

## Entlassungswelle vorüber? Was Bank-Mitarbeiter jetzt erwartet

Seit Mitte der 90er-Jahre haben Deutschlands Geldhäuser rund 240.000 Mitarbeiter entlassen. Die letzte große Welle ist vorüber - droht angesichts von neuen disruptiven Technologien die nächste?



AGV-Banken-Hauptgeschäftsführer Carsten Rogge-Strang: "Wir sind keine Kündigungsbranche." | Foto: AGV Banken  
von [HAUKE RUDOLPH](#)

Für Carsten Rogge-Strang ist die Welt in Ordnung: "Wir sind keine Kündigungs-Branche", proklamiert der Chef des Arbeitgeberverbands des privaten Bankgewerbes (AGV Banken) im Gespräch mit FinanzBusiness. Zwar habe es "Restrukturierungen" gegeben, aber die seien "sozialverträglich" erfolgt. Was das konkret bedeutet?

In Bereichen mit sinkendem Personalbedarf, beispielsweise den Filialen, sei zwar Personal abgebaut worden, so Rogge-Strang. Aber eben nicht so, wie in anderen Ländern, wo das "hire-and-fire"-Prinzip gelte. Sondern unter Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter. Das heißt, mittels Nutzung des Instruments Altersteilzeit. Und der Gewährung durchaus großzügiger Abfindungen.

Aussagen, die auf Gewerkschaftsseite Widerspruch hervorrufen? Nicht unbedingt. "Aus Mitarbeitersicht ist der Stellenabbau zufriedenstellend über die Bühne gegangen", findet Oliver Popp. Der Sprecher des Deutschen Bankangestellten-Verbandes (DBV) stimmt mit

Rogge-Strang überein: Es sei gelungen, die Kündigungszahlen niedrig zu halten, für die betroffenen Mitarbeiter akzeptable Modelle zu finden. In den großen Banken habe es sogar keinerlei betriebsbedingte Kündigungen gegeben - was die Arbeitgeber vor den Gerichten auch gar nicht hätten durchsetzen können -, und diejenigen Mitarbeiter, die nicht mit einer Abfindung gehen, sondern im Unternehmen bleiben wollten, seien versetzt oder weiterqualifiziert worden.

## **Gewerkschaftler sind uneinig**

Allgemeine Zufriedenheit also? Mitnichten. "Wir beurteilen die Personalpolitik in den meisten Geldinstituten in den letzten Jahren sehr kritisch", sagte Verdi-Gewerkschaftssekretär und Aufsichtsrat bei der Commerzbank, Stefan Wittmann, zu FinanzBusiness. Viel zu lange habe der Fokus auf "kostensenkenden Abbauplänen" gelegen, "nichts oder zu wenig" sei unternommen worden, um langfristige Personalpolitik zu gewährleisten.

## **Stellenabbau im deutschen Bankgewerbe**

Zahl der Beschäftigten (gerundet):

- Mitte der 1990er: 780.000
- 2009 (nach Finanzmarktkrise): 663.000
- Ende 2021: 541.000

Immerhin: "Große Abbauten" von Personal seien nicht mehr zu erwarten - das sehen auch Popp und Rogge-Strang so. Zwar seien auch weiterhin "Aktionen geringeren Ausmaßes" wahrscheinlich, glaubt der Gewerkschaftler, beispielsweise werde Branchenprimus Deutsche Bank im Bereich Baufinanzierung voraussichtlich noch weitere Einsparungen vornehmen und ganz allgemeine würden Stellen, die durch Technik ersetzbar seien, wohl weiterhin wegfallen. Aber die "im großen Stil" betriebenen Abbauprogramme seien durch.

Darüber hinaus, wirft Rogge-Strang ein, gebe es auch "Häuser, die ihren Personalbestand aufbauen" - Abbau und Aufbau hingen schließlich stets vom jeweiligen Geschäftsmodell ab. Der Verbands-Chef weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass seit 2015 die privaten Banken weniger Jobs als die Sparkassen abgebaut hätten: Bei ersteren sei es mit 12,5 Prozent jede achte, bei Letzteren mit 17 Prozent etwas mehr als jede sechste Stelle gewesen.

## **Technologie schafft neue Jobs - und was ist mit KI?**

Was die Zahl der von Finanzinstituten, einschließlich Fintechs, öffentlich ausgeschriebener Stellen angeht: Sie belief sich laut der Berliner Index Gruppe im ersten Quartal 2023 auf knapp 37.000 (was 6,8 Prozent der Gesamtbeschäftigtenzahl entspricht). Wobei Wittmann von dieser Zahl nicht überrascht ist: "Die jetzt auftretenden Lücken wurden in vielen Häusern selbst 'produziert'", kritisiert der Gewerkschaftler, und prangert hohe Ausgaben an, "um

Leute loszuwerden, die jetzt händeringend gesucht werden". Aber dass es neue Jobs gibt, will er nicht leugnen, und verweist auf die 1600 Stellen in den Digitalcentern der Commerzbank.

Und was ist mit künstlicher Intelligenz? Wir wissen es noch nicht, so Popp, es handele sich um eine "Black Box". Die natürlich Routine-Arbeiten übernehmen, in den Bereichen Legal und Audit auch qualifizierte Tätigkeiten ausüben könne. Auf jeden Fall biete sie die Chance, dass es in den Instituten wieder zu mehr und besserer individuelle Beratung kommen wird - nicht, weil sie diese selbst übernehmen kann, sondern weil diejenigen, deren Tätigkeiten sie ersetzt, wieder mehr Zeit hätten, um sich um die Kunden zu kümmern.

Rogge-Strang berichtet, dass der AGV Banken regelmäßig Befragungen unter den Beschäftigten durchführe, und die Frage nach künstlicher Intelligenz ergeben habe, dass sie nach Meinung der Mehrzahl der Beschäftigten deren Jobs nicht gefährde. Im Gegenteil, die neue Technologie werde als Unterstützung und Erleichterung gesehen. Wer im Rahmen seiner Tätigkeit bereits mit KI zu tun hat, bewerte seine Arbeitssicherheit sogar als höher, als es ohne die Technologie der Fall sei. In der Vergangenheit habe es, so Rogge-Strang, Technologien gegeben, die Jobs vernichteten, beispielsweise der Geldautomat und das Online-Banking, aber KI sei augenscheinlich kein solcher Job-Killer.

### **Wer will noch zur Bank?**

Wie bereits gesagt: Die Branche ist aktiv auf Stellensuche. Wie kann sie, in Zeiten des Fachkräftemangels, für den notwendigen Zustrom an geeigneten Mitarbeitern sorgen?

Laut Wittmann sind dafür unter anderem flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten in all seinen Facetten sowie gute Entgeltregelungen, die eben nicht nur dem "Wildwuchs" der Institute überlassen werden, notwendig. Darüber hinaus Tarifverträge - sie könnten "den Recruiting-Kannibalismus der Branche bremsen und Auswüchse verhindern".

Rogge-Strang weist unterdessen darauf hin, dass Banken im Bereich hybride Arbeit "besonders moderne Arbeitgeber" seien. Mehr als 60 Prozent der Angestellten könnten sich ihren Arbeitsort aussuchen; die Führungskräfte bekämen dafür von den Mitarbeitern gute Noten. Gleichzeitig sei die Wahrung des "sozialen Kitts" nur über Präsenz möglich. Diesen Spagat zu schaffen, wäre eine eminent wichtige Herausforderung - welcher die Banken sich absolut gewachsen zeigten.