

**Gerechtigkeit im Blick: Michael Westphal,  
Ünver Hornung  
und Thomas Kadner  
in der Allianz**

**Deutsche Bank:  
Noch lange  
nicht am Ziel**

**Gut Fahrt  
in Ostfriesland**



| THEMEN                 |   | SEITE        |
|------------------------|---|--------------|
| ▶ <b>Titelthema</b>    | <b>Allianz: Ein Trio für alle Fälle</b>   | <b>2-4</b>   |
| ▶ <b>Im Blickpunkt</b> | <b>Commerzbank:<br/>Alles andere als ein Selbstläufer</b>                           | <b>5</b>     |
| ▶ <b>Reportage</b>     | <b>Ostfriesische Volksbank:<br/>„Eine gewisse Lockerheit hilft“</b>                 | <b>6-7</b>   |
| ▶ <b>Aufgefallen</b>   | <b>Deutsche Bank:<br/>Nach der Struktur ist vor der Struktur</b>                    | <b>8-9</b>   |
| ▶ <b>Rat und Tat</b>   | <b>Serie „Mein Leben als Arbeitnehmer“:<br/>Umstrukturierung / Restrukturierung</b> | <b>10-11</b> |
| ▶ <b>Reportage</b>     | <b>Bankhaus August Lenz: „Die beste<br/>Investition ist eine gute Ausbildung“</b>   | <b>12-14</b> |
| ▶ <b>Gute Hilfe</b>    | <b>Banküberfälle: Sicherheit zurückgeben!</b>                                       | <b>15</b>    |
| ▶ <b>Organisation</b>  |   | <b>16</b>    |

**Unsere Tarifkommissionen**

**PRIVATES BANKGEWERBE**

FEIKES Ursula – Verhandlungsführerin  
 BAUMANN Walter  
 BEESE Ute  
 BETZEN Sigrid  
 BRÄGER Karin  
 FREUND Petra  
 HAMACHER Karl-Heinz  
 HEINRICH Norbert  
 JÄCKEL Andreas  
 MAGDZIAK Martin  
 ORS Bülend  
 SCHOCK Volker  
 SÖLTER Karl  
 STEGMILLER-KÖFERL Gabriele, Dr.  
 SZUKALSKI Stephan  
 TÖGEL Jürgen  
 WOLFF Karsten  
 ZATCHEL 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**

BEESE Ute – Verhandlungsführerin  
 HORNUNG Unver  
 KADNER Thomas  
 LINDMEIER Johann  
 SCHMIDT Carla  
 SEIFER Sonja  
 WESTPHAL Michael

**Herausgeber:**

DBV – Gewerkschaft der Finanzdienstleister  
 Kreuzstraße 20, 40210 Düsseldorf  
 Tel.: 0211/36 94 558, Fax: 0211/36 96 79  
 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: Oliver Popp  
 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.

**Betriebsratswahl 2018:  
 Jetzt Wissen tanken!**

In diesen Tagen leiten Wahlvorstände und -helfer die BR-Wahlen ein, damit die Abstimmungen im Frühjahr 2018 reibungslos gelingen. Auch Betriebsräte und Interessenten sollten den Wahlprozess durchblicken. Der DBV gibt Ihnen dafür die Werkzeuge an die Hand – in unserem maßgeschneiderten **Seminar**. Wir klären rechtliche Vorschriften und beantworten Ihre Fragen zur Wahlpraxis, die Sie in der Gruppe praxisnah üben. Neben beständigem Fachwissen nehmen Sie auch aktuelle Formularmappen für die Wahl mit. Sichern Sie sich Ihren Platz für unser Training in **Düsseldorf** am **17. / 18. Oktober 2017** (Neuer Termin!). Alle Infos im Detail lesen Sie auf unserer Seminarseite unserer Homepage – scannen Sie dafür einfach den links stehenden QR-Code mit Ihrem Smartphone.



(Foto:  
 DOC RABE Media /  
 fotolia.com)

**Besuchen Sie uns online ...**

...in unserem Online-Angebot finden Sie übersichtlich alles Wissenswerte über den DBV. Aktuelle Nachrichten, wer wir sind und was wir tun, Tarifinfos und Gehaltstabellen, Arbeits- und Sozialrecht, Seminare, Spar-Angebote, der DBV im Film. Bei Fragen, Wünschen und Kritik schreiben Sie uns gern eine Mail an

**homepage@dbv-gewerkschaft.de.**  
 Zur Homepage: Scannen Sie mit Hilfe einer QR-Leser-App auf Ihrem Smartphone den links stehenden QR-Code.



## Raus aus der Zuschauer-Rolle

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

**Veränderungen** mögen die wenigsten von uns. Auch ich bin kein Fan davon, wenn Bewährtes aussortiert werden soll – oft ohne überzeugende Begründung. In den meisten Banken schien das Geschäft wohl geordnet. Jede Bank hatte für den Kundenbesuch in der Filiale oder am Telefon eine maßgeschneiderte Ansprache. In den letzten Jahren konsultieren immer seltener die Kunden ihre(n) Berater/in in der Filiale, sondern managen ihre Konten und Anlagen online, per Telefon oder Video. Was die Bankvorstände dazu bewegt, vermehrt Filialen zu schließen und die Berater in kostengünstigeren Büros anzusiedeln. Was folgt, sind verminderte Angebote in der Fläche, die den Trend Richtung Online weiter beschleunigen.

Für mich ist fraglich, ob dieses Verhalten den Wünschen der Kunden entspricht. Werden die Kunden eigentlich gefragt, was Sie von Ihrer Bank in der Zukunft erwarten – oder wird nur das umgesetzt, was die Bank meint, was für die Kunden die Zukunft abbildet? Ich kann mir auch weiterhin nicht vorstellen, dass die kompetente Beratung über eine Finanzierung oder auch die Absicherung der Familie woanders als in einer Filiale zu leisten sind. Zumal für Bankgeschäfte die Vorschriften der Dokumentierung und die Regularien von BaFin und EZB eingehalten werden müssen, die auf den elektronischen Kanälen nur schwer rechtssicher abzusichern sind.

Das Rad der Zeit lässt sich aber nicht zurückdrehen – das wissen auch die Betriebsräte. Wenn das Interesse der Kunden – an einem beliebigen Ort Bankgeschäfte erledigen – mit dem Ziel der Bank – (Filial-)Kosten sparen – konform geht, dann können wir Arbeitnehmer-Vertreter dies nicht blockieren, aber sehr wohl mitgestalten. Interne Qualifizierung der Beschäftigten statt Personalabbau und Schließung der fachlichen und prozessualen Lücken durch schnell eingestellte Externe wäre ein zukunftsorientierter Ansatz.

Die bisherigen Eingruppierungen müssen durch neue digitale Stellenprofile ergänzt werden, damit alle tatsächlich so bezahlt werden, wie es ihren Aufgaben entspricht. Im Falle von vollumfänglichen Online-Beratern bedeutet dies, dass ihre zusätzlichen technischen und kommunikativen Leistungen zukünftig adäquat vergütet werden. Generell müssen wir auskömmliche Gehälter zahlen, damit wir in jeder Hinsicht fitte Mitarbeiter halten und gewinnen, um auch in der Zukunft gutes Geschäft zu machen. So können die Interessen der Bank und der Arbeitnehmer wieder übereinkommen.

In vielen Finanzinstituten ist das noch keineswegs der Fall. So läuft in der **Commerzbank** gerade das Arbeitsplatz-Beseitigungsprogramm „Strategie 4.0“ an, das in der Geschichte der deutschen Finanzwirtschaft einen bitteren Spitzenplatz einnimmt. Die Konzernpläne vom vorigen Herbst sehen vor, dass bis 2020 jede(r) Fünfte die bisherige Stelle verlassen soll – nach zwei großen Abbauprogrammen schon in den Jahren zuvor seit 2008. Und das nach den vollmundigen Bekenntnissen des Managements über Jahre, das mit den Ex-Dresdner Bank-Filialen besonders dichte Netz von insgesamt 1000 Zweigstellen nicht wie die Deutsche Bank, HypoVereinsbank und andere Großbanken zusammenstreichen zu wollen – womit die Commerzbank auch Beschäftigte von der Konkurrenz anzog, zum Beispiel für ihre hoch gelobte „Mittelstandsbank“. Die bringt nicht die schnell erhofften Erträge im Verhältnis zu den Kosten und verschwindet deswegen nun in einem neuen Konstrukt mit dem Segment Corporates & Markets – nebenbei aber auch nicht wenige Jobs der Mitarbeiter. Wie viele das endgültig werden, verhandeln die Betriebsräte gerade in den Teil-Interessenausgleichen für die einzelnen Einheiten. Dort gibt es die Möglichkeit einer sozial gerechten Lösung, wenn es die Bank denn wirklich will – auf der Seite 5 in dieser Zeitschrift.

Die **Deutsche Bank** hat schon den größten Teil ihrer „Strategie 2020“ umgesetzt – gleichfalls mit einem umfangreichen Stellenabbau binnen weniger Monate, in dem die Arbeitnehmer-Vertreter dank eines guten Sozialplanes und in Form eines gewaltigen Kraftaktes für beinahe alle Betroffenen, die bleiben wollten, eine andere Stelle sicherten, und allen anderen mit Abfindungen und Altersmodellen ein fair dotiertes Gehen ermöglichten. Doch schon melden Unternehmensbereiche kurzfristig wieder neue Abbauwünsche. Exorbitante Arbeitsvolumen nach der Restrukturierung sowie das Verhalten vieler Führungskräfte des mittleren Managements sind außer-



Robert Piasta.

Foto: privat

dem wenig geeignet, Ruhe und Vertrauen in die Bank zurückzubringen (Seiten 8 und 9).

Meinen Kollegen Stefan Griggel erlebe ich seit verganginem Jahr als großen Gewinn unserer Tarifkommission für die Geno-Banker/innen. Er hat erst vor 3 Jahren mit seinen Mitstreitern wieder einen Betriebsrat in der **Ostfriesischen Volksbank** ins Leben gerufen – sie haben mit gründlicher Vorbereitung und sachlich im Ton schon einen Kanon an Rechten für die Kollegen erreicht, der sich wahrlich sehen lassen kann. Ungleichbehandlungen ausgeglichen, Arbeitszeiten und Stellenbesetzungen besser geregelt, einen besseren Rentenzuschuss vereinbart und mehr – und das alles ohne große Töne, die anderorts oft zu vernehmen sind. Ich finde, er ist ein Vorbild im besten Sinne, dem noch viel Gutes gelingen möge (Seiten 6 und 7).

Viel Erfolg wünschen wir auch den Kollegen in der **Allianz**, die bereits im November in den Aufsichtsrats-Wahlen antreten – in vielen anderen Häusern wird erst im Frühjahr 2018 über die obersten Kontrolleure abgestimmt. Im größten deutschen Versicherer wollen Unver Hornung, Thomas Kadner und Michael Westphal dafür Sorge tragen, dass die Allianz das Tempo ihrer Veränderungen an die Realitäten ihrer Mitarbeiter anpasst – und sie am Erfolg des Unternehmens in gerechter Art beteiligt (Seiten 2 bis 4).

Ich wünsche Ihnen einen erfüllten Herbst – mit der Chance und dem Willen, sich für die eigenen Belange stark machen zu können. Uns, den DBV, wissen Sie dabei stets an Ihrer Seite...

Herzlichst,  
Ihr Robert Piasta

## Allianz: Ein Trio für alle Fälle

*Der Schmied von Kochel (siehe Titelbild) ist vor gut dreihundert Jahren ein braver Untertan seines bayerischen Königs. Doch als die Habsburger aus Wien Land und Leute an sich reißen und beginnen auszupressen, ruft das alpennahe Oberbayern 1705 zum Aufstand. Der Schmied ist bald an der Spitze der Bewegung, wird aber vor München-Sendling verraten und von den Österreichern gehängt. Nach der gescheiterten Volkserhebung dauert es noch neun Jahre, bis die bayerischen Gemeinden wieder Selbstbestimmung erlangen. Mehr Gerechtigkeit ist eine bleibende Forderung, bis heute.*

So auch für Ünver Hornung, Thomas Kadner und Michael Westphal. Die Drei stellen sich dem Votum der Wähler/innen, wenn im November 2017 in Dresden die Delegierten der Allianz zur **Abstimmung** zusammenkommen, und die Beschäftigten der Allianz-Vertriebsgesellschaft in einer Urwahl ihre Stimme abgeben. Sie alle entscheiden als Wähler **über die neuen Aufsichtsräte** der größten deutschen Versicherung. Das Trio aus München will in ihrem Auftrag auf höchster Ebene die Pläne des Vorstandes prüfen und hinterfragen, und auch den Kurs der Allianz selbst mitbestimmen – zu Gunsten der Beschäftigten.

Dabei ist die Aussicht auf ein positiv gestaltendes Wirken in den Aufsichtsräten der Allianz sehr konkret: Der in Deutschland verwurzelte und weltweit aktive Konzern merkt zwar wie seine Wettbewerber das äußere Zinstief und die Kundenskepsis besonders bei den Lebensversicherungen – doch dank überzeugter Mitarbeiter, einer Beratung auf den neuesten technischen Kanälen und traditionell gut diversifizierten, langlaufenden sowie renditekräftigen Eigenanlagen wirtschaftet die Allianz erfolgreicher als viele Konkurrenten. „Die Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG (ABV) hat 2016 das beste Jahr ihrer Geschichte abgeschlossen“, erklärt Michael Westphal (58) mit Stolz auf die nicht selbstverständliche Leistung seiner Kolleg/innen im Vertrieb in schwieriger Zeit.



Einfluss an der Spitze: Die DBV-Kandidaten wollen den Kurs der Allianz im obersten Kontroll-Gremium mitbestimmen. Foto: O. Popp

Doch kommt dieser Erfolg lediglich als „Dankeschön“-E-Mail der Geschäftsführung zurück – nicht als Erfolgsbeteiligung in angemessener monetärer Form und schon gar nicht als Versprechen von sicheren Jobs über die kommenden Jahre. Im Gegenteil: Es müssten weiter erheblich „Kosten“, sprich Menschen eingespart werden. Zugleich haben viele an der Basis noch die schmerzhafteste Erinnerung an die Strukturänderung mit der Schließung von einem Drittel der ABV-Geschäftsstellen im Kopf. Auch in der Allianz Deutschland sollen etwa 1200 Beschäftigte ihre bisherige Stelle aufgeben – 500 haben dies bereits, 700 kommen noch. Diese Ungleichbehandlung ist der Hauptantrieb von Thomas Kadner, Ünver Hornung und Michael Westphal, die Interessen der Beschäftigten nun auch im Aufsichtsrat sehr klar einzubringen.

Betriebsräte sind sie alle drei bereits seit einigen Jahren, und noch länger ideenreiche und zugkräftige Mitarbeiter der Allianz. Ünver Hornung (51) stieg 1990 nach einer Lehre als Bankkaufmann bei den Genossenschaftsbanken in der Allianz ein und war mit den frühen PCs und Notebooks als VIS-Referent schnell per Du. Einige Kunden staunten, dass er als mobiler Vertreter die Produkte auf dem mitgebrachten Rechner erklären konnte. Seit 2000 erarbeitete der Techniker intern in der Unterföhringer Hauptverwaltung die Konzepte, nach denen Hard- und Software „draußen“ anwenderfreundlicher laufen sollen – besonders, wo und wie die mobilen Geräte eingekauft, eingerichtet und gewartet werden. „Ich habe das alles gern gemacht, und mit ganzer Kraft“, meint der überlegte, angenehm leise Niederbayer. Schon in den 1990er Jahren übernahm er ein Betriebsratsamt, brachte sich später in den Technikausschuss des Gesamt-Betriebsrates ein, wurde 2010 in der Hauptverwaltung der ABV Vorsitzender und ist seit 2011 dafür freigestellt, nun auch mit Verantwortung als Delegierter im Gesamtbetriebsrat. „Ja, ich vermisse das Fachliche schon etwas, aber es geht halt nur eines richtig – außerdem habe ich da auch mehr Gestaltungsmöglichkeiten als in der Technik“, ist der 51-Jährige überzeugt, nun für die etwa 420 Mitarbeiter der ABV-Hauptverwaltung als Betriebsrat das Meiste erreichen zu können.

So etwa in Form der neuen Betriebsvereinbarung zur Gleizeit, die das vorherige Regelungschaos beendete. Oder die Bestimmung in der Pensionszusage des Unternehmens, dass Mitarbeiter Geld einzahlen können, um Zeit für ein Sabbatical oder eine frühere Altersrente anzusparen. Er und seine BR-Kollegen begleiteten auch mehr Kollegen



Geschlossener Auftritt: Michael Westphal, Ünver Hornung und Thomas Kadner (von links) führen Listen für drei Aufsichtsrats-Wahlen an – um für die Kollegen das Bestmögliche zu erreichen. Foto: O. Popp

zu Beförderungsgesprächen und bewirkten, dass Aufstiege besser gelingen. Und sie setzten auch durch, dass der Wildwuchs zahlreicher interner Stellenausschreibungen endlich abgelöst wurde zu Gunsten einer stringenteren Form, so dass Stellen nicht nur pro forma, sondern für geeignete Mitarbeiter auch tatsächlich verfügbar sind. „Wir haben bei uns eben sehr unterschiedliche Menschen, wollen ihnen allen aber die Angst nehmen. Dazu gehört, regelmäßig bei allen unseren Leuten zu sein, ihnen zuzuhören und wirklich versuchen, sie zu verstehen. Und dann unseren Beitrag zu leisten, auf die Geschäftsführung einzuwirken, und uns dabei nie zu schonen“, sieht Ünver Hornung sein Tätigkeitsfeld, das intensives Beackern braucht.

Nun tritt Ünver Hornung zusammen mit Mitsreiter Thomas Kadner in der Wahl der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat (AR) der „großen“ Allianz Deutschland AG an. Ünver Hornung weiß aus zwei Amtszeiten im AR der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG, wie Zahlen und Strategien von Vorständen durchleuchtet werden müssen, welche Fragen zu stellen sind und wie Ideen aus der Belegschaft auch den Weg nach oben finden können. „Der Konzern ist nun ein größerer Wirkungskreis – wir werden uns aber gut sortieren, um der Kapitaleseite im AR gleichwertig begegnen zu können. Wir Arbeitnehmer-Vertreter müssen uns dafür intensiv abstimmen. Aber ich denke, wir haben die Nähe zu den Kollegen als großen Vorteil, die uns die Notwendigkeiten in der Realität unmissverständlich mit auf den Weg geben. Und die Qualitäten, unsere Sicht und unsere Ansprüche nüchtern und konstruktiv vorzubringen“, betont der Kandidat.

Leitlinie ist für Ünver Hornung und die Kollegen, mittels klugen Wirkens im Aufsichtsrat die Arbeitsplätze im Konzern so langfristig wie möglich zu sichern und neue aufzubauen, wo zum Beispiel die Digitalisierung Türen öffnet. „Wichtig ist auch, dass wir nicht Wasser predigen und Wein trinken. Das heißt, dass wir wegkommen von den nicht gelebten Botschaften der ‚Renewal Agenda‘, mit denen der Vorstand Lichtjahre von den Mitarbeitern entfernt ist. Und stattdessen wieder eine echte Gemeinschaft aus Kollegen und Chefs werden, in der das wahre Leben und die Rückmeldungen von uns allen die entscheidende Richtschnur werden“, verdeutlicht Michael Westphal einen wichtigen Anspruch der Arbeit auch im Aufsichtsrat.

Michael Westphal, der 58-jährige Münchner, tritt wiederum als Arbeitnehmer-Kandidat zur Aufsichtsratswahl der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG an – dort ist Ünver Hornung sein Ersatzkandidat. Sein Start in die Finanzwelt war ab 1990 die Beratung in der Commerzbank, als

Allrounder am Schalter. Nach rund sieben Jahren suchte er nach einer neuen Herausforderung und startete im April 1997 mit der Außendienstausbildung bei der Bayerischen Versicherungsbank AG. Nach einigen Jahren im Vertrieb wechselte er als Vertriebstainer in die Bildungsstätte nach Kaufbeuren. Eine der wichtigsten Fähigkeiten ist dort, sich in die Lage eines anderen hineinzuzusetzen, um neues Wissen persönlich passend zu vermitteln. Mit diesem Können war für Michael Westphal schließlich auch der Karriereweg zum Betriebsrat nicht mehr weit.

Seit 2009 ist er nun Betriebsratsvorsitzender des dezentralen Stabes Südost der ABV und vertritt dort rund 230 Mitarbeiter – seit Januar 2016 als freigestellter Betriebsrat. Sehr wichtig ist ihm, die Sorgen und Nöte der Kolleginnen und Kollegen zu erfahren und für sie gute Lösungen zu erreichen. Michael Westphal ist als GBR-Mitglied auch im dort angesiedelten Bildungsausschuss vertreten. Das Thema Kosten ist auch im Bereich der Bildung ein ständiger Begleiter, und auch hier versucht er, mit den Kolleg/innen des Bildungsausschusses im Interesse der Kolleginnen und Kollegen sinnvolle und nachhaltige Lösungen zu erreichen. „Gerade im Hinblick auf die fortschreitende Digitalisierung brauchen wir kreative Lösungen, die Neues in der Ausbildung ein- und Bewährtes nicht ausschließen. Wenn jetzt im Februar 2018 die neue EU-Richtlinie IDD für einen kundengerechteren Verkauf in Kraft tritt, müssen alle Kollegen in der Beratung darauf gut vorbereitet werden“, verdeutlicht er.

Ein Mandat im Aufsichtsrat ist die beste Ergänzung der BR-Tätigkeit, meint Michael Westphal, weil viele Themen auf der unteren und oberen Ebene zugleich bearbeitet werden müssen. „Und da ist es schon mein Ziel, das Thema Gerechtigkeit zu befördern.“ Dass dies nicht immer der Fall ist, ergibt sich für ihn schon allein durch das Missverhältnis aus großem wirtschaftlichen Erfolg der Gesellschaft und den geringen Lohnerhöhungen für die Kolleginnen und Kollegen, die zudem einen fortwährenden Stellenabbau befürchten müssen. Seiner Ansicht nach wäre es ein Schritt zu mehr Gerechtigkeit, wenn alle Kollegen bei der Erfolgsbeteiligung den gleichen Geldbetrag erhielten.

Diese Fragen wird er auch im Aufsichtsrat stellen. Ebenso wie Kollege Thomas Kadner (45), der sich im November für dasselbe Gremium, den AR der ABV zur Wahl stellt – er für ein Gewerkschaftsmandat. „Der Aufsichtsrat entscheidet über die Ausrichtung des Konzerns. Deshalb sollten auch wir Arbeitnehmer-Vertreter dort nicht der Zeit hinterher laufen, sondern für die Zukunft planen.“ Und zwar mit dem Blickwinkel der Kollegen an der Basis, die im Effizienzstreben der Unternehmens-Vertreter häufig überse-

hen und erst recht nicht gefragt werden. Thomas Kadner weiß, dass in der Allianz „alle in einem Boot sitzen“ und dass gerade vom Aufsichtsrat das Wohl des gesamten Unternehmens zu fördern ist. Der deutsche Versicherungs-Primus ist indes kein Boot, sondern ein Container-Riese mit einer Vielzahl von Interessens-Paketen an Bord. „Diesen Riesen werden wir nicht vollbremsen und umkehren lassen können. Aber wir können den Kurs des Schiffs vielleicht so korrigieren, dass die Anliegen der Beschäftigten entscheidend berücksichtigt werden“, erkennt der Kandidat die realen und gleichwohl großen Möglichkeiten der Arbeitnehmerseite in der obersten Kontrollebene.

Der Mittvierziger aus München sieht das Wirken im Aufsichtsrat als anspruchsvolle Aufgabe – trotz der nur zwei regulären Sitzungen pro Jahr plus einiger Sondersitzungen. „Eher noch wichtiger als die Sitzungen selbst sind ja die Vor- und Nachbereitungen, dass wir Arbeitnehmer-Vertreter uns bestmöglich abstimmen, um den Auftritten der Kapitaleseite ein möglichst großes Gewicht entgegenzusetzen. Und auch, soweit es die Vertraulichkeit des Aufsichtsrats erlaubt, der Austausch mit Betriebsrat, Belegschaft und Gewerkschaft, damit wir so gut wie möglich arbeiten können.“

Thomas Kadner ist seit 2005 Berater der Allianz. „Ich mache das gern, weil ich lieber mit Leuten spreche und ihnen etwas für sie Sinnvolles erkläre, als Akten im Hinterzimmer zu bearbeiten. Das ausführliche, persönliche Kennenlernen der Kunden am Anfang ist unverzichtbar. Später kann es dann aber auch der Kontakt über Online-Medien sein, die meisten neuen Kanäle bringen Vorteile“, sieht er die digitale Welt nicht als notwendiges Übel, sondern als meist leicht handhabbares Werkzeug, ohne die bald gar nichts mehr geht. „Deshalb sollten wir uns noch mehr daran gewöhnen, per Netz zu arbeiten um dort auch Geschäfte anzubahnen und abzuschließen – die Kunden und die Mitarbeiter. Doch gebt ihnen die Chance, das alles in einem selbstbestimmten Tempo zu tun, und nicht, es rücksichtslos zu erzwingen“, erinnert Thomas Kadner daran, dass in den vergangenen Jahren viele Mitarbeiter massiv überfordert wurden – und deshalb oft nur noch Dienst nach Vorschrift machen. Überzeugende Schulungen an der neuen Technik kamen häufig viel zu kurz. Stattdessen war eigenes Durchwursteln an den fehlerbehafteten Systemen verbreitet, und das bei wachsenden Zielvorgaben.

Insbesondere das jüngere Projekt-Management erscheint angesichts der Größe und des (noch) guten Rufs der Allianz erschreckend unkoordiniert. Eine Vielzahl von Mitarbeitern ist aus dem Liniengeschäft für Testfelder abgezogen, die oft kein genau definiertes Ziel haben, und auch im Zeitrahmen und im Budget nicht definiert erscheinen. Die Ergebnisse von Versuch und Irrtum sind entsprechend mager und müssen erst noch praxistauglich gemacht werden, was wiederum Reserven bindet, die auch der Münchner Versicherer eigentlich nicht mehr hat. „Wir müssen da die Leitplanken setzen, damit unsere Kollegen ihre Kraft nicht aufzehren, sondern die wirklich wichtigen Projekte gut umsetzen können, wie etwa die Go-to-Meeting-Software, ein tauglicher Beratungsprozess im Ganzen, oder auch das Einstellen auf die IDD-Richtlinie“, beschreibt Thomas Kadner seinen Auftrag als Betriebsrat des Münchner Vertriebsnetzes.

Sein Kollege Botho Gräsler ist Zweiter auf der Gewerkschaftsliste für die AR-Wahl in der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG: „Hier in der ABV bewegen wir uns im Kreise gefestigter und äußerst kompetenter Kollegen. Gute Leute aber brauchen gute Werkzeuge und vor allem gutes Geld.“ Nach dem Studium der Betriebswirtschaft begann der Berliner sein Arbeitsleben im Trainee-Programm der Vereinte Krankenversicherungs-AG. Über die Stationen Verkäufer, Organisationsleiter, EDV-Berater und Referatsleiter EDV führte sein Weg Anfang 2003 in die Hauptverwaltung nach München. Hier ist er seit 2005 mit wechselnden Aufgaben im Bereich Vertrieb Allgemein tätig.

„Mein Leitbild ist: Mit offenen Augen durchs Leben! Wobei ich jederzeit entsprechendes Gewicht auf Wahrheit, Klarheit, Nachvollziehbarkeit und Wiedererkennbarkeit lege. Und niemand kann hundert Prozent seiner Wünsche durchsetzen. Aber es können alle das mitbestimmen, was ihnen



Ünver Hornung und Thomas Kadner (Ersatz) in der Abstimmung Allianz Deutschland AG – Gewerkschaften. Fotos: O. Popp



Thomas Kadner und Johann Lindmeier (Ersatz) in der Abstimmung Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG – Gewerkschaften.



Michael Westphal und Ünver Hornung (Ersatz) in der Abstimmung Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG – Angestellte.

wichtig ist“, verdeutlicht Botho Gräsler. Er, der inzwischen in der dritten Periode als aktiver Betriebsrat mitwirkt, sieht auch den Aufsichtsrat als Bühne, welche den Interessen der Arbeitnehmer mehr Raum als heute geben kann.

Oliver Popp

# Commerzbank: Alles andere als ein Selbstläufer

Im Rahmen der „Strategie 4.0“ will die Commerzbank so viele Arbeitsplätze einsparen wie kaum eine deutsche Bank jemals zuvor – Unternehmenslenker Martin Zielke sprach im September 2016 von netto 7300 weniger Vollzeitstellen bis 2020. Geschäftsführung und Betriebsräte beschlossen Mitte Juli 2017 einen Rahmen-Sozialplan und -Interessenausgleich, der zeitgemäße, faire Bedingungen für den in jedem Fall schmerzhaften **Abbau** festlegen soll – Versetzungen, Qualifizierungen, Aufhebungen mit Abfindungen, Altersmodelle.

Betriebsbedingte Kündigungen sind demnach die Ultima Ratio, über die die Bank zudem erneut mit den Betriebsräten verhandeln muss – und zwar nicht vor Anfang 2019, falls der Stellenabbau bis dahin nicht mit mildereren Mitteln gelingt. Bevor Personal abgebaut wird, müssen zudem die für die neue Struktur nötigen IT-Systeme reibungslos laufen. Außerdem erhalten alle Mitarbeiter, die ihre Arbeitszeit freiwillig verkürzen, einen Lohnausgleich von 30 Prozent. Die Arbeitnehmer-Vertreter konnten das Ansinnen des Konzerns verhindern, dass alle Kollegen kürzer arbeiten sollen – ohne Lohnausgleich –, und dass Stellen vor allem nach Leistung besetzt werden.

Schon vor der Einigung verließen bis Ende März, also binnen 6 Monaten nach Zielkes erstem Aufschlag, etwa 2000 Mitarbeiter/innen (minus 1650 Vollzeitstellen – wegen hoher Teilzeitquote sind das mehr Menschen) das Unternehmen, um sich den eigentlichen, forcierten und nervenzehrenden Abbauprozess zu ersparen. Die Verhandlungen zwischen Bank und Betriebsräten um die detaillierten Abbauziele und Konditionen in den einzelnen Einheiten begannen Mitte Juli für die am stärksten betroffenen Gliederungen der Zentrale.

Bis August 2017 sank die Zahl der Beschäftigten unterdessen noch einmal kräftig. Bis Ende Juni nutzten nämlich etwa 500 Beschäftigte mit mehr als 55 Lebensjahren die erste Tranche eines Altersteilzeitmodells (ATZ), das die Bank als erstes Abbau-Angebot konkret für die „Strategie 4.0“ etwa 1500 in Frage kommenden Kollegen im Frühjahr vorgestellt hatte. In einer zweiten, ähnlich dimensionierten Runde entschied sich bis Ende Juli ebenfalls eine größere Zahl von Beschäftigten für eine Altersteilzeit-Regelung, bilanzieren Arbeitnehmer-Vertreter.

Im Vergleich zu den meisten unstrukturierten Austritten aus Eigenantrieb der Kollegen in den Monaten zuvor sind diese Altersteilzeitmodelle besser dotiert. So zahlt die Bank während der 2 bis 7 Jahre laufenden Altersteilzeitphase (aktiv + passiv) die Basis von 50 % des letzten Bruttogehalts, und darauf die vom Altersteilzeitgesetz geforderten 10 % Aufstockung und zusätzliche 5 %, die Bank und Betriebsräte im April vereinbarten – sprich in Summe 65 % der letzten Vor-ATZ-Bezüge während der gesamten Laufzeit. Außerdem gewährt die Commerzbank den Ausscheidenden eine erhebliche „Sprinterprämie“ von 30.000 Euro, unabhängig vom Teilzeitfaktor und Laufzeit. Die Aufstockungen sind steuerfrei, stehen aber unter Progressionsvorbehalt. Variable Vergütungen und andere Sonderleistungen laufen in der aktiven Phase weiter. Für die betriebliche Altersvorsorge zahlt die Bank auf Basis von 50 % des vorherigen Gehalts weiter ein, speziell für die BVV-Renten auf Basis von 60 %. Allerdings müssen die Unterzeichner – ausgenommen Schwerbehinderte mit einem Schwerbehindertengrad von mindestens 50% – zum frühestmöglichen Zeitpunkt aus der Passivphase in die Rente wechseln, das heißt eine Rente mit Abschlägen hinnehmen. Sie müssen außerdem 35 Rentenbeitrags-Jahre nachweisen und 10 Jahre im Betrieb sein. Außerdem kann die Bank den Altersteilzeitlern während der akti-



Richtungswechsel: Nur mit einer fairen Einigung in den einzelnen Abbau-Bereichen kann die Motivation der Commerzbankler wieder Aufschwung nehmen.

Foto: O. Popp

ven Phase eine andere „zumutbare“ Beschäftigung sogar außerhalb der Kern-Bank zuweisen – eine große Unwägbarkeit für viele Interessenten.

Die Betriebsräte der Bank sind derzeit im Dauereinsatz, um dieses Modell für Angestellte durchzurechnen – und künftig die nächsten Angebote, die unter Umständen verbessert sind, denn die Bank will ja Unentschlossene zum Austritt aus dem Unternehmen bewegen. Dabei ist jeder Mitarbeiter angesichts von erworbenen persönlichen Ansprüchen und auch etwas Verhandlungsspielraum ein Einzelfall, der neu zu bewerten ist. Alle Bankmitarbeiter mit Fragen zu ihrer Zukunft sollten deshalb einen Termin mit dem Betriebsrat bzw. der Betriebsrätin ihres Vertrauens vereinbaren. Der DBV steht seinen Mitgliedern ebenfalls beratend zur Seite.

Zudem brauchen die Arbeitnehmer-Vertreter Durchsetzungskraft in den nun angelaufenen Verhandlungen um die Teil-Interessenausgleiche. Nach den Erfahrungen in der Commerzbank und auch in anderen Häusern vergehen mehrere Wochen, durchaus auch Monate, bis die Ergebnisse stehen. Dabei ist Schnelligkeit im Verhandeln kein guter Ansatz für die Betriebsräte, falls dadurch die Qualität der Vereinbarung leidet, also etwa die Abbauziele des Unternehmens nicht so weit wie möglich noch nach unten korrigiert werden, oder die Lösungen für den dann beginnenden Abbau aus Mitarbeitersicht zu schwach oder unpraktikabel gestaltet wären.

Der Zusammenhalt in der Commerzbank ist angesichts der praktisch pausenlosen Einschnitte seit 2008 ohnehin nicht mehr besonders groß und braucht dringend einer Stärkung, die nur mit einer sehr fairen Umsetzung der Strategie 4.0 denkbar ist. Die Bank wird betriebsbedingte Kündigungen unter (fast) allen Umständen vermeiden wollen – zu angesprochen ist der Ruf des Hauses inzwischen, und zu wichtig sind leistungsbereite Beschäftigte, um endlich wieder gute Geschäftszahlen zu liefern, auf die die Anteilseigner auch im Sommer 2017 vergeblich warten. Dies sind gute Voraussetzungen für die Betriebsräte, in den Verhandlungen nicht nur auf die Arbeitgebervertretungen zu reagieren, sondern auch eigene Akzente zu setzen zum Wohl der Kollegen.

Oliver Popp

## Ostfriesische Volksbank: „Eine gewisse Lockerheit hilft“

*Am Wochenende gehen manche Ostfriesen gerne einmal auf dem Deich spazieren, unter ihnen auch Mitarbeiter der **Ostfriesischen Volksbank**. An der Ems kann man dabei Schiffe beobachten, die die Häfen Emden, Leer und Papenburg ansteuern oder von dort aus gerade in die Welt gestartet sind. Dieser Bereich der Unterems stellt das Gros des Geschäftsbereichs der Ostfriesischen Volksbank dar. Manchmal grüßen die Kapitäne mit sattem Hornsignal. Die Verbindung zwischen **Seefahrt und Geldinstitut** ist fest verankert und soll noch lange weitergeführt werden.*

Es waren einige Kaufleute, die 1869 in der „Alten Waage“ am Stadthafen in Leer die Keimzelle der heutigen Geno-Bank gründeten. Ostfriesland war da gerade mit Zollunion und Eisenbahn näher an Binnendeutschland herangerückt, und auch die Niederlande bildeten ein wichtiges Glied des Handels. Da mussten auch monetäre Transaktionen sicher und schnell abgewickelt werden, und ebenso Kredite für die wachsenden Unternehmen begeben werden. Kaufleute und Bankiers schlossen damals oft Geschäfte neben der Papierform traditionell mit dem ehrbaren Handschlag der Hanse – der galt da noch viel. Geradlinigkeit ist eine Wesensart der Ostfriesen bis heute: „Wir reden nicht lange um etwas herum, sondern sagen direkt, was wir meinen“, bekennt Stefan Griggel (46), der heute für die Ostfriesische Volksbank arbeitet.

Als Junior hatte er nach der Schule keine elterlichen Vorgaben und ein großes Interesse am Kaufmännischen – da lag 1991 der Einstieg ins Bankgeschäft nicht fern. Genauer gesagt in die Commerzbank in Emden, wo er im Firmenkunden-Backoffice im Umgang mit Krediten firm wurde. 1998 nutzte er die Chance, Berater im Firmenkundengeschäft der dortigen Sparkasse zu werden, wechselte 2002 dann aber zur Ostfriesischen Volksbank in die Hauptstelle nach Leer, wo ihm größere Kredit-Engagements anvertraut wurden. „Das hab' ich nie bereut. Von Facharztpraxen über Industrie und Handelshäuser bis zu öffentlichen Kunden reicht die Spanne meines Tuns. Oft bin ich draußen zu den Kunden unterwegs, das ist abwechslungsreich und macht mir viel Freude“, berichtet Stefan Griggel.

Er und seine Kolleginnen und Kollegen haben sich mit tiefer Fachkenntnis und angenehmer Sachlichkeit längst viel Vertrauen aufgebaut, auf das sie zählen können. Die Ostfriesische Volksbank hat (wie die meisten anderen Geno-Banken generell) die grundsoliden und mundgerechten Angebote in regionaler Ansprache, die entscheidend sind für langjährige Kunden-Beziehungen. „Viele der Firmen hier kennen uns. Auch deren Beschäftigte sind häufig als Privatkunden bei



*Enge Verbindung: Die Finanzierung von Schiffen ist eine der Geschäftsfelder der Bank von Stefan Griggel – hier am Stadthafen in Leer.*

*Foto: O. Popp*

uns. Eine gewisse Lockerheit ist hier wie da sehr nützlich, und anders kennen wir es eigentlich auch nicht“, sieht Stefan Griggel kein Beleg dafür, dass ostfriesisches Kapital ein „scheues Reh“ wäre – sondern eher ein Teil der Familie, das gefördert werden will, damit die Wirtschaft an der Unterems gedeihen kann.

Staatliche Regulierungen machen aber auch keinen Bogen um das ohnehin sicherheitsorientierte Ostfriesland, in dem auch schon viele Berufseinsteiger mit Ende 20 Jahren ihr Haus als eigene Scholle finanziell auf die Beine stellen, wenn irgend machbar. „Immer längere Protokolle und Dokumentationen erweisen sich als echte Zeitfresser, so zum Beispiel bei der Wohnimmobilienkredit-Richtlinie. Das korrekte Abarbeiten solcher Finanzierungs-Anfragen ist zeitlich komplexer geworden, nicht aber unbedingt zur Zufriedenheit mancher Kunden. Wir bemühen uns zwar, mit unserer ganzheitlichen Beratung Mehrwerte für sie aufzuzeigen, dies ist aber gerade im Bestandskunden-Geschäft teils schwerlich möglich. Die ständig wachsende Regulatorik hat jedenfalls dazu beigetragen, dass der Arbeitsalltag mancher Kolleginnen und Kollegen zeitlich zunehmend unter Druck geraten ist“, bemängelt nicht nur Stefan Griggel die Auswirkung staatlicher Eingriffe, die nicht selten einer Entmündigung gleichkommen.

Die Arbeitsbedingungen in der Bank - mit einer Bilanzsumme von 1,7 Milliarden Euro und mit derzeit circa 310 Mitarbeitern in 23 Filialen – sind zeitgemäß: die Arbeitsmittel sind modern und funktionieren, es gibt ein Gleitzeitmodell und Gesundheitsförderung. Das Wachsen und die letzte Fusion ließen aber die Stimmen der Kollegen anschwellen, die (wieder) eine echte Mitarbeitervertretung in der größer werdenden Bank forderten. Ohne Betriebsrat waren ausschließlich die Führungskräfte für die persönlichen Belange der Mitarbeiter zuständig, wodurch sich unterschiedliche Handlungsweisen in den Abteilungen ergeben hatten. „Das wollten wir ändern und einheitliche, verbindliche Standards setzen, damit es keinen allzu großen Unterschied mehr macht, in welchem Team man tätig ist“, nennt Stefan Griggel das Motiv des Kreises, der 2014 für eine Wiedergründung des Betriebsrates sorgte.

Von Anfang an befasste sich das neue Gremium mit Stefan Griggel an der Spitze stringent mit Sachthemen und ließ keine „Verhinderungstimmung“ aufkommen. Es liegt in der Natur der Sache, dass im Betrieb sehr unterschiedliche Interessen auftreten, die nur in Form eines Kompromisses gelöst werden können, meint der Ostfrieser: „Es geht uns in Auseinandersetzungen nie um Prinzipien und nur selten um das Herbeten von Anspruchsgrundlagen. Sondern wir erörtern das Gegebene sachlich, fair und klar mit den Beteiligten. Das Ziel ist eine Lösung, die dann möglichst von allen Seiten getragen wird.“ So

erreichte der Betriebsrat eine Fixierung von Tarifregeln, ein grundsätzliches Verfahren für interne Ausschreibungen und eine Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung.

Grundlage für diese und kommende Vereinbarungen ist der Tarifvertrag, den der DBV seit 2008 federführend verantwortet. Seit der vergangenen Tarifrunde 2016 ist Stefan Griggel denn auch Mitglied in der DBV-Tarifkommission Geno-Banken – und brachte bereits einige Verhandlungsansätze ein: „Das hat mir wirklich Freude gemacht, den Branchenspitzen auf Augenhöhe die Argumente aus unserer betrieblichen Realität zur Verhandlung zu stellen“, sieht er seine Erwartungen bestätigt. Und sieht es zugleich als wünschenswert, zügiger in die inhaltlichen Auseinandersetzungen über die jeweiligen Positionen zu kommen und die weniger produktive Verhandlungssyrik etwas zu straffen – zu Gunsten eines klaren, verständlichen Tarifergebnisses für die Mitarbeiter.

Leitlinie ist für den ausgeglichenen Ostfriesen, dass der stets präsente Kostendruck der Branche nicht zum völligen tariflichen Stillstand führt, der die an einem gesunkenem Image leidende Bankenbranche noch unattraktiver für Neueinsteiger machen würde. „Natürlich setzt der Kostendruck gewisse Schranken, aber eines ist für mich ganz klar: Der Reallohn darf nicht geschmälert werden, ein tariflicher Inflationsausgleich ist für mich also die absolute Mindestmarke.“ Einen zweiten wichtigen Punkt sieht er in lebensnäheren Teilzeit-Modellen, die die Interessen der Beschäftigten besser berücksichtigen, damit zum Beispiel hilfsbedürftige Angehörige betreut, Bildung und Ehrenamt möglich werden und auch männliche „Leistungsträger“ wie selbstverständlich in Elternzeit gehen können. „Da müssen wir am Tarifisch bestmögliche Basisarbeit leisten, besonders auch für die kleinen Geno-Banken, die mangels verbindlicher Regelungen Nachholbedarf an dieser Stelle haben“, betont der Mittvierziger.

Ein wesentliches Ziel ist für ihn auch der Ausbau der tariflichen Mindest-Beteiligung der Arbeitgeber an der betrieblichen Altersvorsorge. Der Aufbau einer solchen zusätzlichen Pensions-Säule neben der gesetzlichen Rente ist ohnehin im Betriebsrentenstärkungs-Gesetz vorgesehen, dass im Januar 2018 in Kraft tritt und in dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer am Tariftisch beschließen können, Mittel für Betriebsrenten aufzubauen. Im Idealfall als neue Leistung on top, zumindest aber aus der (geförderten) Umwandlung von Gehaltsteilen in Rentenbausteine, die den Beschäftigten einen echten Mehrwert bringt. Nämlich mit Hilfe der Übereinkunft, dass die Unternehmen ihre 20 % Ersparnis an Sozialversicherungsbeiträgen, die ihnen der Staat für den Entgeltumwandlungsbetrag gewährt, voll an ihre Beschäftigten weitergeben.

Für die Absicherung einer auskömmlichen Rente auch seiner Kunden wirbt der Küstenländer so oft es geht: „Das ist wirklich mein Steckenpferd. Unsere Rente ist so wichtig für die oft 20 oder mehr Jahre nach der Arbeit. Aber zugleich ist sie für viele Junge noch sehr weit weg, die sich stattdessen fragen, warum sie heute verzichten sollen für das Alter.“ Die meisten Unternehmer kennen



Mit der „Alten Waage“ steht auch der Geburtsort der Ostfriesischen Volksbank am Leeraner Stadthafen. Foto: petermh / stock.adobe.com / fotolia.com

die Notwendigkeit einer zusätzlichen Altersvorsorge und viele unterstützen sie – darum versucht Stefan Griggel über seine Firmenkunden das Thema an die Beschäftigten heranzutragen. Gerade für die Geringverdiener sieht er eine zusätzliche Altersvorsorge als besonders nötig an, wobei ihm oft begegnet, dass eher Geld fürs neue Handy-Modell, Pay-TV und fürs Stadion locker sitzt, weniger aber für die Altersvorsorge. „Das wird sich einmal rächen“, mahnt Griggel.

Für das „Morgen“ rüstet sich die Ostfriesische Volksbank durch große Offenheit gegenüber allen digitalen Themen. Doch sie geht einen eigenen Weg der Umsetzung: mit der „Innovationswerkstatt“. „Dort wirken schon seit längerem Kollegen aus Electronic Banking, Vertriebsunterstützung, Marketing und Organisation zusammen und haben natürlich schon Smartphone-Apps, Facebook-Profil und die Optimierung unseres Online-Banking-Angebotes vorangetrieben. Aber sie prüfen vor allem fortlaufend und ohne starre Zielvorgaben der Geschäftsführung, wohin sich der Markt entwickelt, das heißt welche technischen Trends sich verfestigen und wie sich das Verhalten und die Wünsche der Kunden ändern“, erklärt Stefan Griggel. Zudem gibt es „Digital-Lotsen“ – technikaffine Mitarbeiter in allen Markt Bereichen, die ansprechbar sind für unsichere Kollegen, und ihnen etwa helfen zu verstehen, wie sie modernste Smartphone-Anwendungen, wie beispielsweise die Anwendungen das Secure-Sign-Authentifizierungsverfahren einrichten und bedienen können. Alles ausgerichtet am schnellen Nutzen für die Praxis und das Weitersagen in der Kundschaft – eben sehr ostfriesisch.

So kann Stefan Griggel eine positive Gesamtbilanz des Weges der Bank ziehen. Das Geldinstitut blickt dabei wie in der Historie weiterhin auf erfolgreichen Handel und Wandel an unterschiedlichen Gestaden. Zum einen ist die Volksbank Kehdingen nahe Stade an der Unterelbe seit einigen Jahren Teil der Ostfriesischen Volksbank. Zum anderen ist die „Bank für Schifffahrt“ seit über 25 Jahren ein wichtiger Teilbereich der Geno-Bank aus Leer – die mit Niederlassungen in Hannover und Duisburg einen beachtlichen Teil der Finanzierung deutscher Binnenschiffe leistet. Von Leer aus betreut die Bank der See-Reedereien, denen sie mittelgroße Schiffe vom Mehrzweckfrachter bis zum Tanker finanziert. Als eines von ganz wenigen deutschen Finanzinstituten begleitet die Ostfriesische Volksbank nach wie vor auch Neubauten. „Wir können trotz der Krise in der Schifffahrtsbranche mit der Entwicklung dieses Geschäftsfeldes zufrieden sein, denn wir haben ein breit diversifiziertes, tragfähiges Portfolio. Bei uns gelten stringente Eigenkapital-Vorschriften und wir kalkulieren Finanzierungsmodelle, die angemessene Risikopuffer enthalten“, bestätigt Stefan Griggel einen sicheren Kurs für das kleine, große Haus ganz im Nordwesten.

Oliver Popp

## Deutsche Bank: Nach der Struktur ist vor der Struktur

Der **Primus der deutschen Finanzbranche** hat das Büßergewand abgelegt und richtet in diesen Tagen in der Öffentlichkeit und gegenüber seinen eigenen Mitarbeitern den Blick wieder nach vorn. Man hat verstanden, wie schwerwiegend die Fehler der Vergangenheit auf dem Konzern lasten, und dass der Weg zu einem soliden Geschäftsmodell noch lang ist. Doch das Unternehmen habe die richtigen Weichen gestellt: Strafzahlungen und Vergleiche hätten die großen Rechtsstreite beendet, neue Regeln würden nun unlauteres Verhalten von Mitarbeitern verhindern, besonders riskante Produkte und Geschäftsaktivitäten seien abgeschafft. Zudem sei die Kapitalausstattung entscheidend gestärkt worden, die digitale Fabrik habe als Schrittmacher der gesamten Bank Fahrt aufgenommen, komplizierte Prozesse und bremsende Hierarchien seien auf dem Weg der Verschlankung. Vor allem aber bekomme man die Kosten viel besser in den Griff – als Ergebnis der **Strukturreform „Strategie 2020“**.

Viele Beschäftigte der Deutschen Bank erleb(t)en diese Veränderung als Verlust ihres bisherigen Arbeitsplatzes – schließlich plante die Bank 2016, etwa 5000 Stellen brutto zu streichen. Beinahe 200 Filialen schlossen inzwischen – etwa ein Drittel des Filialnetzes –, und auch viele Zentralbereiche hatten Abbauziele von 20 % und mehr zu bewältigen. Bis September 2016 durchlief die Mehrzahl der Kollegen in der Filialorganisation und in der Zentrale ein Stellenbesetzungsverfahren, meist mit dem Ergebnis der Weiterführung der bisherigen oder einer ähnlichen Beschäftigung. Danach mussten sich viele hundert „Nicht-Gesetzte“ ab Oktober 2016 im Rahmen vieler Gespräche eine der begrenzten anderen Stellen im Konzern suchen. Und, wenn auch hier keine Vermittlung möglich war, weitersuchen oder auf Grundlage des Sozialplans mit einer Abfindung oder einem Altersmodell aus der Bank ausscheiden.

Heute – August 2017 – sind nun die meisten Personalmaßnahmen umgesetzt. Viele Kollegen trainieren noch für ihre neuen Rollen oder fügen sich in neue Teams ein – was manchmal zu neuen Belastungen führt. Aber immerhin ist für die meisten Betroffenen in den Regionen und in der Zentrale wieder ein Arbeitsplatz sicher. Eine der Ausnahmen war zur Mitte 2017 der Standort Berlin, wo etwa 100 Kolleg/innen noch auf Stellensuche waren – aber die dortigen Betriebsräte und HR unterstützten die Kollegen intensiv, sodass die Zahl kontinuierlich sinkt. Zumal in anderen Regionen aufgrund anziehenden Geschäfts bereits wieder Personal gesucht wird – leider eher in hauptstadtfernen Regionen, was Wechsel nicht erleichtert.



*Bindung: In deutschen Fußgängerzonen ist die Deutsche Bank (noch) präsent – sie muss aber für sich werben als eines von vielen Angeboten. Die Mitarbeiter geben dafür ihr Bestes – sie zweifeln jedoch, ob das ihr Arbeitgeber für sie tut. Foto: O. Popp*

Alles gut also? Für die meisten Mitarbeiter keineswegs – denn in den Einschnitten der Strategie 2020 wurde deutlich, dass ihre Leistung und ihre Lebensplanung für die Bank untergeordnete Planungsfaktoren sind. So haftet die Belegschaft für gesetzeswidriges Geschäftsgebaren von Kollegen im Ausland – und dem Versagen der internen Aufsicht – de facto mit, ohne dass sie dazu befragt wurde, geschweige denn, dass sie es gutgeheißen hätte. Die Deutsche Bank wähnt sich auf gutem Weg, die Reputation bei Investoren, Kunden und Öffentlichkeit wiederzugewinnen. Sie scheut indes den Aufwand, bei ihren eigentlichen Ertragsbringern – den Mitarbeitern – wirkliches Vertrauen zu stiften.

Das erleben die Kollegen der Filialbereiche nach dem Stellenabbau erneut. War die Personalstärke schon zuvor knapp dimensioniert, so sind nun Überforderungen alltäglich – eine strukturierte, vollumfängliche Kundenberatung ist nur noch schwer möglich, sobald nur ein oder zwei Kollegen abwesend sind. Grund ist, dass die Filialen oder Marktfolge-Einheiten Arbeitspakete bei weitem nicht im gleichen Maße abgeben können, wie Arbeitskräfte im Zuge der Strategie 2020 verloren gingen. Doch genau dieser gleichlaufende Ab- und Aufbau woanders war eigentlich im grundlegenden Interessenausgleich von 2016 zur Strategie verankert worden. Auch die Verbesserung der IT-Abläufe an den Schnittstellen mit den Service-Centern und die Schaffung anderer, funktionierender Prozesse hinken den Versprechen der Bank weit hinterher. Es wird aber erwartet, dass die Kollegen Arbeitsverdichtung und Frust herunterzuschlucken – klaglos und mit gekürztem Bonus, wie immer.

Positiv festzustellen ist, dass die Bereiche der Bank nun in Folge der allgemein angespannten Lage besser zusammenwirken. So wird spürbar, dass das PW&CC Center (Private, Wealth & Commercial Clients), das die Filialen unterstützt, die vielfältigen Probleme dort ernst nimmt und sich sehr bemüht kurzfristig Abhilfe zu schaffen, um

personelle oder technische Lücken zu schließen. Betriebsräte und Mitarbeiter hoffen, dass diese praxisnahe Unterstützung eine dauerhafte, allgemeine Zusammenarbeit werden kann – nicht nur aus der Not heraus, sondern als eine sinnvolle Strategie des Konzerns.

Noch aber gibt es einen Flickenteppich solcher findiger Insellösungen, die große Teile des Betriebs in der Deutschen Bank absichern. Solche „Work-arounds“ haben zum Beispiel schon länger die weitgehend fehlende Personalplanung des Unternehmens überbrückt. Belastbare Planzahlen in der Tiefe der Teams sind in vielen Einheiten nämlich nicht verfügbar, was auch die Arbeit der Betriebsräte erschwert, zu kompetenten Entscheidungen über Einstellungen und Entlassungen zu kommen.

Die Bank plant indes die (Wieder-)Einführung einer voll umfänglichen Personalplanung und hofft hier auf die Anwendung „Workday“, die ab 2019 eingeführt werden soll. Dann endlich hätten lokale Geschäftsführungen, HR und die Betriebsräte wieder langfristige Ist-Soll-Übersichten – und zu besetzende Soll-Stellen würden dann nicht einfach so wegfallen, wie es derzeit dann und wann vorkommt. Und es könnten klarere Nachfolge-Regelungen und gleitende Übergänge geschaffen werden, die den Geschäftsbetrieb wesentlich flüssiger machen könnten. Eine funktionierende Personalplanung würde zudem Geschäftsführer in expandierenden Einheiten dazu anhalten, nicht zu viele Mitarbeiter einzustellen – die bei einem Kurswechsel oder eben einer Re-Strukturierung wie der „Strategie 2020“ wiederum einen vermehrten Abbau ihrer Stellen befürchten müssten.

Im Corporate Center (CC, Zentrale) gelang die Umsetzung der „Strategie“ unter großem Einsatz der Betriebsräte in enger Zusammenarbeit mit HR vergleichsweise ruhig, auch weil Mitarbeiter zuvor nur in zurückhaltendem Maße eingestellt worden waren. Auch im Corporate & Investment Banking (CIB) konnten bis Spätsommer 2017 nahezu für alle Mitarbeiter nach intensiver Begleitung über Weiter-Qualifizierung, Vorruhestand oder Abfindung eine Lösung gefunden werden, in die sie einwilligen konnten. In diesem Bereich erwiesen sich die Abbauziele in den Verhandlungen von Betriebsräten und Geschäftsführung erfreulicherweise als flexibler als ursprünglich angenommen. Es gelang den Arbeitnehmer-Vertretern, für das auch hier deutlich steigende Arbeitsvolumen pro Kopf sogar neue Stellen zu schaffen, die Überlastungen ausgleichen sollen.

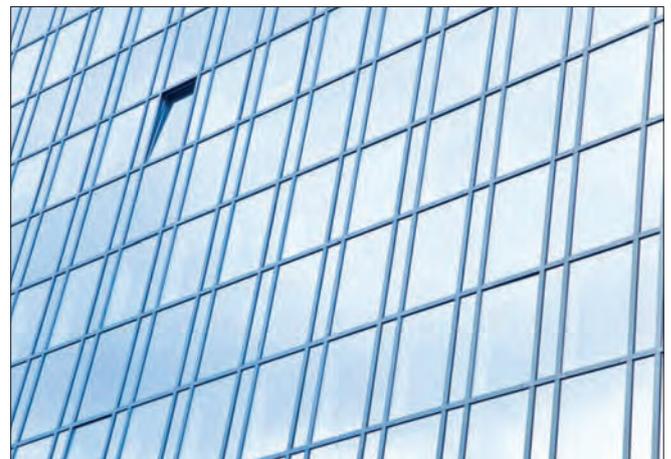
Die Betriebsräte bemerken indes, dass auch nach der schmerzhaften Umsetzung des Großteils der „Strategie“ keine Ruhe in die Bank einkehrt. Zum einen melden die Leitenden der Bereiche „Wealth Management“ und „Risk“ in diesen Tagen einen „Überhang“ von jeweils etwa 100 Vollzeitstellen und treten mit diesen Abbau-Ansinnen an den Gesamtbetriebsrat der Bank heran – nachdem „Wealth“ noch im vorigen Sommer einen dafür nötigen Interessenausgleich als nicht nötig erachtete, und weil „Risk“ nach Fehlern erneut beplant werden muss. Außerdem will die Bank die IT- und Operations-Funktionen, die sie vor etwa 10 Jahren durchaus sinnvoll im Bereich GTO (Group Technology & Operations) zusammengefasst hat, nun wieder auf die Bereiche CC, PW&CC Center und CIB

aufteilen, was aller Voraussicht nicht nur mit nominellen Umgliederungen der betroffenen Kolleg/innen ablaufen wird. Sondern zumindest mit erheblichen Änderungen von Prozessen und Neu-Zusammensetzungen von Teams.

Noch spricht die Bank nicht von erneutem und umfangreichem Personalabbau. Nach der Struktur (-änderung) ist aber schon wieder vor der Struktur. In Anlehnung an die Erkenntnis aus dem Fußball, dass nach dem Spiel vor dem Spiel ist. Doch ist diese scheibchenweise Kommunikation des Unternehmens weder seiner Angestellten würdig, noch passt es zu den Grundsätzen eines echten „Kulturwandels“, den die Bank vor Jahren ausgerufen hat und der eine neue Langfristigkeit des Denkens und Handelns begründen sollte.

Entscheidend für das Gelingen sind letztlich nicht die Ankündigungen der Konzernspitze oder der zweiten Management-Ebene. Sondern das Ignorieren und Eigenleben vieler Führungskräfte darunter, die in den 20 Jahren verstärkter Internationalisierung der Bank eingepflegt bekamen, vor allem schneller und schlauer als der Markt zu sein – und auch die um die gleichen Kunden und Service-Aufträge konkurrierende Abteilung im eigenen Konzern auszusteichen. Gemeinsinn war da nur ein „nice to have“ – und ist es oft noch immer. Die unterschiedlichen Maßstäbe innerhalb des Konzerns erzeugen jedenfalls kaum die Kraft der gemeinsamen Überzeugung, die die Bank etwa braucht, um die vollständige Integration der Postbank zu stemmen. Welche Synergie-Potenziale in Frontend und Backoffice die Bank hier erreichen will, ist noch völlig offen. Die Beschäftigten erwarten, dass sie bald eine verlässliche Verhandlungsgrundlage liefert – und am Ende eine planungssichere Konzernstruktur steht, die die Bank tatsächlich in eine tragfähige Zukunft führt.

Oliver Popp



*Hinter der Fassade: Die Deutsche Bank unternahm in den vorigen zwei Jahren tatsächlich viel, um ihre wirtschaftlichen Wurzeln zu stärken und neues, lauterer Geschäft anzuziehen. Doch auf lange Sicht braucht sie dafür die Überzeugung aller ihrer Beschäftigten, die keine neuen Kurskorrekturen zum Reifen braucht, sondern endlich Beständigkeit.*

*Foto: Tiberius Gracchus / stock.adobe.com / fotolia.com*

# Serie „Mein Leben als Arbeitnehmer“: Umstrukturierung / Restrukturierung

Wenn wir heute über Um- / Restrukturierung sprechen, dann hat die Nennung in den Medien in den vorigen Jahren schon fast inflationäre Tendenzen angenommen. Folgen wir der wörtlichen Übersetzung aus dem Lateinischen, dann wird heutzutage sehr viel „restrukturiert / wieder aufgebaut“ oder „umstrukturiert / umgebaut“.

Warum ist das so? Müssen die Arbeitgeber heute ständig umbauen? Gibt es keine Alternativen? Fehlt vielleicht oftmals auch die Geduld mit dem bisherigen Modell?

In der Literatur wird die Restrukturierung in drei Fälle unterteilt:

- Outsourcing
- Geschäftsprozessoptimierung
- Änderung des Geschäftsmodells

In allen Fällen ist das Ziel, Kosten - vor allem Personalkosten - zu senken oder einzusparen. Personalkosten senken oder einzusparen bedeutet häufig auch Entlassungen von Mitarbeitern.

In dem einen oder anderen Fall mag dies in der Gegenwart wie auch in der Vergangenheit Sinn ergeben (haben). Wo liegen also

nun die Unterschiede zwischen gestern und heute? Zumal häufig die mit der Restrukturierung gesetzten Ziele nicht erreicht werden.

Betrachten wir einmal das Thema Entlassungen. Jede Entlassung setzt ja irgendwann einmal eine Einstellung von Mitarbeitern voraus. Werden zu diesem Zeitpunkt immer alle internen Möglichkeiten ausgeschöpft, bevor ein weiterer Mitarbeiter im Unternehmen eingestellt wird? Die Antwort lautet nein. Oftmals ist es einfacher, das benötigte Anforderungsprofil extern zu besetzen, statt durch interne Umstellungen und Fortbildungen die eigenen Mitarbeiter an die gestiegenen Anforderungen heranzuführen. Die Folgen sind bei Geschäftsprozess-Optimierungen oder Geschäftsmodell-Änderungen dann Entlassungen.

Wenn auch die Arbeitgeber in beiden Fällen die treibende Kraft sind, so sind gerade bei externen Einstellungen auch die Arbeitnehmervertretungen gefordert. Werden hier alle Alternativen betrachtet, bevor über eine Einstellung entschieden wird? Wenn wir die Konsequenzen des Handelns betrachten, dann wird schnell klar, dass es sich für beide Seiten (Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung) lohnt, einen Moment mehr darüber nachzudenken.

Restrukturierungen bedeuten für die Arbeitnehmer eine hohe psychische Belastung. Die Unsicherheit über die Zukunft - vielleicht wird auch die eigene Stelle gerade abgebaut -, ist Stress pur für die Kolleginnen und Kollegen. Ganz zu schweigen, dass die Produktivität in der Restrukturierungszeit sinkt.

Warum setzen die Arbeitgeber dennoch häufig das Mittel der Restrukturierung ein?

Nun: Ein weiterer Ansatzpunkt ist der ständige und immer schnellere Wandel im Markt gegenüber früher. Wer nicht schnell auf die neuen Marktgegebenheiten reagiert oder sich denen anpasst, der ist heutzutage auch sehr schnell vom Markt wieder verschwunden. Die Intensität der Veränderung und die Veränderungs-Geschwindigkeit haben sich gegenüber früher deutlich erhöht. Dies ist sicherlich ein Grund für die vermehrte Anzahl



von Restrukturierungsmaßnahmen in der heutigen Zeit. Es erklärt den Anstieg aber nicht vollständig.

Führungskräfte in der heutigen Zeit stehen unter einem enormen Erfolgsdruck. Sie müssen in kurzer Zeit Erfolge nachweisen. Hatte eine Führungskraft in einem vorherigen Unternehmen mit einer bestimmten Methode Erfolg, dann versucht er / sie dieses Vorgehen auch im neuen Unternehmen anzuwenden. Oftmals geht die Anwendung der neuen Methode einher mit einer Um- / Restrukturierung im neuen Betrieb.

Trends sind häufig auch ein Beispiel für Umbaumaßnahmen. Nehmen wir die Digitalisierung. Wenn man den Thesen und dem Hype um dieses Thema folgt, dann könnte das Bild entstehen: Wenn wir nicht morgen mit den Umbaumaßnahmen abgeschlossen haben, dann haben wir als Unternehmen die Digitalisierung verpasst. Der Faktor Mensch und dessen Veränderungsbereitschaft wird dabei immer als passend vorausgesetzt. Aber ist dies der richtige Weg? Sicherlich können wir Aufgaben und Prozesse digitalisieren. Aber können wir auch die Persönlichkeit eines Menschen digitalisieren? Die Antwort lautet „Nein“.

Empathie und Vertrauen, das sind die Bausteine, die sich nicht digitalisieren lassen, auch wenn in der modernen Kommunikation sich in den letzten Jahren einiges entwickelt wurde. Empathie und Vertrauen, das sind die Werte, die gerade in Umbauphasen, aber auch darüber hinaus in Zukunft gebraucht werden. Gerade in schnelllebigen Zeiten sollte der persönliche Kontakt zwischen dem Arbeitgeber und den Kolleginnen und Kollegen intensiver sein als je zuvor. Dies wird auf Dauer sich auch wirtschaftlich für die Unternehmen in der Finanzdienstleistungsbranche auszahlen. Diejenigen, die nur rein wirtschaftliche Interessen verfolgen, ohne den Menschen, sowohl Kunde als auch Arbeitnehmer mit einzubeziehen, werden auf lange Sicht scheitern. Nur die, die den



Robert Piasta.

Foto: privat

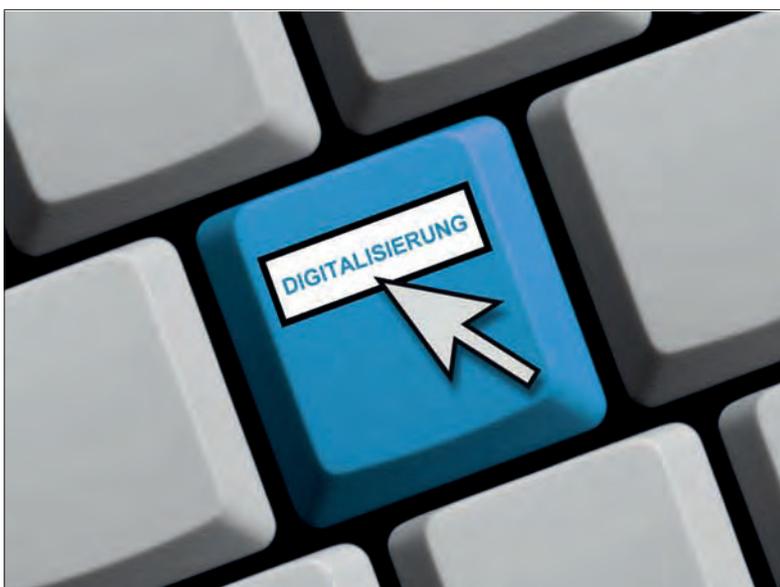
Menschen weiterhin in den Mittelpunkt stellen, werden Erfolg haben.

Unabhängig davon, was der Auslöser für den Wiederaufbau oder Umbau ist, der Mensch muss immer im Mittelpunkt stehen. Vielleicht haben dies die früheren Unternehmer ein Stück weit besser als die heutigen Manager verstanden und umgesetzt.

Gestatten Sie mir noch ein Schlusswort:

Mit diesem Artikel endet die Artikelserie „Mein Leben als Arbeitnehmer“. Wenn ich mit dem einen oder anderen Artikel den Nerv getroffen habe oder zum Nachdenken anregen konnte, dann ist ein erster Schritt getan. Wenn wir als Arbeitnehmer weiterhin unsere Mitbestimmung aufrecht erhalten wollen, also für das eintreten, was unsere Eltern und Großeltern aufgebaut und verteidigt haben, dann müssen noch sehr viele ähnliche Artikel geschrieben werden. In diesem Sinne hoffe ich, dass wir alle den Mut haben, jetzt und in der Zukunft für unsere Rechte in der modernen Arbeitswelt einzutreten und alle gemeinsam dafür zu kämpfen, dass die Mitbestimmung erhalten und ausgebaut wird. Dafür treten wir als Gewerkschaft ein – lassen Sie uns gemeinsam kämpfen.

Robert Piasta



Die Automatisierung ist ein, wenn nicht das entscheidende Werkzeug für neue, „kostensparende“ Strukturen in den Unternehmen, für die fast immer Menschen weichen sollen. Ob sie dann noch funktionieren, kommt erst später heraus.

Foto: kebox / fotolia.com

## Bankhaus August Lenz: „Die beste Investition ist eine gute Ausbildung“

Die Gebrüder Marx sind Juweliere – und entscheiden sich um 1880, in München ein eigenes Bankhaus zu gründen. Zuvorderst für die weitergehende Beratung ihrer meist vermögenden Kunden. Der Bankier August Lenz, Makler an der bayerischen Börse, steigt 1925 in das Haus ein und erreicht die Umfirmierung auf seinen Namen. Fast 100 Jahre später ist das **Bankhaus August Lenz** Teil der börsennotierten, europaweit tätigen Mediolanum Banking Group mit Sitz in Mailand. Die Privatbank hat es erreicht, sich ihre Nische in einem disruptiven Markt zu schaffen. Dabei ist sie auch heute eine traditionsbewusste **Privatbank** und zugleich eine erfolgreiche, moderne **Online-Bank**.

Einer der maßgeblichen Wegbereiter dieses Wandels ist Jochen Werne (45). Er war einer der Unternehmensberater, der die Mediolanum Banking Group aus Mailand bei ihrer Expansion nach Deutschland unterstützen sollte. „Das beinhaltete, auch das Bankhaus August Lenz für das digitale Zeitalter wettbewerbsfähig zu machen. Aus dem Projekt Mitte 2002 ist nun eine Lebensaufgabe geworden“, sagt der in Passau, Helsinki und Frankfurt studierte Betriebswirtschaftler heute, der trotz seiner da erst 31 Jahre schon reichlich Mut auf Neues gezeigt hat. Aus der Gegend von Waldshut am Oberrhein stammend, will der Junior nach dem Abitur die Welt sehen. Und geht Anfang der 1990er Jahre den weitesten Weg der neuen Marine-Anwärter nach Bremerhaven, wo er sich als Navigator auf dem Segelschulschiff Gorch Fock beweist.

Bis heute segelt er mit internationalen Teams auf historischen Routen über die Meere, zum Beispiel bis zum Packeis-Rand nahe des Nordpols, um medial begleitet auf einen besseren Schutz bedrohter Umwelt aufmerksam zu machen. „Wir sind nur Gäste in einer gewaltigen Natur, die wir nicht in die Knie zwingen können, sondern wieder lernen sollten, in ihr verträglich zu leben“, meint der Steuermann, der mit seinen internationalen Begleitern manch' weite Fahrt unternommen und manche „kulturelle“ Grenze überwunden hat. Enge und Gefahren auf See fördern ein offenes, lauterer Umgehen miteinander ungemein, ebenso der Reiz des Zieles, das sich nur gemeinsam erreichen lässt. Mit der Feststellung, sich und die anderen auf lange Zeit, wenn nicht für immer gut kennengelernt zu haben. „Im Grunde genommen ist das die beste Ausbildung“, meint Jochen Werne.



Mentor: Jochen Werne war einer der Geburtshelfer des modernen Bankhauses August Lenz, das heute mit 60 Berater/innen und online seinen Kunden den Sinn von Anlagen erklären will... Fotos: Oliver Popp

Und so wollen er und seine Kollegen im Bankhaus August Lenz auch die Kunden für ihren finanziellen Lebensweg befähigen. Also die Instrumente an die Hand geben, damit die Anleger einen sinnvollen Kurs setzen können. „Das heißt zum Beispiel, dass wir unseren Kunden 2008 und später tiefergreifend erklärt haben, warum es zur Krise gekommen ist. Viele haben auf ihren Fragen woanders keine ausreichende Antwort bekommen. Erklären heißt auch, bei Kundenveranstaltungen, aber auch beim Besuch bei einzelnen Kunden für einmal getroffene Entscheidungen geradezustehen, diese Entscheidungen auch gut zu überdenken, Verluste nicht schönzureden, und menschlich glaubhaft zu vermitteln, was für ein gutes Ergebnis der Anlagen getan werden muss“, betont der Bankkaufmann. Nur wer das als Beraterin oder Berater leisten kann und will, erreicht, dass die Kunden ihre Anlagen auch in der Krise halten und nicht aus Angst vorschnell abstoßen, wie es in den vergangenen Jahren oft zu beobachten war.

So bekommen die etwa 60 „Family Banker“ in der Beratung des Bankhauses August Lenz Vergütungen für eine gute, langfristige Bestandspflege. Provisionen für Abschlüsse sollen nicht der Hauptanreiz sein. „Die Bezüge sind so ausgelegt, dass alle Mitarbeiter exklusiv für Bankhaus August Lenz arbeiten und sie sich mit ihren Kunden eine nachhaltige Zukunft aufbauen können“, betont Jochen Werne. Die Arbeitszeiten sind flexibel, sodass Besuche bei Kunden im Umland frei vereinbart werden können, aber so gefasst, dass der Arbeitsdruck beherrschbar bleibt und Beratungen nicht zum schnellen Durchlaufposten mutieren. Ein Abhaken oder ein Absitzen von Arbeitsvolumen soll es nicht geben. So etwas würden Kunden schnell merken: „Wir wollen nicht einfach, dass unsere Anleger ‚bald mehr Geld haben‘. Sondern wir streben danach, im Gespräch ein sachliches



...die Gründungsurkunde der Privatbank aus den 1880er Jahren erinnert daran, dass „schnelle“ Geschäfte auf längere Sicht nur selten überzeugen – Kunden und Bank.

Ziel festzulegen, zum Beispiel eine gute Ausbildung der Kinder abzusichern“, beschreibt der Badener das Konzept des Family Bankers.

Unterstützt werden die Berater durch die etwa 100 Angestellten im Münchener Hauptsitz, in dem Spezialisten wie auch Zahlungsverkehr und Banking Center arbeiten. Jochen Werne durchlief hier beinahe alle Positionen – im Vertrieb, in Operations und im Stab. Der Aufbau vertrauensvoller Kundenbeziehungen vom Stand Null ausgehend war nicht leicht – und angesichts der Veränderungen des Bankgeschäftes bleiben sie auch nicht selbstverständlich. „Die FinTechs haben sich mächtig in den Markt gestürzt. Und da haben wir uns vor zwei Jahren intensiv gefragt, wie wir technisch auch nach vorn kommen können. Dabei haben wir nicht riesige Mittel für IT-Investitionen und wollen auch gar nicht das Menschliche aufgeben in der Beratung. Also mussten wir gut prüfen, was wir machen. Es hat sich gelohnt“, verweist er auf umfangreiche neue Online-Angebote des kleinen Bankhauses, bis hin zu zahlreichen Kooperationen mit innovativen FinTechs.

Doch Menschen sollen die eigentlichen Ansprechpartner bleiben. Sie bereiten die Kundentermine mit der passenden Ansprache vor, sie können jenseits von Zahlen mit Empathie überzeugen. „Auch die meisten älteren Kunden über 70 benutzen inzwischen ein Smartphone und dies sogar intensiv für alle Dinge, die ihnen Freude bereiten oder ihr Leben einfacher machen, wie etwa Skype-Anrufe zu Enkeln im Ausland oder ähnliches. Wichtig ist jetzt nur, dass man nicht davon ausgeht, dass diese vermeintliche



Zusammen mehr sehen: Jochen Werne (2. von links) bevorzugt die genaue Abstimmung – ebenso wie seine Kollegen. Foto: O. Popp

Affinität für Technik auch für jede Form des Bankgeschäftes gilt“, erinnert Jochen Werne.

Wichtig in der langfristigen nachhaltigen Beratung ist, dass dem Kunden der Sinn seiner getätigten Investments immer klar ist. Zum Sinn gehört für ihn das Verständnis, die eigenen Anlagen möglichst langfristig solide anzulegen – also zum Beispiel über verschiedene Börsenwerte zu diversifizieren, etwa mittels Fonds. Und Kredite nur soweit wie nötig zu beanspruchen, sodass keine Liquiditäts-Engpässe entstehen. Beides ist kein Geheimnis, aber etwas, das in der von manch' anderem Vertriebler entfachten Hitze der finanziellen Entscheidung mitunter verblässen könnte. Und nicht wenige Kunden ärgerten sich hinterher, zu was sie zu einer so schnellen Entscheidung gedrängt hat.

Die Unvermeidlichkeit von Regulierung ist heute klarer denn je und hat in den Augen von Jochen Werne auch einige gute Aspekte. So wissen die Berater inzwischen die elektronischen Eingabemasken der Beratungs-Dokumentation zu schätzen, weil im Gegensatz zum früheren, rein handschriftlichen Protokoll nun keine Angaben mehr vergessen werden können. Und auch die geplante Einführung der EU-weiten Zahlungs-

verkehr-Richtlinie PSD II bietet einige neue Werkzeuge für den Kontakt der Bank zu den Anlegern, indem mehr und direktere Zahlungswege zur Wirtschaft geöffnet werden. Gute, auch autonom entscheidungsfähige Berater bleiben aber die Grundlage für den Erfolg seiner Bank, verdeutlicht der Mentor: „Sie erklären Komplexes einfach, sie kennen die Wirkung verschiedener Anlageklassen persönlich, und sie versagen nicht bei technischen Störungen.“ Das Bankhaus August Lenz bildet noch nicht selbst aus, aber es wirbt mittels Gastvorträgen an Universitäten um junge Absolventen und bei Stellenbörsen auch um Quereinsteiger.

Was man wirklich für sich und andere bewegt, weiß man am Anfang nicht, sagt Jochen Werne. Am allerwenigsten ist das Ergebnis in Euro messbar. Für den Expeditionsleiter ist es ein Zusammenhalt über den Tag oder den Auftrag hinaus. Das (Wieder-)Entdecken der eigenen Schwächen und Stärken. Eine Ausbildung jenseits von Lehrbüchern und Richtlinien. Seine Überzeugung ist, dass diese Tugenden auch im Bankhaus August Lenz langfristig gelebt werden.

Oliver Popp

## Banküberfälle: Sicherheit zurückgeben!

*Am Nachmittag betritt ein dunkel gekleideter, teilmaskierter Mann die Bank und verlangt von der Schalter-Mitarbeiterin Manuela H. die Herausgabe des Geldes. Zu dieser Zeit halten sich drei Kunden in der Filiale auf. Die Herausgabe des Geldes scheint dem Täter nicht schnell genug zu gehen, sodass er Manuela H. mit einer Waffe bedroht. Um ihr Leben bangend, gibt sie das ihr zur Verfügung stehende Geld heraus. Nach wenigen Minuten verschwindet der Täter mit dem Geld und flüchtet mit einem dunklen Auto. Die eingeleitete Fahndung verlief ohne Erfolg. Manuela H., weitere Mitarbeiter und Kunden wurden bei dem Überfall körperlich nicht verletzt.*

So oder ähnlich lauten Pressemeldungen am Tag nach einem Banküberfall. Da kein Mensch körperlich verletzt wurde, wird schnell zur Tagesordnung übergegangen. Das ist jedoch zu kurz gedacht. Auch wenn 2016 der Polizei nur noch 128 Banküberfälle gemeldet wurden (nach einem Rückgang seit dem letzten Hochstand von 767 Fällen im Jahr 2003), sollten sich Verantwortliche damit auseinandersetzen.

In der Regel dauert ein Banküberfall 1-3 Minuten. Bankräuber haben meistens nicht die Absicht, Geiseln zu nehmen. Überfallopfer reagieren während und nach dem Überfall innerlich mit Wahrnehmungs-Beeinträchtigungen (etwa Tunnelblick auf den Täter), De-Realisierung („wie im Film“), De-Personalisierung (sie erleben sich wie von außen), emotionaler Taubheit und teilweisem oder völligem Verlust der Erinnerung an das Geschehen. Nach außen sind sie während der Tat oft übererregt, desorganisiert, erstarrt und hilflos oder tendieren zur Flucht. Nach dem Überfall ist oft ihr Bewusstsein eingeeengt, sie bleiben nervös und haben Angst vor weiterem Kontrollverlust – auch allgemein über sich selbst. Auch das Gefühl der Lebensbedrohung und der Unsicherheit kann anhalten.

Vorgesetzte und Kollegen müssen die Lage der betroffenen Mitarbeiter besonders in der Akutphase direkt nach dem Überfall ernst nehmen und helfen, sie soweit aufzubauen, dass sie zu ihrer Selbstbestimmung und Sicherheit zurückfinden, sagt der Experte Martin Reiter aus Österreich. Ein vorbeugend aufgebauter Notfall-Plan auch mit Kontakt zu externen Helfern wirkt hier sehr. Wichtig ist, das Wir-Gefühl zu stärken. Linderung kann zum Beispiel ein Telefonat nach Hause bringen – „Ich bin unverletzt!“ –, oder die Betroffenen schnell wieder in aktives Handeln zu bringen. Etwa so: Kassenstand prüfen, „Spuren sichern“, das Überwachungsvideo bereitstellen, oder mit dem Sicherheitsbeauftragten / der Innenrevision sprechen.

Bald danach sollte ein Kriseninterventionsteam oder ein Notfallseelsorger vor Ort sein. Die Gespräche mit den geschulten Profis – im Durchschnitt zwei Stunden – werden immer als angenehm und hilfreich empfunden, wenn über persönlich und emotional Erlebtes gesprochen und erste Hilfe gegeben wird. In den meist folgenden Gesprächen mit der Kriminalpolizei wird auf richtiges

und positives Verhalten während dem Überfall eingegangen. Betroffene sollen so das Gefühl bekommen: Ich habe mich in der Situation richtig verhalten.

Spätestens am Tag danach ist es die Aufgabe des Arbeitgebers, die Arbeit der Betroffenen auf absehbare Zeit so einzurichten, dass sie ihre Sicherheit wieder erlangen. Das heißt etwa, dass kein Mitarbeiter alleine am Kundenschalter stehen muss, oder dass ein Sicherheitsunternehmen mehrere Wochen vor der Filiale Wache bezieht. Wenn die/der Betroffene es wünscht, sollte sie/er auch zumindest zeitweise in eine andere, entferntere Filiale versetzt werden.

Der Arbeitgeber, am besten begleitet vom Betriebsrat (der auch selbst auf Betroffene zugehen muss), sollte in einer Nachbesprechung viel Empathie und Zeit für das Überfallopfer aufbringen. Dazu gehört auch das Ansprechen des privaten Umfeldes mit Familie und Freunden, das sehr individuell unterstützen können. Auch das Vermitteln einer psychologischen Beratung kann helfen, weil die Realisierung oft erst am Abend oder eine Zeitlang später einsetzt, während der eine ganze Reihe unterschiedlicher Reaktionen auftreten können. Einige Banken bieten Ihren Mitarbeitern an, im Fall der Fälle die ersten fünf Stunden einer psychologischen Beratung zu zahlen. Neben der finanziellen ist auch juristische Hilfe denkbar. Auch Fachleute in Behörden sind oft sehr konstruktive Helfer.

Betroffene Überfallopfer haben Rechte und Pflichten, damit die Unterstützung für sie bestmöglich geleistet werden kann. Sehr gute Hilfe bietet der WEISSE RING ([www.weisser-ring.de](http://www.weisser-ring.de)). Er hilft Menschen, die Opfer von Kriminalität und Gewalt geworden sind, kümmert sich auch um Angehörige, menschlichen Beistand sowie persönliche Betreuung. Die Mitglieder begleiten die Betroffenen zu Terminen bei der Polizei, Staatsanwaltschaft und Gericht, gewähren Rechtsschutz und finanzielle Unterstützung in der Notlage.

*Ulrich Welzel / Oliver Popp*



*Schnelle und gute Hilfe ist wichtig, um Betroffene von Banküberfällen wieder aufzubauen. Foto: benekamp / fotolia.com*

## 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: \_\_\_\_\_

### Neue 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

### Hauptgeschäftsstelle

**DBV – Gewerkschaft der  
Finanzdienstleister**

**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  
Fax: 03222 / 242 83 74  
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: Robert Piasta  
Mobil: 0172 / 62 33 008  
mail: piasta@dbv-gewerkschaft.de

**Regionalverband Mitte**  
Ansprechpartner: Karsten Wolff  
Mobil: 0173 / 16 09 582  
mail: wolff@dbv-gewerkschaft.de

**Regionalverband Ost**  
Ansprechpartner: Sylke Witt  
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  
Finanzdienstleister**

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

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Anschrift \_\_\_\_\_

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

Unterschrift \_\_\_\_\_

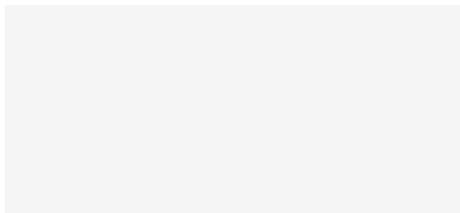
**Monatsbeiträge** bei Anwendung des Tarifvertrages für die Bundesrepublik Deutschland

- |  |         |
|--|---------|
| 1. Auszubildende, Rentner, Mitarbeiter/innen in Elternzeit oder mit Altersregelung | € 7,00  |
| 2. bis € 2.127,- brutto  | € 12,00 |
| 3. von € 2.128,- bis 3.342,- brutto  | € 17,00 |
| 4. von € 3.343,- bis 4.700,- brutto  | € 22,50 |
| 5. ab € 4.701,- 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**

