bm
bank und markt

55. Jahrgang | Fritz Knapp Verlag | die-digitale-bank.de

11

15. November 2026

DIE DIGITALE BANK

Digitaler Sonderdruck

PERSONALMANAGEMENT IM KI-ZEITALTER

„Steigende Arbeitsbelastung ist ein zentrales Thema“

Interview mit Jan Duscheck

Foto: AdobeStock/Imbo mit KI generiert

„Steigende Arbeitsbelastung ist ein zentrales Thema“

Interview mit Jan Duscheck



Foto: AdobeStock/Zerbor

Die Stimmung unter den Bankbeschäftigten leidet unter der Dauerbelastung durch Fusionen, Filialschließungen und Digitalisierung, sagt Jan Duscheck. Um die Attraktivität der Branche im Wettbewerb Talente zu sichern, fordert Verdi deshalb Entlastung und mehr Arbeitszeitsouveränität. Zudem bedarf es einer mitbestimmten, vorausschauenden Personal- und Qualifizierungsplanung, damit künstliche Intelligenz zur Entlastung beitragen und dabei helfen kann, den demografischen Wandel zu bewältigen. Auch Fintechs hat die Gewerkschaft im Blick. Hier sei es entscheidend, wie verlässlich Arbeitsbedingungen auch unter Finanzierungsdruck bleiben. Red.

bm Kreditinstitute sehen sich als attraktive Arbeitgeber. Wie bewerten Sie die Stimmung unter den Bankbeschäftigten?

Viele Beschäftigte arbeiten gern in der Branche. Sie schätzen anspruchsvolle Aufgaben, die Beziehungen zu ihren Kundinnen und Kunden und die Verantwortung, die sie übernehmen. Gleichzeitig erlebt die Branche seit Jahrzehnten einen nahezu ununterbrochenen Umbau: Fusionen, Filialschließungen, Zentralisierung und Digitalisierung. Das hat Spuren hinterlassen. Beschäftigte müssen immer neue Veränderungen bei knapper Besetzung bewältigen.

Unsere Beschäftigtenbefragung aus diesem Jahr mit über 20 000 Teilnehmenden macht das sichtbar. In rund 3 000 Freitextantworten ist steigende Arbeitsbelastung ein zentrales Thema. Bei dem Weiterempfehlungswert des eigenen Arbeitgebers liegt der Saldo aus besonders positiven und kritischen Bewertungen bei minus 23 Punkten. Für mehr Arbeitgeberattraktivität braucht es deshalb spürbare Entlastung, mehr Einfluss auf die Arbeitszeit und glaubwürdige berufliche Perspektiven.

bm Haben die jüngsten Tarifabschlüsse die Banken im Wettbewerb um Talente gestärkt – oder haben die gestiegenen Personalkosten den Spielraum für dringend notwendige Zukunftsinvestitionen der Banken eingeengt?

Gute Abschlüsse stärken die Banken als Arbeitgeber. Motivierte und qualifizierte Beschäftigte sind selbst eine zentrale Zukunftsinvestition. Sie entwickeln digitale Angebote, betreuen Kunden und beurteilen Risiken. Natürlich müssen Institute wirtschaftlich arbeiten. Das gelingt den meisten Instituten sehr gut. Die Bankenbranche gehört eindeutig nicht zu den Krisenbranchen. Die hervorragenden Gewinne der letzten Zeit und die weiterhin sehr guten Aussichten bieten die notwendigen Spielräume, um sich jetzt auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Die gilt es zu nutzen, denn in den letzten fünf Jahren lagen die Inflationswerte in Summe fünf Prozent über den Tariferhöhungen, was zu einem entsprechenden Reallohnverlust geführt hat. Wer jedoch am Personal und der Personalentwicklung spart, kann morgen an fehlenden Kompetenzen scheitern. Deshalb verbinden wir beispielsweise unsere aktuellen Forderungen für die privaten Banken nach sechs Prozent mehr Gehalt und 300 Euro mehr für Nachwuchskräfte mit Beschäftigungsschutz sowie verbindlicher Personal- und Qualifizierungsplanung.

bm In den Backoffices fallen durch Automatisierung immer mehr Jobs



Foto: Kay Herschelmann

Jan Duscheck, Bundesfachgruppenleiter Bankgewerbe, ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Berlin

weg. Gleichzeitig gehen die Babyboomer in den Ruhestand. Gleicht sich der Personalabbau durch die Demografie nicht von selbst aus, ohne dass es strenger Verdi-Regulierung bedarf?

Die Demografie eröffnet Möglichkeiten, Veränderungen ohne Entlassungen zu gestalten. Aber sie ist kein Personalentwicklungskonzept. Die Beschäftigten, deren Aufgaben automatisiert werden, sind nicht zwangsläufig diejenigen, die demnächst in Rente gehen. Auch Standorte, Qualifikationen und Zeitpunkte passen nicht automatisch zusammen.

Die Institute müssen heute analysieren, welche Tätigkeiten in den nächsten drei bis sieben Jahren zurückgehen, welche entstehen und welche Kompetenzen benötigt werden. Diese Planung muss mitbestimmt und regelmäßig überprüft werden. Dann kann KI helfen, demografische Lücken zu schließen. Ohne Vorbereitung drohen Personalabbau und Fachkräftemangel gleichzeitig. Tarifliche Ansprüche sichern, dass Qualifizierung rechtzeitig beginnt und allen Beschäftigten offensteht.

bm Verdi fordert, dass KI zur Entlastung der Beschäftigten genutzt wird, während Banken damit vor allem Kosten senken und Prozesse beschleunigen wollen. Wie sieht Ihr konkreter Vorschlag für einen Tarifrahmen aus, der KI-gestützte Produktivitätsgewinne fair zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufteilt?

Wir wollen beispielsweise in der privaten Bankenbranche das Rationalisierungsschutzabkommen weiterentwickeln und den Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen ausbauen. Dies soll ergänzt werden, um verbindliche Rahmenregelungen zu Personalplanung, einem individuellen Qualifizierungsanspruch und einer Beteiligung an den wirtschaftlichen Spielräumen. Betriebliche Vereinbarungen sollen konkretisieren, wie diese für Weiterbildung und Entlastung genutzt werden.

Um ein Beispiel aus der Praxis zu machen: Wenn KI die Gesprächsdokumentation übernimmt, kann Zeit für bessere Beratung und Weiterbildung entstehen. Steigt lediglich die Termindichte, erleben Beschäftigte den technischen Fortschritt als zusätzliche Belastung. Deshalb muss verbindlich geregelt werden, wie sie von den Produktivitätsgewinnen durch technologischen Fortschritt profitieren.

»Automatisierbare Tätigkeiten sind nicht mit entfallenden Arbeitsplätzen gleichzusetzen.«

Unsere Befragung zeigt: 54 Prozent der Befragten nutzen bereits KI bei der Arbeit. Bei den Fragen an die KI-Nutzenden fühlen sich 61 Prozent dabei gut unterstützt, aber nur 43 Prozent erleben zusätzliche Handlungsspielräume. Dabei sehen wir: Je höher das Einkommen, desto häufiger wird KI genutzt, desto stärker fühlen sich die Beschäftigten unterstützt und desto öfter erleben sie zusätzliche Handlungsspielräume.

bm Sehen Sie die Gefahr, dass durch KI in großem Stil Arbeitsplätze im Bankgewerbe entfallen? Welche Bereiche sehen Sie bedroht?

Ja, besonders bei standardisierten Tätigkeiten in Service, Sachbearbeitung und Dokumentenverarbeitung. Auch Kreditanalyse, Compliance und IT verändern sich. 28 Prozent der Befragten sorgen sich, durch KI beruflich überflüssig zu werden. Besonders ausgeprägt ist diese Sorge unter Befragten in den unteren und mittleren Einkommensgruppen.

Automatisierbare Tätigkeiten sind aber nicht mit entfallenden Arbeitsplätzen gleichzusetzen. Entscheidend ist die Gestaltung. Wer bisher Kreditunterlagen auf Vollständigkeit prüft, könnte künftig komplexere Fälle bearbeiten oder KI-Ergebnisse kontrollieren. Dafür braucht es gezielte Qualifizierung, bevor bisherige Aufgaben verschwinden. Bankfachliches Wissen und Berufserfahrung bleiben unverzichtbar.

bm Die Bankenbranche hat bei jungen IT-Talenten und High Potentials an Attraktivität verloren. Reichen klassische Gewerkschaftsthemen wie lineare Gehaltserhöhungen und starre Arbeitszeitmodelle aus, um diese Talente anzulocken?

Starre Arbeitszeitmodelle sind gerade nicht unser Ziel. Wir haben bereits im vergangenen Jahr mehr Arbeitszeitsouveränität gefordert: Beschäftigte sollen stärker selbst entscheiden können, wie viel sie arbeiten und wie ihre Arbeitszeit zur jeweiligen Lebensphase passt. Dazu gehören Wahlmöglichkeiten zwischen Geld und Freizeit, Langzeitkonten für größere Auszeiten und ein Rückkehrrecht in Vollzeit.

Gerade für gefragte Fachkräfte zählen neben dem Gehalt solche Freiräume und berufliche Entwicklung. Mehr Zeitsouveränität und verbindliche Qualifizierungsansprüche gehören deshalb zu einer modernen Tarifpolitik. Umso unverständlicher ist es, wenn Arbeitgeberverbände Verhandlungen darüber verweigern. Diese Themen werden bleiben und müssen gemeinsam gestaltet werden.

»Gute Erreichbarkeit ist eine Organisationsaufgabe.«

bm Verdi fordert die Option, Gehalt in bis zu vier Wochen zusätzliche Freizeit umzuwandeln. Wie kann so etwas angesichts des akuten Fachkräftemangels operativ funktionieren, ohne dass die Arbeit an den verbleibenden Kollegen hängen bleibt und es zu Einschränkungen im Kundengeschäft kommt, Stichwort etwa Erreichbarkeit?

Durch vorausschauende Personalplanung. Das freiwillige Wahlrecht lässt sich mit Vorlauf organisieren. Die verfügbare Arbeitszeit muss sich in Besetzung, Vertretung und Zielvorgaben widerspiegeln. Weniger Arbeitszeit bei unveränderter Aufgabenmenge funktioniert nicht.

Die Umwandlung setzt finanzielle Mittel frei, die zur Vertretung beitragen können. Ein Beratungsteam muss Kundenzeiten gemeinsam abdecken und Abwesenheiten bei der Terminvergabe berücksichtigen. Gute Erreichbarkeit ist eine Organisationsaufgabe. Mehr Zeitsouveränität kann helfen, Fachkräfte gesund im Beruf und im Institut zu halten. Die Postbank-Tarifverträge zeigen, dass solche Modelle funktionieren: Dort können Beschäftigte schon seit Jahren Gehaltsbestandteile in bis zu 20 zusätzliche Urlaubstage umwandeln. Dafür müssen sie bereits im Sommer gegenüber dem Arbeitgeber anzeigen, ob und in welchem Umfang sie im kommenden Jahr ihre Arbeitszeit verändern wollen. Das schafft den notwendigen Planungsspielraum.

»Wiederholter Personalabbau ersetzt keine tragfähige Geschäfts- und Personalstrategie.«

bm Sie plädieren für ein Recht auf Homeoffice. Wie bewerten Sie die regulatorischen Hürden?

Informationssicherheit und der Schutz von Kundendaten müssen gewährleistet sein. Wir wollen für geeignete Tätigkeiten verlässliche Homeoffice-Regeln, sichere Arbeitsmittel und geschützte Zugänge. Notwendige Präsenz muss nachvollziehbar begründet werden.

Dabei zählt die konkrete Aufgabe: Einarbeitung und komplexe Fallbesprechungen können gemeinsame Präsenz sinnvoll machen; konzentrierte Analysearbeit kann gut mobil funktionieren. Solche Unterschiede lassen sich regeln. Beschäftigte brauchen Verlässlichkeit bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Konkret sehe ich weniger regulatorische Hürden als vielmehr den Trend, Homeoffice wieder zurückzudrängen. Wer dies tut, sorgt für Unmut unter den Beschäftigten und wird wichtige Fachkräfte verlieren.

bm Bei Übernahmediskussionen wie der Übernahme der Commerzbank durch Unicredit geht es oft um Stellenabbau. Wenn Synergien notwendig sind, um im globalen Wettbewerb zu bestehen – welche ökonomisch tragfähigen Alternativen schlägt Verdi vor, um Arbeitsplätze zu sichern?

Ob eine Übernahme die Wettbewerbsfähigkeit stärkt, muss zunächst belegt werden. Gerade im Mittelstandsgeschäft zählen Kundenkenntnis und fundierte Kreditentscheidungen. Integrationskosten, IT-Risiken und mögliche Kundenverluste gehören ebenso in die Rechnung wie Einsparungen. Eine schwierige Integration kann ein Institut über Jahre lähmen.

Alternativen liegen darin, aus eigener Kraft neue Kunden und Geschäftsfelder zu erschließen, Prozesse zu verbessern und bei Technologie gezielt zusammenzuarbeiten. Die Institute müssen technologisch vorankommen. Dafür müssen sie Fachkräfte gewinnen, die Fähigkeiten ihrer Beschäftigten weiterentwickeln und ihnen gute Gründe bieten, langfristig zu bleiben.

Unsere ablehnende Haltung zur Übernahme der Commerzbank durch Unicredit bleibt bestehen. Die Belegschaften brauchen Sicherheit für Standorte und Arbeitsplätze. Wo Aufgaben entfallen, müssen interne Entwicklung und Vermittlung frühzeitig vorbereitet werden. Wiederholter Personalabbau ersetzt keine tragfähige Geschäfts- und Personalstrategie.

»Beschäftigte brauchen Verlässichkeit auch in der nächsten Veränderungsphase.«

bm Die Flut an ESG-Meldepflichten und Compliance-Vorgaben überrollt den Mittelbau der Banken. Zeigen Ihre Branchenbefragungen, dass dieser regulatorische Druck inzwischen eine größere psychische Belastung darstellt als der reine Spardruck der Vorstände?

Diese Rangfolge lässt sich aus unserer Befragung nicht ableiten. Deutlich wird aber die Belastung. Eine Rückmeldung aus der Befragung lautet: „Stetiger Anstieg der Arbeitsbelastung für älter werdende Belegschaft, keine gute Kombi."

Neue Meldeanforderungen können das verschärfen, etwa wenn Daten aus verschiedenen Systemen manuell zusammengeführt werden müssen. Das Management muss solche Aufgaben mit ausreichendem Personal, funktionierenden Prozessen und Qualifizierung hinterlegen. Hier kann Automatisierung entlasten. Unnötige Doppelmeldungen sollten abgebaut werden. Notwendige Risikokontrolle lässt sich aber nicht durch immer längere Arbeitstage organisieren.

bm Viele Banken klagen über das zu enge Korsett des Tarifvertrags im privaten Bankgewerbe. Wäre die Gewerkschaft bereit, mehr Öffnungsklauseln für betriebliche, individuelle Vereinbarungen zuzulassen, um den stark unterschiedlichen Geschäftsmodellen der Banken gerecht zu werden?

Über konkrete Modernisierung sprechen wir selbstverständlich. Wir fordern seit Jahren eine Modernisierung der Entgeltstruktur und Arbeitszeitregelungen in der Bankenbranche. Nur fehlen bei den Arbeitgeberverbänden derzeit scheinbar die Bereitschaft und die Kraft, diese Themen mit uns anzugehen. Unser Ansatz verbindet dabei einen verbindlichen tarifvertraglichen Rahmen mit passender betrieblicher Umsetzung. Eine Direktbank hat andere Aufgabenprofile als eine Filialbank. Beide müssen künftige Kompetenzbedarfe analysieren und Beschäftigten Entwicklung ermöglichen.

Auch individuelle Zeitwahlrechte schaffen Flexibilität. Pauschale Öffnungen, die lediglich Schutzstandards zur Disposition stellen, helfen dagegen wenig. Beschäftigte brauchen Verlässlichkeit auch in der nächsten Veränderungsphase. Gerade Flächentarifverträge

verhindern, dass wirtschaftlicher Wettbewerb auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen wird.

bm Der neue Manteltarifvertrag für die Sparda-Banken ist am Thema Samstagsarbeit gescheitert. Warum? Was spricht gegen eine Öffnung für Samstagsarbeit, sofern der Betriebsrat der jeweiligen Bank zustimmt?

Beim Gehalt haben wir eine Einigung erzielt. Beim Manteltarifvertrag besteht ein Dissens über die Samstagsarbeit. Unsere Beschäftigtenbefragung zeigt: 94 Prozent der Befragten sind mit dem freien Samstag zufrieden oder sehr zufrieden. 80 Prozent messen ihm eine hohe Bedeutung bei. Das ist ein klarer Auftrag, diesen Standard zu schützen. Gemeinsame Zeit für Familie, Freunde und Ehrenamt lässt sich nicht beliebig auf einen Dienstag verschieben.

Auch wirtschaftlich greift die Debatte zu kurz: Längere Servicezeiten sind noch keine Zukunftsstrategie. Der Einzelhandel versucht seit Jahren mit verkaufsoffenen Sonntagen zusätzliche Kunden anzuziehen und ist damit gescheitert. Denn längere Öffnungszeiten ersetzen kein tragfähiges Geschäftsmodell. Für Banken zählen überzeugende Angebote, gute Beratung und das Zusammenspiel digitaler und persönlicher Betreuung. Mehr Öffnungsstunden allein schaffen keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Die Zustimmung des Betriebsrats ersetzt keinen tariflichen Schutz. Eine allgemeine Öffnung würde den Konflikt unter wirtschaftlichem Druck in die Institute zu den Betriebsparteien verlagern. Nach Jahren der Verdichtung brauchen Beschäftigte Entlastung und mehr Selbstbestimmung, keine Ausweitung ihrer Verfügbarkeit.

bm Fintechs operieren meist ohne Tarifvertrag. Was heißt das für den Wettbewerb um Fachkräfte?

Fintechs können mit spannenden Aufgaben und Gestaltungsspielräumen punkten. Entscheidend ist, wie verlässlich diese Bedingungen auch unter Finanzierungsdruck bleiben.

Tarifgebundene Banken können mit gesicherten Standards, Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegsperspektiven überzeugen. Wer Fachkräfte gewinnen will, muss konkret erklären können: Welche Zukunft hast du hier? Welche Qualifizierung ermöglichen wir? Wie kannst du deine Arbeit gestalten?

bm Wie können Gewerkschaften mit Tarifverträgen im Fintech-Sektor Fuß fassen?

Wir sind dort längst aktiv. Praktisch alle unsere gewerkschaftlichen Erschließungsprojekte in der Bankenbranche betreffen inzwischen Fintechs, digitale Servicegesellschaften und digitale Finanzdienstleister. Je länger Beschäftigte dabei sind, desto deutlicher erleben sie, wo Einstiegsversprechen an Grenzen stoßen: bei Gehaltsentwicklung, Arbeitsbelastung oder beruflichen Perspektiven. Ein modernes Produkt garantiert keine modernen Arbeitsbedingungen.

Internationale Belegschaften bringen unterschiedliche Erfahrungen mit Gewerkschaften mit. Darauf stellen wir uns ein: mehrsprachig kommunizieren, Mitbestimmung erklären und zeigen, was gemeinsames Handeln verändern kann. Erfolgreiche Pilotprojekte bestätigen diesen Zugang.

»Längere Servicezeiten sind noch keine Zukunftsstrategie.«

Als Multibranchengewerkschaft organisieren wir Finanzbeschäftigte ebenso wie Techworker. Diese Erfahrungen verbinden wir und entwickeln mit den Beschäftigten passende Tarifverträge: für transparente Gehälter, verlässliche Arbeitszeiten, Qualifizierung und Sicherheit im Wandel. Auch in digitalen Geschäftsmodellen müssen Beschäftigte am wirtschaftlichen Erfolg teilhaben. ■