

**Digital, aber sozial:  
Thomas Pilsberger und  
Ralf Michl haben die  
Kollegen in der  
NÜRNBERGER  
Versicherung  
im Blick**



**NÜRNBERGER  
VERSICHERUNG**



**TARGOBANK:  
Mit Kompetenz  
im Betriebsrat**

**Commerzbank:  
Aus eigener Kraft**

**ApoBank: Da sein,  
wenn es zählt**

THEMEN	SEITE
▶ <b>Tarifvertrag</b>	<b>Deutsche Bank / Postbank: Soziale Leitplanken für die Integration</b> <b>2-3</b>
▶ <b>Aufsichtsratswahl</b>	<b>Commerzbank: Mit eigener Kraft in die Zukunft</b> <b>4-5</b>
▶ <b>Aufgefallen</b>	<b>TARGOBANK: Kompetenz in der Betriebsratsarbeit</b> <b>6-7</b>
▶ <b>Mitmachen</b>	<b>Tarife: Ende der Gleichgültigkeit!</b> <b>8</b>
▶ <b>Aus dem Verband</b>	<b>DBV-Herbsttagung: Das Tarifeinheitengesetz schafft keine Klarheit</b> <b>9</b>
▶ <b>Titel / Interview</b>	<b>Digital aber sozial: Der DBV in der NÜRNBERGER Versicherung</b> <b>10-11</b>
▶ <b>Mensch und Technik</b>	<b>Digitalisierung: Die guten Kräfte von Fesseln befreien</b> <b>12</b>
▶ <b>Hintergrund</b>	<b>Deutsche Asset Management: Was sind die langfristigen Ziele?</b> <b>13</b>
▶ <b>Betriebsratswahl</b>	<b>ApoBank: Nicht nur da sein, wenn's brennt</b> <b>14-15</b>
▶ <b>Organisation</b>	<b>16</b>

**Unsere Tarifkommissionen**

**PRIVATES BANKGEWERBE**

FEIKES-FEILHAUER Ursula - Verhandlungsführerin  
 BAUMANN Walter  
 BEESE Ute  
 BERGER Sylke  
 BETZEN Sigrid  
 BRÄGER Karin  
 FREUND Petra  
 HAMACHER Karl-Heinz  
 HEINRICH Norbert  
 JÄCKEL Andreas  
 MAGDZIAK Martin  
 ORS Bürend  
 SCHOCK Volker  
 SHIRES John  
 SOLTER Karl  
 STEGMILLER-KÖFERL Gabriele, Dr.  
 SZUKALSKI Stephan  
 TOGEL Jürgen  
 WEISSHART-SARIEF Beate  
 ZATCHER Matthias

**VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN**

BUFF Heinz – Verhandlungsführer  
 ALBRECHT Thomas  
 BEESE Ute  
 BETZEN Sigrid  
 ERMANN Wolfgang  
 GRIGGEL Stefan  
 LÄTZSCH Holger  
 LINDEN Stefan  
 MAGET Jürgen  
 MARSCHNER Jens  
 PANOWITZ Markus  
 PENNING Hermann  
 PIASTA Robert  
 REHMISCH Steffen  
 RIEDEL Michael  
 SCHAFFER Monika  
 SCHILLER Silke  
 SCHULZ Christian  
 TER BRAAK Gerhard  
 VOSSBRECHER Jürgen  
 WOLK Sabine

**VERSICHERUNGSGEWERBE**

LINDMEIER Johann – Verhandlungsführer  
 HORNING Ünver  
 KADNER Thomas  
 PILSBERGER Thomas  
 POPP Oliver  
 SEIFER Sonja  
 WESTPHAL Michael

**Herausgeber:**

DBV – Gewerkschaft der Finanzdienstleister  
 Kreuzstraße 20, 40210 Düsseldorf  
 Tel.: 02 11/36 94 558, Fax: 02 11/36 96 979  
 E-Mail: info@dbv-gewerkschaft.de  
 Internet: http://www.dbv-gewerkschaft.de

Redaktion, verantwortlich für den Inhalt und Autor, wenn nicht anders benannt: Oliver Popp

Ständige Mitarbeiter:  
 Sigrid Betzen, Stephan Szukalski  
 Fotos und Titelfoto: Oliver Popp  
 Bild hintere Umschlagseite:  
 pressmaster / fotolia.com

Postanschrift: Der Finanzdienstleister  
 Kreuzstraße 20, 40210 Düsseldorf

Satz, Gestaltung und Druck: Dönges –  
 Gutenberghaus Druck & Medien GmbH & Co.KG  
 Am Güterbahnhof 19, 35683 Dillenburg  
 Tel.: 02771/8718-0, Fax: 02771/8718-20

Papier: Gedruckt auf chlor- und säurefreiem  
 umweltfreundlichem Papier

Postverlagsort: Düsseldorf

Bezugspreis: EURO 1,25

Jahresbezug: EURO 3,75

jeweils zuzüglich Zustellgebühr,  
 für Verbandsmitglieder ist der Bezugspreis  
 im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Erscheinungsweise: 3 mal jährlich

Mit Namen gezeichnete oder signierte Beiträge  
 stellen die Ansicht des Verfassers nicht unbeding-  
 t die des Herausgebers oder der Redaktion  
 dar. Für unverlangt eingesandte Beiträge wird  
 keine Haftung übernommen. Kürzungen und  
 redaktionelle Änderungen behalten wir uns vor.  
 Die Rücksendung von Manuskripten erfolgt nur,  
 wenn Rückporto beiliegt.

**DB Direkt GmbH: Ein klares  
 Zeichen aller Beschäftigten!**

Die Verhandlungen von DBV und ver.di für einen Tarifabschluss in der DB Direkt GmbH - der Telefonservice-Gesellschaft der Deutschen Bank - zogen sich seit Frühjahr über 4 ergebnislose Runden hin. Nun waren die Beschäftigten nicht länger zum Erdulden bereit: Mit einer gemeinsamen Aktion forderten die Kollegen in Berlin (siehe Bild) und in Essen am 4. Dezember 2017 zeitgleich und deutlich ein erstes beziffertes Angebot des Arbeitgebers. Unser Forderungskatalog umfasst ein würdiges Gehaltsplus mit Steigerung besonders für die niedrigen Einkommen, sowie endlich ein Zuschlag von 25 % für Samstagdienste sowie von 50 % für Sonntageinsätze. In der nächsten Runde kann die Bank nun ein klares Bekenntnis für ihre Beschäftigten abgeben.



# Es gibt immer eine Wahl

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die **Bundestagswahl** liegt nun schon einige Tage hinter uns – Erkenntnis über eine neue Regierung hat sie uns mehr als zwei Monate lang nicht gebracht. Zumindest nicht in Form der Vereinbarung einer neuen Koalition, die das Land bald steuern kann. Stattdessen über den Umgang der potenziellen Partner miteinander: Es war die Rede von nicht vorhandenem Vertrauen, woran der Versuch eines Jamaica-Bündnisses nach Ansicht einer beteiligten Partei scheiterte. Und: Es sei besser, nicht zu regieren, als falsch zu regieren. Worte aus dem Empfinden einer Sackgasse heraus, die konkret nicht in Abrede zu stellen sind. Doch den eigentlichen Souverän, das Wahlvolk, haben die Sondierer nicht gefragt, ob sie den Abbruch und einen zweiten Versuch hin zu einer neuerlichen Großen Koalition gutheißen. Für viele im Land ist es diese Geringschätzung der (potenziellen) Lenker unseres Gemeinwesens gegenüber ihrer Basis, die für Entfremdung sorgt. Allgemein und schon über einen langen Zeitraum.

Dagegengestellt: Eine möglichst **direkte Demokratie** ist kosten- und zeitaufwändig, sie ist in Abstimmung mit Vielen nur im detaillierten Argumentieren, dem Aufnehmen von Kritik und gegebenenfalls Neubestimmung des Ziels und des Wegs dorthin herzustellen. Doch sie kann die gerechteste, lebensnahe Form der Willensbildung sein, die Vertrauen stiftet.

Von März bis Mai 2018 stellen sich andere Gestalter zur Wahl: Die **Betriebsräte** bitten Sie dann um Ihre Stimme für die kommenden vier Jahre. Dabei ist nur die Amtszeit vergleichbar mit den obersten Volksvertretern im Bundestag. Denn weder sind mit dem oft mühsamen Einsatz für die Kollegen im Betrieb besondere Privilegien verbunden – sondern „nur“ viel Arbeit und Idealismus, um gerade in kleinen Betrieben der Finanzwirtschaft oder in solchen mit ausländischen Wurzeln die Bedingungen der Arbeit zu verbessern. Dies nicht selten auf sich allein gestellt und gegen die Skepsis, wenn nicht gar Widerstand von Geschäftsleitungen. Und die neu gewählten Betriebsräte können sich auch nicht die Basisferne leisten, die viele Akteure im Bundestag zeigen. Denn den Erfolg ihrer Verhandlungen und ihres Tuns können die Beschäftigten unmittelbar ablesen: Bringt mir die neue Eingruppierungsstruktur für „digitale“ Jobs im Kunden-Servicecenter wirklich den angedachten Mehrwert, wenn ich nun dorthin wechsele? Ist der BR schnell für mich da, wenn ich einen höhenverstellbaren Tisch brauche? In dieser Spannweite stehen die Arbeitnehmer-Vertreter in der Bewährung, wenn sie bald im Amt sind. Es ist keine leichte Aufgabe – aber eine, die viel Sinn gibt. Auch mir, denn ich bin seit 20 Jahren richtig gern Betriebsrätin im Düsseldorfer Standort der Deutschen Bank.

Ich habe also hohen Respekt vor den Kandidatinnen und Kandidaten, die sich nun zur Wahl stellen. So etwa Matthias Zacher, Birgit Wandelt und Peter Schiwietz in der **Targo Dienstleistungs-GmbH**, die in Duisburg eine neue Gruppe für den Betriebsrat aufgestellt haben – im 2500 Mitarbeiter starken Service-Betrieb der Targobank, die von der Marktfolge bis zur vielfältigen Telefonberatung einen guten Teil des Geschäftes der Bank beisteuern. Der französische Eigner erwartet von der ohnehin wachsenden Bank nun noch höhere Ergebnissteigerungen – was umso mehr einen kompetenten, hartnäckigen Betriebsrat als Gegengewicht erfordert, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu befähigen, mit dem Vorwärtsdrang des Unternehmens mitzuhalten – und die Targobank dafür unter Umständen auch ein wenig zu bremsen und umzusteuern – siehe die Seiten 6 und 7 dieser Zeitschrift.

Ein faires Miteinander haben auch die Kollegen um Jens Marschner in der **ApoBank** München im Blick (Seiten 14 und 15). Das genossenschaftliche Institut profitiert von seiner verlässlichen, ertragsträchtigen und risikoarmen Kundschaft aus den Heilberufen. Doch auch hier ließ ausufernde Zahlensteuerung von Vorgesetzten die Motivation vieler Beschäftigter sinken. Mit einem möglichst starken Votum der Kollegen im Frühjahr will die BR-Liste dafür sorgen, dass sich die geforderten Leistungen wieder am Machbaren orientieren – so, wie es der Vorstand der „Standesbank“ längst für gegeben hält, wenn da nicht immer wieder einzelne Führungskräfte mehr aus der Belegschaft herauspressen wollen.

Wir, der DBV, unterstützen diese und viele andere Kollegen nach Kräften rund um die Wahl und in der eigentlichen Betriebsratsarbeit. Mit umgehendem Rat und Vertretung im kollektiven und einzelvertraglichen Arbeits- und Sozialrecht – vorausschauend und natürlich auch im Konfliktfall. Mit Tarifverträgen, die Ihnen die



Ursula Feikes-Feilhauer.

Foto: O. Popp

Arbeit in der Firma erleichtern, für gute betriebliche Vereinbarungen als Ergänzung. Ebenso mit übrungsreichen Seminaren in Arbeitsrecht, Kommunikation und für einen kalkulierbaren Umgang mit allen Kolleg/innen. Und mit umfassenden Informationen online oder gedruckt.

Auch die obersten Prüfer, die Aufsichtsräte, sind in vielen Unternehmen Anfang 2018 neu zu wählen. Etwa in der **Nürnberger Versicherung**, wo Thomas Pilsberger und Ralf Michl als Arbeitnehmer-Vertreter im Aufsichtsrat einen Konzern begleiten wollen, der sich umfassend neu aufstellt – und es daher im Interesse auch der Vorstände liegt, wenn die eigenen Beschäftigten als Träger des heutigen und künftigen Geschäfts mit ihrer Erfahrung Einfluss auf den Kurs des Hauses nehmen können (Seiten 10 und 11). Und auch in der **Commerzbank** hat sich für die dortigen Aufsichtsratswahlen eine Gruppe um Harald Leifer und Ulrich Portmann formiert, die vor allem mit Praxiswissen und auch langjährigem Engagement die gelb-grüne Bank mit in eine sichere Zukunft lenken will – inklusive den Interessen der Belegschaft (Seiten 4 und 5).

Auch die Veränderungen in meinem Haus, der **Deutschen Bank**, spiegeln sich in diesem Heft. Auf den Seiten 2 und 3 erläutern wir Ihnen, wie unser neu abgeschlossenes Eckpunktepapier die Integration der **Postbank** im Sinne der Beschäftigten gestaltet. Wir sind zufrieden mit dem Rahmenwerk – wissen aber auch, dass ebenso viel Arbeit noch auf die Betriebsräte zukommt.

Ich wünsche Ihnen eine behagliche Weihnachtszeit und einen guten Start ins Neue Jahr,

Herzlichst,

Ihre Ursula Feikes-Feilhauer  
Stellvertretende DBV-Bundsvorsitzende

# Deutsche Bank / Postbank: Soziale Leitplanken für die Integration

Im März 2017 verkündete die Deutsche Bank den Plan, die Postbank doch voll zu integrieren – und beendete damit das Hin und Her zwischen Kauf und ersten Übernahmeplänen 2009/10, dann wieder der Trennungsbeschluss 2015 und nun also: endgültig Eingliederung. Ein gemeinsames Geschäft der blauen und der gelben (Teil-)Bank ist aussichtsreicher als noch vor zwei Jahren abzusehen, argumentiert die Konzernspitze heute – weil sich das Marktumfeld gebessert hat und die Regulierer von außen wohl weniger große Steine in den Weg werfen. Anfang September 2017 begannen Verhandlungen des Arbeitgebers mit den Gewerkschaften, die in einer kaum gekannten Intensität geführt und nun am 25. Oktober zu einem guten Ergebnis geführt wurden: ein **Eckpunktepapier**, das die tariflichen Besitzstände von Deutsch- und Postbankern bestmöglich sichert.

Im Kern fusionieren die Deutsche Bank Privat- und Geschäftskundenbank (DB PGK) und die Postbank. In einigen Jahren – der genaue Zeitplan muss noch verhandelt werden – arbeiten dann alle Kolleginnen und Kollegen der beiden Filialbanken sowie der zuarbeitenden Service-Betriebe unter dem Dach der „Aquila“-Bank, so der Projektname des Zusammengehens. Die beiden Marken „Deutsche Bank“ und „Postbank“ bleiben zwar nach außen gegenüber dem Kunden bestehen, im Inneren sind die Veränderungen indes so groß wie kaum jemals zuvor – siehe die beiden Schaubilder auf der nächsten Seite.

Unabhängig von der juristischen und organisatorischen Verschmelzung der Einheiten – auch diese muss noch abgestimmt werden – erwarten die Beschäftigten Klarheit über ihre Perspektive. Ist mein Arbeitsplatz sicher? Behalte ich meine tarifliche Bezahlung? Bleiben auch meine sonstigen Ansprüche bestehen, etwa in der betrieblichen Altersvorsorge? Das Eckpunktepapier schafft nun einen soliden Rahmen für alle bestehenden Tarifrechte der Mitarbeiter, hinter dessen Standard der Konzern im Laufe der Integration nun nicht mehr zurückfallen kann.

Wichtigstes Element ist sicher der vereinbarte Schutz vor betriebsbedingten Beendigungskündigungen bis Ende Juni 2021, also in der besonders kritischen grundlegenden Phase der Integration – großformatige Stellenstreichungen sind in diesem Zeitraum damit sehr weitgehend ausgeschlossen. In den Postbank-Unternehmen ist dieser

Kündigungsschutz bereits bewährt – nun profitieren davon auch die Kollegen in der DB PGK und die Mitarbeiter/innen in den unterstützenden Konzernbetrieben, zum Beispiel PCC Services, DB IS oder DB Bauspar.

Die Deutsche Bank bekennt sich darüber hinaus zu einer sozialverträglichen Weise von Personalabbau. Konkret sichert ein neuer „Tarifvertrag Beschäftigungssicherung“ den Fortbestand des gut dotierten und anwendbaren Sozialplanes der Deutschen Bank ab. Also bei Wegfall von Arbeitsplätzen das verbindliche Anbieten neuer, vergleichbarer und zumutbarer Stellen in fachlicher und örtlicher Nähe, Nachteilsausgleiche bei Fahrtkosten oder Umzügen, das Gewährleisten von Weiterbildungen, und ein Vorgehen streng nach sozialen Kriterien, falls einmal keine Alternative zum wegfallenden Arbeitsplatz gefunden werden kann.

Eine ebenso wesentliche Absicherung im Eckpunktepapier ist die Fortgeltung des Tarifvertrags des privaten Bankgewerbes für alle Kollegen der Deutsche Bank PGK oder auch der Postbank / BCB, die entsprechend bezahlt werden. Was eigentlich selbstverständlich scheint, wurde durch die laufende Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes notwendig neu zu regeln. Denn im Zuge der Fusion eines Unternehmens, das einem Haustarif unterliegt (wie beim Entgelt-Tarifvertrag - ETV der Postbank) mit einer Rechtseinheit, die einem Flächentarif angehört (wie die Deutsche Bank PGK), setzt sich grundsätzlich der speziellere Haustarif durch, entschieden die obersten Arbeitsrichter. Ohne Regelung in den Eckpunkten müssten weit mehr als 10.000 Mitarbeiter aus dem Flächentarif in den Haustarif wechseln – was zu einigen Gewinnern, aber auch zu vielen Verlierern geführt hätte. Das war für uns, die verhandelnden Gewerkschaften DBV und ver.di von Beginn an auf keinen Fall hinnehmbar. Die Bank zeigte sich erfreulicherweise früh einigungsbereit, den Tarif der privaten Banken ausdrücklich zu vereinbaren.

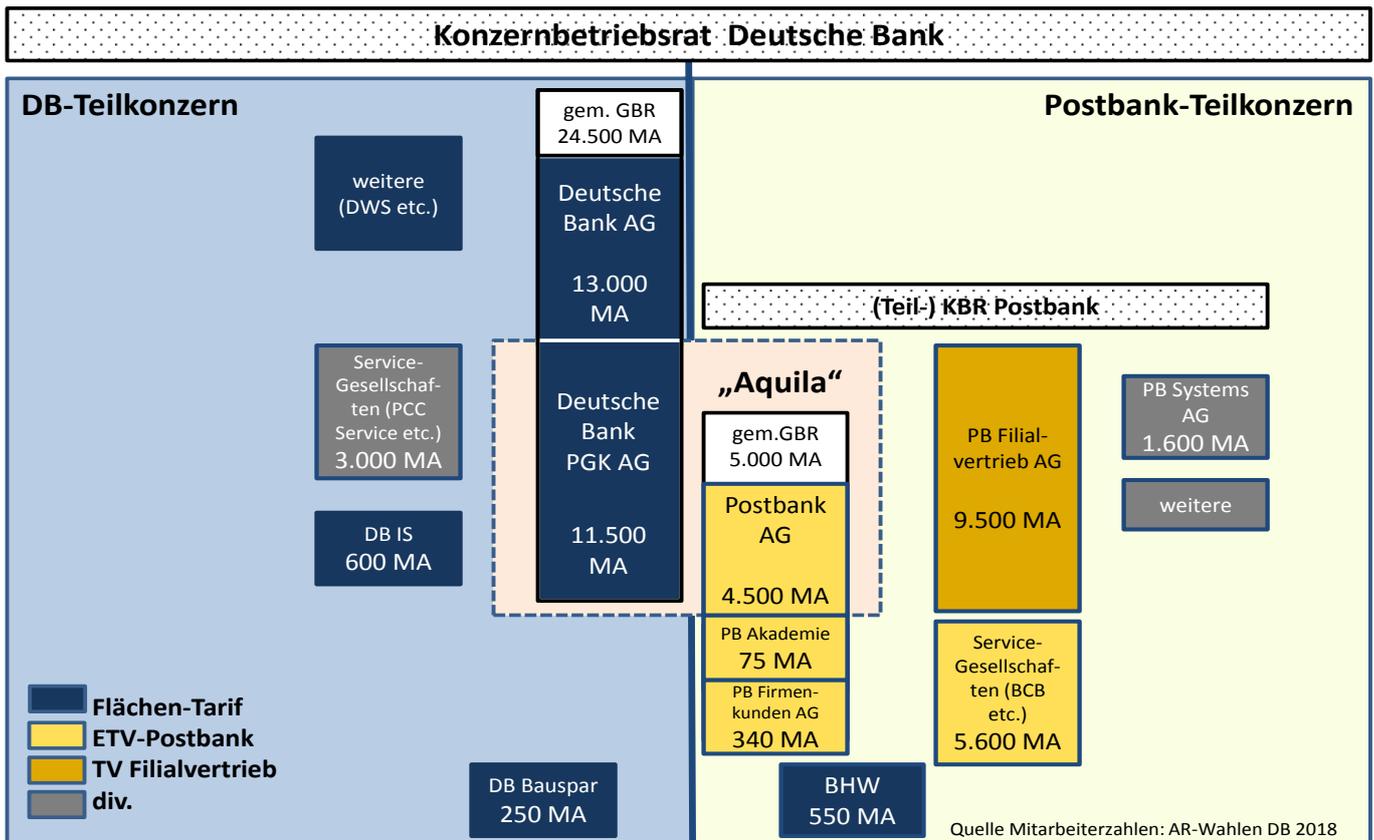
Ein weiterer Erfolg ist die Fortführung betrieblicher Altersversorgungen der Beschäftigten (wie der BVV) auch im Falle des Wechsels zwischen den Konzernmarken und in Tochtergesellschaften. Generell sind bestehende Besitzstände, Zulagen oder „Bridgings“ bei Wechseln von Kollegen zwischen allen Konzern-Gesellschaften gesichert. Standorte von Operationseinheiten (dazu gehören zum Beispiel auch die IT-Einheiten der Service-Gesellschaften) dürfen nur noch dann geschlossen werden, wenn die örtlichen Betriebsräte zuvor einen absichernden Interessenausgleich abgeschlossen haben. Zudem dürfen Filialen nicht mehr global aus der Ferne, sondern nur noch einzeln und nachvollziehbar auf Wirtschaftlichkeit geprüft und daraus über den Weiterbetrieb entschieden werden.

Die Ergebnisse des Eckpunktepapieres, aber auch die faire Verhandlungsführung zwischen den Gewerkschaften und der Arbeitgeberseite geben Zuversicht, dass die Ausgestaltung der Integration im Detail aus Mitarbeitersicht nun ebenfalls gelingt. Denn es kommt nun viel Arbeit auf die Betriebsräte auf verschiedenen Ebenen zu, Sozialpläne und Interessenausgleiche zu vereinbaren, die das Fundament der Eckpunkte-Vereinbarung bis auf die Ebene der Teams und einzelnen Arbeitsverhältnisse weiterbauen – sinnvoll unterstützt von den Gewerkschaften.

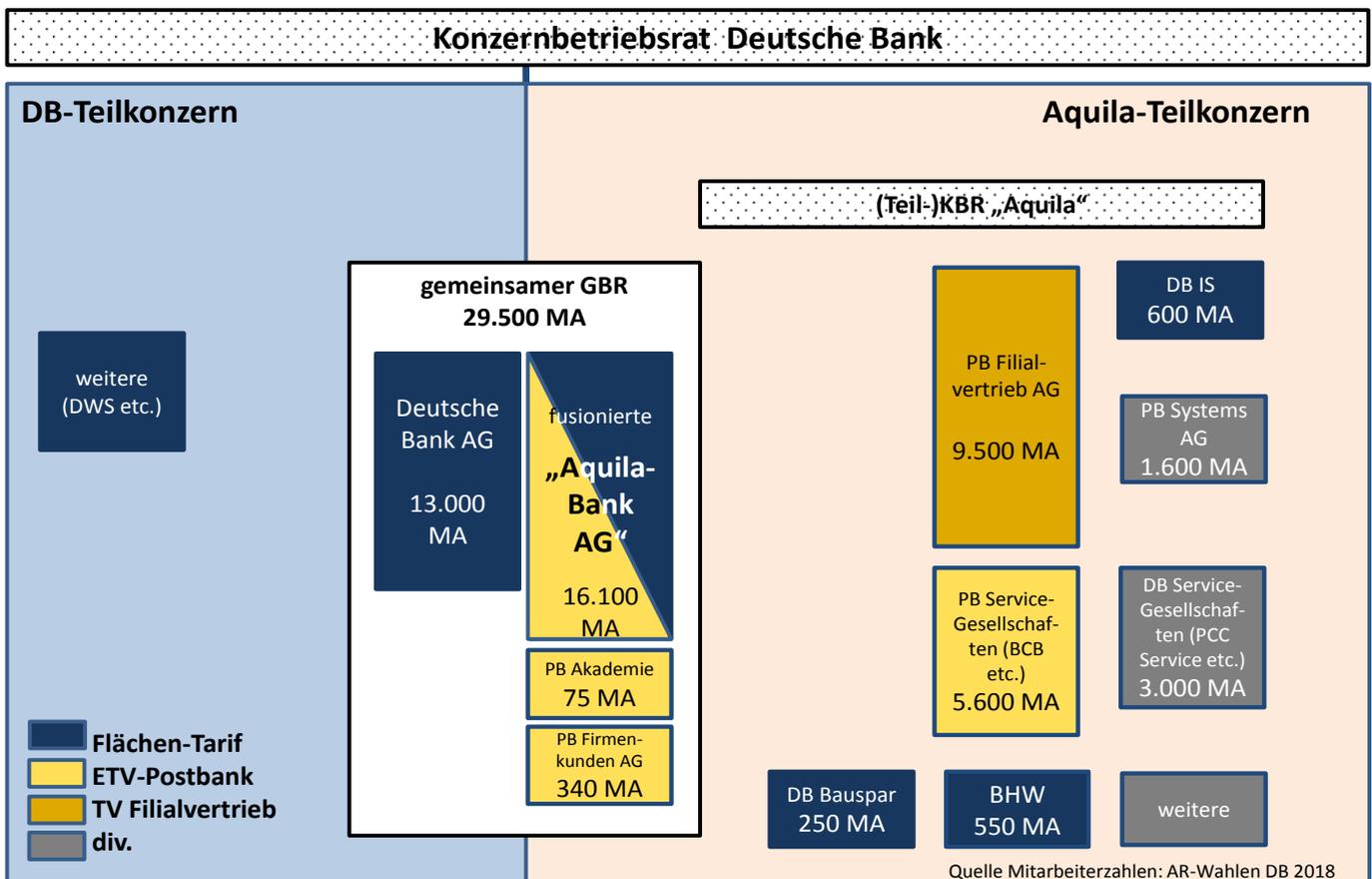
Auch wenn einige große Sorgen nun vom Tisch sind – viele Fragen werden bleiben oder auch neu auftreten, wenn die Umsetzung der Integration konkreter und persönlich spürbarer wird. Bitte wenden Sie und Kollegen sich dann gern an uns – entweder per Mail an [info@dbv-gewerkschaft.de](mailto:info@dbv-gewerkschaft.de), oder per Telefon an 0211 – 36 94 558.

Oliver Popp / Stephan Szukalski

### BR-Struktur und TV „vor Aquila“



### Künftige Tarif- und BR-Struktur



# 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. Zu letzt 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 Kapitaleseite 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 Personalabbaues als unerlässlich, dass die eigenen



Zukunftswerkstatt: Der „Digital Campus“ an der Frankfurter Messe ist nicht nur das Innovationsherz für die technischen Systeme der Commerzbank, sondern im Konzern auch ein Beispiel für gut funktionierende Arbeit.  
Foto: O. Popp

Mitarbeiter mit ihren Qualifikationen und Begabungen bei den strategischen Entscheidungen nicht außen vor gelassen werden, wenn sie von Entlassungen bedroht sind.

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

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 gelb-grünen 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 Zusage 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.

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



Mehr bewegen im Aufsichtsrat:  
Hans-Ulrich Portmann und Harald Leifer.

Foto: O. Popp

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.

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 eigenständig 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.

Oliver Popp

# TARGOBANK: Kompetenz in der Betriebsratsarbeit

Im Duisburger Zentrum vollbringen 2500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen großen Anteil des Geschäfts der wachsenden TARGOBANK. Im weitläufigen Komplex leisten die Kollegen auf 13 Etagen nicht nur die komplette Marktfolge für die bundesweite Filialbank, sondern auch eigenständige Kundenberatung meist per Telefon von Kredit bis Nachlass. Sie bilden die **TARGO Dienstleistungs GmbH (TDG)** und die **TARGO-IT (TAIT)** – und sind durchaus mit Stolz bei der Arbeit, wie vor einigen Jahren noch die Bergleute in der Kohle. Damals wie heute gehören starke und kluge Betriebsräte zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren.

**Matthias Zatcher, Birgit Wandelt und Peter Schiwietz** sind dies im Duisburger Betrieb. Sie treten im April 2018 in der **Betriebsratswahl**, mit ihren Kollegen, als „**Kompetenz-Liste**“ an. „Ja, wir versuchen ordentliche Arbeit nach Kräften zu fördern, nicht zu behindern. Das erwarten die Kollegen hier auch. Die Überforderungen und Irrungen müssen wir aber genauso entschieden abbauen“, stellt Matthias Zatcher klar. Der 46-Jährige, der im polnischen Katowice aufgewachsen ist, ist seit dem Jahr 2000 erst Kundenbetreuer im Call Center des Hauses, das da noch CitiCorp hieß, später Leiter eines 30-köpfigen Teams in der Telefonberatung und seit 2010 – in anderer Verantwortung – Betriebsrat (BR). Die Veränderungen waren ständige Begleiter, auch nachdem die Eignerschaft 2009 von der amerikanischen Citibank zur französischen Groß-Genossenschaftsbank Crédit Mutuel wechselte. „Die Kollegen hier waren und sind zu Überstunden bereit, auch mal zu zusätzlichen Samstagsdiensten, um Auftrags-Rückstau aufzulösen. Wenn es im Rahmen bleibt und kein Dauerzustand wird“, weiß er zu unterscheiden.

Peter Schiwietz ergänzt: „Wenn ein Team oder die Abteilung das Arbeitsvolumen nicht schafft, dann werden die Kollegen in einer Rundmail einfach gefragt, ob jemand zum Beispiel eine halbe Stunde länger bleiben kann und will. Und in den meisten Fällen klappt das auch gut.“ Es ist kein Klischee zu sagen: „Alle haben Bock“. Nach dem Wochenende begrüßen sich viele Kollegen: „Hey, schön dich wiederzusehen. Was hast du denn gemacht?“ Die Firma lebt davon, dass sich alle unbürokratisch auf die anderen verlassen können, und bei allen Engpässen zusammenhalten. „Wir haben echt viele freundschaftliche Bande auch nach Feierabend oder im Hobby. Ja, das ist schon eine Ersatzfamilie. Man sieht sich ja auch je nach Schicht mal um 6 Uhr oder mal um 22 Uhr“, spricht Matthias Zatcher vom 24-Stunden-Betrieb vieler Services der TARGOBANK.

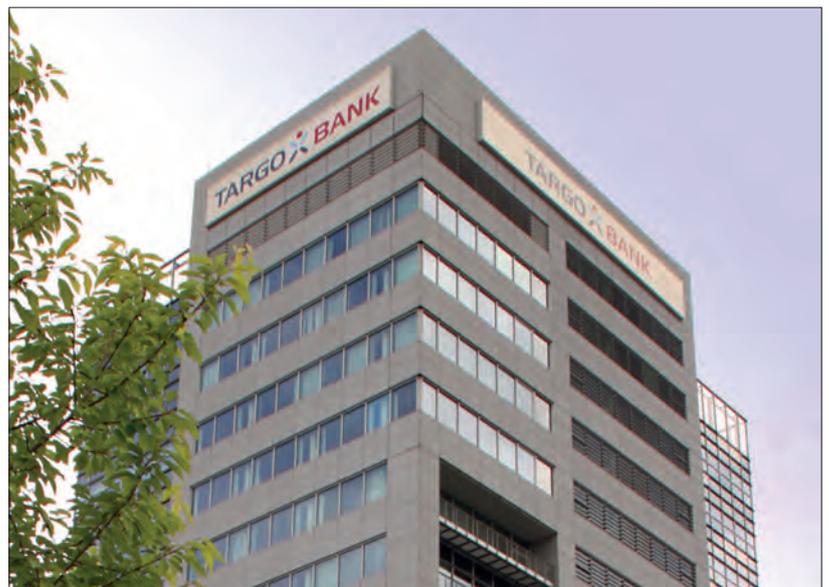
Die flexible Einsatzplanung bringt freilich den Lebensrhythmus vieler Mitarbeiter durcheinander, was eines der großen Themen der Kompetenz-Liste ist. „Ja, wir kennen das Unternehmen

und sind hier gern beschäftigt. Ohne die ungeklärten Punkte zu übersehen – im Alltag oder auch in Zeiten großer Veränderungen“, verweist Birgit Wandelt (51) auf die „Wachstums-Strategie 2020“.

Im Rahmen dessen will die TARGOBANK bis 2020 statt derzeit 8,6 % dann 10 % aller Kredite deutscher Finanzinstitute vergeben, und Ertrag und Ergebnis vergleichbar erheblich steigern. Dazu sollen alle Teile der Bank – unter anderem Filialen, Leasing, Factoring, die Autobank, das neue Corporate Finance, und natürlich auch der vielfältige Kundendialog und Service in Duisburg – „Höchstleistungen“ im Wettbewerb bringen, wie es Bank-Vorstand Pascal Laugel kürzlich den Mitarbeitern auf der Betriebsversammlung mitteilte. Und man werde noch mehr als bisher auf Digitalisierung und einen Mix an Kontaktkanälen zum Kunden setzen. Die Werte der Bank – also auch die Arbeitsweisen – könne man zwar nicht austauschen, „aber neu interpretieren“, so der Manager aus Paris.

Betriebsrätin Wandelt bestätigt: „Die Ziele werden gerade wieder angehoben. Und die Anfragen der Mitarbeiter bei uns steigen ebenso. Wir versuchen, ihre Ängste zu nehmen und ein echter Partner dabei zu sein, möglichst konkret in die Zukunft zu planen. Das muss aber auch Aufgabe des Arbeitgebers sein.“ Die Voraussetzungen für einvernehmliche Lösungen sind dabei so gut wie selten in der Finanzwirtschaft, denn die TARGOBANK wächst eben gegen den Strom und entlässt keine Beschäftigte wie so viele andere Häuser.

Sie schafft jedoch zugleich nur wenig neue Arbeitsplätze. Ein Grund dafür ist die Automatisierung, dass immer komplexere Aufgaben nicht mehr von Menschen, sondern von der Maschine erledigt werden. „Das können wir als Betriebsrat nicht aufhalten. Aber wir müssen uns in Zeug legen, um den technischen Fortschritt so gut wie möglich mitzugestalten. Da werden wohl auch mal konfrontative Momente zwischen Arbeitnehmer-Vertretung und Arbeitgeber kommen, und dann sollten wir als Betriebsrat hoffentlich richtig aufgestellt sein, um brauchbare Lösungen zu bekommen“, deutet Matthias Zatcher auf die Notwendigkeit eines eigenen BR-Konzeptes als Antwort auf die Bank-Strategie.



Wachstum: Die Targobank schwimmt auch mit ihrem Duisburger Betrieb gegen den Strom der Abbauwelle in anderen Geldinstituten. Die Betriebsräte der K-Liste setzen sich ein, dass es dabei keinen Wildwuchs in den Arbeitsbedingungen gibt.  
Foto: O. Popp



Gestalter: Matthias Zatcher, Birgit Wandelt und Peter Schiwietz (von links) aus der TARGO Dienstleistungs-GmbH vor dem Duisburger Theater. Foto: O. Popp

So sollte es alters- und erfahrungsgerechtere Trainings für alle Kollegen geben, die sich im Zuge der Wachstumsstrategie auf neue Jobs weiterbilden sollen oder wollen. Auch die Arbeitszeiten sollen sich stärker an persönlichen Erfordernissen orientieren lassen. Eine Begrenzung der Arbeitsverdichtung und zweckmäßige Team-Zusammensetzungen runden das Zielbild des Betriebsrates ab. „Wir wollen ausdrücklich das Wachsen des Unternehmens fördern, aber das geht nur, wenn unsere Leute nicht übersäuern“, kritisiert Matthias Zatcher die Tausenden Überstunden, die allein in Duisburg in den vergangenen Monaten zusammenkamen. Die Krankenquote wegen Überlastung ist je nach Abteilung unterschiedlich hoch. Die noch leistungsfähigen Kollegen müssen die liegengeliebene Arbeit dann mitschultern, und brennen dann ebenfalls aus. Diesen Kreislauf aus Krankheit und Überstunden muss der Arbeitgeber durchbrechen, indem er die Belegschaft in verbindlicheren Schritten aufstockt, ist die K-Liste überzeugt. Doch sind die Versuche des Betriebsrats-Gremiums bisher zu zaghaft, die Bank hier klarer festzulegen.

Ein wichtiger Schritt dorthin ist eine langfristige Personalplanung – die bis dato deutlich zu kurz kommt. „Die Planer der Bank können zwar sekundengenau vorausberechnen, wann welches Kundenvolumen bei uns in der Telefonie ankommt. Aber die Instrumente für zielgerichteten und ausreichenden Personalaufbau in wichtigen Bereichen fehlen, oder sie kommen zu selten zur Anwendung“, verdeutlicht das Trio.

Birgit Wandelt betont aber auch die sehr unterschiedlichen Bedingungen in den 13 Etagen zwischen Bahnhof und Autobahn. Es gibt auch viel Positives zu berichten, sagt die telefonische Kundenberaterin, die im Erstkontakt mit den Filialen Kundenaufträge ausführt. Nicht selten ist da ein 5-Minuten-Telefonat genauso hilfreich wie eine einstündige Beratung in der Filiale: „Es gibt viele Kunden, die sich bedanken, und das freut mich“.

Bereits in den 1990er Jahren arbeitete sie im telefonischen Ticketverkauf und war auch da bereits im Betriebsrat aktiv. Über eine Zwischenstation ebenfalls am Hörer kam sie – von der Schwester geworben – 2004 zur damaligen Citibank. Sodass sie nun täglich eine Stunde einfachen Pendelweg auf überlasteten Strecken hat – wie sehr viele andere. Trotzdem arbeitet sie leidenschaftlich gern am Headset: „Toi toi toi, auf meine Stimme konnte ich mich immer verlassen. Die Stimmung ist dann noch etwas anderes, aber auch die ist bei mir gut“, bekennt sie. Und Kollegen, die ein Ohr dafür haben, sagen, dass man den Spaß bei ihr hört. Das spürt auch der Kunde sofort – Verstellen geht über den Tag gesehen kaum. „Es ist eine Kunst, ein Gespräch zu führen, ohne dass sich Kunden bevormundet oder manipuliert fühlen“, unterstreicht BR-Kollege Peter Schiwietz.

Diese Kunst hilft auch sehr in der Betriebsratsarbeit. Für Birgit Wandelt war es daher kein weiter Weg in den BR der TARGO. „Ich habe im Amt nie Steine in den

Weg gelegt bekommen, im Gegenteil, die Vorgesetzten respektieren uns. Sie wissen, dass sie uns ernstnehmen müssen, aber auch, dass wir zu einem fairen Kompromiss nicht ‚Nein‘ sagen.“ Kompetenz im Arbeitsrecht und im Verhandeln ist für sie und die Mitstreiter in der Kompetenz-Liste der Schlüssel zu guter BR-Arbeit – gepaart mit Hingabe. „Dann wird was draus. Und es ist schön, Kollegen helfen zu können in persönlich verfahrenen Situationen“, sagt Peter Schiwietz.

Zugleich kennen sie ihre Grenzen und holen sich selbst Experten zur Beratung, wenn nötig. Und sie sind mit vielen Kollegen in allen Funktionen und Altersgruppen in Kontakt – so sind sie sehr oft „näher dran“ als der Arbeitgeber oder die Personalabteilung und können differenzierte Lösungen herbeiführen. „Wir begleiten möglichst viele Mitarbeiter in Gesprächen mit Chefs oder Personal – und das raten wir den Kollegen auch“, meint Betriebsrat Schiwietz. Der 56-Jährige aus Gelsenkirchen ist nun seit 19 Jahren in der Bank. Aus einer befristeten Stelle in der Buchhaltung wurde eine dauerhafte Stelle in der Abteilung Collections der Citibank. Heute telefoniert er im Forderungsmanagement der TARGOBANK. „Ja, dafür muss man ein besonderer Schlag Mensch sein“.

Er sucht nach einer Lösung für beide Seiten – nur so kann es funktionieren. Für die Bank ausstehendes Geld zurückbekommen geht manchmal nur mit Hilfe für die Schuldner, ihr Leben (wieder) gut zu organisieren. „Das sehen wir auch als Betriebsräte: Nur, wenn Mitarbeiter und Firma einverstanden sind, dann hält der Kompromiss auf lange Sicht“, betont Matthias Zatcher.

Wenn Arbeitgeber die Lebenssituationen ihrer Mitarbeiter ernster nehmen und frühzeitig zuhören und reden, wären die meisten Konflikte vom Tisch. Doch daran hapert es oft. Besonders in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie bereits erwähnt. Nach längerer Elternzeit müssen sich meist die Mütter weitgehend neu in ihr Arbeitsfeld einarbeiten, das sich immer schneller ändert. In verschiedenen Abteilungen läuft dies nach dem Motto: ‚So und so machen wir das jetzt hier, und du passe dich bitte nun an‘. Nur wenige Chefs zeigen sich flexibel. „Da hat eine Mutter für die Zeit nach dem Wiedereinstieg eine 20-Stunden-Teilzeit vereinbart. Die Einarbeitung musste sie aber in Vollzeit mit 40 Wochenstunden machen“, ärgert sich BR Schiwietz über solches Verhalten Vorgesetzter.

Ein weiteres Thema sind endlich Bildschirm-pausen für alle Mitarbeiter des Duisburger Betriebs, damit sich die Augen erholen können. Ebenso weniger Diskussionen um eine gesunde Arbeitsplatzgestaltung. „Es muss doch grundlegendes Interesse des Unternehmens sein, klassische Belastungen auszuräumen“, wundert sich Matthias Zatcher immer wieder, dass zum Beispiel höhenverstellbare Tische erst kommen, wenn der Rückenschaden eingetreten und das ärztliche Attest vorgelegt ist. Er und die Kollegen der Kompetenz-Liste wollen auch erreichen, dass die Kollegen bald einmal unterschiedliche Headsets testen können – damit sie ein für sich gut geeignetes Gerät finden können. Es sind diese ganz praktischen Lösungen, die die Mitarbeiter erwarten und die der Bank gut zu Gesicht stehen würden.

Oliver Popp

## Tarife: Ende der Gleichgültigkeit!

*Die Veränderungen kommen in allen Häusern. Wenn Geschäftsführer - es sind fast immer Männer - ihre Einnahmenseite wegen Nullzins, Regulierung und Kundenzurückhaltung nicht so stärken können, dass sie und die Anteilseigner zufrieden sind, dann müssen die Ausgaben herunter. Die sonst hoch gelobten Beschäftigten werden dann für die Leitung zum kostenintensiven Block in der Gewinn- und Verlustrechnung. Als sicher geltende Vereinbarungen zum Schutz der Belegschaft werden dann offen oder verdeckt angegangen. „Weiche“ Arbeitsfaktoren wie ein gutes Betriebsklima sind nur mehr das Lametta, das immer öfter in „Kultur“-Workshops und immer weniger in der Praxis zu finden ist. Hohe Zeit also, dieser Entwicklung entschlossen entgegenzutreten.*

Die im DBV organisierten Mitarbeiter und Betriebsräte sehen diese Verpflichtung zuerst in einer guten Tarifarbeit. Tarifverträge sind die Basis für Arbeitnehmerrechte, die über das gesetzliche Minimum hinausgehen. Doch sie liefern nicht automatisch neue Garantien in Zeiten digitalen und entgrenzten Arbeitens. Da sind viele Angestellte viel zu unbekümmert, rufen Arbeitnehmer-Vertreter dazu auf, aktiv zu werden. Und das **Gewicht der Gewerkschaften** in den Tarifverhandlungen **durch Mitgliedschaft, Ideen und Durchsetzungswillen** zu **stärken**.

Die Tarifverträge der Finanzbranche sind potente Instrumente – und strahlen zum Beispiel auch auf die in den Häusern oft zu findenden Außer-(Über-)Tarifler (AT) aus, die von 30 Tagen Urlaub im Tarif mit profitieren. Auch für AT-Gehaltsrunden baut der Tarif mit seinen Steigerungen Druck auf, den das Management nicht auf Dauer ignorieren kann, geben Betriebsräte Beispiele für die Wirkungsmacht eines guten Tarifwerkes.

Doch das Auslagern von Mitarbeitern und Arbeitsvolumen in „Kreditfabriken“ und Service-Center an „billige“ deutsche oder osteuropäische Standorte, und damit vielfach das Herausfallen aus dem Tarif kann der heutige Tarifvertrag (noch) nicht bremsen. Dafür wurde er auch von den Arbeitnehmervertretern nicht konzipiert, als vor einigen Jahrzehnten der Grundstock des Vertrags aufgebaut wurde. Umso nötiger ist nun eine Stärkung auf der Gewerkschaftsseite, um in kommenden Tarifverhandlungen nicht nur ein Gegengewicht zu den Arbeitgeberplänen zu bilden, sondern auch, um dringend nötige neue Schutzrechte für die Beschäftigten zu etablieren.

Nicht nur am Tariftisch, sondern auch in der Praxis der Stellenabbau-Programme der Finanzinstitute will der DBV den Kurs entschieden anders setzen – und setzt auch dabei auf noch mehr Argumente und Nachdruck der Praktiker in den Häusern. National argumentieren Manager oft pauschal, dass Deutschland „overbanked“ sei und schon allein deshalb die Filialnetze und die dafür zuarbeitenden Service-Bereiche schrumpfen müssten. Dabei gehen die Statistiken und auch das Bild in der Praxis

weit auseinander – europäische Vergleiche zeigen, dass deutsche Banken kein „Kostenproblem“ haben. Und die zusätzlichen Kosten durch die Regulierer von BaFin, EZB oder Fed sind letztlich Ausfluss des Versagens der Vorstände in vielen Banken, die riskante Geschäftsmodelle vorsätzlich oder fahrlässig viel zu lange laufen ließen, bis die Risiken schlagend wurden. Dass die weisungsgebundenen Mitarbeiter nun durch Entlassung dafür bestraft werden sollen, ist grotesk – sie hatten nie eine Wahl.

Und auch international beobachten wir eine latente Gefahr für die hiesigen Arbeitsbeziehungen. Denn das transatlantische Handelsabkommen TTIP liegt zwar derzeit auf Eis. Aber es kann schnell wieder belebt werden – mit der Bestimmung, dass Geldinstitute mit Zentrale im Ausland für ihre deutschen Niederlassungen nicht mehr dem deutschen Arbeitsrecht unterliegen. Und damit könnten die dort Beschäftigten nicht nur viele gesetzliche und tarifliche Rechte einbüßen, und müssten zudem bei arbeitsrechtlichen Konflikten womöglich im Ausland klagen – als Kehrseite des globalisierten Wettbewerbs.

Sie sehen fortschrittliche Betriebsräte den DBV als NGO. Also eine Non-Governmental Organization, die Löcher schließt, die staatliche Akteure im Schutznetz des deutschen Arbeitsrechts entstehen lassen. Und sich dabei auch nicht mehr auf den formell oft noch beruhigenden Status Quo verlässt, sondern auf die eigene Expertise vieler aktiver Köpfe in Finanzunternehmen von der Küste bis zu den Alpen. Ein Grund mehr für die Beschäftigten im Finanzsektor, in die Gewerkschaft ihres Vertrauens einzutreten.

Ein hoher Organisationsgrad beflügelt nicht nur den Einsatz für bessere Tarife. Wer bei uns ist, entgeht auch dem Trend zur Einzelzelung. Im DBV als einer vielfältigen Gemeinschaft helfen wir den 35-Jährigen in der ‚Rush-Hour des Lebens‘ zwischen Beruf und Familie. Oder auch den 55-Jährigen, die sich mit ihrer Erfahrung für die Jüngeren im Betrieb einsetzen wollen ohne die bürokratischen Hemmnisse der Unternehmen.

Oliver Popp



Geltung verschaffen: Die Buchstaben der Tarifverträge müssen immer öfter auch durchgesetzt werden. Foto: kvamer / fotolia.com

# DBV-Herbsttagung: Das Tarifeinheitsgesetz schafft keine Klarheit

Während unserer Tagung am 29./30. November 2017 hatten unsere Aktiven im DBV wieder viel Gelegenheit für Information, Wiedersehen und Kennenlernen neuer Kollegen in unserer Gemeinschaft – und nutzten sie intensiv. Wichtige Erkenntnis gerade für die „Neuen“ war, dass wir als Gewerkschaft und Berufsverband unseren Mitgliedern schnelle und fachkundige Hilfe in allen Fragen des Arbeits- und Sozialrechts im Betrieb anbieten, ihnen aber auch Rat bei „nichtjuristischen“ Themen ihrer Arbeitswirklichkeit geben – und zwar ausschließlich nach Maßgabe von ihnen selbst als Betriebs- und Personalräte oder Mitarbeiter/innen vor Ort.

Unsere DBV-Geschäftsführerin RA **Sigrid Betzen** zog ausführlich Bilanz über das zu Ende gehende Jahr und gab Ausblicke nach 2018. So etwa zu den Wahlen der Arbeitnehmer, die in einigen Betrieben bereits seit Herbst, in den meisten anderen Häusern im Frühjahr 2018 neue Aufsichts- und Betriebsräte bestimmen. So erreichten im November schon mit Erfolg **Thomas Kadner** ein Gewerkschaftsmandat im Aufsichtsrat der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG, ebenso **Svenja-Marie Gnida** im Aufsichtsrat der Oldenburgischen Landesbank. In den kommenden Wochen folgen unsere Kandidaten unter anderem für die Aufsichtsräte der Nürnberger Versicherung, der Targo Deutschland GmbH und der Deutschen Kreditbank AG – sowie von März bis Mai zahlreiche andere unserer Aktiven für die Arbeitnehmergremien, die wir in der Wahl auch unterstützen.

Unsere Referenten der DBV-Bildungs-GmbH, federführend Sigrid Betzen als unsere Fachanwältin, boten wieder maßgeschneiderte Seminare im Arbeits- und Sozialrecht für unsere Arbeitnehmervertreter vom Niederrhein bis zum Erzgebirge an. Im Jahr 2018 laden wir speziell neu Gewählte zu Schulung und Training ein und vermitteln auch aktuelles Wissen zu Tarifverträgen und ihrer Anwendung.

Unsere Leiter der DBV-Tarifkommissionen gaben Bericht über das Tarifgeschehen, so **Ursula Feikes-Feilhauer** für die Beschäftigten in privaten und öffentlichen Banken und **Heinz Buff / Robert Piasta** für die Geno-Banker/innen. Dort starten wir eine Tarif-Kooperation mit ver.di: Das erste Treffen beider Tarifkommissionen Ende November zeigte durchaus ähnliche Bewertungen der Fragen unserer Zeit, von mobilem Arbeiten bis Digitalisierung, und demnach eine gute Basis für eine tarifliche Zusammenarbeit für die gut 150.000 Beschäftigten in den Volks- und Raiffeisenbanken.

Für die Tarifkommission Versicherungsgewerbe stellte der neue Verhandlungsführer **Johann Lindmeier** die Tarifabschlüsse für den Versicherungs-Innendienst Ende August und für den Außendienst Ende November vor. Beide sind deutlich durch die schwierige Ertragslage vieler Versicherer geprägt – doch erreichten wir in den Verhandlungen zumindest einen deutlichen Schritt der Arbeitgeberseite. Einige tarifliche Fragen, wie etwa Absicherungen zur Digitalisierung und zur IDD-Richtlinie, wollen wir so bald wie möglich mit den Arbeitgebern verbindlich regeln.

Aus der Deutsche Bank-Gruppe konnte DBV-Verhandlungsführer **Stephan Szukalski** den Erfolg des Eckpunkte-Einigung für die Integration der Postbank in die neue Privat- und Firmenkundenbank des Konzerns vorstellen – mit Kündigungsschutz bis Mitte 2021 und generell einer umfassenden Sicherung aller Besitzstände, inbegriffen der Tarifverträge.

Aus der ING-DiBa berichtete Verhandlungschef **Ulrich Probst**, dass der DBV dort inzwischen alle Teile des umfangreichen Haustarifvertrags nachgezeichnet hat, und in Form einer dichten Taktung in die Beratungen über die kommenden Sachthemen des Tarifs eingestiegen ist – neben Austauschen mit örtlichen Betriebsräten und dem Gesamtbetriebsrat.

In anderen Haustarif-Verhandlungen führt unsere Fachfrau **Ute Beese** die Gespräche in der Reisebank. Heinz Buff als Primus ist mit DBV-Verhandlungsgruppen aktiv für neue Haustarifabschlüsse in einigen Geno-Banken, so die Raiffeisen-Volksbank Oder-Spree, die VR-Bank Werra-Meißner, die Raiffeisenbank Mecklenburger Seenplatte oder die Volksbank Chemnitz.

Viele Fragen erhoben sich auch während unserer Herbsttagung zum Tarifeinheitsgesetz – und besonders zu seiner fehlenden Praktikabilität.



In der Sitzung unseres Verbandsrates regte dessen Vorsitzender Wolfgang Ermann (rechts) neue, datensicherere Kommunikationswege für die Arbeit von DBV-Gruppen an. Foto: O. Popp

Die größten Auswirkungen entfaltet der neue § 4a im Tarifvertragsgesetz, mit dem die Berliner Koalition de facto vor allem die Streikultur von Berufsgewerkschaften im öffentlichen Dienst unterbinden will. Damit läuft der Gesetzgeber der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes zuwider, die besonders seit 2010 die Tarifpluralität deutlich gestärkt hat – was auch Linie des DBV und unserer Partnergewerkschaften ist.

Nach dem Tarifeinheitsgesetz ist im Konfliktfall nur der Tarifvertrag der Gewerkschaft im Betrieb anwendbar, die dort zum Zeitpunkt des Abschlusses die meisten Mitglieder hat. Problem: Zum einen ist diese Zählung kaum genau genug durchführbar, zum anderen gelten dann in verschiedenen Betrieben womöglich unterschiedliche Tarifverträge, je nachdem, welche Gewerkschaft jeweils mächtiger ist – was in einigen Banken und Versicherungen der Fall sein dürfte. Eine „Tarifeinheit“, wie sie das Gesetz begehrt, wird gerade dadurch aufgelöst.

Zudem schafft das Tarifeinheitsgesetz eine Pflicht zum Schadenersatz, wenn eine Gewerkschaft „illegitime“, zum Beispiel politische Streikziele verfolgt, oder sich nicht an „Friedenspflichten“ hält – und kann zu einem unkalkulierbaren Risiko für einen Streikaufruf werden. Unterm Strich verlieren damit kleinere Gewerkschaften ihr Streikrecht an die jeweilige Mehrheitsgewerkschaft, was klar gegen Artikel 9, Absatz 3 des Grundgesetzes verstößt, dass frei von Einschränkungen Vereinigungen aktiv sein können, die Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder zu verbessern suchen.

Die Verfassungsklage eines breiten Gewerkschaftsspektrums – auch der DBV unterstützte sie – entschied das Bundesverfassungsgericht am 11. Juli 2017 mit neuen Unklarheiten. Die Karlsruher Richter legten zunächst fest, dass das Gesetz bis Ende 2018 so ändern ist, dass die Rechte auch der Mitglieder der kleinen, verdrängten Gewerkschaften gewahrt bleiben – dies muss die Mehrheitsgewerkschaft im Detail darlegen. Rechtssicherheit sollen hier erst folgende Entscheidungen von Arbeitsgerichten bringen.

Die Karlsruher Entscheidung schließt zum Zweiten ein Haftungsrisiko für Gewerkschaften bei Arbeitskämpfen aus. Damit dürfen Minderheitsgewerkschaften weiterhin streiken – auch wenn ihr Tarifabschluss anschließend nicht wirksam wird. Diese Inkonsequenz des Richterspruchs dürfte zu neuer Verwirrung führen. Eine dritte Aussage: Auch die jeweils im Betrieb in der Minderheit befindliche Gewerkschaft muss früh über anstehende Tarifverhandlungen informiert werden und darf ihre Forderungen vorstellen. Doch substantielle Tarifverhandlungen werden so nicht allen Gewerkschaften garantiert.

Der § 4a des Tarifvertragsgesetzes ist in Folge des Karlsruher Urteils noch unpraktikabler als bisher. Wir, der DBV, fordern die kommende Bundesregierung deshalb auf, den 4a im Zuge der nötigen Nachbesserungen zu streichen, und stattdessen die Tarifautonomie wieder zu bestärken.

Oliver Popp

# Digital aber sozial – Der DBV in der NÜRNBERGER Versicherung

Mit Dr. Armin Zitzmann bekam der traditionsreiche Versicherer NÜRNBERGER Versicherung, gegründet 1884, eine neue Führung. Mit dem neuen Vorstandschef wurde auch ein Kulturwandel eingeleitet und die Modernisierung des Unternehmens vorangetrieben. Seit 2016 ist die NÜRNBERGER der Hauptsponsor des 1. FC Nürnberg und präsentierte vor kurzem einen frischeren Markenauftritt.

Mit Dr. Martin Seibold in der NÜRNBERGER IT & BO, zuvor in der Leitung der Allianz Technology (AMOS), und Harald Rosenberger in der NÜRNBERGER Lebensversicherung, vorher Innovationschef in der Munich Re, kamen zwei weitere Vorstände in Verantwortung, die klare Zeichen in Richtung Digitalisierung setzen. Auch in anderen Bereichen des Unternehmens sind die Weichen für neue Strukturen gestellt. Es gilt die 4,2 Milliarden Euro Umsatz, die das Unternehmen mit knapp 4.200 Mitarbeitern erwirtschaftet, im harten Wettbewerbsumfeld zu sichern.

Eine solche Neuausrichtung geht auch an der Belegschaft nicht spurlos vorüber. Gerade in Zeiten des Umbruchs ist es für die Angestellten wichtig, tatkräftige Unterstützung seitens einer branchenerfahrenen Gewerkschaft – der DBV – zu haben. Deshalb freut es uns ganz besonders, dass wir uns hier mit Vertretern aus der Mitte der Belegschaft und unserem Regionalverband in Nürnberg einsetzen können. Wir wollen den Wandel im Sinne der Angestellten aktiv mitgestalten.

Deshalb treten wir zusammen mit unserem Sonderbeauftragten **Thomas Pilsberger** (43, Produktmanager) und **Ralf Michl** (45, Leiter des Marktmanagements) für die Wahl des Aufsichtsrates an, um an entscheidender Stelle mit Ansprechpartnern aus dem Unternehmen, für die Angestellten vor Ort einzutreten. Damit nicht nur Umsatz, sondern auch Arbeitsplätze sicher sind. Bei einem Besuch im Nürnberger Business Tower hatten wir Gelegenheit, mit den beiden ein Gespräch zu führen.

**Aufsichtsräte müssen heute komplexe Zahlen in Vorstandsberichten prüfen, um zu große Risiken zu vermeiden. Darüber hinaus müssen Sie selbst eine Vorstellung für ein langfristiges Geschäftsmodell zum Wohl des ganzen Unternehmens haben. Fühlen Sie sich diesen Aufgaben gewachsen?**

**Thomas Pilsberger:** Ich bin im elterlichen Betrieb aufgewachsen. Durch das absolvierte Marketing- und Management-Kolleg zur Unternehmensführung bin ich mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen vertraut. Seit 2005 habe ich als Vertreter und dann vor allem als Makler ein breites Fachwissen über die Branche erlangt. Darüber hinaus war ich in den 3 Jahren vor der NÜRNBERGER

in unterschiedlichen Branchen als Berater und in Projekten tätig. Das ist ein gutes Fundament für die Arbeit im Aufsichtsrat.

**Ralf Michl:** In der heutigen Zeit braucht es mutige Entscheidungen, um den Themen Digitalisierung und dem geänderten Kundenverhalten gerecht zu werden. Dabei geht es aber nicht allein um Standardisierung zur Kostenersparnis. Es geht darum, die Prozesse so zu gestalten, dass schlanke Arbeitsabläufe vorhanden sind, aber trotzdem genügend Spielraum für Flexibilität jedes Mitarbeiters besteht. Dann sind Kosteneinsparungen sowie Stärkung der Mitarbeiter zum Wohl des Kunden möglich. Dafür stehen wir.

**Die „neue“ Nürnberger und ihr digitales Zielbild unterscheidet sich ja deutlich vom klassischen Versicherungsgeschäft...**

**Ralf Michl:** Allerdings. Als ich 1989 als Versicherungskaufmann anfang, gab es noch Lochkarten. Die Software war nur Mittel zum Zweck und nicht auf Prozesse und Kundenorientierung abgestimmt. Das Kundenerlebnis war rein analog und mit erheblich längeren zeitlichen Abläufen verbunden. Heutzutage erwartet der Kunde mehr. Amazon etc. machen vor, wie ein Verkaufsprozess zum Erlebnis werden kann. Die Versicherungsbranche muss diesen Weg mitgehen – ohne den scheinbar bewährten Weg zu verlassen. Die Kundenansprüche sind stark unterschiedlich. Das liegt vor allem daran, dass es vielen Menschen Spaß macht, online zu bummeln und einzukaufen. Versicherungen gehören dabei aber selten zu den bevorzugten Recherchezielen. Dennoch will der digital geprägte Mensch sich online informieren können und einen schnellen unkomplizierten Abschlussprozess erkennen. Die NÜRNBERGER hat die Umsetzung dieses Ansatzes vor zwei Jahren begonnen und treibt ihn weiter voran.

**Thomas Pilsberger:** Ja. Wenn ich an meine Anfänge in der Branche zurückdenke, wurden Abschlüsse im privaten Sachbereich teilweise noch „per Handschlag“ getätigt. Das war schon kurze Zeit später undenkbar. Die Regulierung, die hier in den letzten Jahren um sich gegriffen hat, und mit der IDD in 2018 nochmals verschärft wird, hat unsere Arbeit im Innen- und Außendienst deutlicher komplexer werden lassen. Dennoch erwarten die Kunden einfache und schnelle Prozesse, das stellt die Mitarbeiter und Strukturen der ganzen Branche vor große Aufgaben. Nicht zuletzt weil wir als Branche ähnlich wie die Banken mit historisch gewachsenen, rein verwalterorientierten IT-Strukturen zu kämpfen haben.

**„Online“ scheint ja für ziemlich viele das Zauberwort schlechthin zu sein.**

**Ralf Michl:** Das ist richtig. Aber wie soeben erwähnt, wird es auch weiterhin die Kunden geben, die sich mit dem Thema Versicherungen nicht beschäftigen wollen. Das ist die größte Herausforderung der Branche. Der Anteil der jungen Leute, die weniger komplexe Versicherungsprodukte online abschließen, steigt und wird weiter steigen. Ich glaube aber, dass die selben Leute, wenn sie eine Familie gründen und ihre Kinder und Haus absichern möchten, gerne wieder eine Beratung in Anspruch nehmen wollen. Hier sind viele Wege denkbar, die



Der Versicherer aus Franken wirbt mit frischer Optik.

Foto: O. Popp

neuen Medien einzusetzen, etwa durch Videoberatung oder Chats. Das wiederum ist ein neues wichtiges Themenfeld für die Mitarbeiter. Es wird wichtiger denn je, dass an diesen Schnittstellen zum Kunden die besten Leute sitzen.

### Wieso verlieren die Versicherer hier derart den Faden?

**Thomas Pilsberger:** Ich würde gar nicht sagen, dass wir den Faden verlieren, er ist einfach etwas länger. Man muss bedenken, dass die Strukturen fast aller Versicherer aus einer reinen Papierverwaltung heraus entstanden sind. Das hat sich in den IT-Systemen wie in den organisatorischen Strukturen manifestiert. In der Vergangenheit waren, gerade in der Finanzdienstleistungsbranche, viele Unternehmen mit starren Hierarchien und Strukturen gut beraten. Solide Beständigkeit, die man nach außen propagierte, vertrug im Inneren keine dynamischen Veränderungen. Das war wahrscheinlich auch gut so. So waren und sind zum Teil noch heute Infrastrukturen und Denkmuster dieser Unternehmen aufgebaut. IT und Datenspeicherung waren ein notwendiges Übel, Verantwortung wurde zentralisiert, Eigeninitiative war unerwünscht. Ich bin überzeugt viele Leser kennen diese Muster.

Nun kommt plötzlich diese Digitalisierung und jeder soll innovativ, disruptiv und agil sein. Ich bin überzeugt, die meisten könnten es auch, dürfen, trauen Sie sich aber (noch) nicht.

Das Problem wurde vielerorts erkannt und man geht es an. Häufig mit einer Flut an Projekten in denen zum einen die Mitarbeiter sehr gefordert sind und zusätzlich neue und alte Denkmuster stark miteinander konkurrieren.

Hier braucht es vor allem starke Tarifpartner und Organisationen in den Betrieben, um gemeinsam neue Grundlagen für ein faires und produktives Miteinander in einer digitalen Zukunft zu schaffen. Denn Digitalisierung ist keine App oder BigData, Blockchain etc., sie ist vielmehr ein Kulturwandel, der unsere Gesellschaft und die Art, wie wir in Zukunft arbeiten werden, beeinflussen wird.

### Werden zu schnelle Erfolge angestrebt?

**Thomas Pilsberger:** Manchmal vielleicht. Auch ich habe mich schon dabei ertappt. Dann ist es aber vor allem eine Frage der Fehlerkultur, wie man damit umgeht. Bevor ich 2015 zur Nürnberger kam, habe ich unter anderem auch Unternehmen beraten, bei denen es nicht so gut lief oder sogar eine Insolvenz drohte. Bei der Arbeit mit diesen Unternehmen wurde mir klar: Scheitern ist kein Makel. Und wirklicher Erfolg stellt sich oft erst nach einer Reihe von Fehlschlägen ein, aus denen man lernt wie es nicht geht. Erfolg ist immer nur die Spitze des Eisberges. Über die Fehler, die dorthin geführt haben, redet man nicht gern.

### Wie kann ein großes Haus wie die Nürnberger mit der Zeit gehen und zugleich die Mitarbeiter fördern, statt überfordern?

**Ralf Michl:** Das Arbeitsumfeld ändert sich. Die Zeiten, in denen jemand 30 Jahre lang Anträge eingegeben hat, sind vorbei. Mitarbeiter müssen heute flexibler und offener für Neues sein. Die Unternehmen allerdings müssen Perspektiven bieten, müssen ihre Mitarbeiter mitnehmen auf neuen Wegen. Weiterbildung muss vorangetrieben werden. Und ganz wichtig: Die Unternehmen müssen erkennen, dass aus den eigenen Reihen die besten Ideen kommen können. Die Mitarbeiter müssen die Chance erhalten, sich einzubringen. Es gibt viele motivierte Leute in der Belegschaft, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und es voran bringen wollen. Die NÜRNBERGER geht mittlerweile neue Wege, bindet die Mitarbeiter viel ein. Das ist ein guter Anfang.

### Sehen Sie also die Interessen der Arbeitnehmer gut berücksichtigt?

**Thomas Pilsberger:** Auf den ersten Blick ja. Die NÜRNBERGER geht, wie Ralf schon gesagt hat, neue Wege in die richtige Richtung. Doch wenn man genau hinsieht, ist es noch ein langer Weg. Ich habe oft das Gefühl, dass es häufig noch am Vertrauen in die Mitarbeiter bzw. am Mut zur Investition in die Mitarbeiter fehlt. In manchen Bereichen sind es teilweise Einzelpersonen, die das Klima positiv oder negativ beeinflussen.

Eins der größten Risiken sehe ich aber nach wie vor unbehandelt, das sind die Folgen der demographischen Entwicklung. In den Unternehmen sind riesige „analoge“ Wissensschätze vorhanden, die in den nächsten Jahren mit der Generation der Babyboomer rentenbedingt die Unternehmen verlassen werden. Dieses Wissen darf nicht verloren gehen. Hierzu ist ein „Pakt der Generationen“ erforderlich.

Das zweite große Risiko sehe ich darin, dass es Mitarbeiter geben wird, die mit dem Fortschritt eventuell nicht Schritt halten können. Als Gewerkschaft und Tarifpartner müssen wir hier alles dafür tun, diese Gruppe so klein wie möglich zu halten. Hier müssen wir vor allem die Arbeitgeber mit in die Pflicht nehmen. Digital aber sozial, muss hier das Motto sein.

Das gilt aber nicht nur für die NÜRNBERGER. Gerade bei den aktuellen Tarifverhandlungen, die ich in der Tarifkommission begleite, stelle ich immer



wieder fest, dass dies ein übergreifendes Phänomen ist. Hier ist noch viel zu tun und es bleibt zu hoffen, dass ich mich hier nicht ertappen muss, zu schnelle Erfolge zu wollen.

### Die Franken gelten ja als bodenständig. Sind diese regionalen Wurzeln auch ein Anker für Sie?

**Ralf Michl:** Die Franken gelten nicht nur als bodenständig – sie sind es. Die regionalen Wurzeln sind für alle Menschen wichtig. Vielleicht ist das in Franken noch mehr ausgeprägt, als anderswo. Nach der einen oder anderen Umstrukturierung bei meinem vorherigen Arbeitgeber, die eine neue Position für mich nahelegte, zog es mich jedenfalls nie in eine andere Stadt.

### Also genug Elan und Ideen für den Aufsichtsrat...

**Thomas Pilsberger:** ...Ja, auf jeden Fall! In Zeiten der Veränderungen muss man aktiv mitgestalten. Ich bin überzeugt, dass das größte Wissen und Engagement, in einem Unternehmen bei dessen Angestellten liegt. Für mich liegt es auf der Hand, dass nur ein selbstbewusster Mitarbeiter mit Freiräumen und einem gesicherten Arbeitsplatz sein Potenzial entfalten kann. Genau diesen Respekt für den Angestellten wünsche ich mir von Unternehmern und Konzernen. Wenn uns die Mitarbeiter bei den Aufsichtsratswahlen im Februar ihr Vertrauen schenken, fordern wir genau das ein.

**Ralf Michl:** Definitiv! Die Digitalisierung mit sämtlichen Auswirkungen wird niemand stoppen oder verzögern. Es gilt die neuen Trends gewinnbringend einzusetzen. Vor allem durch den bevorstehenden Fachkräftemangel. Die Belegschaft ist das wichtigste Gut der Unternehmen. Diesen strategischen Ansatz wollen wir einbringen.

Gespräch: Oliver Popp

# Digitalisierung: Die guten Kräfte von Fesseln befreien

*Neue Technik verändert unsere Lebensgewohnheiten – ohne Bildschirm in Reichweite wöhnen sich Viele inzwischen vollkommen sinnentleert. Diese massive Erwartung von digitalen Inhalten wirkt sich auf die Arbeitswelt aus: Herkömmliche, feste Strukturen im Betrieb weichen auf und werden zunehmend durch mobiles Arbeiten, Plattform- oder Crowd-Arbeit zum Teil bei anderen „Service-Partnern“ ersetzt. Darauf müssen die Gewerkschaften und die Unternehmen auch in der Finanzwirtschaft Antworten finden, wurde auf einem **Digitalisierungs-Kongress der Versicherungswirtschaft in München** deutlich.*

Klar ist: Die Digitalisierung ist kein Fluch von außen, sondern überwiegend durch unser aller Nutzung von stets verfügbaren Medien herbeigeführt. Sie ist auch nicht neu – die Automatisierung begann im Grunde Anfang des 19. Jahrhunderts, freilich beschleunigt in jüngeren Tagen. Rund um die Uhr verfügbare Produkte und Dienstleistungen sind nicht in Form einer Tätigkeit von wochentags 8 bis 17 Uhr zu erbringen – in diese Lücke stoßen etwa in der Finanzbranche schnell bewegliche Fintechs oder Insurtechs, die hereinkommende Arbeitspakete nicht mehr nach langfristiger Planung festen Mitarbeitergruppen zuordnen, sondern untertags den gerade verfügbaren digitalen Springern, die auch an ganz anderen Orten online tätig sind. Nach neuer Umfrage sind zwar nur 1,4 % aller deutschen Beschäftigten in (etwas festeren) Plattformen aktiv und 0,8 % als noch unregelmäßigere „Crowd-Worker“. Die Zahlen steigen indes. Und nur ein Drittel von ihnen haben regelmäßige, kalkulierbare Einkünfte – vom hohen Standard eines Tarifvertrages ganz zu schweigen.

Während der Konferenz in München kamen die Vertreter/innen aus Politik, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerschaft von dieser Bestandsaufnahme zu Lösungen, die sich ergänzen können. Arbeitsgebervertreter warben etwa für die Lockerung der Organisation großer Konzerne („Tanker“) in kleinere Einheiten („Flottenverband“), die für manche Projekte eng zusammenarbeiten, ansonsten aber je nach Markt- und Kundenlage auch viel separater als bisher agieren sollen. Die „freien“ Beschäftigten organisieren sich dann in Eigenregie zu sinnvollen Teams. Solch ein „Schicht-Doodlen“ läuft über kurzfristigen Abruf der Kollegen untereinander. Idealerweise ohne viel Steuerung durch Vorgesetzte, die zudem weiter entfernt sind.

Zugleich registrieren die wissenschaftlichen Beobachter jedoch laut Studie, dass 60 % der Führungskräfte in den Unternehmen nicht vorbereitet sind auf ein „Führen aus der Distanz“. Weiterbildungen dafür sind zu wenig verbreitet. Zudem sind die (Aus-)Bildungs-Budgets vieler Finanz-Institute in Sachen Digitalisierung auch für die nichtleitenden Beschäftigten weit zu gering bemessen – in vielen Fällen aus Bequemlichkeit der Unternehmen. Konsequenz ist, dass zwei von drei deutschen Firmen der Erhebung zu Folge sagen, dass sie nicht das nötige Personal haben, um die Digitalisierung voranzubringen.

Der Fortschritt ist jedoch nicht aufzuhalten. In Firmen, die nicht erst reagieren, wenn ihr Geschäftsmodell erschöpft ist, zeigen sich gute Ansätze einer neuen Arbeitswelt. So sind in einigen Unternehmen der Automobil-Industrie neue betriebliche Vereinbarungen in Kraft oder in Verhandlung, wonach die Beschäftigten kurzfristig zum Beispiel an zwei Spitzenlasttagen pro Woche länger arbeiten, dafür aber mit guten Zuschlägen und zeitnahen Freizeitausgleich, wenn weniger Arbeit anfällt. Zudem organisieren sich hier auch Gruppen selbst, inklusive des gleitenden An- und Weiterlernens von neuen oder wechselnden Beschäftigten, für das

berufserfahrene Mitarbeiter dann als Mentoren besondere Anreize bekommen. Dies neben den von den Betrieben organisierten Trainings, die ihren Angestellten genügend Personal, Geldmittel und Bildungszeit garantieren. Einige positive Elemente sind hier also von Fintechs, Plattform oder Crowdfunding abgeschaut, ohne jedoch die dürftigen Besitzstände dort zu kopieren. Gewerkschafter sind in der Auto-Industrie auch früh auf die Zulieferer zugegangen und haben dort zeitgemäße Tarifverträge vereinbart, die die Arbeitsbedingungen mit den Stammwerken vergleichbar und zugleich die Produktivität konkurrenzfähig halten – und damit im Ergebnis Tariffucht bis ins Ausland unattraktiv machen.

Eine andere Erkenntnis der Workshops in München war: Die Digitalisierung kann ebenso viele neue Jobs für lernbereite Menschen schaffen, als sie Geschäftsführer dazu animiert, herkömmliche händische Tätigkeiten in Richtung billigere Maschine zu beseitigen. Das Sehen und Fördern von Talenten, die sich vielleicht selbst noch nicht als solche wahrnehmen, ist einer der Erfolgsgaranten auch von Banken und Versicherungen. Dazu gehört auch der Wille, dass Mitarbeiter experimentieren und Fehler machen dürfen, bei Arbeitsinhalten und beim Wie des Arbeitens. Wenn Projekte scheitern, dann ist das keine Katastrophe, sondern letztlich besonders einprägsam und lehrreich.

Der Weg heraus aus lange aufgebauten Hierarchien ist freilich lang. Nicht erst die Gespräche während des Kongresses zeigten, dass Chefs mit Mitarbeitern und auch die Mitarbeiter untereinander viel zu wenig miteinander reden. Zu starre Vorgaben fördern stattdessen Dienst nach Vorschrift. Besonders die großen Konzerne des Finanzsektors können deshalb von innen heraus zu wenig Räume für kreatives, „positives“ Arbeiten an der Digitalisierung schaffen. Und auch für Betriebsräte wird tiefgreifender Einsatz für die Beschäftigten immer schwieriger, weil die Kollegen mit ihnen nicht mehr über die genauen Umstände der Arbeit reden wollen.

Der Ausweg ist eben: Mehr reden (lassen) und zuhören. Wenn sich die Beschäftigten nicht bloß als Verfügungsmasse in der digitalen Arbeitswelt sehen, werden aus ihrer Mitte neue Gestalter aufwachsen. Aktuelle Zahlen zu Folge arbeiten 17 Prozent aller Beschäftigten de facto mehr als 48 Stunden pro Woche – zum Teil aus freien Stücken. Daraus kann Lernbereitschaft werden – wenn die Beschäftigten von Anfang an zur Planung digitaler Systeme und Arbeitsweisen befragt und in der Umsetzung gehört werden. Zum einen vermeidet dies viele teure Missverständnisse und Ausfälle in der Paarung Mensch-Maschine. Zum anderen mobilisiert es Ideen und Vertrauen, von denen das jeweilige Unternehmen langfristig profitieren kann. Und auch in den digitalen Fintechs wächst wohl die Erkenntnis, die mangelnden Fachkräfte nur mit dem Vereinbaren von branchenüblichen Standards halten zu können, die sich Tarifvertrag nennen oder eine vergleichbare Qualität entfalten. Nicht nur im Gehalt, sondern in flexiblen, aber – ganz altmodisch – verlässlichen Arbeitsbedingungen.

Oliver Popp



*Wahl mit Aussicht: Gute Arbeit von Menschen behält auch im Zeichen des Digitalen ihren Wert. Foto: NicoElNino / fotolia.com*

# Deutsche Asset Management: Was sind die langfristigen Ziele?

Die **Deutsche Asset Management Investment GmbH** (kurz **DeAM**) ist die größte deutsche Fondsgesellschaft und mit 711 Milliarden Euro Kapital in der Anlage auch einer der weltweit führende Vermögensverwalter. Sie ist eine der Aushängeschilder des Deutsche Bank-Konzerns – und hiesigen Sparer seit 1956 auch als **DWS** wohlbekannt. Die fortwährenden Kürzungsprogramme in Filialbank, Servicebereichen und Zentrale tangieren die DeAM kaum. Die gut 500 Beschäftigten wissen um ihre Rolle als kaum verzichtbare Ertragsbringer des Konzerns gerade im jetzigen Umbau, in dem auch die Integration der Postbank gestemmt werden muss. Umso mehr Fragezeichen löst der geplante Teilbörsengang aus, den die Gesamtbank plant.

Laut Plan sollen bis Mitte 2018 rund 25 Prozent der Anteile an einen oder mehrere Investoren verkauft werden. Welche langfristigen Ziele verfolgen diese Geldgeber, wenn sie nach vorerst vorgesehener Dimensionierung ja nicht die Kontrolle übernehmen – reine Geldanlage oder doch der Einstieg in eine Übernahme, mit größeren Folgen für Geschäft und Beschäftigte? Die jüngsten Investoren aus Katar und China geben sich undurchsichtig. Und ist für die Deutsche Bank der erwartete Erlös für die Minderheitsbeteiligung eines Dritten so viel wichtiger als die weitere Steuerung und Bewirtschaftung des „Kronjuwels“ DWS aus einem Guss im Mutterhaus, dessen Erfolg ja schon lange währt?

„Noch sind wir ganz gelassen, denn unsere Leistung stimmt, und wir sind weit weg von allem Abbau um uns herum“, sagt **John Shires**. Der 47-Jährige prüft in der Investment Compliance der DeAM, ob potenzielle oder bestehende Anlageklassen deutsche und europäische Gesetze und Regulierung einhalten, oder was zu tun ist, falls sie dagegen verstoßen. „Das hat Zukunft, weil es immer öfter verlangt wird und nicht auslagerbar ist nach Osteuropa oder Indien. Schließlich möchte der Konzern auch recht langfristig sicher sein, dass die Anlagen rechtskonform bleiben. Die juristischen Texte sind fast immer englisch, und das ist kein Problem.“

Denn der Fachmann stammt aus Florida und hat an der Uni in Tampa „International Relations“ studiert – und nutzte den Kontakt zur Uni Heidelberg 1992 für ein erstes deutsches Intermezzo. Ende 1996 kam John Shires endgültig nach Deutschland, in die Abwicklung der Zinsderivate der Deutschen Bank. „Ich hatte insbesondere das bilaterale OTC-Geschäft zu erfassen, Swaps, Caps und anderes. Das war schon eine bewegte Zeit.“ Noch vor der Jahrtausendwende folgt er einem Ruf des Vermögensverwalters MEAG – eine Firma von Münchner Rück und Ergo – nach München und arbeitet schließlich für fast zehn Jahre als Portfoliomanager für den Eigenbestand der Bayerischen Landesbank. Dort lernt er auch seine Frau kennen – bald stellen sich Sohn und später Tochter ein, heute 18 und 14. Der Job unter weiß-blauem Himmel in der Treasury der BayernLB scheint sehr sicher zu sein – bis die Bank beschließt, das Investment-Portfolio in der von außen geforderten Sanierung stark zusammenschmelzen. „Ich habe mich also neu umgeschaut, und bald wieder Kontakt zu meinen ehemaligen Kollegen der Deutschen Bank gefunden. Sie waren klasse, und es war ja ein schöner Job in Frankfurt. Deshalb bin ich in den Service für die Obligationen zurückgekehrt“, meint der Transatlantiker. Die Familie bleibt in München, mit der er oft telefoniert. John Shires stellt zunächst in Frankfurt-Sossenheim seit April 2015 etwa die Einhaltung der komplexen EMIR-Bestimmungen sicher. Seit November 2016 überprüft er nun an der Taunusanlage die Regeltreue vieler Produkte der Bank.



Aus Florida nach Frankfurt: John Shires.

Foto: O. Popp

Seinen Lebensweg sieht er bestätigt: „In Florida ist zwar das Wetter besser als in Deutschland, aber nicht die Arbeitsbedingungen. Dort gibt es 5 bis 10 Tage gesetzlichen Urlaub, hier sind 6 Wochen selbstverständlich. Dazu kommen noch etliche Absicherungen, zum Beispiel die Elternzeit mit dem Recht auf Rückkehr. Das weiß ich zu schätzen.“ Ein gravierender Nachteil ist in seinen Augen die fehlende Beweglichkeit des deutschen Arbeitsmarktes. Gerade Wechsler über Mitte 30 bekommen allzu wenige Chancen. „Viele meiner Kollegen haben erfahren: Wer einmal in der Bank gearbeitet hat, ist bald darauf festgelegt. Schon die Versicherungen zweifeln an eigentlich vergleichbaren Eignungen, und so ein Bereich wie die IT will dich dann kaum noch“, sieht John Shires ein klares Manko.

Als studierter Politikwissenschaftler ist er nach wie vor an allen Dingen interessiert, die eine größere Zahl von Menschen betreffen. „Ich möchte verstehen, was bei uns im Unternehmen passiert, wie sich die Branche entwickelt, und wie wir das auch beeinflussen können.“ Nicht nur Wertpapiere und Derivate absichern, sondern auch etwas für die Frauen und Männer in der Firma etwas tun. Kollegen in Sossenheim sprachen ihn früh an, doch einmal bei der Tarifkommission des DBV anzuklopfen. „Das sehe ich als ersten Schritt, eine neue Schule. Was sind eigentlich meine Rechte aus meinem Arbeitsvertrag, aus dem Betrieb und aus dem Tarif? Ich will auch lernen, meine Interessen zu vertreten, gerade wenn die Türen im Unternehmen nicht mehr so offen stehen. Und das Wissen weitergeben“, sieht der 47-Jährige auch den Betriebsrat als denkbare langfristiges Ziel.

In früheren Tagen waren die Angestellten in der DWS / DeAM selbstredend alle fest angestellt, heute kommen immer mehr externe Berater hinzu. In der Sossenheimer Abwicklung sind es auch immer mehr Zeitarbeiter, von denen einige seit über 5 Jahren in Jahresverträgen festhängen, und doch immer mehr Stammtaufgaben erledigen. „Doch im Vergleich zum restlichen Finanzmarkt stehen wir noch gut da. Eine Wegmarke ist nun der Teilverkauf im kommenden Jahr. Die Credit Agricole hat ihren Vermögensverwalter Amundi auch zu 25 % verkauft, und mit Erfolg. Wir hoffen, dass wir es ähnlich hinbekommen“, zeigt sich John Shires letztlich optimistisch.

Oliver Popp

## ApoBank: Nicht nur da sein, wenn's brennt

Die **Deutsche Ärzte- und Apothekerbank**, vielfach **ApoBank** genannt, sieht sich als „Standesbank“ der Heilberufler: sie hat sich auf die Finanzberatung von selbstständigen und angestellten Heilberuflern spezialisiert. So erwarten die Kunden aus Medizin und Pharmazie in der oft lebenslangen Geschäftsbeziehung Bankberatung auf höchstem Niveau. Dies verlangt besondere fachliche Qualitäten der Berater, die wiederum auf ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis setzen.

„Wir haben hier gute Voraussetzungen. Aber eine gelebte Gemeinschaft lässt sich eben nicht verordnen, sondern alle Partner müssen an einem Strang ziehen“, beschreibt **Jens Marschner** die Ausgangslage. Der 46-jährige Südbadener ist Vermögensspezialist und Betriebsrat in der etwa 100-köpfigen ApoBank-Region München, die auch Augsburg und Rosenheim umfasst. Er will einer der Wegbereiter einer ApoBank sein, in der auch in Konfliktsituationen achtsam und respektvoll miteinander umgegangen wird.

In der genossenschaftlichen Bank sind die Kunden zugleich auch Anteilseigner und damit an gutem Gedeihen der Geschäfte interessiert. Die Akademiker aus Gesundheitsberufen vermeiden meist große Risiken und erwarten von ihrer Standesbank geschäftlich wie privat eine hochwertige Beratung.

Bedarf an Ärzten und Apotheken besteht immer, somit ist die Kundengruppe der Heilberufler konjunkturunabhängig. Die Ertragslage des Kerngeschäfts bleibt daher auf stabil hohem Niveau, was die Bank in Form von attraktiven Sozialleistungen auch an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergibt.

Doch auch in der ApoBank erhöht sich zunehmend der Druck durch Wettbewerb, Regulierungen und sinkende Margen, wie in den privaten Großbanken schon länger zu sehen. „Es ist eine Gratwanderung, den Markterfordernissen gerecht zu werden und gleichzeitig ein Abgleiten in Aktionismus und übermäßiges Controlling zu verhindern“, so Marschner. Dies habe auch die Geschäftsbanken nicht weiter gebracht,



Jens Marschner ist mit Freude ApoBanker – und weiß, dass sich die Bedingungen nicht nur ertragen, sondern auch gestalten lassen. Foto: O. Popp

sei auch vom Vorstand nicht gewollt – und entstehe doch in den Gliederungen immer wieder.

Jens Marschner kennt das private Bankgewerbe gut, denn dort begann seine Karriere. Aber auch Kunst und Architektur begeistern ihn schon Anfang der 1990er Jahre: In seinem Geburtsort Weil am Rhein verdient er sich im Vitra Design-Museum sein erstes Geld. „Ich bin kein reiner Zahlenmensch, mich zieht es auch zu Kreativem, Menschengemachtem. Auch in einer Bank kann man so arbeiten, wenn man dies möchte und Vorgesetzte den entsprechenden Freiraum geben. Und der Bankberuf ist dann doch eine solidere Grundlage als der Kunstbetrieb“, erläutert der aufgeschlossene Südbadener seine Berufswahl.

So startet er 1992 als Trainee in der Commerzbank und ist dort bis 1999 Individualkundenberater, bis er gemeinsam mit seinem Filialleiter zur HypoVereinsbank wechselt. „Eine neue Filiale von Null aufzubauen war eine gigantische Herausforderung, die mich begeistert hat“, sieht Jens Marschner das HVB-„Startup“ in Lörrach als wichtige Station. „Der Erfolg lag vor allem in unserem leidenschaftlichen Arbeitseinsatz, der herausragenden Teamarbeit und auch im nicht zu unterschätzenden Spaßfaktor.“

2003 geht er nach Stuttgart und wechselt 2005 als Filialleiter in die Niederlassung Saarbrücken. Zwei Jahre später folgt er einem Angebot ins Private Banking der HVB in Frankfurt, bis 2009. „Diese Jahre bis zur Finanzkrise waren starke Jahre, der Vertrieb hat Freude gemacht. Mit der Führungsrolle habe ich damals erfahren, was es heißt, Mitarbeiter gut einzusetzen und für sie da zu sein. Für mich gibt es keinen Unterschied: Wie Kunden erwarten auch Kollegen und Mitarbeiter Aufrichtigkeit, Wertschätzung und Berechenbarkeit. Als Vorgesetzter muss es das Ziel sein, einen offenen und konstruktiven Dialog zu pflegen und so Vertrauen aufzubauen. Zahlen und Ansagen von oben ungefiltert weiterzugeben, wäre kontraproduktiv.“

Zur ApoBank wird Jens Marschner 2009 abgeworben, zunächst innerhalb Frankfurts. 2011 bereinigt die Bank ihr Geschäftsmodell, das durch die Finanzkrise gelitten hatte. Als daraufhin eine lukrative Stelle in München frei wird, greift er zu. Die spezialisierte Bank mit vergleichsweise großen Bereichen selbstverantwortlichen Handelns findet schnell seinen Gefallen.

Nach einem umfangreichen Umbauprogramm in der Bank und der Einführung neuer Strukturen hat ihn ein Betriebsrat angesprochen, ob er sich im Jahr 2014 für die Mitarbeitervertretung zur Wahl stellen möchte. „Als ich mich für eine Kandidatur entschied, betrachte-

ten dies viele meiner Kollegen zunächst als fundamentalen Bruch zu meiner damaligen Funktion als Führungskraft.“

Doch der Graben muss eben nicht tief sein: „Denn sowohl Führungskräfte als auch Betriebsräte sind gleichermaßen am Erfolg des Unternehmens interessiert. Und dies erreichen wir nur gemeinsam, und mit zufriedenen und leistungsbereiten Beschäftigten.“ Marschner kann auf einige Erfahrung als Führungskraft zurückgreifen und nimmt sich weiterhin als Problemlöser wahr: „Wenn ein Kollege oder eine Kollegin mit einem Problem zu mir kommt, frage ich, was genau die Erwartungshaltung ist. Dann überlegen wir, wie ich oder wie wir als Betriebsrat konkret Hilfe leisten können.“ Als Dienstleister im besten Sinne.

„Manche Kollegen wollen einfach einmal ihren Ärger von der Seele reden. Mit anderen wiederum entwerfen wir gemeinsam mit dem BR einen stimmigen und individuellen Lösungsweg.“ Die Betroffenen fühlen sich ernst genommen und sind froh, dass sich etwas bewegt. Es ist in den allermeisten Fällen eine sehr erfreuliche und konstruktive Zusammenarbeit, bei der die betroffenen Kollegen im Mittelpunkt stehen und sie den Weg und das Tempo der Lösung bestimmen.

Gerade dies kann den Mehrwert eines guten Betriebsrates ausmachen – die Hilfe zur Selbsthilfe, ein grundlegendes Bestärken der Kollegen, im Sinne: ‚Wir schaffen gemeinsam, was am Anfang kaum möglich schien‘. Zum Beispiel dem stetig steigenden Druck entgegenzutreten: „Unsere Berater machen sich selbst wirklich genug Gedanken, wie sie Kunden überzeugen können. Sie sind hochmotiviert, mit guter Beratung gute Erträge zu erwirtschaften.“ Das tägliche Abfragen von Zahlen durch die Führungskräfte erhöht jedoch nicht nur in den Augen von Jens Marschner den Druck unnötig und wirkt demotivierend. „Beschäftigte, die unter Schlaflosigkeit leiden, weil die Arbeit sie verfolgt, sind auch bei uns schon vorgekommen. Das Führen nach Zahlen halte ich für wenig zielführend. Das Begleiten der Mitarbeiter und das Aufzeigen von Lösungen im Dialog ist der weitaus bessere Weg.“

Wenn der Betriebsrat an Konfliktgesprächen zwischen Vorgesetzten und Angestellten teilnimmt, kann er durchaus etwas für die Kollegen erreichen. Zum Beispiel kann er den manchmal erhobenen Vorwurf der Ineffizienz entkräften, der meist auf Interpretation von Statistiken beruht, oder auch der einseitigen Auslegung der Arbeitsweise von Kollegen. „Da hilft mir dann meine eigene Führungserfahrung, was begründbar ist und was nicht.“

Doch auch wenn es nicht brennt, sollte der BR Trainer für einen besseren Alltag sein. So sendet Jens Marschner regelmäßig Einladungen an die Kollegen, wenn er mal wieder ein großes Bircher-Müsli angerührt hat: „So ein Müsli-Tag



Am Münchner Standort der ApoBank arbeiten etwa 100 Beschäftigte, inklusive Umland.  
Foto: O. Popp

gehört für mich auch zu einem guten Miteinander. Genauso unsere Laufgruppe oder die 14tägige Yogastunde“, gibt Gesundheits-Coach Marschner Einblicke in betriebliche Lockerungen. Mit dem Programm „Laufen statt Liften“ sollen Beschäftigten möglichst Treppe statt Aufzug wählen.

Auch die Bank engagiert sich. So erhalten die Kolleginnen und Kollegen auf Wunsch einen Gutschein für zertifizierte Prävention-Fitness-Studios oder Rückenschulen, oder auch die Möglichkeit, ein Stressbewältigungs-Seminar zu besuchen. „Das ist einfach wichtig, um mal runterzukommen und in Balance zu bleiben.“

Mit etwas Abstand betrachtet ist auch allgemein Optimismus erlaubt. „Wir müssen uns nicht an der Schwarzseherei der Branche beteiligen. Unser Geschäftsmodell funktioniert, und die Kolleginnen und Kollegen wollen nach wie vor mitziehen“, sieht Jens Marschner eine gute Basis auch für eine noch konstruktivere Betriebsratsarbeit. Seit diesem Jahr ist er auch Ideengeber in der DBV-Tarifkommission für die Genossenschaftsbanken. Überzeugt hat ihn dabei letztlich das professionelle Herangehen des DBV an aktuelle und zukünftige Themen, die ihm in mehreren Gesprächen DBV-Vorstandsmitglied Robert Piasta näherbrachte – er ist stellvertretender Leiter der Geno-Tarifkommission. Wie sehr die Arbeit an diesen Fragen von Berufsbild bis Gesundheit und Rente dann im DBV auch gelebt wird, erfuhr „der Neue“ eindrücklich direkt im Anschluss bei seiner ersten Teilnahme an einer DBV-Tagung. In der Tarifkommission will er sich in den kommenden Monaten der Aufgabe stellen, den Manteltarifvertrag mit zu erneuern.

Er selbst lockert gern auch privat die Erde – mit seinen sechs und neun Jahre alten Kindern im Garten etwas außerhalb von München. „Die beiden freuen sich riesig, wenn etwas aufblüht oder die Radieschen wachsen.“ Erholung und Gegenpol zur Arbeitswoche ist für ihn sein 10-km-Sonntagslauf ebenso wie das Versinken in Thriller von Dan Brown, Robert Harris oder Frank Schätzing. Die Erkenntnisse des Geistlichen Anselm Grün beeindruckten ihn: „Ich lasse mich gern davon begeistern, achtsam zu bleiben und auch mal einen Schritt zurücktreten. So kann ich auch die Kollegen besser erreichen und mich für sie einsetzen“, gibt Jens Marschner mit auf den Weg.

Oliver Popp

## Helfen Sie uns!

**Umzug?  
Neues Konto?  
Namensänderung?  
Neuer Arbeitgeber?**

Dann füllen Sie bitte das Formular aus und schicken es an folgende Adresse:

**DBV – Gewerkschaft der Finanzdienstleister  
Kreuzstraße 20  
40210 Düsseldorf**

oder senden Sie uns das Formular per **Fax:**  
**0211/36 96 79**

Sie können uns auch eine **E-Mail** senden:  
**info@dbv-gewerkschaft.de**

### Sie sollten unbedingt angeben:

Name, Vorname: \_\_\_\_\_  
Namensänderung: \_\_\_\_\_  
Geburtsdatum: \_\_\_\_\_

### Alte Anschrift:

Straße: \_\_\_\_\_  
PLZ, Ort: \_\_\_\_\_

### Neue Anschrift:

Straße: \_\_\_\_\_  
PLZ, Ort: \_\_\_\_\_

### Neuer Tel.-Nr.:

\_\_\_\_\_

### Neuer Arbeitgeber:

\_\_\_\_\_

### E-Mail-Adresse:

\_\_\_\_\_

### Bei erteilter Einzugsermächtigung

### Ihre neue Bankverbindung:

Name der Bank: \_\_\_\_\_

IBAN: \_\_\_\_\_

BIC: \_\_\_\_\_

Kontoinhaber: \_\_\_\_\_

## Eine Bitte an unsere Mitglieder

Falls Sie zwischenzeitlich höhergruppiert wurden oder nun außertariflich arbeiten, teilen Sie uns dies bitte mit, damit wir Ihre Beiträge anpassen können.

Die Beitragstabelle abhängig vom Monatsgehalt finden Sie auf der rechts nebenan stehenden Seite unten links.

*Herzlichen Dank im Voraus!*

## Hier finden Sie uns

### DBV-Hauptgeschäftsstelle

**Kreuzstraße 20  
40210 Düsseldorf  
Tel.: 02 11 / 36 94 558  
Tel.: 02 11 / 55 04 67 30  
Fax: 02 11 / 36 96 79  
info@dbv-gewerkschaft.de  
www.dbv-gewerkschaft.de**

**Geschäftsstelle Nord  
Gundelrebe 8  
30655 Hannover  
Tel.: 05 11 / 8 97 83 12  
Fax: 05 11 / 8 97 83 78  
Mobil: 0172 / 54 35 103  
beese@dbv-gewerkschaft.de**

**Geschäftsstelle Mitte und Süd  
Berger Straße 175  
60385 Frankfurt am Main  
Tel.: 0 69 / 48 000 733  
Mobil: 0152 / 29 261 041  
popp@dbv-gewerkschaft.de**

### Regionalverbände

#### Regionalverband Nord

Ansprechpartner: Norbert Heinrich  
Mobil: 0179 / 22 11 690  
mail: heinrich@dbv-gewerkschaft.de

#### Regionalverband West

Ansprechpartner (designiert):  
Holger Lätzsch  
Mobil: 0171 / 704 96 98  
mail: holger.laetzsch@googlemail.com

#### Regionalverband Mitte

Ansprechpartner: Ernst Dürr  
Mobil: 0152 / 31 74 14 34  
mail: duerr@dbv-gewerkschaft.de

#### Regionalverband Ost

Ansprechpartner: Sylke Berger  
Mobil: 0172 / 37 65 638  
mail: witt@dbv-gewerkschaft.de

#### Regionalverband Süd

Ansprechpartner: Wolfgang Ermann  
Mobil: 0172 / 89 63 366  
mail: ermann@dbv-gewerkschaft.de

#### Regionalverband Süd-West

Ansprechpartner: Michael Riedel  
Mobil: 0171 / 27 66 655  
mail: riedel@dbv-gewerkschaft.de

**Wir sind rechtlich eine Gewerkschaft. Aus unserem Selbstverständnis heraus jedoch der Berufsverband der Mitarbeiter aller Kredit- und Finanzinstitute zur Vertretung Ihrer Interessen.**

## Was wollen wir?

- Dafür sorgen, dass die Arbeitnehmer der Kredit- und Finanzinstitute einen gerechten Anteil an der Wirtschaftsleistung ihrer Arbeitgeber erhalten.
- Den Geist freundschaftlicher Teamarbeit unter allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der einzelnen Kredit- und Finanzinstitute erhalten und fördern.
- Aktiv dazu beitragen, dass die Kredit- und Finanzinstitute unserer Mitarbeiter den größtmöglichen Erfolg für uns alle erzielen, ohne dass dabei das Wohlergehen und die Anliegen der Belegschaften mehr als nach den Umständen unvermeidbar beeinträchtigt werden.
- Bei unseren Mitgliedern und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kredit- und Finanzinstitute Interesse an allen Angelegenheiten der betrieblichen Mitbestimmung wecken und die Teilnahme fördern.
- Einsatzfreudige Mitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kredit- und Finanzinstitute dazu bewegen, in den Gremien der betrieblichen Mitbestimmung der Belegschaft und dem Unternehmen zu dienen, ohne aus diesen Ämtern persönlichen Nutzen zu erstreben.
- Tatkraft, Entscheidungsfreudigkeit, Ideenreichtum und Zivilcourage in allen Bereichen entwickeln und fördern.



Tobias Machhaus / Fotolia.com

- Die freiheitliche und demokratische Grundordnung unserer Gesellschaft auf der Grundlage der sozialen Marktwirtschaft verteidigen.
- Den Missbrauch aller Einrichtungen und Rechte der betrieblichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer, insbesondere zur Erreichung von betriebsfremden und/oder politischen Zielen, verhindern.

Werden Sie Mitglied bei uns. Wir kämpfen für Ihre Rechte. Wir wollen, dass Sie Ihren gerechten Anteil an der Wirtschaftsleistung unseres Gewerbes erhalten und von den Arbeitgebern mit zumindest der gleichen Aufmerksamkeit und Fürsorge behandelt werden, wie die Kapitaleigner. Kein Shareholder-Value (Wertzuwachs für den Aktionär) ohne Employee-Value (Wertzuwachs für die Angestellten des Unternehmens). Die allgemeine Politik überlassen wir den Politikern. Wir sind deshalb politisch neutral und für jedermann offen, der unsere Ziele billigt.

**Finanzdienstleister haben gemeinsame Berufsinteressen, die in einem geschlossenen Berufsverband besser und nachhaltiger formuliert werden können.**

**Überschaubare Ziele bilden Vertrauen und Übersicht.**

**DBV  
der kompetente  
Partner für  
Finanzdienst-  
leister**

**Ja, ich bin in den Betriebsrat gewählt worden und möchte zu einem DBV-Betriebsrats-Seminar eingeladen werden.**

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Anschrift \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

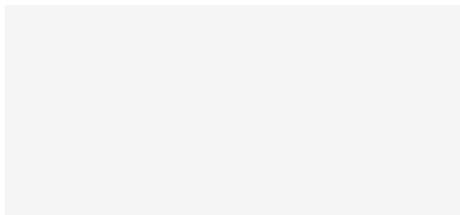
**Monatsbeiträge** bei Anwendung des Tarifvertrages für die Bundesrepublik Deutschland

- |  |         |
|--|---------|
| 1. Auszubildende, Rentner, Mitarbeiter/innen in Elternzeit oder mit Altersregelung | € 7,00  |
| 2. bis € 2.183,- brutto  | € 12,00 |
| 3. von € 2.184,- bis 3.429,- brutto  | € 17,00 |
| 4. von € 3.430,- bis 4.823,- brutto  | € 22,50 |
| 5. ab € 4.824,- brutto   | € 26,50 |

Beiträge sind als Werbungskosten absetzbar.

Bitte  
ausreichend  
frankieren, falls  
Marke zur Hand

**DBV – Gewerkschaft  
der Finanzdienstleister  
Hauptgeschäftsstelle  
Kreuzstraße 20  
40210 Düsseldorf**



- Der DBV steht zur Gewerkschaftsvielfalt und bejaht den Wettbewerb.**
- Der DBV verfolgt keine branchenfremden Interessen und vertritt eine Tarifpolitik, die sich einzig an den Anforderungen der Betroffenen orientiert.**
- Auf den DBV können Sie sich in allen Angelegenheiten des Arbeits- u. Sozialrechts verlassen.**
- DBV-Beiträge werden nur für Verbandszwecke verwendet, deshalb bietet der DBV günstige Beiträge.**
- Beim DBV bestimmen ehrenamtlich engagierte Mitarbeiter, nicht branchenfremde Berufsfunktionäre.**

**DBV**  
*Ein gutes Gefühl*

**Wir  
ist  
stärker  
als ich!**



**Beitritt zum DBV – Gewerkschaft der Finanzdienstleister** geworben durch: \_\_\_\_\_

**Änderungs-Mitteilung / Mitgliedsnr.:** \_\_\_\_\_ Bei mir haben sich folgende Änderungen ergeben:

Name \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_ geb. am \_\_\_\_\_

PLZ / Wohnort \_\_\_\_\_ Straße / Nr. \_\_\_\_\_

Telefon privat \_\_\_\_\_ geschäftlich \_\_\_\_\_  Betriebsrat  Personalrat

Tätig bei \_\_\_\_\_ in \_\_\_\_\_ Ehrenamt \_\_\_\_\_

Tarifgruppe (bei Auszubildenden Ende der Ausbildungszeit eintragen) Monatsbeitrag (EURO) \_\_\_\_\_  Vollzeit  Teilzeit

**Ich ermächtige jederzeit widerruflich den Deutschen Bankangestellten-Verband, meinen satzungsmäßigen Beitrag von meinem Konto abzubuchen.**

**Ich möchte, dass mein zuständiger Regionalverband über meinen Beitritt informiert wird und mich so noch besser betreuen kann.**

kontoführende Bank \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

IBAN \_\_\_\_\_ BIC \_\_\_\_\_  jährlich  vierteljährl. Zahlungsweise

Eintrittsdatum in den DBV \_\_\_\_\_ Unterschrift / Datum \_\_\_\_\_

*Für weitere Infos scannen Sie diese QR-Codes mit Ihrem Smartphone:*

**1. Zum Zeitschriften-Archiv**



**2. Zur DBV-Homepage**

