



 **„Wie geht's nach dem Corona-Schock weiter?“**

Führung, HR und Bankentwicklung

Vorstands- und Personalerbefragung 2020

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	2
Management Summary.....	3
Remote Work .....	5
Führen und Entscheiden.....	6
Informieren und Besprechen .....	9
Recruiting und Personalplanung .....	13
Bankentwicklung .....	16
Abschluss .....	18
Abbildungsverzeichnis.....	22

## Einleitung

Als Anfang des Jahres aus verschiedensten Teilen der Welt von einem neuartigen, aggressiven Virus berichtet wurde, war noch nicht auszudenken, dass schon bald umfangreiche Kontaktverbote per Gesetz Einzug halten würden. Auch genossenschaftliche Finanzinstitute mussten nun Notfallpläne in Kraft setzen oder ad hoc entwerfen, falls noch nicht geschehen. Die Kunden, aber auch die Mitarbeiter durften die Filialen und Betriebsstätten vorläufig nur eingeschränkt betreten.

Um mit diesen drastischen Änderungen in der Phase des „Lockdowns“ weiter arbeiten zu können musste schnell reagiert werden. Viele Prozesse mussten neu entworfen werden, um während des Kontaktverbotes weiter zu funktionieren. Aber es gibt auch eine Zeit nach dem Lockdown. Die Führungskräfte müssen bewerten, was gut funktioniert hat und mit in das „New Normal“ übernommen werden soll.

Die GenoPersonalConsult hat Vorstände und Personalverantwortliche von genossenschaftlichen Finanzinstituten mit mindestens 500 Mio. EUR Bilanzsumme gefragt, wie sie die Entwicklung wahrgenommen haben und weiterhin einschätzen. Für den eigenen Online-Survey wurden 456 E-Mail-Adressen angeschrieben, worauf 123 Antworten in die Auswertung aufgenommen werden konnten. Es konnte vom 15.6. bis 1.7.2020 teilgenommen werden, die Teilnahme war freiwillig. Die Ergebnisse der über 40 Fragen, die in 6 Teilbereiche untergliedert sind, lesen Sie in diesem Bericht.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden für alle geschlechterspezifischen Bezeichnungen die maskulinen Formen verwendet. Gemeint sind damit jedoch Personen jeglichen Geschlechts.

## Management Summary

### Die Krise hat mobiler Arbeit einen Vorschub gegeben.

Die Studie hat ergeben, dass die Quote des mobilen Arbeitens bei Führungskräften höher lag als bei Mitarbeitern. Zusätzlich lag sie auch in den Banken mit im Vergleich größerer Bilanzsumme höher als in Banken mit kleinerer Bilanzsumme. Auch im New Normal bleibt dieser Trend erhalten, allerdings deutlich abgeschwächt. Hier sollen wieder mehr Führungskräfte und Mitarbeiter in die Betriebe zurückkehren (etwa drei Viertel aller Beschäftigten).

### Entscheidungen wurden tendenziell schneller getroffen.

Um in Krisenzeiten handlungsfähig zu sein, wurden mehr Entscheidungen direkt durch die Kompetenzträger getroffen und es gab weniger übergreifende Abstimmungen. Zu diesem Zweck wurde der Führungsstil hin zu mehr Selbstständigkeit der Mitarbeiter angepasst.

### Die Besprechung wurde hybrid und teilweise effektiver.

Alle Teilnehmer haben eher Telefon- und Videokonferenzen in Zielabgleich- und Performance-Gesprächen eingesetzt. Dies betrifft die Zeit des Lockdowns. Persönliche Kommunikation hat weiterhin eine bedeutende Rolle bei Mitarbeitergesprächen im gesamten Jahr 2020.

Es sind ebenso diese im Vergleich größeren Banken, welche generell zu verschiedenen Zwecken auf verschiedenen Hierarchieebenen eher auf Kommunikationskanäle wie Telefon- und Videokonferenzen zurückgegriffen haben. Besprechungen wurden dadurch insofern effektiver, als dass sie kürzer waren.

Etwas mehr als die Hälfte der Banken hat Standards für die Kommunikation und den Informationsfluss zu den Mitarbeitern eingesetzt. Es ist davon auszugehen, dass die Krisenstäbe der Banken hier eine Rolle spielen. Aber auch der veränderte Kontext des mobilen Arbeitens nahm Einfluss.

### Rekrutierungsprojekte haben trotz Krise einen hohen Stellenwert

Besonders die im Vergleich größeren Institute haben Ihre Recruiting-Projekte fortgeführt und dabei verstärkt auf Methoden wie Telefon- und Videointerview zurückgegriffen. Eine Minderheit berichtet, dass auf diesem Wege sogar Mitarbeiter angestellt wurden. Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer hat allerdings auch während des Lockdowns unter Einhaltung der Regeln weiterhin persönlich interviewt.

### Pandemie als Digitalisierungsoffensive – andere wichtige Projekte mussten dafür warten

Etwas weniger als die Hälfte der Teilnehmer gibt an, die Pandemie hätte keine Konsequenzen für die Unternehmensentwicklung, während ein weiteres Drittel jedoch davon ausgeht, dass sich die Unternehmensentwicklung beschleunigt. Etwa jeder sechste Teilnehmer hat eine Verlangsamung wahrgenommen. Dies betrifft vor allen Projekte mit externen Akteuren. Der Digitale Wandel wurde nach Ansicht der Teilnehmer durch die Pandemie beschleunigt, Projekte wie die Transformation zur Omnikanal-Bank erhielten einen Schub. Ebenso stieg die Nachfrage nach digitalen Angeboten durch die Kundschaft. Aber auch Konzepte für Arbeitsmodelle mit flexiblem Arbeitsort oder -zeit wurden schneller umgesetzt.

Diese Fortschritte wurden sodann in einer weiteren Frage auch als die hauptsächlichen Gewinne aus der Zeit des Lockdowns gewählt. Als größte Einschränkungen während des Lockdowns wurden der verringerte Kontakt zu den eigenen Mitarbeitern und Privatkunden gewählt, außerdem auch gesetzliche Hürden und Bürokratie.

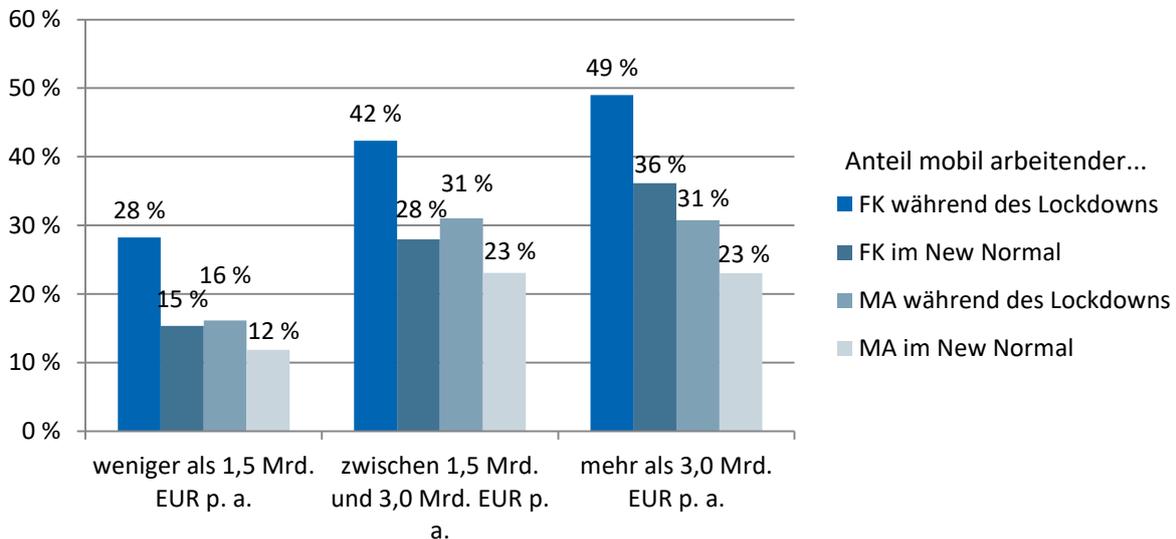
**„Räumlichkeiten [...] besser nutzen als nur zur Präsenzverwahrstätte der Mitarbeiter.“**

In das New Normal sollen mitgenommen werden: Fortschritte in der Digitalisierung, flexible Arbeitsmodelle, weniger Dienstreisen und mehr über den Telefon- und Videokanal, Improvisationsfähigkeit, der Teamgeist.

## Remote Work

Wir haben gefragt, in welchen Arbeitsformen die Führungskräfte und Mitarbeiter während des Lockdowns tätig waren. Dabei waren deutlich mehr als die Hälfte der Führungskräfte und Mitarbeiter stationär in den Bankräumen tätig. Bei ca. 40 % der Führungskräfte und bei knapp einem Viertel der Mitarbeiter war mobiles Arbeiten möglich bzw. notwendig. Auf die Frage, wie viele Führungskräfte oder Mitarbeiter auch im New Normal mobil arbeiten sollen, erhalten wir die Antwort, dass sowohl mehr Führungskräfte als auch Mitarbeiter wieder im Betrieb präsent sein sollen.

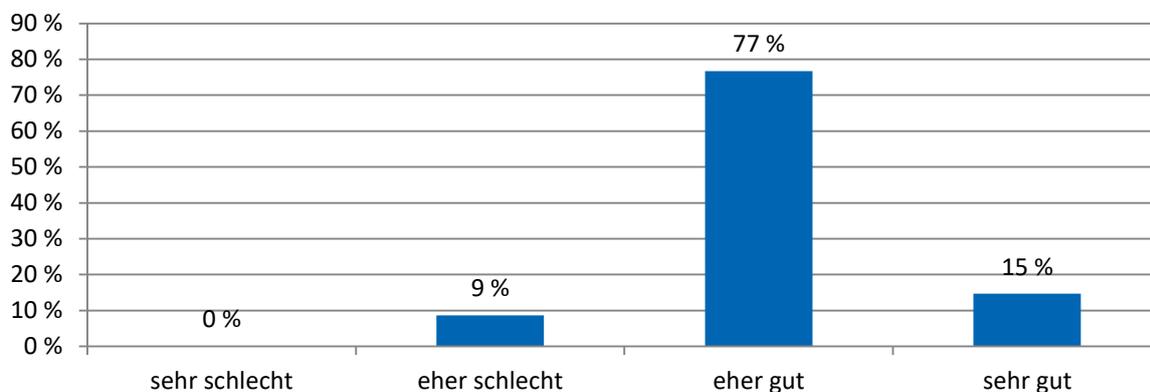
Auffällig ist die Staffelung zwischen den Bilanzsummengrößen. Institute der jeweils nächstgrößeren Kategorie haben mehr Arbeitnehmer in mobiler Arbeit. Diesen Wert wollen sie auch im New Normal höher als Banken der kleineren Kategorie halten.



**Abbildung 1:** „Wie viele Führungskräfte/Mitarbeiter haben während des Lockdowns/sollen im New Normal bis Mitte August mobil arbeiten?“ (n=111 bis 115)

## Führen und Entscheiden

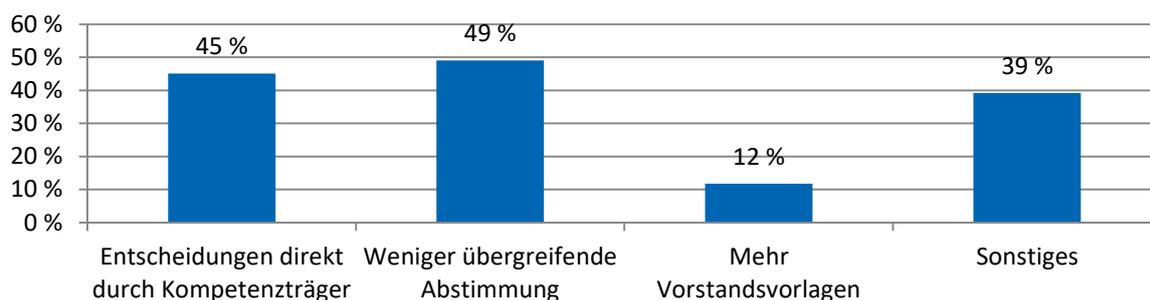
Mehr als 3 von 4 Befragten sind der Ansicht, die Führung auf Distanz habe „eher gut“ funktioniert. Nur etwa jeder Zehnte hatte den Eindruck es hätte eher schlecht funktioniert.



**Abbildung 2:** „Wie gut hat die Führung auf Distanz (Remote Leadership) während des Lockdowns funktioniert?“ (n=116)

Wir wollten auch wissen, ob Entscheidungswege in der Bank geändert wurden. Immerhin 45% aller Teilnehmer antworteten mit Ja, darunter mehrheitlich Teilnehmer ab 3 Mrd. Bilanzsumme. In der Folgefrage sollte beantwortet werden, was genau an den Entscheidungswegen geändert wurde. Dabei wurde angekreuzt, dass Entscheidungen nun von den Kompetenzträgern direkt getroffen wurden, und auch weniger übergreifende Abstimmungen stattfanden. Unter Sonstiges haben viele Teilnehmer ergänzt, dass ein Krisenstab eingesetzt wurde, welcher mit eigenen Befugnissen ausgestattet wurde. Aber auch Beschlüsse via digitale Kanäle zu ermöglichen wurde unter Sonstiges häufiger genannt.

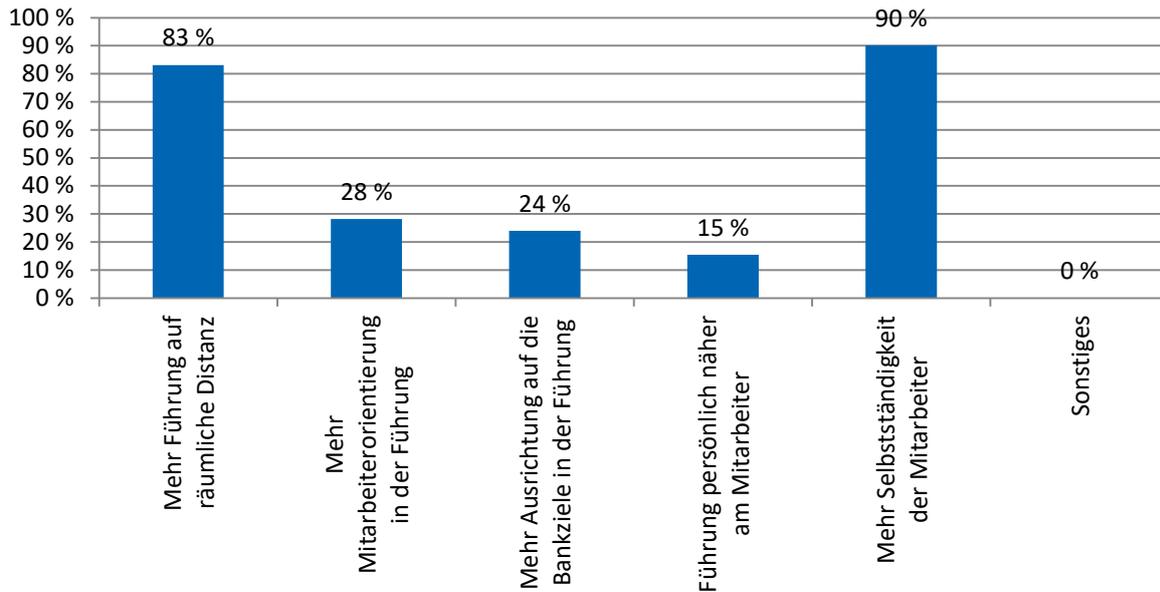
2 von 3 Befragten wollen die geänderten Entscheidungswege auch nach dem Lockdown beibehalten.



**Abbildung 3:** „Was hat die Bank an ihren Entscheidungsweisen geändert?“ (n=51, Mehrfachauswahl möglich)

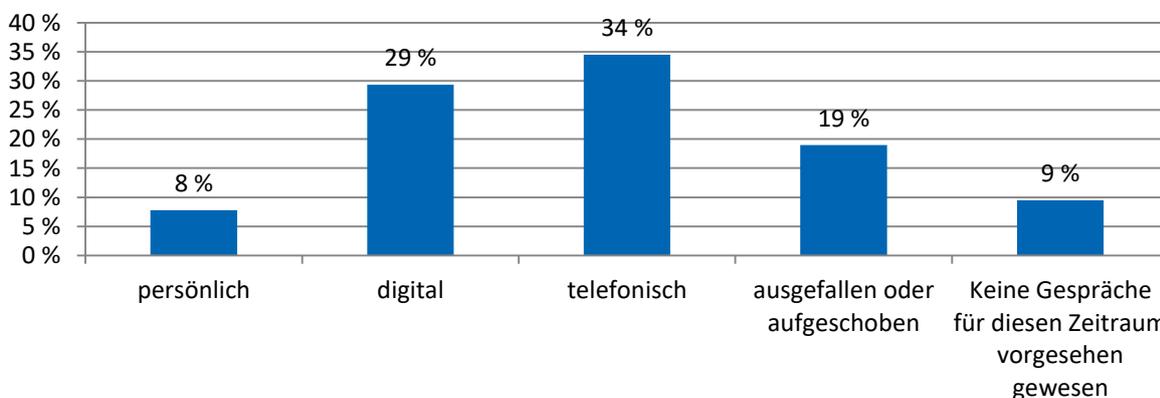
Interessiert hat uns auch, ob sich die Dauer einer Entscheidungsfindung während des Lockdowns verändert hat. Zwar berichtet etwa die Hälfte, dass die Dauer gleich geblieben ist, 40 % bestätigt jedoch, dass Entscheidungen nun schneller getroffen werden. Bei der Interpretation können wir auf die Antworten der vorweg gegangenen Frage zurückgreifen.

Weiter sind 64 % der Meinung, die Art und Weise der Mitarbeiterführung vor und nach der Pandemie wird sich voneinander unterscheiden. Wer mit Ja antwortete wurde gebeten einzuschätzen, welche Aspekte sich unterscheiden. Dabei sind 9 von 10 Teilnehmern der Ansicht, die Mitarbeiter werden selbstständiger sein, und auch mehr Führung auf Distanz gehört für 8 von 10 Teilnehmern zu den Neuerungen nach der Pandemie. Die weiteren Kategorien bleiben weit dahinter abgeschlagen.



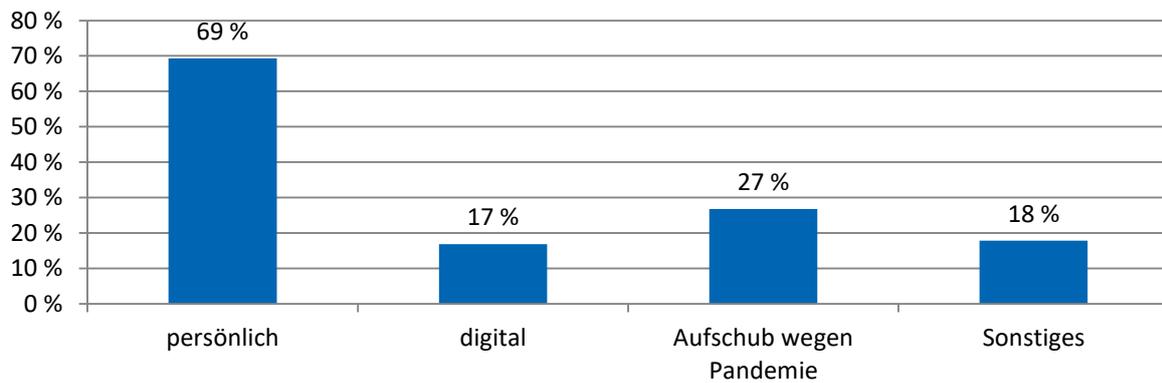
**Abbildung 4:** „Was hat die Bank an der Art und Weise, die Mitarbeiter zu führen, geändert?“ (n=71, Mehrfachauswahl möglich)

In einer weiteren Frage wurden die Teilnehmer aufgefordert anzugeben, wie Zielabgleich- oder Performance-Gespräche während des Lockdowns durchgeführt wurden. 1 von 10 Personen hatte während des Lockdowns keine Gespräche geplant, weitere 2 von 10 Personen ließen die Gespräche ausfallen oder schoben diese auf. Ein kleiner Anteil führte auch während des Lockdowns persönliche Zielabgleich-Gespräche, mehr als die Hälfte wick jedoch aus auf das Telefon oder digitale Kanäle.



**Abbildung 5:** „Wie wurden während des Lockdowns Zielabgleich- oder Performance-Gespräche durchgeführt?“ (n=116, Mehrfachauswahl möglich)

Bei 89 % aller Teilnehmer waren außerdem im Jahr 2020 Mitarbeiter-Gespräche geplant. Wir haben gefragt, wie die Mitarbeitergespräche in diesem Jahr durchgeführt werden. 7 von 10 Teilnehmern haben sie persönlich durchgeführt oder planen dies noch. Häufig werden auch Mischformen berichtet, also zum Beispiel persönlich und per Telefon, oder aber die Verantwortlichen warten auf eine Lockerung der Auflagen und möchten die Gespräche zu einem späteren Zeitpunkt nachholen.

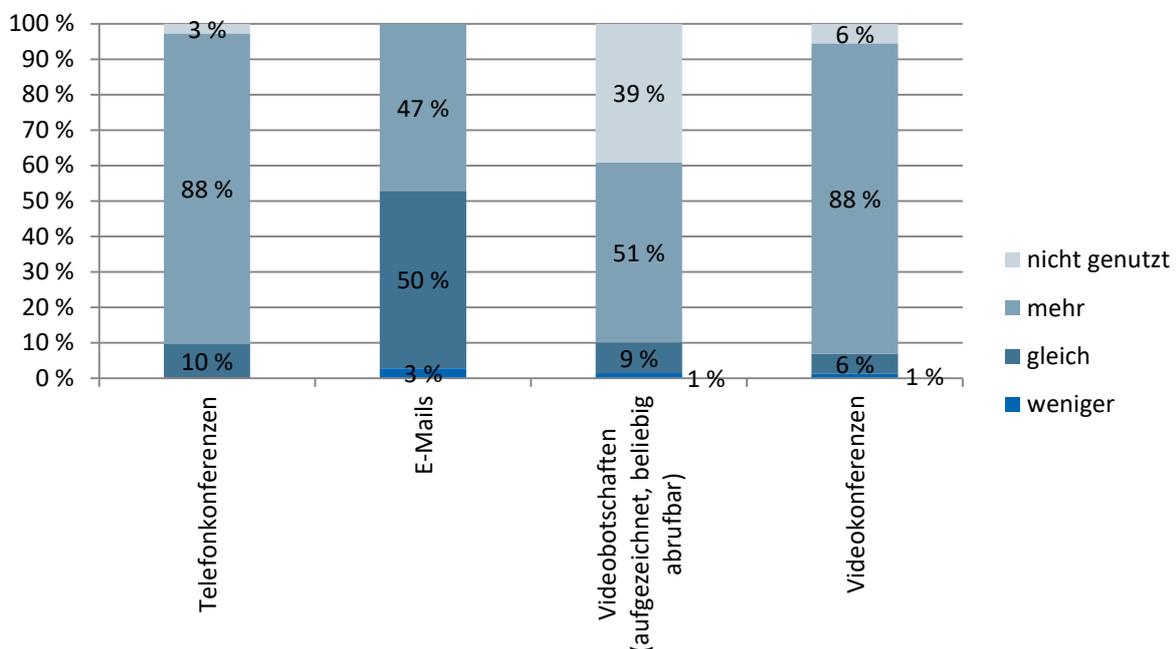


**Abbildung 6:** „Wie werden im Jahr 2020 die Mitarbeitergespräche in Ihrer Bank durchgeführt?“ (n=101, Mehrfachauswahl möglich)

## Informieren und Besprechen

69 % antworteten, sie haben während des Lockdowns Änderungen bezüglich der Kommunikation Vorstand mit den Mitarbeitern vorgenommen. Schwerpunktmäßig betrifft dies vor allem Banken ab 1,5 Mrd. EUR Bilanzsumme.

Beinahe 9 von 10 Teilnehmern melden zurück, dass es vor allem Telefon- und Videokonferenzen sind, die nun mehr geworden sind. Die Hälfte der Teilnehmer nutzen sogar aufgezeichnete Videobotschaften. Das ist gleichzeitig das Medium, dass in mehr als jedem dritten Institut überhaupt nicht eingesetzt wird. Unter Sonstiges fällt besonders häufig der Hinweis auf das Intranet bzw. die eigene Website.

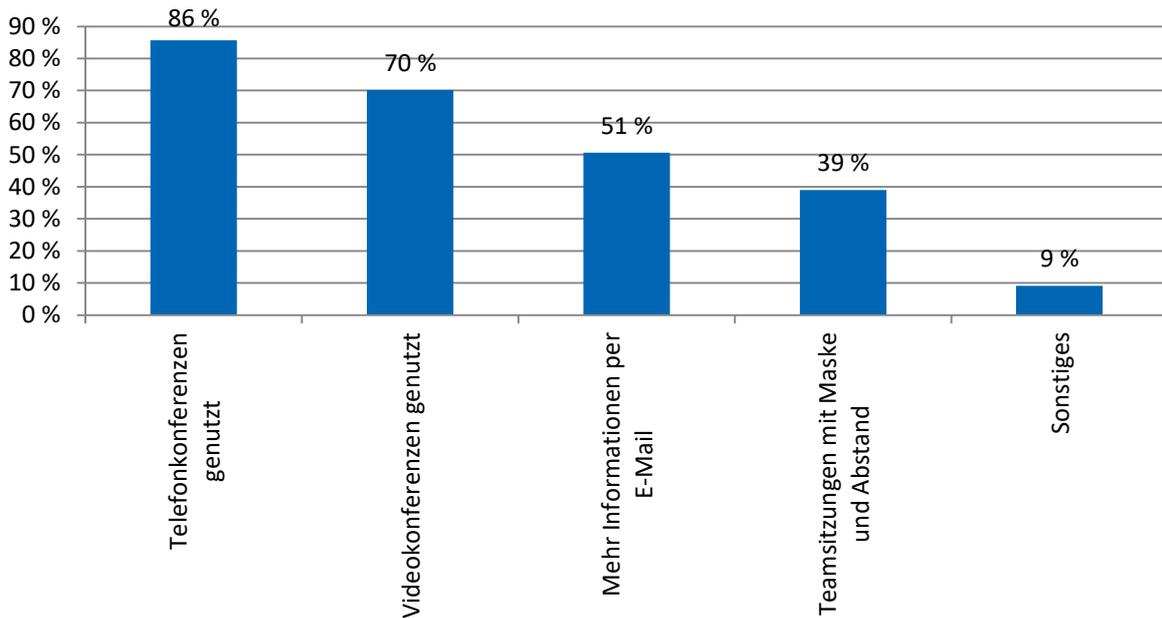


**Abbildung 7:** „Was hat die Bank an der Art und Weise, die Mitarbeiter zu informieren, geändert?“ (n=69 bis 72)

Auch hier interessierte uns wieder, ob sich auch die Frequenz beziehungsweise Häufigkeit der Kommunikation mit den Bankmitarbeitern geändert hat. Dabei verteilen sich 84 % auf die Antwort, es wurde häufiger kommuniziert.

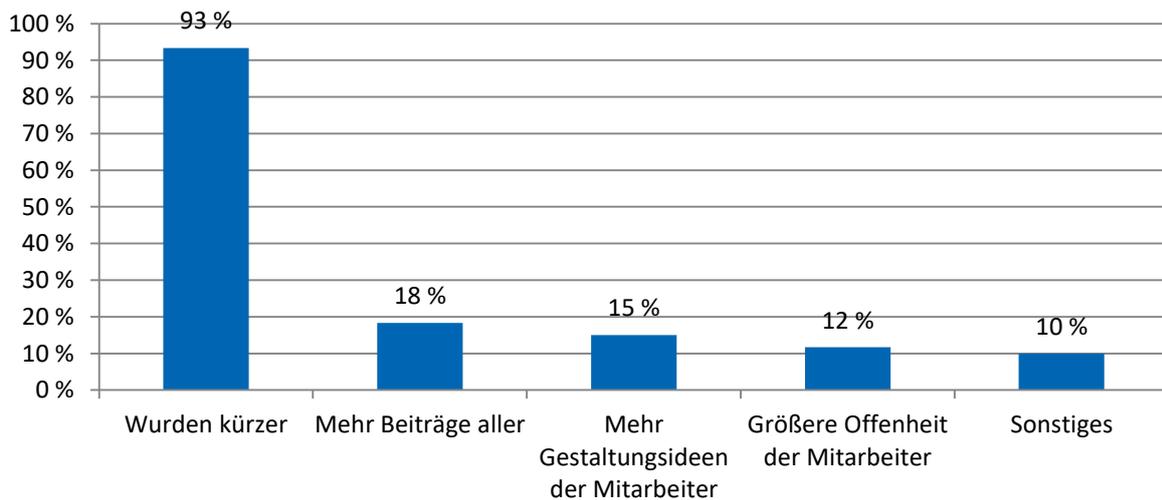
Wenngleich wir zwar mit der Umfrage Vorstände und Personalverantwortliche, also Teile des Managementteams adressieren, so nahmen wir doch die Gelegenheit wahr, auch nach der Veränderung auf der Team- und Abteilungsleiterebene zu fragen. 69 % antworten uns, dass sich auch dort etwas geändert hätte.

Vor allem sind es Telefon- und Videokonferenzen, die nun genutzt wurden. Als nächstes wurden aber bei immer noch mehr als der Hälfte auch mehr Informationen per E-Mail versandt. Sogar Instant Messenger kamen zum Einsatz (hier unter Sonstiges).



**Abbildung 8:** „Was hat sich an der Art und Weise der Kommunikation der Team-/Abteilungsleiter mit den Mitarbeitern geändert?“ (n=77, Mehrfachauswahl möglich)

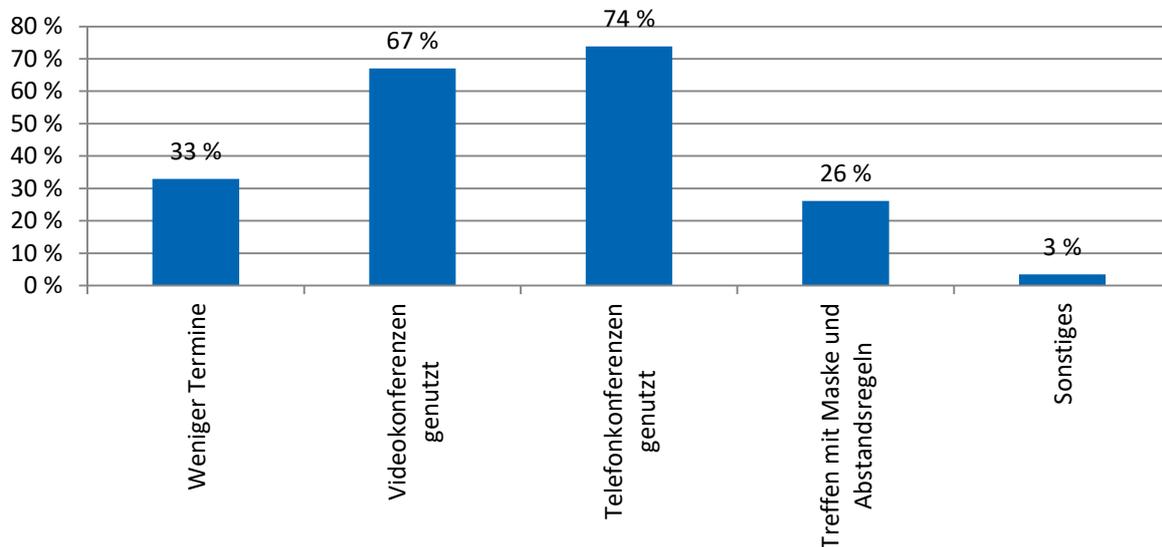
Dies wirkt sich das nach Ansicht der Teilnehmer auch spürbar auf die Effektivität der Team- und Abteilungsleiterbesprechungen aus. 55 % schätzen, dass die Besprechungen an Effektivität gewonnen hätten. Je größer die Bilanzsummenklasse, desto eher wird zugunsten gesteigerter Effektivität geschätzt. Dabei antworten mehr als 9 von 10 Teilnehmern, dass dies durch kürzere Dauer der Sitzungen entstände.



**Abbildung 9:** „Was ist an den Team-/Abteilungsbesprechungen aus Sicht der Team- oder Abteilungsleiter effektiver geworden?“ (n=60, Mehrfachauswahl möglich)

Ein etwas größerer Teil, nämlich 79 %, gibt an, dass auch die Kommunikation im Managementteam während des Lockdowns geändert wurde. Dies betrifft also den Informationsfluss von Vorstand und höchster Führungsebene.

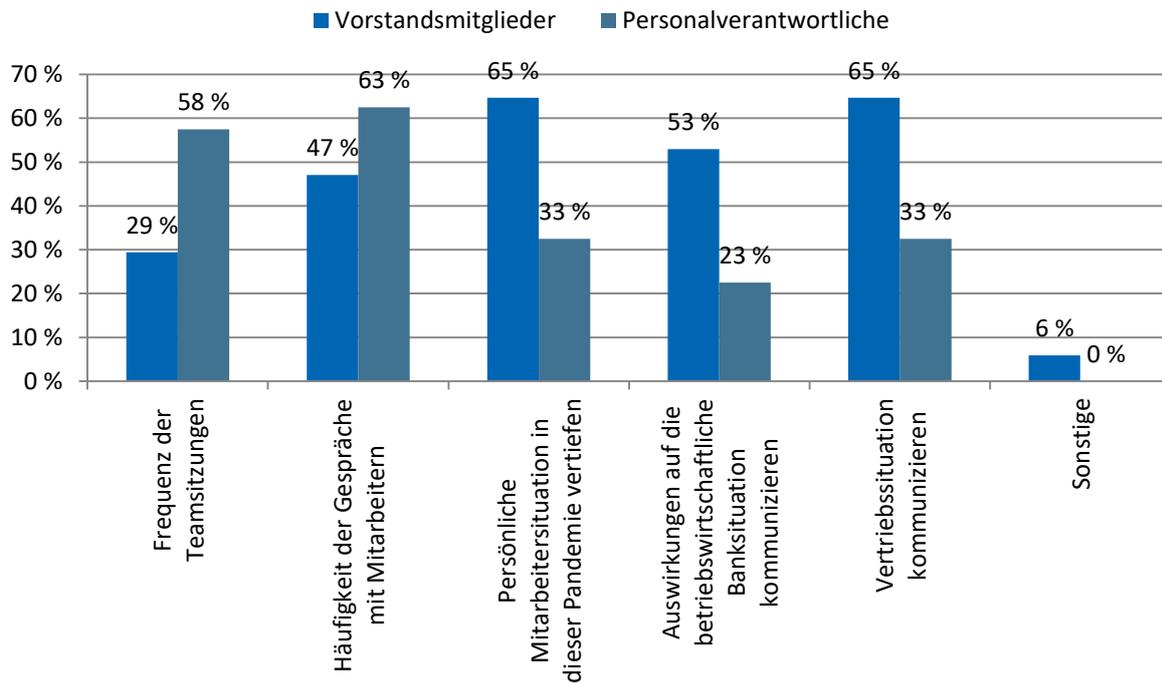
Auch hier wird von der überwiegenden Mehrheit berichtet, dass vor allem Telefon- und Videokonferenzen genutzt wurden. Aber jeder Dritte gibt auch an, dass es weniger Termine gibt. Nur ein Teilnehmer berichtet von zusätzlichen Terminen für den Krisenstab.



**Abbildung 10:** „Was hat die Bank an der Kommunikation im Managementteam (Vorstand und Bereichsleiter) geändert?“ (n=88, Mehrfachauswahl möglich)

Jeder zweite Teilnehmer gibt auch an, die Managementteamrunden seien während des Lockdowns auch effektiver geworden. Diese Einschätzung wird desto eher getroffen, umso größer die Bilanzsumme der Teilnehmer ist. Immerhin 74 % aller Personen, die angaben, es sei effektiver geworden, wollen diese Änderungen auch nach dem Lockdown beibehalten.

Von Anweisungen, Empfehlungen oder Standards für die Kommunikation der Führungskräfte an die Mitarbeiter berichten 54 %. Bei der Frage, was diese Anweisungen, Empfehlungen oder Standards behandeln, haben Vorstände und Personalverantwortliche diesmal unterschiedlich geantwortet. Deutlich mehr als die Hälfte der Personalverantwortlichen legt den Fokus auf Häufigkeit der Teamsitzungen beziehungsweise Gespräche mit den Mitarbeitern, während die Vorstände unserer Stichprobe mit je 65 % angeben, die persönliche Situation der Mitarbeiter in dieser Pandemie, aber auch die Vertriebssituation, sei Gegenstand der Anweisung. Unter Sonstiges wurde mehrmals angegeben, es hätte Richtlinien für den Umgang mit dem mobilen Arbeiten gegeben.



**Abbildung 11:** „Welche Anweisungen, Empfehlungen oder Standards für die Kommunikation an die Mitarbeiter hat die Bank während des Lockdowns herausgegeben?“ (n=59, Mehrfachauswahl möglich)

## Recruiting und Personalplanung

Zu Beginn dieses Abschnittes fragten wir die Teilnehmer, wie die Bank während des Lockdowns mit Recruiting-Projekten umgegangen sei. Auch hier differenzieren sich die Banken der unterschiedlichen Größenklassen. Insbesondere die Institute der niedrigeren Bilanzsummen tendierten noch am ehesten zum Pausieren, während die größeren Institute mit 74 % und 76 % den Schwerpunkt eindeutig auf Fortführung gesetzt hatten. Dies war aber trotz allem auch die favorisierte Antwort der Teilnehmer der kleinsten Bilanzsummenklasse. Beachtlich ist in jedem Fall, dass die Zahl der Abbrüche mit 2 % über alle Teilnehmer sehr gering ist.

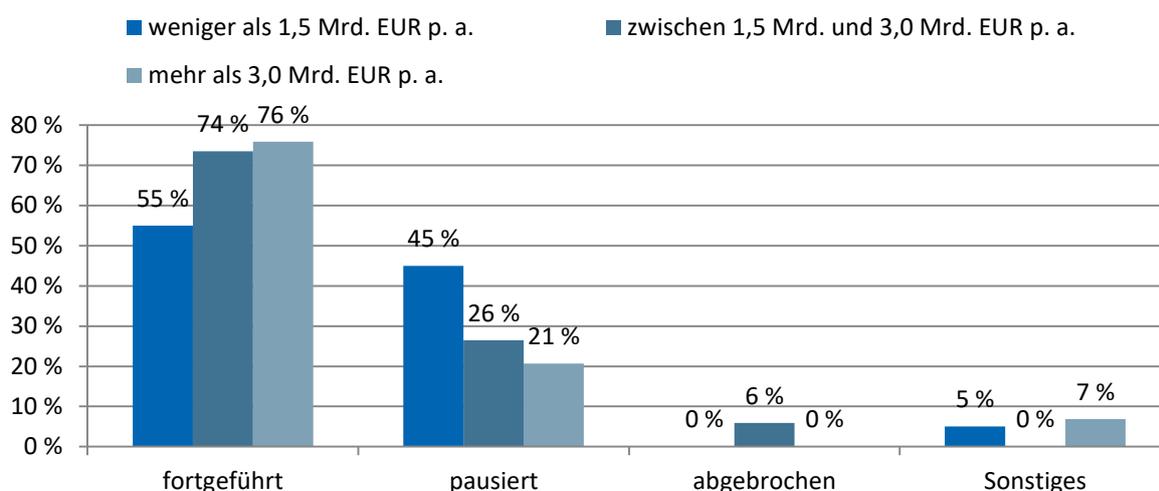
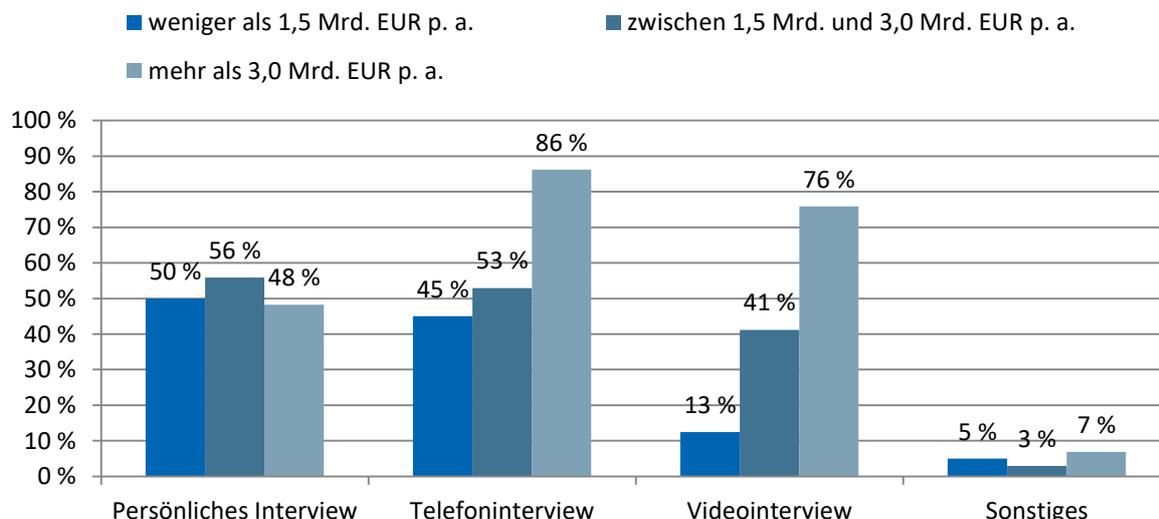


Abbildung 12: „Wie ist die Bank während des Lockdowns mit Recruiting-Projekten umgegangen?“ (n=112, Mehrfachauswahl möglich)

Aber auch die Wahl die Recruiting-Instrumente während des Lockdowns wurde abgefragt, und auch hier zeichnen sich Unterschiede zwischen den Banken der verschiedenen Bilanzsummenklassen ab. Das häufigste Instrument ist das Telefoninterview mit 57 % über alle Teilnehmer. In der nachfolgenden Abbildung ist jedoch deutlich zu erkennen, dass es vor allem die großen Institute sind, die hier den Ausschlag geben. Denn direkt darauf folgt als Instrument das persönliche Gespräch mit 49 % über alle Teilnehmer, und für kleine und mittelgroße Banken allerdings noch die häufigste Wahl. Auch Vorstände wählten vor allem das persönliche Gespräch. Videointerviews werden wieder besonders in großen Banken eingesetzt (bei 3 von 4 Teilnehmern), bei der kleinsten Gruppe ist es dagegen nur ein sehr kleiner Anteil.



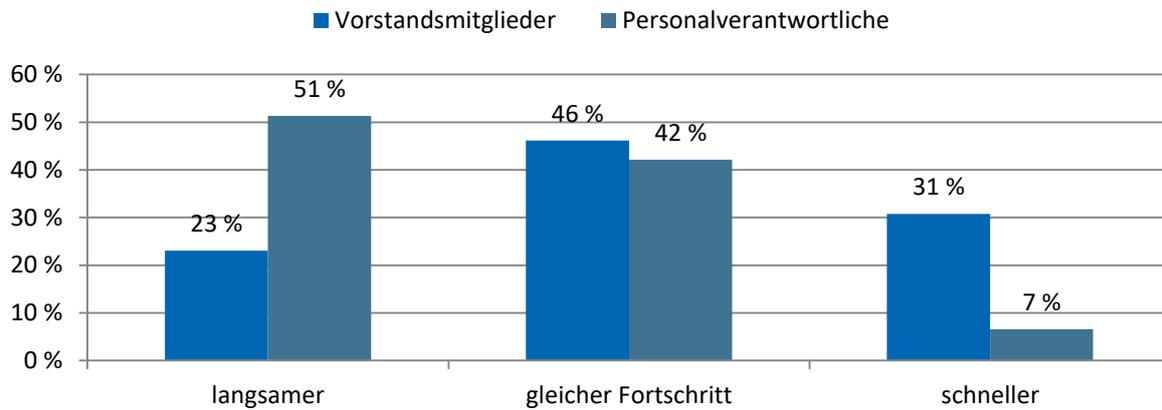
**Abbildung 13:** „Welche Recruiting-Instrumente hat die Bank während des Lockdowns eingesetzt?“ (n=112, Mehrfachauswahl möglich)

9 von 10 Befragten geben an, diese Instrumente auch weiterhin nach den Lockerungen einsetzen zu wollen. Dass ein Bewerber ausschließlich auf Basis von Telefon- und Videointerviews eingestellt wurde bejahten 17 % aller Teilnehmer, allerdings lag auch hier wieder der Schwerpunkt bei den Teilnehmern der größten Bilanzsummenklasse mit 32 %.

Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer (55 %) antwortet uns, die Anzahl der Bewerbungen pro Vakanz sei während des Lockdowns ähnlich der Anzahl der Bewerbungen vor der Pandemie. Allerdings geben weitere 36 % aller Teilnehmer an, dass sie während des Lockdowns weniger Bewerbungen erhalten haben.

Ähnliche Zahlen erhalten wir auch auf die Frage, wie sich der Personalbedarf der Bank als Konsequenz aus der Pandemie weiter entwickeln wird. Hier antworten 58 % aller Teilnehmer, dass der Personalbedarf gleich bleiben wird. Weitere 38 % melden zurück, dass der Personalbedarf in der Konsequenz geringer ist.

Bei der Entwicklung von Personalprojekten als Konsequenz der Pandemie fallen die Rückmeldungen unterschiedlich aus. Personalprojekte können sein die Einführung neuer Personalführungsinstrumente, die Einführung von geno.HR und anderes. Hier verteilen sich die Antworten der Vorstände eher auf alle Möglichkeiten, mit leichter Häufung bei der Antwort, die Personalprojekte verlaufen auch während des Lockdowns etwa gleich schnell. Insbesondere Personalverantwortliche geben allerdings schwerpunktmäßig an, Projekte seien langsamer verlaufen. Insofern wird die Entwicklung bei Personalvorständen und Personalleitern teilweise widersprüchlich wahrgenommen.

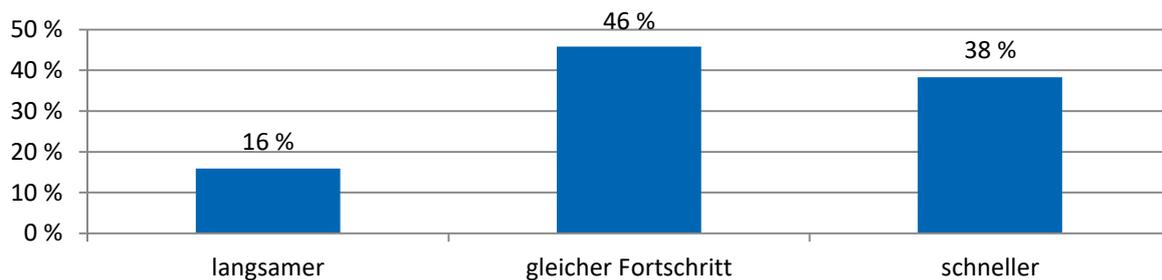


**Abbildung 14:** „Wie haben sich die Entwicklungen rund um die Pandemie aus heutiger Sicht auf die Personalprojekte, wie z. B. die Einführung neuer Personalführungsinstrumente, Einführung von geno.HR, in Ihrer Bank ausgewirkt?“ (n=110)

## Bankentwicklung

Zu Beginn dieses Abschnittes haben wir analog zur vorhergegangenen Frage wissen, wie sich die Entwicklung durch die Pandemie insgesamt auf die Unternehmensentwicklung ausgewirkt hat. Als Beispiele haben wir Transformation, Omnikanal, Kundenzentrierung etc. genannt.

Im Ergebnis antworten 46 % aller Teilnehmer, sie machen die gleichen Fortschritte bei der Unternehmensentwicklung. Allerdings antworten 38 % die Pandemie hätte die Unternehmensentwicklung beschleunigt. Welche Themen und Projekte schneller beziehungsweise langsamer ablaufen war Gegenstand der Folgefragen.



**Abbildung 15:** „Wie hat sich die Pandemie auf die Unternehmensentwicklung (Transformation, Omnikanal, Kundenzentrierung, etc.) insgesamt ausgewirkt?“ (n=107)

Verzögert beziehungsweise beschleunigt haben sich nach Ansicht der Teilnehmer folgende Themen und Projekte:

### Langsamer

- geno.HR
- Eingruppierungsprojekt
- Kontomodelle
- Neukundengewinnung
- Prozessoptimierung, Passivprozesse
- Fiducia-Projekte
- DZ-Bank-Projekte
- Ausbau zur Digital-Filiale, Transformation
- Onboarding
- Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung

### Schneller

- Digitalisierung in den Themen
  - Akten, Prozesse
  - Vertrieb, Beratung
  - Wissensvermittlung
- Transformation zum Omnikanal-Modell, Videoberatung
- Kundennachfrage nach, bzw. Akzeptanz von digitalen Angeboten zur Beratung, Online-Banking
- Bar- und Servicetransaktionen, kontaktloses Bezahlen
- Filialkonzentration
- Prozesssteuerung
- Konzentration von Mitarbeiterkompetenzen
- Akzeptanz von (Video-)Software
- Mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten

Die Ergebnisse zeigen, dass die Wahrnehmung zu augenscheinlich ähnlichen Themen auseinandergehen und in verschiedenen Instituten unterschiedlich gut gelingen. Was jedoch festgehalten werden kann, ist, dass als verzögerte Projekte vor allem jene genannt werden, die weitere Partner involvieren. Besprechungen und Gruppentermine mussten oft einfach ausfallen.

Schneller läuft vor allem die Transformation zum Omnikanal-Modell und die weitere Digitalisierung von Prozessen. Allerdings konnten viele Institute in kurzer Zeit auch sehr viel Praxis und Erfahrung mit neuen Arbeitsmodellen sammeln, da häufig notgedrungen auf flexible Arbeitszeiten und -orte umgestellt werden musste. Wo dies ohnehin in der Unternehmensentwicklung vorgesehen war, hat sich dies entsprechend rasant beschleunigt. Kunden haben in den veränderten Bedingungen digitale Angebote besser akzeptiert und stärker nachgefragt.

Mehr als 7 von 10 Teilnehmern planen, ihre Personalkosten im ursprünglichen Planansatz zu belassen. Weitere 24 % gehen davon aus, die Personalkosten gegenüber dem Planansatz 2020 zu reduzieren.

### Umgang mit der Entwicklung der Personalkosten durch die Pandemie

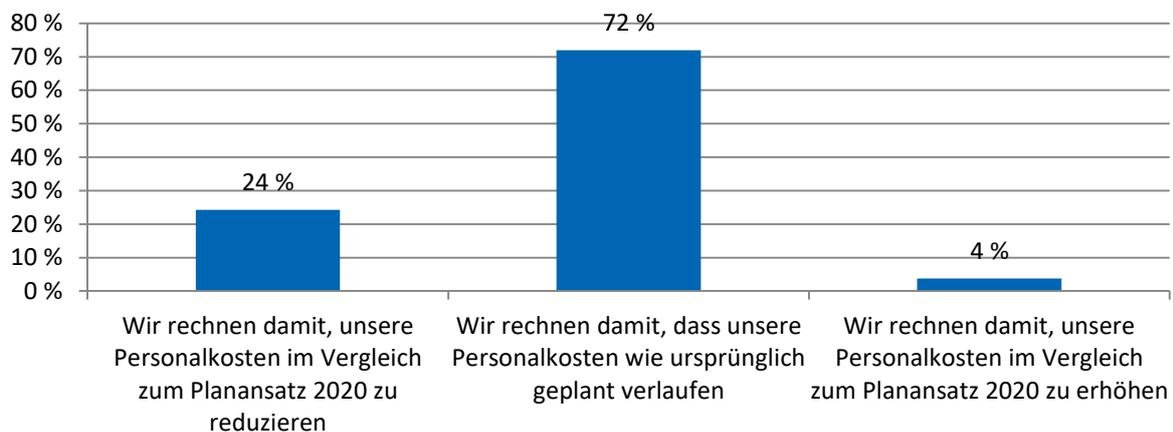


Abbildung 16: „Wie werden Sie aus heutiger Sicht den Entwicklungen aus der Pandemie in Ihren Personalkosten begegnen?“ (n=107)

## Abschluss

Zum Abschluss haben wir Fragen mit zusammenfassendem und abrundendem Charakter gestellt. Wir starteten mit den größten Einschränkungen während des Lockdowns und haben dafür Antworten vorgegeben.

Die drei größten Einschränkungen sind in den Antworten aller Teilnehmer weniger Privatkundenkontakt (71 %), weniger Kontakt zu Mitarbeitern (67 %) und gesetzliche Änderungen umzusetzen und die Bürokratie (66 %). Die Zahlungsunfähigkeit von Kunden oder Geschäftspartnern empfanden dafür die wenigsten als eine der größten Einschränkungen zum Zeitpunkt der Befragung. Unter Sonstiges wurde noch Kinderbetreuung und organisatorische Lösungen für Grenzgänger beigetragen.

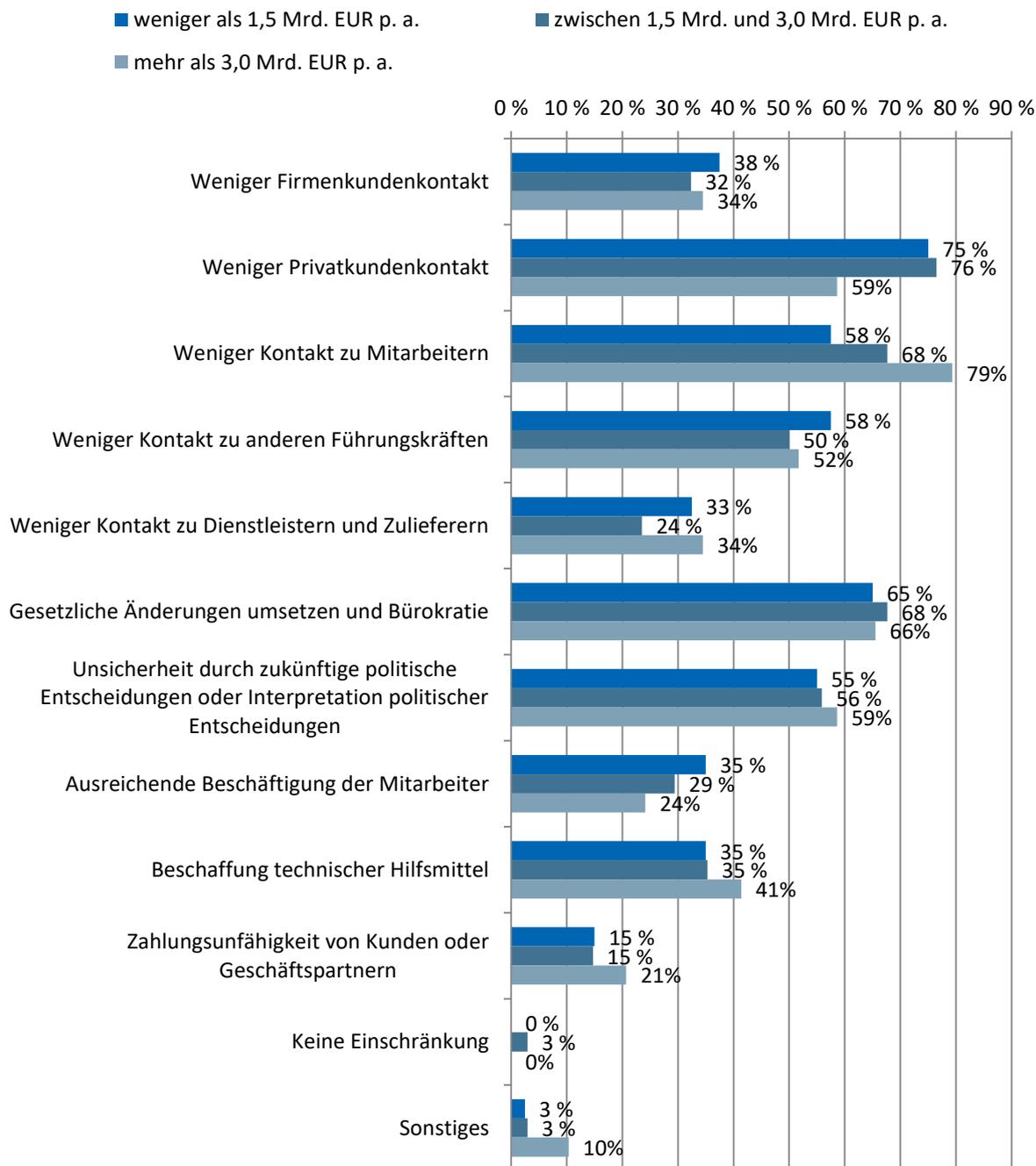
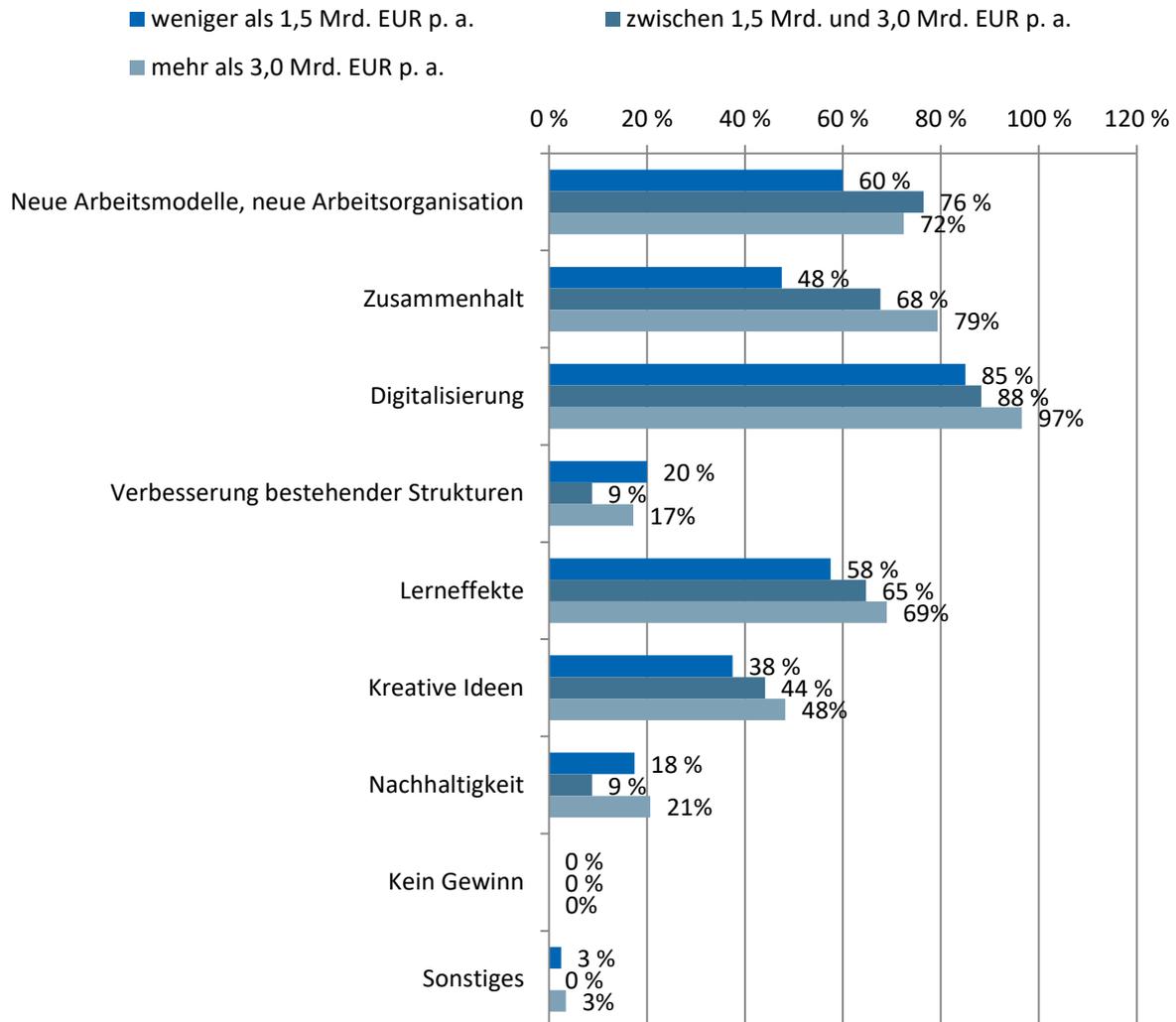


Abbildung 17: „Was waren für Sie die größten Einschränkungen während des Lockdowns?“ (n=104, Mehrfachauswahl möglich)

Als nächstes stellten wir die Frage nach den größten Gewinnen während des Lockdowns und haben wieder einige Antworten zur Auswahl angeboten.

Der größte Gewinn unter allen Teilnehmern ist mit Abstand Digitalisierung (89 %), gefolgt von neuen Arbeitsmodellen und neuer Arbeitsorganisation (68 %). Mit 63 % teilen sich Zusammenhalt und Lerneffekte den nächsten Platz. Die Verbesserung bestehender Strukturen oder Nachhaltigkeit

schafft es für kaum einen Teilnehmer in die Gruppe der größten Gewinne. Eine weitere Beobachtung ist, dass niemand angegeben hat, es gäbe keinen Gewinn aus dem Lockdown für das eigene Institut.



**Abbildung 18:** „Was waren für Sie die größten Gewinne während des Lockdowns?“ (n=104, Mehrfachauswahl möglich)

Als letzte inhaltliche Frage baten wir um einen Kommentar, was der Teilnehmer aus dem Lockdown in die Neue Normalität mit hinüber nehmen wolle. Es gab sehr viele, sich teilweise wiederholende Antworten, die hier für eine bessere Übersicht bereits gruppiert wurden:

- Digitalisierung, dig. Formate, weniger Papier, dig. Leistungsangebote, dig. Lernformate
- Webmeetings, weniger Präsenz, Videoberatungen, Videorecruiting
- Flexible Arbeitsorte und -zeiten, Home Office, Bankorganisation überdenken (i. S. v. Bürokapazitäten)
- Bereichsübergreifende pragmatische Zusammenarbeit, klare Kommunikation ggü. Mitarbeiter

- Weniger bis gar keine Dienstreisen, telefonischer Firmenkundenkontakt
- Flexibilität im Denken, schnelle Improvisation
- Effektivere Organisation, Führung und Führungsmethoden, Personaleinsatz
- Schnellere Prozesse und Entscheidungen, kürzere Meetings, one`n`done-Prozesse
- Notfallplan, Schutzmaßnahmen
- „Es geht viel mehr als man denkt!“
- „Gemeinsam können wir alles schaffen“

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> „Wie viele Führungskräfte/Mitarbeiter haben während des Lockdowns/sollen im New Normal bis Mitte August mobil arbeiten?“ (n=111 bis 115) .....	5
<b>Abbildung 2:</b> „Wie gut hat die Führung auf Distanz (Remote Leadership) während des Lockdowns funktioniert?“ (n=116).....	6
<b>Abbildung 3:</b> „Was hat die Bank an ihren Entscheidungswegen geändert?“ (n=51, Mehrfachauswahl möglich).....	6
<b>Abbildung 4:</b> „Was hat die Bank an der Art und Weise, die Mitarbeiter zu führen, geändert?“ (n=71, Mehrfachauswahl möglich).....	7
<b>Abbildung 5:</b> „Wie wurden während des Lockdowns Zielabgleich- oder Performance-Gespräche durchgeführt?“ (n=116, Mehrfachauswahl möglich).....	7
<b>Abbildung 6:</b> „Wie werden im Jahr 2020 die Mitarbeitergespräche in Ihrer Bank durchgeführt?“ (n=101, Mehrfachauswahl möglich).....	8
<b>Abbildung 7:</b> „Was hat die Bank an der Art und Weise, die Mitarbeiter zu informieren, geändert?“ (n=69 bis 72).....	9
<b>Abbildung 8:</b> „Was hat sich an der Art und Weise der Kommunikation der Team-/Abteilungsleiter mit den Mitarbeitern geändert?“ (n=77, Mehrfachauswahl möglich).....	10
<b>Abbildung 9:</b> „Was ist an den Team-/Abteilungsbesprechungen aus Sicht der Team- oder Abteilungsleiter effektiver geworden?“ (n=60, Mehrfachauswahl möglich).....	10
<b>Abbildung 10:</b> „Was hat die Bank an der Kommunikation im Managementteam (Vorstand und Bereichsleiter) geändert?“ (n=88, Mehrfachauswahl möglich) .....	11
<b>Abbildung 11:</b> „Welche Anweisungen, Empfehlungen oder Standards für die Kommunikation an die Mitarbeiter hat die Bank während des Lockdowns herausgegeben?“ (n=59, Mehrfachauswahl möglich).....	12
<b>Abbildung 12:</b> „Wie ist die Bank während des Lockdowns mit Recruiting-Projekten umgegangen?“ (n=112, Mehrfachauswahl möglich).....	13
<b>Abbildung 13:</b> „Welche Recruiting-Instrumente hat die Bank während des Lockdowns eingesetzt?“ (n=112, Mehrfachauswahl möglich).....	14
<b>Abbildung 14:</b> „Wie haben sich die Entwicklungen rund um die Pandemie aus heutiger Sicht auf die Personalprojekte, wie z. B. die Einführung neuer Personalführungsinstrumente, Einführung von geno.HR, in Ihrer Bank ausgewirkt?“ (n=110) .....	15
<b>Abbildung 15:</b> „Wie hat sich die Pandemie auf die Unternehmensentwicklung (Transformation, Omnikanal, Kundenzentrierung, etc.) insgesamt ausgewirkt?“ (n=107) .....	16
<b>Abbildung 16:</b> „Wie werden Sie aus heutiger Sicht den Entwicklungen aus der Pandemie in Ihren Personalkosten begegnen?“ (n=107) .....	17
<b>Abbildung 17:</b> „Was waren für Sie die größten Einschränkungen während des Lockdowns?“ (n=104, Mehrfachauswahl möglich).....	19
<b>Abbildung 18:</b> „Was waren für Sie die größten Gewinne während des Lockdowns?“ (n=104, Mehrfachauswahl möglich).....	20