

# PERS NAL

## FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 5.2021 / € 9,80  
www.dgfp.de

„Kommunikation  
ist in der Transformation  
das A und O“

Judith Steinhoff, Global Head of HR  
der Hamburg Commercial Bank,  
über den tiefgreifenden Wandel  
einer ehemaligen Landesbank

Chancen nutzen, Risiken minimieren

**Themenschwerpunkt:**

**Arbeitsschutz und Prävention**

Best Practice: Deutsche Bank





## 14 Home Sweet Homeoffice

Um gesundes Arbeiten von zu Hause zu gewährleisten, müssen alle Beteiligten für den Arbeitsschutz sensibilisiert werden. Wo Homeoffice nicht möglich ist, benötigen Beschäftigte alternative Angebote, damit es nicht zu organisationalen Ungerechtigkeiten kommt.

**22 Risiken minimieren** In der Pandemie gewinnt Prävention entscheidend an Bedeutung: Mit dem Ziel, Gefährdungen zu vermeiden, werden arbeitsplatzbezogene Daten gesammelt und bewertet. Den Rahmen geben die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel und das Arbeitsschutzgesetz vor.



# Arbeitsschutz und Prävention Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 12

### AKTUELLES

#### 04 EVIDENZ TO GO

Belebt Konkurrenz das Team?

#### 06 STUDIEN

Coronatests in Unternehmen, Fachkräfteangebot bis 2040, Gute Arbeit im Homeoffice, Flexible Arbeitsmodelle

#### 11 KURZ GESAGT

Antirassismus-Initiative für HRler

### THEMENSCHWERPUNKT

#### 14 REGELN FÜR DAS HOMEOFFICE

*Nils Backhaus / Mirko Ribbat / Anita Tisch, Dortmund / Swantje Robelski / Sabine Sommer, Berlin*

#### 22 GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG IN DER PANDEMIE

*Rupert Felder, Heidelberg*

#### 28 HYBRID-MODELL DER DEUTSCHEN BANK

*Alina Bendfeld / Sabine Payne, Frankfurt/M.*

#### 34 ORGANISATIONALE RESILIENZ

*Franziska Naumann / Detlef Kuhn, Berlin*

#### 40 ARBEITSSCHUTZ UND PRÄVENTION

Materialien für die Personalarbeit

**28 Hybrid im Job** Das neue Programm „Zukunft der Arbeit“ der Deutschen Bank eröffnet den Beschäftigten mehr Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort. Grundlage sind schon länger bestehende Betriebsvereinbarungen zu Homeoffice und mobilem Arbeiten.



34

**Mentale Gesundheit** Unter psychischen Belastungen kann die Produktivität ganzer Abteilungen leiden. Dagegen hilft, die persönliche Resilienz der Mitarbeiter zu stärken. Aber das genügt nicht: Genauso wichtig ist die organisationale Resilienz.

## HERAUSGEBER-INTERVIEW

### 42 KULTUR- UND IMAGEWANDEL

Die gesamte Bankenbranche habe es schwer, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, sagt Judith Steinhoff, Global Head of HR der Hamburg Commercial Bank. Das gilt umso mehr für die ehemalige HSH Nordbank, deren kurze Geschichte von Krisen und Skandalen geprägt war. Nun hilft der Personalbereich aufzuräumen – mit einem neuen Führungsverständnis, einem modernen Performance-Management-System, attraktiven Programmen zu Berufseinstieg und Frauenförderung sowie ganz viel Kommunikation.

*Ralf Steuer / Werner Kipp, Berlin*



## FACHBEITRÄGE

### 48 PERSONALRISIKO-MANAGEMENT

Eine Unternehmensstrategie ist nur so gut wie ihre Implementierung – und diese hängt zwingend davon ab, ob die Humanressourcen richtig identifiziert und gesteuert werden. Ein professionelles Personalrisikomanagement ist ein wichtiger Schritt auf diesem Weg.

*Thomas Berger / Annabell Schütte, Stuttgart / Jan-Paul Giertz, Düsseldorf / Rüdiger Reinhardt, Geislingen*

### 56 DIE KUNST DES VERLERNENS

Wenn ältere Mitarbeiter ausscheiden und junge nachrücken, droht der Verlust von Wissen und Kompetenzen. Gerade in der VUCA-Welt spielt der intergenerative Wissenstransfer eine große Rolle. Dabei zeigt sich: Lernen ist nicht alles – auch Verlernen kann eine Chance sein.

*Michael Christ, Mainz / Dana Schmitz, Frankfurt/M.*

## NETZWERK

### 76 HR PERSÖNLICH

Angela Wörl, Christian Hartel, Rudolf Staudigl, Georg Falterbaum, Christine Haack, Thelse Godewerth, Katja Groß, Marc Fielmann

### 79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

DearEmployee GmbH

## SERVICE

### 75 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Rüdiger Maas

### 01 EDITORIAL

### 75 INSERENTEN

68 RECHT Lohnsteuerrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht

### 09 TERMINE

### 80 VORSCHAU / IMPRESSUM

# Arbeiten von zu Hause

Aktiv gestalten,  
Chancen nutzen,  
Risiken minimieren



In der Pandemie erleben neue Arbeitsformen und insbesondere die Arbeit von zu Hause einen großen Schub. Probleme, Belastungen und Gefährdungen, die mit der Arbeit verbunden sein können, verlieren dabei ihre Sichtbarkeit. Die Verlagerung des einstigen betrieblichen Arbeitsplatzes erschwert die Umsetzung des Arbeitsschutzes. Ein Expertenteam der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zeigt in seinem Beitrag, welche Herausforderungen mit Arbeit von zu Hause verbunden sind, und gibt Empfehlungen, wie diese im Hinblick auf Arbeitsschutz und Gesundheit aktiv gestaltet und betrieblich geregelt werden kann.

DIE AUTOREN



**DR. NILS BACKHAUS** ▶  
wissenschaftlicher  
Mitarbeiter,  
BAuA, Dortmund  
▶ backhaus.nils@  
baua.bund.de



**MIRKO RIBBAT** ▶  
wissenschaftlicher  
Mitarbeiter,  
BAuA, Dortmund  
▶ ribbat.mirko@  
baua.bund.de



**SWANTJE ROBESKI** ▶  
wissenschaftliche  
Mitarbeiterin,  
BAuA, Berlin  
▶ robelski.swantje@  
baua.bund.de



**SABINE SOMMER** ▶  
Gruppenleiterin,  
BAuA, Berlin  
▶ sommer.sabine@  
baua.bund.de



**DR. ANITA TISCH** ▶  
Gruppenleiterin,  
BAuA, Dortmund  
▶ tisch.anita@  
baua.bund.de

Im Jahr 2020 stellte die SARS-CoV-2-Epidemie die Arbeitswelt und mit ihr den Arbeitsschutz vor bislang unbekannte Herausforderungen. In den Betrieben mussten die Anstrengungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz deutlich verstärkt werden, um Infektionen am Arbeitsplatz zu vermeiden (Robelski et al. 2020). Auch neue Arbeitsformen wie die Arbeit von zu Hause, die bereits in den vergangenen Jahren zunehmend Verbreitung erfahren hat, erlebten einen großen Schub (Backhaus et al. 2020).

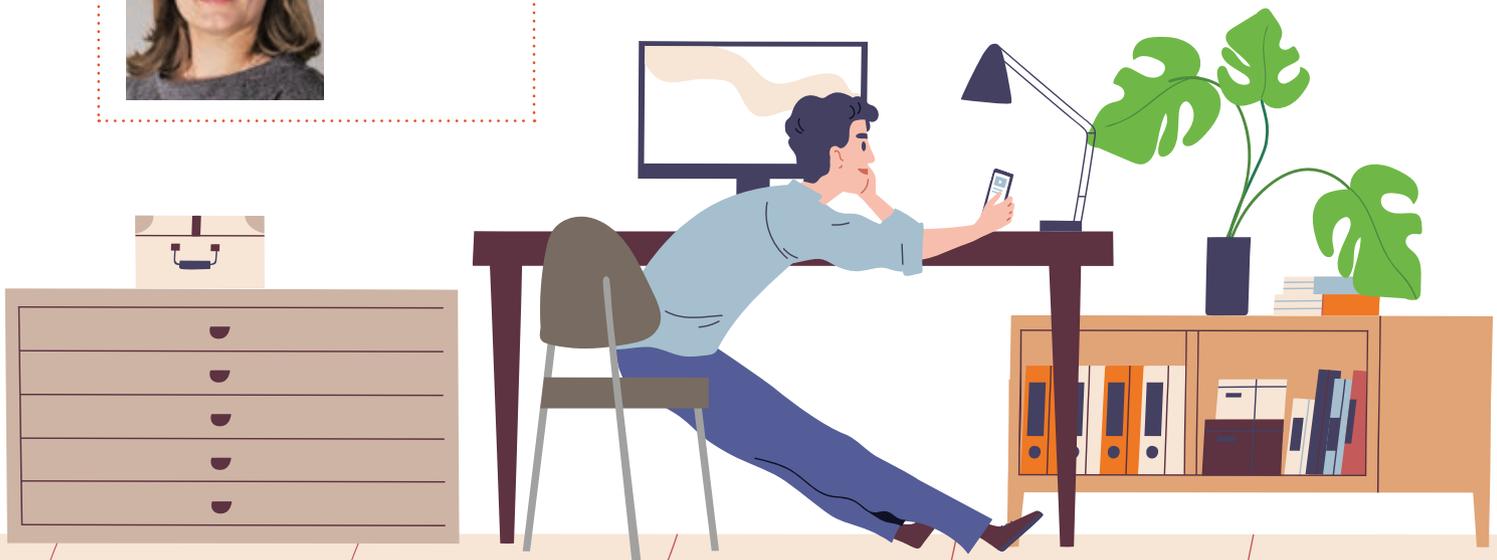
Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) sowie die Digitalisierung erlauben es immer mehr Beschäftigten, unabhängig von einem festen Arbeitsplatz tätig zu werden. Dies erleichtert es, in der aktuellen Coronakrise die Ansteckungen und Infektionen in den Betrieben sowie auf dem Arbeitsweg zu reduzieren (Alipour et al. 2020). Dennoch gehen mit der ortsflexiblen Arbeit verschiedene Anforderungen an deren sichere und gesunde Gestaltung, Personalführung und die Beschäftigten einher.

**RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN ORTSFLEXIBLER ARBEIT**

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) verortet die Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten beim Arbeitgeber. Es ist dessen Auftrag, Gefährdungen und Unfällen vorzubeugen sowie möglichst schädigungs- und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen herzustellen. Unterstützung bieten nach dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie Arbeitsmedizinerinnen und Arbeitsmediziner.

Der Arbeitsschutz gewinnt in Zeiten der Epidemie an Bedeutung. Die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel (BAuA 2020) und ihre Ergänzungen liefern konkrete Hinweise zur Gestaltung des Arbeits- und Infektionsschutzes in der Krise. Neben der Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung mit besonderem Fokus auf Aufgaben- und Arbeitszeitgestaltung sowie der Arbeitssituation (u.a. Licht- und Lärmverhältnisse) im Homeoffice wird in dieser auch der Personalführung eine wichtige Rolle beigemessen. Das geltende Regelwerk entfaltet seine Wirkung jedoch erst mit der jeweiligen betriebsspezifischen Anwendung.

Die Verlagerung des betrieblichen Bildschirmarbeitsplatzes und die stärkere Nutzung mobiler Arbeitsmittel stellen den Arbeitsschutz vor große Herausforderungen.



Die Arbeit von zu Hause birgt sowohl für Beschäftigte als auch Betriebe Chancen und Risiken. Entscheidend ist die konkrete Gestaltung vor Ort.

Die Arbeitsschutzgesetzgebung erlaubt eine angemessene Ausgestaltung der Arbeit außerhalb der Betriebsstätte. Verschiedene Formen der Arbeit von zu Hause gehen dabei mit einem unterschiedlichen Regelungsgrad und unterschiedlichen Anforderungen an die Gestaltung der Arbeit einher:

- ▶ **Telearbeit** ist in der Arbeitsstättenverordnung (vgl. § 2 Abs. 7 ArbStättV) verankert und umfasst einen fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatz im Privatbereich des oder der Beschäftigten. Über die Arbeitszeit und Dauer der Einrichtung des Telearbeitsplatzes besteht eine arbeitsvertragliche Festlegung. Die benötigte Ausstattung wird durch den Arbeitgeber gestellt. Bei der Ausgestaltung gelten weitgehend die Voraussetzungen an äquivalente Bildschirmarbeitsplätze im Betrieb.
- ▶ **Mobiles Arbeiten** (vgl. SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel, Abschnitt 2.2) beschreibt die sporadische und nicht unbedingt ganztägige Arbeit mit einem PC oder tragbaren Bildschirmgerät. Im Gegensatz zu Homeoffice (s.u.) ist die Arbeit dabei nicht an den Privatbereich der Beschäftigten gebunden.
- ▶ **Homeoffice** (vgl. SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel, Abschnitt 2.2) ist eine Form des mobilen Arbeitens und umfasst eine zeitweilige Tätigkeit im Privatbereich des Beschäftigten nach vorheriger Abstimmung.

Bei Telearbeit bestehen aufgrund der engen Orientierung am betrieblichen Bildschirmarbeitsplatz die höchsten Anforderungen an den Arbeitsschutz im Hinblick auf Organisation und Ausstattung. Das geht mit einer hohen Schutzwirkung einher. Bei mobilem Arbeiten und Homeoffice sind die Anforderungen im Hinblick auf die technische und ergonomische Ausgestaltung geringer.



Die Verlagerung des betrieblichen Bildschirmarbeitsplatzes und die stärkere Nutzung mobiler Arbeitsmittel stellen den Arbeitsschutz vor große Herausforderungen und erschweren die Gestaltung eines konkreten Arbeitsplatzes. Häufig besteht nur die Möglichkeit der Unterweisung zur Sensibilisierung der Beschäftigten. Deren Mitwirkungspflichten, die ebenfalls im Arbeitsschutzgesetz verankert sind, kommt daher ein besonders hoher Stellenwert zu. Die Verantwortung, Arbeit sicher und gesund zu gestalten, verbleibt aber bei den Arbeitgebern.

### ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN VON HOMEOFFICE

**Hybride Form gewünscht:** Die Arbeitszeitbefragung der BAuA zeigt, dass im Jahr 2019 bereits 16 Prozent der Beschäftigten in Deutschland Telearbeit beziehungsweise Homeoffice vereinbart hatten. Etwa ein weiteres Drittel der Beschäftigten arbeitete zumindest gelegentlich auch ohne Vereinbarung von zu Hause (Backhaus et al. 2019). In der SARS-CoV-2-Epidemie hat Homeoffice weiter an Bedeutung gewonnen. Viele Beschäftigte und Betriebe haben zum ersten Mal Erfahrungen mit der Arbeit von zu Hause gemacht. Andere haben das Ausmaß, in dem von zu Hause gearbeitet wird, deutlich erhöht (Frodermann et al. 2020).

Dabei waren zu Beginn der ersten Kontaktbeschränkungen die Rückmeldungen zum Homeoffice häufig positiv, insbesondere die höhere Produktivität wurde in einigen Studien berichtet (Kunze et al. 2020). Allerdings wurden auch negative Auswirkungen deutlich, insbesondere durch die gleichzeitige Kinderbetreuung und soziale Isolation (Schröder et al. 2020). Befragungen im Herbst 2020 zeigen eine Veränderung des Stimmungsbildes: Viele Beschäftigte wünschen sich nun eine hybride Form des Arbeitens von zu Hause und im Betrieb (Kunze / Zimmermann 2020).

**(Neue) Anforderungen an Führungskräfte:** Führungskräfte stellen ein Bindeglied zwischen Beschäftigten und Betrieb dar und sind maßgeblich verantwortlich für die Arbeitsgestaltung. Sie stehen vor der Herausforderung, das Arbeiten von zu Hause effektiv und gesundheitsförderlich zu gestalten. Gleichzeitig sind sie selbst mit Belastungen konfrontiert, die sich durch ortsflexibles Arbeiten ergeben. Vorgesetzte nutzen nicht nur häufiger mobile IKT, sie arbeiten auch häufiger von zu Hause (40 %) als Beschäftigte ohne Führungsrolle (17 %) (Ribbat et al. 2021).

In zeitlich und räumlich verteilten Teams sind viele Führungskräfte mit neuen Anforderungen konfrontiert. Verteilte Teams sind in der Regel schwieriger zu führen

(Hoch 2019): Die Kommunikation erfolgt häufig zeitversetzt, die für den jeweiligen Anlass angemessene Wahl des Kommunikationsmediums muss getroffen werden, fehlender Face-to-Face-Kontakt erschwert den Beziehungs- und Vertrauensaufbau, Teamdynamiken und Konflikte sind oftmals schwieriger zu managen.

Zwar können neue Medien das Führen und Managen im virtuellen Kontext er-

**Betriebliche Organisation des Arbeitens von zu Hause / Herausforderungen für Arbeitsschutzakteure:** Die mit der vermehrten Nutzung ortsflexibler Arbeitsmodelle entstehenden Herausforderungen zeichnen sich bereits vor der Epidemie ab. Dabei kristallisierte sich die „Unsichtbarkeit“ als ein zentrales Thema heraus. Bedingt durch die zunehmende Flexibilisierung verlieren Probleme, Belastungen und Gefährdungen, aber auch Gestaltungs- und Kooperations-

relevanten Leistungen, wie etwa betriebliche Netzwerke oder präsenzgebundene Angebote.

Möglichkeiten, diese Unsichtbarkeit zu überwinden, eröffnen digitale Arbeitsschutzanwendungen beziehungsweise digitale Informationsangebote zum Thema Arbeitsschutz. Eine internetgestützte Marktrecherche aus dem Jahr 2020 zeigt, dass bereits eine Vielzahl an Instrumenten existiert, mit denen sich Arbeitsschutzaufgaben, die bisher eine physische Präsenz vor Ort erforderten, mittels neuer technischer Optionen (kommunikative Vernetzung, Video- und Audioanwendungen etc.) unterstützen lassen (Schenke et al. 2020).

Digital unterstützte Arbeitsschutzanwendungen lassen sich vielfach mit weiteren betrieblichen Prozessen verknüpfen und unterstützen so eine integrierte Organisation und Gestaltung der Arbeitstätigkeiten. Bei der Einführung entsprechender digitaler Lösungen ist jedoch zu beachten, dass diese selbst Belastungen für die Beschäftigten mit sich bringen können. Zu den Belastungsfaktoren bei der Arbeit mit digitalen Medien und Technologien zählen beispielsweise potenzielle Möglichkeiten der Leistungskontrolle, aber auch Unzuverlässigkeit und Unterbrechungen (Gimpel et al. 2019).

CHANCEN UND RISIKEN DER ARBEIT VON ZU HAUSE		
	CHANCEN	RISIKEN
aus Sicht der Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion von Pendelzeiten / Fahrtzeiten zur Arbeit</li> <li>• Mehr Zeitflexibilität</li> <li>• Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</li> <li>• Höhere Autonomie und Handlungsspielraum bei den Aufgaben</li> <li>• Weniger Störungen und Unterbrechungen, konzentriertes Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entgrenzung bzw. Vermischung von Privatleben und Beruf</li> <li>• Ausdehnung der Arbeitszeit in den Feierabend (Überstunden)</li> <li>• Hohe Arbeitsintensität</li> <li>• Soziale Isolation</li> <li>• Kommunikationshürden und mangelnde informelle Kommunikation</li> <li>• Langes Sitzen</li> <li>• Gestaltung des Arbeitsplatzes</li> </ul>
aus Sicht der Betriebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Attraktivität für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber; auch: größere räumliche Reichweite</li> <li>• Höhere Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen und geringere Fluktuation</li> <li>• Produktive, gesunde, zufriedene und motivierte Beschäftigte (bei guter Gestaltung)</li> <li>• Weniger Ausfall von Arbeitsstunden aufgrund von Staus (Pkw) und Verspätungen im ÖPNV</li> <li>• Einsparungen durch geringeren Büroraumbedarf</li> <li>• In der SARS-CoV-2-Epidemie: bessere Einhaltung der Abstands- und Hygieneregeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierigkeiten, den Kontakt zwischen Beschäftigten, Führungskräften und ggf. Kundschaft aufrechtzuerhalten</li> <li>• Höhere Anforderungen an die Kommunikation</li> <li>• Technische Hürden (mangelnde digitale Infrastruktur)</li> <li>• Höhere Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit</li> </ul>

Quelle: Tisch et al. Abb.

leichtern; allerdings erfordert das Führen von verteilten Teams in der Regel mehr Zeit (Liao 2017). Neben Belastungen wie Zeitdruck und Arbeitsverdichtung können Führungskräfte mit einer Reihe von kognitiven und emotionalen Belastungen konfrontiert werden. Da gerade die räumliche Trennung Konflikte in Teams wahrscheinlicher macht, kommt dem Aushandeln von Kompromissen und dem Konfliktmanagement eine besondere Bedeutung zu (Scott / Wildman 2016).

möglichkeiten ihre Sichtbarkeit, wodurch die Umsetzung des Arbeitsschutzes erschwert wird (Janda / Guhleman 2019).

Es entsteht ein Spannungsfeld von „Zugriff“ und „Zugang“: Arbeitsschutzakteure haben mit zunehmender räumlicher Flexibilität nur noch eingeschränkten Zugriff auf Beschäftigte, um für Aspekte des Arbeitsschutzes zu sensibilisieren. Gleichzeitig erleben Beschäftigte einen eingeschränkten Zugang zu verschiedenen arbeitsschutz-

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE BETRIEBLICHE GESTALTUNG

Die Arbeit von zu Hause ist sowohl für Beschäftigte als auch Betriebe mit verschiedenen Chancen und Risiken verbunden (Abb.). Dabei bestimmt die konkrete Gestaltung im Betrieb, inwieweit die Chancen genutzt und die Risiken abgewendet werden können. Gut gestaltete Arbeit von zu Hause beziehungsweise sicheres und gesundes Arbeiten von zu Hause ist dabei insbesondere gekennzeichnet durch:

**Klare betriebliche Regelungen:** Damit die Vorteile des ortsflexiblen Arbeitens zum

Tragen kommen, sollten konkrete Vereinbarungen im Betrieb einen Gestaltungsrahmen für die Arbeit von zu Hause setzen. In diesem Zusammenhang zeigt eine Untersuchung verschiedener Betriebsvereinbarungen zum ortsflexiblen Arbeiten deutliche Unterschiede im Regelungsumfang auf und verdeutlicht, dass zentrale Aspekte wie die Führung bei ortsflexibler Arbeit oder die Regelung von Erreichbarkeit und Anwesenheitszeiten seltener thematisiert werden als beispielsweise organisatorische Aspekte (Mierich 2020).

Empirische Befunde zeigen zudem, dass mit einer Regelung der Arbeit von zu Hause Anforderungen und Ressourcen in eine Balance gebracht werden können und keine negativen Aspekte für Gesundheit, Wohlbefinden und Work-Life-Balance erkennbar sind. Ohne Vereinbarung hingegen wird ein negativer Zusammenhang mit dem Wohlbefinden und der Gesundheit von Beschäftigten beobachtet (Backhaus et al. 2019; Wöhrmann et al. 2020).

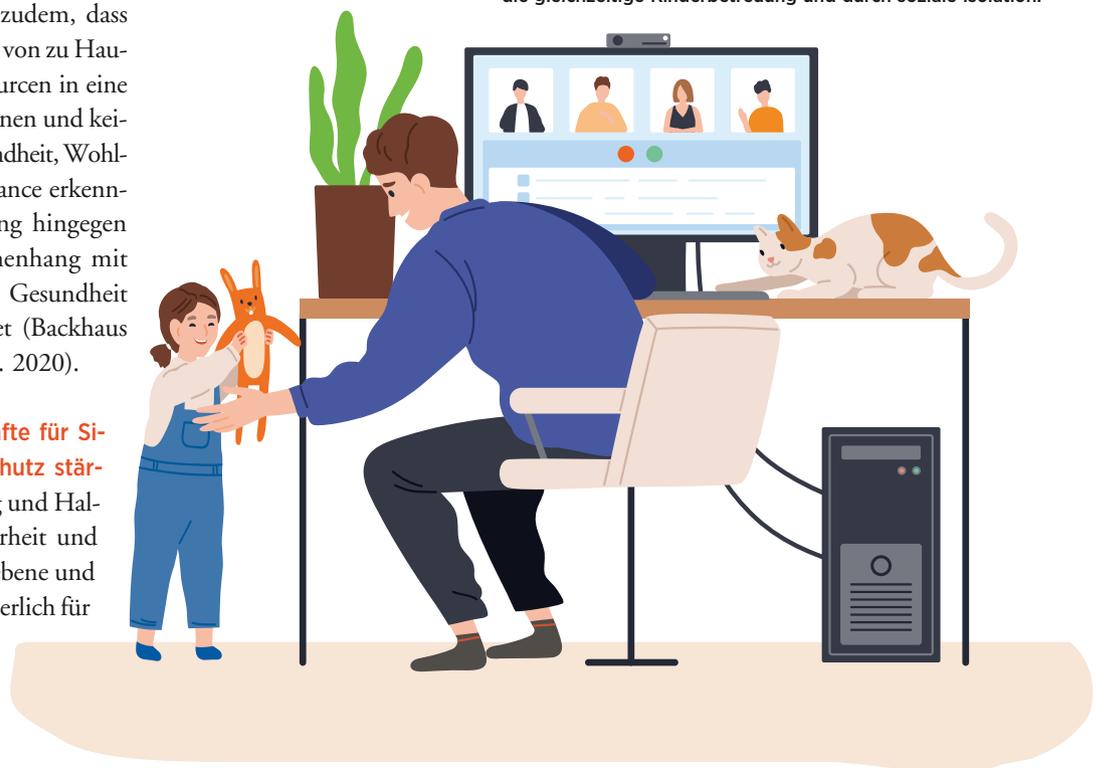
**Sensibilität der Führungskräfte für Sicherheit und Gesundheitsschutz stärken:** Eine positive Einstellung und Haltung sowie Wissen zu Sicherheit und Gesundheit auf der Leitungsebene und bei Führungskräften sind förderlich für die Umsetzung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes (Elke et al. 2015). In einer Betriebsbefragung aus dem Jahr 2015 gaben jedoch nur rund 40 Prozent der Betriebe an, ihre Führungskräfte speziell zum Arbeitsschutz zu schulen (Hägele / Fertig 2018).

Um ihrer Rolle und Bedeutung bei der sicherheits- und gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten gerecht werden zu können, sollten Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen noch stärker als Zielgruppe von arbeitsschutzbezogenen Fort- und Weiterbildungsangeboten in den Blick genommen werden.

**Zusammenarbeit und Kooperation aller betrieblichen Akteure:** Gezielte Kompetenzentwicklung, Autonomie bei der Arbeitsgestaltung und vertiefter Beziehungsaufbau zwischen Führungskräften und den Teammitgliedern sind wichtige Ressourcen, um die Chancen von orts- und zeitflexibler Arbeit nutzen zu können. Für die Gesundheit von Führungskräften und die ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es daher wichtig,

Bei orts- und zeitflexibler Arbeit kommt es auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung an. Hierfür müssen in den Betrieben klare Regeln formuliert werden, etwa zur Arbeitszeitgestaltung oder zum Thema Erreichbarkeit. Ein zentrales Instrument der innerbetrieblichen Kooperation und Zusammenarbeit ist daher die betriebliche Mitbestimmung, der auch in Zeiten der Epidemie eine wichtige Funktion zukommt (Schroeder 2020). Darüber hinaus tragen ganz generell

Zu Beginn der ersten Kontaktbeschränkungen waren die Rückmeldungen zum Homeoffice häufig positiv. Allerdings wurden auch negative Auswirkungen deutlich, insbesondere durch die gleichzeitige Kinderbetreuung und durch soziale Isolation.



- ▶ die geeigneten technischen und organisationalen Rahmenbedingungen (wie bspw. eine ausreichende und bedarfsgerechte technische Ausstattung, Strategien und Regeln als verlässliche Handlungsgrundlage für Führungskräfte und Beschäftigte oder die Gewährleistung eines transparenten Feedback- und Informationsflusses) bereitzustellen,
- ▶ Rollen und Anforderungen klar zu definieren
- ▶ sowie die notwendige Qualifizierung zu ermöglichen (Hoch 2019).

Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte zu gut gestalteter Arbeit bei. Förderlich ist dabei insbesondere auch ein direkter Zugang dieser Personengruppen zur Unternehmensleitung (Trimpop et al. 2012).

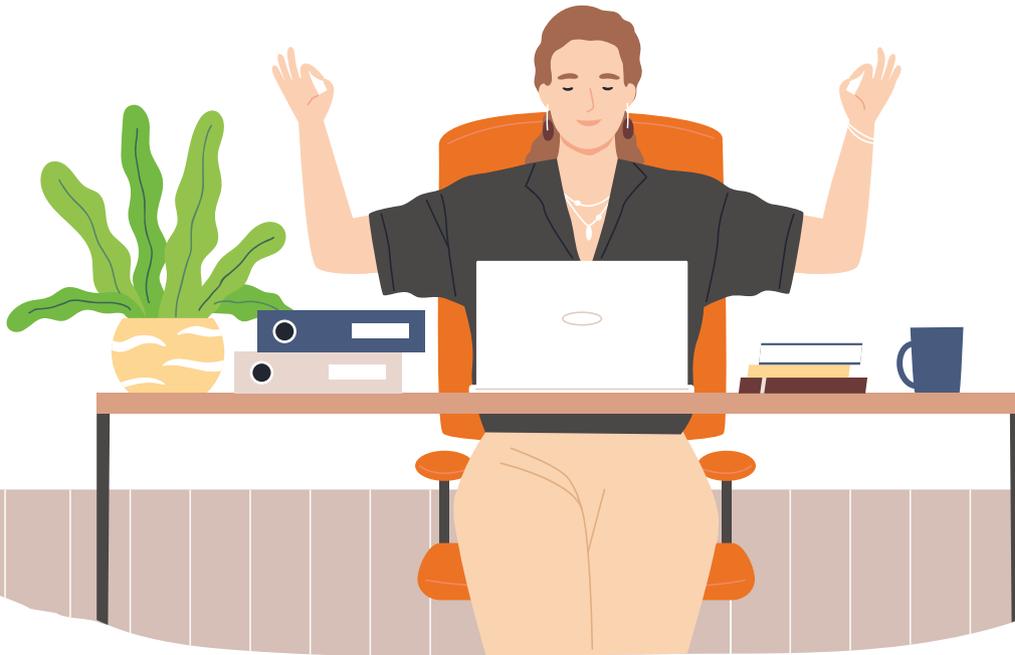
## FAZIT UND AUSBLICK

Seit Beginn der SARS-CoV-2-Epidemie hat das Arbeiten von zu Hause einen deutlich höheren Stellenwert im Arbeitsalltag erhalten und wird nach der Krise nicht mehr wegzudenken sein. Um ein gesundes

Arbeiten von zu Hause zu ermöglichen, müssen förderliche betriebliche Rahmenbedingungen geschaffen und Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

es, diese Erfahrungen zu nutzen und die sichere und gesunde Gestaltung von Arbeit, die zu Hause stattfindet, nachhaltig in den Betrieben zu verankern. •

**Da gerade die räumliche Trennung Konflikte in Teams wahrscheinlicher macht, kommt dem Aushandeln von Kompromissen und dem Konfliktmanagement eine besondere Bedeutung zu.**



für den Arbeitsschutz sensibilisiert und geschult werden. Nur so können mögliche Risiken der ortsflexiblen Arbeit reduziert und deren Chancen ausgeschöpft werden.

Zu berücksichtigen ist auch, dass es Beschäftigte gibt, deren Tätigkeiten nicht von zu Hause oder mobil umgesetzt werden können. Insbesondere wenn die Arbeit von zu Hause als Flexibilitäts- und Vereinbarkeitsinstrument zur Verbesserung der Work-Life-Balance eingesetzt wird, sollten für nicht mobil oder nicht von zu Hause arbeitende Beschäftigte alternative Angebote geschaffen werden, um organisationale Ungerechtigkeiten zu vermeiden.

In der Epidemie haben viele Arbeitgeber das Thema Arbeitsschutz zur Chefsache gemacht und erkannt, dass Betriebe insbesondere durch die Unterstützung ihrer geschulten Fachkräfte einen wichtigen Beitrag für den Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit leisten. Jetzt gilt

**Literatur**

Alipour, J.-V. et al. (2020). My home is my castle – The benefits of working from home during a pandemic crisis: Evidence from Germany. ifo Working Paper 329

Backhaus, N. et al. (2020): Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter?, [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&cv=6](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.pdf?__blob=publicationFile&cv=6) (Stand: 3.2.2021)

Backhaus, N. et al. (2019). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland, [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Telearbeit-2.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&cv=4](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Telearbeit-2.pdf?__blob=publicationFile&cv=4) (Stand: 3.2.2021)

BAuA (2020): SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel, [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/SARS-Cov-2-Arbeitsschutzregel.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&cv=11](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/SARS-Cov-2-Arbeitsschutzregel.pdf?__blob=publicationFile&cv=11) (Stand: 3.2.2021)

Elke, G. et al. (2015): Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung. Vergleichende Analyse der Prädiktoren und Moderatoren guter Praxis, Dortmund

Frödermann, C. et al. (2020). Online-Befragung von Beschäftigten: Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat, in: IAB-Kurzbericht, 13

Gimpel, H. et al. (2019): Gesund digital arbeiten?! Eine Studie zu digitalem Stress in Deutschland, St. Augustin

Hägele, H. / Fertig, M. (2018): GDA-Dachevaluation. 1. Zwischenbericht: Auswertung der Betriebs- und Beschäftigtenbefragungen

Hoch, J. E. (2019). Managing distributed work. Theorizing an IPO framework; in: Landers, R. N. (Hg.): The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior, Cambridge, 419-440

Janda, V. / Guhlemann, K. (2019): Sichtbarkeit und Umsetzung – die Digitalisierung verstärkt bekannte und erzeugt neue Herausforderungen für den Arbeitsschutz, [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Digitalisierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&cv=9](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Digitalisierung.pdf?__blob=publicationFile&cv=9) (Stand: 3.2.2021)

Kunze, F. et al. (2020): Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Policy Paper 2

Kunze, F. / Zimmermann, S. (2020): Konstanzer Homeoffice Studie, [www.polver.uni-konstanz.de/kunze/konstanzer-homeoffice-studie/](http://www.polver.uni-konstanz.de/kunze/konstanzer-homeoffice-studie/) (Stand: 3.2.2021)

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective, in: Human Resource Management Review, 27 (4), 648-659

Mierich, S. (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten, Düsseldorf, [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=9057](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9057)

Ribbat, M. et al. (2021): Führen und Managen im digitalen Wandel: Anforderungen und Ressourcen, [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Preprint/Fuehrung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&cv=11](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Preprint/Fuehrung.pdf?__blob=publicationFile&cv=11) (Stand: 3.2.2021)

Robelski, S. et al. (2020): Betrieblicher Arbeitsschutz in der Corona-Krise, [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Betrieblicher-Arbeitsschutz-Corona.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&cv=7](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Betrieblicher-Arbeitsschutz-Corona.pdf?__blob=publicationFile&cv=7) (Stand: 3.2.2021)

Schenke, T. et al. (2020): Ergebnisse der Marktrecherche zum Thema E-Arbeitsschutz, [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Gd104.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&cv=5](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Gd104.pdf?__blob=publicationFile&cv=5) (Stand: 3.2.2021)

Schröder, C. et al. (2020): Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich, in: DIW aktuell, 41

Schroeder, W. (2020): Machtfrage Homeoffice: Mobiles Arbeiten bringt Gewerkschaften in ein Dilemma, in: WZB-Mitteilungen, 170, 27-29

Scott, C. P. R. / Wildman, J. L. (2016): Culture, communication, and conflict: A review of the global virtual team literature; in: Wildman, J. L. / Griffith, R. L. (Hg.): Leading global teams, Wiesbaden, 13-32

Trimpop, R. et al. (2012): Sifa-Langzeitstudie – Tätigkeiten und Wirksamkeit der Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Dresden

Wöhrmann, A. M. et al. (2020): BAuA-Arbeitszeitbefragung: Pendeln, Telearbeit, Dienstreisen, wechselnde und mobile Arbeitsorte, [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2452.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&cv=6](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2452.pdf?__blob=publicationFile&cv=6) (Stand: 3.2.2021)



# Kommunikation ist in der Transformation das A und O

Judith Steinhoff, Global Head of HR  
der Hamburg Commercial Bank,  
über den tiefgreifenden Wandel  
einer ehemaligen Landesbank

2018 wurde die HSH Nordbank an Private-Equity-Investoren verkauft, seit 2019 firmiert sie als Hamburg Commercial Bank (HCOB). Die ehemalige Landesbank hat ihr Geschäftsmodell und ihre Strukturen in kurzer Zeit radikal verschlankt. Für HR eine doppelte Herausforderung: Neben der Transformation des Unternehmens musste sich der Personalbereich der Frage stellen, mit welchen Prozessen er tatsächlich Mehrwert schafft.

**Frau Steinhoff, die Hamburg Commercial Bank ist die erste deutsche Landesbank, die sich zu einer privaten Bank wandelt. Wie sieht Ihre neue Geschäftsstrategie aus?**

**JUDITH STEINHOFF** Die Hamburg Commercial Bank hat in den vergangenen gut zwei Jahren eine tiefgreifende Transformation durchlaufen, von einer öffentlich-rechtlichen Landesbank zu einem weit überwiegend von anglo-amerikanischen Private-Equity-Investoren gehaltenen Spezialfinanzierer. Wir haben seit der Privatisierung unsere Geschäftsstrategie fokussiert, alle unsere Prozesse auf den Prüfstand gestellt und unsere Organisationsstrukturen verschlankt. Heute ist die Bank mit einer Bilanzsumme von 34 Milliarden Euro deutlich kleiner und wird zunehmend profitabler. Das liegt zum einen daran, dass wir unser Neugeschäft nach klaren Rentabilitätskriterien abschließen. Zum anderen wird die Bank sehr umsichtig gesteuert und bereits frühzeitig, vor der Covidkrise, wurden die Risikopositionen massiv reduziert. Unsere Kerngeschäftsfelder sind Commercial Real Estate, Shipping sowie Projektfinanzierungen für Energy und Infrastructure. Auch im fokussierten nationalen wie internationalen Corporate Banking sind wir aktiv.

**Wie haben Sie in der Transformation die Balance gefunden zwischen Arbeitnehmerinteressen und unternehmerischen Zielsetzungen?**

**STEINHOFF** In Zeiten von Niedrigzins und Rezession ist es nahezu für die gesamte Bankenbranche eine Notwendigkeit, die Kostenstrukturen radikal zu optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Daneben

haben unsere Eigentümer eine klare Erwartungshaltung an die Profitabilität der Bank. Um die Kosten zu senken, haben wir massiv unsere Sachkosten gesenkt und wir mussten auch die Anzahl der Mitarbeiter\*innen signifikant reduzieren. Das ist in einer nicht produzierenden Branche wie der unseren, in der es zum Teil auf sehr spezielles Know-how ankommt, eine ganz besondere Herausforderung. Ein Stellenabbau betrifft nicht nur jene, die das Haus verlassen, sondern auch die verbleibende Belegschaft. Daher gilt es, Perspektiven aufzuzeigen und als Arbeitgeber attraktiv zu sein, und ich denke, wir haben da eine gute Balance gefunden. Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden – vor allem bei jungen Leuten –, kämpft die gesamte Bankenbranche. Erfolgskritisch für unsere Personalarbeit ist es, Zukunftsthemen zu besetzen und das richtige Timing zu finden. Wir haben beispielsweise unsere Employer-Branding-Kampagne erst gestartet, nachdem wir einen Großteil des Abbaus bereits hinter uns hatten. Den Zeitpunkt des Roll-outs haben wir im Vorwege sehr genau austariert.

**Eine große Transformation bietet die Chance, vieles neu zu denken. Sie haben ein neues Performance Management aufgesetzt. Wie sieht das aus?**

**STEINHOFF** Unser Performance-Management-System war relativ alt und nicht mehr zeitgemäß. Daher haben wir bereits zu Beginn der Transformation und unter Einbindung des Betriebsrats überlegt, welche Qualifikationen wir neben den fachlichen Anforderungen von unseren Kolleginnen und Kollegen zukünftig erwarten. In einem umfassenden Diskurs wurden acht über-

fachliche Kompetenzen entwickelt: Kundenfokus, Verbindlichkeit, Effizienz, unternehmerisches und neues Denken, Flexibilität, Inspiration und Kooperation.

## **EIN UMFASSENDES BILD DER BELEGSCHAFT BEKOMMEN**

Ein paar Beispiele: Mit neuem Denken meinen wir Offenheit und Mut. Das zieht sich wie ein roter Faden durch unsere Story und fließt in unsere Employer Brand ein. Effizienz meint für uns, wir nutzen unsere Ressourcen ergebnisorientiert und nachhaltig. Inspirierend heißt, wir begeistern, handeln fair, vorbildlich und fördern Vielfalt. Auf diese Kompetenzen kommt es uns an und sie spiegeln, was wir von unseren Mitarbeitenden erwarten. Ein weiteres wichtiges Ziel unseres Performance Management: Wir wollen ein umfassendes Bild über unsere Belegschaft bekommen. Wo stehen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Leistung und Potenzial? In unseren Personalkonferenzen beraten wir über die Ergebnisse und nehmen sie als Basis für Entwicklungsmaßnahmen, die Neubesetzung freiwerdender Stellen und die Förderung von Talenten.

**Wie fördern Sie die Frauen im Unternehmen?**

**STEINHOFF** Das Thema Frauenförderung ist uns enorm wichtig, sodass der Vorstand im vergangenen Jahr ein umfangreiches Maßnahmenpaket beschlossen hat, darunter auch eine Quote. Innerhalb von vier Jahren sollen 33 Prozent der Bereichsleitungen, also der obersten Managementebene unterhalb des Vorstands, und der Abtei-



**Judith Steinhoff** ist Global Head of HR der HCOB. Ihre Karriere beim Vorgängerinstitut der Bank begann sie als Syndikusanwältin in der Rechtsabteilung, 2001 wechselte sie in den Geschäftsbereich für gewerbliche Immobilienfinanzierungen. Sie baute dort zunächst das Team „Investoren Nord-Amerika“ auf, verantwortete 2007 die „Internationale Kreditanalyse und Strukturierung“ und berichtete ab 2008 als Bereichsleiterin direkt an den Marktvorstand. 2010 wechselte Steinhoff als stellvertretende Leiterin ins HR der Bank, 2013 übernahm sie die Leitung des Bereichs.

lungs- sowie Senior-Expert\*innen-Funktionen mit Frauen besetzt werden. Derzeit sind drei der 17 Bereichsleiter\*innen weiblich. Auf der Führungsebene darunter sowie der Senior-Expert\*innen-Ebene liegt der Anteil bei etwa 20 Prozent. Da ist noch ein Weg zu gehen. Wir werden in Zukunft, als kleinere Bank, mit deutlich weniger Mitarbeiter\*innen, schlicht nicht mehr so viele Führungspositionen haben. Deshalb ist uns der Karrierepfad zur Senior-Expertin besonders wichtig. Die Einführung fester Quoten, an denen wir die Führungskräfte auch messen, ist ein gewaltiger Schritt nach vorne. Und es gibt weitere Maßnahmen: Wir werden Jobsharing ermöglichen, sodass sich zwei Personen eine Stelle teilen können. In unseren Personalkonferenzen haben wir Potenzial- und Topleistungsträgerinnen aus allen Bereichen der Bank identifiziert, denen wir in den nächsten Wochen ein Mentorenprogramm anbieten. Flankiert werden diese Kernpunkte unseres Diversityprogramms von dem Einsatz einer genderneutralen Sprache, um die Sensibilität für dieses wichtige Thema zu stärken.

**In der Transformation gehen in der Regel die Jüngeren, wodurch häufig eine demografische Schieflage entsteht. Ist das bei Ihnen auch so? Und wenn ja, wie begegnen Sie dem?**

**STEINHOFF** Wir sind mit gut 48 Jahren Durchschnittsalter eine relativ alte Bank. Das bringt viel Erfahrung und Know-how in die Bank. Aber natürlich brauchen wir auch Nachwuchs, junge Menschen mit frischen Ideen und neuen Skills. Wir schauen deshalb schon seit vielen Jahren genau darauf, wie wir Stellen nachbesetzen, um einen gu-

ten Mix zu haben. Besonders erfolgreich sind wir bei der Akquise von Trainees: Wir rekrutieren jedes Jahr 15 junge Menschen für unser anderthalbjähriges Traineeprogramm und die allermeisten wurden in den vergangenen Jahren auch übernommen. Weil wir als Geschäftsbank kein klassisches Privatkundengeschäft und keine Retail-Standarddienstleistungen anbieten, bilden wir keine Bankkaufleute mehr aus. Wir fokussieren uns daher auf duale Studierende, die sich gern bei uns bewerben, weil wir sie schnell in interessante Aufgaben und Verantwortung bringen.

**Was tragen Sie zur Arbeitgebermarke nach draußen?**

**STEINHOFF** Employer Branding beschäftigt mich seit vielen Jahren. Als HSH Nordbank haben wir schwierige Zeiten erlebt, was sich natürlich auch negativ auf unser Employer Branding ausgewirkt hat. Restrukturierungen und eine ungewisse Zukunft im Zuge des EU-Verfahrens haben uns damals als Arbeitgeber nicht gerade attraktiv gemacht. Deshalb war es mir ein Anliegen, nach dem Eigentümerwechsel mit unserem neuen Namen und unserer neuen Marke Hamburg Commercial Bank auch ein neues Arbeitgeberimage zu schaffen.

**NACHHALTIG ERFOLGREICH**

HR hat gemeinsam mit Kommunikation und Marketing im Rahmen eines agilen Projekts Markenwerte etabliert: Wir sind klar, zugewandt und verlässlich. Und unser USP ist, dass wir unternehmerisch sind. Wir packen die Dinge an und sind mutig. Mit diesem neuen Employer Branding wol-

len wir erreichen, dass sich zum einen die internen Kolleg\*innen mit unserer Bank identifizieren und dass sich zum anderen externe Kandidat\*innen bei uns bewerben. Nach dem disruptiven Wandel der Bank freue ich mich sehr, dass wir mit der Hamburg Commercial Bank nun nachhaltig erfolgreich sind. Wir sehen uns als Pioniere, die erstmals eine Landesbank privatisiert haben – und genau das soll in unserem Employer-Branding-Statement „Mutiger“ auch zum Ausdruck kommen.

**Wie gelingt es Ihnen, die Führungskräfte zu bewegen, an der Veränderung mitzuwirken?**

**STEINHOFF** Es ist ganz zentral, die Führungskräfte mitzunehmen. Nicht, weil die Mitarbeiter\*innen weniger wichtig sind, sondern weil wir sie als Vorbilder brauchen. Sie bestimmen den Ton, geben Guidance und Orientierung. Wir haben unsere Organisationsstruktur radikal verschlankt und eine komplette Ebene aus der Hierarchie genommen. Das heißt, die verbleibenden Kolleg\*innen in Leitungsfunktion führen heute mehr Mitarbeiter\*innen direkt und das geht einher mit einer neuen Kultur. Früher waren wir konzerngeprägt, mit Führungskräften, die anderen Führungskräfte unterstellt waren. Damals war es wichtiger zu delegieren, zu steuern, zu managen und zu reporten. Heute geht es sehr viel mehr darum, die Dinge „hands-on“ zu erledigen und nah an den Aufgaben und den Kolleg\*innen zu sein. Das haben wir alle gemeinsam lernen müssen. Durch die Restrukturierungen der vergangenen Jahre gab es einen gewissen Nachholbedarf bei Trainings für Führungskräfte, daher wurde ein

Leadership-Development-Programm aufgesetzt, mit dessen Inhalten sich übrigens auch unsere Vorstände intensiv befasst haben, um ein durchgängiges Verständnis sicherzustellen. Das Programm umfasst vier Module von jeweils anderthalb Tagen. Dabei geht es neben dem Führen von Teams in Veränderung unter anderem auch um Themen wie Wirksamkeit und Kommunikation. Kommunikation ist in der Transformation das A und O. Wir haben gelernt: Selbst, wenn es augenscheinlich nichts Neues zu berichten gibt, lohnt es sich zu vermitteln: „Wir sind on Track!“ Wegen Corona führen wir das Programm natürlich digital durch und nun gilt es dafür zu sorgen, dass wir die Erkenntnisse aus dem Leadership-Development-Programm in unserem Arbeitsalltag verankern.

#### Wie verändert sich HR in der Transformation?

**STEINHOFF** Wir kommen aus einer HR-Organisation mit mehreren Abteilungen und über 50 Mitarbeitenden. Wir haben unsere Führungsstrukturen gestrafft und das HR-Team um mehr als 50 Prozent reduziert. Auch HR muss sich radikal auf die wertschöpfenden Prozesse einlassen und hinterfragen: Wo schaffen wir Mehrwert und wo nicht? Die Lohn- und Gehaltsabrechnung haben wir zum Beispiel outgesourct. Und auch wenn es anfangs etwas ruckelte, wie meistens, wenn ein neuer Serviceprovider ins Spiel kommt, ist dies mittel- und langfristig eine gute und effiziente Lösung. Auch die Verwaltung der aus historischen Gründen verschiedenen betrieblichen Altersversorgungssysteme macht jetzt ein sehr erfahrener Dienstleister für uns. Und last but not least: Digitalisierung spielt auch in HR eine immer größere Rolle. Wir befinden uns mitten in einer umfangreichen Business- und IT-Transforma-



#### Von der Landes- zur Privatbank

Die Hamburg Commercial Bank AG ist die erste privatisierte Landesbank in Deutschland mit Hauptsitz in Hamburg und Präsenz in fünf weiteren deutschen Städten sowie in Athen, London und Luxemburg. Als internationaler Spezialfinanzierer liegen die Schwerpunkte der HCOB auf der Finanzierung gewerblicher Immobilien, der Projektfinanzierung von erneuerbaren Energien und Infrastruktur, Shipping und dem fokussierten Firmenkundengeschäft. Die ehemalige HSH Nordbank war 2003 aus der Fusion der Landesbanken von Hamburg und Schleswig-Holstein hervorgegangen und hatte in ihrer kurzen Geschichte mit Krisen und Skandalen zu kämpfen. Nach zur Rettung von den Ländern erhaltener Staatshilfe musste sie auf Anweisung der EU-Kommission veräußert werden. Die Bank wurde im November 2018 für rund eine Milliarde Euro an eine amerikanische Investorengruppe unter Führung des US-Hedgefonds Cerberus verkauft und firmiert seit Februar 2019 unter ihrem neuen Namen Hamburg Commercial Bank.

tion, in dessen Zuge die Bank sich für eine Public-Cloud-Lösung entschieden hat. In HR sind wir auf SAP SuccessFactors umgestiegen. Und ja, auch eine IT-Transformation ist erstmal eine Belastung.

#### SPAGAT ZWISCHEN SERVICE UND EFFIZIENZ

Aber wir stellen uns damit sehr schlank und modern auf und wir sind überzeugt,

dass sich diese Schritte auszahlen und sogar unerlässlich sind, um effizient und wettbewerbsfähig zu sein. Wir versuchen, unsere HR-Prozesse möglichst papierlos zu gestalten und standardisieren und automatisieren so viel wie möglich. Das ist ein Lernprozess für alle Seiten. Denn gleichzeitig möchte ein guter Personaler seinen internen Kunden den bestmöglichen Service bieten und die Kunden haben nachvollziehbare Wünsche und berechtigte Bedürfnisse. Für diesen Spagat zwischen Service und Effizienz braucht es eine Veränderung im Mindset. Diesen Weg beschreitet unser HR-Team ganz aktiv.

#### Was waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Transformation?

**STEINHOFF** Wo die Bank in zwei, drei oder vier Jahren stehen wird, wissen wir heute noch nicht. Ganz wichtig ist aber die Transparenz darüber, was die nächsten Schritte sind. Um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mitzunehmen, ist Kommunikation das A und O. Und dabei sind die harten Fakten nur die eine Seite. Genauso entscheidend sind Mindset und Haltung. Wir haben einen umfangreichen Strategie-Aktivierungsprozess aufgesetzt, mit dem wir die Transformation von einer ehemaligen Landesbank zu einer ambitionierten privaten Geschäftsbank aktiv fördern. Das ist mit vielen, teils radikalen Umbrüchen verbunden. Ein ganz wichtiges Format sind unsere Push-for-Result-Meetings, in denen die Führungskräfte intensiv in den Austausch gehen. Wir sind eine sehr ergebnisorientierte Bank und stehen in einem harten Wettbewerb, dazu

gehören auch manchmal schwere Entscheidungen und unangenehme Wahrheiten. Transparenz ist auch unserem CEO sehr wichtig und er nimmt dabei kein Blatt vor den Mund. Was mir besonders gefällt: Das funktioniert auch in der Gegenrichtung; unsere etwa 20 Result Agents sind Kolleginnen und Kollegen, von denen wir überzeugt sind, dass sie unseren Weg mitgehen können und wollen – und die zugleich kritische Geister sind. Deshalb geben wir ihnen Raum und ermutigen sie, auch dem Vorstand gegenüber kritisches Feedback zu geben. Das klappt hervorragend, der Vorstand trifft sich regelmäßig mit ihnen und hört zu. Dadurch konnten wir viele Themen optimieren und Schmerzpunkte erkennen.

## EIN „BIG PICTURE“ ALS INSTRUMENT IM WANDEL

Bereits vor einem Jahr haben wir von einem Profizeichner ein Big Picture malen lassen, mit unserer Historie, der aktuellen Situation und einem Zielbild, wo wir hinwollen. Es ist selbstverständlich und wichtig, nach vorne zu schauen. Aber wir wollen auch würdigen, was wir in den letzten zehn Jahren geschafft haben. Nicht viele im Markt haben an uns geglaubt, aber dieser Bank ist die Wende gelungen, mit ihren Mitarbeitenden, die sehr loyal sind und waren und die diesen zuweilen schwierigen Weg engagiert mitgegangen sind. Und um das einmal bildlich darzustellen, ist das Big Picture wirklich ein großartiges Instrument.

### Abgesehen vom neuen Einlagensicherungsfonds, welche Schritte in der Transformation sind noch zu gehen?

**STEINHOFF** Wir haben den kulturellen Wandel noch nicht abgeschlossen, falls das überhaupt möglich ist. Im dritten Jahr unserer Transformation wollen wir unsere starken KPIs halten und weiter an unserer Profitabilität arbeiten. Es geht darum, unter dem Claim „Pleasure to win“ eine Leistungskultur zu etablieren, mit Freude am

Wettbewerb und zum Wohl unserer Kunden. Dazu gehört, dass jeder das Ganze sieht und Ownership übernimmt. Wir sind da auf einem guten Weg und festigen diese Kultur immer weiter.

### Würden Sie heute etwas anders machen?

**STEINHOFF** In Restrukturierungsphasen schaut man anfangs oft darauf, wer die Key Player sind und wen man unbedingt im Unternehmen halten möchte. Im Laufe der Transformation verschieben sich diese Parameter jedoch und es kommt vor, dass manche ehemalige Leistungsträger in das neue Unternehmen eben nicht mehr passen. Heute würde ich mir als erstes die Frage stellen: Wer bringt das Talent, das Potenzial und den Willen mit, diese neue Bank mitzugestalten? Das ist für mich sicherlich so eine Lesson Learned. Mit der Weiterentwicklung nahezu sämtlicher zentraler HR-Themen bei dem gleichzeitigen Umbau unserer HR-Organisation haben wir uns sehr viel auf einmal vorgenommen – aber auf der anderen Seite haben wir auch keine Zeit zu verlieren. Wir wollten in drei Jahren – parallel zur Transformation im gesamten Haus und mit der Aufnahme in den Bundesverband der deutschen Banken – auch die wesentlichen Weichen für eine moderne Personalarbeit gestellt haben.

### Wie haben Sie persönlich die letzten Jahre erlebt?

**STEINHOFF** Ich hatte eine sehr spannende Zeit mit einer steilen Lernkurve und vielen Höhen, aber natürlich auch mit Tiefen. Über Jahre hinweg Kostenprogramme umzusetzen, geht nicht spurlos an einem vorüber – gerade, wenn man schon länger in einem Unternehmen tätig ist und viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich kennt. Zeitgleich Themen zukunftsorientiert nach vorne zu treiben, ist ein Spagat. Mit der Privatisierung und unseren anglo-amerikanischen Eigentümern ist eine neue Kultur ins Haus eingezogen, das war schon eine Umstellung zur alten Landesbankkultur. Die Mühen sind aber be-

lohnt worden: Wir haben bisher sämtliche Ziele auf unserem Transformationspfad erreicht und es macht Freude zu erleben, wie sich die Bank weiterentwickelt. Und geholfen hat mir, immer bei der Sache zu bleiben, optimistisch zu sein und die Ruhe zu bewahren.

### Sie engagieren sich seit vielen Jahren in der DGFP. Was ist Ihre Motivation?

**STEINHOFF** Ich bin in der DGFP aktiv, seitdem ich Personalleiterin bin, vor allem im Erfa-Kreis der Banken, der über die Jahre gewachsen ist und in dem viele Kolleginnen und Kollegen aus anderen Häusern mitwirken. Der vertrauliche, professionelle Austausch zu aktuellen HR-Trends und -Themen ist sehr wertvoll für mich. Wir treffen uns zweimal im Jahr, im Moment leider nur digital. Aber auch diese digitalen Netzwerktreffen der DGFP mit interessanten Referenten zu wichtigen Themen, die in kompakter Form aufgearbeitet werden, finde ich spannend. Für mich ist es wichtig, über den Horizont hinauszuschauen und zu sehen, was andere Branchen machen. Genau deshalb lese ich auch Ihr Magazin Personalführung, denn hier erfährt man, was State of the Art in HR und was Best Practice ist. Also vielen Dank dafür! Und bitte so weitermachen!

### Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führten Ralf Steuer und Werner Kipp.