

# DIE DIGITALE BANK

Digitaler  
Sonderdruck

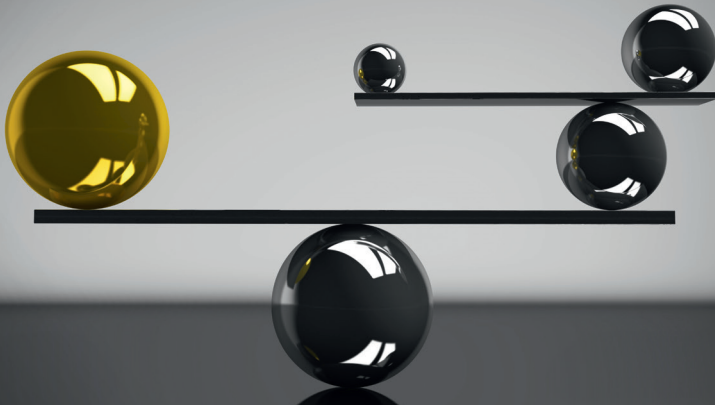
„Die Personalarbeit ist deutlich  
kleinteiliger geworden“

Interview mit Carsten Rogge-Strang

# BANKEN & PERSONAL

# „Die Personalarbeit ist deutlich kleinteiliger geworden“

Interview mit Carsten Rogge-Strang



Natürlich sind Banken wie alle anderen Branchen vom Fachkräftemangel betroffen. Gleichwohl sind sie als Arbeitgeber nach wie vor hochattraktiv – auch für die von allen Branchen und auch den Fintechs umworbenen IT-Spezialisten. Darauf legt Carsten Rogge-Strang Wert. Dazu trägt auch die Digitalisierung bei. Sie sorgt dafür, dass die Tätigkeiten höherwertiger werden, etwa durch den Einsatz von KI. Gleichzeitig schafft sie auch neue Flexibilität durch das mobile Arbeiten, das allerdings mehr und mehr zum hybriden Arbeiten wird. Denn das Büro erlebt eine kleine Renaissance. Dem Thema Vier-Tage-Woche erteilt Carsten Rogge-Strang eine Absage, unabhängig davon, ob die Arbeitszeit dabei verkürzt oder umverteilt wird.

**bm** Wie entwickelt sich die Beschäftigungssituation im Bankgewerbe?

Im privaten Bankgewerbe ist die Beschäftigungssituation zuletzt relativ stabil geblieben. Wir hatten einen Personalabbau von lediglich 0,7 Prozent im Jahr 2022. Die Zahlen für 2023 liegen noch nicht vor. Das spiegelt wider, was wir derzeit aus den einzelnen Häusern mitbekommen. Nach Jahren des stärkeren Abbaus, insbesondere im Rahmen größerer Restrukturierungsmaßnahmen, haben wir jetzt eine Phase der Stabilisierung, in einigen Häusern sogar des Personalaufbaus.

Für die nächste Zeit gehen wir zwar davon aus, dass sich der Personalabbau

– vielleicht in abgeschwächter Form – fortsetzen wird. Doch er hat sich deutlich verlangsamt, auch weil die Banken die vorhandenen Kapazitäten benötigen. Viele große Restrukturierungen sind erst einmal vorbei. Das hat eine stabilisierende Wirkung auf die Beschäftigungssituation.

**bm** Wie wirken sich Restrukturierungsmaßnahmen auf die Arbeitgeberattraktivität einzelner Häuser und der Branche als Ganzes aus?

Einen negativen Effekt kann ich hier nicht feststellen – eher im Gegenteil. Die Banken stellen ganz deutlich heraus, dass sie qualifizierte Kräfte brauchen. Und die Banken sind

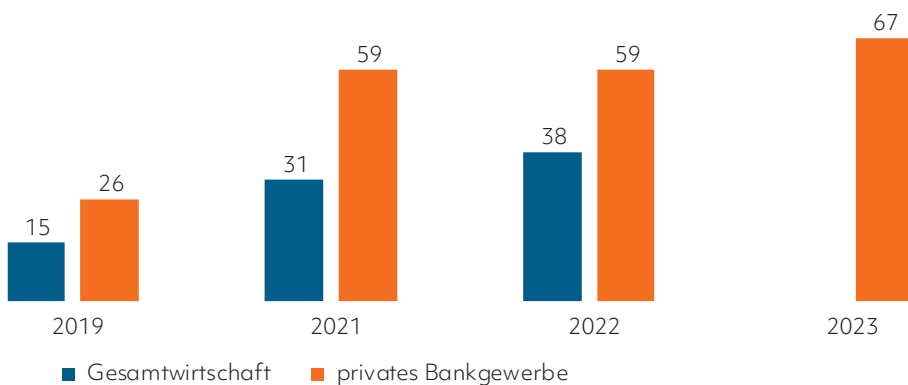
attraktive Arbeitgeber. Sie haben hochwertige Jobs zu bieten, in denen man die Transformation der Wirtschaft mitgestalten kann. Sie haben weiterhin ein sehr hohes Vergütungsniveau, das – stabil über viele Jahre hinweg – um mehr als 50 Prozent über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt liegt. Sie bieten gute Arbeitsbedingungen mit offenen Unternehmenskulturen, was Diversität und ein gutes Miteinander im Betrieb angeht. Und sie sind Vorreiter bei mobilen und flexiblen Arbeitsformen und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. In der Pandemie haben sie unglaublich schnell reagiert und auf mobiles Arbeiten umgestellt. Gleichzeitig wurden in unseren Beschäftigtenumfragen Teamgeist und Kollegialität mit Höchstnoten bewertet.

Auch die Tatsache, dass die Banken in den vergangenen Jahren durch viele Restrukturierungsprozesse gegangen sind, hat etwas mit Wettbewerbsfähigkeit zu tun. In den Banken wurde schon immer alles automatisiert, was automatisiert werden konnte – beginnend bereits in den achtziger Jahren mit der Einführung der Geldautomaten. Seitdem gehören die Banken zu den Vorreitern bei digitalen Prozessen. Das macht sie als Arbeitgeber zusätzlich attraktiv.



Carsten Rogge-Strang, Hauptgeschäftsführer, Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (AGV Banken), Berlin

Abbildung 1: Mobilarbeit im Bankgewerbe überdurchschnittlich ausgeprägt



Anteil der Beschäftigten, die mindestens gelegentlich mobil arbeiten, in Prozent

Quelle: AGV Banken / Kantar

**bm** In welchem Ausmaß haben Banken dennoch mit Fachkräftemangel oder auch mit Nachwuchsproblemen zu kämpfen?

Mir ist derzeit keine Branche bekannt, die sich ihre Nachwuchskräfte uneingeschränkt aussuchen kann. Der Fach- und Arbeitskräftemangel trifft alle Branchen. Doch Banken haben nach wie vor gute Argumente, die sie für Nachwuchskräfte attraktiv machen. Es gibt in der Branche viele spannende und hochmoderne Jobs.

**bm** Welche Verschiebungen gibt es bei den Tätigkeitsfeldern?

Die Jobs werden durch die fortschreitende Digitalisierung insgesamt höherwertiger. Wenn Beschäftigte beispielsweise in der Vor- oder Nachbe-

reitung von Beratungsterminen standardisierte Tätigkeiten nicht mehr selbst erledigen müssen, sondern das IT-gestützt – inzwischen zunehmend auch mit künstlicher Intelligenz – geschieht, dann haben sie mehr Zeit für eine hochwertige Tätigkeit, eben die Beratung selbst. In diesem Bereich werden auch weiterhin hochqualifizierte Menschen gesucht.

wo es um große Datenmengen geht, hilft inzwischen Künstliche Intelligenz, den Job besser zu machen. Hier hat das Bankgewerbe eine Vorreiterrolle, die auch hier nicht zum Stellenabbau, sondern zu einer Höherwertigkeit führt. In den Beschäftigtenumfragen, die wir jedes Jahr durchführen, stellen wir fest: Etwa ein Drittel der Beschäftigten des privaten Bankgewerbes arbeitet bereits mit Künstlicher Intelligenz. Und die empfinden das ganz überwiegend nicht als Bedrohung, sondern als Unterstützung und als bereichernd für ihre Tätigkeit.

Insgesamt erleben wir eine Verschiebung hin zu Tätigkeiten, die sich an der Schnittstelle zwischen Bankgeschäft und IT bewegen. Es ist immer gut, wenn jemand mit einer bankfachlichen Ausbildung auch weiß, wie digitale Arbeits-

»Die Banken haben eine der modernsten Ausbildungsordnungen in der gesamten deutschen Wirtschaft.«

prozesse und Produkte funktionieren. Umgekehrt muss auch die IT verstehen, wer in der Bank was macht, wo jemand persönlich tätig werden muss und wo die IT unterstützend wirken kann. Hier gibt es zwangsläufig ein stärker vernetztes Denken, das neuerdings bereits in der Bankausbildung beginnt.

Bei Tätigkeiten, etwa im Bereich Geldwäsche- oder Betrugsprävention,

**bm** Deckt die neue Ausbildungsordnung den digitalen Wandel inzwischen ausreichend ab?

Ja. Die Banken haben eine der modernsten Ausbildungsordnungen in der gesamten deutschen Wirtschaft. Die neue Ausbildungsordnung ist erst 2020 verabschiedet worden und macht die Bankausbildung transparenter, digitaler und kundenorientierter. Das umfasst auch neue Arbeitsmethoden, sowohl digital als auch agil. Dabei werden auch kundenorientierte Schlüsselkompetenzen vermittelt, die man früher als „Soft Skills“ bezeichnet hat. Dazu gehören beispielsweise kommunikative, sprachliche, soziale und soziokulturelle Kompetenzen, analytische Fähigkeiten, vernetztes Denken und der Umgang mit digitalen Arbeitsmitteln und -methoden. Das alles ist Teil der neuen Ausbildungsordnung, die für uns ein echter Quantensprung in der Ausbildungsqualität ist.

**bm** Für die Digitalisierung brauchen alle Branchen IT-Fachkräfte. Ist also hier der Fachkräftemangel besonders spürbar?

Jemand hat einmal gesagt, bestimmte Banken seien inzwischen IT-Unternehmen mit angeschlossenem Bankgeschäft. Das gilt weiterhin und wird auch so bleiben. Deshalb sind IT-Fachkräfte naturgemäß besonders gefragt. Wir hören jedoch nicht von einem eklatanten Mangel, denn auch hier bieten die Banken gute Arbeitsbedingungen und haben sich in den vergangenen Jahren sehr darum bemüht, gute Kräfte an Bord zu halten und neue hinzuzugewinnen. Dennoch besteht hier natürlich immer Bedarf.

Das gilt auch für die Bereiche Compliance und Regulierung. Auch das sind sehr hochwertige Arbeitsplätze, die die Regeleinhaltung im Bankgeschäft betreffen und bei zunehmender Regulierung immer wichtiger werden. Hier ist der Markt eng.

**bm** Wie stark spüren Banken im Wettbewerb um IT- und Compliance-Spezialisten zunehmend den Wettbewerb der Fintechs?

Ich habe nicht den Eindruck, dass Fintechs in diesem Bereich generell bessere Arbeitsbedingungen bieten als Banken. Aber natürlich konkurrieren die Banken mit Fintechs um hochqualifi-

zierte IT-Fachkräfte – eine Herausforderung, die unsere Mitglieder selbstbewusst annehmen.

**bm** Die Bankenbranche ist sehr darum bemüht, Führungspositionen verstärkt mit Frauen zu besetzen, um hier die Frauenquote zu steigern. Wie gut gelingt das?

Es gelingt immer besser, aber noch nicht gut genug – gerade mit Blick auf die Erkenntnis, dass gemischte Teams sehr häufig erfolgreicher sind als solche, in denen nur Männer oder nur Frauen miteinander arbeiten. Im privaten Bankgewerbe liegt der Anteil der Frauen in Führungspositionen bei mittlerweile deutlich über einem Drittel und steigt kontinuierlich.

In den Bankvorständen liegt der Frauenanteil laut DIW bei 17 Prozent – das sind immerhin 6 Prozentpunkte mehr als 2020, aber eben doch nur 17 Prozent. Zwar beobachten wir seit Beginn der zwanziger Jahre eine erhöhte Dynamik. Doch wir müssen die Hebel an anderer Stelle ansetzen. Wir müssen es schaffen, auf allen Ebenen Frauen in Führungspositionen zu bringen.

Dafür braucht es allerdings gesellschaftliche und politische Veränderungen. Dazu gehört ein Wandel gesellschaftlicher Rollenbilder, der nur durch Vorbilder entstehen kann. Und wir brauchen weiterhin eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vor allem für Frauen, also insbesondere eine verbesserte Kindertagesbetreuung, und insgesamt ein anderes Mindset in der Gesellschaft. Das ist ein Prozess, der auf einem ganz guten Weg, aber noch nicht am Ziel ist.

Die Banken sind allerdings sehr aktiv, sowohl, was die Förderung von weiblichem Führungskräftenachwuchs angeht, als auch bei Maßnahmen für eine gute Vereinbarkeit. So bieten nicht nur viele Institute Betreuungsangebote für kleinere Kinder, sondern einige mittlerweile auch für Schulkinder an – aus der Not heraus, dass staatlicherseits immer noch nicht genügend Kapazitäten vorhanden sind. Das ist ein eklatanter Mangel, der von der Politik zu beseitigen ist. Wenn sich diese Rahmenbedingungen verbessern, dann werden die Banken und viele weitere Unternehmen den Frauenanteil in Führungspositio-

nen auch weiter steigern können, was nur zum Vorteil wäre.

**bm** Sehen sich Männer ein Stück weit diskriminiert, wenn Führungspositionen bevorzugt mit Frauen besetzt werden?

Das beobachten wir derzeit nicht. Zwar zeigen unsere Befragungen, dass es Anfang der zwanziger Jahre bei männlichen Bankbeschäftigten bei der Bewertung ihrer Aufstiegs- und Karriere-möglichkeiten einen kleinen Einbruch

gab. Das lag in erster Linie daran, dass zu diesem Zeitpunkt das Thema Frauenquote stark diskutiert und auch umgesetzt wurde und dadurch einen großen Schub bekam.

Inzwischen hat sich das allerdings wieder völlig egalisiert. Heute sehen wir da keinen Unterschied mehr zwischen Männern und Frauen. Vermutlich ist es hier wie mit allen gesellschaftlichen Veränderungen und neuen Herangehensweisen, die einfach ihre Zeit brauchen. Mittlerweile ist es zunehmend „gelernt“, dass Teams nicht nur möglichst gemischt sein sollten, sondern auch, dass Frauen in Führungspositionen einen ebenso guten Job machen wie Männer.

**bm** Wie nachhaltig hat die Corona-Pandemie die Arbeitswelt verändert? Ist der Höhepunkt beim mobilen Arbeiten schon wieder überschritten?

Die Corona-Pandemie hat nicht nur den größten Mobilarbeits-Feldversuch aller Zeiten ausgelöst, sondern auch einen Quantensprung in moderner Arbeitsorganisation, ganz besonders im Bankgewerbe. Während der Pandemiejahre hat sich eine deutlich veränderte Arbeitswelt etabliert, und das wird auch so bleiben. Das Ausmaß mobiler Arbeit liegt im privaten Bankgewerbe im Moment auf gleichbleibend hohem Niveau. Vor der Pandemie haben immerhin schon 26 Prozent der Beschäftigten mindestens zeitweise mobil gearbeitet. Heute sind es zwei-

einhalb Mal so viele: Seit 2022 liegt der Anteil ziemlich stabil bei 67 Prozent. Ein Viertel der Beschäftigten möchte oder kann allerdings überhaupt nicht im Homeoffice arbeiten, beispielsweise weil sie grundsätzlich lieber im Büro arbeiten oder weil die Wohnverhältnisse kein ruhiges Arbeiten von zu Hause erlauben.

Zugleich sehen wir eine gewisse Renaissance des Büros, weil die Arbeit dort nach der Pandemie wieder möglich ist. Das ist allerdings ein noch nicht abgeschlossener, iterativer Prozess, ein

»Wir müssen es schaffen, auf allen Ebenen Frauen in Führungspositionen zu bringen.«

Herantasten an eine betriebliche Wirklichkeit und einen optimalen Grad des Ausmaßes von Mobilarbeit und stationärer Büroarbeit, der immer noch nicht abgeschlossen ist – sofern das überhaupt jemals der Fall sein wird. Das Verhältnis mobiler zu stationärer Büroarbeit wird sich je nach Unternehmenskultur, Geschäftsmodell und Bedingungen am Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren noch weiter verändern. Fest steht aber: Wo immer Mobilarbeit möglich ist, findet sie auch statt. Politische Forderungen nach einem Recht auf Homeoffice sind deshalb längst von der Wirklichkeit überholt worden und damit überflüssig.

Bei den 67 Prozent der Beschäftigten, die mindestens gelegentlich mobil arbeiten, schwankt die Häufigkeit, mit der sie das tun. Es gibt jetzt nicht mehr so viele, die jeden Tag mobil arbeiten, wie es in der Pandemie war und sein musste. Stattdessen setzen sich zunehmend hybride Arbeitsformen mit einem Mix aus Mobilarbeit und Büro durch, wobei sich die Anteile je nach Anforderungen künftig durchaus noch verschieben können. Das wiederum erfordert eine neue Form der Arbeitsorganisation.

**bm** Haben Sie Erkenntnisse zu den Gründen für die Renaissance des Büros?

Das liegt zum einen natürlich daran, dass es wieder möglich ist, im Büro zu arbeiten. Doch die Menschen erkennen auch, dass sie wieder unter Menschen

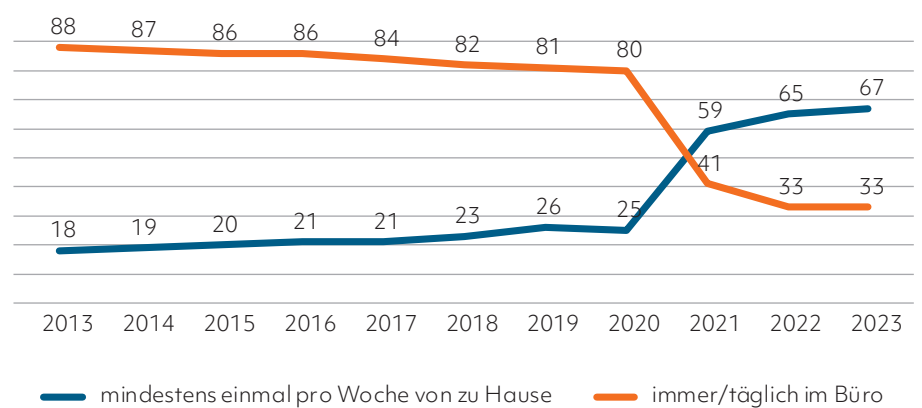
sein wollen. Der Mensch ist ein soziales Wesen. Und die wenigsten bevorzugen es, ausschließlich daheim im stillen Kämmerlein zu arbeiten. Hinzu kommt, dass Arbeitsergebnisse gerade in hochqualifizierten Tätigkeiten in der Regel besser ausfallen, wenn sich Teams zumindest bei Kreativprozessen oder in kritischen Projektphasen auch persönlich treffen.

Ein weiterer Treiber für die Rückkehr ins Büro sind die berechtigten Interessen der Führungskräfte. Während der Pandemie waren Führungskräfte sehr belastet und nicht so zufrieden wie in den Vorjahren, weil Teams, die ausschließlich virtuell arbeiten, sich nicht so leicht führen lassen.

Wenn etwa das informelle Gespräch en passant entfällt und man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer anrufen oder virtuell zuschalten muss, dann ist das mit erhöhtem Aufwand verbunden. Im vergangenen Jahr haben wir deshalb gesehen, dass Führungskräfte wieder deutlich zufriedener waren. Sie hatten aber wohl noch die Hoffnung, dass die Entwicklung sich weiter in ihrem Sinne verbessert, dass die Mitarbeiter also immer mehr ins Büro zurückkehren.

Diese Erwartung trifft auf den unverändert hohen Wunsch der Beschäftigten, häufiger mobil zu arbeiten. Diese beiden Erwartungen gilt es auszubalancieren. Das ist ein Prozess, der je nach Unternehmen unterschiedlich ausfällt und bei dem auch jedes Unternehmen selbst entscheiden muss, wie es das handhaben will. Wenn ein Unternehmen sagt: Wir haben ein Geschäftsmodell und Arbeitsprozesse, die es erforder-

Abbildung 2: Nur noch jeder Dritte ständig im Büro



Arbeitsorte der Beschäftigten im privaten Bankgewerbe, in Prozent; repräsentative Beschäftigtenbefragungen  
Quelle: AGV Banken / Kantar

nehmen. Das Büro wird dabei immer stärker zum Ort für persönlichen Austausch, für Kreativprozesse, tiefes Eintauchen in Materien für Produkt- und Projektentwicklungen in kritischen Phasen. In Phasen mit Aufgaben, die man in Alleinarbeit erledigen kann, ist es dagegen auch weiterhin sinnvoll und gut, dies auch von zuhause oder an anderen Arbeitsorten erledigen zu können.

Und es gibt wenig Bereitschaft, zum Beispiel an einem Tag voller Videokonferenzen ins Büro zu fahren. Unternehmen, die das berücksichtigen und damit Arbeitsprozesse und Produktivität fördern, sind gut beraten, diesen Mix beizubehalten, weil Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie ganz erheblich zur Mitarbeiterzufriedenheit beitragen. In unseren Befragungen haben wir festgestellt, dass die Zufriedenheit dann am höchsten ist, wenn die Beschäftigten in Absprache mit den jeweiligen Teams selbst entscheiden kön-

friedener und möglicherweise auch produktivere Mitarbeiter. Das wiegt den Mehraufwand zumindest teilweise auf. Und den Banken gelingt es sehr gut, die neue Arbeitsorganisation schrittweise, aber sehr professionell zu etablieren und bei Bedarf anzupassen.

**bm** Nicht alle Tätigkeiten lassen sich gleich gut mobil erledigen. Wo gibt es Hürden?

Manche Tätigkeiten eignen sich auch weiterhin nicht für mobiles Arbeiten. Im Bankgeschäft liegt das vor allem an regulatorischen Anforderungen, an Fragen der Datensicherheit und Vertraulichkeit und teilweise auch daran, dass man Beratungsdienstleistungen und andere Dienste persönlich erfüllen muss und will. Teilweise liegt es auch an der bei Mobilarbeit nicht vorhandenen nötigen Infrastruktur, beispielsweise im Handelsgeschäft.

Die persönliche Beratung von Privat- und Geschäftskunden ist ein Bereich, in dem Mobilarbeit unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Auch im schon erwähnten Handelsgeschäft und bestimmten Backoffice-Tätigkeiten wie dem Umgang mit Originaldokumenten, die das Haus nicht verlassen dürfen, wird Mobilarbeit weiterhin nur begrenzt möglich sein, obwohl sich die Unternehmen weiterhin bemühen, hier Möglichkeiten zu eröffnen. Es wird aber auch künftig Tätigkeiten geben, die nur in den Räumen der Bank erledigt werden können. Auch das hat sich in den vergangenen drei Jahren auf einem stabilen Niveau eingespielt.

»Die Bedeutung des Unternehmens als sozialer Raum wird eher noch zunehmen.«

den, dass die Menschen wieder mehr ins Büro kommen, dann hat das ebenso seine Berechtigung wie ein Arbeitsmodell, in dem die Menschen an vier oder fünf Tagen die Woche mindestens teilweise mobil arbeiten können.

Das Büro wird aber nicht aussterben, sondern es bekommt andere Funktionen. Die Bedeutung des Unternehmens als sozialer Raum wird eher noch zu-

nehmen, wo sie arbeiten. Die Details sollte man deshalb nach Möglichkeit eben diesen überlassen.

Dadurch ist allerdings die Personalarbeit deutlich kleinteiliger geworden. Auch das bedeutet mehr Aufwand für die Führungskräfte. Die Arbeitsorganisation in hybriden Arbeitsformen ist aufwendiger, als das vor der Pandemie der Fall war. Doch dafür erhält man zu-

**bm** Führt es zu Misstimmung und zur Wahrnehmung als Zwei-Klassen-Belegschaft, wenn die einen von zuhause aus arbeiten können, die anderen nicht?

Das habe ich in unserer Branche noch nicht so wahrgenommen. In Einzelfällen mag das durchaus so sein. Doch ich glaube, dabei kommt es auf eine gute und glaubwürdige innerbetriebliche Kommunikation an.

Wir müssen auch ein bisschen aufpassen, dass wir gesamtgesellschaftlich in der Diskussion über Mobilarbeit nicht in eine Neiddebatte hinein-

de. Das kann nicht das Ziel sein. Wir müssen deshalb sorgfältig hinschauen, wie wir moderne Arbeit gestalten – auch in den Bereichen, in denen Mobilarbeit nicht oder nur eingeschränkt möglich ist.

**bm** Ist die Vier-Tage-Woche in Banken, vor allem auch im Austausch mit den Gewerkschaften, ein Thema?

Bislang ist das für uns branchenübergreifend kein Thema und wir halten eine solche Diskussion auch nicht für zielführend. Natürlich ist eine Vier-Tage-Woche bei unveränderter Bezah-

Stunden möglich. Damit ließe sich bei einer Arbeitszeit von 39 Stunden pro Woche im privaten Bankgewerbe die Arbeit auch an vier Tagen erledigen, indem man Zehn-Stunden-Tage fährt. Das halte ich aber aus arbeitswissenschaftlicher Sicht und mit Blick auf Mitarbeiterzufriedenheit und -gesundheit für nicht zielführend. Hier täten wir uns auch mit Blick auf die Arbeitsqualität keinen Gefallen. Und schließlich legt der aktuelle Manteltarifvertrag im Bankgewerbe die Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage sinnvollerweise in die Hände der Betriebsparteien. Auch deshalb sehen wir keinen Anlass, uns auf der Tarifebene auf eine Vier-Tage-Woche oder auch nur die Diskussion darüber einzulassen.

»Die Diskussion über eine Vier-Tage-Woche halte ich nicht für zielführend.«

kommen. Denn die bringt uns nicht weiter. Aktuell ist zu beobachten, dass für alle, die nicht mobil arbeiten können, weitere Flexibilisierungsmöglichkeiten wie eine Vier-Tage-Woche oder eine finanzielle Kompensation gefordert werden. Das halte ich für nicht zielführend. Für mich wirkt das eher wie der etwas krampfhafteste Versuch, eine Flexibilisierung an einer Stelle einzuführen, die uns als Gesamtwirtschaft nicht guttut und die das bestehende Fachkräfteproblem noch weiter verschärfen wür-

lung überhaupt nicht vorstellbar. Das würde eine Verteuerung der Arbeit um 20 Prozent bedeuten. Und weil die Arbeit erledigt werden muss, müssten zusätzliche Kapazitäten aufgebaut werden, die sich die Institute schlicht nicht leisten können. Zudem würden wir den bestehenden Fachkräftemangel massiv verschärfen, wenn wir die Kapazitäten um ein Fünftel verringern.

Theoretisch ist auch heute schon eine tägliche Höchstarbeitszeit von zehn

**bm** Erwarten Sie, dass die Diskussion darüber sich ähnlich zuspitzen könnte wie in der Auseinandersetzung zwischen der Deutschen Bahn und der GDL?

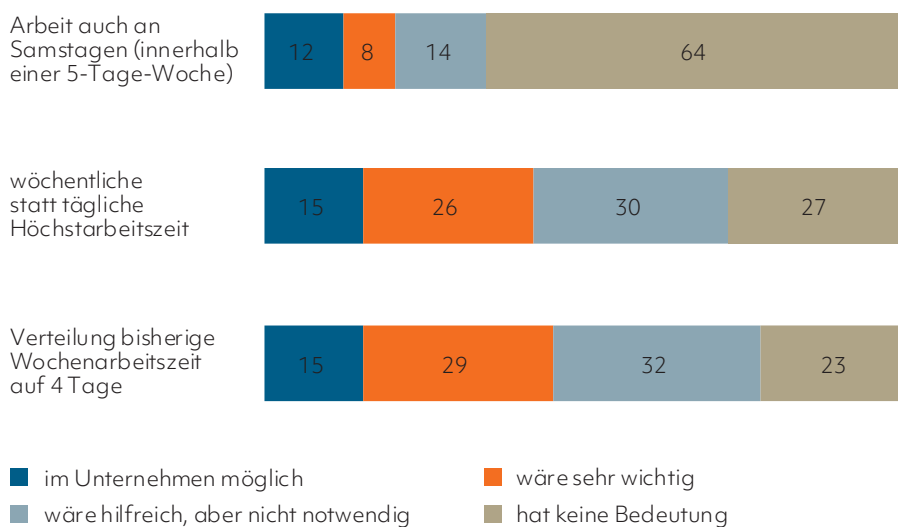
Nein, zumal die Situation bei den wissensbasierten Dienstleistungen im Bankgewerbe eine völlig andere ist als im Schichtbetrieb der Bahn. Wir sind gut beraten, uns nicht daran zu orientieren.

**bm** Im vergangenen Jahr haben Sie sich mit der Gewerkschaftsseite unter anderem auf einen Nachwuchskräftevertrag geeinigt. Weshalb braucht es dafür einen eigenen Tarifvertrag?

Weil wir damit auch nach außen deutlich sichtbar zeigen wollen, dass wir für Nachwuchskräfte eine attraktive Branche sind, und weil es sinnvoll ist, bestimmte Regelungen für Nachwuchskräfte, die bisher an verschiedenen Stellen im Tarifvertrag verteilt waren, in einem Regelwerk zu bündeln. So können Menschen, die im Bankgewerbe als Nachwuchskraft einsteigen möchten, einfach und schnell sehen, unter welchen Arbeitsbedingungen sie das tun. Das ist wichtig, um zu zeigen, wie hoch die Standards im Bankgewerbe sind – gerade für junge Leute, die sich in vielen Branchen umsehen.

Darüber hinaus enthält der Nachwuchskräftevertrag noch eine ganze Reihe zusätzlicher Aspekte. So wurden erstmals auch dual Stu-

Abbildung 3: Umverteilung der Wochenarbeitszeit auf 4 Tage nur für jeden Dritten sehr wichtig



Flexibilisierungswünsche und -möglichkeiten bei der Arbeitszeitverteilung im Jahr 2023, in Prozent der Beschäftigten im privaten Bankgewerbe; repräsentative Beschäftigtenbefragung  
Quelle: AGV Banken / Kantar

dierende mit festen und zusätzlichen Vergütungen oder Freistellungsmöglichkeiten während der Prüfungsphase in den Tarifvertrag einbezogen, während es zuvor nur Tarifregelungen gab, die sich auf Auszubildende bezogen. Neu ist auch die Ausbildung in Teilzeit als weitere Option.

Insgesamt wurden viele Regelungen modernisiert und ergänzt. Das ist es wert, sie in einem eigenen Nachwuchskräftevertrag zu bündeln, um unsere Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt zu zeigen. Ich rechne damit, dass dies insgesamt eine Strahlkraft hat und dazu beiträgt, die Attraktivität der Arbeitgebermarke Banken zu stärken. Und nicht zuletzt zeigen wir damit, dass wir als Sozialpartner gemeinsam gute Lösungen finden, um unsere Branche fit für die Zukunft zu machen.

**bm** Ein weiteres Thema im Tarifvertrag war die Einigung auf ein Sozialpartnermodell für die betriebliche Altersvorsorge. Können die Banken damit auch für andere Branchen ein Zeichen setzen?

Ich bin ein absoluter Verfechter des Sozialpartnermodells und habe mich deshalb in den Tarifverhandlungen sehr dafür eingesetzt. Unser Ziel ist es nicht, bestehende Altersversorgungen abzulösen, sondern eine zukunftsfeste Altersversorgung auf die Beine zu stellen, die Unternehmen aus der Haftung entlässt. Das neue Sozialpartnermodell verzichtet auf Garantien, erlaubt aber gleichzeitig eine deutlich effizientere

Anlagepolitik, sodass die Renditechancen erheblich höher sind. Für viele Unternehmen wird dieses Modell in den nächsten Jahren hochattraktiv werden. Und ich gehe davon aus, dass es in der



»Ich bin ein absoluter Verfechter des Sozialpartnermodells.«

Branche gut angenommen werden wird.

Damit können wir für andere Branchen ein Vorbild sein. Die Tatsache, dass sich eine große Gewerkschaft auf ihrem Gewerkschaftstag mehrheitlich gegen ein Sozialpartnermodell entschieden hat, muss ja nicht heißen, dass dies für alle Zeit so bleibt.

Das Sozialpartnermodell lebt und befindet sich aus meiner Sicht auf einem guten Weg. Und wenn wir erst einmal zeigen können, dass das funktioniert, und wir Beispiele haben, an denen man das sieht, dann wird das sicher auch in anderen Branchen einen Sogeffekt haben. Hier brauchen wir als Gesellschaft und Wirtschaft insgesamt aber vielleicht noch etwas Geduld.

**bm** Mussten Sie viele Widerstände überwinden und Überzeugungsarbeit leisten, um das Sozialpartnermodell in den Tarifvertrag zu bringen?

Es waren lange Verhandlungen. Das liegt allerdings auch an der Komplexität des Themas. Es ist keine triviale An-

gelegenheit, das Modell so auszutarieren, dass es für unsere Teilbranche, das private Bankgewerbe, wirklich passt. Auf beiden Seiten des Tisches waren wir davon überzeugt, dass es ei-

ne gute Idee ist, dies in den bewährten sozialpartnerschaftlichen Strukturen beim BVV zu machen, wo ein solches Miteinander in den Aufsichtsgremien bereits eingeübt ist. Das hat sicher geholfen.

**bm** Wie bewerten Sie es, dass die AMLA nach Frankfurt kommt? Sehen Sie sie eher als neue Konkurrenz um ohnehin knappe Fachkräfte? Oder zieht die AMLA auch neue Fachkräfte an, sodass Banken davon auch profitieren können?

Die AMLA stärkt den Finanzplatz Frankfurt und Deutschland. Das ist immer ein gutes Signal in die Branche. Der Agglomerationseffekt, der durch die AMLA verstärkt wird, ist aus unserer Sicht absolut positiv zu bewerten. Denn dadurch kommen zusätzliche Kräfte auch aus anderen Ländern nach Frankfurt. Das hat aus meiner Sicht positive Aspekte und wird sicher nicht dazu führen, dass wir den Fachkräftemangel verstärken. Sondern wir ziehen dadurch als Branche insgesamt zusätzliche Fachkräfte an. Das bewerte ich positiv. ■