

## Vom ZDE und den Big Five for Life

**Öffentliche Banken sind gute Arbeitgeber**

**Für sie sind der Unternehmenserfolg und die Zufriedenheit  
der Beschäftigten keine Gegensätze, sondern Bedingung für einander**

– von Dominik Lamminger, Mitglied der Geschäftsleitung des  
Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB) und

Cornelia Hinterberger, Leiterin HR Consulting bei der Bayerischen Landesbank (BayernLB) –

“Wie wäre es, wenn Sie jeden Tag mit einem Lächeln zur Arbeit gehen könnten?” – So beginnt der Klappentext zum Buch des US-amerikanischen Autors John Strelecky mit dem Titel 'The Big Five for Life'. In der Geschichte geht es um das Vermächtnis eines charismatischen und überaus erfolgreichen Geschäftsmannes. Sie beschreibt, wie der Erfolg eines Unternehmens und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zusammenhängen – und wie die passende Unternehmenskultur zu beidem beiträgt.

Zwei Elemente sind dabei besonders wichtig: Das eine ist der Zweck der Existenz, kurz ZDE. Er ist die Antwort auf die Frage, wofür es ein Unternehmen oder eine Organisation braucht. Laut des Protagonisten in Streleckys Geschichte ist der ZDE die Voraussetzung dafür, dass eine Organisation langfristig erfolgreich sein kann. Und sie ist ein sinnstiftendes Element, das die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöht. Das zweite zentrale Motiv im Buch von Strelecky sind die 'Big Five for Life'. Sie sind die fünf zentralen Ziele eines jeden Menschen, die für ihn ein erfolgreiches Leben ausmachen. Die berufliche Tätigkeit, die das Erreichen der Big Five zulässt oder sogar fördert, ist jene, die uns langfristig zufrieden macht. Entsprechend erfüllen wir diese Tätigkeit mit mehr Engagement und tragen so wiederum zum Erfolg der Organisation bei.

### Öffentliche Banken haben einen klar definierten gesellschaftlichen Auftrag

Wenden wir Streleckys Aussagen auf die öffentlichen Banken an, so ist schnell zu erkennen: Öffentliche Banken haben einen klar definierten ZDE. Sie dienen dem Gemeinwohl, sind fest in ihren Regionen verankert und unterstützen Mensch und Wirtschaft vor Ort. Gerade in der Corona-Krise wurde ihr gesellschaftlicher Auftrag mehr als deutlich. Durch die Umsetzung der Förderprogramme, Liquiditätsspritzen und Kreditmoratorien haben sie die Wirtschaft in dieser schwierigen Phase stabilisiert und so Arbeitsplätze gesichert.



### Institute richten ihr Personalmanagement an fünf Kriterien aus

Neben einem klaren ZDE bieten öffentliche Banken passende Gegebenheiten, damit die MitarbeiterInnen ihre Big Five for Life erreichen können. So richten die Institute – quasi spiegelbildlich – ihr Personalmanagement entlang fünf zentraler Kriterien aus:

#### 1. Sinnstiftung

Der erste Faktor wurde bereits beschrieben. Durch ihren klaren gesellschaftlichen Auftrag bieten öffentliche Banken ihren Angestellten eine sinnvolle Tätigkeit, die diese mit viel Engagement erfüllen. Auch bei der BayernLB steht der gesellschaftliche Auftrag im Fokus. Während der Krise sind insbesondere die Fördermittel-

 expertInnen im Dauereinsatz. Doch das Engagement der BayernLB geht weit über die Stabilisierung der Wirtschaft in Krisenzeiten hinaus. So unterstützt die Landesbank Unternehmen, z. B. bei der notwendigen Transformation in Richtung Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Zudem fördert das Institut im Rahmen des **Corporate Volunteering Programms** das gesellschaftliche Engagement der MitarbeiterInnen in vielfältigen Initiativen.

Auch die Fürsorge für die Gesundheit und das Wohlergehen der eigenen MitarbeiterInnen ist Teil des gesellschaftlichen Auftrags. Neben einem umfassenden Vorsorge-, Freizeit- und Sportangebot

Ihr direkter Draht...

0211/6698-321

Fax: 0211/6698-777

e-mail: bank@kmi-verlag.de

... für den vertraulichen Kontakt

#### Impressum

**markt intern** Verlagsgruppe – **kapital-markt intern** Verlag GmbH, Grafenberger Allee 337a, D-40235 Düsseldorf. Tel.: +49 (0)211 6698 199, Fax: +49 (0)211 6698 777. www.kmi-verlag.de. Geschäftsführer: Dipl.-Kfm. Uwe Kremer, Rechtsanwalt Gerrit Weber, Dipl.-Ing. Günter Weber. Gerichtsstand Düsseldorf. Handelsregister HRB 71651. Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Verlages.

**Bank intern** Herausgeber: Dipl.-Ing. Günter Weber. Redaktionsdirektoren: Dipl.-Kfm. Uwe Kremer, Rechtsanwalt Gerrit Weber. Chefredakteur: Rechtsanwalt Dr. Axel J. Prümmer. Redaktionsbeirat: Dipl.-Ing. Dipl.-Oec. Erwin Hausen, Christian Prüßing M.A., Dipl.-Oec. Curd Jürgen Wulle. Druck: Theodor Gruda, www.gruda.de.

ISSN 1615-522X

gehört auch das mobile Arbeiten bei der BayernLB zur Normalität. Die Pandemie hat die Entwicklung noch einmal beschleunigt: Zukünftig stehen das Arbeiten innerhalb und außerhalb der BayernLB gleichberechtigt nebeneinander.

## 2. Potenzialförderung

Der zweite Faktor ist die Förderung des individuellen Potenzials. Öffentliche Banken bieten ihren MitarbeiterInnen ein Umfeld, in dem sie ihr Talent ausschöpfen und ihre Fähigkeiten kontinuierlich erweitern können. Die jungen Talente werden so zu ExpertInnen ausgebildet, die langfristig im Institut verbleiben.

Dieses Prinzip verfolgt auch die BayernLB. Entsprechend können rund 90 % der anspruchsvollen Fach- und Führungspositionen mit fähigen MitarbeiterInnen aus den eigenen Reihen besetzt werden. Die Grundlage dafür schafft mitunter ein etabliertes methodisches Talentmanagement. So können Leistungs- und PotenzialträgerInnen frühzeitig erkannt und gezielt gefördert werden.

## 3. Verantwortung

Leistung muss dabei immer mit Verantwortung zusammengedacht werden. Gerade in der Corona-Krise wurde deutlich, wie wichtig es ist, eigenverantwortlich zu arbeiten. Gleichzeitig tragen die Führungskräfte in dieser besonderen Zeit noch mehr Verantwortung gegenüber ihren MitarbeiterInnen. Auch eine gerechte Vergütung ist Teil der Verantwortung einer öffentlichen Bank gegenüber den Angestellten.

Bei der BayernLB haben junge Menschen früh die Chance, Verantwortung zu übernehmen und sich zu beweisen. Gleichzeitig werden erfahrene Führungskräfte kontinuierlich geschult, um ihrer Verantwortung gegenüber den MitarbeiterInnen gerecht zu werden. Dabei ist das Führen über Vertrauen ein wesentlicher Bestandteil dieser Weiterbildung. Ein entsprechendes Gehalt ist bei der BayernLB selbstverständlich. Im Tarifbereich erhalten die MitarbeiterInnen neben dem Jahresgehalt eine jährliche Sonderzahlung sowie vermögenswirksame Leistungen. In tariflichen wie außertariflichen Positionen besteht darüber hinaus die Möglichkeit auf eine variable Vergütung. Zur Absicherung im Alter bietet die BayernLB zudem eine betriebliche Altersvorsorge an.

## 4. Lebenslanges Lernen

Der vierte Faktor ist das lebenslange Lernen. Unsere Welt verändert sich immer schneller und die öffentlichen Banken und ihre Beschäftigten wollen diesen Wandel aktiv mitgestalten. Damit dies gelingt, darf sich das Thema Lernen nicht auf die Ausbildung und das Studium beschränken.

Bei der BayernLB steht den MitarbeiterInnen dafür ein umfassendes Angebot an On-the-Job- und Off-the-Job-Maßnahmen für die fachliche sowie persönliche Entwicklung zur Verfügung. 2019 hat das Institut rund 2 Mio. € in die Weiterbildung seiner Angestellten investiert. Gleichzeitig lernen die MitarbeiterInnen voneinander. Für die digitale Kompetenz hat die BayernLB die **Digital Academy** mit Freiwilligen aus der Organisation gegründet. Dort werden sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende durch KollegInnen von der Nutzung digitaler Kommunikationstools bis hin zu Themen der Agilität geschult.

## 5. Diversität

Der fünfte zentrale Faktor ist Diversität. Öffentliche Banken haben schon lange erkannt, welchen Beitrag Vielfalt für den nachhaltigen Unternehmenserfolg leistet und sie arbeiten proaktiv daran, sich hier gut aufzustellen.

So definiert die BayernLB als entscheidendes Kriterium für ihre Zukunftsfähigkeit ein Klima von Offenheit und gegenseitigem Respekt, das Vielfalt innerhalb des Instituts fördert. Die Achtung vor Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, religiöser Prägung oder sexueller Orientierung ist eine Selbstverständlichkeit. Gleichzeitig fördert die BayernLB die gesellschaftlichen Gruppen, die derzeit noch unterrepräsentiert sind. Schon heute liegt die Geschlechterverteilung in SpezialistInnenfunktionen bei rund 50 % und auch in der Führung strebt die Bank einen Frauenanteil von 30 % an.

## Unternehmenserfolg und MitarbeiterInnenzufriedenheit gehen Hand in Hand

Sinnstiftung, Potenzialförderung, Verantwortung, lebenslanges Lernen und Diversität sind für öffentliche Banken die fünf Faktoren, an denen sie ihre Unternehmenskultur ausrichten. Ganz im Sinne Streleckys ist das Ziel der öffentlichen Banken dabei nicht nur wirtschaftlicher Erfolg, sondern auch zufriedene MitarbeiterInnen. Denn öffentliche Institute wissen: Beide Faktoren bedingen einander. Und nur so können die MitarbeiterInnen täglich mit einem Lächeln zur Arbeit gehen.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion wieder.

In Europas größter Informationsdienst-Verlagsgruppe...

steuerberater intern  
immobilien intern  
umsatzsteuer intern  
Ihr Steuerberater  
steuertip GmbH Intern  
**EXKLUSIV** (Schweiz)



...erscheinen die wöchentlichen Branchenbriefe:

Bank intern  
kapital-markt intern  
finanztip  
versicherungtip  
investment intern  
**inside track** (USA)