

# #GEMEINSAMGESTALTEN

Sommer 2021 | Magazin für die MitarbeiterInnen der öffentlichen Banken

„Never waste a crisis“ –  
Staatsministerin Dorothee  
Bär im Interview über  
Digitalisierung und die Rolle  
der öffentlichen Banken bei  
der Transformation

ExpertInnen aus den Instituten  
richten den Blick nach vorn

Tarifrunde 2021: Alles rund um  
unsere Verhandlungen mit ver.di  
und DBV

ZUKUNFTSGESTALTER – WIE DIE ÖFFENTLICHEN  
BANKEN AN DER WELT VON MORGEN ARBEITEN



# Feedback erwünscht!

Haben Sie Ideen oder Anmerkungen  
zum Magazin?

Nehmen Sie an unserer  
kurzen Befragung teil!



# #GEMEINSAMGESTALTEN

## Sie die Zukunft!

Liebe LeserInnen,

Sie halten die erste Ausgabe des neuen VÖB-Magazins #GemeinsamGestalten in den Händen. Der Titel kommt nicht von ungefähr, denn gemeinsam gestalten die öffentlichen Banken und ihre MitarbeiterInnen eine ganze Menge: Sie treiben die großen Zukunftsthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit voran und setzen beim Thema New Work Standards. In der aktuellen Ausgabe schauen wir einmal genauer hin und fragen nach. Zum einen bei Digital-Staatsministerin Dorothee Bär. Die Politikerin hat mit uns über den Digitalisierungsschub durch Corona, die besondere Rolle der öffentlichen Banken bei der Transformation und ihre Zukunftsvision von der Bankberatung per Hologramm gesprochen (S. 14 – 19).

Wir haben zum anderen einen Blick in einige unserer Mitgliedsinstitute geworfen und dort die Personen aufgespürt, die die Zukunftsthemen federführend vorantreiben. Das Ergebnis sind zum Teil sehr persönliche Porträts von Menschen, die jeden Tag mit viel Herzblut ein kleines Stück der Zukunft mitgestalten (S. 20 – 29).

Wenn wir schon in den Instituten sind: Wie sieht eigentlich die Zukunft der Arbeit in den öffentlichen Banken aus? Auch das haben wir uns gefragt und dazu mit Gunar Feth von der SaarLB gesprochen. Der Verhandlungsführer des VÖB für die aktuellen Tarifverhandlungen gestaltet gemeinsam mit seinen KollegInnen und den Gewerkschaften genau das: die Zukunft der Arbeit (S. 38 – 41).

Wie auch immer diese Zukunft aussieht, mobiles Arbeiten wird dabei mit Sicherheit eine Rolle spielen. Seit Corona ist es aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Aber wie arbeitet eigentlich ein Vorstand im Homeoffice? Und mit welchen Tricks gelingt der Alltag mit zwei kleinen Kindern? Drei KollegInnen aus den Instituten erzählen, wie es ihnen ergangen ist (S. 52 – 55).

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Wenn Sie Anregungen, Ideen oder auch Kritik haben, schreiben Sie uns unter [GemeinsamGestalten@voeb.de](mailto:GemeinsamGestalten@voeb.de).

Ihre



Anne Huning





**Zahlen & Fakten** 6 | 7

Das Start-up MonitorFish hat ein System zur Echtzeit-Überwachung von Aquakulturen entwickelt



**Zahlen & Fakten** 8 | 9

Die Förderbanken haben 2020 Gelder in Rekordhöhe ausgereicht



**Top-Thema** 12 | 13

Wie die öffentlichen Banken an der Welt von morgen arbeiten



**Top-Thema** 14 – 19

„Never waste a crisis“ – Digital-Staatsministerin Dorothee Bär im Interview



**Top-Thema** 20 – 29

ZukunftsexpertInnen aus den Instituten richten den Blick nach vorn



**Tarifverhandlungen** 38 – 41

„Wir wollen Zukunft gestalten“ – Verhandlungsführer Gunar Feth im Interview



**Top-Thema** 30 – 35

Wie unsere Institute Zukunft fördern



**Tarifverhandlungen** 44 | 45

Ein gemeinsamer Weg – Stimmen aus den Gremien



**Tarifverhandlungen** 42 | 43

So stellt sich die Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken für die Tarifrunde auf

# INHALT

<b>Zahlen &amp; Fakten</b>	6 – 11
Start-up MonitorFish	6   7
Film zur Förderstatistik	8   9
Fotowettbewerb „Blick aus dem Mobile Office“	10   11
<b>Top-Thema: Zukunftsgestalter – wie die öffentlichen Banken an der Welt von morgen arbeiten</b>	12 – 35
Digital-Staatsministerin Dorothee Bär im Interview	14 – 19
ZukunftsexpertInnen aus den Instituten richten den Blick nach vorn	20 – 29
Wie unsere Institute Zukunft fördern	30 – 35
<b>Tarifverhandlungen</b>	36 – 47
Verhandlungsführer Gunar Feth im Interview	38 – 41
So stellt sich die Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken für die Tarifrunde auf	42   43
Ein gemeinsamer Weg – Stimmen aus den Gremien der Tarifgemeinschaft	44   45
Gastbeitrag von Prof. Dr. Joachim Hasebrook & Dr. Sibyll Rodde zu New Work in den öffentlichen Banken	46   47
<b>Ausbildung</b>	48 – 51
Generation Corona – eine Ausbildungsreferentin und drei Nachwuchskräfte erzählen	48 – 51
<b>Homestorys</b>	52 – 55
Geschichten aus dem Homeoffice	52 – 55
<b>Service</b>	56 – 58
Kampagne #GemeinsamGestalten	56   57
Kontakt zur Redaktion	58



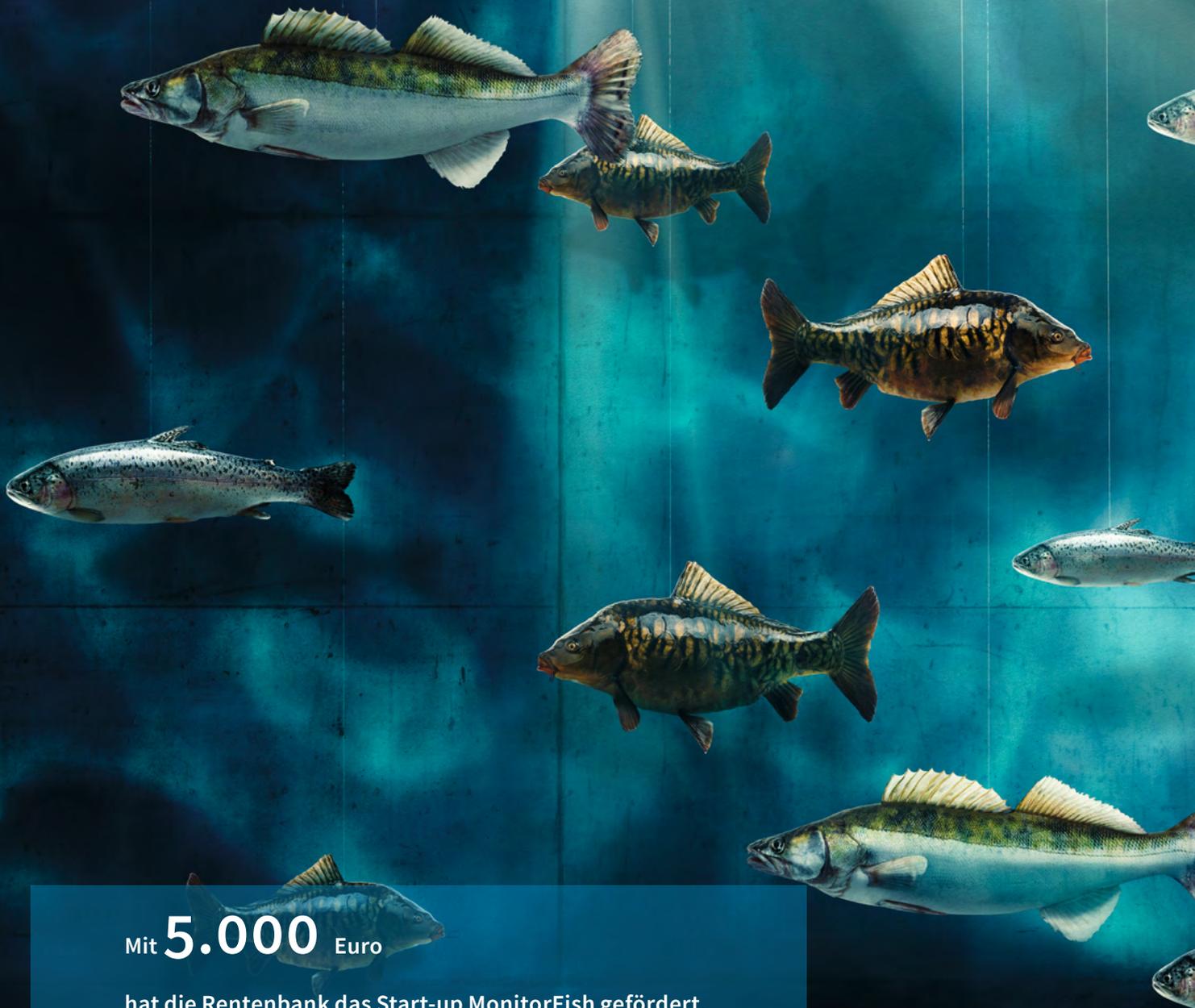
**Homestorys** 52 – 55

Geschichten aus dem  
Homeoffice



**Ausbildung** 48 – 51

Generation Corona – eine  
Ausbildungsreferentin und drei  
Nachwuchskräfte erzählen



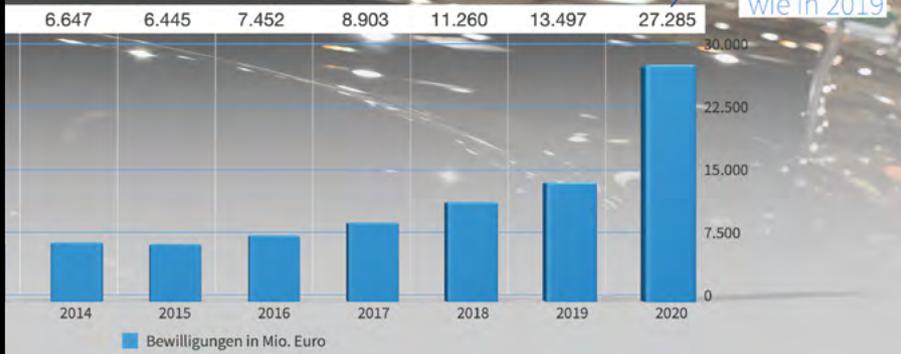
Mit **5.000** Euro

hat die Rentenbank das Start-up MonitorFish gefördert. Das innovative Unternehmen erhielt vor drei Jahren den mit dieser Summe dotierten Start-up-Preis der Förderbank. MonitorFish hat ein Diagnostiksystem zur intelligenten Echtzeit-Überwachung von Aquakulturen entwickelt. Es ermöglicht FischzüchterInnen, ihr Geschäft so effizient wie möglich zu verwalten, die Rentabilität zu steigern und ihren ökologischen Fußabdruck zu reduzieren.



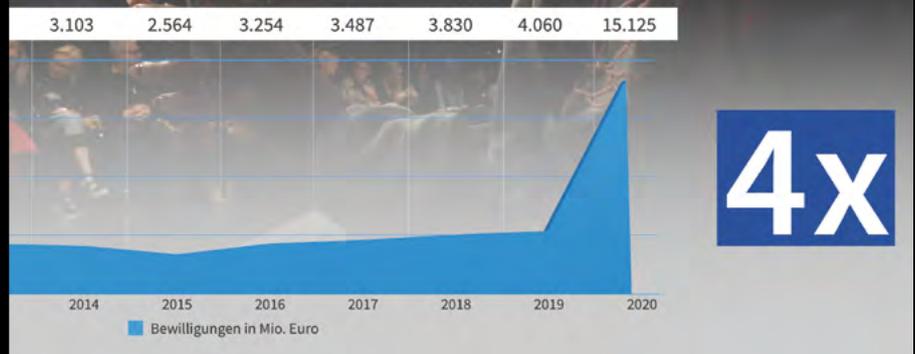
MonitorFish: Chaitanya Dhumasker, Dominik Ewald, Jan Viktor Apel

So stark stiegen die Zuschüsse  
der Förderbanken



Die Förderbanken gaben 2020 knapp 27,3 Milliarden Euro Zuschüsse aus – zweimal so viel wie im Vorjahr.

So stark stiegen die Zuschüsse  
der Förderbanken



Unternehmen, vom Start-up bis zum großen Mittelständler, erhielten mit über 15 Milliarden Euro den Löwenanteil der Zuschüsse – sogar viermal so viel wie 2019.

**27,3** Milliarden Euro

Zuschüsse haben die Förderbanken des Bundes und der Länder im vergangenen Jahr ausgereicht – doppelt so viel wie im Vorjahr. Auch die sonstigen Förderzahlen lagen 2020 auf Rekordniveau. Der VÖB-Film zur Förderstatistik zeigt eindrucksvoll die Dimensionen.

33.900.000.000 Euro –

Förderbanken sorgen für finanzielle Sicherheit



Das Volumen der Bürgschaften und Haftungsfreistellungen stieg um das 50-Fache auf 33,9 Milliarden Euro an.

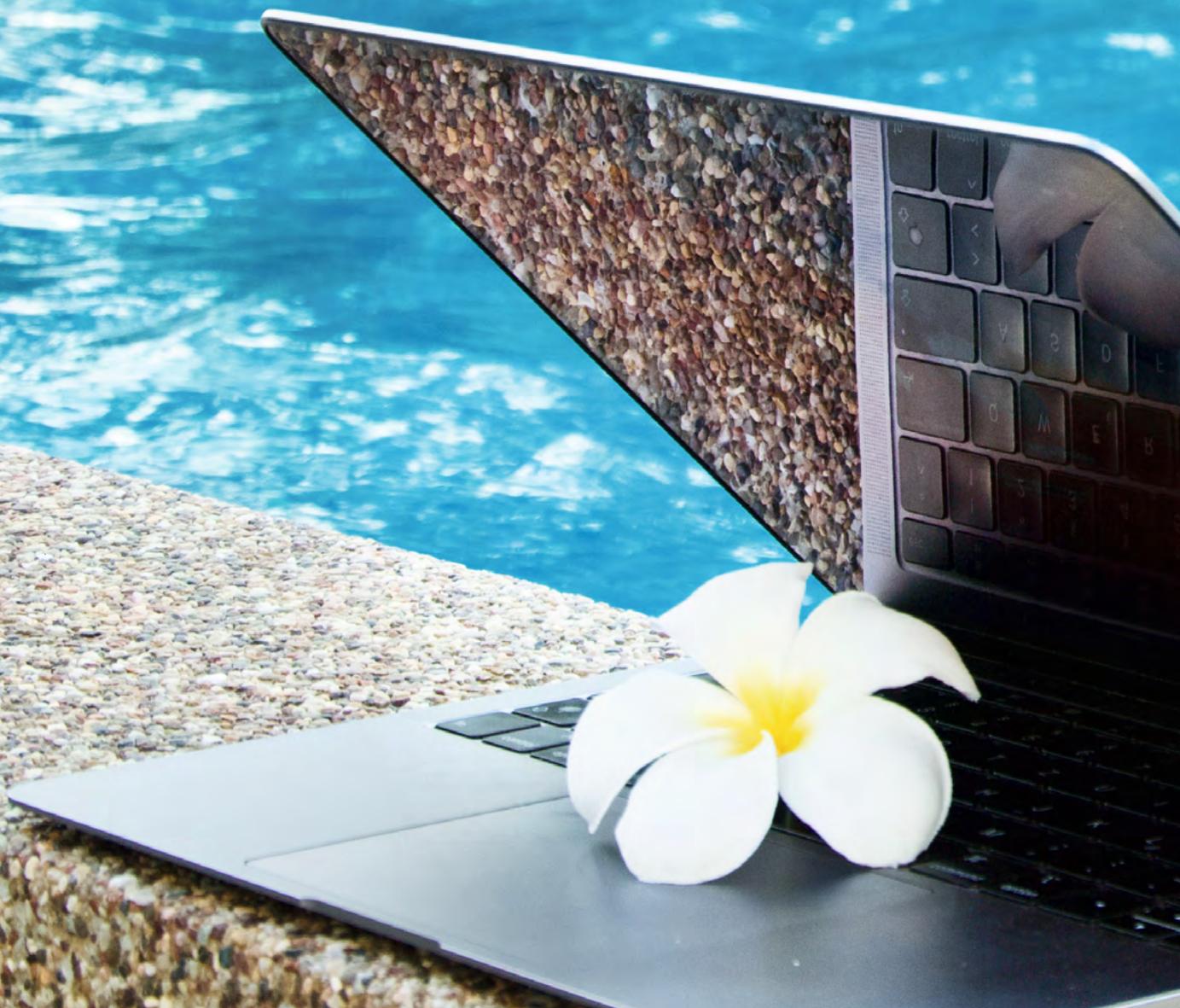
Den Film zur Förderstatistik finden Sie hier.



## 5 Tage

die Woche oder doch lieber nur ab und zu? Mobiles Arbeiten war in unterschiedlicher Ausprägung schon vor Corona bei den meisten öffentlichen Banken Teil des Arbeitsalltags. Wir wollen von Ihnen wissen: Was sehen Sie, wenn Sie im Mobile Office aus dem Fenster schauen?

Senden Sie uns Ihren ganz persönlichen Ausblick per E-Mail an [GemeinsamGestalten@voeb.de](mailto:GemeinsamGestalten@voeb.de)! Die schönsten Bilder erscheinen in der nächsten Ausgabe des Magazins.



## FOTOWETTBEWERB

Zeigen Sie uns

Ihren Ausblick aus dem Mobile Office!





## Zukunftsgestalter – wie die öffentliche Banken

**Seit mehr als einem Jahr bestimmt Corona zu großen Teilen unser Leben. Restaurants, Einzelhandel, Schulen und Kitas wurden vorübergehend geschlossen. An den Anblick von Masken im Alltag haben wir uns alle längst gewöhnt.**

In dieser schwierigen Situation haben die MitarbeiterInnen der öffentlichen Banken Enormes geleistet. In einem riesigen Kraftakt haben sie die zahlreichen Corona-Förderprogramme schnell und unbürokratisch umgesetzt. Gleichzeitig haben sie ihre KundenInnen durch Kreditmoratorien zusätzlich entlastet. Die Corona-Krise hat erneut klar gezeigt: Die öffentlichen Banken und ihre MitarbeiterInnen sind Stabilitätsanker in Krisenzeiten. Und sie werden auch gefordert

sein, wenn es gilt, den Wiederaufschwung nach Corona zu fördern.

Doch wahr ist auch: Sie sind so viel mehr als das. Die MitarbeiterInnen der öffentlichen Banken sind in erster Linie eines, nämlich ZukunftsgestalterInnen. Sie sind PartnerInnen von Wirtschaft und öffentlicher Hand, wenn es darum geht, große gesellschaftliche Projekte zu ermöglichen und umzusetzen. Und sie sind GestalterInnen der Zukunftsthemen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und New Work. Alle drei Trends haben durch Corona noch einmal enorm an Fahrt gewonnen.

Die öffentlichen Banken sind Treiber der Digitalisierung – und das im doppelten Sinne. Durch die gezielte Vergabe von För-



## an der Welt von morgen arbeiten

dermitteln und Krediten unterstützen sie die digitale Transformation der Wirtschaft. Gleichzeitig stellen sie sich selbst digital neu auf. So arbeiten sie intensiv an der Digitalisierung ihres Angebots – von der ansprechenden Online-Präsenz bis zur vollständigen digitalen Abwicklung von Förderprogrammen und Kreditvergaben. Institute bauen eigene Plattformen auf, implementieren digitale Innovationen, kommunizieren über digitale Schnittstellen mit Finanzierungspartnern und kooperieren mit FinTechs.

Auch bei der Transformation der Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit spielen die öffentlichen Banken und ihre Beschäftigten eine zentrale Rolle. Die Fähigkeit der Institute, Finanzströme nachhaltigen Projekten und ProtagonistInnen

zuzuführen, ist ein entscheidender Faktor. Gleichzeitig sind Banken Akteure im Wirtschaftskreislauf und leisten durch die nachhaltige Ausrichtung der eigenen Organisation einen weiteren wichtigen Beitrag zur Transformation. Dazu gehören auch New Work und die nachhaltige Gestaltung der eigenen Arbeitswelt. Dabei geht es um orts- und zeitflexibles Arbeiten ebenso wie um flache Hierarchien und eine offene und tolerante Unternehmenskultur.

Digitalisierung, Nachhaltigkeit und New Work – alle drei Themen werden bei den öffentlichen Banken großgeschrieben und von den MitarbeiterInnen vorangetrieben. Sie gestalten damit täglich ein kleines Stück der Zukunft mit. Sie sind wahre ZukunftsgestalterInnen.

# „NEVER WASTE A CRISIS“

**Digital-Staatsministerin Dorothee Bär im Interview mit #GemeinsamGestalten über den Innovationsschub durch Corona, die besondere Rolle der öffentlichen Banken bei der Transformation und Bankberatungen per Hologramm.**

*?* Frau Staatsministerin Bär, lahme Internetverbindungen, kollaborierende Lernplattformen, Gesundheitsämter, die Infektionsketten per Zettel und Fax nachverfolgen – hat die Corona-Pandemie schonungslos offengelegt, wie analog Deutschland noch immer funktioniert?

**”** Die Pandemie hat die digitalen Defizite für viele direkt spürbar gemacht – angefangen bei Homeschooling bis hin zur Verwaltungsdigitalisierung. Plötzlich musste es überall funktionieren. Das hat einen starken Druck erzeugt. Bei meinem Amsantritt vor zweieinhalb Jahren wurde ich oft gefragt, wie ich mir das langsame Tempo bei der Digitalisierung erkläre. Da habe ich geantwortet: Es ging uns – damit meine ich der Wirtschaft, dem Staat und uns als Gesellschaft – so gut, dass oftmals die Einsicht fehlte, dass grundlegende Veränderungen für die Zukunftsfähigkeit drängend seien. Denn es lief ja auch, ohne dass große Risikobereitschaft und große Umwälzungen in Staat und Wirtschaft notwendig waren. Und obwohl ich mir wünsche, dass Corona uns verschont hätte, birgt auch diese Krise eine Chance: „Never waste a crisis.“

*?* In den letzten zwölf Monaten gab es dank Corona einen wahren Digitalisierungsschub. Gezwungenermaßen, oder glauben Sie, dass sich unser Mindset – weg vom Bedenkenträgertum in Bezug auf Digitalisierung – nachhaltig verändert hat durch Corona?

**”** Das Mindset hat sich verändert. So zeigt zum Beispiel die Vermächtnisstudie des Wissenschaftszentrums Berlin, dass die Bereitschaft und Offenheit für digitale Technologien in der Pandemie nachweislich stark angestiegen sind – gerade bei denen, die vorher noch mehr Berührungängste mit der Digitalisierung hatten. Ohne digitale Anwendungen – ohne Videotelefonie oder digitale Arztgesprächstunden beispielsweise – wäre es während Corona für viele noch einsamer gewesen. Gerade die ältere Generation hat hier stark aufgeholt und sieht viel deutlicher die Vorteile der Technik. Digitale

**”Das letzte Jahr hat uns vor Augen geführt, dass wir uns aus unserer Wohlstandsstarre lösen müssen.“**

„Die Banken sind seit Jahrzehnten unerlässliche Begleiter der deutschen Wirtschaft.“

Dorothee Bär,  
Staatsministerin für  
Digitalisierung im  
Bundeskanzleramt

Anwendungen waren hier kein „Nice-to-have“, sondern für die Bewältigung des Alltags zwingend notwendig. Diese Erkenntnis liegt bei sehr vielen vor, und diesbezüglich möchte ich nicht, dass wir in ein „Vor-Corona“ kommen. Dass das Mindset sich nachhaltig geändert hat, das hoffe ich sehr.

?) *Deutschland ist bekannt als das Land der Hidden Champions. Weniger bekannt sind wir für innovative Digital-Start-ups – da laufen uns die USA und Israel den Rang ab. Sind wir eher Verwalter als Gestalter oder fehlen die passenden Rahmenbedingungen?*

)) Ich glaube, beides ist richtig – einerseits sind die Rahmenbedingungen noch nicht optimal, andererseits ist Teil unserer DNA mehr die Angst vor Fehlern als das Motto „Disrupt yourself“.

Das letzte Jahr hat uns vor Augen geführt, dass wir uns aus unserer „Wohlstandsstarre“ lösen und in den nächsten Jahren beweisen müssen, dass wir die Weiterentwicklung als einer der heute weltweit wichtigsten Industrie- und Hochtechnologiestandorte im Hinblick auf die Digitalisierung schaffen. Neben großen Investitionen in Schlüsseltechnologien wie KI und Quantencomputing haben wir als Bundesregierung auch ein zwei Milliarden Euro schweres Hilfspaket für Start-ups verabschiedet. Mit diesen Investitionsanreizen hoffen wir, dass die Finanzierungsrunden in Deutschland bald wieder das Niveau von 2019 erreichen werden, denn die Pandemie hat leider auch die Bereitschaft zum Gründen geschmälert.

Aber auch unabhängig von Corona ist der Venture-Capital-Markt in Deutschland im Vergleich zu anderen Standorten erheblich unterentwickelt. Wir brauchen mehr Wagniskapital

für Innovationen, mehr digitale Kompetenzen, auch in KMUs, und ganz wichtig: Wir als Staat müssen pragmatischer, leistungsfähiger und innovativer

werden. Neben der Vereinfachung von Vergabe- und Genehmigungsverfahren gehört ein Überdenken der staatlichen Strukturen, Hierarchien und Entscheidungswege dazu, nicht nur, aber eben auch in der Digitalpolitik, um optimale Rahmenbedingungen für Gründerinnen und Gründer zu schaffen.

?) *In Deutschland tun wir uns häufig schwer mit Visionen. Als Sie 2018 Staatsministerin für Digitalisierung im Kanzleramt wurden, sprachen Sie von Flugtaxis und haben dafür viel Häme einstecken müssen. Mittlerweile machen Unternehmen wie Lilium Positivschlagzeilen. Fühlen Sie da Genugtuung?*



)) Das Wort „Genugtuung“ passt hier nicht – es ist die wirkliche Freude darüber, dass wir mittlerweile in Bayern und auch in Baden-Württemberg Unternehmen haben, die Flugtaxis entwickeln und weltweit führend sind. Ein Unternehmen hat auch bereits angekündigt, in den nächsten drei Jahren mit dem kommerziellen Linienverkehr in Singapur zu starten. Wir sind auch in der europäischen Abstimmung mit der EASA sehr weit, viel weiter als die FAA in den Vereinigten Staaten. Ich bin bei der Entwicklung überzeugt, dass wir damit auch aus Deutschland heraus vor die Welle kommen. Es gibt zudem Geschäftsmodelle für Flugtaxis, die für den innerdeutschen Verkehr planen. Ich habe immer gesagt: Vor Ende der Legislaturperiode wird es einen bemannten Flug mit einem Flugtaxi geben – zu meiner großen Freude hat ein bemannter Testflug schon im Oktober 2019, und damit weit vor dem Ende der Legislaturperiode, stattgefunden.

?) *Welche Vision hätten Sie für die digitale Bank von morgen, über die heute vielleicht wieder viele schmunzeln würden?*

)) Meine Vorstellung wäre, via Identifikation mit elektronischer Identität von überall auf der Welt ebenso kompetent und persönlich wie heute vor Ort beraten zu werden; das könnte beispielsweise mittels Hologramm oder in einem virtuellen Raum, vielleicht mit einer Brille, geschehen.

?) *VÖB-Präsident Eckhard Forst beschrieb jüngst die öffentlichen Banken mit ihren Förderprogrammen als Treiber der Digitalisierung. Wie sehen Sie die Rolle der Banken bei diesem notwendigen Transformationsprozess?*

)) Die Banken sind seit Jahrzehnten unerlässliche Begleiter der deutschen Wirtschaft. Ohne die vielfältige Bankenlandschaft hierzulande wäre das Erfolgsmodell Mittelstand nur schwer vorstellbar. Ich freue mich, den Bankensektor in meiner Rolle hier unterstützen zu können: So habe ich mich von Anfang an für das Projekt „Digitale Identitäten“, das in meinem Innovation Council seinen Anfang nahm, starkgemacht. „Digitale Identitäten“ ist für den Bankensektor und die Digitalisierung ein bahnbrechendes Projekt, weil der Aufbau des Ökosystems dafür sorgt, dass Daten in Europa bleiben, in der Sphäre der Bürgerinnen und Bürger. Ich habe sehr dafür gekämpft, im Rahmen dieses Projekts die digitale Kontoeröffnung zu ermöglichen, und freue mich, dass wir Anfang Juni die Gesetzesänderung im Geldwäschegesetz beschlossen haben, die hierfür den Weg ebnet. Unkompliziert innerhalb weniger Minuten ein neues Onlinebanking-Konto sicher eröffnen, das ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor und ich freue mich, dass uns hier Fortschritt gelungen ist!



Das Taxi der Zukunft: Staatsministerin Dorothee Bär probierte auf der Cebit das Flugtaxi aus.

**?** *Gleichzeitig müssen sich Banken selbst digital neu aufstellen. Sie konkurrieren immer stärker mit FinTechs um*

- *Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ist die traditionelle Bank ein Auslaufmodell oder gilt es das Beste aus beiden Welten zu verbinden?*

**”** Ich glaube nicht, dass die klassische Filialbank in nächster Zeit vollständig aus unserem Leben verschwinden wird. Es wird immer Menschen geben, die für größere Bankdienstleistungen, etwa einen Baukredit, eine persönliche Ansprechpartnerin bzw. einen persönlichen Ansprechpartner und die damit verbundene Beratung wünschen. Andererseits können mehr und mehr Dienstleistungen digital wahrgenommen werden und gerade die jüngere Generation nimmt diese Möglichkeiten auch gerne an. Wir müssen uns also darauf einstellen, dass Banken ihr kostenintensives, dichtes Filialnetz auch vor dem Hintergrund der stärker werdenden Konkurrenz durch FinTechs deutlich reduzieren werden. Das kann dann aber auch ein Beitrag zu langfristig leistungsfähigen und profitablen Banken sein. Die Finanzkrise 2008 und jetzt die Corona-Krise haben uns sehr deutlich vor Augen geführt, dass dies im gesellschaftlichen Interesse ist. So war und ist es wichtig, dass starke Banken der Wirtschaft fortwährend Liquidität zur Verfügung stellen können.

**?** *Die Diskussion um den digitalen Euro wird momentan sehr intensiv geführt. Vor kurzem hat die EZB eine Entscheidung zu dem Thema getroffen. Brauchen wir den digitalen Euro und wenn ja, wie muss er aussehen?*

- *scheidung zu dem Thema getroffen. Brauchen wir den digitalen Euro und wenn ja, wie muss er aussehen?*

**”** In der Tat hat die Diskussion um die Einführung eines digitalen Euro bereits begonnen. Die EZB hat dazu jüngst den Start eines Projektes zum digitalen Euro beschlossen, was ich sehr begrüße. Eine Entscheidung über die tatsächliche Einführung wird jedoch erst später getroffen und dieser Entscheidung möchte ich hier auch nicht vorgreifen. Gleichwohl könnte ein richtig ausgestalteter digitaler Euro vielfältige Chancen eröffnen, etwa mit Blick auf den Zahlungsverkehr. Wenn wir also die Risiken eines digitalen Euro adressieren und die Bürgerinnen und Bürger mitnehmen, erscheint es mir nicht abwegig, dass ein digitaler Euro perspektivisch Bargeld in sinnvoller Art und Weise ergänzt.

**?** *KI wird in der Kreditwirtschaft bereits in vielen Bereichen angewendet. Wo sehen Sie Potenzial und wo vielleicht auch Grenzen des Einsatzes von KI in einem so sensiblen Bereich wie der Finanzindustrie?*

- *auch Grenzen des Einsatzes von KI in einem so sensiblen Bereich wie der Finanzindustrie?*

**”** Ich stelle mir vor, dass es in Bereichen wie etwa der Betrugserkennung oder der Kundenberatung noch Potenzial für einen weitergehenden Einsatz künstlicher Intelligenz gibt. Auch in Fragen der Kreditvergabe scheint eine stärkere Nutzung von Algorithmen denkbar. Dabei

„Unkompliziert innerhalb weniger Minuten ein neues Onlinebanking-Konto sicher eröffnen, das ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor und ich freue mich, dass uns hier Fortschritt gelungen ist!“

sollte natürlich immer bedacht werden, dass ein Algorithmus nur so gut sein kann wie die Daten, mit denen er gefüttert wird. Außerdem haben Anforderungen wie Transparenz und Nachvollziehbarkeit hier besondere Bedeutung. Das heißt, dass es für mich nicht selbstverständlich ist, dass KI in absehbarer Zukunft zu jedem Kreditantrag eine autonome Entscheidung trifft. Man stelle sich zum Beispiel ein Start-up mit innovativem Geschäftsmodell vor: Um die Erfolgsaussichten eines neuen Produktes zu beurteilen, bedarf es vermutlich auch in Zukunft noch des Urteilsvermögens einer erfahrenen Expertin bzw. eines erfahrenen Experten.

„Sie sind Staatsministerin im Bundeskanzleramt und zugleich Beauftragte der Bundesregierung für Digitalisierung. Die Zuständigkeiten für dieses Mega-Thema sind aber weiter auf mehrere Ministerien aufgeteilt. Braucht Deutschland ein eigenes Digitalministerium?“

„Klar ist, dass wir eine ganzheitlichere Verantwortungszuordnung für digitale Themen brauchen, einschließlich Durchgriffs- oder Vetorechten. Nach vier Jahren Koordinierung der Digitalpolitik weiß ich, was funktioniert und was nicht. Ich wünsche mir ein starkes Digitalministerium, aus dem heraus die politische Steuerung von Innovationen und Digitalisierung stattfindet. So ein Ministerium muss auch eine Vorbildrolle einnehmen, was den Einsatz von neuen Technologien und Arbeitsmethoden betrifft, und es wäre auch Treiber bei der Modernisierung von Staat und Verwaltung.“

„Sie sind auch in den sozialen Medien sehr aktiv. Auf Twitter haben Sie mehr als 100.000 Follower, auf Instagram knapp 50.000 Abonnenten, auf LinkedIn sind Sie unter den einflussreichsten Politikerinnen und Politikern. Klar, Sie sind Digital-Staatsministerin, aber welche Rolle spielt Digitalisierung darüber hinaus in Ihrem (privaten) Leben?“

„In meiner Familie kreist vieles um digitale technische Themen, neben Politik. Meine ersten Berührungsmomente mit digitalen Themen kamen ja über meinen Bruder, der Informatiker ist und mich schon von Kindesbeinen an mit seiner Technikbegeisterung und seinen wissenschaftlichen Abhandlungen zu digitalen Themen fasziniert hat. Ich habe bereits vor über 20 Jahren begonnen, mich für Digitalisierung zu engagieren. Erst im Unterausschuss für Neue Medien, viele Jahre später als Staatssekretärin im Ministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. Insofern sind digitale Themen quasi Teil meiner DNA und auch im privaten Leben nicht mehr wegzudenken. Wäre ja auch schwierig, denn Digitalisierung ist ein Querschnittsthema, insofern kommt man überall damit in Berührung, erst recht als neugieriger Mensch, wie ich es bin.“

„Neben der Digitalisierung hat auch das Thema Nachhaltigkeit durch Corona noch einmal Fahrt aufgenommen. Sollte man beide Themen getrennt betrachten oder muss man eigentlich beides zusammen denken?“

„Das eine bedingt das andere, weswegen wir als Bundesregierung beides, Nachhaltigkeit und Digitalisierung, in allen unseren Strategien wechselseitig berücksichtigen. Unserer Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie liegt folgendes Prinzip zugrunde: Wir wollen die zahlreichen Chancen der Digitalisierung für Nachhaltigkeit nutzen und gleichzeitig Risiken für Mensch und Umwelt vermeiden. Ein plakatives Beispiel ist die Kreislaufwirtschaft: Hier bietet die Digitalisierung große Chancen und neue Geschäftsfelder, etwa wenn es um die Möglichkeit zur weiteren Reduzierung des Material- und Energieverbrauchs durch optimale Prozess- und Produktionssteuerung geht. Dabei muss natürlich der weitere Zubau ressourceneffizient erfolgen, ebenso muss das umweltgerechte Recycling der Elektroaltgeräte im Blick behalten werden. Um Umwelt- und Nachhaltigkeitstechnologien

zu stärken, fördern wir den Einsatz von digitalen Technologien wie KI. Ganz wesentlich sind bei der praktischen Umsetzung der Digitalisierung jedoch auch die privaten und kommunalen Unternehmen gefordert.

**?** Für die öffentlichen Banken ist Nachhaltigkeit ein Teil des gesellschaftlichen Auftrags. Welche Rolle schreiben Sie der Finanzindustrie bei diesem Thema zu?

**”** Banken können beim Übergang in eine nachhaltigere Wirtschaft zweifelsohne eine gewichtige Rolle spielen. Insbesondere wird die Finanzierung der Entwicklung und der Verbreitung fortschrittlicher Technologien zur Erreichung unserer Klimaschutzziele nicht ohne den Finanzsektor gelingen. Ich möchte an dieser Stelle aber auf zwei Punkte hinweisen.

Zum einen genügt es nicht, wenn Banken, Versicherungen und Fonds sich verpflichten, in einem bestimmten Umfang in nachhaltige Anlageformen zu investieren. Die Technologien, die eine perspektivisch CO<sub>2</sub>-neutrale Wirtschaft erst ermöglichen, müssen von den Unternehmen kommen, und der Wille, nachhaltiger zu wirtschaften und zu leben, muss von uns allen kommen.

Zum anderen sehen wir derzeit einen gewissen Hype um grüne Anlageformen. Hier ist es wichtig, beim Risikomanagement weiterhin im Blick zu haben, dass nicht alles, was heute grün ist, auch in fünf oder zehn Jahren noch grün sein wird. Zudem sind Investments nicht automatisch risikoärmer, nur weil sie grün sind. Nicht zuletzt unter diesen Gesichtspunkten lehnen wir als Bundesregierung eine geringere Eigenkapitalunterlegung grüner Investments, also einen „green supporting factor“, ab.

**?** Durch die eigene Digitalisierung wollen auch Banken sich als moderne und attraktive Arbeitgeber positionieren. Darüber hinaus legen junge Menschen aber auch viel Wert auf Sinnhaftigkeit – man sagt auch Purpose – der eigenen Tätigkeit. Haben Banken hier das Potenzial, durch ihren klar definierten gesellschaftlichen Auftrag bei den jungen Leuten zu punkten?

**”** Ich glaube, dass insbesondere der deutsche Bankensektor hier durchaus Potenzial hat. Gerade die Diskussion um den Beitrag der Finanzindustrie zu mehr Nachhaltigkeit zeigt doch, dass sich Profitabilität und der Erhalt einer lebenswerten Umwelt nicht ausschließen und dementsprechend eine Tätigkeit im Finanzsektor auch gesellschaftlich sinnvoll sein kann. Zudem leisten etwa die Sparkassen seit Jahrzehnten vielfach herausragendes gesellschaftliches Engagement vor Ort – dazu einen Beitrag zu leisten, erscheint mir gerade auch in der heutigen Zeit sehr sinnstiftend zu sein.

**?** Auch Diversität ist ein Thema in der Arbeitswelt. Politik und Finanzbranche haben eines gemeinsam: zu wenig Frauen in Führungspositionen. Was raten Sie einer jungen Frau, die heute ihre Karriere beginnt?

**”** Meine Erfahrung ist, dass es immer Kritiker geben wird, egal, ob und wie man etwas macht. Deshalb – sich nicht von dem Gerede anderer beirren lassen, sondern seinen eigenen Weg gehen – „einfach mal machen“. Wenn man es eh niemandem recht machen kann, kann man sich auch gleich auf seinen eigenen Kompass verlassen. Ich halte es da wie Coco Chanel: „Ich bereue nur die Dinge im Leben, die ich nicht getan habe.“ Das finde ich – jedenfalls für mein privates Leben – besser, als immer zu überlegen, was schiefgelaufen ist.



**Dorothee Bär, MdB,** ist am 14. März 2018 in das Bundeskanzleramt eingezogen. Dort ist sie als Staatsministerin zugleich Beauftragte der Bundesregierung für Digitalisierung.

Die Stellvertretende CSU-Parteivorsitzende gehört seit 2002 dem Deutschen Bundestag an. Von 2009 bis 2013 war sie Sprecherin für Familie, Frauen, Senioren und Jugend der CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Anschließend war sie – bis zu ihrer Berufung ins Bundeskanzleramt – für vier Jahre Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur. Dorothee Bär ist verheiratet mit dem Landrat des Landkreises Hof, Dr. Oliver Bär, und ist Mutter von drei Kindern.

# ZUKUNFTSEXPERTINNEN RICHTEN DEN BLICK NACH VORN



**New Work, Digitalisierung, Nachhaltigkeit** – die öffentlichen Banken sind Zukunftsgestalter und Treiber der Transformation. Aber wer sind eigentlich die Menschen hinter diesen Themen? Was genau bewegt sie? Und wie ticken sie?

Wir lassen zehn ExpertInnen aus verschiedenen öffentlichen Finanzinstituten zu Wort kommen. Sie berichten darüber, wie die neue Normalität mit Mobile Office & Co. abläuft – und warum New Work so wichtig ist, um in einer globalisierten Welt als Arbeitgeber mithalten zu können.

Auch die Bandbreite und Relevanz grüner Förderprojekte – zum Beispiel in den Bereichen Umwelt, Bildung und Mittelstand – wird in ihren Schilderungen deutlich. Die Coronapandemie hat dem Thema Nachhaltigkeit noch einmal Schub verpasst, das spüren auch die ExpertInnen.

Genauso ist es auch bei der Digitalisierung, die natürlich längst auch bei den öffentlichen Banken Einzug gehalten hat. Digitale Anwendungen und Prozesse gehören mittlerweile zum Alltag der MitarbeiterInnen in den öffentlichen Banken. Gleichzeitig treiben die Institute die Digitalisierung der Wirtschaft durch Förderprogramme und Know-how aktiv voran.



Eine Karriere im Rekordtempo: Mit 16 macht Eike Schmaida sein Abitur, steigt durch ein duales Studium als Informatiker bei der Investitionsbank Berlin (IBB) ein. Seit einigen Jahren treibt der 25-Jährige die digitale Revolution im Haus als Chief Digital Officer (CDO) voran.

# Auf der Überholspur



„ Digitalisierung ist für mich gleichbedeutend mit guter Unternehmenskultur – und das war schon lange vor den Einschränkungen durch die Corona-Krise so. Eine meiner Aufgaben bei der IBB ist es, als digitaler Kulturbotschafter die Entwicklungen innerhalb der Bank zu kommunizieren – wichtig ist mir dabei die Verbindung der agilen Teams und der IT. Hier baue ich in einem kontinuierlich laufenden Programm technische und manchmal auch mentale Barrieren bei den Beschäftigten ab. Das hilft auch, um Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Darüber hinaus versuche ich dafür zu sorgen, dass die IBB als modernes, digitalfähiges Finanzinstitut in der Berliner Wirtschaft wahrgenommen wird. Das fängt mit der Kundenansprache an. Wie finden Sie unsere Förderprogramme auf unserer Website? Wie gestaltet sich das Kundenportal, sodass die Anträge problemlos erfolgen?

Nach einem dualen Studium in der IBB zum Informatiker und einigen Jahren in der hausinternen IT hatte ich mich 2018 auf die neugeschaffene Stelle als Chief Digital Officer (CDO) beworben. Hilfreich dabei war sicher ein erfolgreiches Digitalprojekt, das ich damals betreute. Dabei hatten wir Prototypen für einen benutzerfreundlichen Online-Auftritt der IBB kreiert.

Nun bin ich als CDO an sehr vielen Schnittstellen aktiv: Ich achte darauf, dass wir als Förderbank in unsere Überlegungen, Strategien und Konzepte immer die KundInnen mit einbeziehen, aber auch Netzwerk- und VertriebspartnerInnen. Crossfunktional nennt man diese Art

der Zusammenarbeit, wenn sich alle gemeinsam auf Augenhöhe Gedanken über die nächsten Schritte machen. Kommunikation ist der Schlüssel – daher bin ich intern oft eine Art „Enabler“, der diese Teams und ExpertInnen für die jeweiligen Projekte zusammenstellt und das richtige Setup bietet, im methodischen Sinne, aber auch vom Umfeld her. So generieren wir kreativen Input aus allen Bereichen und bleiben nicht nur in einer reinen Technik-Debatte. Das schafft unheimlich wichtige Impulse, um Entscheidungen zu finden. Genau wie wir merken das zunehmend auch kleine oder mittelständische Betriebe, die vorher nicht so viel mit Digitalisierung am Hut hatten. Handwerksbetriebe können sich zum Beispiel Ersatzteile einfach per 3D-Druck selbst erstellen. Dafür stehen wir beratend und fördernd zur Seite – das Programm „Digitalprämie“ des Landes Berlin bietet beispielsweise Zuschüsse für solche Digitalisierungsmaßnahmen.

Ein weiteres gutes Beispiel für die erfolgreiche Digitalisierung bei der IBB ist auch die Bewältigung der Corona-Soforthilfen seit verganginem Frühjahr. Da wir unser Kundenportal bereits vorher iterativ weiterentwickelt hatten, gab es nur minimale Startschwierigkeiten. Am ersten Tag der Freischaltung der Soforthilfe II zählten wir bereits rund 100.000 AntragstellerInnen, die sich bei uns in der digitalen Warteschlange eingereiht hatten. Innerhalb von 24 Stunden wurden die Soforthilfen meist ausgezahlt. Das hat uns – und auch so manche Digitalskeptikerin bzw. manchen Digitalskeptiker – dann wirklich von unserem Weg überzeugt.

# Nachhaltigkeit sollte messbar sein

„ Ich kümmere mich um das Thema Nachhaltigkeit in unserer Bank. Auch privat ist das natürlich ein Thema, zum Beispiel weniger Fleisch essen, mehr Fahrrad fahren und öffentliche Verkehrsmittel nutzen. Nahezu klimaneutral ist immer unser recht rustikaler Familienurlaub in einem Haus mitten im Wald ohne Strom. Aber da steckt nichts Missionarisches hinter, klimaschützendes Verhalten oder Maßnahmen nehmen im privaten Bereich und in den Unternehmen ja immer mehr zu – da wünsche ich mir einfach, dass Nachhaltigkeit für uns alle selbstverständlicher wird.

Die KfW fördert Nachhaltigkeitsziele mit Förderkrediten, zum Beispiel für Umwelt, Bildung und Mittelstand. Wir formulieren dafür bestimmte Anspruchsniveaus, die ein Vorhaben erreichen muss, um in den Genuss eines verbilligten Darlehens oder eines Zuschusses zu kommen. Dabei ist es häufig auch so, dass ein Vorhaben zugleich auf mehrere Nachhaltigkeitsziele einzahlen kann: Der Neubau einer Klinik ist primär eine Stärkung der Gesundheitsversorgung einer Region, kann aber je nach Dämmung und Art der Wärmeversorgung auch einen signifikanten Klimaschutzbeitrag leisten. Und sind nicht auch Bei-

träge zur Gesundheitserziehung und zur beruflichen Weiterbildung zu erwarten? All das wollen wir im Rahmen eines gerade gestarteten internen Projektes genauer messen und bewerten. Dafür fragen wir Daten zur konkreten Förderwirkung bei der Kundin bzw. beim Kunden ab, wollen aber auch andere Quellen nutzen, um uns ein noch besseres Bild zu machen. Bei der Förderung von Windkraftträdern können etwa Daten der Stromversorger zur Stromeinspeisung ins Netz eine Hilfe sein. Immerhin ist fast jedes zweite Windrad in Deutschland KfW-mitfinanziert! Wir suchen nach intelligenten Wegen, wie wir die tatsächliche Wirkung unserer Finanzierung messen können – schließlich besteht ein berechtigtes öffentliches Interesse daran, welchen Beitrag die KfW als eine der größten national und international agierenden Förderbanken für eine nachhaltige Entwicklung leistet.

Unsere sogenannte Umwelt- und Klimaquote misst regelmäßig, wie viele unserer Finanzierungen auf Umwelt und Klimaschutz einzahlen. Mittlerweile steuern wir in Richtung 50 Prozent – eine sehr hohe Quote! Es darf uns alle freuen, dass der Umwelt- und Klimaschutz für Unternehmen, Kommunen und

## Arbeite, wo du willst



Andreas Blank, bei HR für Transformation und Change zuständig, betreut den Wandel der BayernLB. Eine spannende Aufgabe, denn hier geht es um die große Frage, wie eine Bank ihre Arbeitswelt neu denkt.

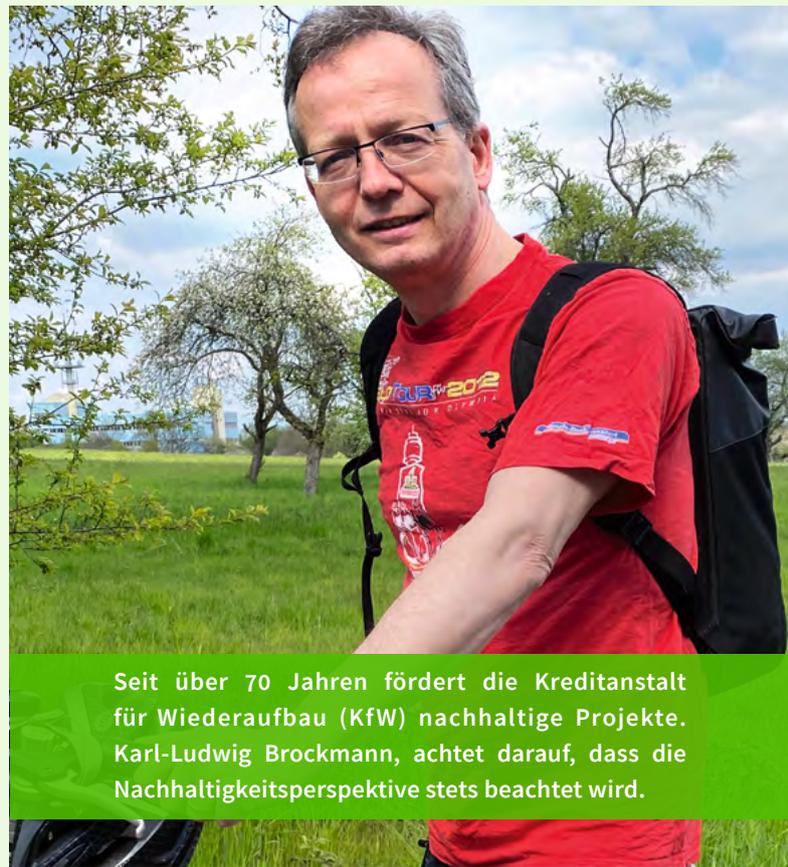
„ Alles, was mit Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit zu tun hat, spielt im Bereich Transformation eine Rolle. Wie müssen wir zusammenarbeiten? Wie flexibel können wir sein? Wie können wir von Ort und Zeit unabhängiger arbeiten? Welche Unternehmenskultur brauchen wir?

Die Pandemie hat uns klar vor Augen geführt, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sich digital vernetzen und von zuhause aus arbeiten kann. Remote Work bedeutet aber auch, dass viel mehr Verantwortung auf die MitarbeiterInnen zukommt. Sie organisieren sich weitestgehend selbst und das wiederum bedeutet auch, dass andere Anforderungen an Führungskräfte gestellt werden. Die müssen nun immer mehr über Vertrauen und Feedback-Kultur führen. Unsere Bank hat die Weiterentwicklung der Executives daher stark im Fokus. Für die digitale Kompetenz haben wir eine Digital Academy mit Freiwilligen aus der Organisation gegründet. Führungskräfte werden nun von KollegInnen bei der Nutzung von Kommunikationstools geschult: Wie organisiere ich eine Telefonkonferenz? Wie setze ich ein virtuelles Meeting an? Wer spricht, wer moderiert, wer fasst zusammen?



auch Private offensichtlich eine immer größere Bedeutung bekommt. Zugleich müssen wir als Bank aber auch immer auf mögliche „Risiken und Nebenwirkungen“ der von uns mitfinanzierten Projekte schauen!

Denn wir sehen immer wieder auch Vorhaben, die zwar einen positiven Beitrag zu bestimmten Nachhaltigkeitszielen erwarten lassen, aber dennoch einer Nachbesserung bedürfen, weil bestimmte Umwelt- oder Menschenrechtsbelange nicht genügend beachtet werden. Vor allem bei Vorhaben in Entwicklungs- und Schwellenländern können das zum Beispiel der mangelnde Lärmschutz eines Produktionsbetriebes für die umliegenden Gemeinden oder die Beeinträchtigung bedrohter Vogelarten durch ungünstig platzierte Windkraftanlagen sein. Wir richten den Blick dabei immer wieder auf unsere Prüfprozesse: Zu welchen Finanzierungen kann die KfW stehen? Was bedeutet unser Handeln für die Menschen, die Umwelt und das Klima? Auch im Risikomanagement spielen diese Fragen eine zunehmende Rolle: Was bedeuten die klimatischen Veränderungen in der Welt für uns als Bank? Diese und andere Risiken analysieren wir heute intensiver als je zuvor. Und das ist gut so.



Seit über 70 Jahren fördert die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) nachhaltige Projekte. Karl-Ludwig Brockmann, achtet darauf, dass die Nachhaltigkeitsperspektive stets beachtet wird.



In der Pandemie ist es wichtig, den Kontakt zu den MitarbeiterInnen aufrechtzuerhalten – auch jenseits der Meetings. Zeiten, in denen informelle Treffen nicht möglich sind, erfordern ein starkes Umdenken, denn man trifft sich abends nicht einfach mal auf ein Bier. Die ungezwungenen Gespräche, die Vertrauen schaffen, fallen aus. Umso wichtiger ist das Thema Kommunikation für Führungskräfte, und das schulen wir neben der Digital Academy in vielen verschiedenen Workshops.

Außerdem lernen unsere Leader Grundlegendes über die Nachwuchskräfte: Was bewegt die Generationen Y und Z? Wofür interessieren sie sich? Die Art und Weise, wie wir New Work als potenzielle Arbeitgeber leben, spielt auch für die Berufseinsteiger eine Rolle. Flex-Office, Homeoffice, agile Teams und flexible Arbeitszeiten sind heutzutage ausschlaggebend bei der Entscheidung für eine Arbeitgeberin bzw. einen Arbeitgeber.. Auch deshalb ist es uns wichtig, Führungskräfte zu wahren Leadern auszubilden, die das Prinzip von New Work verinnerlicht haben. Sie müssen wissen, was ihre Leute können, und ihnen Hilfestellungen geben, um eigene agile Teams aufzustellen. Sie müssen ihre Leute kennen, ihnen vertrauen und loslassen können. Steile Hierarchien sind wirklich nicht mehr gefragt. Wir merken, dass der Arbeitsort immer weniger relevant wird. Um

effizienter und kosteneffektiver zu arbeiten, wollen wir in der BayernLB zukünftig in den Offices Kapazität sparen und nur noch 70 Prozent der Arbeitsplätze vor Ort zur Verfügung stellen. Als Arbeitgeber ist es mir letztendlich egal, wo die MitarbeiterInnen ihre Leistung erbringen. Unser Motto: „Wenn du daheim oder anderswo produktiv bist, kannst du gerne auch von anderen Orten arbeiten – warum nicht?“ MitarbeiterInnen können überall in Deutschland und zeitlich begrenzt auch innerhalb des europäischen Auslands arbeiten, wo sie wollen.

Das hat so viele Vorteile: eine bessere Work-Life-Balance bei den MitarbeiterInnen. Sie können auf diese Weise ihre privaten und beruflichen Interessen besser in Einklang bringen. Denn das hat auch ein viel effizienteres Zeitmanagement zur Folge: 60 bis 70 Prozent der MitarbeiterInnen pendeln über eine Stunde oder länger zur Arbeit. Das ist unter anderem ökologisch gesehen absolut unnötig. Wir wollen, dass sich die Leute in der Organisation verwirklichen und gesehen fühlen. Mit New Work kann das gelingen. Neue, optimale Arbeitsbedingungen werden es zukünftig bei der BayernLB erleichtern, dass jeder sein Potenzial wesentlich besser entfalten kann. Es gibt keinen Weg zurück in die alte Arbeitswelt. Davon sind wir überzeugt.

# Teamwork mit dem Kunden

Philipp Kaiser, Leiter Corporate Development und Digitalisierung, treibt die Weiterentwicklung der Helaba Landesbank Hessen-Thüringen voran.

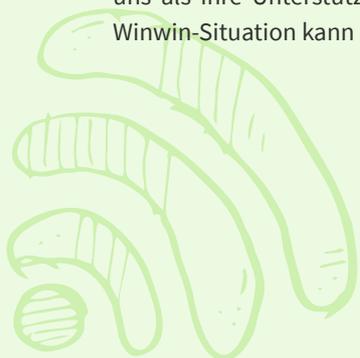


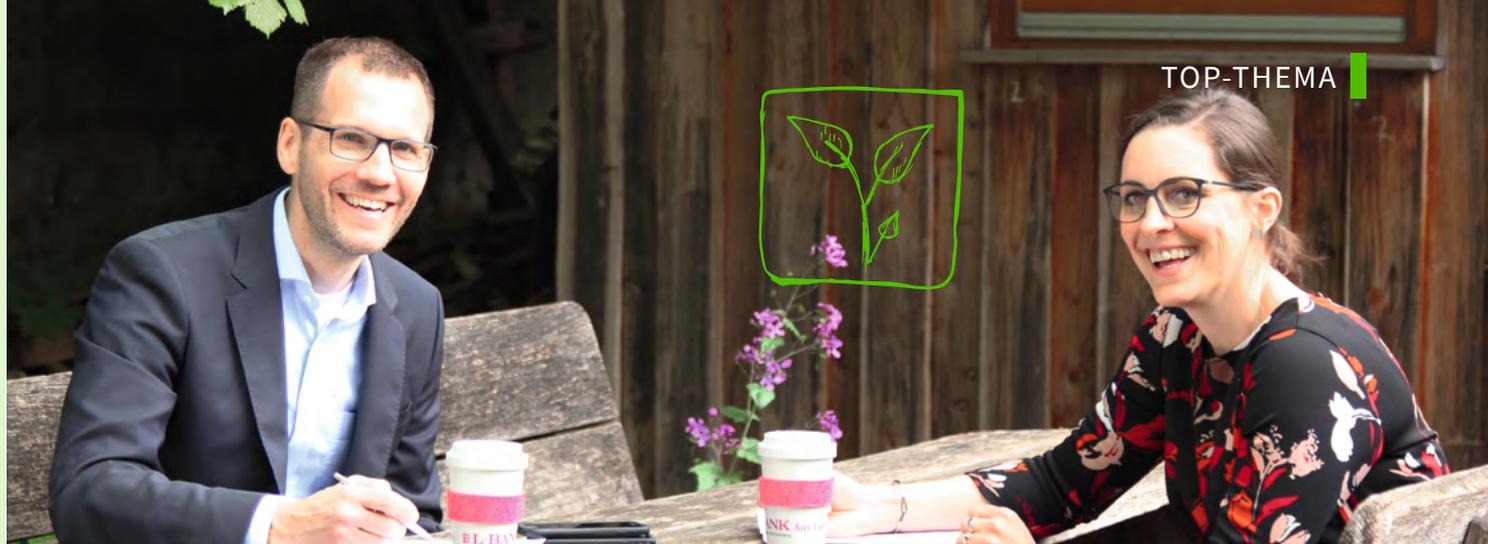
„ Als ich 2016 in den gerade frisch gegründeten Bereich Digitalisierung der Helaba einstieg, machten wir zunächst eine komplette Bestandsaufnahme der Bank. Am Ende fragten wir uns: Wie lassen sich Prozesse der Bank komplett digitalisieren? Wie beeinflusst es das Geschäftsmodell? Welche Chancen bieten sich? Wir wollten Digitalisierung als Chance sehen, und daher hielten wir Rücksprache mit unseren KundInnen aus ganz Deutschland: Was erwarten Sie von einer digitalen Bank?

Das Ergebnis war für mich nicht überraschend, hat uns aber doch in unseren Überlegungen bestätigt: Transparenz, Innovation und Effizienz. Was können Start-ups von uns lernen und umgekehrt? An dieser Frage haben wir gearbeitet und die Helaba Digital vor drei Jahren gegründet. Das gegenseitige Feedback mit den KundInnen ist für unser Haus insofern einfacher, weil wir kein Privatkundengeschäft anbieten, sondern gezielt Produkte für Firmen, professionelle InvestorInnen und Gebietskörperschaften bereitstellen, die auch über Sparkassen an ihre KundInnen vertrieben werden. Bundesweit fördern wir zum Beispiel Start-ups, die unser Geschäftsmodell mit ihren digitalen Lösungen ergänzen und weiterentwickeln. Helaba Digital fördert insbesondere gute Produkte, Ideen und Prozesse und profitiert davon, dass junge Unternehmen als Multiplikatoren fungieren: Über die Homepages der Start-ups, über Social Media und Events machen die Brands so auf uns als ihre Unterstützer-Bank aufmerksam – eine bessere Winwin-Situation kann ich mir nicht wünschen.

Ein aktuelles Projekt ist der digitale Datenaustausch, der nicht nur bei Start-ups gefragt ist. In Zukunft wird er zwischen GeschäftspartnerInnen immer mehr zunehmen – und dieser Workflow muss geschmeidiger gestaltet werden. Bislang ist man zufrieden, wenn Dokumente eingescannt werden, eine künstliche Intelligenz Zahlen und Inhalte ausliest und diese dann in eine Datenbank übertragen werden. Das ist umständlich und frisst kostbare Zeit in sämtlichen Branchen. Was wir brauchen, sind digitale Daten, die sofort weitergenutzt werden können. Das Scannen und Extrahieren entspricht nicht mehr dem Zeitgeist – eine Analyse in Echtzeit liefert den Mehrwert!

Unsere Aktivitäten gehen aber noch viel weiter: Wir haben im Jahr 2019 ein großes Projekt zur Effizienzsteigerung gestartet und schaffen einen digitalen Arbeitsplatz für MitarbeiterInnen, die im operativen Geschäft tätig sind. Das heißt, alle Aufgaben, Dokumente und jeweiligen Ergebnisse können in einem virtuellen Raum eingesehen werden: Was habe ich heute zu tun? Welche Fristen laufen aus? Es ist das passende Kommunikationstool, um noch schneller auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Da viele von uns nun schon ein gutes Jahr remote arbeiten, erkennen die meisten, dass es genau das ist, was wir brauchen. Dieses ständige Akten-Hin- und -Herschieben funktioniert digital nicht. Eine Workflow-Steuerung ist effizienter und erleichtert die Arbeit. Automatisierte Prozesse sind das Ziel unserer Bank – und ich denke, sie werden die Arbeitsweisen der Zukunft bestimmen.





In der Förderbank des Landes Baden-Württemberg (L-Bank) ist Nachhaltigkeit in der DNA verankert, sowohl im eigenen Handeln als auch in der Förderung – die Augen darauf haben Leonie Wieland-Heizmann und Sven Lautenschläger. Hier genießen beide die Natur im Waldklassenzimmer der Waldpädagogik Karlsruhe. Dort können Kinder und Erwachsene forschen, kreativ werden, diskutieren oder spielen – und das seit mehr als 25 Jahren mit Unterstützung der L-Bank.

## Wir sind die Schnittstelle zur Nachhaltigkeit

” *Leonie Wieland-Heizmann:*

Ich arbeite im Bereich Unternehmenskommunikation und Strategie und darf mich als Umweltmanagement- und Nachhaltigkeitsbeauftragte um Fragestellungen der Nachhaltigkeit kümmern. Eine Aufgabe, die oft unterschiedliche Interessen ausgleichen muss. Natürlich spielt Nachhaltigkeit auch im Privatleben eine wichtige Rolle. So bin ich seit rund einem Jahr Vegetarierin, beziehe Biogas und Ökostrom und versuche möglichst alles mit Bus, Bahn oder zu Fuß zu erledigen, was in der Stadt sehr einfach umsetzbar ist.

” *Sven Lautenschläger:*

Ich bin in der Refinanzierung und im Anlagebestandsmanagement tätig – und auch privat sehr vom Nachhaltigkeitsgedanken überzeugt: In der Familie benutzen wir fast nur das Rad, kaufen Glas- statt Plastikflaschen und haben für ein fleißiges Bienenvolk ein Häuschen mit Blumen auf unserer Terrasse errichtet. So leisten wir in kleinen Schritten einen wertvollen Beitrag für den Erhalt unserer Natur.

” *Leonie Wieland-Heizmann:*

Nachhaltiger Lebensraum ist uns als L-Bank wichtig. Nicht nur für die Bienen. Gerade in unserer Wohnraumförderung wird das deutlich: In der sozialen Wohnraumförderung wollen wir einkommensschwächere Familien unterstützen und mit der Orientierung der Förderung an Energie-Effizienzhaus-Standards sorgen wir für zunehmend ökologisches Bauen.

” *Sven Lautenschläger:*

Auch für die Unternehmen setzen wir ökologische Anreize. Bei unserem sogenannten Ressourceneffizienz-Pro-

gramm ist klar definiert, welche Energieeinsparung mit einer Investition verbunden sein muss. Aber das Programm ist noch umfassender: Wir fördern auch Unternehmen, die beispielsweise ihre Materialeffizienz erhöhen und neue Maschinen einsetzen wollen, die den Nachhaltigkeitskriterien entsprechen. Unternehmen kommen oft zu uns, weil ihre KundInnen ein bestimmtes nachhaltiges Produkt wünschen. Unser Eigner verfolgt natürlich auch politische Interessen, denen wir entsprechen sollen – im neuen Koalitionsvertrag werden dazu ambitionierte Ziele vorgegeben: Baden-Württemberg soll Vorreiter bei nachhaltiger Produktion und grünen Technologien werden.

” *Leonie Wieland-Heizmann:*

Die Corona-Krise hat ein verändertes Bewusstsein dafür geschaffen, dass unsere Lebensweise sowohl an ökologische als auch an soziale Grenzen stößt. Die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts verlangen nach einem umfassenden Umbau – einer Transformation – von Wirtschaft und Gesellschaft; die Finanzwirtschaft kann dabei ein Teil der Lösung sein.

” *Sven Lautenschläger:*

Früher hieß es, die Banken sind der Transmissionsriemen zwischen der Wirtschaft und den Sparern. Die Rolle der Transmission wird jetzt auf das Thema Nachhaltigkeit übertragen. Die Politik setzt den Rahmen, verzichtet auf weitere ordnungspolitische Eingriffe und hat mit den Banken ein ideales Instrument zum Erreichen ihrer Ziele gefunden. Den Banken kommt damit im Transformationsprozess der Wirtschaft eine sehr wichtige Rolle zu. Das ist spannend für jeden, der daran beteiligt ist.

# Den Planeten retten

Cara Schulze ist Leiterin Nachhaltigkeit bei der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) und COO fürs Kapitalmarktgeschäft. Für sie steht die Bank mit in der Verantwortung, den nachhaltigen Umbau der Wirtschaft zu begleiten. Die Landeshauptstadt Stuttgart macht die LBBW auch durch ihre Beteiligung an dem E-Roller-Sharing-Projekt „stella“ ein bisschen grüner.

„Nachhaltigkeit hat bei uns in der LBBW eine lange Tradition. Wir haben 1992 als eine der ersten Banken überhaupt einen Umweltbericht veröffentlicht und diesen schon 2007 zu einem umfassenden Nachhaltigkeitsbericht erweitert. Seit vier Jahren ist Nachhaltigkeit in der LBBW eine der vier strategischen Stoßrichtungen, die in der direkten Verantwortung des CEO stehen. In unserer Balanced Scorecard haben wir Kennzahlen definiert, um unser ambitioniertes Ziel, den nachhaltigen und damit grünen Umbau der Wirtschaft, entscheidend voranzutreiben; dazu gehören zum Beispiel die Energiewende und die Umstellung auf Elektromobilität. Als Finanzinstitut kommt uns dabei eine Schlüsselrolle zu, denn der Umbau erfordert gigantische Investitionen. Als Finanzintermediäre können wir dazu beitragen, dass die Mittel, beispielsweise des Kapitalmarkts, verstärkt in den grünen Umbau in unserem Land gelenkt werden.“

Dieses Ziel stützen wir mit einer breiten Produktpalette für unsere KundInnen. Angefangen bei der Beratung unserer Firmenkunden und Institutional Clients bei der Ausgabe von „Green“-Schuldscheinen und Bonds über die Finanzierung von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten für KundInnen, die Emissionsrechte zur Produktion benötigen, bis zu nachhaltigen Fonds für PrivatanlegerInnen. Außerdem finanzieren wir als LBBW mit unseren ESG-Bonds Projekte, beispielsweise aus dem Klimaschutz-, Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen, die den Nachhaltigkeitsaspekt stärken. In diese Bonds können auch unsere PrivatanlegerInnen investieren.

So haben wir die Position eines der größten Emittenten für ESG-Bonds unter den Geschäftsbanken in Europa inne. Dies unterstreicht die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit bei der LBBW. Für uns ist es sehr wichtig, dass wir mit unseren KundInnen eine grüne Zukunft gestalten und dabei zu helfen, das menschliche Überleben auf diesem Planeten zu sichern.

Wir wissen, dass die Transformation zum vollkommen nachhaltigen Unternehmen nur schrittweise zu schaffen ist. Nehmen wir Energieversorger zum Beispiel, die nun in Energiespeicher investieren und mehr Netzkapazitäten in den nächsten fünf Jahren brauchen. Diese Art von Transformationsprozessen begleiten wir und freuen uns, dass wir so stabile und zukunftsorientierte Branchen auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft begleiten können.



# Ein Katalysator für New Work



*In welchen Bereichen setzt die DKB New Work ein?*

Wir haben unter anderem orts- und zeitflexibles Arbeiten eingeführt, die MitarbeiterInnen mit mobilen IT-Arbeits- und Kommunikationsmitteln ausgestattet und Arbeitsumgebungen umgestaltet. Diese sollen den jeweiligen Nutzerbedarf an Kommunikation, Kollaboration und Projektarbeit entsprechen. So sind offene Arbeits- und Kommunikationsflächen, Teambereiche, Rückzugsorte, Einzelarbeitsräume, Kreativräume und Projektflächen entstanden. Je nach Team, Aufgabe und Projekt setzen wir auch auf agile Arbeitsmethoden: Die DKB Code Factory, unser Corporate-IT-Start-up, entwickelt neue Produkte nach Scrum und in Projekten setzen wir Design-Thinking ein. Um die Vernetzung untereinander und die crossfunktionale Zusammenarbeit zu fördern, bieten wir unseren MitarbeiterInnen unter anderem Hospitationen an. Dabei lernen sie andere Teams oder Standorte für mehrere Wochen kennen.

*Welche Maßnahmen helfen dabei, die neuen Arbeitsformen umzusetzen?*

Vor allem eine offene 360-Grad-Feedback-Kultur für die MitarbeiterInnen. Regelmäßige und bankweite Evaluationen, bei denen die Beteiligten nach Erfahrungen und Verbesserungsansätzen gefragt werden, helfen uns, wichtige Stell-schrauben in der Weiterentwicklung der Angebote zu erkennen. Darauf basierende Informations- und Kommunikationsangebote sind am Ende hilfreich für alle AkteurInnen. Wir setzen auch Software-Tools ein, die Kollaboration und Vernetzung in der Bank unterstützen. Sie führen zu einer digitalen, effektiven sowie zeit- und ortsunabhängigen Arbeitsgestaltung.

*Aus Führungskräften werden Leader – wie geschmeidig gestaltete sich der Wandel für die „Chefs“?*

Führungskräfte stehen vor einem großen Veränderungsprozess. Sie sind Vorbilder und müssen – statt steil hierarchisch zu agieren – ihren Mitarbeitenden nun weit mehr Freiräume lassen. Sie müssen die Eigen- und Teamverantwortung fördern und dafür sorgen, dass die verbindliche und aufeinander bezogene Zusammenarbeit gut funktioniert. Hier bekommen wir durchweg positives Feedback von den Führungskräften. Aber auch die MitarbeiterInnen sehen, dass hier ein vorteilhafter Wandel entsteht.

*Inwieweit hat sich die Arbeitsatmosphäre durch die neuen Arbeitsmethoden in der DKB geändert?*

Die Wünsche der MitarbeiterInnen zeigen weiterhin klar in Richtung New Work, hin zu noch mehr Selbstorganisation und Selbstbestimmung in der täglichen Arbeitsgestaltung und einer Abkehr von der Präsenzkultur. Wir haben festgestellt: Neue Formen der Zusammenarbeit sind ein Digitalisierungsbeschleuniger und ein Produktivitätstreiber.

*Seit über einem Jahr hat uns Corona fest im Griff – was bedeutet das für die DKB und ist die Pandemie ein Booster für die Umsetzung von New Work?*

Die Corona-Pandemie ist ein Katalysator für New Work. Zeitweise haben bei der DKB in diesem Jahr bis zu 90 Prozent der MitarbeiterInnen im Homeoffice gearbeitet. Dabei kam es uns zugute, dass hybride und digitale Zusammenarbeit – auch vor Corona – schon gelebte Praxis war. New-Work-Prinzipien sichern im New Normal unsere Arbeitsfähigkeit und steigern das Wir-Gefühl.

Christian Liedtke ist seit fünf Jahren Spezialist für New Work bei der DKB. Gerade die Pandemie war hier ein starker Beschleuniger für moderne Arbeitsformen.

# An vielen Schnittstellen helfen

„ Digitale Medien gewinnen immer mehr an Bedeutung. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung bei uns in der NRW.BANK auch noch verstärkt. Ein Großteil der MitarbeiterInnen arbeitet mittlerweile abwechselnd vom Büro und vom Homeoffice aus. Dabei nutzen wir digitale Kommunikationstools wie Webex oder Skype Business, mit denen wir als Team intern in Kontakt bleiben – und auch extern per Videokonferenz mit den KundenInnen. Ein Beispiel dafür sind unsere Workshops und Seminare mit VertriebspartnerInnen, Hausbanken oder MultiplikatorInnen wie Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und Wirtschaftsförderungen. Die haben sich mittlerweile sehr gut eingespielt. Während früher Präsenz gefragt war, wird der digitale Austausch heute immer mehr zum Standard. Selbst die Private-Equity-Konferenz, eine unserer größten Veranstaltungen im Bereich Eigenkapitalfinanzierung, oder der GRÜNDERPREIS NRW fanden komplett im virtuellen Raum statt. In der Corona-Pandemie zeigt sich aktuell, dass Unternehmen, die frühzeitig in die eigene Digitalisierung investiert haben, robuster durch die Krise kommen oder währenddessen sogar gewachsen sind. Förderprogramme können dabei helfen, solche Digitalisierungsvorhaben zu realisieren. Um die NRW-Wirtschaft digital fit zu machen, unterstützen sie Unternehmen aus NRW mit beson-

ders zinsgünstigen Digitalisierungskrediten. Zum Beispiel können Mittelständler und GründerInnen – und derzeit auch Großunternehmen – über ihre Hausbank das Förderprogramm „NRW.BANK.Digitalisierung und Innovation“ mit einem Zinssatz ab 0 % p.a. beantragen. Speziell für Digitalisierungsvorhaben bietet die NRW.BANK befristet den Hausbanken dabei eine 80-prozentige Haftungsfreistellung an, übernimmt also vier Fünftel des Risikos des Kredits. Ziel ist es, den Hausbanken die Kreditvergabe auf diese Weise zu erleichtern.

Die Förderkredite werden über die Hausbanken im sogenannten Hausbankenverfahren an die FördernehmerInnen vergeben, auch hier erfolgt die Abwicklung bereits weitgehend digital. Die Festlegung der Zinskonditionen richtet sich nach dem risikogerechten Zinssystem, das die individuelle Bonität und Besicherung berücksichtigt.

Eine Förderbank ins Boot zu holen, hat viele Vorteile: Sie kalkuliert nicht nur auf Basis günstiger Zinskonditionen und langer Laufzeiten, vielmehr reicht ihr Einsatz weit darüber hinaus. Die NRW.BANK bietet beispielsweise individuelle Bedarfsanalysen, sucht nach Optimierungspotenzial bei der Finanzstruktur und berät intensiv zu den aktuellen Förderangeboten von Bund und Land. Sind die Investitionskosten besonders hoch, kann auch Beteiligungskapital eine Lösung sein.

## Inseln für die Beschäftigten



Als Referent im Risikocontrolling ist Marvin Sachs mitverantwortlich für die Einführung von New Work bei der Sächsischen Aufbaubank – Förderbank – (SAB). Eine Herausforderung, die Fingerspitzengefühl erfordert.





Die Kooperation mit Hochschulen ist sehr wichtig, weil wir merken, dass unheimlich tolle und innovative Ideen an den Hochschulen entwickelt werden, die hinterher in digitalen Geschäftsmodellen auf den Markt gebracht werden. Mit dem Venture-Center haben wir eine Beratungseinheit, die aktiv auf potenzielle Hightech-GründerInnen in Hochschulen und Instituten zugeht. Es bietet eine individuelle, neutrale und kostenfreie Förderberatung, insbesondere im Hinblick auf die Sicht von Risikokapitalgebern. Außerdem prüft es Optimierungspotenziale bei Geschäftsidee, Unternehmensunterlagen und Finanzierungsstruktur und vermittelt Kontakt- und Beratungsstellen sowie NetzwerkpartnerInnen.

Die Digitalisierung ist ein Wachstumstreiber der nordrhein-westfälischen Wirtschaft. Die NRW.BANK fördert innovative digitale Geschäftsmodelle, mit denen die Produktion optimiert wird und Prozesse verbessert werden, sodass sie effizienter und ressourcenschonender sind. Wir unterstützen dabei Unternehmen in jeder Lebensphase. Dafür haben wir die entsprechenden Förder-, Finanzierungs- und Beratungsprodukte. Das ist eine Aufgabe, die mir Spaß macht und bei der ich jeden Tag spannende Erfahrungen mache und dazulerne.



Michael Monstadt ist Referatsleiter in der Förderberatung Westfalen der NRW.BANK. Für ihn ist der Fortschritt durch Digitalisierung ohne Alternative.

” New Work zieht ein enormes Umdenken in den Unternehmen nach sich. Doch in einer globalisierten Welt mit volatilen Märkten müssen wir uns an neue Formen der Zusammenarbeit gewöhnen, um im Wettbewerb mithalten zu können. Dafür braucht es eine Unternehmenskultur, die von jedem gelebt wird. Bei der SAB führen wir deshalb gerade New Work ein – und haben dafür die passende Infrastruktur geschaffen.

Wir haben im Juli in Leipzig ein komplett neues Gebäude bezogen, in dem sich die MitarbeiterInnen flexibel bewegen können. Flex-Office, Alkoven, Silent Room, Thinktank oder Open Space: Es wird ein ganzheitliches Arbeitsumfeld geben, das sich für die unterschiedlichen Aktivitäten nutzen lässt. Warum das wichtig ist? Weil es unsere kulturelle Veränderung unterstützen wird. Wir entwickeln uns weg von steilen Hierarchien und klassischen Einzel- oder Zweierbüro-Strukturen hin zur Open-Space-Fläche mit neuen Arbeitswelten, Innovationsflächen sowie Kommunikations-, Konzentrations- und Ruheinseln. Diese verschiedenen Raumtypen fördern die interdisziplinäre Projektarbeit, die heute so wichtig ist, um kreativen Input zu bekommen. Die Beschäftigten begegnen sich, wir sprechen miteinander, wir bekommen Impulse. Alles ist in Bewegung. MitarbeiterInnen aus verschiedenen Abteilungen arbeiten in agilen Teams an wichtigen Fragen zur Weiterentwicklung der SAB. Das ist eine 180-Grad-Wendung zur

bisherigen Arbeitsweise, bei der jeder noch den ganzen Tag in seinem Einzel- oder Zweierbüro saß und für Meetings in einen Konferenzraum wechselte.

New Work bedeutet Flexibilität und das gezielte Angehen eines spezifischen Problems mit den passenden Leuten. Die neuen räumlichen Gegebenheiten sind dafür gedacht, diese Menschen miteinander zu vernetzen und ihnen die „maßgeschneiderten“ Hilfsmittel zu reichen: den Raum und die passenden Kommunikationstools.

Für manche MitarbeiterInnen ist die Vorstellung von New Work noch abstrakt und zuweilen beängstigend. Wie fühlt sich das neue Arbeiten an? Worauf muss ich achten? Wie sieht mein Arbeitsplatz nach dem Umzug aus? Es ist gerade jetzt enorm wichtig, auf diese Sorgen einzugehen und den Prozess mit geeigneten Kommunikationsmaßnahmen zu begleiten. In den ersten ein, zwei Jahren wird es möglicherweise an der ein oder anderen Stelle ruckeln. An die neuen Arbeitsformen müssen sich alle erstmal gewöhnen. Alte Denkstrukturen sind schließlich nicht nur bei einer Bank, sondern in vielen Unternehmen noch sehr präsent.

Sobald die MitarbeiterInnen die Vorteile dieser neuen Flexibilität kennengelernt haben, wird sich das legen. Denn nicht zuletzt bedeutet New Work für sie ja auch eines: Mein Wissen, meine Erfahrungen, meine Ideen und Impulse werden in Zukunft mehr gefragt sein denn je.

# WIR FÖRDERN ZUKUNFT

Ob Zuschüsse, Bürgschaften oder Darlehen – die Förderbanken des Bundes und der Länder greifen mit unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten regionalen Mittelständlern, kleinen Firmen oder Kommunen unter die Arme. Und manchmal müssen es nicht unbedingt Gelder sein, die weiterhelfen; oftmals reichen schon der Rat und das Know-how der FörderspezialistInnen.

Ihren Blick legen die BeraterInnen auf besondere Projekte und Betriebe, die den Umwelt- und Klimaschutz erhöhen, die Innovationskraft steigern und den Menschen im Land bessere Arbeits- und Lebenswelten ermöglichen.

Der „Sustainable Finance Blog“ der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH) soll den Austausch zwischen Wirtschaft und Finanzbranche zu nachhaltigen Projekten fördern.

Die „Dögel GmbH“ bietet als IT-Dienstleister Software-Lösungen für regionale und internationale Unternehmen an. Diesen Weg fördern die Investitionsbank und das Land Sachsen-Anhalt.

Das Hamburger Start-up „Mindpeak“ hat eine künstliche Intelligenz zur Krebserkennung entwickelt und wurde dafür von der Hamburgischen Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg) unterstützt.

Für die Investitions- und Förderbank Niedersachsen (NBank) ist das nachhaltige Kosmetikunternehmen „PlantBase“ mit seinen komplett plastikfreien Produkten ein Leuchtturmprojekt.

Mit einem kostenlosen Beratungsprogramm der Thüringer Aufbaubank (TAB) für Kommunen werden überfällige Finanzierungen im Freistaat angestoßen, darunter auch der Neubau des Kindergartens „Bummi“.

Die App „Sdui“ digitalisiert den Schulalltag und macht Home-schooling und digital gestützten Präsenzunterricht leichter – und passt damit perfekt zum Portfolio der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB).

Das digitale Service-Portal der Bayerischen Landesbodenkreditanstalt (BayernLabo) bietet viele Selbstservice-Funktionen und Kommunikationsmöglichkeiten und vereinfacht so den Austausch mit KundInnen.

## Smarte Krebsdiagnostik



**Das Hamburger Start-up „Mindpeak“ hat eine künstliche Intelligenz zur Krebserkennung entwickelt – und wurde dafür von Hamburgischen Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg) unterstützt.**

Habe ich Brustkrebs? Muss ich eine Chemotherapie machen? Nach dem Untersuchungstermin bei der Ärztin bzw. beim Arzt oder bei der Radiologin bzw. beim Radiologen ist das Warten auf die Diagnose eine Zeit vieler Fragen und Unsicherheiten. Um schnellere Testergebnisse zu liefern, hat das junge Unternehmen „Mindpeak“ mit Sitz in Hamburg einen Algorithmus entwickelt, der Krebszellen in entnommenen Gewebeproben in Sekundenbruchteilen erkennt und klassifiziert: „BreastIHC“ ist für die Erkennung von Brustkrebs ein Durchbruch. Die künstliche Intelligenz entlastet die MedizinerInnen, da sie jetzt nicht mehr wie vor 100 Jahren „per Hand“ unter dem Mikroskop die Krebszellen suchen müssen. Die Software des 2018 gegründeten Start-ups hat von der IFB Förderungen aus mehreren Programmen erhalten. „Die Mission, allen Menschen Krebsdiagnostik schnell und kostengünstig zugänglich zu machen, zeichnet die ‚Mindpeak GmbH‘ als Unternehmen aus. Als aussichtsreiches Start-up mit einem erfah-

renen Serial Entrepreneur und klar definierten Zielen verwirklicht ‚Mindpeak‘ damit den Wunsch, der Gesellschaft mit innovativen Lösungen einen echten Mehrwert zu bieten“, sagt Ralf Sommer, Vorstandsvorsitzender der IFB Hamburg. Mittlerweile beschäftigt das IT-Unternehmen 25 MitarbeiterInnen. „BreastIHC“ wurde mit einem Datensatz von rund 1,5 Millionen Objektträgern aus „Mindpeak“ Partnerlaboren entwickelt, und zwar als KI-Plattform, auf der zukünftig weitere sogenannte Biomarker – auch für viele andere Krebsarten – im Eiltempo etabliert werden können. Die KI-Lösung ist in jedem Labor direkt einsetzbar, entlastet die ExpertInnen und gibt ihnen gleichzeitig mehr Sicherheit und Reproduzierbarkeit in der klinischen Diagnostik. „Künstliche Intelligenz ist eine entscheidende Zukunftstechnologie, die noch zusätzlich an Relevanz gewinnen wird, da beispielsweise die Zahl der Krebsfälle jährlich steigt, die Zahl der PathologInnen aber stagniert. Daher fördern wir bereits viele KI-Projekte und stehen weiteren Förderungen für innovative KI-Lösungen äußerst aufgeschlossen gegenüber. In unserem neuen Programm ‚PROFI Impuls‘ planen wir noch in 2021 einen speziellen Förderaufruf zum Thema KI“, so Sommer.

## Weniger Bürokratie



**Förderanträge, Serviceaufträge, Dokumente und Informationen – über das Online-Portal der BayernLabo, das Förderinstitut der BayernLB, wird der Austausch mit KundInnen vereinfacht.**

Förderdarlehen und Zuschüsse online verwalten: Was in Zeiten von Abstandsregeln und schnell voranschreitender Digitalisierung durch die Corona-Pandemie immer selbstverständlicher klingt, hat die BayernLabo schon lange vor dem Lockdown ihren KundInnen angeboten. Bereits seit 2009 können Informationen übersichtlich und effizient eingesehen sowie Serviceaufträge erteilt werden – mit Hilfe digitaler Tools. Es war deshalb naheliegend, dass das Bayerische Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr (StMB) das Förderinstitut beauftragt hat, zusammen mit den staatlichen Bewilligungsstellen auch eine Online-Antragstellung in der Wohnraumförderung zur Verfügung zu stellen. Die Planungen für den Ausbau des Online-Portals begannen 2017, ein Jahr später kamen die ersten Erweiterungen zum Einsatz. „Das Service-Portal bietet schon heute zahlreiche Selbstservice-Funktionen und Kommunikationsmöglichkeiten. Dazu gehören eine gut strukturierte Finanzierungs- und Umsatzübersicht sowie ein Dokumentensafe. Ab 2022 wird dann eine volldigitale Antragstellung in der Eigenwohnraumförderung möglich sein“, sagt Wolfgang Meier, Abteilungsleiter Organisations- und Grundsatzaufgaben der BayernLabo. Ob Bau, Kauf oder Modernisierung einer Immobilie – der ganzheitliche Überblick über das eigene Förderprojekt per Mausklick schaffe bei den KundInnen Vertrauen und Nähe, so Meier. Bis 2023 werden dann auch die weiteren Förderprogramme schrittweise digitalisiert.

# Grünes Netzwerke



**Für Nachhaltigkeit begeistern – der „Sustainable Finance Blog“ der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH) soll den Austausch zwischen Wirtschaft und Finanzbranche fördern.**

Per Definition ist ein Blog ein Online-Journal. Darin werden regelmäßig Inhalte über eine Person, ein Unternehmen oder eine ganze Branche vorgestellt. Für die IB.SH geht diese digitale Kommunikationsform über eine reine Präsentation des Hauses hinaus – vielmehr sollen Denkanstöße für nachhaltiges Wirtschaften in Schleswig-Holstein geschaffen werden. Seit Herbst vergangenen Jahres ist der „Sustainable Finance Blog“ der IB.SH online und stellt Artikel über Themen wie EU-Klimagesetze, Nachhaltigkeits-Checks für Mittelständler und Nachhaltigkeit bei Investitionsentscheidungen zur Verfügung. „Sustainable Finance ist für die Finanzwirtschaft ein Gebot der Stunde. Da ist es doch nur sinnvoll, wenn sich möglichst viele Unternehmen in Schleswig-Holstein mit ihren Ideen einbringen“, sagt Alexandra Oboda, Nachhaltigkeitsmanagerin bei der IB.SH. Aufgrund des Lockdowns durch die Corona-Pandemie wurde das Forum geschaffen, um kontaktfrei über aktuelle Entwicklungen zu informieren. In den nächsten Schritten soll der „Sustainable Finance Blog“ ausgeweitet werden, um Erfahrungsberichte und Beiträge anderer Finanzinstitute und Unternehmen zu nachhaltigen Projekten aufzunehmen. Mit der Weiterentwicklung zum „Sustainable Finance Forum“ soll aus dem Blog ein Netzwerk zwischen regionalen Banken, Sparkassen und in Schleswig-Holstein ansässigen Unternehmen geschaffen werden – um in einen Austausch zu kommen. „Wir sehen uns in der IB.SH in der Verantwortung, uns aktiv für eine klimagerechte und nachhaltige Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft einzusetzen“, so Alexandra Oboda.

Über den QR-Code gelangen Sie zum Blog.



## Klassenzimmer 4.0



**Die App „Sdui“ digitalisiert den Schulalltag. Für Mischa Jung von der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) passt die Online-Plattform perfekt zum Portfolio des Förderinstituts – und für Daniel Zacharias von „Sdui“ aus Koblenz ist die ISB der richtige Partner, um die Digitalisierung an den Schulen weiter voranzutreiben.**

*Herr Zacharias, was macht die App „Sdui“?*

In erster Linie ist es eine datenschutzkonforme Lösung für die Kommunikation in den Schulen: Chats, Cloudspeicher, Stundenplan und Videotelefonie – sämtliche Formen des digitalen Lernens sind mit der App möglich. Egal, ob es sich dabei um Homeschooling oder digital gestützten Präsenzunterricht handelt. Gleichzeitig wird der Verwaltungsaufwand erheblich reduziert. Alle Informationen rund um den Unterricht wie Vertretungen, Elternbriefe und News werden über die Plattform kommuniziert und sind via Smartphone-App oder am Desktop abrufbar. Das macht es so unkompliziert.

*Herr Jung, was hat Sie davon überzeugt, die Kommunikationsplattform zu fördern?*

Wir sind Ende 2018 als Investor beim Start-up „Sdui“ eingestiegen. Uns haben nicht nur die jungen Gründer mit ihrer Zielstrebigkeit imponiert, sondern auch ihr Produkt, das viele neue Funktionen mitbringt. Endlich kam Schwung in die Digitalisierung des Schulalltags. Außerdem war die Software zum Zeitpunkt der Finanzierungsgespräche bereits

entwickelt und erfolgreich bei Referenzschulen im Einsatz – das machte es uns einfacher.

*Und inwieweit passt die App in das Förderprogramm der ISB?*

Wir sehen, dass alle Bereiche des Lebens zunehmend digitalisiert werden. Deswegen schenkt die ISB als Förderbank technologieorientierten Projekten und Start-ups besondere Aufmerksamkeit, um innovative Ideen zu unterstützen.

*Herr Zacharias, wie wird die App von den Schulen genutzt?*

Die Schulen schätzen, dass „Sdui“ einen engen Kontakt zu ihnen pflegt und immer auf das Feedback eingeht. Neue Funktionen werden eingefügt, die App wird immer weiterentwickelt. Das hilft vielen Schulen gerade während der Pandemie-Zeit. Neue Herausforderungen aufgrund wechselnder Unterrichtsmodelle konnten gemeistert werden. Die Entwicklungen der letzten Monate zeigen auch, wie wichtig das Thema Digitalisierung in Schulen ist und wie viel hier noch zu tun ist. Mittlerweile nutzen mehr als 2.500 Schulen die App in ihrem Alltag.

## #NoPlastic



**Schön, sauber, müllfrei – für die Investitions- und Förderbank Niedersachsen (NBank) ist das nachhaltige Kosmetikunternehmen „PlantBase“ ein Leuchtturmprojekt.**

Zero Waste – null Abfall – ist mehr als nur ein Trend. Dahinter steckt die Philosophie, dass die komplette Müllvermeidung im Alltag möglich ist, um die Umwelt zu schützen. Gerade dieser nachhaltige Gedanke hat die NBank vom Konzept des 2019 gegründeten Beauty-Start-ups „PlantBase“ mit Sitz in Hannover überzeugt. Ob Babyöl, Bodybutter oder festes Shampoo – alle Produkte sind handgemacht und komplett frei von Kunststoff. „Die Reduzierung von Plastik und Mikroplastik haben sich mittlerweile viele Unternehmen auf die Fahne geschrieben. Aber nur ‚PlantBase‘ verfolgt den Ansatz ganzheitlich – mit dem Zero-Waste-Versprechen, mit nachhaltigen Rohstoffen aus regionalem Anbau, fairen Löhnen und guten Arbeitsbedingungen in der Produktion“, sagt Susanne Hauck, Beteiligungsmanagerin bei der NBank. In diesem Projekt steckt für sie ein wichtiger Kerngedanke der öffentlichen Bank: effektiv die Reduzierung der Umweltverschmutzung durch nachhaltige Projekte fördern. Im vergangenen Jahr erhielt „PlantBase“ Beteiligungskapital der NBank Capital, einer 100-prozentigen Tochter der NBank. Der Zeit-

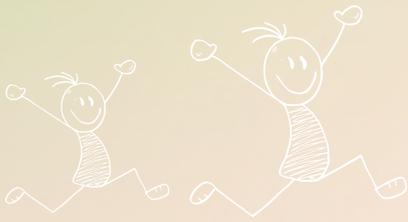
punkt hätte nicht passender sein können, da auch die JunggründerInnen mit den Auswirkungen durch die Corona-Krise zu kämpfen hatten. „Aber die UnternehmerInnen haben gute Ideen gehabt, rechtzeitig gegenzusteuern. So geht ‚PlantBase‘ neue Wege im Vertrieb. Online- und Direktverkauf vor Ort ergänzen sich“, so Hauck. Mittlerweile beschäftigt das junge Kosmetikunternehmen neun MitarbeiterInnen, ist an einen größeren Standort gezogen und steht weiterhin in engem Austausch mit der NBank. „Regelmäßige Treffen und Updates über die Entwicklung sind an der Tagesordnung. Wir leisten Unterstützung, damit die Entwicklung in die richtige Richtung geht, beispielsweise in der Kommunikation“, sagt Susanne Hauck. Im Fokus der GründerInnen steht nun der internationale Markt. Das Ziel: die Welt ein bisschen besser machen.

 PlantBase

## Gemeinsam stark

**Mit einem kostenlosen Beratungsprogramm der Thüringer Aufbaubank (TAB) für Kommunen werden überfällige Finanzierungen im Freistaat angestoßen – wie der Neubau eines Kindergartens.**

In der Gemeinde Ollendorf, nordöstlich von Erfurt, platzt die Kita „Bummi“ aus allen Nähten. Es wird mehr Platz für die Kleinen gebraucht, ein Neubau muss her. Anträge stellen, Finanzierung sichern, Bauvorhaben korrekt ausführen – so ein Investitionsvorhaben stellt sich für die kleine Kommune als sehr komplexe Aufgabe heraus. Damit alles klappt, bietet die TAB seit diesem Jahr ein Förderprogramm an, das die passenden Werkzeuge und BeraterInnen zur Seite stellt. Ermöglicht vom Thüringer Ministerium für Inneres und Kommunales und der Europäischen Investment Bank (EIB) können die AntragstellerInnen die benötigten Fördergelder bekommen. „Wir wollen gemeinsam mit der EIB zeigen, dass wir uns für die Menschen im Land engagieren, dass es uns wichtig ist, angenehme und erfüllte Lebensverhältnisse überall in Thüringen



zu erreichen. Die Kommunen brauchen Unterstützung, sie haben nicht die personellen Ressourcen und das Know-how, um diese Projekte voranzutreiben“, sagt Matthias Wierlacher, Vorstandsvorsitzender der Thüringer Aufbaubank. Laut Kommunalmonitor 2020 werden die zurückgestellten Investitionen auf ein Volumen von rund 1,3 Milliarden Euro geschätzt. Insgesamt 50 Projekte, beispielsweise in Schulen, Sportstätten sowie in der Touristik und Energieversorgung, werden nun gefördert. Die Kommunalberatung soll bis Mitte des nächsten Jahres angeboten werden. Bis dahin steht aber schon das neue Gebäude der Kita „Bummi“ in der Gemeinde Ollendorf – die Finanzierung ist gesichert und der Umzug soll Ende 2021 stattfinden.



Hier finden Sie einen Film zum Projekt.

## Digital Champion

**Made in Kabelsketal: Die „Dögel GmbH“ bietet als IT-Dienstleister Software-Lösungen für regionale und internationale Unternehmen an und entwickelt Zukunftstechnologien. Diesen Weg fördern das Land Sachsen-Anhalt und die Investitionsbank Sachsen-Anhalt.**

Weniger Papierkram, mehr Transparenz – und mehr Zeit für den tierischen Patienten: Mit der Entwicklung einer digitalen Krankenakte im Rahmen einer Online-Plattform für Hunde hat die „Dögel GmbH“ als IT-Dienstleister einen Nerv getroffen. Ein Klick und die Userin bzw. der User hat Zugriff auf alle Gesundheitsinformationen des Vierbeiners. Informationen über die jeweiligen Rassen und mögliche Erbkrankheiten können so künftig schnell ausgetauscht werden. Nur eines von vielen erfolgreichen Projekten, die die ProgrammierInnen der „Dögel GmbH“ aus Kabelsketal bei Halle (Saale) auf den Weg gebracht haben. Gegründet vor 16 Jahren als „Einmannunternehmen“, beschäftigt der IT-Dienstleister mittlerweile mehr als 50 MitarbeiterInnen. App- und Webentwicklungen sowie smarte Lösungen für Geräte gehören unter anderem zum Portfolio des Unternehmens. „Das Land

Sachsen-Anhalt und die Investitionsbank unterstützen gemeinsam kleine und mittlere Unternehmen im Bereich der Digitalisierung. In diesem Zusammenhang ist die „Dögel GmbH“ ein wichtiger Akteur hier im Land und konnte auch schon von verschiedenen Förderungen profitieren“, sagt Lars Paul, Förderspezialist und Gruppenleiter des Bereichs Investition und Markt der Investitionsbank Sachsen-Anhalt. Das Unternehmen hat mit dem Programm „Sachsen-Anhalt DIGITAL INNOVATION“ auch in die Digitalisierung der eigenen kaufmännischen Prozesse investiert. Schnittstellen wurden optimiert, um noch effizienter zu arbeiten. Darüber hinaus entstand mit GRW-Mitteln ein neues Bürogebäude mit einem Rechenzentrum, um so Livestream-Angebote in bester Qualität umsetzen zu können und die wachsenden User-Zahlen zu betreuen.



# DIE ZUKUNFT DER ARBEIT



1



3



4



7

Kaum etwas wurde durch die Corona-Pandemie so sehr durcheinandergewirbelt wie unsere Arbeitswelt. Ein Großteil der Beschäftigten hat die letzten Monate aus dem Mobile Office heraus gearbeitet. Die meisten Tätigkeiten und auch der Austausch mit den Vorgesetzten und den KollegInnen fand fast ausschließlich digital statt.

Doch was wird sich langfristig an unserer Arbeitswelt verändern und welche Weichen gilt es zu stellen, damit die öffentlichen Banken und ihre Beschäftigten diese Transformation aktiv mitgestalten können und von ihr profitieren?

Diese zentralen Fragestellungen stehen auch bei den laufenden Tarifverhandlungen der öffentlichen Banken im Zentrum, die Ende Juni gestartet sind. Gemeinsam mit den Gewerkschaften ver.di und DBV will die Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken darauf in den kommenden Verhandlungsrunden Antworten finden.

In der ersten Runde wurden bereits erste Positionen ausgetauscht – im Verhandlungssaal ebenso wie draußen auf der Straße bei Kaffee und Croissants.



2



6



5

- 1, 2: Ver.di demonstriert vor Beginn der Verhandlungen. Der VÖB sucht das Gespräch...
- 3, 4, 5: ...und versorgt die DemonstrantInnen mit Kaffee und Croissants.
- 6: Im Verhandlungssaal finden sich die Mitglieder der Verhandlungsdelegationen ein.
- 7: Tarifausschuss, Mitglieder der Kommission Tarifpolitik und MitarbeiterInnen der Geschäftsstelle Tarifpolitik des VÖB.

„Für uns sind die  
Gewerkschaften ver.di und  
DBV ganz klar Partner auf  
Augenhöhe.“



Verhandlungsführer Gunar Feth

# „Wir wollen Zukunft gestalten“



Gunar Feth ist Vorsitzender des Tarifausschusses und Verhandlungsführer der öffentlichen Banken bei den Tarifgesprächen. Der stellvertretende Vorstandsvorsitzende der SaarLB ist ausgebildeter Bankkaufmann und schloss einen Diplom-Studiengang am Lehrinstitut für das kommunale Sparkassen- und Kreditwesen an der Sparkassenakademie in Bonn ab. 2005 übernahm Feth seine erste Vorstandspostion bei der Kreissparkasse Saarpfalz. 2014 wechselte er zur Saar LB und wurde im Folgejahr zum stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden ernannt.

Der Verhandlungsführer der Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken, Gunar Feth, spricht im Interview mit #GemeinsamGestalten darüber, warum eigenständige Verhandlungen für die öffentlichen Banken und ihre Beschäftigten Sinn machen und mit welchen Vorstellungen die Banken-Arbeitgeber in die Tarifverhandlungen gestartet sind.

? Herr Feth, Sie sind Verhandlungsführer der Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken in den laufenden Tarifgesprächen. Warum ist der VÖB ab diesem Jahr wieder allein unterwegs?

” Der VÖB hat sich im vergangenen Jahr aus der Verhandlungspartnerschaft mit den privaten Banken getrennt. Als Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken, die im VÖB angesiedelt ist, verhandeln wir deshalb wieder eigenständig. In den Verhandlungen vertreten wir die 44 angeschlossenen Institute und ihre mehr als 60.000 Beschäftigten. In den vergangenen Jahren wurde es immer schwieriger, die Interessen der öffentlichen und privaten Banken in einer Verhandlungsgemeinschaft zu vereinigen. Man kam immer nur auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner – und wurde so weder den Instituten noch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirklich gerecht. Das wollten und wollen wir anders. Zukünftig können wir wesentlich passgenauere Angebote machen, die die besondere Situation der öffentlichen Banken und ihrer Beschäftigten widerspiegeln.

? Der VÖB bildet die Strukturen und Sie als Verhandlungsführer legen die Strategie fest?

” Nach der Trennung wurde im VÖB eine eigene Geschäftsstelle „Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken“ eingerichtet. Diese liegt im Verantwortungsbereich von VÖB-Geschäftsführer Dominik Lamminger. Sie sehen: Das Thema Tarif ist im Verband ganz oben aufgehängt, denn die Gestal-

„Der Tarifvertrag muss die strukturellen Grundlagen für die Gestaltung der Zukunftsthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit schaffen.“

tung der Arbeitswelt in den Instituten ist eines der wichtigsten Themen für den Verband. Unsere Positionen für die Tarifverhandlungen legen wir als Team fest. Die Mitgliedsinstitute entsenden Vertreterinnen und Vertreter in die Kommission Tarifpolitik. Diese gibt Empfehlungen an den Tarifausschuss ab. Der Tarifausschuss, das sind mein Kollege Dr. Ulrich Theileis und ich. Wir bilden die Verhandlungsspitze.

? *Wie läuft bisher die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften ver.di und DBV?*

„Für uns sind die Gewerkschaften ver.di und DBV ganz klar Partner auf Augenhöhe. Wir wollen keine öffentlichkeitswirksame Konfrontation und Auseinandersetzung. Stattdessen streben wir einen konstruktiven und vertrauensvollen Dialog an – und Ergebnisse, die die wirtschaftlichen Realitäten abbilden und gleichzeitig den Weg in eine gute Zukunft für die Institute und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebnen.“

? *Sie haben eben selbst die Positionen angesprochen, mit denen Sie in die Verhandlungen gehen. Wo geht denn für den VÖB die Reise hin?*

„Eines ist für uns ganz klar: Wir wollen Zukunft gestalten. Als VÖB sind wir angetreten, in den anstehenden Tarifgesprächen die notwendigen Weichen für eine zukunftsfeste Bankenlandschaft mit guten und modernen Arbeitsplätzen zu stellen.“

? *Moderne Arbeitsplätze klingt gut, aber was heißt das genau? Inwiefern spielt der Tarifvertrag da eine Rolle?*

„Das heißt, dass der Tarifvertrag die strukturellen Grundlagen für die Gestaltung der Zukunftsthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit schaffen muss. Die digitale Arbeitswelt lässt Themen wie Mobile Office und flexible Arbeitszeitgestaltung in den Fokus rücken. Gleichzeitig gewinnen Fragestellungen rund um Nachhaltigkeit massiv an Bedeutung – bei der Gestaltung der eigenen Arbeit ebenso wie bei der Ausbildung. Insbesondere die junge Generation setzt hier neue Prioritäten. Als öffentliche Banken nehmen wir unseren gesellschaftlichen Auftrag sehr ernst und wollen hier strukturelle Weichen stellen.“

? *Welche Schritte sind konkret notwendig, um die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Tarifvertrag abzubilden?*

„Zentraler Baustein ist die Reform des Entgeltsystems. Flexibilität ist eines der wichtigsten Kriterien, um sich zukunftsfest aufzustellen. Deshalb wollen wir das Tarif-Entgeltsystem so strukturieren, dass es sich agil an neue Entwicklungen in der Arbeitswelt anpassen kann. Gemeinsam mit den Gewerkschaften wollen wir ein neues System entwickeln, das die heutige und künftige Bankenwelt zeitgemäß abbildet. Dazu haben wir auch bereits sehr konstruktive Gespräche mit den Gewerkschaften aufgenommen.“

? *Zukunftsthemen schön und gut, aber was ist mit dem Thema Gehalt?*

„Voraussetzung dafür, dass wir die wichtigen Zukunftsthemen angehen können, ist ein Gehaltsabschluss mit Augenmaß. Die Folgen der Corona-Pandemie werden die Institute in den kommenden Monaten und Jahren treffen. Und das in einer Zeit, in der das anhaltende Niedrigzinsumfeld und die Kosten der Regulierung die Ertragssituation der Banken schon seit Jahren unter Druck setzen. Gleichzeitig hat Corona den Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit einen enormen Schub verpasst. Banken mussten sich im Rekordtempo digital neu aufstellen – auch damit ein Großteil unserer Beschäftigten zum Schutz ihrer Gesundheit aus dem Mobile Office heraus arbeiten konnten. Für die Beschäftigten und die Institute war und bleibt die Situation belastend.“

Insbesondere wenn ich höre, was die Beschäftigten alles neben der Arbeit zu leisten hatten – Stichwort Homeschooling – da habe ich größten Respekt. Trotz dieser Mehrfachbelastung haben unsere Angestellten kontinuierlich sehr gute Leistungen erbracht. Ich kann ehrlich sagen und ich weiß, ich spreche da auch für meine Kolleginnen und Kollegen: Ich war selten so stolz, für eine öffentliche Bank zu arbeiten, wie in dieser Zeit. Und genau das ist mein Ansporn, in den Tarifverhandlungen etwas zu gestalten, das den Instituten und ihren Beschäftigten eine gute Zukunft gibt.“

„Ich war selten so stolz, für eine öffentliche Bank zu arbeiten, wie in dieser Zeit.“



### Schwerpunkte der ersten Verhandlungsrunde

Die öffentlichen Banken haben den Fokus beim ersten Verhandlungstermin der Tarifgespräche mit den Gewerkschaften ver.di und DBV auf den Abschluss eines Nachwuchskräftevertrag gelegt. Der beim Verhandlungstermin vorgelegte Vorschlag war in den vergangenen zwölf Monaten in sechs Verhandlungsrunden von den FachexpertInnen der Institute und der Gewerkschaften in konstruktiven Gesprächen ausgearbeitet worden. Zwar kam man in der ersten Verhandlungsrunde zu keinem Abschluss, doch beiden Seiten ist klar: Das Thema steht ganz oben auf der Agenda. Neben dem Nachwuchskräftevertrag war auch der Tarifvertrag für die Beschäftigten ein Schwerpunktthema. Dieser muss aus Sicht der Arbeitgeber die strukturellen Weichen für die Gestaltung der Zukunftsthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit stellen. Zentraler Punkt ist eine zukunftsgerichtete Reform des Entgeltsystems.

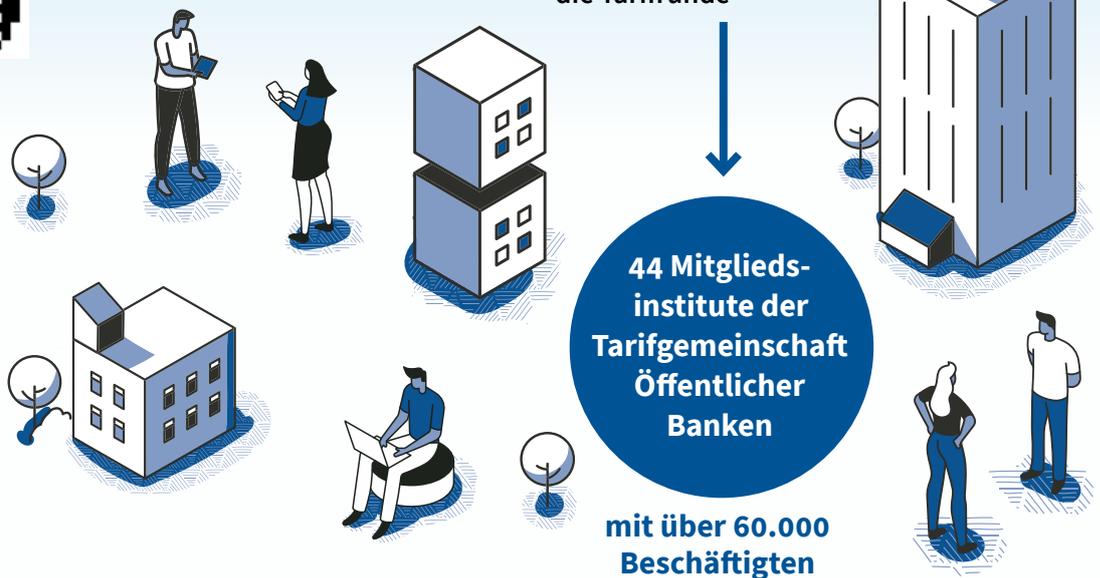


Von oben nach unten:  
Mitglieder der Verhandlungsdelegation von ver.di und der Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken.  
Kurz vor Beginn der Gespräche im Verhandlungsraum.  
Mitglieder der Verhandlungsdelegation von DBV und der Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken.

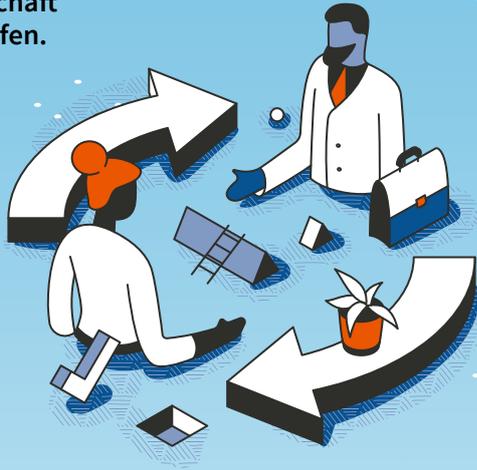
# STRUKTUREN UND PROZESSE

Für die Leitung und Vertretung der Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken ist der Tarifausschuss zuständig. Dieser besteht aus dem Vorsitzenden Gunar Feth und seinem Stellvertreter Dr. Ulrich Theileis. Der Tarifausschuss legt die Tarifpolitik fest und führt die Tarifverhandlungen mit den Gewerkschaften. Bei seiner Arbeit wird er von der Kommission Tarifpolitik unter dem Vorsitz von Siegbert Weißbrodt, Deka, fachlich unterstützt. Der Tarifausschuss wird von den im Vorstand des Bundesverbands Öffentlicher Banken (VÖB) vertretenen Mitgliedern der Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken berufen. Innerhalb des Verbandes wurde nach der Trennung der Verhandlungsgemeinschaft von VÖB-Hauptgeschäftsführerin Iris Bethge-Krauß im Verantwortungsbereich von Geschäftsführer Dominik Lamminger eine eigene Geschäftsstelle Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken eingerichtet, die Dr. Hagen Christmann leitet.

Weitere Informationen über die Mitglieder der Kommission Tarifpolitik und den Tarifausschuss finden Sie hier:



Der Tarifausschuss wird von den im Vorstand vertretenen Mitgliedern der Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken berufen.



**Tarif-  
ausschuss**

**Gewerk-  
schaften**  
ver.di & DBV

Der Tarifausschuss legt die Tarifpolitik fest und vertritt die Institute der Tarifgemeinschaft in den Tarifverhandlungen. Er wird dabei von der durch ihn berufenen Kommission Tarifpolitik unterstützt.

## So stellt sich die Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken für die Tarifrunde auf

Die Kommission Tarifpolitik berät über die fachlichen Themen, spricht Empfehlungen aus und unterstützt damit den Tarifausschuss.

Die ordentlichen Mitgliedsinstitute schlagen die Mitglieder der Kommission Tarifpolitik vor.

**Kommission  
Tarifpolitik**



# EIN GEMEINSAMER WEG

Tarifgespräche sind wie ein Weg, den Arbeitgeber und Gewerkschaften miteinander zurücklegen. Mal kommt man auf diesem Weg schnell voran, mal gibt es kurvige Abschnitte. So oder so, man geht ihn gemeinsam. Doch was ist das Ziel und warum engagieren sich Menschen für dieses Thema? Wir haben die Mitglieder der Kommission Tarifpolitik und des Tarifausschusses befragt – und ganz persönliche Antworten bekommen.

## ? Was ist das Ziel der Tarifverhandlungen?

„Gemeinsam die spezifische Situation für die öffentlichen Banken und ihre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer positiv gestalten!“

*Dr. Stefan Brüggmann, Bereichsleiter Personal  
bei der Landesbank Hessen-Thüringen*

„Wir wollen mit den Gewerkschaften den Rahmen für die Beschäftigung von morgen setzen.“

*Robert Szwedo, Bereichsleiter Personal  
bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau*

„Wir wollen den Weg hin zu einem modernen und zukunftsorientierten Tarifvertrag gehen!“

*Marion Mai, Leiterin Personal  
bei der LBS Westdeutsche Landesbausparkasse*

„Das Ziel der Verhandlungen ist mehr denn je, zusammen mit den Sozialpartnern den Tarifvertrag zukunftssicher weiterzuentwickeln.“

*Dr. Ulrich Theileis,  
stellv. Vorstandsvorsitzender der L-Bank*

## ? Warum ist es gut, dass der VÖB zukünftig wieder eigenständig verhandelt?

„Das Ergebnis der Tarifverhandlungen ist für einen Großteil unserer Beschäftigten unmittelbar relevant. Dabei geht es nicht nur um das Grundgehalt, sondern auch um andere wichtige Rahmenbedingungen für das Arbeitsverhältnis. Aktuell ist besonders spannend, dass wir einen Fokus auf das Thema Nachwuchs legen und hier für gute Bedingungen für die Zukunftsfähigkeit der einzelnen Häuser sorgen wollen.“

*Dr. Elisabeth Keßböhrer, Leiterin des Personalbereichs der Hamburger Sparkasse*

„Wir haben uns vorgenommen, uns der besonderen Verantwortung der öffentlichen Banken für eine zukunftsorientierte und moderne Ausgestaltung des Tarifbereiches zu stellen.“

*Marcus Recher, Leiter des Personalbereichs bei der Landesbank Baden-Württemberg*

„Weil öffentliche Banken anders und besonders sind.“

*Achim Meierkamp, Leiter des Personalbereichs bei der NRW.BANK*

„Die Arbeitgeber-Attraktivität wird auch für die öffentlich-rechtlichen Banken künftig eine wichtige Zielsetzung sein, um die richtigen Talente am Markt zu gewinnen und zu binden.“

*Siegbert Weissbrodt, Leiter des Personalbereichs bei der DekaBank*

## ? Warum engagierst du dich persönlich bei dem Thema Tarifverhandlungen?

„Unsere Institute und die Arbeitsplätze zukunftsfest – und mit dazu passenden tariflichen Rahmenbedingungen – aufzustellen, ist eine der wichtigsten Aufgaben dieser Zeit. Daran mitwirken zu können, ist meine Motivation.“

*Katrin Spelz, Leiterin des Personalbereichs bei der SaarLB*

„Die Herausforderungen in der Bankenbranche waren noch nie so groß wie heute. Die Zukunft des Tarifvertrags mitzugestalten ist mein Ansporn.“

*Knuth Lausen, Bereichsleiter Personal der Investitionsbank Schleswig-Holstein*

„Die Gestaltungsarbeit fasziniert mich: Einen Ausgleich zu finden zwischen den Herausforderungen, denen sich die öffentlich-rechtlichen Banken im politischen und wirtschaftlichen Umfeld stellen müssen, und der Wertschätzung gegenüber den Menschen, die sich für den Erfolg der Institute verantwortlich zeichnen, ist mein Ziel.“

*Claudia Nikolaus, Leiterin des Personalbereichs bei der L-Bank*

„Gemeinsam mit den Sozialpartnern etwas schaffen, was gut für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für die Institute ist – das ist meine Motivation.“

*Gunar Feth, stellv. Vorstandsvorsitzender der SaarLB*

# New Work in öffentlichen Banken: Raum für Erneuerung



Joachim Hasebrook und Sibyll Rodde

**Mehr Heimarbeit und virtuelle Meetings, weniger Bürofläche und Dienstreisen: Die Corona-Pandemie hat den Wandel der Arbeitswelt enorm beschleunigt und dauerhafte Änderungen bewirkt. Viele sprechen schon von einem „New Normal“ der flexiblen, digitalen Zusammenarbeit und planen, Büroflächen in teuren Innenstadtlagen aufzugeben. Doch ganz so einfach ist es nicht, wie unsere Studienergebnisse und Praxiserfahrungen zeigen.**

## „New Unnormal“: Es läuft gut, nur teils in die falsche Richtung

Als wir in der ersten Infektionswelle im Frühjahr 2020 rund 100 Vorstände und Führungskräfte von öffentlichen Banken nach der Umstellung auf Homeoffice befragten, gaben mehr als die Hälfte an, dass bis zu einem Drittel der Belegschaft im Homeoffice arbeite. Bei einem Fünftel der Befragten arbeiteten sogar die Hälfte der Belegschaft oder mehr im Homeoffice. Viele Vorstände berichteten, dass die Umstellung deutlich besser laufe als befürchtet: In den Backoffice-Bereichen stieg vielfach die Produktivität im Homeoffice und sonst langwierige Entscheidungen konnten schnell und unbürokratisch umgesetzt werden.

Doch die anfangs gute Stimmung hielt sich nicht, wie eine weitere Umfrage Ende 2020 zeigte: 70 Prozent gaben nun an, dass ihre individuelle Belastung gestiegen war, 80 Prozent berichteten sogar von Mehrbelastung in der Teamarbeit. Individuell gab es mehr Stress und im Team entstanden zeitlicher und mentaler Druck sowie technische Koordinationsprobleme. Untersuchungen im Auftrag des Bundesministeriums zeigen für diesen Zeitraum einen deutlichen Anstieg psychischer Belastungen und daraus resultierender Fehlzeiten. Kurz: Die jetzigen, durch die Corona-Krise erzwungenen Arbeitsbedingungen haben einen Wandel der Arbeitswelt in Gang gesetzt. Eine Blaupause dafür, wie es nun effektiv weitergehen kann, sind sie aber nicht.

## Bricks, Behavior, Bytes & Brave

Doch wie soll und kann es weitergehen? Die meisten Ratschläge, die jetzt diskutiert werden, helfen leider nur bedingt weiter: Viele Bürojobs könnten genauso gut im Homeoffice erledigt werden, sagen internationale Studien, und PsychologInnen empfehlen eine Mischung von etwa 2:3, also zwei Tage von zuhause arbeiten und drei Tage vor Ort. Doch Faustregeln können nicht gleichermaßen auf beispielsweise IT-Abteilungen und Vertriebseinheiten angewandt werden. Zudem müssen Faktoren wie Pendeln zwischen Wohn- und Arbeitsort oder Berufstätigkeit von Eltern berücksichtigt werden. Eine gute Pauschallösung gibt es also nicht.

Aber es gibt Prinzipien, nach denen man sich richten kann und die unter dem Motto „Bricks, Behavior, Bytes & Brave“, sinngemäß Gebäude, Verhalten, IT und Mut zur Umsetzung, zusammengefasst werden:

**Bricks** – eine große Auswahl und viel Flexibilität bei Räumen und Ausstattung schaffen, also zum Beispiel Räume für große und kleine Teamtreffen sowie Ruhezeiten und Kabinen für Stillarbeit.

**Behavior** – als Aktivitäten konzentrierte Fokussarbeit, strukturierte Kommunikation und gemeinsames Lernen gezielt unterstützen sowie genug Raum für informellen Austausch und Erholungsphasen einplanen.

**Bytes** – nicht Wände und Möbel machen New Work aus, sondern technische Ausstattung und Infrastruktur, die neben sicheren technischen Lösungen, zum Beispiel für Videokonferenzen und Datenaustausch, vor allem aus Tools, Training und Hilfestellungen für Teamarbeit und Kundenkommunikation bestehen.

**Brave** – Umstellungen brauchen Mut, und niemand ist zunächst begeistert, wenn zum Beispiel Individual- und „Eckbüros“ entfallen, um durch flexiblere Lösungen ersetzt zu werden. Unsere Erfahrung zeigt: Nicht durch Argumente überzeugen, denn Menschen können sich nur selbst überzeugen. Dafür müssen



Prof. Dr. Joachim Hasebrook und Dr. Sibyll Rodde, zeb.business school – Steinbeis Hochschule

Hinweis: Illustrationen entnommen aus Hasebrook/Hackl/Rodde: Team-Mind und Teamleistung, erschienen bei Springer

sie erleben, wie neue Arbeitsumgebungen und -weisen ihnen helfen, ihre Arbeit besser zu tun. Dafür organisieren wir zum Beispiel Lernreisen an interessante Standorte und in zeb-Büros.

Mutige Lösungen erfordern auch eine mutige Umsetzung: Nachhaltige Lösungen entstehen nicht am Computer im Architekturbüro, sondern durch aktive Beteiligung der MitarbeiterInnen in allen Umsetzungsschritten. Zu Beginn muss vor allem klar sein, welche Arbeitsabläufe und welche Zielgruppen unterstützt werden sollen. Und was genau das Ziel ist: nur Kosteneinsparung durch weniger Flächenbedarf oder eine neue Zusammenarbeits- und Führungskultur? Auch an die konkrete Projektdurchführung gibt es zahlreiche Fragen: Was wollen wir im Einzelnen erreichen und welche Schritte sind dafür erforderlich? Wer muss mit wem zusammenarbeiten und welche Personen sollten dafür wie oft zusammenkommen? Erst wenn diese Fragen geklärt sind, können verschiedene Lösungsvorschläge erarbeitet und diskutiert werden.

### Arbeit und KundInnen neuen Raum geben

Der Digitalisierungsschub stellt nicht nur alte Überzeugungen zur Präsenzarbeit in Frage, sondern auch Konzepte zur Kundenberatung. Dabei stehen oft die Neugestaltung oder das Zusammenlegen von Filialen im Fokus. Es gibt faszinierende Konzepte für Kunden- und Beratungszentren, beispielsweise die Integration von Bankfilialen in Indoor-Parks oder Shopping-Malls. Dies mag für KundInnen attraktiv sein, als Arbeitsplatz sind solche Orte eher ungeeignet. Auch hier hilft es, sich an dem Motto „Bricks, Behavior, Bytes & Brave“ zu orientieren: Gestalterische Pläne müssen sich auf die Ziele und Aktivitäten der Menschen

beziehen, die die Räumlichkeiten nutzen, das heißt auf KundInnen und MitarbeiterInnen. Es empfiehlt sich, verschiedene Entwurfsvarianten zu erstellen und die Menschen, die es betrifft, aktiv in die Planung einzubeziehen. Denn: Schon die Planung von New Work ist ein Stück New Work mit starker Mitarbeiter- und Kundenorientierung.

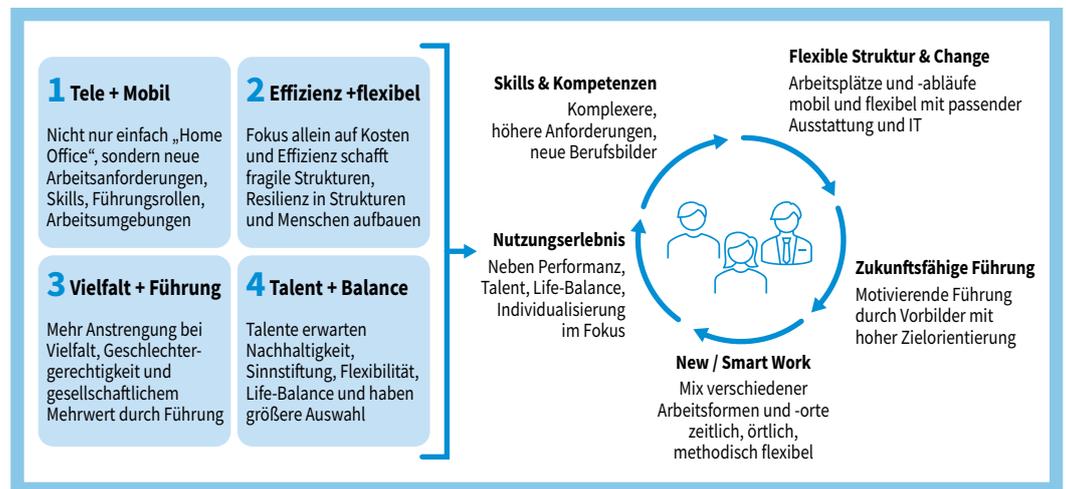


Abbildung: Trendthemen für New Work (Quelle: zeb.business school)

Zusammengefasst ergibt sich ein Bild davon, welche Trends für New Work sich bei den öffentlichen Banken abzeichnen (vgl. Abbildung). Die gezielte Einführung von zeitlich flexibler und mobiler Arbeit ist mehr als „Arbeit von zuhause“, nämlich ein ganzes Programm, das die Anpassung von Arbeitsumgebungen, -prozessen und -anforderungen sowie Führungsverhalten erforderlich macht. Doch nicht nur Arbeitsorte und -abläufe werden flexibler, sondern die gesamte Organisation braucht mehr Flexibilität, um sich an wechselnde Ansprüche anpassen zu können, ohne die MitarbeiterInnen dabei zu überfordern. Hier werden größere Anstrengungen für die Nutzung von Vielfalt in den Unternehmen und zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit nötig sein. Denn gesuchte Talente werden sich nur an die Organisationen wenden und bei denen bleiben, die hohe Ansprüche an gesellschaftliche Verantwortungsübernahme erfüllen und darüber hinaus individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Work-Life-Balance bieten.

# GENERATION CORONA

Auf einmal Homeoffice. Vor über einem Jahr stellte der Lockdown die Ausbildung bei der Norddeutschen Landesbank (NORD/LB) auf den Kopf. Eine Ausbildungsreferentin und drei Nachwuchskräfte erzählen uns, wie sie die Einschränkungen erlebt und was sie aus ihren Erfahrungen gelernt haben.

G. Hollich

# „Vom Nachwuchs können wir noch viel lernen“

## Sabrina Tiefuhr, 31

Ausbildungsreferentin NORD/LB



*?* Frau Tiefuhr, wie sehr mussten Sie mit Beginn des Lockdowns beim Ausbildungsprogramm improvisieren?

Das war eine enorme Umstellung, denn unser Job lebt ja vom Kontakt zu unseren Nachwuchskräften. Uns ist es enorm wichtig, immer dicht an der Zielgruppe dran zu sein und zu erfahren, wie es ihr geht und wie sie sich entwickelt. Für unsere vielen Betreuungsgespräche, Teamtreffen, Workshops und Bewerbungsgespräche mussten wir schnell digitale Lösungen finden. Die größte Herausforderung für die Bank war es, in sehr kurzer Zeit für die knapp 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die technische Ausstattung sowie die benötigte Serverkapazität zur Verfügung zu stellen, um zum Beispiel MS Teams zum Laufen zu bringen. Glücklicherweise konnten wir schnell die räumlichen Einschränkungen durch das Homeoffice mit Video-Calls überwinden. Uns war es immer wichtig, dass die persönliche Ansprache zu den jungen Menschen nicht verloren geht – auch wenn man sich eben nur über eine Kamera sehen kann. Dieser Wandel hat auch in den Fachbereichen gut funktioniert, sodass die Nachwuchskräfte auch vom oder im Homeoffice gut betreut werden.

*?* Wie schlägt sich der Nachwuchs mit den Einschränkungen durch die Corona-Krise?

Das sind ja alles Digital Natives – die haben von uns allen die wenigsten Probleme, sich auf die digitale Welt umzustellen. Deswegen setzen wir sie intern als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ein, um den weniger digitalaffinen Kolleginnen und Kollegen zu zeigen, wie sie sich mit den neuen Kommunikationstools das Leben einfacher machen können. Vom Nachwuchs können wir in Bezug auf Digitalisierung noch viel lernen. Das ist auch unser Ausbildungskonzept, dass wir einerseits in der Verantwortung stehen, ihnen ganz viel beizubringen, aber auch andererseits ihre Stärken für unser Unternehmen einsetzen und ihnen den Freiraum geben, sich zu zeigen. Eine Win-win-Situation.

*?* Was nehmen Sie als Personalerin aus der Krise mit?

Ich merke, dass der Change-Prozess in der NORD/LB an Fahrt gewonnen und die Digitalisierung im Haus einen riesigen Sprung gemacht hat. Eigentlich sollten wir alle in einem Zeitraum von drei Jahren mit Diensthandys und Laptops ausgestattet sein – jetzt ist das innerhalb eines halben Jahres passiert. Das Schöne ist: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgrund der neuen Normalität offener gegenüber neuen Technologien geworden und haben mittlerweile Spaß daran, Meetings über Video-Calls vom Homeoffice aus mit eingeschalteter Kamera durchzuführen. Vor Corona hätte ich mir nicht träumen lassen, dass es in einem so großen Unternehmen in so kurzer Zeit möglich ist, solch wesentliche Veränderungen der Arbeitsweise und Zusammenarbeit umzusetzen.

# GENERATION CORONA

## „Ich fühle mich gut aufgehoben“

### Gina Bauerfeind, 20

Duale Studentin im Fach Business Administration

„Zum dualen Studium in der NORD/LB hatte ich mich im Sommer 2019 beworben, als ich mich gerade in meinem Auslandsjahr in Neuseeland befand. Mich hat total beeindruckt, dass ich mein Vorstellungsgespräch via Skype führen konnte – die NORD/LB hatte mir das als einziges Unternehmen angeboten. Das hat mir von Anfang an ein gutes Gefühl gegeben, weil ich wusste, dass meine Ausbildung in sicheren Händen ist. Mein duales Studium begann zum 1. August 2020, also inmitten der Pandemie. Unter Einhaltung der Hygiene- und Abstandsregeln konnten in der ersten Woche die Start-up-Tage in Präsenz stattfinden, was super war, um sich gegenseitig kennenzulernen und gut im Unternehmen anzukommen. Anschließend konnte ich vor meinem Start ins erste Semester schon ein paar Abteilungen durchlaufen und mir so viele Eindrücke verschaffen. Seit den verschärften Einschränkungen im Dezember bin ich nun aber vermehrt im Homeoffice tätig. Auch mein Studium an der Leibniz Fachhochschule in Hannover läuft aufgrund der Pandemie ausschließlich über Online-Kurse. Insgesamt hatte ich einen gelungenen Start als Erstsemestlerin und ich fühle mich gut aufgehoben. Die Onlinevorlesungen werden sehr interaktiv gestaltet, sodass wir immer wieder ermuntert werden, Fragen zu stellen, in Gruppen zu arbeiten und anhand kleinerer Projekte zu lernen. Die DozentInnen und auch die AusbilderInnen in der Bank achten darauf, dass wir



genug Auszeiten bekommen. Wir machen dann zusammen eine entspannte Kaffeepause, holen uns was zu essen und quatschen über alltägliche Dinge, damit der Laptop nicht nur für Arbeit und Büffeln genutzt wird. Das wirkt sich sehr positiv auf mich und die anderen Studierenden aus – so habe ich den Kopf frei, um komplexe finanzielle und wirtschaftliche Zusammenhänge im regionalen und weltweiten Bankgeschäft zu verstehen. Als duale Studentin werte ich nicht nur Statistiken aus und beschäftige mich mit theoretischem Wissen, sondern bekomme durch meine Ausbildung in der Bank die Möglichkeit, meine Kenntnisse in die Praxis umzusetzen. Besonders das direkte Kundengeschäft reizt mich. Wie genau wird ein Kundengeschäft abgeschlossen? Was sind die nächsten Schritte? All diese Fragen werden mir beantwortet – nur eben auf digitalem Wege, solange die Corona-Pandemie uns fest im Griff hat.“

## „Alles hatte sich schnell eingespielt“

**Dorothea Spötter, 22**

Auszubildende zur Bankkauffrau



„Der Wechsel ins Homeoffice ist mir am Anfang etwas schwergefallen. Ich hatte circa ein Jahr vor dem Lockdown meine Ausbildung begonnen und saß nun zuhause vor dem Monitor. Mir fehlten die morgendlichen Meetings am Whiteboard, der

persönliche Austausch mit meinen LehrerInnen, AusbilderInnen und den anderen Auszubildenden. Da kam viel zusammen. Jeder von uns war ein bisschen überfordert von der Situation. Aber irgendwie hatte sich alles schnell eingespielt. Meine BerufsschullehrerInnen waren ganz pragmatisch und sagten: ‚Wir machen online weiter, jeder von euch nimmt daran teil und kann sich wie im Klassenzimmer zu Wort melden – das kriegen wir schon hin.‘ Das machte mir Mut und ich fand den Übergang vom Präsenz- zum digitalen Unterricht spannend.

Das gilt auch für meinen Ausbildungsplatz bei der NORD/LB. In der Bank haben sich alle KollegInnen schnell auf die neue Normalität eingestellt. Auch dort habe ich digitale Tools genutzt und es genossen, wenn ich als Auszubildende mal im Video-Call den Computer einer Betreuerin bzw. eines Betreuers übernehmen und steuern durfte, um etwas zu erklären. Ich finde, dass die Ausbildung trotz der Einschränkungen durch die Corona-Krise auf einem sehr hohen Niveau weitergeführt wird. Ich erfahre sehr viel über das Bankenwesen, wie zum Beispiel über das Wertpapier-Geschäft, was ich persönlich ganz cool finde. Im November habe ich meine Abschlussprüfung zur Bankkauffrau und bin zuversichtlich, dass mein Karrierewunsch in Erfüllung geht.“

## „Ein Luxus, zuhause lernen und arbeiten zu dürfen“

**Marius Löffler, 24**

Auszubildender im Bereich Digitalisierungsmanagement



„Von vielen Auszubildenden in meinem Freundeskreis weiß ich, dass sie an ihren Ausbildungsstellen Präsenzplicht haben, auch wenn die gesamte restliche Abteilung im Homeoffice sitzt. Das finde ich übertrieben. Daher empfinde ich es umso mehr als Luxus, zuhause

lernen und arbeiten zu dürfen. Bei der NORD/LB vertraut man uns einfach, was ich super finde. Und es klappt ja alles. Wir wurden während des Lockdowns mit Laptops und Smartphones ausgestattet, damit wir nicht für die Arbeit an die privaten Geräte gebunden sind. Auch meine Berufsschule, die auf Technik und Veranstaltungen fokussiert ist, zeigt eine klare Digitalisierungsstrategie, damit wir die beste Ausbildung in der Krise erhalten. In der durch die Pandemie beschleunigten Digitalisierung sehe ich eine Chance, weil ich durch meine Ausbildung zum Digitalisierungsmanager noch mehr über die Möglichkeiten von Hard- und Software erfahre. Es zeigt mir, dass Informatik immer wichtiger wird für das Bankgeschäft. Ich hatte schon immer Berührungspunkte mit dem Bereich Technik: Ich programmiere gerne und bastle an technischen Geräten. Außerdem bin ich im ‚Digital-Buddy-Projekt‘ der NORD/LB aktiv. Dabei unterstütze ich andere Auszubildende und ältere KollegInnen bei der Nutzung unterschiedlicher Software und gebe Tipps bei der Anwendung von digitalen Tools. Dabei plaudern wir auch entspannt über andere Dinge, etwa wie der Alltag so läuft. So lernen wir uns besser kennen. Das lockert den Tag auf und fördert trotz räumlicher Distanz das Wir-Gefühl in unserer Bank.“

# HOMESTORYS AUS DEM HOMEOFFICE

Die Corona-Pandemie hat einen Großteil von uns ins Homeoffice verschlagen. Untereinander hat man wochen- und monatelang fast ausschließlich über Monitore und Handys kommuniziert. Aber wie sieht es bei den KollegInnen im Homeoffice eigentlich aus? Wie versorgen sie Kind und Kegel in dieser herausfordernden Zeit und wie finden sie einen Ausgleich? Drei ProtagonistInnen aus den Instituten haben uns ihre Türen geöffnet und ihre ganz eigene Homestory aus dem Homeoffice erzählt. Es geht um Menschen und MitarbeiterInnen-Führung, um Gärten und Gassi-Gehen – und natürlich um den Kaffee mit den KollegInnen, auf den man sich freut.



Konnten in der Pandemie mehr Zeit miteinander verbringen: Achim Köhler und sein Sohn Nils.





## „Diese Zeit hat uns zusammengeschweißt“

**Als Vorstand der Saarländischen Investitionskreditbank AG (SIKB) erlebte Achim Köhler die Zeit im Homeoffice als erkenntnisreich – und beziehungsfördernd.**

Wenn man der Pandemie etwas Positives abgewinnen will, kann ich sagen, dass mein 13-jähriger Sohn und ich eine viel engere Beziehung zueinander aufgebaut haben. Ich hatte durch die pandemiebedingten Einschränkungen ja kaum Abendtermine oder Veranstaltungen, und so haben wir tagsüber und abends viel mehr Zeit miteinander verbracht. Meinen Sohn erlebte ich als sehr geduldig, obwohl er seinen Sport nicht machen und Freunde selten bis gar nicht sehen konnte. Mit unseren Hunden hatte er zum Glück eine Aufgabe. Er spielte mit ihnen und ging mit ihnen in den Wald, wenn ich noch in einer Videokonferenz festsaß.

Die Videomeetings waren und sind natürlich enorm wichtig. Als Vorstand der SIKB war ich seit Beginn der Pandemie auch virtuell immer Ansprechpartner für die Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Ich habe gleich zu Beginn der Krise betont, dass wir die Kommunikationsintensität erhöhen müssen, weil wir uns jetzt nicht mehr spontan in der Bank auf dem Flur begegnen. Wenn ich nicht aktiv etwas tue, so viel war klar, höre ich von meinen MitarbeiterInnen eventuell tagelang nichts und verliere das Gefühl dafür, was sie gerade bewegt und beschäftigt – dienstlich, aber auch privat. Dass es dennoch einen Unterschied macht, ob man seine Leute wirklich sieht oder nur auf dem Bildschirm, merkten wir im Sommer letzten Jahres, als wir uns – natürlich unter Beachtung aller Schutzvorschriften – zu einem Führungskräfte-Training mit einem externen Coach dann wirklich mal wieder physisch tra-

fen. In dem Workshop ging es um die Fragen: Was ist anders, wenn man in so einer Situation seine MitarbeiterInnen führt? Wie verbessere ich die Kommunikation? Wenn man darauf achtet, können zum Beispiel die ersten zehn Minuten einer Videokonferenz dem Meeting einen viel persönlicheren Charakter geben: Wir sprechen mal darüber, was einem heute so passiert ist oder was einen privat beschäftigt hat. Diese Art von Austausch ist einfach wichtig und man merkt, dass viele ein Bedürfnis auch nach einem lockeren Gespräch und Vertrautheit haben.

Wir waren als Team extrem gefordert: Wir haben im letzten Jahr nicht nur das Dreifache unseres normalen Jahresgeschäfts abgewickelt und das Gros davon innerhalb von drei bis vier Monaten. Wir haben in kürzester Zeit mit dem Land auch neue Rettungsprogramme konzipiert und umgesetzt. Das ging natürlich nur mit einer Unmenge an Überstunden – das war eine riesige Herausforderung für jede Einzelne und jeden Einzelnen, gerade unter den erschwerten Rahmenbedingungen. Hinzu kamen die privaten Anforderungen, zum Beispiel durch die Betreuung von Kindern und Angehörigen. Toll war, dass in dieser Zeit alle an einem Strang gezogen haben und Reibungspunkte, die es in der Vergangenheit natürlich auch mal gab, keine Rolle spielten. Diese Zeit hat uns wirklich zusammengeschweißt und ich bin sehr stolz auf meine MitarbeiterInnen. So eine Teamleistung zu erleben ist ein besonderer Lohn für viele Jahre Arbeit, die man als Vorstand oder Führungskraft investiert hat.



Wer ist hier der Chef? Die Hunde Holly und Jesse schauen genau hin.



## „Ich ruf da jetzt an und höre mal, wie es geht“

**Nina Gibbert-Doll, Förderberaterin der Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen, konnte Familie und Beruf im Lockdown vereinbaren – und wünscht sich trotzdem den Büroalltag zurück.**

Im Frühjahr letzten Jahres, zu Beginn des ersten Lockdowns, habe ich einige Zeit noch vor Ort im Büro gearbeitet, bin dann aber zügig ins Homeoffice gewechselt. Anfangs war das hart für meine Familie und mich. Wir haben zwei Kids, drei und fünf Jahre alt, und die Kindergärten waren ebenfalls dicht. Mein Mann ist Polizist, und wenn er Nachtdienst hatte, habe ich vormittags die Kinder betreut und dann nachmittags gearbeitet. Wir hatten aber das Glück, dass wir schon bald die Notbetreuung in den Kindergärten nutzen konnten und die Großeltern sehr geholfen haben.

Alles lief eigentlich gut, aber ich merkte auch irgendwann, dass ich einen Ausgleich zum Homeoffice brauche. Zum Glück leben wir sehr idyllisch, umgeben von Feldern und Wäldern, da konnten wir am Wochenende viele Rad- und Wandertouren unternehmen. Auf der Streuobstwiese meiner Eltern bauten wir mit den Kindern Gemüse an. Die Pflänzchen dafür wurden sogar in meinem Arbeitszimmer gezogen. Wenn wir später als Familie zusammen die Tomaten und Gurken ernten, ist das schon toll! Und auch innen waren wir aktiv: Den Flur und das Kinderzimmer haben wir renoviert. Für Ausgleich haben wir also gesorgt, aber mir ist es trotzdem nicht immer gelungen, wirklich abzuschalten.



Grünes Büro: Die Setzlinge haben es hier kuschelig warm.

Wenn mein Mann frei hatte, holte er die Kinder ab – und an diesen Tagen fand ich manchmal kein Ende im Homeoffice. Nach Feierabend, das merkte ich schnell, ist es wichtig, das Bürozimmer zu verlassen und die Tür hinter sich zu schließen. Dann wird auch der Arbeitsschalter im Kopf umgelegt.



Bald ist Erntezeit: Gemeinsam hat Familie Gibbert-Doll in der Corona-Zeit Gemüse angebaut.

Ich bin generell lieber im Büro. Dass man sich schick anzieht und zur Arbeit fährt, ist so ein Alltagsritual, das mir fehlt. Genau wie meine KollegInnen: Die gemeinsamen Mittagessen oder der Spaziergang mit einigen von ihnen waren immer angenehm ausgleichend. Es fehlt, dass man sich nicht mehr sieht, um sich persönlich auszutauschen. Aber es nützt ja nichts, da muss man in so einer Pandemie durch. Ich helfe mir dann, indem ich mir sage: „So, ich ruf da jetzt an und hör mal, wie es geht.“

**„Nach Feierabend ist es wichtig, das Bürozimmer zu verlassen und die Tür hinter sich zu schließen.“**

„Jetzt ist es so, dass ich möglichst feste Termine für Gespräche mit meinen KollegInnen und Bankpartnern ausmache.“



## „Learning by Doing“

**Abteilungsleiterin Berit Schuster, Teamleiterin im Bereich Programmkredite und Bürgschaften bei der LfA Förderbank Bayern, hat sich im Lockdown gut organisiert. Trotzdem wünscht sie sich ihre KollegInnen zurück.**

Am Anfang war es für uns als Familie etwas chaotisch, weil wir Arbeit und Kinderbetreuung miteinander vereinbaren mussten. Mein Mann und ich haben unser Dachgeschoss umfunktioniert. Aus einem Gästebereich und einem kleinen Büro wurden zwei funktionsfähige Bürozimmer. Die brauchen wir auch, denn die Tür muss geschlossen sein, weil wir beide stark telefonisch oder per Videochats eingebunden sind. Unsere Kinder – zwei Jungs – gehen in die zweite Klasse und in den Kindergarten. Der Große macht am Esstisch seine Hausaufgaben. Anfangs saß ich während meiner Arbeitszeit neben ihm, um ihm immer mal wieder zu helfen. Das funktioniert aber nicht, ohne dass man sich komplett zerreißt.

Schließlich haben wir Stundenpläne eingerichtet. Ich fing um sechs Uhr an und arbeitete bis zehn Uhr, während mein Mann sich um die Kinder kümmerte, anschließend ging es in umgekehrten Rollen weiter und wechselte dann über den Tag. Zuerst hielten wir uns noch akribisch an die Zeiten, aber irgendwann klingelte das Telefon, während man seine Familienzeit hatte, und alle Pläne waren dahin. „Musst du denn schon wieder arbeiten?“, fragte mein Kleiner in solchen Momenten oft, und das schlechte Gewissen kam dann wie auf Knopfdruck.

Das war alles ein Learning by doing. Jetzt ist es so, dass ich möglichst feste Termine für Gespräche mit meinen KollegInnen und Bankpartnern ausmache. Aufgaben, für die ich mehr Ruhe benötige, verlege ich in die Morgen- und Abendstunden. Schön ist, dass sich unser Sohn an das Homeschooling mit den Videokonferenzen gewöhnt hat und sehr viel selbstständiger geworden ist. Dadurch ist auch irgendwann mehr Struktur in unseren Alltag gekommen.

Ich merke, dass das Homeoffice viele praktische Seiten hat, aber mir fehlen doch der Gang in die Teeküche und der direkte Austausch mit den KollegInnen, um Fragestellungen auf dem kurzen Dienstweg zu klären. Und manchmal vermisst man



Alles unter Dach und Fach: Berit Schuster in ihrem Büro im Dachgeschoss.

auch ganz einfach den höhenverstellbaren Schreibtisch. Von zuhause aus kommuniziert man zwar sehr viel, aber die persönliche Beziehung zu seinen MitarbeiterInnen als Führungskraft gestaltet sich zunehmend schwieriger. Für mich ist das Arbeiten im Homeoffice gut machbar, dennoch freue ich mich, dass es bald auch wieder ein Stück zurück in den normalen Alltag gehen wird. Von den in der Pandemie gesammelten Erfahrungen werden wir künftig sicherlich profitieren. Das schafft neue Möglichkeiten für alle Beteiligten. Schön ist, dass ich meine KollegInnen bald wieder regelmäßig live sehe. Die gemeinsamen Mittagspausen mit dem Team schätze ich nun noch mehr.

# #GemeinsamGestalten – unsere Kampagne in den Sozialen Medien

Ob Nachhaltigkeit, Digitalisierung oder die Zukunft der Arbeit – es gibt viele spannende Themen und Projekte, mit denen die öffentlichen Banken gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und an der Welt von morgen arbeiten. Mit der Kampagne #GemeinsamGestalten wollen wir genau das sichtbar machen. Durch Retweets und eigene Formate wollen wir euch und eure Projekte in den Mittelpunkt rücken.

- ▷ Weshalb arbeitet ihr bei einer öffentlichen Bank?
- ▷ Welches Zukunftsthema könnt ihr dort mitgestalten?
- ▷ Was sind eure Erfahrungen im Mobile Office?

Diese Geschichten möchten wir in Videos, GIFs und Karussell-Posts erzählen. Dabei sind wir auf eure Hilfe angewiesen. Wenn ihr Lust habt, bei der Kampagne mitzumachen, meldet euch bei uns unter [GemeinsamGestalten@voeb.de](https://www.gemeinsamgestalten@voeb.de)



**VÖB Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands** @vo... · 9. Juli ...  
Die Trends im Bereich #eHealth sind vielfältig. Die neuesten Ansätze und Begriffe erklärt die Studie „Digitalisierung im Gesundheitswesen“ des #VÖB-Instituts @nord\_lb. Jetzt schlau machen 📢💡 #GemeinsamGestalten wir #Digitalisierung

**NORD/LB** @nord\_lb · 6. Juli

Mit der #Digitalisierung im #Gesundheitswesen halten auch verschiedenste #Begrifflichkeiten Einzug, die #Verwirrung stiften können.

#Durchblick schafft die neuen Studie „Digitalisierung im Gesundheitswesen“: [bit.ly/health\\_care\\_st...](https://bit.ly/health_care_st...)

Mehr dazu: [bit.ly/gesundheitssek...](https://bit.ly/gesundheitssek...)



**Gesundheitswesen: Durchblick im Dickicht aus Telemedizin, e-Health und Telematik.**



**VÖB Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands** @v... · 9. Juni ...  
#GemeinsamGestalten wir #Nachhaltigkeit, wobei besonders der Finanzsektor Verantwortung übernimmt. Wie sich unser Mitgliedsinstitut @aareal Bank deshalb in Sachen nachhaltiges Wirtschaften aufstellt, erfahren Sie hier 📢💚

**Aareal Bank Group** @aareal · 17. Mai

Wirtschaft nachhaltiger gestalten? Erfahren Sie, wie wir im Finanzsektor und in der Immobilienwirtschaft bereits seit Jahren umfassendes #Nachhaltigkeitsmanagement betreiben: [di-ri.co/XQ5xW](https://di-ri.co/XQ5xW) #thinkfuture #Nachhaltigkeit #esg



**VÖB Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands** @v... · 16. Juli ...  
Wie auch die @BAB\_Bremen sind die öffentlichen Banken fest in ihren Heimatregionen verwurzelt. So waren die ordentlichen #VÖB-Institute 2020 mit 58 % Marktführer bei der #Kommunalfinanzierung und stellten 22 % aller #Unternehmenskredite in Dtd. zur Verfügung. #GemeinsamGestalten

**BAB Bremen** @BAB\_Bremen · 13. Juli

Den Bremer Unternehmen schnell helfen – das stand für uns 2020 im Vordergrund. Wir sind froh, das Ausnahmejahr gemeinsam gemeistert zu haben und arbeiten mit ganzer Kraft für die Unternehmen in #Bremen und #Bremerhaven. Mehr in unserer Jahresbilanz 2020: [bit.ly/3yVpFi3](https://bit.ly/3yVpFi3)



## Folgt dem VÖB auf



Twitter: @voeb\_banken



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



YouTube:  
@Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands



## Ihr Kontakt zur Redaktion



**Anne Huning**  
Direktorin Presse und Kommunikation  
+49 30 81 92 163  
Anne.Huning@voeb.de



**Oliver Grub**  
Pressesprecher  
+49 30 81 92 257  
Oliver.Gruss@voeb.de



**Lucie Schöps**  
Referentin Online-Kommunikation,  
Marketing und Veranstaltung  
+49 30 81 92 166  
Lucie.Schoeps@voeb.de

Die nächste Ausgabe  
von #Gemeinsam-  
Gestalten erscheint  
im Winter 2021/22

Möchten Sie weitere Exemplare der Ausgabe bestellen?  
Schreiben Sie gern eine E-Mail an [GemeinsamGestalten@voeb.de](mailto:GemeinsamGestalten@voeb.de).

## Impressum

Herausgeber: Bundesverband Öffentlicher Banken  
Deutschlands, VÖB, Lennéstraße 11, 10785 Berlin  
Verantwortlich: Anne Huning  
Redaktion: Anne Huning, Oliver Grub, Lucie Schöps  
Texte: Anne Huning, Alexander von Tomberg  
Produktion: doppel:punkt redaktionsbüro janet eicher, Bonn  
Druck: Distler Druck & Medien GmbH, Zirndorf

Illustrationen S. 12, 13, 48: Gosia Kollek, Köln  
Fotos: Titel: Tobias Koch;  
S. 2, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 18, 30-35, 40, 41, 44, 45, 56, 57:  
Adobe Stock – Aleksandr Gladkiy, akebonostock, beeboys, kentoh, riedjal, salajejan, Turner, Vjom  
S. 6, 7: Robert Lichtenberg; S. 20: IBB; S. 22: Miriam Kürschner; S. 23: privat; S. 24: Evelyn Dragan; S. 25: Christina Strecker;  
S. 26: Fotoatelier Ebinger; S. 27: privat; S. 28: NRW.Bank; S. 29: Volker Stößel; S. 36, 37, 41: David Ausserhofer;  
S. 38, 39: Honkphoto, Holger Kiefer; S. 42, 43: Illustration: In A Nutshell, iStock/Rassco; S. 49: NORD/LB; S. 50 - 55: privat



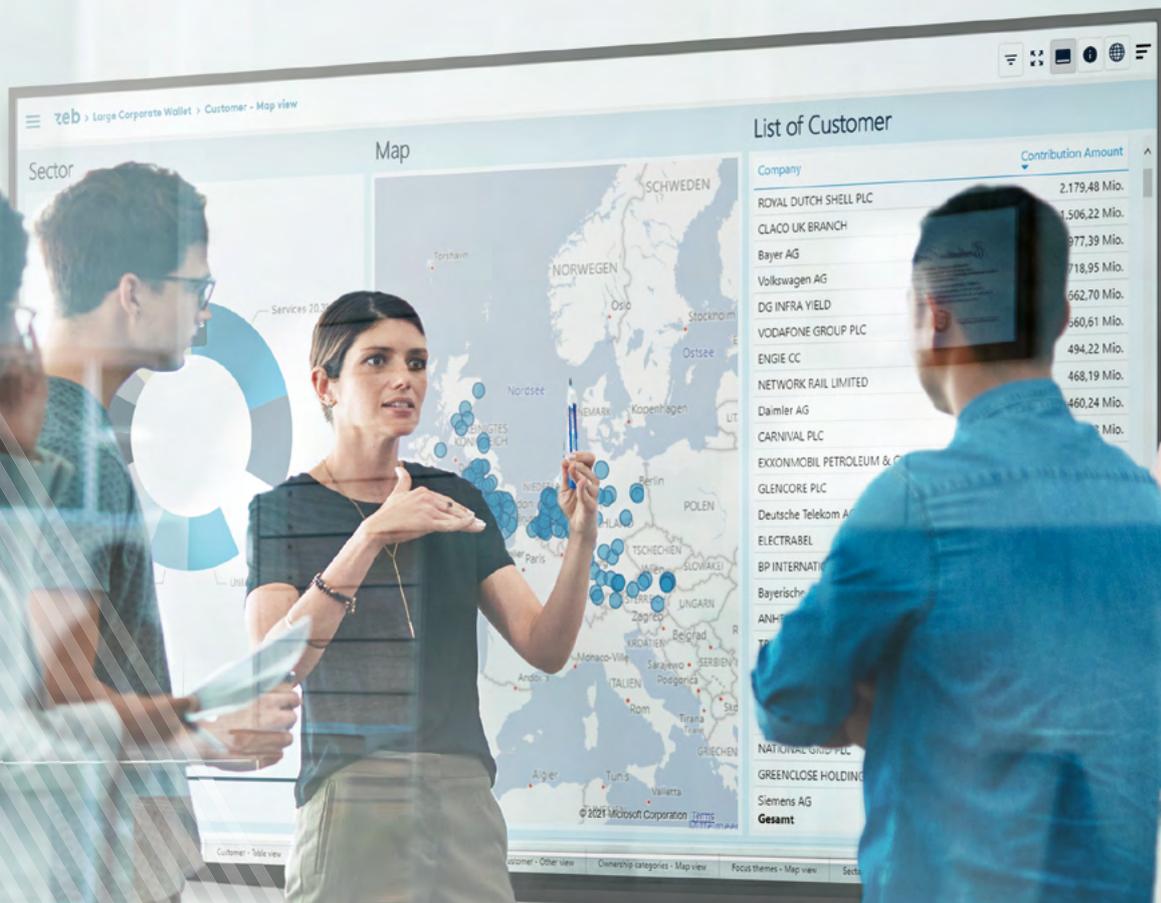
# Bildung und Forschung für Financial Services

Lebenslanges Lernen, Studieren und Forschen mit zeb

Transformationskompetenz für Finanzdienstleister treiben wir als Beratung seit 30 Jahren stetig voran. Bildung ist für uns eine Herzensangelegenheit. Unsere fachlichen und didaktischen Fähigkeiten und Projekterfahrungen geben wir an unsere Kunden weiter – ob in der beruflichen Weiterbildung, im Studium für Financial-Services-Spezialistinnen und -Spezialisten oder durch Forschung mit direktem Transfer in die Unternehmen.

**Weiterbilden** mit  
 zeb.infinite learning  
[zeb-consulting.com/de-DE/](http://zeb-consulting.com/de-DE/)  
[zeb-infinite-learning](http://zeb-infinite-learning)

**Studieren und Forschen**  
 an der zeb.business school  
[zeb-bs.de](http://zeb-bs.de)



## Die öffentlichen Banken und der VÖB



**3.143** MRD.  
EURO

Bilanzsumme –  
ein Drittel des deutschen  
Bankenmarktes



**60.000**

Beschäftigte in den  
Instituten der Tarifgemein-  
schaft Öffentlicher Banken



**58%**

klarer Marktführer bei  
Kommunalfinanzierung

(Geschäftsjahr 2020)

Der **Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB**, ist ein Spitzenverband der Kreditwirtschaft.

Er vertritt **59 MITGLIEDER**, darunter die 5 Landes- und 19 Förderbanken des Bundes und der Länder.

Die öffentlichen Banken sind in allen Teilen Deutschlands fest in ihrer Heimatregion verwurzelt.

Die öffentlichen Banken nehmen vor Ort Verantwortung für Mittelstand und Großunternehmen, die öffentliche Hand und Privatkunden wahr.

**WIR BÜNDELN** die Interessen unserer Mitglieder.

**WIR VERTRETEN** unsere Mitglieder gegenüber Parlamenten, Regierungen, Aufsichts- und Regulierungsbehörden sowie in den Medien und der Öffentlichkeit in Deutschland und Europa.

**WIR INFORMIEREN** zeitnah, schnell und mit hoher fachlicher Kompetenz über neue gesetzgeberische und regulatorische Anforderungen und deren Auswirkungen.

**WIR SCHAFFEN** Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zur Netzwerkbildung.

Mehr erfahren Sie unter [voeb.de](http://voeb.de)