

Der Finanzdienstleister

Ein Magazin des

DBV

3|25

MITGESTALTEN STATT ZUSCHAUEN

Betriebsratswahl Frühjahr 2026 – sei dabei!

Kein altes Eisen
Neue BVV-Rente

Generation Z & Babyboomer
Wirklichkeit statt Klischee

HomeOffice versus Büro
Wie darf gearbeitet werden?

INHALT

EDITORIAL	Ein wichtiges Votum für die nächsten 4 Jahre	1
TITELTHEMA	Dein Betriebsrat braucht Dich!	2-3
SICHERE RENTE	Betriebliche Altersvorsorge auch nach über 100 Jahren noch aktuell!	4-5
HINGESCHAUT	Babyboomer & Generation Z: Bitte Vorurteile durch Realität ersetzen!	6-7
MIX DER ARBEITSORTE	HomeOffice versus Büro: „Flexibilität ist kein Bonus – sie ist ein Recht“	8-9
REPORTAGE	Commerzbank: Der Blick geht wieder nach vorn	10-11
AUFGEFALLEN	Videokonferenzen: Kamera ist „on“ – und ich bin trotzdem „off“	12
TARIFVERHANDLUNGEN	ING: Viele Freiheiten bei der Auswahl	13
RAT & TAT	Arbeitsrecht: Gesetzlicher Mindesturlaub ist besonders geschützt	14-15
	Arbeitsrecht: Rückzahlungsklauseln für Ausbildungskosten auf dem Prüfstand	15
SERVICE / KONTAKT	16

DBV-Seminare

Anwendbares Wissen & Training

Hier gelangen Sie
zu unserer
DBV-Seminarseite



Foto: fotogestoeber - stock.adobe.com

Für Interessenten aus dem betriebsrätlichen Bereich bietet unsere DBV-Bildungs-GmbH interessierten Betriebsratsgremien gern zu jedem Thema der Mitbestimmung Inhouse-Seminare an, für die wir gerne individuelle Angebote erstellen. Die Schulungen können auf Wunsch in den Häusern selbst, aber auch in nahe gelegenden Hotels stattfinden, die virtuelle Durchführung ist ebenfalls möglich.

Gerne bieten wir auch zu weiteren Themen individuell auf Ihre Gremium zugeschnittene Fachseminare an. Schreiben Sie uns dafür gern eine E-Mail an info@dbv-gewerkschaft.de.

Ein wichtiges Votum für die nächsten 4 Jahre

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Weihnachten steht vor der Tür. Und vielleicht geht es Ihnen ähnlich wie mir: Einige Geschenke gefallen einem auch selbst ganz gut – sonst würden wir sie wohl nicht auswählen. Irgendwie beschenken wir uns also auch selbst, und freuen uns gemeinsam mit den bald Beschenkten auf die gemeinsame Zeit und die Feier.

Die Betriebsratswahl im Frühjahr 2026 ist zwar nicht gerade eine Weihnachtsfeier – aber sie kann ein guter Start in die Zukunft sein. Nämlich dann, wenn wir als Beschäftigte in Banken und Versicherungen uns vorab die Kandidatinnen und Kandidaten genau anschauen, denen wir dann unsere Stimme geben. Auch hier gilt: Wir machen mit dem Votum weniger den Gewählten ein Geschenk, sondern vielmehr uns selbst.

Im Beitrag auf den Seiten 2/3 in dieser Zeitschrift zeichnen wir ein Bild, wie Betriebsräte sich aufstellen sollten. Neu gewählte Kandidaten brauchen Zeit, um hereinzukommen. Die bekommen sie: Der DBV steht in Fragen des BR-Organisation, bei den ersten Schritten mit und gegenüber HR oder Vorstand zur Verfügung; sowieso bei allen Themen aus dem Arbeitsrecht.

Die Aktiven im Artikel auf den Seiten 6/7 sind exzellente Mentoren ihres Fachs – und stehen beispielhaft für das DBV-Netzwerk, Arbeitsbedingungen auch vorausschauend im Sinne der Mitarbeitenden zu gestalten. Sie haben ihre Betriebe fest im Blick – und bauen Brücken zwischen Generationen, von denen Boomer und GenZ die prominentesten in der oft unsachlichen aktuellen Diskussion sind. In meinen 40 Jahren Berufsleben hörte ich schon früher Vorurteile, dass Alt und Jung völlig unterschiedlich ticken und dass das Zusammenarbeiten deshalb schwierig sei. Doch ich muss sagen: „Produktive“ und „unproduktive“ Charaktere gibt es in allen Altersstufen. Auch die Shell-Jugendstudie kommt wiederholt zum Ergebnis: Trotz aller Unterschiede können die Gemeinsamkeiten tragen – wenn alle das auch wollen und zulassen.

Nicht nur das schriftlich festgehaltene Recht, sondern die Frage wie es gelebt wird, prägen das Wohl und Wehe von HomeOffice/Mobilarbeit im Verhältnis zur Büropräsenz. In einem gedanklichen Streifzug schildert Wolfgang Ermann, wie derzeitige Sackgassen und Umwege für die Wahl eines gut funktionierenden Mix von Arbeitsorten zustanden kamen – und wie sich das wieder geradebiegen ließe (Seiten 8/9).

Eine Herzensangelegenheit ist mir persönlich eine auskömmliche Versorgung aller Kolleginnen und Kollegen nach dem Berufsleben. Heute bedeutet der „letzte Lebensabschnitt“ zum Glück nicht mehr nur ein paar Jahre Warten auf den Tod, sondern erfreulicherweise 20, 25, 30 und oft noch viel mehr Jahre Rentenbezug. Bei der materiellen Versorgung in den gewonnenen Jahren hilft die Betriebliche Altersversorgung. Z.B. „unser“ BVV, den der DBV 1909 in Person meines Vorgängers Max Fürstenberg mitgründete.

Der BVV bietet seitdem eine verlässliche, gut ausgestattete Zusatzrente neben der gesetzlichen Basisversorgung, lange allerdings nur in großen Häusern. Nun haben wir ein tarifliches Sozialpartner-Modell ins Laufen gebracht, dass die guten BVV-Leistungen auch Kolleginnen und Kollegen z.B. in Servicegesellschaften oder unversorgten Häusern anbietet, wie mein Kollege Sven Salbach aus der PCC Services GmbH der Deutschen Bank eindrucksvoll schilderte (Seiten 4/5 in dieser Zeitschrift). Auch so ein Geschenk, das man sich selbst machen kann!

Ich wünsche Ihnen ein schönes Fest mit Ihren Lieben. Kommen Sie gut ins Neue Jahr, und bleiben Sie uns auch 2026 gewogen!

Ihr/Euer Stephan Szukalski



Stephan Szukalski.
Foto: U. Reinker

Dein Betriebsrat braucht Dich!



Im **Frühjahr 2026** werden wieder tausende Betriebsratsgremien in Banken und Versicherungen gewählt. Ob ein starker Betriebsrat für Euch, die Beschäftigten, oder ein Wahlverein, der lieber die Weihnachtsfeier plant – Ihr entscheidet. Wir stehen klar für engagierte Betriebsräte und ziehen den Hut vor allen Kandidierenden. Sie investieren zusätzlich zu ihrer Arbeit Zeit und Verhandlungskraft, um Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Geht zur Wahl!

Egal, ob per Briefwahl vorab oder in Präsenz am Wahltag. Und wählt die Kandidatinnen und Kandidaten, von denen Ihr im Fall der Fälle am liebsten vertreten werden möchtet! Nur so bekommen eure neuen Betriebs- bzw. Personalräte ein starkes Mandat, für Euch und Eure Interessen einzutreten. Abgesehen davon: In den allermeisten Fällen gibt es bereits starke Betriebsräte.

Diese Kümmerer, auf die Ihr 4 Jahre lang angewiesen wart, brauchen im nächsten Frühjahr Eure Hilfe. Wer am Wahltag nicht wählen geht, bekommt halt nicht den Betriebsrat, den er haben möchte, sondern den, den er verdient!

Damit die Wahl gelingt, muss sie von **Wahlvorständen** vor Ort gut vorbereitet und durchgeführt werden. Dafür trainieren wir die Wahlvorstandsgremien und Interessenten – in kompakten und anschaulichen **Online-Schulungen** zugeschnitten auf die Ausgangslage in eurem Betrieb. Für ein auch kurzfristiges Webinar können sich alle Wahl-Organisatoren **mittels** Scan der am Ende des Beitrags stehenden **QR-Codes anmelden**.

Die Betriebs- und Personalräte sind spätestens ab Anfang Juni 2026 – nach Wahl und Konstituierung – im Amt. Sie müssen dabei keineswegs schon Meister ihres Fachs sein, sondern lediglich den Willen mitbringen, für ihre Kollegen (und letztlich das gesamte Unternehmen) Verantwortung übernehmen zu wollen, ohne dies als über-

Ob nun in Präsenz-Abstimmung ▶
vor Ort ...

mäßige Belastung zu empfinden. Ohnehin ist keine Frau und kein Mann ein „Universalwerkzeug“ zum Bearbeiten aller betrieblichen Fragen, sondern alle bringen ihre persönlichen Qualitäten in die Gruppe – das Gremium – ein. Gerade die Mischung aus „Neuen“ und „Alten“, aus frischen Denksätzen und aus Expertise, bringt später die Erfolge. Der eine wird konzentrierter Zahlenprüfer im Wirtschaftsausschuss, die andere „erste Verhandlerin“ im Knacken härterer Nüsse mit der Geschäftsführung.

In vielen Banken und Versicherungen gibt es bereits seit langem eine Arbeitnehmer-Vertretung in Form von BR/PR, die es meist geschafft hat, ein tragfähiges soziales Netz an kollektive Vereinbarungen zu knüpfen. Doch in so manchem kleineren Betrieb oder ausgelagerter Service-GmbH konnte oder wollte die Belegschaft keine BR oder PR erreichen. Bis dann doch ein größerer Missstand oder eine absehbare, einschneidende Umstrukturierung die Angestellten dazu brachte, ihr **Recht auf Gründung eines Betriebsrates** in Anspruch zu nehmen.

In diesem Frühjahr/Sommer 2025 fragten beispielhaft Kollegen aus der Awado Bankenberatung GmbH (Teil des Geno-Verbands) und aus dem Bankhaus RSA (eine oberbayerische Genobank) beim DBV nach Unterstützung bei der Errichtung eines BR – was der DBV gern tat. Einer örtlichen Arbeitnehmervertretung Anschub geben zu können ist immer wieder eine der erfüllendsten Dienste, die wir als Gewerkschaft leisten können. Im Zuge von Mitbestimmung durch Betriebsräte sind Vorstandsbeschlüsse keine einsamen Entscheidungen mehr, sondern sie werden viel stärker als zuvor wirklich zu einer nachhaltigen Grundlage geschäftlichen Erfolgs. Denn so er-



▲ ...oder per Briefwahl in den Tagen zuvor...

... das Wesentliche ist, ▶
das Kreuz zu machen!



Foto: Torsten Becker/stock.adobe.com

halten auch die Mitarbeiter und Azubis eine verlässliche Perspektive und bleiben so „ihrer Firma“ viel länger treu als einem Unternehmen, in dem betriebsratslos jede(r) für sich kämpfen muss. Und bald wachsen auch die neu gegründeten Gremien zu einer allseits geachteten Größe heran. Sie werden angesichts etwa von KI, neuen Geschäftsmodellen und sich ändernden Lebensbedürfnissen der Kolleginnen und Kollegen allerdings auch bleibend gefordert.

Oliver Popp

**Wahlvorstände können mittels dieser QR-Codes zeit-/
ortsnahe DBV-Schulungen anfragen:**



Zum Webinar
**Normales Wahl-
verfahren**



Zum Webinar
**Vereinfachtes Wahl-
verfahren**



Zum Webinar
Deutsche Bank AG



Betriebliche Altersversorgung – auch nach über 100 Jahren noch aktuell!

Die gesetzliche Rente allein reicht längst nicht aus, um im Alter finanziell abgesichert zu sein. Mit dem Tarifvertrag Altersversorgung zum „Sozialpartnermodell reine Beitragszusage“ haben BVV, DBV, ver.di und der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes nun eine Versorgungslücke geschlossen. Die neue Rentensäule schafft vor allem für bislang unversorgte Beschäftigte eine solide zusätzliche Altersvorsorge.

Seit über 100 Jahren steht der BVV für verlässliche betriebliche Altersversorgung im Bankgewerbe. Schon 1903 setzte sich Max Fürstenberg, damaliger DBV-Vorsitzender und damit einer meiner Vorgänger, für eine betriebliche Altersversorgung ein. Dabei hinterließ er einen solchen Fußabdruck, dass der BVV ihm nun eine besondere Ehre zuteilwerden ließ: Die mit der neu eingeführten reinen Beitragszusage verbundenen Produkte hören auf den Namen „MAXRENTE“.

Über all die Jahre blieb der BVV ein Garant für zusätzliche Rentenleistungen. Doch in den 1990er- und 2000er-Jahren stiegen etliche Arbeitgeber aus der betrieblichen Altersversorgung aus, für ausgegliederte Servicegesellschaften, aber auch Primärbanken. Viele der davon Betroffenen spüren dies heute in sich abzeichnenden Rentenlücken.

Wir verfolgen daher das Ziel, die BVV-Versorgung wieder zu stärken und allen Beschäftigten eine auskömmliche Rente zu ermöglichen. Auch die Arbeitgeber haben erkannt, dass eine attraktive betriebliche Altersvorsorge ein entscheidender Faktor ist, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Die Generationen Y und Z, Hauptbetroffene der demographischen Entwicklung, wissen solche Angebote zunehmend zu schätzen.

Gesetzliche Basis und Tarifabschluss

Das Betriebsrenten-Stärkungsgesetz eröffnete die Möglichkeit, tarifvertraglich Sozialpartnermodelle zu schaffen. Nach intensiven Verhandlungen konnte im Dezember 2023 der Durchbruch erzielt werden. Das Ergebnis: ein Tarifvertrag, der

Foto: Freepik.de



◀ Gutes Beispiel: Stephan Szukalski im Interview mit Sven Salbach (rechts), der das erste Erfolgsmodell der neuen Altersvorsorge in der PCC Services GmbH der Deutschen Bank vorstellte.

die Grundlage für eine leistungsfähige und renditestarke Zusatzrente bildet – eben die „MAX-RENTE“.

Die neue Vorsorge wird über den BVV umgesetzt und profitiert von dessen langjähriger Erfahrung und professioneller Kapitalanlage. Sie verzichtet bewusst auf klassische Garantien, um höhere Renditechancen zu ermöglichen. Zur Absicherung wurden dafür zusätzliche Sicherungsbeiträge vereinbart. Arbeitgeber und Arbeitnehmer zahlen grundsätzlich gleich hohe Beiträge, wobei für Geringverdienende besondere Lösungen vorgesehen sind.

Auch nicht tarifgebundene Unternehmen können den Tarifvertrag anwenden. Besonders für bisher unversorgte Kolleginnen und Kollegen bietet sich damit ein unkomplizierter Einstieg in die betriebliche Altersvorsorge. Bestehende BVV-Anwartschaften bleiben unberührt; auch das war uns wichtig.

Praxisbeispiel Deutsche Bank

Wie das Modell in der Praxis funktioniert, zeigt die Deutsche Bank: Auf Grundlage der tariflichen Mustervereinbarung konnte dort 2024 per Konzernbetriebsvereinbarung der Einstieg umgesetzt werden. Tausende Beschäftigte, vor allem in Servicegesellschaften, profitieren seit Anfang 2025 von der MAXRENTE.

Sven Salbach, Betriebsratsvorsitzender der PCC Services GmbH in Berlin und Mitglied unseres Verbandsrats, berichtet von durchweg positiven Reaktionen: „Seit 20 Jahren gab es bei uns keine Betriebsrente mehr – jetzt sind unsere Kolleginnen und Kollegen endlich wieder abgesichert.“ Auch die Umsetzung sei reibungslos verlaufen: verständliche Informationen, klare Prozesse und eine unkomplizierte Kommunikation zwischen HR, Betriebsrat und BVV hätten den Start erleichtert.

Das Beispiel PCC Services GmbH macht Schule – bis hin zu kleineren Genobanken.

Diese erfolgreiche Einführung wurde 2025 mit dem 1. Platz beim Deutschen bAV-Preis ausgezeichnet. Sven Salbach empfiehlt auch anderen Betriebsräten und Arbeitgebern, das Modell aktiv aufzugreifen und auf ihre Betriebe zu übertragen.

Ausblick: Breite Umsetzung und Weiterentwicklung

Das Beispiel macht Schule. Zahlreiche Institute – von Privatbanken bis zu großen bis kleineren Genossenschaftsbanken – zeigen Interesse am neuen Modell. Die reine Beitragszusage des BVV lässt sich flexibel in bestehende Strukturen integrieren. Wir stehen dabei beratend zur Seite und stellen die Mustervereinbarung gerne bereit.

Klar ist: Mit der neuen Rentensäule gehen die Arbeitgeber einen wichtigen Schritt zu mehr Wettbewerbsfähigkeit in einem anspruchsvollen Arbeitsmarkt. Beschäftigte wiederum gewinnen ein wirksames Instrument gegen Altersarmut, in einer Zeit, in der die Rente nicht mehr so sicher scheint wie in der Vergangenheit.

Unser DBV wird sich auch künftig für die Weiterentwicklung des Modells einsetzen. Gemeinsam mit den Partnern wollen wir die betriebliche Altersversorgung zukunftsfest gestalten – das bin ich persönlich schon meinem Vorgänger Max Fürstenberg schuldig!!

Stephan Szukalski



Der wegbereitende DBV-Vorsitzende Max Fürstenberg hob 1909 auch den BVV aus der Taufe.



Bitte Vorurteile durch Realität ersetzen!

Ein Gegensatz wird von Jungen und Alten hierzulande schon seit Längerem diskutiert: die vermeintlich „typischen“ Charakter-Eigenschaften der Babyboomer versus denen der Generation Z und die daraus anscheinend zwingend folgenden Gut- und Schlecht-Leistungen der beiden Generationen, die über 40 Jahre auseinanderliegen.

Bei genauer Betrachtung lässt sich aber feststellen: Viele Ältere schätzen die Qualitäten der Jüngeren, zum Beispiel mühe-los mit digitalen Werkzeugen zu arbeiten; und umgekehrt mögen viele aus dem Nachwuchs eher die verbindliche, strukturierte Arbeitsweise der Boomer. Auch Trendstudien wie „Jugend in Deutschland“ oder die geachtete „Shell-Jugendstudie“ (die seit 1953 alle 4-5 Jahre erscheint und deshalb auch die Babyboomer jung erfasst hat) weisen darauf hin: Die Generationen stehen sich nicht als kompakte Monolithe gegenüber, sondern sind in sich vielfältig und widersprüchlich.

Dennoch lassen sich Unterschiede zwischen Boomern und Gen Z erkennen. So sind die Jüngeren eine „Smartphone-Generation“ – sie benutzen das Gerät nicht nur, sondern es hat sie geprägt, auch in sozialen Verhaltensweisen und Erwartungen. Bei fast allen aus der Gen Z verschmelzen digitale und reale Welt. Sie organisieren praktisch ihr gesamtes Leben über soziale Medien. Wegen vieler Online-Optionen sind die heute 15- bis 30-Jährigen aber häufiger als frühere Generationen überfordert und können schwerer Entscheidungen treffen, sagen Jugendforscher.

Darum bleiben viele Junge unverbindlich – auch bereits gefällte Entscheidungen gelten nur so lange, bis sich Besseres anbietet. Andere setzen sich unter hohen Leistungsdruck, um in der digital-schnelllebigen Konkurrenz bestehen zu können. Als Ausgleich suchen sie Geborgenheit in der Familie, was digital-zentrierte Beziehungen meist



Die Einstellung der Generation Z zur Berufstätigkeit und ihren Pflichten hängt zu einem großen Teil vom Elternhaus ab. Bei einigen hat wohl die Freizeit ein wenig die Oberhand gewonnen. Über die Konsequenzen einer reduzierten Arbeitszeit machen sich diese jungen Leute aber offenbar wenig Gedanken – das böse Erwachen kommt später mit den dann reduzierten Rentenansprüchen.

— Ursula Feikes-Feilhauer
(72, DBV-Urgestein)



nicht bieten können. Hier zeigt sich: die Gen Z ist wohl die in sich heterogenste Kohorte überhaupt.

Die Gen Z sieht sich konfrontiert mit Krisen, wie den Kriegen in der Ukraine oder in Gaza und – was sie selbst in Form von Schulschließungen durchstehen musste – der Pandemie. Auch ungebremster Raubbau an Ressourcen und Natur sowie Umweltverschmutzung verstärken Sorgenfalten. Hinzu wächst die Erkenntnis der Jugend, dass Wohnraum in erstrebten Lagen knapper und teurer wird, dass die gesetzliche Rente immer weniger ausreicht und dass es kein Leichtes wird, eine Familie mit Kindern zu gründen.

Wiederum zeigen sich laut Studien verschiedene Reaktionsmuster der jungen Einsteiger: Die einen ziehen sich mehr ins Private und/oder in den Verdruss zurück und verschieben Lebenspläne. Die anderen handeln nach dem Motto: „Jetzt erst recht“, entwickeln eine starke Persönlichkeit und werden in ihrem Umfeld aktiv. So stellt die Shell-Studie 2024 eine „Re-Politisierung“ fest: 50 % der Gen Z interessieren sich (wieder) für lokale oder Bundespolitik – zwanzig Jahre zuvor sagten dies nur 34 %. Mit den Leistungen der politischen Parteien sind die meisten Jungen unzufrieden – aber sie haben zu 75 % Vertrauen in den Staat und die Demokratie selbst.



Angesichts der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen können wir uns keinen Generationenkonflikt leisten. Jetzt ist Zusammenhalt wichtiger denn je – über alle Altersgrenzen hinweg! Das erwarte ich sowohl von der Generation Boomer als auch von meiner eigenen Generation Z.

— Lukas Happe (29, Deutsche Bank Corporate Center)



Progressive „Jugendthemen“ sind für die Gen Z nicht die wichtigsten Fixsterne. So werden Gen-dern oder sexuell freiere Identifizierung von einer Überzahl nicht als sehr bedeutsam fürs eigene Leben gesehen. Wesentlich wichtiger ist für die Gen Z eine eher klassische Gerechtigkeit zwischen Frauen und Männern, und ansonsten auch (wieder) konservative Werte wie eine vertrauensvolle Partnerschaft oder ein „gutes Familienleben“ (jeweils über 90 % setzen dies als wichtigste Wünsche).

Und über 80 % der in der Shell-Studie erfassten jungen Mädchen und Jungen bzw. jungen Frauen und Männer streben nach stabilem Einkommen, sowie einem sicheren Arbeitsplatz. Die Tätigkeit soll Spaß machen und Sinn haben. Zugleich erwarten viele der Gen Z ein kontinuierliches und baldiges Feedback, wie ihre Arbeit eingeschätzt wird – dies aus der Gewohnheit, in ihrer digitalen Welt selbst oft zu „ liken“ oder bewertet zu werden. Dem sollten Chefs und ältere Kollegen mit mehr und angepasster Kommunikation und Einbindung gerecht werden.

Ergibt sich aus diesem Eigen- und Fremdbild der Gen Z nun ein „Zusammenprallen der Kulturen“? Jein, denn es sind zwar in den Verhaltens-



Der Renteneintritt der Babyboomer eröffnet uns Jüngeren einerseits Möglichkeiten für Karrierechancen und moderne Arbeitsweisen. Gleichzeitig habe ich größten Respekt vor der Arbeitskraft und dem Erfahrungsschatz, mit dem die älteren Spezialisten bei uns noch im Einsatz sind.

Vieles davon wird mit dem Abschied aus dem Arbeitsmarkt bedauerlicherweise verloren gehen.“

— Katharina Groß (24, BAG Bankaktiengesellschaft)



de oder in sozialen oder Protest-Bündnissen. Für die erbrachten Lebensleistungen wünschen sich die heute über 60-Jährigen Anerkennung– und sie erwarten eine entsprechend auskömmliche Rente, die sie oft schon beziehen.

Falls sie noch arbeiten, möchten sie auch zunehmend ein flexibleres, altersgerechtes Arbeiten passend zur aufgebauten Familie (Kinder, manchmal bereits Enkel, pflegebedürftige betagte Eltern). Viele Boomer wollen ihr Fachwissen an die Jüngeren weitergeben, auch zwischendurch abseits von zu formellen Arbeitgeberprogrammen. Und sie möchten von Tipps der Jüngeren für die digitale Welt profitieren. IT-Kompetenz in ihr (Arbeits-) Leben einzubauen gelingt nicht allen Babyboomern gut – manche bleiben lieber analog, woher bei der Gen Z das Klischee der „alten Technikdeppen“ kommt. Es trifft allerdings nur teilweise zu.

Ein zentraler Streit zwischen den Kohorten ist die Rente. Das heutige Umlageverfahren wird kollabieren (immer weniger Angestellte zahlen immer mehr Rentner), weil es der Gen Z nur noch eine Rente auf Grundsicherungsniveau sichern kann. „Verpassen“ deshalb die Babyboomer den Wohlstand der Gesellschaft, den ihre Eltern aufgebaut haben? Dieses Vorurteil lässt die Ursachen des Schwunds außer Acht (längeres Leben, das die Rente tragen muss, Generation Z und Vorgänger bekamen / bekommen selbst zu wenig Kinder) – und es übersieht die Möglichkeit, die Rentenvorsorge mit Aktien- oder Fondsanteilen für mehr Rendite neu aufzusetzen.

Konzepte wie höhere Besteuerung von Unternehmen – damit ersatzweise die Kapitalerträge die Rente finanzieren – sind wenig nachhaltig angesichts des ohnehin laufenden Nachdenkens vieler Firmen, aus dem „Hochkosten-Standort“ Deutschland abzuwandern. Dass sie sich selbst erheblich anstrengen müssen, erkennen und akzeptieren längst viele aus den Gen Z. Bevor etwas konsumiert werden kann, muss es erarbeitet oder erspart sein. Daran wird kein Weg vorbeiführen, egal, aus welcher Generation die Betroffenen stammen.

Das Aufeinander-Zugehen ist aber keine Einbahnstraße. Die Boomer müssen verstehen, dass Ideen und Arbeitsweisen der Gen Z nicht nur ein „Nice-to-have“ sind, sondern unerlässlich für eine zeitgemäße, aufgeschlossene Gesellschaft. In jedem Fall scheint klar: Schubladendenken ist das größte Hemmnis. Und eine Öffnung für die Wirklichkeit ist der beste Ansatz für die Konfliktlösung der Generationen.

Oliver Popp



Die Generation Z ist kleiner als wir Babyboomer, sie sind gesucht und werden gefördert. Life-Work-Balance und das Gehalt sind ihnen wichtig, sie bringen aber zugleich eine gute Leistung. Mit heutigen digitalen Mitteln ist mehr Freizeit möglich als damals, ohne den beruflichen Erfolg zu schmälern. Ich kenne viele der Gen Z, da mache ich mir für die Zukunft keine großen Sorgen. Die Jungen sehen einiges anders, aber sie haben auch viele unserer Qualitäten. Und eins ist klar: Ich fahre genauso gern Achterbahn wie die Gen Z!

— Stefan Linden
(65, VR-Bank RheinAhrEifel)



weisen Differenzen zwischen beiden Generationen festzustellen – aber auch Gemeinsamkeiten. Und vor allem kann das Trennende überwunden werden, wenn die Betroffenen miteinander reden.

Die Boomer sind heute 60 bis 75 Jahre alt, also in den letzten Zügen ihres Arbeitslebens oder schon in Rente. Dennoch bestimmen sie in Politik und Gesellschaft so kräftig wie kaum eine andere Gruppe. Viele der Älteren haben in der Kindheit klare Regeln und fest verbundene Familien und Ehen erlebt – und haben dies später entsprechend genauso gelebt, und blieben zum Beispiel ihr gesamtes Berufsleben oft treu bei einem Arbeitgeber.

Mit wirtschaftlichem Aufschwung kam bei den Boomern Konsumfreude auf, und sie verwirklichten einen höheren Lebensstandard. Zugleich engagier(t)en sich viele von ihnen in ihrer Gemein-



Babyboomer

bezeichnet die Generation, die in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg (ca. 1950–1964) geboren wurde.

Generation Z

bezeichnet die Altersgruppe, die ungefähr zwischen 1995 und 2009 geboren wurde.



Flexibilität ist kein Bonus – sie ist ein Recht

Zwischen Kontrolle und Vertrauen

„In manchen Unternehmen klingt es mittlerweile wie ein Befehlston aus der Vergangenheit“, sagt **Wolfgang Ermann, Gewerkschaftsvertreter aus Nürnberg**, als ich ihn auf die strengen Rückhol-Anweisungen in die Büros anspreche. „Da heißt es dann: *„Zurück ins Büro – sonst gibt's Konsequenzen.“* Das ist nicht nur weltfremd, das ist respektlos gegenüber den Beschäftigten, die seit Jahren beweisen, dass sie eigenständig arbeiten können.“ Viele Kolleginnen und Kollegen erleben genau das: Nach der Pandemie wurde viel Vertrauen aufgebaut – und jetzt wirken manche Entscheidungen wie ein Rückschritt. Wolfgang sieht darin ein strukturelles Problem: „Einige Führungskräfte verwechseln Präsenz mit Kontrolle. Aber das ist ein Missverständnis. Gute Arbeit entsteht nicht, weil jemand über der Schulter steht, sondern weil Rahmenbedingungen stimmen.“

Was Beschäftigte wirklich brauchen

Wolfgang sieht die jüngsten Zahlen zu den Arbeitsorten ähnlich wie ich: Immer mehr Unternehmen holen die Menschen wieder dauerhaft ins Büro zurück. „Das läuft an den Bedürfnissen vorbei“, sagt er. Die Mehrheit der Hybrid-Beschäftigten möchte eigentlich **drei Homeoffice-Tage pro Woche**, nicht nur zwei. Und besonders Jüngere sind bereit, für mehr Flexibilität sogar Gehaltseinbußen in Kauf zu nehmen.

„Das zeigt doch alles – für viele gehört mobiles Arbeiten inzwischen zur Lebensrealität. Und wenn Unternehmen das ignorieren, riskieren sie etwas. Rund **30 Prozent** der Beschäftigten mit strikten Präsenzregeln **überlegen, zu kündigen.**“ Wolfgang macht klar: „Das ist keine Befindlichkeit. Das ist ein Warnsignal.“

Gleichzeitig verdeutlicht er aber, **dass nicht alle Arbeitsbereiche dieselben Möglichkeiten haben.** „Wir müssen ehrlich sein: Kolleginnen und Kollegen in Bereichen mit direktem Kundenkontakt – etwa in Filialen – tragen eine besondere Verantwortung. Dort ist es nachvollziehbar, dass in der Woche maximal ein Tag mobiles Arbeiten möglich ist. Die Kundinnen und Kunden verlassen sich auf persönliche Beratung und Präsenz. Alles andere wäre weder betrieblich noch organisatorisch darstellbar.“

Für Bereiche ohne laufenden Kundenverkehr sehe es anders aus: „Wo Prozesse zentralisiert laufen – in Zentralen, Zentralinstituten, Back-Office-Einheiten oder in telefonischen Beratungsteams – sind bis zu **60 % mobiles Arbeiten** realistisch und sinnvoll. Hier zeigt die Praxis seit Jahren, dass es hervorragend funktioniert.“

„Mobiles Arbeiten macht uns produktiver“

Entscheidend ist für viele Kolleginnen und Kollegen die Produktivität. Auch hier überzeugt Wolfgang die Faktenlage: „60 Prozent der Führungs-

Rund

30%

der Beschäftigten mit strikten Präsenzregeln überlegen, zu kündigen



Foto: Halfpoint/stock.adobe.com

Wie frei kann ich ►
arbeiten? Daraus ergibt sich
meist der Erfolg – wie hier
im Heim-Büro.

Foto: DOUGLAS/stock.adobe.com



◀ Aus der Mode gekommen: Dominante Chefs, die kraft ihrer Position von ihren Mitarbeitenden Anwesenheit im Büro verlangen, führen ihren Betrieb nicht in die Zukunft.

kräfte berichten, dass hybride oder mobile Arbeit ihre Teams produktiver macht. Das ist ein enormer Anstieg.“

Besonders Tätigkeiten, die Konzentration oder Kreativität erfordern, gelingen im Homeoffice nachweislich besser. „Und wenn die Beschäftigten selbst sagen, dass sie zuhause ihre besten Ergebnisse erzielen – warum sollten wir das ignorieren?“ Für Wolfgang ist klar: „Der richtige Mix aus Büro und Homeoffice ist keine Mode, sondern ein Zukunftsmodell.“

Führung neu gedacht

Ein großer Teil des Problems liegt für ihn im Rollenverständnis mancher Chefs. „Es gibt immer

noch die Vorstellung, dass nur ein anwesender Chef ein guter Chef ist. Das ist Unsinn. Führung aus der Distanz funktioniert hervorragend – wenn man Vertrauen gibt und nicht kleinteilig kontrolliert.“

Ein Blick ins Ausland zeigt, dass es anders geht: In mehreren europäischen Ländern ist es selbstverständlich, dass Führungskräfte hybrid oder sogar in Teilzeit führen. Auch in Deutschland entwickelt es sich in diese Richtung: **„13 Prozent der Führungskräfte arbeiten bereits in Teilzeit.“** Und das ist kein halber Job. Viele sind effizienter als Vollzeitkräfte, weil sie klarer priorisieren und Verantwortung besser verteilen.“

„Es geht um Respekt – nicht um Anwesenheit“

Am Ende des Gesprächs wird Wolfgang besonders deutlich: „Flexibilität ist kein Privileg und kein Nice-to-have. Es ist ein Ausdruck von Respekt gegenüber den Beschäftigten. Und es ist ein wirtschaftlicher Vorteil. Unternehmen, die Vertrauen geben, bekommen Motivation und Qualität zurück.“

Er macht eine kurze Pause. „Die Zukunft der Arbeit entscheidet sich **nicht** daran, **wo** wir arbeiten – **sondern wie wir miteinander arbeiten.** Und das geht nur mit Vertrauen, Beteiligung und echter moderner Führung.“

Gespräch: Oliver Popp

13%

der Führungskräfte
arbeiten bereits
in Teilzeit



60 % der Führungskräfte berichten, dass hybride oder mobile Arbeit ihre Teams produktiver macht.

— Wolfgang Ermann

Foto: privat





Commerzbank: Der Blick geht wieder nach vorn

Mit großem Aufwand treibt die italienische UniCredit nun seit September 2024 ihre Strategie zur Übernahme der Commerzbank voran. Das Kalkül aus Mailand war wohl, offensiv die wichtigsten Akteure in Deutschland schnell für die eigenen Pläne zu gewinnen. Doch nach kurzer Überraschung folgte eine Gegenbewegung aus Bankleitung, Arbeitnehmervertretungen, Politik und einigen der übrigen Anteilseigner. Gemeinsam bauten sie die positive Entwicklung der „Mittelstandsbank“ markant aus, die die Commerzbank bereits zuvor schon erfolgreich eingeleitet hatte.

Wesentlich ist zudem die neue, deutlich gewachsene Zuversicht im Haus, die zu einer spürbar verbesserten Grundstimmung unter den Kolleginnen und Kollegen geführt hat. Das bestätigen gerade jene, die das Unternehmen länger kennen. So etwa Kerstin Ott, die seit vielen Jahren Teil des Unternehmens ist: „Viele Beschäftigte sagen sogar, dass sie wieder mit Spaß für die Bank arbeiten“, meint die Betriebsrätin – was während der oft lähmend erfolglosen 15 Jahren zuvor kaum je der Fall war. „Vor allem setzt die Aufbruchstimmung Kräfte frei, die sonst ungenutzt geblieben wären.“

Die Commerzbank meldet starke Zahlen: 2025 soll ein Nettogewinn von 2,5 Milliarden Euro erreicht werden – wegen guter Bereichsergebnisse, hoher Zinsüberschüsse und wegen weiter gesunkener Kosten. Mit anvisierten 57 Cent Aufwand

pro erwirtschafteten Euro unterbietet die Bank sogar den ehrgeizigen Effizienzwert der Deutschen Bank.

Dies dient einem Ziel: Aktienkurs und damit Börsenwert der Commerzbank so zu steigern, dass die Übernahme für die UniCredit zu teuer bleibt. Die Aktie notiert seit Sommer über der Schwelle von 30 Euro – mehr als eine Verdopplung binnen 12 Monaten. Das dürfte die wesentliche Abwehrlinie sein. Ein laufendes Aktienrückkaufprogramm verknüpft das Angebot und gibt dem Kurs zusätzlich Schub. Zusätzlich will die Bank mit weiter hohen Dividenden – die sie sich derzeit leisten kann – die Anteilseigner an Bord halten, damit sie kein eventuelles Kaufangebot aus Italien annehmen.

Ein weiterer Beleg für den gemeinsamen Kurs „Eigenständigkeit“ ist der angekündigte Abbau von rund 3.900 Vollzeitstellen bis Ende 2027, davon 3.300 im Inland. Ein Institut mit niedrigeren

Foto: O. Popp

◀ Markante Wegzeichen: Die Bank und ihre Beschäftigten sind gekommen, um (selbstständig) zu bleiben.

Personalkosten gilt an der Börse schlicht als effizienter – und das treibt den Börsenkurs weiter nach oben. Geschäftsführung und Betriebsrat einigten sich überraschend schnell auf einen sozial verträglichen Stellenabbau. In der ersten Runde des Freiwilligenprogramms bekundeten bis Ende Oktober etwa die Hälfte der Angeschriebenen, das Angebot einer Alterslösung annehmen zu wollen.

„Unser Sozialplan ist im Grundsatz gut, einzelne Instrumente wurden auch weiter verbessert“, bestätigt DBV-Vorstandsmitglied Marcus Bourauel, Betriebsrat in der Commerzbank-Zentrale (Liste UNO – Die Unabhängigen), mit Blick auf das jüngste Altersteilzeit-Programm der Bank, das bei dem begonnenen Abbau zuerst zur Anwendung kommt. Mit einer Laufzeit von im Standard sieben Jahren bis einem Rentenbeginn mit 65 Jahren, einer attraktiven Basis und derzeit einer Zusatzprämie von 50.000 Euro wird es recht häufig nachgefragt. Einigen gelingt so der abschlagsfreie Übertritt in die Rente.

Herausforderung für die Jüngeren im Sozialplan

Allerdings lässt sich bei Abbauprogrammen und der Gestaltung von Sozialplan-Instrumenten branchenübergreifend für die etwas Jüngeren etwa von 56 bis 59 Jahren regelmäßig nur der frühestmögliche Rentenbeginn mit 63 vereinbaren. Dadurch zahlen sie danach bis zum 67. Lebensjahr keine Beiträge ins Rentenkonto ein und müssten zusätzlich einen Abschlag von bis zu 14,4 % auf die Rente mit 63 hinnehmen. „Wir nehmen auch bei uns entsprechende Störgefühle bei den interessierten Kolleginnen und Kollegen wahr und sprechen mit der Bank, dass die übrigen Sozialplaninstrumente zumindest mit einer Laufzeit bis 65 berechnet werden müssen, um das Ziel der Sozialverträglichkeit sicherzustellen. Dann wäre die Renteneinbuße nicht so schmerzhaft“, nennt Marcus Bourauel ein wichtiges soziales Ziel.

Und er macht auch klar: „Auch die vom Gesetzgeber geänderten Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, mit 63 Rente zu beziehen und weiterzuarbeiten, helfen dann nicht – ebenso wenig die Einführung von Steuerfreibeträgen – wenn der Trend zum Stellenabbau fortgesetzt wird. Denn wo sollen die Frührentner dann eigentlich arbeiten?“

Wenn Kollegen den Ausstieg in eine frühere Rente erwägen, stellt sich daher auch aus den vorgenannten Gründen zunehmend die Frage, wie sich Steuern und Sozialabgaben je nach Lebenslage gestalten und optimieren lassen. Das UNO-Beratungsteam bietet dazu in Kooperation mit



▲ Motivatoren: Kerstin Ott, Marcus Bourauel, Petra Mücke und Alexander Michaut sehen Zuversicht in der Commerzbank.
Foto: privat.

Experten der DBV-Partnerin Vereinigte Lohnsteuerhilfe (VLH) Online-Infos und -Fragerunden an. In vier Veranstaltungen wählten sich bisher rund 2.500 Teilnehmende aus Frankfurt und bundesweit ein – und rund 400 neue CoBa-Kollegen erhielten jüngst aufschlussreiche Einsichten. Fortsetzung folgt.

All diese Maßnahmen dienen dazu, die Bank und ihre Beschäftigten für eine selbstgestaltete Zukunft fit zu machen. Die Aussichten dafür stehen nicht schlecht – und verbessern sich offenbar weiter: „Trotz der guten Konditionen streben die



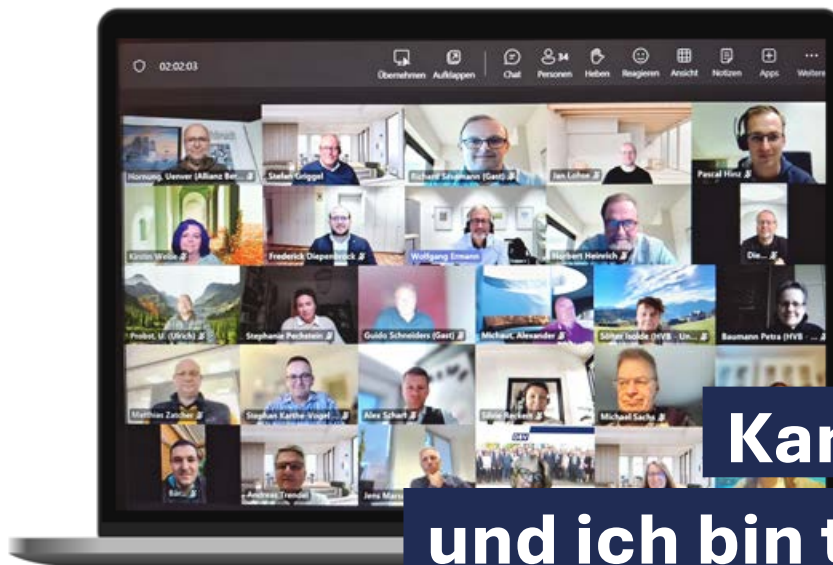
Viele Beschäftigte sagen sogar, dass sie wieder mit Spaß für die Bank arbeiten.

— Kerstin Ott

Mitarbeiter nicht danach, die Bank zu verlassen. Im Gegenteil: Sie erkennen, dass es sich lohnt, zu bleiben. Das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm ComShare bietet derzeit richtig gute materielle Vorteile“, ist Marcus Bourauel angetan.

Aus Sicht von Marcus Bourauel schließt sich das Zeitfenster für eine ökonomisch am Ende wenig sinnvolle und für die Commerzbank bedrohliche Übernahme aus Italien zunehmend – zugunsten eines eigenständigen Kurses, der letztlich sowohl für die Commerzbank, ihre Kunden, Mitarbeitenden und Eigentümer als auch für UniCredit selbst die bessere Perspektive bietet.

Oliver Popp



◀ Auf Empfang: Unser DBV-Verbandsrat trifft sich regelmäßig per Video – und Themenaufmachung wie auch Moderation gewährleisten eine hohe Aufmerksamkeit.
Foto: O. Popp

Videokonferenzen

Kamera ist „on“ – und ich bin trotzdem „off“

„Mach mal bitte deine Kamera an!“ – so beginnt oft ein Videocall. Dahinter steckt die Erwartung: Alle sind präsent und aufmerksam. Doch die Praxis zeigt anderes. Manche Köpfe wirken ständig präsent, ohne immer Sinnvolles beizutragen. Andere bringen kurze, aber wertvolle Impulse – und gehen dennoch oft unter.

Das Ungleichgewicht trägt dazu bei, dass die Beteiligten des Calls in die bekannte „Chef“-Richtung argumentieren – kreative oder kritische Ansätze dagegen selten verfolgt werden. Gerade hybride Konferenzen – ein Teil der Teilnehmenden ist vor Ort, ein anderer „nur“ per Video ausgewählt – sind heikel. Denn die örtlich Anwesenden können sich über Vor-, Zwischen- und Nachgespräche, über Blicke und Gesten austauschen – was Online-Gästen verwehrt ist. Außerdem zögern zurückhaltende, fachlich gute Mitarbeitende mit Wortmeldungen aus Sorge, in großen Konferenzen per Kamera und womöglich schwankender Internet-Anbindung nicht souverän und punktgenau herüberzukommen – was viele potenziell gute Beiträge einschränkt oder gar verhindert.

Mehrheit schaltet nur optisch ein

92 % der Teilnehmer einer Erhebung gaben zu, während Videocalls regelmäßig etwas anderes parallel zu machen, etwa Kunden-Mails checken. Dadurch leidet die allgemeine Aufmerksamkeit, Diskussionen ufern aus (auch, weil laut einer anderen Umfrage 63 % der Call-Organisatoren keine klare und realistische Agenda vorgeben), sich Bemühende sind später frustriert, und Entscheidungen werden auf mangelhafter Basis getroffen.

Stringenter Moderations-Rahmen hilft

Eine detaillierte Tagesordnung senkt den Druck, weil Introvertierte dann leichter zu ihrem Einsatz kommen. Eine gute, getestete Technik zum

Beispiel mit zusätzlichen Kameras auf FlipCharts etc. reduziert die „toten Winkel“ für Remote-Teilnehmer in Präsentation und gemeinsamer Arbeit. Eine gute Moderation spricht auch die Remote-Mitmachenden gezielt persönlich an, wenn ihr Fachgebiet oder Thema relevant wird – sodass sich alle in Form und Inhalt gut beteiligt fühlen.

Wesentlich ist auch: Nach dem Meeting laufen nicht alle ungesteuert auseinander – sondern die Einladenden fragen die Teilnehmer direkt nach, wie sie Beteiligung, Verständlichkeit und generellen Nutzens des Calls empfanden. Nur so können ähnliche Meetings künftig verbessert werden (was auch kommuniziert werden sollte: „Wir gehen auf Euch ein“). Und nur so können auch eine griffige Zusammenfassung und To do's erstellt werden, damit das nächste Treffen gut gelingen kann.

Positive Vorbilder gesucht

Um solche positiven Ansätze gegen die eingeschlichene Routine durchzusetzen, sind Führungskräfte wichtig, die Vorbild sind und die Moderatoren unterstützen, die gute Videocalls auf die Beine stellen. Abwägende Naturen gewinnen dann Vertrauen, sich ohne Leistungsdruck in der Videoschaltung einzubringen.

Und: Erreichbarkeit sollte Anfang, Ende und gesundes Maß haben. Dann sind zum Beispiel Teilzeitkräfte oder Eltern nicht von vornherein benachteiligt. Manchmal helfen auch klare Zeitregeln für einzelne Statements, flexibles Verschieben oder klar definierte videocall-freie Zeiten. Damit aus bloßer Sichtbarkeit wieder oder erstmals Teilhabe für alle wird.

Oliver Popp

92 %

der Teilnehmer einer Erhebung gaben zu, regelmäßig etwas anderes parallel zu machen

ING

Viele Freiheiten bei der Auswahl

„Das ist ne runde Sache!“ „Könnt ihr gern weiter so machen!“ – so reagierten die Kolleginnen und Kollegen in der deutschen ING auf die Leistungen des Haustarifvertrags, den die DBV-Tarifkommission bis Ende 2027 festschreiben konnte. Rechtzeitig vor diesem Termin werden wir dann zu Gunsten der Beschäftigten in der Direktbank in neue Verhandlung gehen.

Die Basis dafür stimmt. „Wir bedanken uns sehr für die vielen positiven Rückmeldungen aus unserer Belegschaft“, freut sich Ulrich Probst, der das Verhandlungsteam bereits seit 8 Jahren leitet. Insbesondere die geschlechtsunabhängige „Familienstartzeit“ kommt gut an: Hier können ING-Angestellte für 4 Wochen in bezahlten Sonderurlaub gehen – ab dem Tag der Geburt ihres Kindes. Die Regelung gilt seit Januar 2025 und damit schon lange, bevor die Gesetzgebung sich eventuell zu einer ähnlichen Lösung durchringt – und trifft auf reges Interesse.

Das „Gesundheitsbudget“ ist seit diesem Jahr von 300 auf 500 Euro jährlich erhöht worden. Damit können Kolleginnen und Kollegen aus einem langen Katalog Vorsorge-Untersuchungen oder Sportangebote nutzen. „Das Budget bietet wirklich viele Freiheiten bei der Auswahl bis hin zur Jahreskarte fürs Schwimmbad, und keine beschränkende Kontrolle vom Unternehmen“, loben die Mitglieder der Haustarifkommission des DBV.

Doppelt profitieren mit LearnING & Bildungsurlaub

Eine weitere beliebte Tarifsäule ist die Möglichkeit, den Bildungsurlaub mit dem Bildungsbudget „LearnING“ zu kombinieren. Folglich gibt es 1 Woche pro Jahr freie Zeit für Weiterbildungen, in denen zugleich das bis zu 1500 Euro angesparte Budget für Kurse investiert werden kann. In der Kombi fragen viele „Löwinnen und Löwen“ zum Beispiel Sprachkurse nach. Das Angebot muss förderfähig sein, sowohl vonseiten des Bildungsurlaubs als auch des Bildungsbudgets. „Die Auswahlmöglichkeiten sind vielfältig, da ist für jeden was dabei!“, meint Heike Halbmeier aus der Haustarifkommission. Zudem gilt die Kombination für alle ING-Standorte.

In Sachen Eingruppierung von Jobprofilen sind wir in einem fortwährenden Verhandlungsprozess, um die sich verändernden Tätigkeiten immer möglichst zeitnah leistungsgerecht vergütet zu bekommen. Bianca Geveke: „Stellenprofile

entwickeln sich, das behalten wir immer im Blick und passen an, falls nötig. Darüber hinaus berücksichtigen wir auch die Auswirkungen von KI auf die Jobs. Da vertreten wir die Interessen der Mitarbeitenden, die künftig mit der KI arbeiten oder sich auf solche Jobs entwickeln möchten. Und wir müssen auch eine tarifliche Lösung finden für die Kolleginnen und Kollegen, die nicht mehr mit-



▲ Die DBV-Haustarifkommission hat manche guten Leistungen in der deutschen ING bis Ende 2027 gesichert.

Foto: Renatus Fischer

kommen, zum Beispiel durch ordentliche Konditionen der Altersteilzeit oder des Vorruhestands.“

In der Aufsichtsratswahl des Frühjahr 2026 treten aus der Haustarifkommission Martin Bärwolf, Marie-Louise Ströhler, Renatus Fischer und Bianca Geveke an. Wir drücken allen die Daumen für ein möglichst starkes Votum aus den Reihen der ING-Beschäftigten!

Oliver Popp

Das Bundesarbeitsgericht entschied zum Fortgelten des Mindesturlaubs und zu Rückzahlungsklauseln bei Fortbildungen.

Gesetzlicher Mindesturlaub ist besonders geschützt

In zwei neuen Urteilen stärkte das Bundesarbeitsgericht (BAG) die Bestandskraft von Urlaubsansprüchen. Urlaub ist ein sehr hohes Gut, bestätigten die Erfurter Richterinnen und Richter – seine Bedeutung für Erholung und Gesundheitsschutz von Arbeitnehmern hebt die Ruhezeiten aus der Reihe anderer Arbeitsbedingungen heraus.



Das sagt unsere DBV-Syndikusanwältin Stephanie Pechstein dazu:

Gerade der gesetzliche Mindesturlaub (20 Tage pro Jahr bei einer 5-Tage-Arbeitswoche) kann kaum abbedungen werden – selbst dann nicht, wenn der / die Arbeitnehmer(in) das (zunächst) selbst so will, um andere Ziele zu erreichen. Zum Glück für die Beschäftigten!

Foto: privat

Fall 1

Hier entschied das BAG (Urteil vom 3. Juni 2025, Aktenzeichen 9 AZR 104/24), dass Arbeitnehmende nicht wirksam auf bereits entstandenen gesetzlichen Mindesturlaub verzichten können, auch nicht in einem gerichtlichen Vergleich zur Beendigung eines Arbeitsverhältnisses. Dies gilt selbst dann, wenn dieses Ende bereits feststeht und klar ist, dass der oder die Betreffende – wegen Krankheit arbeitsunfähig – den Mindesturlaub bis zum eigenen Ausscheiden nicht mehr nehmen können.

In der Sache war der Arbeitnehmer bereits länger arbeitsunfähig erkrankt, als er sich per Vergleich mit seiner Arbeitgeberin auf eine Beendigung seines Arbeitsverhältnisses zu Ende April 2023 einigte. Die damit verbundene Abfindung sollte alle gegenseitigen Ansprüche erledigen. Doch der Kläger gab noch vor Abschluss des Vergleichs

zu bedenken, dass er nicht auf seinen gesetzlichen Mindesturlaub verzichten könne. Einige Wochen nach Vergleichsschluss forderte er diesen Urlaubsanspruch als Abgeltung anteilig (7 Tage) für das Jahr 2023 ein – was der Arbeitgeber zurückwies.

Das BAG gab dem Kläger Recht. Zum einen entsteht der Urlaubsanspruch gleichwertig auch bei Arbeitsunfähigkeit. Zum anderen können Arbeitnehmer gar nicht über ihren gesetzlichen Mindesturlaub verfügen. Urlaub inklusive seines Schutzzwecks darf laut § 13 Absatz 1 Satz 3 Bundesurlaubsgesetz durch kein Rechtsgeschäft beschränkt werden. Der Urlaub ist im bestehenden Arbeitsverhältnis in natura (als Freizeit) zu gewähren und zu nehmen, nur nach Ende des Arbeitsvertrags kann er monetär abgegolten werden.

Oliver Popp

Fall 2

Auch in diesem Fall muss der Arbeitgeber die strittigen, ausstehenden Urlaubsansprüche an die Arbeitnehmende abgelden. Hier war die Frau seit 2010 bis zur Beendigung Ende Juni 2023 unter Ar-

beitsvertrag, die letzten 8 Jahren davon komplett arbeitsunfähig erkrankt. In einer individuellen Regelung in ihrem Arbeitsvertrag war eingeräumt, dass die Urlaubsansprüche der Vorjahre, die we-

gen Arbeitsunfähigkeit nicht genommen werden können, unbefristet fortbestehen – explizit auch über einen Übertragungs-Zeitraum bis zum 30. April des Folgejahres hinaus. Einzige Beschränkung in der Vereinbarung: Die Entfristung gilt nur für den gesetzlichen Mindesturlaub.

Die Arbeitnehmerin klagte nach Ende des Arbeitsvertrags auf Abgeltung von wegen Erkrankung nicht genommener 144 Urlaubstage aus 5 Jahren. Das BAG gab dieser Klage statt (Urteil vom 15. Juli 2025, Aktenzeichen 9 AZR 198/24). Grund: Die Individual-Vereinbarung schließt den Verfall des Urlaubs tatsächlich unbefristet wirksam aus. Und die spezielle Regelung verdrängt die allgemeinen Fristen des Erlöschens von Urlaubsansprüchen im

Folgejahr (bundesdeutsch vielfach zunächst 3 oder 4 Monate; später nach EU-Recht bei Langzeiterkrankung, die das Nehmen von Urlaub verhindert, 15 Monate nach Ende des Urlaubsjahres – diese Position nahm der Arbeitgeber ein).

Oliver Popp



Das sagt unsere DBV-Syndikusanwältin Stephanie Pechstein dazu:

Das BAG weist daraufhin, dass die 15-Monats-Frist letztlich nur eine deutsche Auslegung in Übertragung des Unions-Rechts in nationale Bestimmung sei. Das grundlegende EU-Recht selbst gibt strenggenommen keine solche Befristung vor. Insofern bleiben für die Arbeitnehmenden günstigere Vereinbarungen – zu Recht wie in diesem Fall – bestehen.

Rückzahlungsklauseln auf dem Prüfstand

Ausbildungskosten müssen auch bei vorzeitiger Kündigung nicht immer zurückgezahlt werden

Auch in vielen Banken und Versicherungen müssen Beschäftigte aufwändige Fachausbildungen ablegen, damit sie später als Spezialisten arbeiten können oder die Aufsicht dies zulässt. Weil diese meist zeit- und kostenintensiv sind, sichern sich Unternehmen mit Rückzahlungsklauseln ab. Kündigt der betreffende Arbeitnehmer dann innerhalb einer bestimmten Frist von zum Beispiel 2 oder 3 Jahren nach der Ausbildung, muss er oder sie die Kosten dafür zurückzahlen. So soll verhindert werden, dass Beschäftigte mit den neuen Fertigkeiten schnell zu Wettbewerbern abwandern.

Einen solchen Fall sah ein Arbeitgeber gekommen, als ein Beschäftigter nach weniger als zwei Jahren kündigte, mehr als ein Jahr vor Ablauf der Rückzahlungspflicht. Deshalb forderte das Unternehmen nicht nur einen Großteil der Ausbildungskosten, sondern auch die (um ein Mehrfaches höhere) Vergütung des Mannes zurück.

Doch der Beklagte wies diese Forderung von sich, da die Klausel ihn unangemessen benachteiligen würde. Dieser Argumentation folgte bereits das erstinstanzliche Arbeitsgericht – die Summe muss nicht erstattet werden. Begründung: Die Regelung gehe tatsächlich deutlich über das angemessene Maß hinaus. So könne der Arbeitnehmer laut Klausel sogar dann zur Rückzahlung aufgefor-

dert werden, wenn der Arbeitgeber ihm kündige, zum Beispiel wegen „mangelnder Sorgfalt“.

Das LAG Köln (Urteil vom 19. August 2025, Aktenzeichen 7 SLa 647/24) erweiterte die Begründung noch mit der Klarstellung, dass eine Rückzahlungsklausel nur wirksam sei, wenn der Angestellte ohne jeden triftigen Grund kündige und die Kündigung eng im persönlichen Verantwortungsbereich des Beschäftigten begründet ist. Der Arbeitgeber könne nicht nach billigem Ermessen die Rückzahlungspflicht auf alle möglichen Beendigungsgründe ausweiten.

Wenn wie in diesem Fall die Regelung in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) festgelegt sei, muss diese zudem einer verschärften Prüfung nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) standhalten – was in dieser Sache nicht der Fall sei.

Außerdem könne ein Arbeitgeber nicht wie hier die „Freistellungs“-Vergütung während der Ausbildung zurückverlangen. Denn der Arbeitnehmer habe seine Arbeitskraft zu Beginn der neuen Tätigkeit schlicht für die Ausbildung zur Verfügung gestellt – und die Fortbildung war unerlässlich für die Spezialistenstelle. Insofern sind die Bezüge während der Ausbildung Vergütung für geleistete Arbeit und können nicht zurückgefordert werden.

Oliver Popp



Das sagt unsere DBV-Syndikusanwältin Stephanie Pechstein dazu:

Klauseln zur Rückzahlung müssen stets genau regeln, welche Kosten unter welchen Umständen rückforderbar sein sollen. Ebenfalls gilt: Die Vereinbarungen müssen vor Beginn der Fortbildung abschließend geklärt sein und dürfen nicht erst währenddessen geschlossen werden.

Der DBV – schnelle & fachgerechte Unterstützung

DBV-Hauptgeschäftsstelle

RA Stephanie Pechstein



Kreuzstraße 20
40210 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 54 26 81 0
info@dbv-gewerkschaft.de
www.dbv-gewerkschaft.de

Geschäftsstelle Nord

Ute Beese



Tel.: 0511 / 8 97 83 12
Mobil: 0172 / 54 35 103
beese@dbv-gewerkschaft.de

Geschäftsstelle Mitte

Oliver Popp



Mobil: 01522 / 9 26 10 41
popp@dbv-gewerkschaft.de

Geschäftsstelle Süd

Wolfgang Ermann



Mobil: 0172 / 89 63 366
ermann@dbv-gewerkschaft.de

Unsere Tarifkommissionen für Sie am Verhandlungstisch



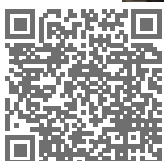
◀ Tarifkommission Private Banken

Hier stets auf aktuellem Stand



◀ Tarifkommission Öffentliche Banken

Unsere Aktiven hier online



◀ Tarifkommission Genossenschaftsbanken

Die Mitglieder der Geno-Tk hier



◀ Tarifkommission Private Versicherungen

Unsere Verhandelfnden hier

Sie sind DBV-Mitglied und Ihre Daten ändern sich?

Falls Name, Konto, Adresse oder Arbeitgeber neu sind, oder sich Ihre Tarifgruppe geändert hat – teilen Sie uns dies gern mit! Füllen Sie dafür die Änderungen in unseren Mitglieds-Formular [hier online](#) aus oder scannen Sie den nebenstehenden QR-Code.



WIR ist stärker als ich

Wir sind seit mehr als 130 Jahren die Fach- und Branchengewerkschaft für Beschäftigte von Volks- und Raiffeisenbanken, Privaten und Öffentlichen Banken sowie Privaten Versicherungsunternehmen. Unseren Mitgliedern bieten wir arbeits- und sozialrechtliche Beratung und Rechtsschutz, und schließen Tarifverträge mit den vier Arbeitgeberverbänden der Branche. Darüber hinaus bündeln wir die Interessen tariflich und außertariflich bezahlter Mitarbeiter und vertreten diese in zahlreichen Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräten.

Wir sehen uns als Mitmach-Gewerkschaft. Unsere Entscheidungsgremien sind mit Bank- oder Versicherungsmitarbeitern besetzt. Unsere angestellten Mitarbeiter haben ihren Berufsweg entweder selbst in der Branche begonnen, oder kennen diese bereits seit Jahrzehnten aus Gewerkschaftssicht.

Zu politischen Fragen äußern wir uns nur, wenn die Interessen von uns Beschäftigten direkt betroffen sind.

Wir sind politisch neutral und für „jeden“ und „jede“ offen, der auf dem Boden der freiheitlich-demokratischen Grundordnung steht.

Uns Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht unser gerechter Anteil an der Wirtschaftsleistung der Branche zu. Wir wollen von den Arbeitgebern mit der gleichen Aufmerksamkeit und Fürsorge behandelt werden, wie Kapitaleigner, Kunden und Politik.

Foto: Philip Steury/stock.adobe.com



Was wollen wir?

- Wir setzen uns dafür ein, dass wir Beschäftigte unseren Anteil am Ergebnis der Banken und Versicherungen erhalten. Die erreichten hohen Arbeits- und Sozialstandards der Branche wollen wir verteidigen und ausbauen.
- Wir tragen dazu bei, dass die Branche Ihren Anteil für den Erfolg der Gesellschaft leistet, ohne dass Wohlergehen und Anliegen von uns Beschäftigten darunter leiden.
- Wir überzeugen tagtäglich Beschäftigte davon, in Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräten, aber auch gewerkschaftlichen Gremien mitzuarbeiten, ohne aus diesen Ämtern persönlichen Nutzen zu erstreben.
- Wir stehen für unsere freiheitlich-demokratische Grundordnung und die soziale Marktwirtschaft, die beide heute mehr denn je bedroht sind, engagiert ein.

Monatliche DBV-Mitgliedsbeiträge

Stufe 1:	Auszubildende, Rentner/innen, Mitarbeiter/innen in Elternzeit & Mutterschutz, Geringfügig Beschäftigte Gehalt bis 1.300,- Euro brutto	9,00 Euro
Stufe 2:	Gehalt von 1.301,- bis 2.621,- Euro brutto	15,50 Euro
Stufe 3:	Gehalt von 2.622,- bis 4.117,- Euro brutto	22,00 Euro
Stufe 4:	Gehalt von 4.118,- bis 5.792,- Euro brutto	28,80 Euro
Stufe 5:	ab Gehalt 5.793,- Euro brutto	33,80 Euro

Beiträge sind als Werbungskosten steuerlich absetzbar.

Jetzt DBV-Mitglied werden!

Einfach QR-Code scannen und Teil einer starken Gemeinschaft sein.



IMPRESSUM

Herausgeber:

DBV – Gewerkschaft der Finanzdienstleister
Kreuzstraße 20, 40210 Düsseldorf
Tel.: 02 11 / 54 26 81 0, Fax: 02 11 / 54 26 81 40
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

Postanschrift:

Der Finanzdienstleister, Kreuzstraße 20, 40210 Düsseldorf

Satz/ Layout:

Schriftwerk p, Pamela Kröhl, Niestetal, Tel. 01 77 / 7 96 86 31

Druck:

Dönges – Gutenberghaus Druck & Medien GmbH & Co. KG
Am Güterbahnhof 19, 35683 Dillenburg
Tel.: 0 27 71 / 87 18-0, Fax: 0 27 71 / 87 18-20

Papier:

Gedruckt auf chlor- und säurefreiem umweltfreundlichem Papier

Postverlagsort:

Düsseldorf

Mit Namen gezeichnete oder signierte Beiträge stellen die Ansicht des
Verfassers nicht unbedingt 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.

Titelbild:

Fenchel & Janisch Filmproduktion/P. Kröhl



DBV

**WIR ist stärker
als ich!**

- Der DBV steht zur Gewerkschaftsvielfalt und bejaht den Wettbewerb.
- Auf den DBV können Sie sich in allen Angelegenheiten des Arbeits- und Sozialrechts verlassen.
- DBV-Beiträge werden nur für Verbandszwecke verwendet, deshalb bietet der DBV günstige Beiträge.
- Beim DBV bestimmen engagierte, ehrenamtliche Mitarbeiter aus der Finanzdienstleisterbranche.

Foto: crazymedia - Fotolia / stock.adobe.com

DBV-Mitglied
werden:



Zum Newsletter
anmelden:

