

TARIFPOLITISCHES  
LEITBILD FÜR  
GENOSSENSCHAFTSBANKEN



Im Auftrag des AVR-Verbandsausschusses erarbeitet und am 14. Mai 2014 von der Mitgliederversammlung verabschiedet.

## Präambel

Gesellschaftliche, wirtschaftliche und technische Veränderungen stellen unsere genossenschaftlichen Banken immer wieder vor neue Herausforderungen. Insbesondere die demographischen Entwicklungen und die wachsende Vernetzung in der Informationsgesellschaft machen dies deutlich. Die genossenschaftliche Finanzgruppe stellt sich diesen Herausforderungen auf Basis der Genossenschaftsidee und der sie prägenden Werte **Eigenverantwortung, Selbstständigkeit, Subsidiarität** und **Solidarität**. Diese Werte sind auch die Handlungsmaximen für die Tarifpolitik. Bei tarifpolitischen Entscheidungen und bei der Ausgestaltung von Tarifregelungen kommt ihnen eine fundamentale Bedeutung zu.

Unsere Tarifpolitik setzt einen gemeinsamen Standard für die genossenschaftlichen Bankenarbeitgeber und hat gleichzeitig die Aufgabe, das **dezentrale, mittelständische Unternehmertum** in seiner Ausbildungs- und Beschäftigungsfähigkeit zu unterstützen. Dazu gehören Gestaltungsspielräume zur Anpassung der Arbeitsbedingungen an das gelebte Geschäftsmodell und an die jeweilige wirtschaftliche Situation vor Ort.

Als Tarifpartner bündelt der AVR die Interessen der genossenschaftlichen Bankenarbeitgeber und stellt sich dem Anspruch, diese übergreifend zu vertreten. Dafür steht eine **solidarische Tarifpolitik**, die Rücksicht auf die unterschiedlichen Ausgangssituationen der Mitgliedsbanken nimmt. Diese gewährleistet die **Geschlossenheit**, die der AVR nach außen benötigt, um ein verlässlicher Verhandlungspartner für die Arbeitnehmerseite zu sein.

# Tarifpolitik für Genossenschaftsbanken

## Aufgaben der genossenschaftlichen Tarifpolitik

- ▶ Attraktive und anforderungsgerechte Arbeitsbedingungen
- ▶ Wettbewerbsfähige Qualitäts- und Kostenstrukturen

zur Unterstützung der

## Strategische Ziele der genossenschaftlichen FinanzGruppe

- ▶ Nr. 1 in Mitarbeiteridentifikation und -qualität
- ▶ Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit im Kundengeschäft
- ▶ Nr. 1 in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit

sind eingebettet in die

## Zielpyramide der genossenschaftlichen FinanzGruppe



## Unser tarifpolitischer Auftrag

Die Tarifpolitik hat die Aufgabe, die **Zukunftsfähigkeit** der genossenschaftlichen Bankenarbeitgeber und die hierauf gerichteten Strategien der FinanzGruppe bestmöglich zu unterstützen. Im Fokus stehen folgende strategische Ziele:

- Nr. 1 in Mitarbeiteridentifikation und -qualität
- Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit im Kundengeschäft
- Nr. 1 in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit

Für das auf **Mitgliederförderung** und **Nachhaltigkeit** ausgerichtete Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken sind das Engagement und die Qualifikation der Mitarbeiter\* von herausragender Bedeutung. Hinsichtlich der Erreichung der strategischen Ziele der genossenschaftlichen FinanzGruppe haben die **Mitarbeiter** eine **Schlüsselfunktion**. Zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaftsbanken im Personalmarkt ist eine auf allen Anforderungsstufen im Branchenvergleich angemessene und attraktive Vergütung zu zahlen.

Der AVR engagiert sich für den Erhalt des Flächentarifs. Unsere Tarifverträge setzen für die Genossenschaftsbanken einen guten, verbindlichen Rahmen. Anpassungen an die betriebliche und regionale Situation werden ermöglicht und erforderliche Gestaltungsoptionen für die Parteien auf betrieblicher Ebene geschaffen. Der genossenschaftliche Flächentarif soll **attraktive Arbeitsbedingungen** bieten, darf aber gleichzeitig die **Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit** nicht beeinträchtigen.

\* Der Begriff „Mitarbeiter“ umfasst sowohl die Mitarbeiterinnen als auch die Mitarbeiter.

Nur so kann das Anliegen verfolgt werden, die Mitgliedschaft mit Tarifbindung als verbindendes Element der genossenschaftlichen Bankenarbeitgeber aufrecht zu erhalten, und die erwünschte Entlastung der betrieblichen Ebene von eigenen Regelungen und Konflikten geleistet werden.

Die Regelungen des Flächentarifvertrages stärken unsere Genossenschaftsbanken in ihrer Rolle als verantwortungsbewusste Arbeitgeber. Damit dient der Tarif mittelbar dem dezentralen Angebot von Finanzdienstleistungen vor Ort und den daraus resultierenden Ausbildungs- und Arbeitsplätzen in der Region.

Ausgehend von den unterschiedlichen Forderungen der Arbeitgeber und der Gewerkschaften gilt es, tarifpolitische **Kompromisse** zu finden, die den sozialen Frieden fördern, keine Seite überfordern und für die Banken und deren Mitarbeiter nachvollziehbar und verständlich sind. Hierzu bedarf es eines offenen, sachlichen und ehrlichen Umgangs der Sozialpartner mit den jeweiligen Themenstellungen. Notwendige Änderungen am Tarifwerk werden im Konsens – orientiert an der strategischen Grundausrichtung – fair, fachlich und angemessen gestaltet und umgesetzt.

## Unsere strategische Ausrichtung

Jedes einzelne der strategischen Ziele ist für die Arbeitgeberpolitik der genossenschaftlichen Bankenarbeitsgeber von grundsätzlicher Bedeutung. Für die genossenschaftliche Tarifpolitik bedeutet dies, dass sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten ausgewogen zur Erreichung jedes einzelnen Zieles beitragen sollte.

### Nr. 1 in Mitarbeiteridentifikation und -qualität

Vorrangig mit und über ihre Mitarbeiter können die Genossenschaftsbanken ihre Mitglieder fördern und ihre Kunden bei der Verwirklichung ihrer Ziele und Wünsche unterstützen. Um **wertorientierte, motivierte und verantwortungsbewusste Mitarbeiter** für unsere Genossenschaftsbanken zu gewinnen und zu halten, bedarf es attraktiver und angemessener Arbeitsbedingungen.

Der Grad, mit dem sich die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, wird im Wesentlichen durch die Personalpolitik vor Ort beeinflusst.

Als regionale Arbeitgeber haben Genossenschaftsbanken den Anspruch, **attraktive Arbeitsplätze** und **Entwicklungsmöglichkeiten** zu bieten. Die Tarifpolitik schafft hierfür das Fundament. Dies umfasst die Förderung der Ausbildungsfähigkeit der Banken, zeitgemäße Ausbildungsbedingungen und aus Sicht der Mitarbeiter gute tarifliche Arbeitsbedingungen. Letzteres gilt unabhängig davon, ob einfache oder anspruchsvolle Aufgaben einen Arbeitsplatz prägen.

Unterschiedliche Betriebsgrößen und Geschäftsgebiete erfordern Gestaltungsoptionen für die Betriebsparteien zur Anpassung an die Arbeitgeber- und Mitarbeiter-

bedarfe vor Ort. Das **Kundengeschäft verändert** sich und mit ihm die Geschäftsprozesse. Der **Tarif** ist entsprechend **weiterzuentwickeln**, damit die Tarifmerkmale zu den aktuellen Berufsbildern und Aufgaben passen. Die Beweggründe und Erfordernisse für tarifliche Veränderungen sind durch eine offene Kommunikation verständlich zu machen.

Förderlich für die Ziele „Mitarbeiteridentifikation“ und „Mitarbeiterqualität“ ist es, wenn die Gesundheitsvorsorge der Mitarbeiter sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf Bankebene unterstützt wird und die unterschiedlichen Lebensphasen unter Berücksichtigung der betrieblichen Möglichkeiten und Erfordernisse begleitet werden. Die Tarifpolitik hat hierbei unterstützende Funktion.

### **Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit im Kundengeschäft**

Die Dienstleistungen einer Genossenschaftsbank sind wettbewerbsfähig, wenn sie für die Kunden **qualitativ** und **preislich attraktiv** sind. Preisliche Attraktivität für den Kunden ist nur bei wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen möglich. Eine verantwortungsvolle Arbeitgeberpolitik bringt anforderungsgerechte Arbeitsbedingungen und erforderliches Kostenmanagement in Einklang.

Der größte Teil der Verwaltungsaufwendungen ist in Genossenschaftsbanken der Personalaufwand. Tarifverträge beeinflussen diesen und haben somit eine hohe Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit im Kundengeschäft. Nachhaltiges und damit **existenzsicherndes Wirtschaften** setzt ein Tarifniveau voraus, das den Aufgaben und Anforderungen, die am Arbeitsplatz gestellt werden, entspricht

und sich im Zeitverlauf angemessen entwickelt. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und die Sicherheit von Arbeitsplätzen in Genossenschaftsbanken erfordern eine Balance zwischen den Erlösmöglichkeiten und dem Einsatz von Mitarbeitern.

In diesem Sinne ist es die Aufgabe der Tarifpolitik, einen aktuellen Bewertungsrahmen für den **anforderungsge- rechten Personaleinsatz** zur Verfügung zu stellen. Demgegenüber ist die Kapazitätsauslastung im Wege einer vorausschauenden Personalplanung unter Berücksichtigung von Kundenverhalten, Banktechnik und Marktveränderungen durch die Genossenschaftsbank zu steuern.

### **Nr. 1 in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit**

Die Zufriedenheit der Kunden und Mitglieder einer Genossenschaftsbank ist nur über hochwertige Service- und Beratungsleistungen sowie wettbewerbsfähige Produkte zu erreichen. Des Weiteren wird sie durch die Verantwortung und das Engagement der Bank in der Region beeinflusst.

Aufgrund dieser regionalen Verwurzelung von Genossenschaftsbanken sind deren Arbeitsbedingungen in Einklang mit einer breiten **gesellschaftlichen Akzeptanz** gestaltet. Als regionale Arbeitgeber haben Genossenschaftsbanken den Anspruch, attraktive und zukunftsfähige Arbeitsplätze anzubieten.

Die Tarifpolitik unterstützt die strategische Zielsetzung „Nr. 1 in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit“, indem sie die Interessen der Mitglieder und Kunden berücksichtigt und einen Rahmen schafft, in dem die Rolle der Genossenschaftsbank als **regionaler Arbeitgeber** gestärkt werden kann.

## Unser Leitbild

Das Leitbild macht für die Mitglieder des AVR die Aspekte greifbar, die für tarifpolitisches Handeln maßgeblich sind.

Der AVR und seine Gremien richten tarifpolitische Entscheidungen und Maßnahmen an dem Auftrag und den Zielsetzungen dieses Leitbildes aus, um ihren Beitrag zu einer nachhaltigen und in sich konsistenten Strategieumsetzung der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe zu leisten.



**Arbeitgeberverband der Deutschen  
Volksbanken und Raiffeisenbanken**