

## **Die Verfassung der Sparkasse Bremen**

Die Sparkasse Bremen – 1825 als Bürgerinitiative gegründet – hat in ihrer fast zweihundertjährigen Geschichte viele Organisationsmodelle durchlaufen. Mit dem Anspruch, nicht nur der führende Finanzdienstleister für die Bremerinnen und Bremer zu sein, sondern auch ein bedeutender gemeinwohlorientierter Akteur, hat sie ihre Struktur stetig weiterentwickelt und den aktuellen Erfordernissen angepasst.

Die Digitalisierung aller Lebensbereiche sowie die damit einhergehende disruptive Veränderung des Geschäftsmodells Bank schlechthin ließen jedoch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der bis dato erfolgreichen hierarchischen Organisationsform nicht länger zu. Vielmehr erschien im Hinblick auf Struktur und Zusammenarbeit ebenfalls ein grundlegender Wandel notwendig zu sein.

Inspiziert von zahlreichen Autoren, allen voran von Frederic Laloux's Publikation „Reinventing Organizations“, sowie von Unternehmen, die sich bereits auf den Weg gemacht hatten zu einer neuen, sinnstiftenden und nahezu vollständig hierarchiefreien Netzwerkorganisation, hat sich auch die Sparkasse Bremen eine zukunftsfähige Struktur gegeben. In einem interaktiven Prozess hat eine vielfältig zusammengesetzte Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Verfassung erarbeitet, die Ziele, Werte, Prinzipien und Regeln der Zusammenarbeit in unserer neuen Netzwerkorganisation beschreibt. Gleichzeitig musste die intensive Regulatorik, der die Sparkasse Bremen als Kreditinstitut unterliegt, auch in der zukünftigen Organisationsform vollumfänglich berücksichtigt werden. Viele Erfahrungen und Gedanken sind eingeflossen. Gleichzeitig hat die neue Verfassung die Tür weit aufgestoßen für eine Zukunft, in der sich die Sparkasse Bremen als agiles Unternehmen in einer Welt behaupten will, die durch schwer vorhersehbare und sehr schnelle Veränderungen ihres Umfeldes gekennzeichnet ist.

Mit der Planung und sukzessiven Eröffnung von insgesamt 15 hochmodernen Stadtteilfilialen, die die Sparkasse Bremen in der Lebenswelt ihrer Kundinnen und Kunden verankern, sowie mit dem Umzug ihrer Unternehmenszentrale in den Technologiepark der Universität setzt die Sparkasse Bremen nicht nur organisatorisch, sondern auch räumlich, technisch und kulturell ein Zeichen des Aufbruchs. In der neuen Struktur sollen unsere Mitarbeitenden die neue Verfassung leben und ihr Potenzial in und mit ihr voll entfalten können.

Allen Ideengebern, die ihre Fallbeispiele offen zur Verfügung stellen, sind wir zu Dank verpflichtet. Wir haben uns von zahlreichen Unternehmen und Autoren inspirieren lassen, die vergleichbare Organisationskonzepte umsetzen oder geeignete Praktiken der Selbstorganisation veröffentlicht haben. Besonders hervorzuheben sind darunter Gary Hamels Artikel „First, Let's fire all the Managers“, Frederic Laloux's Publikation „Reinventing Organizations“ und die Veröffentlichungen der vielen dort genannten Beispiele, insbesondere die Unternehmen Morning Star (<https://www.morningstarco.com/>) und Valve (<https://www.valvesoftware.com>), Brian J. Robertsons Publikation „Holacracy“ sowie viele weitere Publikationen, Beiträge und Gespräche, deren Aufzählung gar nicht möglich ist. Wir geben auf diesen Seiten gerne auch selbst einen Einblick in wesentliche Passagen unserer Unternehmensverfassung. Selbstverständlich stehen auch wir mit den Erfahrungen auf unserem ganz eigenen Weg zur Sparkasse Bremen der Zukunft anderen gerne Rede und Antwort.

Bremen, 1. Dezember 2019  
Dr. Tim Nesemann, Vorstandsvorsitzender  
Die Sparkasse Bremen AG

# Verfassung über die Zusammenarbeit in der Die Sparkasse Bremen AG

(Auszug mit Kommentaren)

## Präambel

*Die Präambel beschreibt die Motivation der grundlegenden Neuausrichtung der Sparkasse Bremen hin zur agilen Netzwerkorganisation.*

Als Sparkasse Bremen gestalten wir unsere Zukunft mit einer klaren Ausrichtung auf unsere Kundinnen und Kunden. Für sie wollen wir nachhaltig einen hohen Nutzen stiften. Um aber dauerhaft ein starker Partner für Privat- und Firmenkunden zu sein, brauchen wir effizientere Prozesse, eine höhere Produktivität und ausreichende Gewinne. Dies gilt umso mehr unter den Vorzeichen der Digitalisierung – in Zeiten rasanter, disruptiver und wenig vorhersehbarer Veränderungen unseres Umfeldes.

Um dies zu erreichen, will die Sparkasse ein agiles Unternehmen sein. Das heißt, sie muss die Fähigkeit haben, auf schwer vorhersehbare und sehr schnelle Veränderungen ihres Umfeldes flexibel zu reagieren. Dienstleistungen und Arbeitsabläufe müssen schnell genug und unkompliziert auf neue Kundenbedürfnisse oder an digitale Lösungen angepasst werden.

Eine solche Agilität als Unternehmen erreichen wir mit einer selbstorganisierten Netzwerkorganisation. Das bedeutet, dass alle Mitarbeitenden und Teams in der Sparkasse in einem verbindlichen und klar kommunizierten Rahmen selber entscheiden, was sie erledigen können und wie sie dies am besten tun. Das führt zu mehr Eigeninitiative, zu schnelleren Entscheidungen und zu mehr Flexibilität. Und das führt zu mehr Kollegialität, mehr sinnstiftenden Tätigkeiten und damit einer größeren beruflichen Erfüllung bei allen Mitarbeitenden.

Damit all dies gelingt, brauchen wir klare Regeln, die für alle Beteiligten gleichermaßen gelten und auf die sich alle verlassen können. Sobald die Regeln nicht mehr hilfreich sind für unsere Mission, werden wir sie gemeinsam abschaffen oder ändern.

In diesem Sinne verpflichten wir uns auf die folgenden Ziele, Werte, Prinzipien und Regeln unserer Zusammenarbeit:

## **Kapitel 1: Unsere Mission, unsere Vision und unsere Werte**

*Kapitel 1 verankert Mission, Vision und Werte in der Verfassung, beschreibt die Grundsätze unserer Zusammenarbeit sowie die Ausrichtung auf unsere Kundinnen und Kunden.*

### **Artikel 1.1 Unsere Mission**

Unsere Mission ist es, nach wirtschaftlichen und nachhaltigen Grundsätzen Finanzdienstleistungen für breite Bevölkerungskreise und die mittelständische Wirtschaft in der Region Bremen zu erbringen.

### **Artikel 1.2 Unsere Vision**

Wir wollen der beste Finanzdienstleister für die Menschen und für Unternehmen in Bremen sein. Wir wollen durch unsere Netzwerkorganisation unsere Talente und Stärken so entwickeln und einsetzen, dass wir einen nachweislich größeren Kundennutzen, eine höhere Produktivität und persönliche Erfüllung erreichen. Wir wollen die Fortschritte der Digitalisierung kreativ und effektiv einsetzen, um den Kundennutzen signifikant und nachhaltig zu steigern. Wir wollen in Gemeinschaft mit unseren Kunden allen die Gelegenheit geben, ein harmonischeres und ereichereres Leben zu führen.

### **Artikel 1.3 Unsere Werte**

Bei unserer Zusammenarbeit lassen wir uns von folgenden Grundsätzen leiten:

Wir gehen davon aus, dass jede und jeder von uns in positiver Absicht handelt und so entscheidet, dass unsere Mission erfüllt und unsere Vision erreicht wird. Vertrauen ist deshalb der zentrale Wert und der Kern unserer Zusammenarbeit. Das bedeutet, dass jede und jeder von uns Verantwortung für unsere Mission, für das gemeinsame Erreichen unserer Vision sowie für unseren Anspruch gegenüber unseren Kundinnen und Kunden übernimmt. Wir machen das Kundenanliegen zu unserer persönlichen Aufgabe und kümmern uns darum, dass es schnell und in hoher Qualität gelöst wird. Das positive Kundenerlebnis, ein hoher Kundennutzen und eine hohe Kundenzufriedenheit sind die Ergebnisse, für die wir täglich engagiert und gemeinsam eintreten.

Wir organisieren uns selbst. Das bedeutet, wir übernehmen Verantwortung für unsere Ausbildung, unsere Arbeitszeit, unseren Beitrag zur Erfüllung unserer Mission und die Umsetzung dieser Verfassung. Und wir übernehmen Verantwortung für die Planung, die Organisation, die Besetzung und die Erledigung von Aufgaben.

Wir ergreifen die Initiative, um unsere Verantwortlichkeiten und Aktivitäten mit anderen Kolleginnen und Kollegen zu koordinieren, um Arbeitsabläufe und Prozesse kontinuierlich zu verbessern, um Innovationen zu entwickeln und um Dinge umzusetzen. Wir gestalten damit unseren Arbeitsplatz, unsere Zusammenarbeit im Team, den Service für unsere Kundinnen und Kunden sowie unseren Beitrag zum Ergebnis der Sparkasse aktiv mit. Wir warten nicht darauf, dass jemand diese Themen für uns organisiert.

Wenn wir spüren, dass jemand Hilfe braucht, unterstützen wir sie oder ihn aktiv. Ebenso sprechen wir Versäumnisse aktiv und klar an und führen ggf. notwendige Veränderungen herbei. Jede und jeder von uns weist andere durch Feedback oder durch respektvolle Konfrontation auf unsere Werte und unsere gemeinsamen Verpflichtungen hin.

## Kapitel 2: Unsere Regeln der Zusammenarbeit

*Kapitel 2 beschreibt die wesentlichen Prinzipien der Zusammenarbeit in der Netzwerkorganisation.*

### Artikel 2.1 Wie wir uns selbst organisieren

Niemand von uns ist anderen gegenüber weisungsberechtigt. Allerdings ist jede/jeder von uns verpflichtet, vereinbarte Regelungen (z.B. Organisationsrichtlinien) einzuhalten und getroffene Entscheidungen umzusetzen.

Jede/jeder von uns hat die Aufgabe und die Verantwortung, bei der Organisation ihrer bzw. seiner täglichen Arbeit selbst initiativ zu werden.

Unsere Netzwerkorganisation besteht aus verschiedenen, sich bei Bedarf auch ändernden und miteinander verknüpften, möglichst vielfältig zusammen gesetzten Teams. Änderungen können Teilungen, Neugründungen, oder Zusammenlegungen sein. Über die Aufgabenverteilung im Team entscheidet jedes Team eigenverantwortlich. Die Teams arbeiten jeweils selbstständig, vertrauensvoll und kooperativ zusammen. Dabei verpflichten wir uns, miteinander gesetzlich unvereinbare Aufgaben durch unterschiedliche Teams auszuführen.

Jede und jeder von uns gehört mindestens einem Kernteam an, in dem die tägliche Arbeit stattfindet und organisiert wird (z.B. Aufgabenverteilung, Urlaub), Ziele gesetzt werden usw. Kernteams übernehmen die Verantwortung für bestimmte Kunden, Branchen, Dienstleistungen und/oder Regionen. Die Kernteams bestehen in der Regel aus zehn bis 15 Personen und arbeiten kollegial daran, dass unsere Vision erreicht und unsere Mission erfüllt wird.

Um kernteamübergreifend gleichartige Aufgaben abzustimmen und zu koordinieren, gehört jede/jeder von uns mit ihrer bzw. seiner Aufgabe mindestens einem entsprechenden Funktionsteam an (z.B. Serviceberatung, Privatkundenberatung, Firmenkundenberatung, Personal, Revision, Kommunikation, Controlling, Produktmanagement). In Ausnahmefällen können Kern- und Funktionsteam identisch sein. [...]

Zusätzlich kann jede/r für eine befristete Zeit einem oder mehreren Changeteams angehören. Changeteams werden gebildet, wenn teamübergreifende Veränderungen oder Neuerungen umgesetzt werden sollen. Sie sind verantwortlich für die Beurteilung der Auswirkungen und für die Umsetzung. [...]

### Artikel 2.2 Welche Rollen in einem Team benötigt werden

Innerhalb eines Teams können Teammitglieder unabhängig von ihren konkreten Aufgaben eine oder mehrere Rollen übernehmen, um eine wirksame Zusammenarbeit des Teams sicherzustellen. (*Dazu zählen beispielsweise Themenverantwortliche, Moderatorinnen/Moderatoren u.a.*) Diese Rollen gelten für alle Teams gleichermaßen und dienen der Selbstorganisation der Teams.

Alle Teammitglieder können mehrere dieser Rollen übernehmen. Über die Rollenverteilung entscheiden die Teams eigenverantwortlich. Das bedeutet, dass die Rollen innerhalb des Teams jederzeit, ggf. auch situativ anders verteilt werden können. [...]

Für die Funktionsteams, bei denen Mitglieder besondere aufsichtsrechtlich vorgegebene Aufgaben ausüben (z.B. Compliance, Risikocontrolling und Interne Revision), bestehen darüber hinaus aufsichtsrechtlich vorgegebene Rollen [...].

### **Artikel 2.3 Wie wir Aufgaben zuordnen**

Um unsere Mission zu erfüllen und unsere Vision zu erreichen, hat jedes Kernteam die Freiheit und die Verantwortung, die Aufgaben innerhalb des Kernteams optimal auf die Teammitglieder zu verteilen. Um uns als Unternehmen flexibel und agil an Veränderungen anzupassen, können grundsätzlich Aufgaben innerhalb des Kernteams oder auch teamübergreifend anders verteilt, geändert oder gestrichen werden – beispielsweise, weil es der Wunsch eines Teammitglieds ist, weil Aufgaben neu hinzugekommen oder entfallen sind oder weil ein Teammitglied mit einer Aufgabe unter- oder überfordert ist. Dabei verpflichten wir uns, miteinander gesetzlich unvereinbare Aufgaben auf unterschiedliche Teammitglieder zu verteilen und eventuelle gesetzliche Fristen beim Wechsel von Aufgaben zu beachten. [...]

Sollte ein Kernteam temporär oder dauerhaft zusätzliches Personal benötigen, sei es, weil zusätzliche Aufgaben übernommen werden sollen, oder sei es, weil Teammitglieder ihr Team verlassen (Wechsel in andere Teams, Elternzeit, Ruhestand usw.), dann werden diese Aufgaben grundsätzlich zur Neubesetzung ausgeschrieben. Damit stellen wir sicher, dass auch unternehmensweit Aufgaben von den dafür am besten geeigneten Kolleginnen und Kollegen ausgeübt werden. Bis zur Besetzung verantwortet das Kernteam die Aufgaben weiter. [...]

### **Artikel 2.4 Woran wir unsere Arbeitsabläufe ausrichten**

Wir sind gemeinsam dafür verantwortlich, dass alle Arbeitsabläufe kundenorientiert und effizient organisiert sind und eventuelle gesetzliche Anforderungen erfüllt werden. Dazu werden von den jeweils zuständigen Funktionsteams einheitliche Standards (Organisationsrichtlinien) für solche Arbeitsabläufe festgelegt, für die das sinnvoll (z.B. einheitlicher Beratungsprozess) oder gesetzlich vorgeschrieben (z.B. Geeignetheitsprüfung) ist. Wir halten nicht an Arbeitsabläufen und Prozessen fest, wenn Veränderungen zu einem Fortschritt führen, sondern wir ergreifen möglichst die Initiative, um Arbeitsabläufe und Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Dabei gehen wir konstruktiv mit Fehlentscheidungen um. Das heißt, wir nutzen Fehler für Verbesserungen und suchen nicht nach Schuldigen.

Impulse (von Mitarbeitenden, aus dem Kundenkreis, vom Wettbewerb, aus der Regulierung oder durch technische Entwicklungen) zur Veränderung von Arbeitsabläufen oder Produkten werden aufgenommen, erarbeitet und ggf. unter Einbeziehung eines Changeteams umgesetzt.

### **Artikel 2.5 Wie wir uns Ziele setzen**

Um unsere Vision zu erreichen und unsere Mission nachhaltig zu erfüllen, setzen wir uns anspruchsvolle Ziele. Diese legen wir gemeinsam im Kernteam fest. Zielsetzungen in anderen Teams (Funktionsteams, Changeteams oder sonstige Teams) sind dadurch nicht ausgeschlossen. Die Ziele aller Teams orientieren sich daran, den Kundennutzen, die Produktivität und das Unternehmensergebnis zu verbessern [...].

Ziele beschreiben für alle verständlich, was wir bis wann erreichen wollen und woran wir die Zielerreichung messen. Es muss für jeden von uns erkennbar sein, ob wir in unserem Team unsere Ziele erreicht haben. Innerhalb eines Teams sind die Teamziele, Teamergebnisse und Teamzielerreichungen für alle Teammitglieder transparent. [...]

Die Erreichung eines Zieles stellt stets einen klaren Beitrag zu den Ergebnissen für die Sparkasse dar. Dabei messen wir uns an internen und externen Wettbewerbern in vergleichbaren Märkten.

Jeder von uns trägt zur Zielerreichung seines Teams bei. Dazu tauschen wir uns regelmäßig aus. Unsere Teamziele sind für alle Interessierten innerhalb der Sparkasse transparent. Die Ziele und deren Erreichung auf Teamebene werden durch die Kernteams transparent gemacht [...].

### **Artikel 2.6 Wie wir uns Feedback geben**

Um die kollegiale Zusammenarbeit zu fördern und unsere Leistung und Zielerreichung permanent zu verbessern, nutzen wir Feedback.

Wir erkennen besonders gute Leistungen durch positives Feedback an. Wir werden auch über Veränderungsbedarf und Versäumnisse mit allen Beteiligten unmittelbar sprechen. Das bedeutet, wir geben persönliche Verbesserungsimpulse grundsätzlich unter vier Augen unverzüglich weiter (situatives Feedback). Darüber hinaus führen wir mindestens einmal jährlich mit einem einheitlichen Feedbackprozess ein strukturiertes Teamfeedback durch. [...]

### **Artikel 2.7 Wie wir Entscheidungen treffen**

Jede/r von uns [...] hat die Freiheit, über ihre/seine eigentlichen Aufgaben hinaus alle Entscheidungen zu treffen, die zur Erfüllung unserer Mission und zum Erreichen unserer Vision beitragen. Diese über die eigentlichen Aufgaben hinausgehenden Entscheidungen reichen von der Organisation der täglichen Arbeit über die Verwendung finanzieller Mittel [...] bis hin zur Verbesserung von teamübergreifenden Arbeitsabläufen und Organisationsrichtlinien. Wir ergreifen möglichst die Initiative, um unsere Verantwortlichkeiten und Aktivitäten mit anderen Kolleginnen und Kollegen zu koordinieren, Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln und Dinge umzusetzen.

Unsere Entscheidungen werden umso besser, je mehr wir das Wissen, die Intelligenz und die (Kunden-) Erfahrung der gesamten Organisation nutzen. Deshalb verpflichten wir uns, vor jeder Entscheidung in erforderlichem Umfang

- (a) um den Rat derer zu bitten, die über umfassende Kenntnisse im Zusammenhang mit unserem Vorschlag verfügen, und
- (b) diejenigen Kolleginnen und Kollegen zu konsultieren, die von dieser Entscheidung bedeutsam betroffen sind.

Sofern keine Einwände der konsultierten Personen vorliegen, ist die Entscheidung getroffen. Ein Einwand liegt dann vor, wenn uns die Entscheidung mehr schadet als nützt im Hinblick auf das gemeinsame Ziel, das mit dieser Entscheidung erreicht werden soll. Besteht Uneinigkeit über den Einwand, erfolgt eine Konfliktlösung gemäß Artikel 2.9. [...]

### **Artikel 2.8 Der integrative Entscheidungsprozess**

Der integrative Entscheidungsprozess ist ein Entscheidungsverfahren insbesondere für Gruppen, in dem ein Entscheidungsvorschlag durch die Integration von Einwänden so verändert wird, dass eine einwandfreie Entscheidung getroffen werden kann [...]¹:

- 1) Vorstellung und Klärung des Vorschlags, über den entschieden werden soll
- 2) Spontane Reaktionen der Teilnehmenden sammeln
- 3) Verbessern oder Ergänzen des Vorschlags
- 4) Einwandrunde
- 5) Integration der Einwände

---

<sup>1</sup> Wir orientieren uns bei unserem Verfahren am Integrative Decision Making Process in der Holakratie von Brian Robertson

## **Artikel 2.9 Wie wir Konflikte lösen**

Konflikte zwischen einzelnen oder Gruppen von Menschen sind ein natürlicher und notwendiger Aspekt des Lebens. Konflikte können alle Fragen der Zusammenarbeit sowie des persönlichen Miteinanders betreffen, beispielsweise wie eine Kollegin oder ein Kollege mit Kundinnen und Kunden spricht, wie eine Aufgabe erledigt werden sollte (Qualität und Quantität), ob eine Kollegin oder ein Kollege diese Grundregeln einhält oder unsere Mission vorantreibt, unterschiedliche Erwartungen an die Ergebnisbeiträge eines Teammitglieds bis hin zu zwischenmenschlichen Fragen.

Wir gehen möglichst offen mit Konflikten um. Wir stehen in der persönlichen Verantwortung, Probleme frühzeitig und direkt anzusprechen. Wir helfen uns gegenseitig, um eine Lösung zum Wohle der Konfliktparteien und der Sparkasse zu finden. Wir behandeln den Konflikt möglichst vertraulich, d.h. dass wir möglichst nur die Personen einbinden, die an der Lösung des Konfliktes mitwirken. Im Prozess wollen wir uns respektvoll und lösungsorientiert begegnen. [...]²

Bei dem Versuch, die Differenzen auszuräumen, sind unsere Mission und jedes dafür vereinbarte Ziel sowie alle relevanten Annahmen, Daten und Fakten sorgfältig zu berücksichtigen.

Konflikte haben grundsätzlich keine aufschiebende Wirkung auf die Umsetzung einer Entscheidung. Das gilt auch dann, wenn der Konflikt durch eine Entscheidung entsteht, beispielsweise, weil ein Teammitglied der Entscheidung nicht zustimmt.

## **Artikel 2.10 Wie wir unsere Arbeit dokumentieren**

Gerade in einer Netzwerkorganisation, in der wir schnell und flexibel Aufgaben und Teams wechseln, ist es erforderlich, dass wir unsere wesentlichen Prozesse und Arbeitsabläufe für andere verständlich und nachvollziehbar dokumentieren. Damit erleichtern wir Kolleginnen und Kollegen, Aufgaben agil zu übernehmen, zum Beispiel im Vertretungsfall. Die Zuständigkeit für die Dokumentation von Arbeitsabläufen liegt in den Funktionsteams, wobei jedes Team einen Themenverantwortlichen benennt.

Grundsätzlich wählen wir eine möglichst einfache Form der Dokumentation. [...] Der Dokumentationsumfang ist hierbei abhängig von der Art, der Komplexität und dem Risikogehalt des jeweiligen Sachverhalts. Auf Basis einer transparenten Dokumentation können zudem Arbeitsabläufe besser auf Kundennutzen und Effizienz überprüft und somit stetig verbessert werden.

## **Artikel 2.11 Wie wir Kreditentscheidungen treffen**

Kreditentscheidungen betreffen den Kern unseres Geschäfts und leisten einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg unserer Sparkasse. Gleichzeitig ist jede Kreditentscheidung mit einem besonderen Risiko verbunden. Daher werden Kreditentscheidungen nur durch dafür qualifizierte Kolleginnen und Kollegen getroffen, für die abgestufte Kreditkompetenzen entsprechend einem Kompetenztableau gelten. [...]

## **Artikel 2.12 Wie wir mit Informationen umgehen**

Wir reden miteinander statt übereinander, und wir beschaffen uns aktiv die Informationen, die wir benötigen, statt darauf zu warten, dass wir von anderen informiert werden. Ebenso

---

<sup>2</sup> Zur Lösung nutzen wir einen Konfliktprozess, der über fünf Eskalationsstufen verläuft. Wir orientieren uns dabei an der Vorgehensweise von Morning Star.

kommunizieren wir Informationen aktiv an andere und setzen Informationen nicht als Machtinstrument ein.

Da jedes Teammitglied und jedes Team autonom handeln, benötigen wir einen Weg, wie wir überdurchschnittlich gute Entwicklungen (z.B. bei Kundennutzen, Kosten, Erträgen, usw.) feststellen können oder wie wir von Ideen erfahren, von denen andere Teams auch profitieren können. Das gleiche gilt für Fehlentwicklungen (z.B. auch bei der Einhaltung von Standards, Feststellungen in Prüfungsberichten usw.), von denen wir lernen müssen. Dieser Weg heißt Transparenz. [...]

### **Artikel 2.13 Wie wir unsere Gehälter festlegen**

Grundlage für unsere Gehälter sind der Tarifvertrag für das private Bankgewerbe und die einschlägigen Betriebsvereinbarungen, insbesondere die Betriebsvereinbarung für außertariflich bezahlte Angestellte, in ihren jeweils gültigen Fassungen. Jede und jeder von uns wird mindestens in diejenige Tarif-/AT-Gruppe eingruppiert, die jeweils der überwiegend ausgeübten Aufgabe entspricht. Hierdurch stellen wir sicher, dass wir für unsere Aufgaben marktgerecht bezahlt werden und sich unsere Gehälter automatisch dynamisieren (z.B. durch Tarifierhöhungen).

Alle Entscheidungen über die Gehälter werden grundsätzlich vom Kernteam initiiert. Das bedeutet, jedes Kernteam überprüft bei Bedarf die richtige Eingruppierung aller Teammitglieder, z.B., weil sich Aufgaben geändert haben oder neue hinzugekommen sind (gemäß Artikel 2.3). Außerdem hat jede und jeder von uns das Recht, die Überprüfung der eigenen Eingruppierung durch das Kernteam zu verlangen.

Im Kernteam wird dazu offen und transparent erörtert, ob die Voraussetzungen für eine bestimmte Eingruppierung, oder eine Gehaltszulage vorliegen bzw. entfallen sind, und dann ein entsprechender Vorschlag gemacht. Zu den Voraussetzungen können die überwiegend ausgeübte Aufgabe, etwaige formelle Anforderungen, das gezeigte Können, die Hilfs- und Einsatzbereitschaft, sowie die geleisteten Beiträge, aber ggf. auch private Umstände des Teammitglieds zählen. [...]

Alle Gehaltsvorschläge [...] sind zu begründen und dem Personalausschuss zur Entscheidung vorzulegen. Hierdurch stellen wir sicher, dass sich die Gehälter auch unternehmensweit fair entwickeln und dass alle tarifrechtlichen und gesetzlichen Anforderungen [...] eingehalten werden.

### **Artikel 2.14 Wie wir uns permanent weiterentwickeln**

In Zeiten rasanter, disruptiver und wenig vorhersehbarer Veränderungen unseres Umfeldes müssen Dienstleistungen und Arbeitsabläufe schnell und unkompliziert auf neue Kundenbedürfnisse oder an digitale Lösungen angepasst werden. Das setzt eine permanente Weiterentwicklung unserer Kenntnisse und Fähigkeiten an aktuelle und neue Anforderungen voraus. Deshalb soll sich jede und jeder von uns für seine Aus- und Weiterbildung im Hinblick auf die von ihm übernommenen oder auch zukünftigen Aufgaben selbst verantwortlich fühlen.

Dazu helfen wir uns gegenseitig im Team, indem wir das Wissen und die Erfahrungen im Team einfordern bzw. weitergeben. Außerdem steht uns unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung offen. Alle Vorschläge zur Teilnahme und Kostenübernahme von Bildungsmaßnahmen [...] werden im Kernteam entschieden. Von dieser Entscheidungsfreiheit ausgenommen sind gesetzlich notwendige Weiterbildungsmaßnahmen, bei denen die Teilnahme deshalb für uns verpflichtend ist [...].



*Kapitel 3 und Kapitel 4 unserer Verfassung beschreiben die im Rahmen der Regulierung von Kreditinstituten wesentlichen Rollen und Befugnisse von Vorstand, Ausschüssen und besonderen Funktionen und enthalten Geltungsbereich Begriffsbestimmungen und Schlussbestimmungen.*

© Die Sparkasse Bremen