

Nachgefragt bei CxOs

Podcast Tanskript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, L-Bank, Förderbank, Amazon-Prozess, Transparenz, Schnelligkeit, Energiewende, Investitionen, Notsituation, Unterstützung, Förderinstrumente, Darlehen, Zuschuss, Zinssubvention, Anreizwirkung, Wohnraum, Start-up-Szene, Venture Capital, Veränderungsdruck, digitale Akte, Workflow, Nachhaltigkeitsbonus, Hebelwirkung, Gen Z, Führungskultur

Sprecher

Edith Weymayr, Nils Beier

Nils Beier

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Nils Beier. Ich verantworte bei Accenture als Partner die Strategieberatung für Banken und den öffentlichen Sektor in der DACH-Region. Ich freue mich sehr, heute Edith Weymayr, Vorstandsvorsitzende der L-Bank, der Förderbank des Landes Baden-Württemberg, als unseren Gast begrüßen zu dürfen. Frau Weymayr, herzlich willkommen im Podcast. Schön, dass Sie heute da sind.

Edith Weymayr

Vielen Dank für die Einladung. Freut mich sehr.

Nils Beier

Sehr gerne. Sie sind jetzt seit Januar

2020 Vorstandsvorsitzende der L-Bank. Das ist die Förderbank des Landes Baden-Württemberg. Davor waren Sie viele Jahre bei der Commerzbank in der Firmenkundenbank als Regionalvorständin unter anderem für das Asiengeschäft verantwortlich mit Sitz in Shanghai. Und zuletzt waren Sie als Bereichsvorständin für den süddeutschen Raum verantwortlich. Sie haben im wunderschönen Bayreuth studiert und kommen auch ursprünglich aus dem Süden Deutschlands. Vielleicht starten wir mit einem Zitat, was wir natürlich in den Stuttgarter Nachrichten gefunden haben und ich zitiere kurz: „Will die L-Bank schneller machen: Vorstandschefin Weymayr hat dabei ein Stück weit auch Amazon als Vorbild“. Frau Weymayr, sehen Sie sich als Jeff Bezos von Baden-Württemberg?

Edith Weymayr

Also das ist wirklich ein super Einstieg in

dieses Gespräch. Und mit einem wirklich sehr zwinkernden Auge möchte ich dazu sagen, ein bisschen Jeff Bezos würde uns an manchen Stellen tatsächlich helfen. Ja, ich drücke es mal so aus, ganz vorsichtig. Aber Spaß beiseite, mir ging es bei diesem Thema Amazon – und der sogenannte Amazon-Prozess, der wird ja von vielen, die sich mit der Gestaltung von Prozessen auseinandersetzen, als ein Beispielprozess genannt. Mir ging es zum einen um das Thema Schnelligkeit. Das können wir ja alle, die wir mehr oder weniger, öfter oder weniger oft, auf der Amazon-Plattform uns bewegen und dort Waren, Güter bestellen, erleben. Mir geht es vor allem um das Thema Transparenz. Und ich glaube, das ist etwas, was alle Dienstleister ihren Kunden immer mehr anbieten müssen, weil die Kunden das auch erwarten, dass wir das, was wir tun, transparent machen. Am Beispiel eines Förderzuschusses: Wir als Förderbank, wenn wir einen Zuschuss ausreichen, dann stellen unsere Antragsteller einen Antrag – hoffentlich bald nur noch digital mit elektronischer Signatur – und Sie können das bei uns im Portal tun und Sie können dort nachverfolgen, wie genau die Bearbeitung dieses Förderantrags, dieses Zuschussantrags erfolgt. Also wann die Bewilligung erfolgt, wann das Bewilligungsschreiben versandt wird, genauso, wie wir das vom Amazon-Prozess kennen. Und das ist das, was ich so ein Stück weit beabsichtigt habe, dieses Vorbild zu nehmen, unser Ziel damit auszudrücken, nämlich: Wir müssen deutlich transparenter werden für unsere Kunden.

Nils Beier

Wunderbar, ich finde, Sie haben das sehr schön gesagt. Ein bisschen Jeff Bezos könnte uns, glaube ich, allen sehr, sehr

guttun. Lassen Sie uns aber vielleicht einen Schritt zurücktreten und ein bisschen zur L-Bank selber sprechen. Das ist ja ein hochspannendes Institut, wie gesagt, die Förderbank des Landes Baden-Württemberg. Nicht jeder kann damit aber spontan etwas anfangen. Deswegen könnten Sie uns ein bisschen noch einführen? Die L-Bank, was macht sie eigentlich und was ist sie?

Edith Weymayr

Ja, sehr gerne. Also zunächst mal sind wir eine Tochter des Landes Baden-Württemberg in der Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts. Und wir sind Dienstleister für das Land – an manchen Stellen auch für den Bund, da komme ich gleich noch dazu –, um mittels der Ausreichung von Darlehen oder der Bewilligung und Auszahlung von Zuschüssen, die nicht zurückgezahlt werden müssen, Anreizwirkungen im Sinne der Politik des Landes auszuüben. Also, wenn es zum Beispiel um die Förderung von Unternehmen geht, wenn das Land zum Beispiel in der aktuellen Regierung im Koalitionsvertrag festgehalten hat, wir wollen Unternehmen dabei unterstützen, die Energiewende zu schaffen und die digitale Transformation zu meistern, dann werden im Laufe der Legislaturperiode entsprechende Programme konzipiert, die heißen, unter den Voraussetzungen können Unternehmen zinssubventionierte Darlehen beantragen, die wir dann entweder direkt oder über die Hausbanken der Unternehmen ausreichen. Oder es gibt zum Beispiel einen Zuschuss, wenn es um die Förderung von Wohnraum geht, in einem Landeswohnraumförderprogramm des Landes Baden-Württem-

berg, wo es darum geht, dass das Land sozusagen Ziele verfolgt und da, wo der Markt allein es nicht richten oder lenken würde, dass eine Anreizwirkung über Geld, also über Zinssubvention oder über Zuschüsse geschaffen wird, damit Unternehmen und oder Privatpersonen die Investitionen tätigen, die eben dann genau diese intendierte Richtung unterstützen. Was wir auch noch machen, ist, – und da kommt jetzt sozusagen eine Dienstleistung, die auch für das Land und für den Bund von uns abgewickelt wird – wir zahlen in Baden-Württemberg das Elterngeld aus. Das ist etwas, was aber eine Besonderheit der L-Bank ist. Es nicht in allen Bundesländern so, dass die Förderbank das Elterngeld auszahlt. Und wir machen noch viel mehr. Wir bauen und unterhalten sogenannte Technologieparks, in denen wir Räumlichkeiten schaffen, in denen Forschungseinrichtungen, Universitätsausgründungen, Start-ups und auch etablierte Unternehmen eine Begegnungsstätte quasi finden, in der sie sich weiter befruchten können. Und zuletzt sei noch genannt: Wir geben auch Eigenkapital, sprich wir haben Beteiligungen, in der Regel über Fondsbeteiligungen, in denen wir insbesondere in dem Venture-Capital-Ökosystem in Baden-Württemberg uns engagieren, aber auch im etablierten Mittelstand. Also wir sind auch Eigenkapitalgeber, um etablierte Unternehmen zu unterstützen, aber vermehrt orientieren wir uns in diesem Bereich in Richtung Unterstützung der Start-up-Szene, Venture Capital, um auch hier die gerade doch anspruchsvolle Situation insgesamt mit unserem – wie wir es verstehen – Förderauftrag entsprechend zu unterstützen.

Nils Beier

Spannend, das ist ja ein sehr, sehr breites Aufgabenspektrum. Vielleicht das Thema Förderung noch mal herausgegriffen: Man kann ja ein bisschen den Eindruck bekommen, dass wir in Deutschland Förderweltmeister sind. Wir haben in jedem Land eine Förderbank, wir haben die KfW, wir sind auch innerhalb der EU relativ weit vorne, was Förderungen angeht, Fördermittel. Die USA – mal so ganz grob gesprochen – sind wahrscheinlich nicht so weit mit Förderungen oder machen das nicht so stark. Warum ist Förderung aus Ihrer Sicht eigentlich für den Standort Deutschland und Baden-Württemberg so wichtig?

Edith Weymayr

Es ist ein sehr wichtiges Instrument im ich sage mal „Anreizwirkungserzielungsförderkasten“, den eine Regierung hat. Wir sehen das ja in den Diskussionen, wenn es darum geht, Investitionen oder Unterstützung insbesondere dann, wenn es darum geht, dass eine besondere Belastung stattfindet – ich werde gleich noch ein, zwei Beispiele dazu nennen – als Ausgleichsmechanismen einzurichten. Das kann dann zum Beispiel durch Sonderinvestitionsprogramme passieren, wie wir es jetzt in den USA sehen, mit diesem Inflation Reduction Act, was ja ein riesiges Investitionsprogramm darstellt. Es kann zum Beispiel auch über Abschreibungsregeln stattfinden. Das gibt es ja auch bei uns, dass bestimmte Anreizwirkungen dadurch erzielt werden. Oder ich nutze das Instrument der Finanzierung oder der Finanzierungsunterstützung über darauf spezialisierte Institute. Warum ist

das mit der Spezialisierung wichtig? Weil immer dann, wenn Sie diese Zinssubvention oder einen Zuschuss mit ausreichen, dann ist damit auch ein Verwaltungsakt verbunden. Und das ist sozusagen unsere Spezialität als Förderbank, dass wir die Ermächtigung haben des Landes, genau diesen Verwaltungsakt auszuführen. Und um ein Beispiel zu nennen, insbesondere wenn es jetzt darum geht, Wohnraum zu schaffen, das ist ja auch ein gerade wirklich viel diskutiertes Thema, die Schaffung von Wohnraum. Das Ziel, 400.000 Wohnungen neu zu bauen, wird nicht erreicht, auch in diesem Jahr nicht erreicht. Und hier Anreize zu schaffen, zum Beispiel für Familien, die auch ein Anrecht haben, in ihrer eigenen Wohnung oder in ihrem eigenen Haus zu wohnen, die dann zu unterstützen, genau diesen Wohnraum oder dieses Haus in dem Fall zu bauen. Das ist sozusagen dann die Anreizwirkung, die damit erzielt werden soll, damit eben dieses Recht auf Wohnen erfüllt werden kann, auch wenn man es sich gerade zu den heutigen Preisen nicht unbedingt leisten kann. Das wäre ein Beispiel dafür. Oder eben auch Investitionen. Oder wir haben es auch gesehen, jetzt bei dem Thema Energiepreise. Also wie kann hier auch über eine Zuschussförderung oder über Darlehen unterstützt werden, um auf der einen Seite eben Anreize zu setzen und auf der anderen Seite Notsituationen zu lindern?

Nils Beier

Sie haben es schon angesprochen, der Inflation Reduction Act bringt mich zu meiner nächsten Frage. Unsere Welt ist ja nicht mehr ganz so schön wie sage ich mal noch vor zehn Jahren. Wir haben so etwas wie eine Dauerkrise hier: Corona,

Ukraine, Hamas, hohe Zinsen, hohe Inflation. Sie haben im Januar 2020 die L-Bank übernommen, also gerade zum Start dieser unruhigen Zeit. Alles ist irgendwie unvorhersehbar und unplanbar geworden. Wie hat das eigentlich die Aufgabe oder wie hat das die L-Bank verändert?

Edith Weymayr

Das ist für die L-Bank, für das Institut, eine enorme Veränderung gewesen. Also man kann schon sagen, dass Förderbanken generell in zwei Stoßrichtungen unterwegs waren, wie ich es schon so ein Stück weit beschrieben habe. Auf der einen Seite eben diese Anreizwirkung zu entfalten mit den zinssubventionierten Darlehen und auf der anderen Seite aber auch Notlagen abzumildern. Und die Notlage ist hier das richtige Stichwort. Mit Beginn der Corona-Krise waren – und das gilt nicht nur für die L-Bank – fast alle Förderbanken in Deutschland aus einem ich sage mal „gemächlichen“ – ich soll jetzt bitte nicht negativ verstanden werden – Alltags-Fördergeschäft herausgerissen, muss man wirklich sagen. Von einem Tag auf den nächsten hieß das für uns in der L-Bank, 250.000 Anträge auf Corona-Soforthilfe innerhalb kürzester Zeit zu bewilligen und auszuzahlen. Und das war schon eine unglaubliche Veränderung für ein Institut, was jetzt sozusagen auch vom Veränderungsdruck her in der Vergangenheit nicht so gefordert war, wie es jetzt im Vergleich dazu die Geschäftsbanken waren, die ja zu dem Zeitpunkt in der Regel schon sich intensiv mit digitaler Transformation und starkem Wettbewerbsdruck, Niedrigzinssituation und so weiter auseinander-

gesetzt hatten. Und das waren Themen, die in der L-Bank jetzt nicht so präsent waren und der Veränderungsdruck dadurch auch nicht so groß war. Und das war schon der Moment, also wirklich, ich würde sagen ein „Hallo-wach-Moment“, in dem sich wirklich alles verändert hat. Und es war aber auch – und das gehört auch mit zur Veränderung – eine Situation, auf die alle L-Banker, wenn Sie die heute fragen, unglaublich stolz sind, weil alle wirklich vom Vorstand bis zum, ich sage mal, bis zu den Sachbearbeitern, sogar unsere Küchenkräfte in der Kantine haben mitgeholfen, diese Corona-Hilfen mit zu bearbeiten, weil alle gewusst haben, bei der Panik, die ja überall zu spüren war, weil keiner wusste wie lange dauert das jetzt, wie lange geht das, von einem Tag auf den nächsten sind Umsätze weggefallen, also wir haben das wirklich gespürt, wie es den Unternehmen, den Solo-Selbständigen und allen, die diese Hilfen dann bekommen haben, wie es denen gegangen ist.

Und alle haben mitgeholfen und fühlten sich dafür auch verantwortlich. Und das ist etwas, was die L-Banker sehr bewegt hat, auch zusammengeschweißt hat und wo jeder bewiesen hat, was wir in der Lage sind zu leisten, weil es eine wirkliche Maximalbelastung war über viele Wochen, wo auch am Wochenende und teilweise bis tief in die Nacht gearbeitet wurde. Es musste ja auch IT-technisch alles immer vorbereitet sein. Also eine unglaubliche Veränderung für das Haus. Und ich muss auch dazu sagen, dass die Corona-Hilfen – das war ja damals der Start der Corona-Hilfen, die ja dann noch in viele verschiedene andere Varianten sich verändert haben –, dass die uns heute noch sehr beschäftigen, auch wenn man sie

nicht mehr beantragen kann. Aber wir sind noch in den letzten Bewilligungen sozusagen. Und was damit dann immer noch zusammenhängt, das hat dann mit den Verwaltungsverfahren zu tun, das ist, dass man dann eben auch sich mit Widersprüchen und Klageverfahren und so weiter auseinandersetzt. Und da wissen wir schon, dass wir bis weit in das Jahr 2025, vielleicht sogar 26 hinein noch die Nacharbeiten werden leisten müssen das heißt, die Veränderung ist nicht nur eine kurzzeitige gewesen, sondern – jetzt ist natürlich nicht mehr das ganze Haus damit beschäftigt, sondern spezialisierte Teams – die Veränderung hat eine Langzeitwirkung entfaltet. Und so ein Stückweit, weil wir doch viele Erkenntnisse gesammelt haben, insbesondere was unseren Digitalisierungsstand angeht, war schon auch der Startschuss in eine große Modernisierung unseres Hauses. Insofern haben wir eine Reise begonnen, auf der wir uns noch befinden und die noch weitergehen wird.

Nils Beier

Ja, sehr schön, sehr spannend. Wir gehen ja alle davon aus, dass diese Schocks jetzt nicht aufhören, sondern wir werden weitere erleben, die wir jetzt noch gar nicht absehen können. Deswegen Stichwort, dass Sie auch gerade erwähnt hatten: Digitalisierung und Technologie. Vielleicht können Sie da noch mal ein bisschen was dazu sagen. Wo hilft Ihnen das, die Veränderungsreise, die Sie jetzt antreten, die Transformation mit Blick auf Technologie und Digitalisierung?

Edith Weymayr

Es muss uns im Grunde in allen Bereichen unseres Tuns helfen. Das fängt an bei der Schnittstelle zu unseren Kunden, zu den Antragstellern, dass wir einfach nicht mehr Papieranträge bekommen, die unterschrieben werden. Das ist teilweise auch so eine Anforderung im Moment noch aus Verwaltungsvorschriften, dass eben viele Anträge noch mit Hand unterschrieben werden und dann papierhaft ausgeliefert werden müssen. Also da müssen wir einfach auch alle in einem gemeinsamen Kraftakt uns hin zur elektronischen Signatur bewegen. Es ist aber auch dann das weitere Prozessieren. Also teilweise können wir zum Beispiel in der Bearbeitung des Elterngeldes in Baden-Württemberg die Anträge elektronisch entgegennehmen und dann haben wir aber dazwischen noch einzelne Schritte, die bei uns papierhaft stattfinden, wo wir gerade dabei sind, die auch weiter zu digitalisieren. Aber wenn es zum Beispiel darum geht, die Geburtsurkunden, die müssen wir noch papierhaft im Grunde verarbeiten, also da wünschen wir uns natürlich auch in der Zusammenarbeit mit allen zuliefernden Institutionen in eine digitale Welt uns zu bewegen, bis hin zu viel Papier, was wir auch noch innerhalb des Hauses bewegen. Wir haben noch einige Bereiche, einige wenige glücklicherweise, aber doch noch einige, die mit papierhaften Akten arbeiten. Das ist einfach auch so ein Überbleibsel aus der Vergangenheit, wo der Druck in der Form nie da war, wie man in den anderen Unternehmen schon etwas früher hatte, sodass wir später damit angefangen haben. Wir sind jetzt aber auf einem guten Weg und werden dann im nächsten Jahr die letzten Papiere hoffentlich von unseren Schreibtischen

verbannen. Und alle Mitarbeitenden der L-Bank können dann in digitalen Akten arbeiten. Also die Vereinfachung, die digitale Bearbeitung, natürlich auch die Überprüfung der Prozesse, das heißt Automatisierungsmöglichkeiten zu nutzen und die Prozesse zu digitalisieren, alles in Workflows zu bearbeiten, also an ganz vielen Stellen, an allen Stellen, letztendlich wird uns das helfen. Es wird uns schneller machen, es wird die Dinge einfacher machen. Und jetzt schließt sich der Kreis zum Amazon-Prozess, es wird uns auch in die Lage versetzen, alles transparenter darzustellen.

Nils Beier

Das hört sich sehr, sehr gut an. Das ist auch, glaube ich, sehr, sehr wichtig, weil wir haben ja nicht nur Dauerkrisen und immer neue Schocks zu meistern, sondern wir haben auch eine Mammutaufgabe vor uns, die wir bewältigen müssen, nämlich die grüne Transformation, die Transformation unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaft in Richtung Klimaneutralität. Baden-Württemberg hat sich ja Klimaneutralität per Gesetz für das Jahr 2040 verordnet. Das sind 16 Jahre. Das ist gar nicht mehr viel Zeit. Dafür werden signifikante finanzielle Investments notwendig sein und die L-Bank wird da eine sehr, sehr wichtige Rolle spielen. Bevor wir dazu kommen, aber eine Frage ganz persönlich an Sie: Was bedeutet die Klima-Transformation und Nachhaltigkeit für Sie ganz persönlich?

Edith Weymayr

Also das ist eine Frage, die sich glaube ich jeder, nicht nur ich mir, sondern jeder sich jetzt im Zuge der glücklicher-

weise immer stärker raumgreifenden Debatte stellt. Und ich beantworte sie für mich so, dass ich sage, ich empfinde Verantwortung oder ich übernehme Verantwortung und ich empfinde Respekt und Wertschätzung gegenüber den vorhergehenden, den jetzt um uns sich befindenden und den nachfolgenden Generationen in den Dimensionen der Nachhaltigkeit, sprich in der Achtung und Respektierung der Umwelt, in einem entsprechenden Sozialverhalten und in meinem Anspruch, die Regeln zu beachten und mich danach auszurichten. Das ist mein Verständnis von Nachhaltigkeit.

Nils Beier

Das hört sich sehr, sehr gut an, Frau Weymayr. Vielleicht zur L-Bank und zu der Rolle der L-Bank jetzt in der Nachhaltigkeits-transformation in Baden-Württemberg. Sie haben eine ganze Reihe von Programmen natürlich dafür aufgesetzt, Sie haben einen Förderantrag das zu unterstützen und zu erreichen. Ihr Blick darauf, auf Ihre Förderprogramme: Wie werden die angenommen und was für eine Auswirkung haben die denn zurzeit?

Edith Weymayr

Die Förderprogramme, die wir anbieten im Moment, die richten sich nach den sozusagen von den Ministerien im Wesentlichen – also sind fast alle Ministerien des Landes Baden-Württemberg involviert – konzipierten Programmen. Dazu gehört das Thema Wohnraum effizienter gestalten, also energieeffiziente Sanierung zum Beispiel, im Wirtschaftsbereich gibt es die Unterstützung von Investitionen in energiesparende Maßnahmen. Da haben wir zum Beispiel gemeinsam mit dem Wirtschaftsministerium einen sogenann-

ten Nachhaltigkeitsbonus entwickelt, der noch mal zusätzlich zum zinssubventionierten Darlehen eine Förderung bietet, wenn ein Unternehmen sich verpflichtet, eine CO₂-Bilanz aufzustellen und sogar noch in einer Steigerungsvariante, wenn es CO₂-Minderungsziele verfolgt und die auch nachweist. Also ganz unterschiedliche Programme, die wir anbieten, die vermehrt nachgefragt werden, sodass wir schon glauben, dass wir hier eine große Unterstützung leisten können. Aber ich gebe Ihnen Recht, dass die Investitionssumme sehr, sehr groß ist und dass wir hier sicher noch zulegen müssen gemeinsam, damit diese Anreizwirkung sich noch stärker entfalten kann.

Nils Beier

Können Sie ein Beispiel dafür nennen? Was könnte man noch zusätzlich machen in Baden-Württemberg oder jetzt auch seitens der L-Bank, um die Ziele zu erreichen oder dabei zu unterstützen, die Ziele zu erreichen?

Edith Weymayr

Dabei zu unterstützen ist genau das richtige Stichwort, weil wir werden das mit den Mitteln, die auch im Haushalt der Landesregierung vorgesehen sind, nicht stemmen können. Da muss man einfach realistisch sein und das sind wir auch. Wir sehen unsere Rolle auch gemeinsam mit der Landesregierung dann darin, weiter noch privates Kapital zu mobilisieren. Also im Sinne, auch wieder hier Anreize zu schaffen, gemeinsam mit den Geschäftsbanken daran zu arbeiten, dass die Investitionen in die richtige Richtung gelenkt werden. Das ist ein Punkt, wo es um diese Hebel-

wirkung, um Aufklärung, um ich sage mal Ankerinvestments manchmal geht, um dann eben diesen Hebel auszulösen, dass privates Kapital auch in diese Richtung gelenkt wird. Nur in einem gemeinsamen Kraftakt werden wir das schaffen, weil unser Hebel dann am Ende mit den Mitteln, die uns zur Verfügung stehen, zu klein sein wird. Also es ist sozusagen dieses Mitnehmen, dieses Anreize-Schaffen, dieses Hebel-in-Bewegung-Setzen – das ist das Wort, nachdem ich jetzt gesucht habe –, das ist dann unsere Rolle, die wir hier noch stärker ausfüllen werden.

Nils Beier

Ja, ich glaube, das ist genau richtig. Das Thema Transparenz, was ist eigentlich grün, was ist eigentlich braun und das Lenken von Finanzströmen in die richtigen Investments ist, glaube ich, einer der Kern-Erfolgsfaktoren für die Transformation, die vor uns steht. Ein anderer Kern-Erfolgsfaktor ist natürlich, dass wir starke Institutionen, starke Organisationen haben. Und eine Säule davon ist Diversität. Und Sie sind da, glaube ich, ein exzellenter Gesprächspartner dafür. Sie waren bei der Commerzbank, börsennotiertes Unternehmen, Sie sind jetzt bei der L-Bank, zwei sehr unterschiedliche Kulturen wahrscheinlich. Sie haben lange in Shanghai gelebt, Sie wohnen jetzt in Karlsruhe. Auch das sind sehr unterschiedliche Perspektiven. Deswegen vielleicht für Sie: Diversität, wie wichtig ist das für Sie? Was bedeutet das für Sie? Wie leben Sie die?

Edith Weymayr

Ja, Diversität ist eine ganz wichtige Zutat oder auch ein Erfolgsfaktor für die Transformation, die alle Unternehmen vor sich haben, Transformation in vielerlei Hinsicht,

in Sachen Energiewende, in Sachen Digitalisierung, in Sachen moderne Aufstellung, immer wieder anpassungsfähig zu sein, Resilienz zu entwickeln. Und deswegen ist Diversität für mich mit der Offenheit, mit Respekt, mit Wertschätzung verbunden, immer wieder anzuerkennen, was jeder Einzelne mitbringt, um die Dinge zu bewegen. Und die Erfahrung, – Sie haben es beschrieben – aus unterschiedlichen Ländern, unterschiedlichen Instituten lehrt mich, dass je diverser sich Teams zusammensetzen, dadurch unterschiedliche Perspektiven auf eine Problemstellung oder eine Lösungsfindung betrachtet werden, umso intensiver ist die Diskussion und umso besser, – als jetzt ein Erfahrungswert sozusagen – sind auch die Ergebnisse, die man erzielt. Was nicht heißt, dass man schnell zu einer Lösung kommt, weil mit unterschiedlichen Perspektiven man natürlich auch häufig länger diskutiert. Aber eben viele Aspekte einzubringen in eine Diskussion mit den unterschiedlichen Blickwinkeln, das erachte ich als extrem wertvoll und extrem hilfreich, um sich nach vorne zu bewegen. Und das ist auch meine Erwartung an alle Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, dass wir mit dieser Offenheit gegenüber dem Anderssein – ich bezeichne es jetzt mal so –, anderer Erfahrungshintergrund, Alter, Glaube, Ausbildung, das sind ja wirklich die diversesten, wie es schon heißt, Aspekte oder Kriterien, die hier eine Rolle spielen können, dass wir das ausblenden und dass wir uns wirklich auf die Themen konzentrieren, die wir verändern wollen und uns darauf fokussieren, aber mit dem Wissen aller Erfahrungswerte, die man hier einbringen kann.

Nils Beier

Sie sind die erste Vorstandsvorsitzende der L-Bank, die erste Frau an der Spitze der L-Bank. Das an sich ist ja schon eine fantastische Tatsache. Was tun Sie denn innerhalb der L-Bank ganz konkret, um Diversität zu fördern?

Edith Weymayr

Sozusagen die grundlegende Haltung erst mal lege ich selber an den Tag, weil ich glaube, dass ich als Vorbild jeden Tag genau mir bewusst sein muss, dass alles, was ich tue und sage, sehr genau beobachtet und gehört wird. Es ist genau diese schon beschriebene Offenheit, Respekt und Wertschätzung allen gegenüber eben zu zeigen, in allem, was ich tue, keine Unterschiede zu machen und dafür zu sorgen, dass eine offene, respektvolle, wertschätzende Kultur gelebt wird. Das ist manchmal, ja, also wenn man auf eingefahrene Strukturen trifft, manchmal auch sehr hierarchische Sichtweisen, nicht so einfach. Aber da bin ich im Grunde ein sehr konsequenter und auch zielorientierter Mensch und versuche meinen Anspruch immer wieder deutlich zu machen und auch einzufordern, über die Führungskräfte im Wesentlichen, weil die ja dann sozusagen wieder in ihre eigenen Verantwortungsbereiche wirken, Erwartungen zu formulieren, wie die gemeinsame Arbeit an den Themen, die wir verantworten, aussehen soll. Dazu gehört ein Führungsverständnis, woran wir gerade intensiv arbeiten, zum Beispiel, wo wir noch mal gemeinsam mit den Führungskräften eine eigene Ambition definiert haben. Und auch da ist dieses Thema Diversität natürlich mit verankert in ganz vielen einzelnen Aspekten. Und so möchte

ich, dass wir das auch über alle Ebenen hinweg weiterleben. Jetzt bin ich als Frau – Sie haben es gerade beschrieben – als erste Vorstandsvorsitzende hier für viele hoffentlich ein Vorbild. Es ist aber nicht nur das Geschlecht. Es sind viele, viele andere Aspekte, das ist mir dann auch immer wichtig, das mit einzubeziehen. Aber natürlich gucken wir auch, weil es ist auch bei uns, wie in vielen anderen Unternehmen, die ich schon kennengelernt habe und auch wo ich selbst gearbeitet habe, so, dass bis zu einer unteren Führungsebene man eigentlich einen höheren Frauenanteil hat, aber dann bricht es auf die nächsten Führungsebenen brutal ab. Dann wird die Quote der weiblichen Führungskräfte deutlich niedriger. Und das ist natürlich auch etwas neben anderen Dingen – deswegen ist mir das wichtig, das zu betonen, was wir im Blick haben, weil wir mit der Diversität auch in der Führungsmannschaft, glaube ich, gute Ergebnisse erzielen werden in allen Dingen, die wir uns vorgenommen haben.

Nils Beier

Die abschließende Frage, Frau Weymayr: Die junge Generation, die jetzt nachkommt, die berühmte Gen Z, stellt hohe Anforderungen an die Führungskräfte, die derzeit Verantwortung haben. Vielleicht aus Ihrer Perspektive: Haben Sie einen Tipp für die jungen Frauen, jungen Männer aus der Gen Z? Was würden Sie vielleicht heute anders machen, als Sie es damals gemacht haben?

Edith Weymayr

Das ist eine Frage, was würde ich anders machen, mit der ich mich ja im-

mer wieder in meinem Arbeitsleben und überhaupt im Leben beschäftigt habe. Es ist immer schwierig, dazu etwas zu sagen, weil man nicht weiß, wenn man was anders gemacht hätte, wie es dann gelaufen wäre. Deswegen hadere ich nicht mit Entscheidungen und würde, glaube ich, nicht viel anders machen, als ich es gemacht habe. Und dann komme ich zu den Punkten, die – glaube ich – schon immer wichtig waren und ich glaube auch für die Gen Z wichtig sein werden. Eine ganz, ganz wichtige Haltung oder Einstellung oder Verhalten sollte man mitbringen. Das ist gut zuhören. Ich wünsche mir Führungskräfte oder habe mir immer Führungskräfte gewünscht, die mir zuhören und die versuchen, mich zu verstehen. Und das ist auch ein Anspruch, den ich selbst habe. Ich möchte immer gut zuhören. Ich möchte verstehen, was unsere Mitarbeitenden bewegt. Und das ist etwas, was sich, glaube ich, nicht verändert hat, auch über die Generationen: Immer bitte gut zuhören. Der zweite Punkt, den ich für extrem wichtig halte, ist Mut zu haben, immer wieder auch neue Dinge zu machen, nicht zu hadern oder sich festzuhalten an dem, was einem bequem geworden ist, sondern sich immer wieder Neuem zuzuwenden, sich damit auseinanderzusetzen und Mut zu haben, sich auch mal in unbekanntes Terrain zu bewegen. Und der dritte Punkt, der glaube ich auch immer noch und auch in Zukunft wichtig sein wird, ist Entscheidungen zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen. Das ist etwas, was ich manchmal vermisse, gerade bei der jüngeren Generation. Und ich glaube aber, dass es ganz wichtig ist um eine Grundlage zu haben, auf der man sich eben weiterbewegen kann, muss man Entscheidungen treffen, häufig unter

größerer Unsicherheit. Manchmal kann man nicht alle Punkte klären, aber es hilft einem selbst und es hilft auch der Umwelt, wenn Entscheidungen getroffen werden. Und dafür muss man dann natürlich auch die Verantwortung übernehmen. Es ist immer besser, Entscheidungen zu treffen, gegebenenfalls mal zu revidieren, als keine Entscheidungen zu treffen.

Nils Beier

Wunderbar, Frau Weymayr. Zuhören, Mut und Verantwortung – ich glaube, das sind ganz gute Nachrichten für die jungen Generationen, für alle ehrlicherweise. Frau Weymayr, ganz, ganz herzlichen Dank für das Gespräch. Ganz herzlichen Dank, dass Sie bei uns im Podcast waren.

Edith Weymayr

Ich danke Ihnen. Hat mir Spaß gemacht.

Nils Beier

Danke.