

**BayernLB**

Brienner Straße 18
80333 München
Gabriele Dorfmeister, Sylvia Bohner
Tel.: +49(0)89/21 71-2 49 15, -2 85 18
trainee@bayernlb.de
praktikum@bayernlb.de
www.bayernlb.de

Mitarbeiter	rund 6.500 in Deutschland, rund 11.800 weltweit
Standorte	München (Zentrale), Nürnberg, Düsseldorf; Niederlassungen in Frankreich, Großbritannien, Luxemburg, Ungarn, den USA und China
Bilanzsumme	338,8 Mrd. Euro (2009)
Fachrichtungen	Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Mathematik, Informatik, Jura
Einstellungen 2011	30 Absolventen, 80 Praktikanten
Einstiegsgehalt	43.627–47.592 Euro
Internationale Einsätze	ja, im Rahmen des Traineeprogramms
Praktika	ja
Studienabschlussarbeiten	ja, auch Promotionen möglich

Die BayernLB wurde durch das CRF Institute als Top Arbeitgeber Deutschland 2011 zertifiziert. Die Studie ermittelte in den Einzelkategorien folgende Ergebnisse:

Karrieremöglichkeiten	★ ★ ★ ★ ★
Primäre Benefits	★ ★ ★ ★ ★
Sekundäre Benefits & Work-Life-Balance	★ ★ ★ ★ ★
Training & Entwicklung	★ ★ ★ ★ ★
Unternehmenskultur	★ ★ ★ ★ ★



HR aktuell

In der BayernLB wurde 2010 neben der klassischen Führungskarriere eine ihr gleichgestellte Fachlaufbahn mit fünf Karrierestufen implementiert. Sie ermöglicht Experten und Potenzialträgern, die keine Mitarbeiterverantwortung übernehmen wollen, einen alternativen Berufsweg. Im Vordergrund stehen der gezielte Auf- und Ausbau von spezifischem Wissen, das Aufgreifen und Vertiefen von Themen sowie die Entwicklung persönlicher, sozialer und unternehmerischer Kompetenzen.

Veränderungswille trifft auf Tradition

Die BayernLB ist die führende bayerische Geschäftsbank für große und mittelständische Unternehmen in Deutschland und Europa sowie für private Kunden. Sie ist Mitglied der Sparkassen-Finanzgruppe in Bayern. Ihre Kernkompetenzen sind die klassische Kreditfinanzierung für Betriebsmittel, Investitionen und Handelsgeschäfte sowie Leasing, aber auch die weltweite Projekt- und Exportfinanzierung. Zum Leistungsangebot gehören ferner Kapitalmarktprodukte und Währungsgeschäfte, Risiko- und Liquiditätsmanagement, Bilanzstruktur-, Portfolio- und Finanzrisikomanagement.

Führungsstil: Miteinander reden

Die BayernLB hat unstrittig eine schwierige Zeit hinter sich. Das Restrukturierungskonzept wird weiterhin stringent umgesetzt, gleichwohl blickt man bereits wieder stolz auf das, was man in kürzester Zeit erreicht hat. Vor allem aber plant das traditionsreiche Institut im Herzen von München seine Zukunft. Dafür braucht es Mitarbeiter, die kritisch und neugierig, offen und optimistisch sind. Fachleute, vor allem aber „selbstbewusste Menschen, Beweger“ wünscht sich Günther Reithmeir als Kollegen. Der 42-jährige Augsburger ist Banker aus Leidenschaft. Seine »

Stationen fasst er kurz zusammen: „Mittlere Reife, Banklehre, Betriebswirtschaftsstudium, Trainerausbildung. Ich lernte alle Facetten der Banktätigkeit kennen, hatte mit 21 Jahren die erste Filial- und damit Führungsverantwortung.“ Einem „Seitenwechsel“ zu einem Maschinenbauunternehmen als kaufmännischer Leiter folgte 2000 die Rückkehr in die Finanzbranche, diesmal zur BayernLB. Reithmeir betreute zunächst große Energieunternehmen, war danach dreieinhalb Jahre Abteilungsleiter im Risikocontrolling. „Doch mir hat der direkte Bezug zum Markt gefehlt.“ So wechselte er ins Fördergeschäft. Seit 2010 zeichnet er zusammen mit einem Kollegen als Bereichsleiter für das neu geschaffene Geschäftsfeld Mittelstand verantwortlich. Die Organisationsstruktur weist insgesamt gut 200 Mitarbeiter aus.

„Führung bedeutet für mich, miteinander Dinge zu erreichen, die man nicht erreichen zu können glaubte“, bringt er sein Rollenverständnis auf den Punkt. Dazu tragen regelmäßige Besprechungen

mit seinen Abteilungsleitern sowie die „Regel der offenen Tür“ bei. „Interne Mails bei persönlichen und/oder komplexen Angelegenheiten schätze ich nicht. Die Mitarbeiter kommen einfach zu mir, und wir reden. Damit fängt man Stimmungen ein, bekommt unmittelbares Feedback.“ Reithmeir und seine Abteilungsleiter erarbeiten Strategien, „die Ideen dafür aber kommen von den Mitarbeitern“. Steht ein Projekt, erwartet er, dass das Team zusammenarbeitet und jeder Einzelne seine Leistung bringt.

Einmal jährlich finden die standardisierten Personalentwicklungsgespräche statt. „Ich gebe aber weit öfter qualifizierte Rückmeldungen, will immer auch offenes Feedback erhalten“, betont Reithmeir. „Meist gehe ich mit den Kollegen auf einen Kaffee, dann redet es sich leichter.“ Leistung zu verlangen, aber auch Wertschätzung zu vermitteln, Mitarbeiter mitzunehmen, auch wenn ihre Situation im Moment schwierig sein mag, ist für den Familienmenschen weniger eine Frage des Führungsstils als der Kollegialität und



Judith Stockbauer, Trainee

„Wir Trainees sollen die Bank in allen ihren Facetten kennenlernen und uns dabei je nach Interessenlage orientieren. In der Traineeprojektgruppe arbeiten wir darüber hinaus eigenständig an Sonderprojekten, organisieren Events und haben ein Bewertungs- und Erfahrungstool für Abteilungen erstellt, in denen bereits Trainees eingesetzt wurden. Einzelkämpfer und Ellbogentypen gibt es hier nicht. Es herrscht ein sehr kollegiales Miteinander.“



„Wir wollen keine Befehlsempfänger, sondern Entwickler des eigenen Jobs. Das ist der Hintergrund, vor dem wir unsere Mitarbeiter fördern.“

Andreas Blank,
Leiter Personalentwicklung

Teamfähigkeit. Und die erwartet er auch von seinen Leuten. „Ich schicke sie allerdings auch nach Hause, wenn ich das Gefühl habe, dass die Balance zwischen beruflichem Ehrgeiz und Privatleben nicht mehr zu halten ist.“ Reithmeirs Arbeitstag beginnt um sieben Uhr, doch wer nun täglich einen Zwölfstundentag erwartet, wird eines Besseren belehrt: „Bei uns zählen Ergebnisse, nicht Anwesenheitszeiten. Den Spagat zwischen Familie und Beruf schaffe ich, indem ich abends rechtzeitig zu Hause bin und dann Zeit mit meinen Söhnen und meiner Frau verbringen kann. Eigenverantwortung und Selbstorganisation sollten schon funktionieren, wenn man Vorgesetzter ist.“

Bereits als Trainee voll eingebunden

Judith Stockbauers Karriere begann ebenfalls mit einer Bankausbildung. Die Niederbayerin ging nach dem Abitur bei der BayernLB „in die Lehre“ und entschied sich nach deren Abschluss wie Günther Reithmeir für eine akademische Vertiefung ihrer erlangten Kenntnisse. Die Stiftung der Sparkasse gewährte der heute 26-Jährigen ein Stipendium, das zwar keine materielle Unterstützung, dafür aber weiterführende Seminare bot. Während ihres Bachelor-Studiums riss der Kontakt zur BayernLB nicht ab, und so stellte sich die Frage kaum, wo die begeisterte Sportlerin ihren

Berufsweg fortsetzen würde: Sie bewarb sich für das Traineeprogramm bei ihrem ehemaligen Ausbildungsbetrieb, absolvierte ein Assessment-Center und kehrte nach dem dreijährigen Studium 2009 nach München zurück.

Das 15-monatige Traineeprogramm bei der BayernLB ist zwar generalistisch angelegt, dennoch kann ein Schwerpunkt gewählt werden in den Bereichen Business Finance, Capital Markets, Finance and Accounting, IT-Steuerung und Betreuung, Mathematik oder Risk Management. Stockbauer wollte sich nicht im Vorfeld festlegen, sondern einen breiten Überblick gewinnen, und hatte nun Gelegenheit, je drei Monate lang unterschiedliche Bereiche zu durchlaufen. „Man ist voll eingebunden, lernt viel, arbeitet aber im letzten Monat in der Abteilung selbstständig im Tagesgeschäft oder an Projekten mit.“

Ein sehr kollegiales Miteinander

Als wichtigstes Merkmal ihres Traineeprogramms hat sie den Unterschied zum Einarbeitungsprogramm für Direkteinsteiger erlebt. „Wir sollen die Bank in allen ihren Facetten kennenlernen und uns dabei je nach Interessenlage orientieren.“ Neben der Fachabteilung sorgt auch die Traineeprojektgruppe für Know-how. „Wir arbeiten eigenständig an Sonderprojekten, »

organisieren Events und haben ein Bewertungs- und Erfahrungstool für Abteilungen erstellt, in denen bereits Trainees eingesetzt wurden.“ Trainees und Ehemalige treffen sich monatlich beim Stammtisch und tauschen sich aus. Einzelkämpfer? Ellbogentypen? Stockbauer winkt ab: „Die gibt es hier nicht. Es herrscht ein sehr kollegiales Miteinander. Sonst wäre ich nicht zurückgekommen.“

„Ohne erste Berufserfahrung, wenigstens in Form einschlägiger Praktika, oder besser noch eine Ausbildung wird es für Einsteiger eher schwierig“, glaubt Stockbauer. „Die spezifischen Abläufe in einer Bank unterscheiden sich deutlich von denen in Unternehmen anderer Branchen. Ich hatte schon immer eine hohe Affinität zur Finanzdienstleistung.“ Ihre Zielposition stand für sie früh fest: „Ich werde eine Stelle im Bereich Corporate Credit antreten.“ Auch wenn Stockbauer weiß, was sie will, und ihre neue Abteilung schon auf sie wartet, wird das Traineeprogramm nicht etwa abgebrochen oder verkürzt. „Das Lernen steht klar im Vordergrund.“ Ebenso genaue Vorstellungen hat die junge Frau von ihrer Karriere. Das neue Personalentwicklungskonzept, das Führungs- und Expertenlaufbahn gleich wertet, kommt ihr sehr entgegen: „Ich tendiere zu einer Fachkarriere. Eine Führungsrolle kann ich mir derzeit nicht vorstellen. Lieber erarbeite ich mir detailliertes Wissen in einem Bereich und entwickle mich zur Spezialistin.“

Den eigenen Job entwickeln

Andreas Blank und sein HR-Entwicklungsteam haben genaue Vorstellungen davon, welche Instrumente und Methoden sie einsetzen müssen, um aus allen Mitarbeitern Leistungsträger zu machen. Der Psychologe verfügt über vielfältige Erfahrungen, die er nicht nur in der Finanzdienstleistungsbranche – bei einer Bausparkasse und einer Großbank –, sondern auch bei einem der weltweit größten Industriemischkonzerne und einem amerikanischen Softwareriesen gesammelt hat. Der 47-jährige Vater zweier Mädchen kam

2007 zur BayernLB, um dort als Abteilungsleiter der Personalentwicklung eine neue Strategie moderner Mitarbeiterentwicklung zu entwerfen, „weit weg von dem früheren Denken. Die BayernLB war ja eine öffentlich-rechtliche Bank und damit fast schon eine Art Behörde.“

Aus einer Vision wurde ein konkretes Konzept, dessen Umsetzung nach wenigen Jahren „engagierter Überzeugungsarbeit, einer Reihe von Workshops und vielen Trainings“ messbare Erfolge zeitigt. „Wir suchen dennoch ständig nach Verbesserungsmöglichkeiten, unterbreiten dem Vorstand Vorschläge, zuletzt etwa zu unserer neuen Expertenlaufbahn und deren Einordnung in die Organisation“, sagt Blank und betont: „Hierarchien dienen als Mittel zum Zweck, nicht als Machtinstrument. Wir wollen keine Befehlsempfänger, sondern Entwickler des eigenen Jobs. Das ist der Hintergrund, vor dem wir unsere Mitarbeiter fördern.“

Weiterbildung: Offen für alles

Ein objektives Beurteilungssystem, das konkretes Feedback zur erbrachten Leistung, eine Einschätzung des Potenzials sowie die Empfehlung entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen beinhaltet, ist Grundlage für daraus folgende Zielvereinbarungen, den individuellen Entwicklungsplan – und letztlich auch für den leistungsabhängigen Anteil des Gehalts. Trainings und Fachausbildungen werden großzügig, aber auch spezifisch gewährt. „Wir sind grundsätzlich für alles offen, sei es eine interne Weiterbildung oder ein Aufbaustudium. Allerdings diskutieren wir ebenso offen den Nutzen der Maßnahme für den aktuellen oder künftigen Job wie den Anteil, den wir als Arbeitgeber erbringen sollen.“

Ein Programm zur Entwicklung herausragender Fach- und Führungstalente durchlaufen aktuell rund 120 High Potentials, die sich 18 Monate lang mit Themen beschäftigen, deren Zielrichtung Andreas Blank so beschreibt: „Mittels



„Führung bedeutet für mich, miteinander Dinge zu erreichen, die man nicht erreichen zu können glaubte. Schwierigkeiten gemeinsam zu bewältigen und Erfolge zusammen zu feiern ist mir wichtig.“

Günther Reithmeir,
Bereichsleiter

Selbstreflexion, Mentoring, Coaching, Beratung und kultureller Trainings erhoffen wir uns die Herausbildung von Persönlichkeiten, die Veränderungen anstoßen, Einfluss nehmen, Position beziehen wollen. Die Frage des Einzelnen sollte sein, wie Wissen weitergegeben werden kann, wie man andere begeistert, aber auch fördert.“

Soziale Verantwortung übernehmen

Sozialprojekte zu betreuen gehört dazu. „Wir wollen Verantwortung für Menschen aus anderen Milieus übernehmen, etwa für Jugendliche, die aufgrund ihrer Herkunft Integrationsprobleme oder schulische Schwierigkeiten haben. Wer sich engagieren möchte, wird allerdings auch in die Pflicht genommen. Wir vereinbaren zum Beispiel eine feste Stundenanzahl und fixe Termine, die dann eingehalten werden müssen – allein des Vorbildcharakters wegen.“ Blank sieht hier ein Geben und Nehmen: „Es geht darum, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, aber auch um eine Horizont- und Kompetenzerweiterung bei unseren Fach- und Führungskräften.“

Nicht nur Mitarbeiter und Potenzialträger müssen sich der Kritik stellen, auch Vorgesetzte erhalten Feedback von ihren Teams. „Basis hierfür ist das Führungsleitbild, durch das die früher behördlich strukturierte BayernLB einen

Kulturwandel durchlaufen hat“, erläutert Blank. „Inzwischen verfügen wir über eine ausgeprägte Verantwortungs-, Service- und Leistungskultur.“ Die Führungskräfte unterliegen verbindlichen Handlungs- und Verhaltensmaximen, deren Umsetzung sich in einem Kulturbarometer niederschlägt, das nach einer Mitarbeiterbefragung erstellt wird.

Noch ein Aspekt wird dort erfasst: Sind die Arbeitnehmer mit den Benefits zufrieden, die die BayernLB ihnen gewährt? „Neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt bieten wir eine gute Altersvorsorge, tun viel für die Gesundheit und Fitness unserer Mitarbeiter, legen aber auch Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“ Andreas Blank setzt sich zurecht, holt Luft und beginnt eine lange Liste aufzuzählen: „eine eigene Kantine, in der frisch und abwechslungsreich gekocht wird, verschiedene Sportangebote, regelmäßige Gesundheitstage, Betriebsarzt, Kindergarten, Ferienbetreuung, unser Freizeithaus, die Hütte in den Bergen ...“

