

#GGG

GemeinsamGestalten Das Magazin für Sommer
die Mitarbeitenden der öffentlichen Banken 2024



„KI IST FLUCH UND SEGEN ZUGLEICH“

DIW-Chef Marcel Fratzscher
über die Zukunft der Arbeit

Zukunft der Arbeit
Was sind die Trends?

6

„KI ist Fluch und Segen zugleich“
DIW-Chef Marcel Fratzscher über
den Arbeitskräftemangel, KI und
die Generation Z

8

Tarifarbeit auf Augenhöhe
Eine Chance für gemeinsame
Lösungen

14



Schwache Konjunktur,
ein nicht rosiger Arbeitsmarkt und
der demografische Wandel zwin-
gen uns zum Umdenken

20

Frauen in Führungspositionen
Echte Parität lässt noch immer auf
sich warten

22

Träum mal wieder
Die BayernLB geht neue Wege bei
der Suche oder Förderung des
Nachwuchses

24

Liebe Leserinnen und Leser,

wie wird unsere Arbeitswelt morgen aussehen? Welche Auswirkungen wird der demografische Wandel haben? Wird Künstliche Intelligenz (KI) alles verändern? Will die Generation Z überhaupt noch arbeiten? Und wie werden in diesem Umfeld Tarifverhandlungen geführt?



Zu diesen und anderen Fragen unseres Schwerpunktthemas „Zukunft der Arbeit“ lassen wir Verantwortliche und Expertinnen und Experten aus unseren Mitgliedsinstituten zu Wort kommen.

Das Lead-Interview haben wir mit einem der renommiertesten Ökonomen Deutschlands geführt, Prof. Marcel Fratzscher, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, DIW. Auf dem Titelbild sitzt er in einem leeren Hörsaal der Humboldt-Universität, Symbol für die fehlenden Fachkräfte der Zukunft. Für Fratzscher ist die Demografie ein „riesiges Problem“ für die zukünftige Entwicklung. Lösungsansätze sieht er in Zuwanderung, einer höheren Erwerbstätigkeit von Frauen und einem besseren Schulsystem. Auch KI wird nach seiner Einschätzung eine wichtige Rolle spielen.

Drei Jahre nach der Erstausgabe haben wir unser Magazin einem Redesign unterzogen, mit einem frischeren und moderneren Look. Lassen Sie uns gerne wissen, wie es Ihnen gefällt. Natürlich sind wir auch offen für Anregungen oder Kritik. Schreiben Sie uns an gemeinsamgestalten@voeb.de.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihr Dr. Thomas Klodt
Leiter Presse und Kommunikation beim VÖB

2 AUF 1 BANK

A woman with long blonde hair, wearing a black blazer over a red shirt and a black skirt, is sitting on a modern, multi-colored bench. She is gesturing with her hands while speaking. The bench has blue and light-colored sections. In the background, there is a white railing and a building with large windows.

Dr. Hinrich Holm,
Vorstandsvorsitzender der Investitionsbank Berlin, IBB,
auf der Bank mit
Sandra Malter-Sander,
Stv. Leiterin Presse und Kommunikation beim VÖB

Wir leben und arbeiten in einer herausfordernden Welt: geopolitische Konflikte, Transformation der Wirtschaft und soziale Spannungen. Wie muss sich Arbeit zukünftig entwickeln?

Das stimmt und wir Förderbanken waren in den vergangenen Jahren mehr denn je gefordert. Wir merken, wie sehr das an unseren Beschäftigten auch zehrt. Eine moderne Arbeit zeichnet viele Facetten aus – sie ist sinnstiftend, abwechslungsreich, bietet die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Und gleichzeitig soll sie gut auskömmlich bezahlt sein, Sicherheit geben und sozialen Austausch gewährleisten. Auf die Balance kommt es an.



Bietet die IBB eine moderne Arbeitswelt? Sind Remote Work, Teamarbeit und Weiterentwicklung für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter schon selbstverständlich?

Wir haben hier einiges geschafft: eine Dienstvereinbarung, die es allen ermöglicht, bis zu drei von fünf Arbeitstagen, auf den Monat gerechnet, mobil zu arbeiten. Die konkrete Ausgestaltung liegt bei den Teams und Führungskräften. Wir haben unser Atrium zudem stark umgebaut und viel Fläche für Begegnungen, Zusammenarbeit und Austausch geschaffen.

Wir haben Führungskräften Schulungen für das Führen von digitalen Teams angeboten und wir versuchen, den direkten und persönlichen Austausch zu fördern, damit wir auch als Familie beisammenbleiben. Der soziale Kitt in einem Unternehmen ist extrem wichtig, gerade in Zeiten, in denen wir den Beschäftigten Flexibilität ermöglichen und sie auch von ihnen fordern.

Seit dem 1. April 2024 begeht die IBB ihr 100-jähriges Jubiläum Herzlichen Glückwunsch dazu! Auf welche Highlights freuen Sie sich besonders in diesem Jubiläumsjahr?

Ein tolles Jubiläum, und ich freue mich, just in diesem Moment Vorstand der IBB sein zu dürfen. Wir feiern mit unseren Beschäftigten im Mai und mit Gästen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im September. Wir gestalten den Park neben der Bank unter nachhaltigen Gesichtspunkten um, damit haben auch die Berlinerinnen und Berliner hier im Kiez was Bleibendes.

Das ganze Jahr über läuft die Jubiläumsaktion „100 Jahre, 100 Köpfe“, bei der 100 Personen mit einem Zitat und Foto vorgestellt werden, die auf unterschiedliche Weise mit der IBB verbunden sind. Dies können sowohl aktuelle und ehemalige Beschäftigte als auch Kundinnen und Kunden, Politikerinnen und Politiker oder andere Stakeholder sein. Auf diese Weise soll die Vielfalt der Menschen in der und um die IBB gezeigt werden, die gemeinsam daran arbeiten, Berlin noch lebenswerter zu machen.



ZUKUNFT DER ARBEIT TRENDS

BABYBOOMER SCHEIDEN AUS ARBEITSMARKT AUS

Bis 2036 werden **12,9 Mio.** Erwerbspersonen das Renteneintrittsalter überschritten haben. Dies entspricht knapp 30 Prozent der dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen.

ERWERBSTÄTIGKEIT AUF REKORDHÖHE

Im Jahr 2023 waren durchschnittlich **45,9 Mio.** Menschen in Deutschland erwerbstätig – so viele wie nie seit der Wiedervereinigung.



HOMEOFFICE ALS „NEW NORMAL“

24 Prozent aller Erwerbstätigen arbeiten zumindest gelegentlich im Homeoffice, mit großen Branchenunterschieden: Bei IT-Dienstleistern liegt der Anteil bei 76 Prozent, im Gesundheitswesen nur bei 7 Prozent.

MEHR ZUWANDERUNG

Seit 2010 ist die Zahl der Personen, die aus Nicht-EU-Ländern zum Arbeiten nach Deutschland gekommen sind, stetig gestiegen: Von jährlich 85.000 Personen auf **351.000** im Jahr 2022. Dieser Trend dürfte sich fortsetzen.

DIE ZUKUNFT IST WEIBLICH

In Deutschland gibt es **2,3 Mio.** weniger erwerbstätige Frauen als Männer. Sie arbeiten zudem fünfmal häufiger in Teilzeit als Männer. Laut IWF kann die stärkere Aktivierung von Frauen dazu beitragen, den Schwund der Erwerbsbevölkerung zu dämpfen.

A middle-aged man with a receding hairline and a slight smile is seated on wooden bleachers. He is wearing a dark grey blazer over a light purple button-down shirt. His hands are clasped together on the wooden surface in front of him. The background consists of the same wooden bleachers, creating a warm, textured environment. A semi-transparent purple box with white text is overlaid on the left side of the image.

■ Wir sind immer noch ein sehr konservatives Land, das Frauen hohe Hürden in den Weg legt.“

„KI IST FLUCH UND SEGEN ZUGLEICH“

DIW-Chef Marcel Fratzscher über den Arbeitskräftemangel, Künstliche Intelligenz und wie sich Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf die Generation Z einstellen müssen.



Prof. Marcel Fratzscher leitet seit 2013 das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung. Er ist Professor für Makroökonomie an der Humboldt-Universität zu Berlin und veröffentlicht regelmäßig Kommentare in deutschen und internationalen Medien.

Herr Prof. Fratzscher, wann haben Sie zuletzt versucht, einen Handwerker zu bekommen?

Das kommt bei mir ehrlich gesagt nicht so oft vor, ich wohne zur Miete und habe eine gute Hausverwaltung.

Da haben Sie Glück. Für Hausbesitzer ist das eine echte Herausforderung – was in erster Linie am Fachkräftemangel liegen dürfte, den wir seit ein, zwei Jahren verstärkt haben. Wo kommt dieser Mangel eigentlich plötzlich her?

Er ist in erster Linie das Resultat des wirtschaftlichen Erfolgs Deutschlands in den 2010er Jahren bei einer schwachen Produktivitätsentwicklung. Wir haben eine Rekordbeschäftigung, knapp 66 Millionen Menschen sind heute in Arbeit, als Angestellte oder selbständig. Auch bei den Arbeitsstunden sind wir nahe an einem Rekordhoch.

Es ist also nicht die demografische Entwicklung?

Die Demografie ist ein riesiges Problem für die zukünftige Entwicklung. Sie ist es heute noch nicht, weil es uns gelungen ist, demografische Defizite durch starke Zuwanderung auszugleichen und auch mehr Frauen in bezahlte Arbeit zu bringen. Die Nettozuwanderung von jungen, hochmotivierten und gut qualifizierten Menschen in den 2010er Jahren, vor allem aus anderen europäischen Ländern, ist eine große Erfolgsgeschichte.

Wie schätzen Sie die Entwicklung in den nächsten zehn Jahren ein?

Der Arbeitskräftemangel wird deutlich zunehmen. Wir haben heute knapp 1,8 Millionen offene Jobs. In den nächsten zehn Jahren werden fünf Millionen Babyboomer mehr in Rente gehen, als junge Menschen nachkommen. Also, ganz grob gerechnet, reden wir unter den jetzigen Bedingungen von einer Arbeitskräftelücke von rund sieben Millionen Menschen. Das erfordert massive Anpassungen. Es gibt kaum ein vergleichbares Land, das so unter dieser Entwicklung leidet wie Deutschland.

Was ist zu tun, um das Problem anzugehen?

Sehr vereinfacht und pauschal gesagt: erstens Erwerbspotenziale heben, inklusive Zuwanderung, und zweitens massive Produktivitätssteigerungen.

Wie können wir denn Erwerbspotenziale außer durch Zuwanderung heben?

Das größte Potenzial in Deutschland liegt in der niedrigen Erwerbstätigkeit von Frauen. Es gibt kaum ein Land weltweit mit einem so hohen Anteil an Frauen, die in Teilzeit arbeiten. Nicht freiwillig, sondern durch die Rahmenbedingungen. Wir sind immer noch ein sehr konservatives Land, das Frauen hohe Hürden in den Weg legt. Das fängt an bei der Verfügbarkeit von Kitas und Schulen, die miserabel ist. Es gibt auch massive steuerliche Fehlanreize. Dabei haben Frauen heute im Durchschnitt eine bessere Ausbildung als Männer.

Wo liegen noch Potenziale?

Wir haben zu viele Schulabbrecherinnen und -abbrecher, die eine hohe Wahrscheinlichkeit haben, in Langzeitarbeitslosigkeit zu geraten. Da muss unser Bildungssystem besser werden, angefangen bei der frühkindlichen Bildung. Und es muss leichter werden für ältere Menschen, länger arbeiten zu können, wenn sie dies wollen.

Und zu Ihrem zweiten Punkt, den Produktivitätssteigerungen: Wie können wir die erreichen?

Vereinfacht gesagt durch Investitionen, die Arbeit produktiver

Nachvollziehbar. Aber in anderen Bereichen wird der Mensch überflüssig, oder?

Es gibt immer zwei Seiten des technologischen Fortschritts: diejenige, die Arbeitskräfte ersetzt und die, die sie produktiver macht. Die meisten Menschen werden zukünftig produktiver sein, eine bessere Leistung bringen. Das Positive ist ja, dass wir uns keine Sorgen machen müssen über strukturelle Arbeitslosigkeit. Die Vorstellung, dass wir in zehn Jahren wieder fünf Millionen Arbeitslose haben wie noch im Jahr 2005, die Sorge habe ich nicht.

 Mit den Förderbanken haben wir etwas, wo viele Nachbarstaaten nach Deutschland schauen und sagen: „Das habt ihr wirklich gut hingekommen.“

machen. Das beste Beispiel ist die Digitalisierung, mit der man die Produktivität deutlich erhöhen kann. Hier ist in Deutschland leider vieles verschlafen worden, nicht nur im öffentlichen Bereich, auch bei kleinen und mittleren Unternehmen. Und damit werden auch höhere Gehälter einhergehen.

Welche Rolle wird Künstliche Intelligenz (KI) hier spielen?

Müssen Menschen sich Sorgen machen, ihren Job zu verlieren?

KI wird eine wichtige Rolle spielen. Manche Jobs werden dadurch deutlich produktiver, aber zahlreiche Beschäftigte werden durch KI in den nächsten zwei Jahrzehnten den jetzigen Arbeitsplatz verlieren. Das kann bedeuten, dass man innerhalb des Unternehmens etwas Neues macht, die Branche oder das Unternehmen wechseln muss. Es werden aber nicht alle Branchen gleichermaßen betroffen sein. Bei dieser technologischen Revolution wird es nicht wie früher in erster Linie Menschen mit geringer Qualifikation treffen, sondern vor allem Jobs in der typischen Mittelschicht.

Mit welchen Konsequenzen?

Bei einer abschmelzenden Mittelschicht kann die Konsequenz zunächst mehr soziale Polarisierung und weniger politische Teilhabe bedeuten, mehr Ungleichheit bei der Einkommensverteilung und beim Vermögen. Manche Dinge werden sich aber auch umdrehen. Viele heute eher schlecht bezahlte Jobs könnten aufgewertet werden. Das gilt für alles, was den Menschen ausmacht und was der Mensch gut kann. Da geht es zum Beispiel um Empathie. Nehmen wir die Altenpflege. Jeder würde wohl im hohen Alter viel dafür geben, von einem Menschen gepflegt zu werden, der einem die Hand hält, und nicht von einem Roboter.

Also ein uneingeschränkt positiver Blick auf KI?

Nein, langfristig mache ich mir schon große Sorgen, dass KI irgendwann sehr schwer zu kontrollieren sein wird. Es gibt das Risiko, KI nicht mehr steuern zu können, mit riesigen Schäden für Menschenrechte und Menschenwürde, aber auch wirtschaftlich. Gleichzeitig liegt in KI enorm viel Potenzial, viele Probleme unserer Zeit zu lösen. Bei der Transformation unserer Wirtschaft, bei Klima- und Umweltschutz, da brauchen wir KI, um neue Lösungen und Technologien zu entwickeln. KI ist also Fluch und Segen zugleich. Und diese Balance hinzubekommen, die segensreichen Effekte mitzunehmen und den Fluch in Grenzen zu halten, das wird die große Herausforderung sein.

Stichwort Transformation: Dieses Thema haben sich ja vor allem die deutschen Förderbanken auf die Fahne geschrieben. Wie sehen Sie deren Rolle?

Der deutsche Bankenmarkt ist im europäischen Vergleich in der Tat etwas Besonderes – mit seiner Vielfalt an Privatbanken, Sparkassen und Volksbanken, die eine starke lokale Rolle spielen. Und mit den Förderbanken haben wir etwas, wo viele Nachbarstaaten nach Deutschland schauen und sagen: „Das habt ihr wirklich gut hingekommen.“ Die Förderbanken spielen eine wichtige Rolle bei der Modernisierung der Wirtschaft, sei es beim Klimaschutz oder bei der digitalen Transformation.

Langsam strömt die Generation Z auf den Arbeitsmarkt, die angeblich andere Werte verfolgt als frühere Generationen.

Karriere sei nicht mehr so wichtig, Freizeit dagegen schon.

Wie muss sich die Wirtschaft darauf einstellen?

Was nach Umfragen viele junge Leute heute wollen, ist eine sinnstiftende Arbeit. Hier liegt der Schlüssel für die Produktivi-



tät, die wir in der Wirtschaft brauchen. Es geht nicht um die Quantität der Arbeit, sondern um die Qualität. Und um eine exzellente Qualifikation. Wenn wir motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wollen, dann müssen wir uns fragen, was brauchen die Menschen, um möglichst produktiv zu sein? Und da sehen wir ganz klar, es gibt nicht nur das eine Modell. Die Vielfalt der individuellen Lebensmodelle hat zugenommen. Es gibt zum Beispiel nicht die eine optimale Wochenarbeitszeit, wir brauchen mehr Flexibilität.

Sie blicken also positiv auf die Gen Z?

Insgesamt ja. Was mir allerdings ein wenig Sorgen macht, ist die zunehmende Risikoaversion. Viele möchten beim Staat arbeiten, einen sicheren Job haben. Das ist grundsätzlich verständlich, aber wir brauchen auch Unternehmerinnen und Unternehmer, die bereit sind, etwas zu riskieren. Und da tun wir uns schwer. Das liegt auch daran, dass unternehmerischem Handeln häufig hohe Hürden in den Weg gelegt werden. Und auch daran, dass Scheitern bei uns meist ausschließlich als etwas Schlechtes angesehen wird.

Blicken wir mal darauf, wie sich Arbeit konkret verändert hat. Durch Corona sind Homeoffice und mobiles Arbeiten stark ausgeweitet worden, insgesamt sicherlich eine positive Entwicklung. Aber geht dabei nicht auch etwas an Identifikation mit dem jeweiligen Unternehmen verloren?

Ja, das ist sicherlich eine Frage, bei der jede Branche und jedes Unternehmen herausfinden muss, was der richtige Mix ist. Wir wissen ja, wie wichtig Teamarbeit ist. Um ein erfolgreiches Team zu haben, reicht es aber nicht aus, sich nur alle drei Monate physisch zu sehen und sonst nur über den Bildschirm. Hier die richtige Balance zu finden, das ist der große Schlüssel. Das muss jedes Unternehmen für sich selbst herausfinden. Und natürlich spielt die Branche eine große Rolle. In der Altenpflege kann man offensichtlich nicht remote arbeiten, im IT-Bereich sehr wohl. Und was Banken anbelangt: Da geht es auch viel um Vertrauen, und das ist schwer über den Bildschirm oder übers Telefon aufzubauen. ■

„GENERATIVE KI SCHAFFT EINE GROSSE DEMOKRATISIERUNG DER ARBEIT“

Von Stephan Paxmann, Leiter Digitalisierung und Innovation der LBBW

Überlegst du noch oder gibst du schon Anweisungen? Stephan Paxmann, Leiter Digitalisierung und Innovation LBBW, blickt optimistisch auf den Einsatz von KI-Tools in neuen Arbeitswelten.

„Irgendwann machte es klick bei mir: Wie viel Zeit verbringe ich eigentlich pro Woche mit administrativen Aufgaben? E-Mails checken, Fachartikel überschlagen, eine Präsentation mit einem Grafikprogramm bauen? Im Moment gehe ich von zehn Stunden wöchentlich aus. Das mag nicht nach großem Aufwand klingen, doch in der Summe ist dies die Zeit, die ich eigentlich für die Ausarbeitung von Inhalten, Zahlen und Fakten brauche, um beispielsweise wichtige Finanzmarktanalysen zu erstellen. Es gilt immer mehr: Zeit ist Geld – meine Tätigkeiten werden im Arbeitsalltag nicht weniger. Und genau da sehe ich den großen Vorteil in der Implementierung von KI und generativer KI. Sie erledigen diese Aufgaben für mich in Makrosekunden. Während traditionelle KI-Tools vor allem für die Analyse von Daten, Mustererkennung und Vorhersage von Ergebnissen entwickelt wurden, zielt generative KI darauf ab, eigenständige Inhalte zu erschaffen, die auf erlernten Daten und Mustern basieren. Das im Moment bekannteste Beispiel ist das neuronale Netzwerk ChatGPT des Unternehmens OpenAI, das kreative und kontextbezogene Texte im Nu generiert.

Mehr Effizienz

Aber was bedeutet diese Entwicklung für uns? Ich sehe mit generativer KI eine große Demokratisierung der Arbeit auf uns zukommen. Denn viele Tätigkeiten, die ich nicht durchführen kann, wie zum Beispiel eine Software zu programmieren oder IT-Prozesse zu steuern, übernimmt nun die KI. Davon profitieren Großbanken mit mehreren tausend Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern wie auch ein Mittelständler mit nur 50 Angestellten. In einer Welt, die sich immer schneller dreht, müssen Finanzexpertinnen und -experten nicht mehr alle Analysen händisch durchlesen, sondern sie lassen die KI die wesentlichen Punkte herausarbeiten. Die Ergebnisse kann der Profi mit seiner Expertise einordnen. Dafür bekommt er wiederum mehr Raum für weitere Finanzberichte, den ihm die KI ermöglicht. Was für diese Arbeitsprozesse wichtig sein wird, ist ein verlässlicher Schutz der sensiblen Daten. Am besten sollten die Server datenschutzkonform und abgeschottet hier ansässig sein und nicht in den USA stehen. Und verschärfte Kontrollmaßnahmen stellen sicher, dass die KI korrekt arbeitet. Kommen andere Institute auf ähnliche Ergebnisse? Gibt es Abweichungen, die keinen Sinn ergeben? Die menschliche Intelligenz wird weiterhin gebraucht, um der Maschine über die Schulter zu schauen.

Sprache ist King

Darüber hinaus ist die Entwicklung von Sprachbefehlen für mich zukunftsweisend. Ich gehe davon aus, dass die menschliche Sprache der Flaschenhals zur Kommunikation mit Künstlicher Intelligenz sein wird. Das Tippen und Klicken mit Tastatur und Maus fallen irgendwann weg, nur über den gesprochenen „Prompt“, also die ausformulierte Anweisung, werden wir in der Lage sein, hochkomplexe Arbeitsschritte auszuführen. In meiner Funktion als Leiter der Abteilung für Digitalisierung und Innovation bei der LBBW überblicke ich mit meinem Team die



Entwicklung eigener Sprachmodelle, die wie ChatGPT arbeiten und nur mit internen Daten gefüttert werden. Vor Kurzem haben wir unser eigenes internes GenKI-Tool blue.gpt gelauncht, einen auf der Technologie von ChatGPT basierenden Chatbot. Wir versprechen uns über die Nutzung per Intranet eine Produktionssteigerung von bis zu 30 Prozent, da die KI den Informationsfluss an alle Kolleginnen und Kollegen zielgenau

steuert. Ein Thema, das auch für Nachwuchskräfte attraktiv ist, da es zeigt, dass wir als öffentliche Bank zukunftsorientiert arbeiten. Letztendlich glaube ich ganz fest, dass Künstliche Intelligenz kein Job-Killer sein wird. Es wird einen Wandel geben. Berufsfelder werden sich verändern. Generative KI wird keinen einzigen Menschen ersetzen – aber Menschen, die generative KI nutzen, werden Menschen ersetzen, die sie nicht nutzen. ■



MODERNE TARIFARBEIT AUF AUGENHÖHE

Von Dominik Lamming, Geschäftsführer des Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands, VöB

Eine Tarifrunde bietet immer auch die Chance, dass Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Zukunftsfragen identifizieren und gemeinsam Lösungen finden.



Empathie ist die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in sein Gegenüber hineinzuversetzen. Sie ist unverzichtbar, um in den Dialog zu kommen und im Gespräch zu bleiben. Das gilt nicht nur im privaten Bereich, sondern auch in Beruf und Arbeitsalltag. Und es gilt gleichermaßen für die Gewerkschaften ver.di und DBV sowie für uns als Arbeitgeberverband, wenn wir uns ab Juni 2024 in den Verhandlungsrunden für einen neuen Gehaltstarifvertrag gegenüberübersitzen.

Als VÖB sind wir der einzige deutsche Bankenverband, der zugleich auch Arbeitgeberverband ist. Diese Besonderheit ist eine große Chance, denn wir kennen auch durch die Fach- und Lobbyarbeit die Herausforderungen für unsere Mitglieder aus ganz unterschiedlichen Perspektiven. Dieses Know-how bringen wir seit jeher auch am Verhandlungstisch der Tarifrunden ein, wo wir mit den Gewerkschaften nicht nur über eine faire Entlohnung, sondern immer auch über die Zukunftsthemen in unserer Branche sprechen. Dennoch ist klar: Der Fokus in der Tarifrunde 2024 ist vor allem auf das Entgelt gerichtet. Hier wollen wir nicht unnötig Zeit verlieren, sondern schnell mit den Gewerkschaften ins Gespräch kommen.

Ich glaube fest daran, dass moderne Tarifverträge, die das wirtschaftliche Umfeld genauso berücksichtigen wie strukturelle Veränderungen in der Branche, im Interesse beider Seiten sind. Dabei ist eine angemessene Vergütung natürlich ein integraler Bestandteil. Das war auch in der letzten Tarifrunde so. Das im Jahr 2022 abgeschlossene Gesamtpaket umfasste

nicht nur eine Steigerung der Tarifgehälter um insgesamt 5 Prozent in zwei Schritten, sondern auch eine hohe Einmalzahlung, um besonders die unteren Tarifgruppen gezielt zu entlasten.

Ich bin aber auch stolz darauf, dass wir mit ver.di und dem DBV durch eine Tarifeinigung mit dem Recht auf mobiles Arbeiten, mit der Entgeltumwandlung für nachhaltige Mobilität und einem eigenständigen Nachwuchskräftevertrag gezeigt haben, dass Gewerkschaften und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber gemeinsam Wege in eine moderne, digitale und nachhaltige Arbeitswelt ebnen können.

Was den Fahrplan für die diesjährige Tarifrunde betrifft, ist eines klar: Ein zu langer Tarifkonflikt ist weder im Sinne der Beschäftigten noch der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Und auch, wenn sich die Tarifparteien naturgemäß nichts schenken können, bewährt sich, dass wir seit Beginn der eigenständigen Verhandlungen für unsere über 60.000 Kolleginnen und Kollegen auf einen konstruktiven Dialog auf Augenhöhe mit ver.di und dem DBV setzen. Jetzt geht es darum, so schnell wie möglich, aber so gründlich wie nötig gemeinsam zu Ergebnissen zu kommen, die für alle zufriedenstellend sind – 2024 mit einem klaren Fokus aufs Gehalt, aber grundsätzlich mit dem Anspruch, Lösungen für die Herausforderungen unserer Branche zu finden. ■



TARIFVERHANDLUNGEN FÜR ÖFFENTLICHE BANKEN STARTEN

- Der aktuelle Gehaltstarifvertrag für die öffentlichen Banken ist von den Gewerkschaften zum 31. Mai 2024 gekündigt worden. Die Verhandlungen für den neuen Tariflohnvertrag starten am 21. Juni 2024 in Düsseldorf. Dabei verhandelt die Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken mit den Gewerkschaften ver.di und DBV.
- Insgesamt 50 Mitgliedsinstitute (davon fünf rechtlich unselbstständig) mit rund 60.000 Beschäftigten sind in der seit 1954 tätigen Tarifgemeinschaft zusammengeschlossen.
- Verhandlungsführer auf Seiten der öffentlichen Banken ist Gunar Feth, stv. Vorstandsvorsitzender der SaarLB.
- Zur Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken zählen die fünf deutschen Landesbanken sowie die DekaBank, 15 Förderbanken des Bundes und der Länder, 11 Sparkassen, fünf Landesbausparkassen, die Direktbank DKB, drei Lottogesellschaften sowie neun weitere kreditwirtschaftliche Unternehmen.
- Der Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, vertritt als einziger deutscher Bankenverband die Interessen seiner Mitglieder auch als Arbeitgeberverband. Die Tarifgemeinschaft besteht innerhalb dieses Arbeitgeberverbands.
- In der VÖB-Geschäftsführung ist Dominik Lamminger zuständig für den Bereich Arbeitgeberverband.

„WIR BRAUCHEN EIN ERGEBNIS MIT AUGENMASS“

Interview mit Gunar Feth, Stv. Vorstandsvorsitzender der SaarLB und Verhandlungsführer der öffentlichen Banken

Herr Feth, im Juni starten die Tariflohnverhandlungen mit ver.di und dem DBV für die über 60.000 Beschäftigten der öffentlichen Banken. Mit welcher Haltung gehen Sie in die Verhandlungen?

Wir bekennen uns ausdrücklich zur Sozialpartnerschaft. Die öffentlich-rechtlichen Banken sind attraktive Arbeitgeber, die mit ihren Beschäftigten fair umgehen und gute Arbeitsbedingungen bieten. Das gilt auch für die jetzt anstehenden Tarifverhandlungen. Wir sind nicht auf einen Konflikt aus, sondern an vernünftigen Lösungen interessiert.

Wie bewerten Sie die ver.di-Forderung nach einer Gehaltsteigerung von 12,5 Prozent?

Wir erkennen grundsätzlich an, dass es eine unerwartete Preisentwicklung gegeben hat. Aber das kann natürlich nicht alles über den Tarifvertrag ausgeglichen werden. Viele unserer Institute haben ja bereits Inflationsausgleichsprämien gezahlt oder werden das noch tun. Es gab zudem auch staatliche Unterstützungsmaßnahmen als Inflationsausgleich. Und mittlerweile sind die Inflationsraten wieder deutlich zurückgegangen.

Aber die Banken haben hohe Gewinne erzielt!

Das gilt keineswegs für alle Häuser und häufig haben Sondereffekte durch den kräftigen Zinsanstieg eine große Rolle gespielt. Wir müssen

die wirtschaftlichen Realitäten anerkennen. Und die sind nicht besonders gut. Die deutsche Wirtschaft stagniert seit einiger Zeit, Konjunkturprognosen werden nach unten geschraubt. Was wir in diesem Umfeld brauchen, ist ein Ergebnis mit Augenmaß.

Wird es bei den Verhandlungen auch um weitere Themen, wie beispielsweise Arbeitszeitverkürzungen, gehen? Die waren ja in anderen Branchen ein großes Thema.

Davon gehe ich nicht aus. In Sachen Arbeitszeitverkürzung haben wir in der letzten Tarifrunde bereits vorgelegt. Es wäre der völlig falsche Zeitpunkt, hier über weitere Verkürzungen zu reden. Bei uns dürfte ganz klar die Gehaltsentwicklung im Fokus stehen.

Für den Tarifabschluss 2022 haben Sie sechs Verhandlungsrunden gebraucht. Wie lange wird es diesmal dauern?

Wir haben kein Interesse an langwierigen Verhandlungen. Wir starten zügig nach Auslaufen des Tarifvertrags noch vor der Sommerpause. Uns ist es wichtig, konstruktive und zielorientierte Gespräche zu führen. Wir sind bereit, gemeinsam mit ver.di und dem DBV in kurzer Zeit gute Lösungen zu finden. Zur Wahrheit gehört dabei aber auch, dass ein für beide Seiten tragfähiges Ergebnis intensive Verhandlungen erfordert. Diese brauchen regelmäßig etwas Zeit. ■



WAS WILL DIE GENERATION Z?



Anspruchsvoll, freizeitorientiert und wenig leistungsbereit – dieser Ruf eilt der Generation Z voraus. Die Jahrgänge zwischen 1995 und 2010 kommen jetzt auf dem Arbeitsmarkt an, während die Babyboomer sich verabschieden. Und sie stellen neue Anforderungen an ihre Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Mit Technologie und Digitalisierung aufgewachsen, ist für sie selbst der Umgang mit Smartphones, sozialen Medien und digitalen Plattformen selbstverständlich. Entsprechende Erwartungen hat die Gen Z an die technologische Infrastruktur am Arbeitsplatz.

Starre Nine-to-five-Arbeitszeiten gehören der Vergangenheit an. Flexibilität und Work-Life-Balance werden als wesentliche Bestandteile einer modernen Arbeitskultur angesehen. Für die jungen Talente von heute ist Karriere weniger bedeutend, als das noch für die Millennials der Fall war. Gen Z will mehr als die Karriereleiter erklimmen. Sie will mitbestimmen und Teil von Entscheidungen und Projekten sein, die zu einem größeren Ganzen beitragen.

„WIR KÖNNEN AUCH ETWAS VON GEN Z LERNEN“

Interview mit Marion Mai, Mitglied des Vorstands bei der LBS Landesbausparkasse Süd, über ihre Erfahrungen mit der Generation Z

Frau Mai, kommen Sie als Vorständin überhaupt mit jungen Leuten aus der sogenannten Generation Z in Berührung?

Auf jeden Fall! Wir stellen laufend Azubis, dual Studierende und Trainees ein. Aktuell sind es insgesamt rund 170 junge Menschen, die in diese Gruppen fallen. Viele von ihnen lerne ich auch tatsächlich kennen. Mir ist es sehr wichtig, den Kontakt zu unseren Nachwuchskräften zu haben. Im Übrigen habe ich zwei Kinder, die man altersmäßig wohl auch zur Gen Z zählen würde.

Wie ist denn Ihr Eindruck von dieser Generation?

Es wird ja manchmal behauptet, ihr fehle die Leistungsbereitschaft. Das kann ich allerdings gar nicht bestätigen. Ich erlebe viele junge Leute, die bei uns im Unternehmen starke Leistungen zeigen. Richtig ist aber sicherlich, dass die Wertvorstellungen etwas andere sind als in meiner eigenen Generation.

Können Sie ein Beispiel geben?

Die Vernetzung und Kommunikation mit anderen ist der Gen Z zum Beispiel sehr wichtig. Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer, wie es sie in meiner Generation durchaus gibt, findet man eher selten. Ein bestimmtes Sicherheitsdenken ist auch da, aber ebenfalls eine gewisse Unverbindlichkeit. Man muss mit solchen Pauschalurteilen vorsichtig sein. Es wäre falsch, alle jungen Leute über einen Kamm zu scheren. Vielfalt ist dieser Generation bekanntlich wichtig. Und vielfältig ist sie tatsächlich.

Wie steht es um die Work-Life-Balance, die bei Gen Z-Vertreterinnen und -vertretern ja angeblich eher in Richtung Life geht?

Da ist etwas dran, ja. Die Trennung von Karriere und Privatleben ist bei ihnen deutlich ausgeprägter. Aber in dieser Hinsicht können wir älteren Jahrgänge auch etwas von der Gen Z lernen. Bei vielen Vertreterinnen und Vertretern meiner Generation kommt das Thema Gesundheit oft zu kurz, gerade wenn man im Job stark gefordert ist. Und das ist sicherlich auch problematisch. Der Trend zu einem umweltbewussten Verhalten und einer gesunden Ernährung, da können wir sicherlich viel von den Jungen lernen.

Was für Anforderungen stellen die jungen Leute bei Ihnen denn konkret an den Arbeitsplatz?

Diese Generation ist komplett mit Internet und Social Media aufgewachsen. Es gibt also eine hohe Affinität zu digitalen

Themen. Kollaboratives Arbeiten ist zum Beispiel ausgesprochen wichtig. Da müssen Unternehmen dann entsprechende Tools anbieten. Und das tun wir auch.



Wie sieht es bei Ihnen denn mit dem „Purpose“ aus, also dem Sinn der Arbeit, der für die Vertreterinnen und Vertreter der Gen Z ja offenbar viel wichtiger ist als früheren Generationen?

Den können wir eindeutig bieten. Wir ermöglichen es Menschen, Wohneigentum zu erwerben und leisten damit einen wichtigen Beitrag zu einer der größten gesellschaftlichen Herausforderungen der Bekämpfung des Wohnungsmangels. Dabei legen wir insbesondere einen klaren Fokus auf die energetische Sanierung. Wenn es um Klimaschutz geht, spielt die Art und Weise, wie wir wohnen, eine große Rolle. Und Klimaschutz ist der Gen Z verständlicherweise besonders wichtig. ■

„SCHWACHE KONJUNKTUR, EIN NICHT ROSIGER ARBEITSMARKT UND DER DEMOGRAFISCHE WANDEL ZWINGEN UNS ZUM **UMDENKEN**“

Von Birgit Henseler, Fixed Income Senior Analystin der DZ BANK AG

In Deutschland, aber auch in anderen Industrieländern, zeigt sich derzeit ein interessantes Phänomen: Die schwache Konjunktur scheint kaum Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt zu haben. Gemessen an den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hält sich der Arbeitsmarkt gut und es gibt kaum Anzeichen dafür, dass die konjunkturelle Schwächephase zu einer Verschlechterung der Arbeitsmarktlage führen wird.

Jedoch birgt der demografische Wandel langfristig erhebliche Risiken für den deutschen Arbeitsmarkt. Besonders problematisch könnte dies in einem Umfeld sein, in dem die wirtschaftliche Dynamik aus strukturellen Gründen sehr gering ausfällt. So dürften die Unternehmen trotz einer schwierigen Lage eher an Arbeitskräften festhalten, da die Sorge besteht, diese Fach-

kräfte nicht mehr zurückgewinnen zu können. Dies schränkt die Flexibilität und den Transformationsprozess der Wirtschaft ein.

Arbeitsmarktlage gut, aber nicht rosig

Auch wenn die Lage auf dem deutschen Arbeitsmarkt nach wie vor gut ist, ist sie dennoch nicht rosig. Grund ist, dass der Beschäftigungszuwachs seit geraumer Zeit zu einem großen Teil auf Teilzeitarbeit zurückzuführen ist. Zudem hat die Nutzung der konjunkturellen Kurzarbeit zugenommen. Strukturell zeigt sich außerdem, dass sich die Schere zwischen den Beschäftigungsquoten von Männern und Frauen zwar schließt, die Mehrheit der Männer und Frauen aber nach wie vor in männerdominierten beziehungsweise frauendominierten Branchen und Berufen arbeitet.





Birgit Henseler kam 2001 von Fidelity Investment zur DZ BANK. Zu ihrer Aufgabe gehören die Analyse der FED- und EZB-Geldpolitik, der Wirtschaftspolitik sowie die Beobachtung der europäischen und US-amerikanischen Rentenmärkte. Sie hat einen Abschluss als Diplom-Volkswirtin von der Westfälischen Wilhelms-Universität und hat in Spanien und England studiert.

■ Deutschland muss in zukünftige Arbeitskräfte investieren, die potenziell wirtschaftliche Innovationen vorantreiben.“

Demografischer Wandel zwingt zum Umdenken

Langfristig bleiben trotz der kurzfristig positiven Entwicklung erhebliche Herausforderungen bestehen. Die demografische Entwicklung wird die Arbeitsmärkte in den kommenden Jahren zweifellos beeinflussen und zum Umdenken aufrufen. Wenn die geburtenstarken Jahrgänge zunehmend aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden, dürfte sich der Fachkräftemangel verschärfen. Um die Fachkräftelücke zu verringern, sollten Potenziale vor allem bei Frauen und Älteren erschlossen werden.

Die deutliche Mehrheit der Teilzeitbeschäftigten wird von Frauen ausgeübt. Hier könnte die Rückkehr in Vollzeit erleichtert werden. Ein Ausgleich kann auch durch mehr qualifizierte Zuwanderung und eine schnellere Integration von Zuwanderinnen und Zuwandern in den Arbeitsmarkt erreicht werden.

Gute Rahmenbedingungen für Digitalisierungsberufe schaffen

Mittelfristig wäre auch eine Stärkung des Wirtschaftswachstums wünschenswert. Wirtschaftlich profitieren vor allem jene Länder, die über viele gut ausgebildete Fachkräfte in Bereichen verfügen, die in Zukunft stärker wachsen werden. Sollte zum Beispiel die Nachfrage nach neuen technologischen Lösungen unter Einsatz von Künstlicher Intelligenz steigen, so werden die Länder, die bereits über genügend ausgebildetes Personal verfügen, höhere Wachstumschancen aufweisen.

Für Deutschland wäre es daher wichtig, schon frühzeitig gute Rahmenbedingungen für die Ausbildung in Digitalisierungsberufen zu schaffen und in zukünftige Arbeitskräfte zu investieren, die potenziell wirtschaftliche Innovationen vorantreiben können. ■

Kurzfristige Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt

Insgesamt sind die kurzfristigen Aussichten für den Arbeitsmarkt verhalten positiv. Das Thema schwache Konjunktur und starker Arbeitsmarkt dürfte sich auch in diesem Jahr fortsetzen. Nach Prognosen der DZ BANK wird das reale Bruttoinlandsprodukt in Deutschland im Jahr 2024 nur um 0,5 Prozent wachsen, nach einem Minus von 0,3 Prozent im vergangenen Jahr. Dennoch deuten zahlreiche Indikatoren auf eine Fortsetzung der bisherigen Entwicklung am Arbeitsmarkt hin.

So hat sich das IAB-Arbeitsmarktbarmeter zuletzt im Trend verbessert und deutet damit auf eine weiterhin robuste Lage am Arbeitsmarkt hin. Nicht zuletzt hat die solide Situation am Arbeitsmarkt ein stärkeres Abgleiten der Wirtschaft in die Rezession verhindert. Die konjunkturellen Abwärtsrisiken erscheinen trotz der restriktiven Geldpolitik der EZB eher gering. So dürfte der hohe Beschäftigungsstand bei weiter sinkender Inflation zu einer ausgeprägteren Konsumneigung führen. Dies sollte eine moderate konjunkturelle Erholung im weiteren Jahresverlauf unterstützen.

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

ECHTE PARITÄT LÄSST NOCH AUF SICH WARTEN

Von Iris Bethge-Krauß, Hauptgeschäftsführerin des Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB

Nur knapp 17 Prozent der Vorstände in den 100 größten deutschen Banken sind Frauen. Bei den öffentlichen Banken sieht es etwas besser aus: Bei den Förderinstituten des Bundes und der Länder sowie den Landesbanken sind immerhin 27 Prozent der Vorstände weiblich. Das ist zwar erfreulich, aber natürlich nichts, worauf wir uns ausruhen sollten.



Warum finden wir immer noch so wenig Frauen in Führungspositionen? Die Gründe sind vielschichtig. Es fängt an mit dem „Risiko“ Kindererziehung. Das Wort Risiko mag provozierend klingen, aber es ist noch immer die Regel, dass Frauen nach der Geburt ihrer Kinder jahrelang zuhause bleiben. Mit der Konsequenz, dass sie ihr Netzwerk und Know-how verlieren. Dieses nach dem Wiedereinstieg in den Job wiederzubeleben, erweist sich oft als schwierig – zumal typischerweise auch in dieser Lebensphase der Großteil der Kinderbetreuung bei den Frauen liegt.

Wie es besser geht, zeigen uns seit langem die skandinavischen Länder. Dort hat man gelernt, dass sich das „Risiko“ der Kindererziehung gleichermaßen auf Männer wie auf Frauen verteilen sollte. Erst wenn klar ist, dass Mütter und Väter sich um die Kindererziehung kümmern, wird auch gleichermaßen in Mütter und Väter investiert. Frauen werden gefördert wie Männer. Und weil sie keine längeren Ausfallzeiten haben, werden sie auch bei gleicher Leistung im gleichen Job gleich bezahlt und erhalten am Ende des Berufslebens auch eine angemessene Rente. Altersarmut wird verringert.

So lange die Entscheidung, wer befördert oder eingestellt wird, mehrheitlich von männlichen Führungskräften getroffen wird, werden auch männliche Bewerber weiterhin die Nase vorn haben. Denn es ist aus der Soziologie bekannt, dass nach dem Ähnlichkeitsprinzip jeder (auch Frauen!) dazu neigt, jemanden einzustellen, der so ist wie man selbst.

Zudem dominiert in der Öffentlichkeit von Frauen noch immer ein anderes gesellschaftliches Bild als von Männern. Der Klassiker ist die Frage an berufstätige Mütter, wie sie Beruf und Familie unter einen Hut bringen – eine Frage, die Männern kaum gestellt wird. Eine Studie der Kommunikationsagentur Finsbury Glover Hearing zeigt, dass in der Berichterstattung über einzelne Karrierefrauen häufig geschrieben wird, wie es dazu kommen konnte, dass eben jene Frau Karriere gemacht hat. Bei Männern wird direkt Kompetenz unterstellt.

Was können wir tun, um endlich echte Fortschritte zu erzielen? Bei dieser Frage landet man schnell bei der Frauenquote. 2015 hatte die damalige Bundesregierung zunächst eine Frauenquote für Aufsichtsräte in bestimmten großen Unternehmen eingeführt. Seit August 2022 gibt es zudem eine Mindestquote für den Vorstand. Besteht er aus mehr als drei Mitgliedern, so muss er mit mindestens einer Frau besetzt werden. Nach Einschätzung von Expertinnen und Experten haben die neuen Regeln zwar Druck aufgebaut, aber ein echter Wandel hinsichtlich Gleichberechtigung hat noch nicht stattgefunden.

Die Frage ist: Brauchen wir noch strengere Regeln? Da schlagen zwei Herzen in meiner Brust: Ich sehe, dass die Quote positive Wirkungen hat und es ohne sie schwierig wird, in angemessener Zeit zur Parität zu kommen. Als Hauptgeschäftsführerin eines Bankenverbands denke ich aber, dass wir nicht noch mehr Regulierung brauchen.

Wir sollten die kleinen und großen Unternehmen in Deutschland nicht noch mehr belasten. Sie kämpfen derzeit nicht nur mit einem schwachen wirtschaftlichen Umfeld, gestiegenen Kosten und dem Arbeitskräftemangel. Sie klagen zudem über zu viel Bürokratie und Regulierung, meines Erachtens zu Recht.

Was können wir also tun? Lasst uns noch viel mehr über dieses Thema sprechen und gemeinsam daran arbeiten, dass sich die Situation für Familien im Arbeitsumfeld weiter verbessert. Wir als VÖB und viele unserer Mitglieder sind als zertifizierter Arbeitgeber in puncto Beruf und Familie auf einem guten Weg. Im Wettbewerb um die klugen Köpfe bieten die öffentlichen Banken viele Möglichkeiten wie mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeitmodelle oder Kinderbetreuung an.

Doch das ist noch nicht alles. Es kommt auch entscheidend auf die Frauen an. Sie können etwas mehr dafür tun, auf der Karriereleiter voranzukommen. Sie müssen sich gegenseitig unterstützen, Netzwerke bilden und sich unterhaken. Sie sollten nicht nur einen sehr guten Job machen und sich anstrengen. Sie müssen auch mutig sein und sich etwas zutrauen. Die Hand heben, wenn gefragt wird, wer Verantwortung übernehmen möchte. ■

„TRÄUM MAL WIEDER!“

Bei der BayernLB beginnt die Zukunft der Arbeit genau jetzt

Die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht bei der BayernLB ganz oben auf der Agenda der Unternehmenskultur. Flache Hierarchien, stärkere Eigenverantwortung und das themenorientierte Arbeiten setzen dabei die Impulse.



Kindheitsträume
wahr werden lassen –
hoch hinaus
mit der BayernLB



„Wir haben unsere Geschäftsaktivitäten deutlich fokussiert und uns von einer Universalbank zu einem Spezialfinanzierer entwickelt!“, sagt Dr. Benedikt Haas, Leiter des Bereichs Personal & Konzernentwicklung bei der BayernLB. In diesem Fokus stehen der Fortschritt und die Begleitung von Kundinnen und Kunden in Zukunftssektoren. Zugleich spielen neue Technologien und der Umgang mit Daten eine stetig größere Rolle. „Damit wandelt sich das Berufsbild von klassischen Bankkaufleuten stärker hin zu Betriebswirten, Data Scientisten und Wirtschaftsinformatikern“, erklärt er.

Die Bank hat verschiedene Programme im Rahmen der Nachwuchsentwicklung und sich zum Ziel gesetzt, unter anderem jedes Jahr 60 junge Menschen zu rekrutieren – entweder für die Ausbildung im Rahmen eines dualen Studiums über drei Jahre oder über ein Traineeprogramm über 15 Monate. „Unsere Nachwuchskräfte bekommen die Möglichkeit, ihre Ausbildung flexibel zu gestalten, und können früh Verantwortung übernehmen“, sagt Dr. Benedikt Haas. Denn die Unternehmenskultur der BayernLB wird gerade von diesem ergebnisorientierten und eigenverantwortlichen Arbeiten geprägt. „Präsenz und Kontrolle gehören der Vergangenheit an, ortsungebundenes Arbeiten, gepaart mit flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen trägt maßgeblich zur Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei. Mitarbeiterentwicklung, die Übertragung von Verantwortung und das Schaffen von Freiräumen sind essenziell dafür, Fachkräfte an das Unternehmen zu binden“, so der Personalleiter. Dennoch lässt das Institut bei all der Eigenverantwortung seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht alleine. Mit bedarfsorientierten Schulungsprogrammen für Fach- und Führungskräfte sowie Talentprogrammen wird die persönliche und fachliche Entwicklung begleitet.

Im Rahmen des internen Stellenmarktes in Kombination mit persönlicher Entwicklung hat der Nachwuchs viele Möglichkeiten, seinen Traumjob bei der Bank zu finden. Das spiegelt sich ebenfalls in der Employer-Branding-Kampagne „TräumMal-Wieder“ wider. „Du willst hoch hinaus? Unsere Karriereleiter bringt dich hin!“, heißt es unter anderem in der Kampagne. „Wir wollen, dass die jungen Menschen als verantwortungsbewusste, gleichwertige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Teams integriert werden und dass ihnen alle Möglichkeiten offenstehen“, sagt der Leiter des Personalbereichs. In der Anfangszeit des Studiums oder des Traineeprogramms werden die Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger bestimmten Abteilungen zugeordnet. „Nach einer Zeit können sie sich selbst ihre Stationen in der Bank aussuchen und die Abteilung für sich finden, die ihnen am meisten auf ihrem Weg zum Traumjob zusagt“, erklärt er die Vorgehensweise seines Instituts. „Ganz klar, dass damit eine Art Wettbewerb unter den Abteilungen besteht, wer den meisten und besten Nachwuchs für sich gewinnen kann“, erzählt der Personalleiter mit einem Augenzwinkern.

Dass das Konzept der BayernLB aufgeht, zeigen die hohen Übernahme- und Bleibequoten: Aktuell bleiben Trainees nach ihrem Programm zu 100 Prozent bei der BayernLB und die dual Studierenden zu 86 Prozent. ■

→ Mehr erfahren:



MIT NEUEN ARBEITSMODELLEN IN DIE ZUKUNFT



Die Bremer Aufbau-Bank GmbH (BAB) hat in den vergangenen sechs Jahren die Anzahl ihrer Mitarbeitenden von 69 auf 135 erhöht. Mit einem Umdenken bei der Arbeitsgestaltung und mit neuen Arbeitsmodellen hat sie das geschafft, obwohl der Trend in Deutschland gegenläufig ist und Unternehmen es immer schwerer haben, Fachkräfte und auch den Nachwuchs zu bekommen und zu halten.

„Wie wollen wir leben und arbeiten?“ – Das ist der Ansatz, nach dem die Bremer Aufbau-Bank GmbH ihre eigene Transformation im Institut einleitet und umsetzt. „Wir haben eine Doppelfunktion als Arbeitgeber“, sagt Ralf Stapp, Vorsitzender der BAB-Geschäftsführung. „Auf der einen Seite wollen wir sehr attraktiv für unsere Mitarbeitenden und auf der anderen Seite eine exzellente Förderbank sein“, so der Geschäftsführer. Und dafür geht das Institut seinen eigenen Weg. „Wir sind nicht nur familienfreundlich, sondern gehen bei jeder und jedem Mitarbeitenden auf die individuellen Bedürfnisse ein“, erklärt Ralf Stapp das Konzept seiner Bank. Dabei kommt es bei der BAB nicht darauf an, ob Mitarbeitende kleine Kinder, pflegebedürftige Angehörige oder ganz andere individuelle Bedürfnisse haben. „Wir versuchen im Rahmen unserer Möglichkeiten fast alles möglich zu machen“, sagt er. Dazu gehört es unter anderem, Arbeitszeiten flexibel zu gestalten,

mobil zu arbeiten und Verantwortlichkeiten zu dezentralisieren. Und genau dies spiegelt sich auch bei den Mitarbeitenden wider. Diese versuchen durch die Förderberatung und die Förderprogramme im Rahmen ihrer Möglichkeiten für Kundinnen und Kunden alles möglich zu machen.

„Wir befinden uns gerade in einem Transformationsprozess, in dem wir Teams bilden, die abteilungsübergreifend und themenabhängig arbeiten. Damit schaffen wir es, alte Strukturen zu modernisieren, und entwickeln mehr Dynamik und Geschwindigkeit in den Abläufen.“ Das ist ein Geben und Nehmen. Dieses gesamte Arbeitsmodell der BAB basiert auf Vertrauen und Motivation. Ralf Stapp ist sich selbst Vorbild für seine These, dass eine Fehler- und Lernkultur sowie Flexibilität gelebt werden müssen. Dann ist der Weg für die Zukunft der Arbeit geebnet. ■

BRING DEINEN TEAMGEIST MIT UND LASS DIE KRAWATTE IM SCHRANK!

Mit sogenannten Ausbildungsbotschafterinnen und Ausbildungsbotschaftern möchte die NRW.Bank den Nachwuchs ansprechen und für ein duales Studium begeistern. Mit Blick auf die Zukunft der Arbeit hat sich das Institut von der klassischen Banklehre verabschiedet und bildet den Nachwuchs in Kooperation mit Hochschulen in Münster und Düsseldorf über das duale Studium aus. Praxis und Theorie ganz nah beieinander.



Finance & Banking, Wirtschaftsinformatik oder Management & Digitalisierung: Die Studienmöglichkeiten bei der NRW.Bank sind so vielseitig wie das Angebot des Instituts für seine Fördernehmenden. „Bring deinen Teamgeist mit und lass die Krawatte im Schrank!“ Mit diesem Slogan wirbt die NRW.Bank auf ihrer Website. Zu Recruiting-Zwecken gehen Ausbildungsbotschafterinnen und Ausbildungsbotschafter vor Ort in die Schulen und auf Ausbildungsmessen und sprechen dort über ihre eigenen Erfahrungen, die sie derzeit als dual Studierende bei der NRW.Bank machen.

„Unser Ziel ist es, pro Jahr 20 junge Menschen einzustellen und zu fördern“, erzählt Kristina Amhausend, Referentin für Nachwuchsförderung bei der NRW.Bank. Und damit das gut in dem Institut gelingt, legt die Personalabteilung sehr großen Wert auf den persönlichen Austausch – zum einen unter den Studierenden, zum anderen aber auch unter den Auszubildenden. „Die Auszubildenden bekommen zum Start ihrer Tätigkeit ein zweitägiges Seminar. In diesem Seminar besprechen wir ihre Rolle als Auszubildende, die Aufgaben, die sie erwarten, und wichtige Regeln zu unserer Feedback-Kultur. Wir sind besonders stolz auf die

über 240 Auszubildenden in der NRW.Bank, denn nur so können wir über alle Bereiche hinweg eine gute Ausbildung ermöglichen“, erzählt die Personalreferentin.

Der Austausch fängt für die dual Studierenden in der Förderbank direkt am ersten Arbeitstag an. Immer im August startet ein vierwöchiges Onboarding-Programm, damit die jungen Menschen die NRW.Bank, ihre Mitarbeitenden und alles, was ihr künftiges Arbeitsumfeld betrifft, kennenlernen. „Wir veranstalten ein jährliches Teamentwicklungsereignis jahrgangsübergreifend mit allen dual Studierenden, um den Zusammenhalt zu fördern“, sagt Kristina Amhausend. Darüber hinaus bietet die NRW.Bank auch den dual Studierenden die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten und im Homeoffice zu arbeiten.

Dass dieser Austausch, der persönliche Kontakt und das Angebot der NRW.Bank Früchte tragen, zeigt die Bilanz der vergangenen 20 Jahre. Der Großteil aller Auszubildenden und dual Studierenden wurde von der Förderbank übernommen und 75 Prozent sind auch nach knapp 20 Jahren immer noch an Bord. ■

Redaktion



Dr. Thomas Klodt
Leiter Presse und
Kommunikation
Pressesprecher



Sandra Malter-Sander
Stv. Leiterin Presse und
Kommunikation
Pressesprecherin



Bianca Blywis-Bösendorfer
Pressesprecherin

Der VÖB auf Social Media



LinkedIn:
@Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands/
Association of German Public Banks



YouTube:
@Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands

Möchten Sie Print-Exemplare der Ausgabe bestellen?
Schreiben Sie gern eine E-Mail an gemeinsamgestalten@voeb.de.

Impressum



Herausgeber:
Bundesverband Öffentlicher Banken
Deutschlands, VÖB, Lennéstraße 11, 10785 Berlin

Verantwortlich: Dr. Thomas Klodt
Redaktion und Texte: Team Presse
und Kommunikation

Produktion: VÖB-Service GmbH, Bonn

Fotos: Janko Woltersmann [Titel, S. 8];
Adobe Stock: Gorodenkoff [S. 2, 6/7], Mediaparts [S. 13], Djomas [S. 20];
Peter Himsel [S. 2, 3, 4/5, 9, 11, 14, 21, 28 li. + re.]; Josef Fischnaller
[S. 2, 22]; LBBW [S. 13]; Dominik Butzmann [S. 15, 28 mi.]; VÖB [S. 17];
istock: dusanpetkovic [S. 18]; Svea Pietschmann [S. 19]; BayernLB
[S. 2, 24, 25]; Bremer Aufbau-Bank GmbH [S. 26]; NRW.Bank [S. 27]
Design: DieFarbeBlau
Druck: Distler Druck & Medien GmbH, Zirndorf

