

## MITARBEITER DER HSH NORDBANK

### Die Personalstrategie der HSH Nordbank

Die Personalstrategie unterstützt die Gesamtbankstrategie und gibt dabei den Handlungsrahmen für die operative Personalarbeit vor. Hohe Bedeutung hat dabei die Sicherstellung einer quantitativen und qualitativen Personalausstattung und damit zusammenhängend die Steuerung und Vermeidung von Personalrisiken. Dies geht einher mit der Bindung und Gewinnung motivierter und leistungsbereiter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Personalbereich nimmt seine Governance-Funktion, insbesondere in der Personalkostensteuerung sowie in der Umsetzung, Einhaltung und Weiterentwicklung der rechtlichen und regulatorischen Grundsätze und Richtlinien zum Beispiel für die Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV), wahr. Basis für alle Themen der Personalarbeit bilden moderne und zuverlässige operative Prozesse.

### Wirksames Ressourcenmanagement

Die vom Vorstand in 2015/2016 initiierten Programme, um den Verwaltungsaufwand dauerhaft zu senken, werden erfolgreich umgesetzt. Es gelang, mit den Betriebsräten sozialverträgliche Lösungen für den Personalabbau zu vereinbaren und die für im Jahr 2016 angestrebten Ziele in dem Zusammenhang zu erreichen.

So verringerte sich bis zum Jahresultimo 2016 die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zuge des fortschreitenden Stellenabbaus des HSH Nordbank Konzerns auf Basis von Vollzeitbeschäftigten auf 2.164 (31. Dezember 2015: 2.384). Auch Veränderungen im Konsolidierungskreis wirkten sich auf die Beschäftigtenzahl aus. In der HSH Nordbank AG (Einzelinstitut) sank die Zahl der Mitarbeiter (VAK) bis Ende 2016 auf 1.902 (31. Dezember 2015: 2.117).

### VOLLZEITARBEITSKRÄFTE IM KONZERN

	31.12.2016	31.12.2015
<b>Vollzeitarbeitskräfte (VAK) im Konzern<sup>1)</sup></b>	<b>2.164</b>	<b>2.384</b>
davon: Frauen	820	891
Männer	1.344	1.493
Mitarbeiter Inland	2.068	2.264
Mitarbeiter Ausland	96	120
<b>Gesamtzahl Beschäftigte im Konzern<sup>2)</sup></b>	<b>2.613</b>	<b>2.838</b>
<b>Mitarbeiter-Kennzahlen</b>		
Teilzeitbeschäftigungsquote (%)	27,2	26,1
Durchschnittsalter <sup>3)</sup> in Jahren	45,3	44,3
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren	13,7	12,9

<sup>1)</sup> Gesamtzahl der Beschäftigten ohne Auszubildende, Aushilfen und Praktikanten (Vorjahr angepasst).

<sup>2)</sup> Kopfzahlen (Vorjahr angepasst).

<sup>3)</sup> Nur Hauptsitze, ohne Niederlassungen und Tochtergesellschaften.

### Fokussierung der fachlichen Weiterentwicklung

Für die HSH Nordbank steht die Mitarbeiterentwicklung im Mittelpunkt der Personalarbeit. Dazu wurde im Jahr 2016 das umfassende Angebot insbesondere auf die fachlichen Anforderungen ausgerichtet. Ein Schwerpunkt lag auf der Weiterentwicklung der Vertriebskompetenz durch vielfältige Angebote an Schulungen, Coachings, Tagungen und vernetzten Inhouse-Veranstaltungen aller Kundenbereiche. Darüber hinaus gibt es Programme zur Weiterentwicklung von Führungskräften mit dem Fokus auf Veränderungs- und Umsetzungs-kompetenz. Ein breites Angebot an EDV-Weiterbildungen sowie fach- und gesundheitsorientierten Seminaren rundet das vielfältige Personalentwicklungsprogramm der HSH Nordbank ab.

### Nachwuchsförderung weiter ausgeweitet

Neben der Entwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde im Jahr 2016 insbesondere die Nachwuchsgewinnung und -förderung durch eine Ausweitung der Traineeplätze und der Übernahme- und Fördermöglichkeiten nach der Ausbildung weiter gestärkt. Die HSH Nordbank bietet damit eine qualitativ hochwertige Ausbildung in den Berufsbildern Bachelor of Arts/Science in Betriebswirtschaft/Wirtschaftsinformatik und Kaufmann/-frau für Büromanagement. Im Jahr 2016 waren insgesamt 33 duale Studenten/Auszubildende beschäftigt. Sieben duale Studenten und eine Auszubildende haben im abgeschlossenen Geschäftsjahr ihr duales Studium bzw. ihre Ausbildung in der HSH Nordbank mit einem sehr guten bzw. guten Gesamtergebnis abgeschlossen und ein unbefristetes Übernahmeangebot erhalten. Diesen Young Professionals stehen nun weitere Fördermöglichkeiten im Anschluss an die Ausbildung zur Verfügung.

Für Berufseinsteiger wird ein 24-monatiges, individuelles Trainee-programm in vielfältigen Themengebieten angeboten. Durch umfassende und intensive Einblicke in die jeweiligen Tätigkeitsfelder der Bank wird hierbei eine qualitativ hochwertige Ausbildung sichergestellt. Im Jahr 2016 waren insgesamt 21 Trainees beschäftigt.

Aufgrund der ausgebauten Nachwuchsförderung wurde die HSH Nordbank im Jahr 2016 auch erneut als Anbieter hochwertiger karrierefördernder und fairer Traineeprogramme von der Absolventa GmbH ausgezeichnet, ebenso als Fair Company für eine gute Behandlung von Praktikanten und Hochschulabsolventen von der Initiative Karriere.de.

Die Nachwuchsförderung ist ein zentrales Element, um der demografischen Entwicklung des Personalkörpers und dem steigenden Durchschnittsalter der Beschäftigten in der HSH Nordbank zu begegnen. Dazu hat die HSH Nordbank im Jahr 2016 ein Zielbild der ausgewogenen demografischen Mitarbeiterstruktur für das Jahr 2020 entwickelt. Frei werdende Stellen werden genutzt, um dieses Zielbild zu erreichen, und – soweit möglich – mit Young Professionals besetzt. Hierzu hat die HSH Nordbank im Jahr 2016 neue Wege beschritten und das Recruiting in den sozialen Medien erfolgreich genutzt.

### Vorbildliches Gesundheits- und Sozialmanagement weiter vorangetrieben

Im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes werden den Beschäftigten umfangreiche Gesundheits- und Sozialmanagementangebote zur Verfügung gestellt. Diese beinhalten neben Inhouse-Seminaren auch individuelle Beratungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und ganze Teams. Darüber hinaus unterstützt die HSH Nordbank mit einem umfangreichen Beratungs- und Informationsangebot zu den Themen „Mutterschutz und Elternzeit“, „Kinderbetreuung“ und „Pflege von Angehörigen“ die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ihrer Beschäftigten. Die Angebote werden regelmäßig überprüft und flexibel an den Bedarfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu ausgerichtet.

Aufgrund ihres umfassenden und auf die Mitarbeiterbedarfe abgestimmten Gesundheitsmanagements wurde die HSH Nordbank im Jahr 2016 vom Amt für Arbeitsschutz in Hamburg für „vorbildlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz“ ausgezeichnet. Die Prämierung ist zugleich Ansporn, auch künftig bei den Aktivitäten zum Erhalt und zur Förderung der Mitarbeitergesundheit nicht nachzulassen.

### Klare Kommunikationskultur als Voraussetzung für einen erfolgreichen Privatisierungsprozess

Das vielfältige Angebot des Gesundheits- und Sozialmanagements sowie die abwechslungsreichen Aufgaben machen die HSH Nordbank zu einem attraktiven Arbeitgeber in einem herausfordernden Wettbewerbsumfeld mit klarem, aber noch mit Unsicherheit behaftetem Ziel für die Zukunft. Die Führungskräfte der HSH Nordbank haben es sich zur Aufgabe gemacht, sich über das Privatisierungsziel, aber auch die damit verbundenen Unsicherheiten mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen auszutauschen. Denn eine klare Kommunikationskultur schafft Vertrauen und ist für den Erfolg der Bank unerlässlich.

### Chancengleichheit und Frauen in Führungspositionen – Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB

Die Themen Chancengleichheit und Frauenförderung geht die HSH Nordbank weiterhin und mit Unterstützung durch ihre Gleichstellungsbeauftragten aktiv an. Im Zuge des im Mai 2015 in Kraft getretenen Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst und der dadurch erfolgten Einführung des § 76 Abs. 4 AktG hatte die Bank im Jahr 2015 Quoten festgelegt.

Für den Vorstand der HSH Nordbank AG hat der Aufsichtsrat im August 2015 eine Zielgröße für den Frauenanteil von 20 % beschlossen, die möglichst bis zum 30. Juni 2017 erreicht werden soll. Aktuell ist keine Frau Mitglied im Vorstand der HSH Nordbank AG.

Außerdem wurde für den Frauenanteil auf Abteilungsleitungsebene zum 30. Juni 2017 eine Zielgröße von mindestens 15 % vereinbart. Bei an den Vorstand direkt berichtenden Führungskräften liegt die Unter-

grenze des Frauenanteils bei 16 %. Während die Quote der Abteilungsleitungen zum 31. Dezember 2016 mit 21 % weiblichen Abteilungsleitungen deutlich übererfüllt werden konnte, wurde das Ziel bei den direkt berichtenden Führungskräften mit 15 % noch nicht vollständig erreicht. Die Bemühungen, insbesondere weibliche Nachwuchskräfte zu fördern, versetzen die Personalabteilung perspektivisch aber in die Lage, aus dem großen Kreis der Abteilungsleiterinnen frei werdende Stellen auf der nächsthöheren Ebene mit Frauen zu besetzen. Die HSH Nordbank ist zuversichtlich, beide Quoten zum Stichtag 30. Juni 2017 zu erfüllen. Dazu ist der „Förderplan Chancengleichheit“ im Jahr 2016 um weitere Maßnahmen wie Workshops zur Frauenförderung und eine Verankerung dieses Themas in den Gesamtbankzielen ergänzt worden.

Themen wie Chancengleichheit, Vielfalt (Diversity) und Frauenförderung sind ebenfalls bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats von Bedeutung. Die HSH Nordbank ist im Zusammenhang mit den Anforderungen des ebenfalls im Jahr 2015 neu eingeführten § 111 Abs. 5 AktG gesetzlich dazu verpflichtet, auch auf der Ebene des Aufsichtsrats jeweils Zielgrößen für den Frauenanteil festzulegen. Gleichzeitig sind auch hier Fristen für die Erreichung der Zielgrößen zu beschließen und bei Nichterreichung der Ziele die Gründe dafür anzuführen.

Bereits im Jahr 2011 verabschiedete der Aufsichtsrat aufgrund damals neuer Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) das Ziel, dass der vorherrschende Frauenanteil von 20 % auch in Zukunft nicht unterschritten werden sollte. Als Zielgröße hält der Aufsichtsrat eine Quote von zunächst 30 % für einen angemessenen Frauenanteil. Mit einem aktuellen Frauenanteil von 37,5 % hat der Aufsichtsrat sein sich selbst gestecktes Ziel bereits erreicht. Auf der Anteilseignerseite liegt der Frauenanteil aktuell bei 25 % und auf der Arbeitnehmerseite bei 50 %.

### Vergütung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Vergütungssystem unterhalb der Vorstandsebene basiert auf dem Ansatz der Gesamtvergütung, wirkt einer signifikanten Abhängigkeit von der variablen Vergütung entgegen und vermeidet damit, dass die Mitarbeiter übermäßig hohe Risiken zur Realisierung variabler Vergütungspotenziale eingehen. Die Höhe des Gesamtbudgets für die variable Erfolgsvergütung ergibt sich in Abhängigkeit von der Bankperformance, die auf Basis von Parametern, die den Erfolg der Bank widerspiegeln, berechnet wird. Über das Erreichen finanzieller Kennzahlen hinaus stellen diese u. a. auch auf strategische Ziele der Bank ab, tragen dem Nachhaltigkeitsgedanken Rechnung und sind immer auf das Geschäftsmodell sowie die Gesamtbank- und Risikostrategie abgestimmt.

Das Gesamtbankbudget für die variable Erfolgsvergütung wird unter Berücksichtigung der Erfolge der Unternehmensbereiche gemäß den individuellen Zielerreichungen auf die Kolleginnen und Kollegen verteilt. Zur Vermeidung unverhältnismäßig hoher variabler Vergütungen wurden gemäß der Institutsvergütungsverordnung

(InstitutsVergV) für alle Mitarbeiter des Konzerns feste Obergrenzen für das Verhältnis der variablen Vergütung zur Fixvergütung definiert.

Den besonderen Anforderungen der InstitutsVergV folgend, hat die HSH Nordbank konzernweit eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als sogenannte Risk Taker definiert, die aufgrund ihrer Funktion einen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtrisikoprofil der Bank haben. Teile von deren variabler Vergütung werden entsprechend der InstitutsVergV zeitverzögert ausgezahlt und sind von der nachhaltigen Entwicklung der Bank abhängig.

Die auf Basis der am 1. Januar 2014 in Kraft getretenen novellierten InstitutsVergV identifizierten Anpassungsnotwendigkeiten wurden umgesetzt. Aufgrund der Abhängigkeit von den relevanten kollektivrechtlichen Vereinbarungen wurden diese Regelungen 2015 angepasst.

Der Personalbereich bereitet sich auf die Änderungen der InstitutsVergV vor und wird gemeinsam mit den Mitbestimmungsgremien voraussichtlich noch im Jahr 2017 weitere Anpassungen der Vergütungssysteme vornehmen. Ziel dabei ist es, die Marktorientierung und Attraktivität der Vergütung beizubehalten.

Weitere Details sind der Anforderung der Verordnung entsprechend in einem gesonderten Vergütungsbericht auf der Internetseite der HSH Nordbank veröffentlicht.