „Commerzbank 4.0“ in den Blickpunkt nehmen – der Vorstand wird dies thematisieren, weil er in vielen Details die Zustimmung des Aufsichtsrats braucht. So etwa: Bleiben die Annahmen vom Beginn der Strategie auch in der sich verändernden Finanzwelt richtig, die ja Ursache für die schmerzhaften Kürzungen in vielen Bankteilen sind – 7300 Kollegen verlieren in Folge dessen ihren angestammten Arbeitsplatz. Der Abbau ist im Grunde eine Zumutung für die Beschäftigten des Unternehmens, die sich nach den bereits großen Kürzungswellen in Zuge der Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank ab 2008 und die „Strategie 2016“ ab 2012 endlich einmal auf eine Beruhigung und die Konzentration auf das ohnehin fordernde Liniengeschäft erwartet hatten.

Doch die anhaltend schwachen Zahlen erhöhten den Druck der Anteilseigner der Bank soweit, dass sie auch deswegen im September 2016 den Vorhang zur „Commerzbank 4.0“ hob. „Zum Glück greift hier der Sozialplan, den wir für den aktuellen Abbau in Verhandlungen mit dem Management auch noch einmal gestärkt haben“, so der aus Franken stammende Harald Leifer. Seit er vor bereits 40 Jahren die Banklehre in der

Dresdner Bank Erlangen begann, rissen die Veränderungen im erst grünen, später gelbgrünen Haus nicht ab. Ebenso entschlossen blieben die Betriebsräte – wie er seit 2002 – in dem Unterfangen, sich schützend vor die Beschäftigten zu stellen. „Der Sozialplan bietet taugliche Instrumente, damit die betroffenen Mitarbeiter eine neue Stelle in der Bank finden können, die das wollen, und ebenso, dass diejenigen fair dotiert aus dem Unternehmen ausscheiden können, die sich dieses zum Ziel gesetzt haben.“

Weiterbildungsbudgets, Nachteilsausgleiche bei Versetzungen, Altersteilzeit-Regelungen oder auch Abfindungen gehören zu bewährten Absicherungen des Sozialplans für Kollegen, deren Stelle wegfällt. Ergänzt um einen Sozialfonds für besonders belastete Mitarbeiter, eine Nothilfe für Mitarbeiter mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen oder auch eine sofort verfügbare, professionelle Telefon-Hotline. Und die Zusicherung der Bankleitung, den Abbau in Schritten erst dann umzusetzen, wenn Technik und Prozesse diese Veränderungen jeweils verkraften können. Insoweit können die Arbeitnehmervertreter den Abbau der „Strategie 4.0“ im Sinne der Mitarbeiter gut begleiten – nach Lage der Papiere.

Ob der Abbau in der Praxis immer regeltreu läuft, muss sich indes zeigen. Je nach Führungskraft gibt es da leider Unterschiede in den Betrieben, dies hat schon die Vergangenheit gezeigt. Mancher Chef meint wohl, mit Druck und Lockangeboten auf einzelne verunsicherte Kollegen diese zu einer für die Bank „billigen“ Lösung zu drängen, die nicht dem Sozialplan entspricht. „Wir fordern eine klare, verlässliche Führung, die alle Kollegen fair und respektvoll behandelt. Und wir orientieren sie auch klar in diese Richtung, wenn uns Anderes zu Ohren kommt“, verdeutlicht Harald Leifer, Betriebsrat in der Commerzbank-Zentrale.

Die „Strategie 4.0“ zeigt auch, dass ein Mandat im Aufsichtsrat das Wirken als Betriebsrat bestmöglich ergänzt. Im Aufsichtsrat sind immer

wieder die Grundlinien der Vergütung von Führungskräften Thema. In anderen Häusern hat es sich als nützlich erwiesen, dass zum Beispiel die variable Vergütung von Managern in Teilen an eine gute Mitarbeiterführung gekoppelt ist – sprich: es zu Abzügen kommt, wenn Vorgesetzte etwa im Zuge von Kürzungsprogrammen unzulässigen Druck ausüben und dadurch Rechte von Beschäftigten verletzen und ihre Besitzstände zu schmälern versuchen.

Sehr oft geht es um das Konkretisieren von zu unverbindlichen Regelungen zwischen Bank und Arbeitnehmer-Vertretern. So ist zunächst gut, dass im Rahmen der „Strategie 4.0“ die Kollegen den Konzern verlassen können, die das wollen. Die verbleibenden Mitarbeiter müssen allerdings das nun liegenbleibende Arbeitsvolumen mit erledigen. Die Leitung sicherte zu, dass es personellen Ersatz geben soll – allerdings nicht, wie und bis wann verbindlich. Neue Übereinkünfte auf Ebene von Betriebs- und Aufsichtsräten müssen dann wiederum in der Umsetzung überprüft und nachgesteuert werden – ein aufwändiges, aber notwendiges Tun der Arbeitnehmer-Vertreter.

Extra-Belastungen sorgen für zusätzlichen Stress in Teams. „Untere Führungskräfte sind da selbst oft alleingelassen. Ich habe als zeitweiliger Gruppenleiter von manchen Mitarbeitern zu hören bekommen, dass ich doch ‚die Firma‘ sei. Da musste ich dann sagen, dass die wohl weiter oben zu finden sein muss“, meint **Hans-Ulrich Portmann**, der auf der „Mitarbeiter-Liste“ für den Aufsichtsrat als Ersatzkandidat für Harald Leifer antritt.

Der 54-jährige ist Deutsch-Schweizer, Theologe und seit 1997 IT-Profi. 2001 geht er ins International Cash Management der Dresdner Bank. Nach Übernahme durch die Commerzbank übernimmt er verschiedene Aufgaben in der IT. Seit kurzem ist Portmann nun „Scrum-Master“ im neuen „Digital Campus“ der Bank nahe der Frankfurter Messe. Das heißt „agiles“ Arbeiten der Mitarbeiter möglichst ohne große Hierarchien und

stattdessen je nach Lage recht selbstorganisiert. Diese Weichenstellung der Bank, die auch im Aufsichtsrat gestaltet wurde, ist eine positive: „Eine solche Modernisierung wollen wir, die Kollegen ausdrücklich. Das ist ein sinnvolles Gehen mit der Zeit, auch bei der Arbeitsweise“, bewertet Ulrich Portmann eine schlagkräftige Innovationsfabrik in der Bank als schon länger fällig an – gerade wenn die Bank das Filialnetz nicht abbauen, sondern mit einem modernen und störungsarmen technischen Rückgrat rentabel weiterführen will, und dort auch neue Marktanteile gewinnen will.



Modell: Der „Digital Campus“ ist in der Bank ein Beispiel gut funktionierender Arbeit.

Der „Digital Campus“ wurzelt im einige Jahre währenden „Exzellenz-Programm“ der Bank. Im Campus entwickeln nun in Summe rund 1000 Mitarbeiter bundesweit die Hardware und die Programme der Bank fortwährend weiter, davon 600 konzentriert in Frankfurt. Ohne funktionierende IT-Netzwerke läuft nichts im Finanzgeschäft. In vielfältigen Projekten steigern die „digitalen“ Kollegen nun den Digitalisierungsgrad in allen Fach- und Produktbereichen der Bank: Große Schauwände zeigen mit angepinnten Themen, Zahlen und „Meilensteinen“ den aktuellen Stand der Umsetzung. Klar ist: die analoge Welt lässt sich nicht retten. „Auch als Mitarbeiter habe ich die Aufgabe, mir zu überlegen, wohin ich will, und mich auch für neues Wissen und Veränderungen zu öffnen. Es gibt auch einen positiven Stress, etwas Neues zu wagen. Und dabei unterstützen wir die Kollegen nach Kräften“, will Harald Leifer

Stillstand und bloße Abwehrhaltungen nicht gelten lassen.

Zumal sich im „Digital Campus“ beispielhaft zeigt, dass es dort zwischen Management, direkten Chefs und Mitarbeitern Vertrauen gibt und meist rundläuft. Die Arbeitszeiten sind zwar auch hier stets ein heißes Eisen – aber die allermeisten Digitalisten nehmen sich Pausen und arbeiten auch nicht länger als 18 Uhr. Die Bank räumt den dorthin Wechselnden bis zu 20 zusätzliche freie Tage pro Jahr ein – unabhängig vom persönlichen Überstundenkonto. Druck und Angst aus den Abbaubereichen der Bank sind hier kaum spürbar. „Wir sind mit dieser Entwicklung zufrieden. Und wir werden nun auch im Aufsichtsrat schauen, dass solches Nach-Vorn-Handeln weiter durchgehalten wird, am besten auch in anderen Bereichen der Bank“, sagt Ulrich Portmann, der ebenso langjährige Betriebsratserfahrung mitbringt.



Filialen: Das Netz ist noch groß und das erklärte Rückgrat der Bank auch in Zukunft - und doch auch erheblicher Bereich von Personalabbau.

Viel Wissen und Know-how bringen auch die anderen Kandidaten in die Liste ein: **Thomas Stahl** (59), viele Jahre in der Auslandsabteilung der Dresdner Bank in Nürnberg und heute dort im Trade & Customer Center aktiv; **Carsten Fischer** (48), ITler der ersten Stunde und heute verantwortlich für die Datenbanken des Risikomanagements; sowie **Karsten Frecke** (52) im Flächen-Management und Koordination der Filiale in Hannover.

Die von den bisherigen Aufsichtsräten mitgetragene Strategie des Vorstandes, die deutschlandweit rund 1000 Filialen der Commerzbank weiter zu betreiben, findet gleichfalls Zustimmung der AR-Kandidaten der „Mitarbeiter-Liste“. Endlich nicht mehr nur ein Hinterher- und Mitschwimmen der gelb-grünen Bank im Wettbewerb, sondern eine eigenständige Entscheidung. „Das ist auch unsere Leitlinie im Aufsichtsrat: Agieren statt nur reagieren, und auf den Sachverstand von uns Mitarbeitern bauen“, bewirbt Listenführer Leifer den Aufsichtsrat als unerlässliche Kontrolle und Ideengeber aller Akteure im Unternehmen – eine Rückversicherung und ein Antrieb im besten Sinne, worüber die Geschäftsführung froh sein kann. Eine uniforme „Abnick-Runde“ ist heute nicht mehr verantwortbar – angesichts von bereits verhängten und drohenden Sanktionen der Aufsichtsbehörden, vor allem aber zu Gunsten einer Bank, die keine Getriebene mehr sein will. Sondern für eine Gestaltung aus sich selbst heraus.