

Einer neuen Kultur

Serie: Lernen in der Transformation

Die neue Zentrale am Gänsemarkt betrachtet die Haspa als erlebbares Zeichen der Transformation.



auf der Spur

Die Hamburger Sparkasse, kurz Haspa, hat sich einem Kulturwandel verschrieben. Seit nunmehr zehn Jahren arbeitet das Unternehmen mit verschiedenen Lern- und Entwicklungsformaten an seiner organisationalen Energie – nicht als Selbstzweck, sondern als Weg zu mehr Leistung und Arbeitgeberattraktivität.

Lena Oldsen erinnert sich noch an den ersten Tag ihrer Ausbildung, damals 2014. Ihr Vater warnt sie und fragt noch einmal nach: „Du weißt schon, dass du eine Ausbildung bei einer Bank machst?“ Und dann ist sie doch die Einzige in blauen Jeans. Heute gilt „Business Casual“ bei der Haspa. Man trägt noch gelegentlich einen Anzug, etwa wenn sich Geschäftskunden ankündigen. Sneaker und Wollpulli sind im Büro aber erlaubt. „Das war früher undenkbar“, meint die heutige Leiterin Investoren und Projektentwicklung im Bereich professionelle Immobilienkunden.

Um dem Kulturwandel der Hamburger Sparkasse auf die Spur zu kommen, ist man im Deutschlandhaus am Gänsemarkt richtig. Vor gut zwei Jahren ist das Unternehmen in die neue Zentrale gezogen. Im Innenhof plätschert Wasser vor dem roten Sparkassen-S mit Punkt, die stilisierte Spardose mit Einwurftrichter und Münze. Menschen ab einem gewissen Alter kennen es noch aus jedem Dorf. Hier ragt es großformatig in Hochglanz auf. Selbst der flache Teich mit Kieselsteinen zu seinen Füßen erscheint wie spiegelndes Plexiglas. Manche wollen quer hinübergehen und holen sich nasse Füße. Aber Architekt Hadi Teherani setzt auf echtes Wasser. Und auf Palmen. Das Gebäude soll eine kleine Oase mitten in Hamburg sein, ein Ort der Begegnung.

Tapetenwechsel

„Activity Based Working“ ist hier angesagt. Für jede Tätigkeit gibt es passende Räumlichkeiten – von Denk- und Kreativzonen bis zur Phone Box. Nur keine Einzelbüros mehr – auch für den Vorstand nicht. Da die Arbeitsbereiche und das Betriebsrestaurant zum Schutz der Mitarbeitenden für Externe tabu sind, kommt Olaf Oesterhelweg in die neunte Etage zum Interview. Er ist stellvertretender Vorstandssprecher und im Haspa-Vorstand unter anderem für Personal verantwortlich. Seit 28 Jahren ist er im Unternehmen, hat als Projektmitarbeiter für politische Grundsatzthemen angefangen. „Wir brauchen das Beste aus zwei Welten – digitale Effizienz und persönliche Nähe“, erklärt er.

Die Haspa verfolgt einen Omnikanalansatz. Dafür baut sie ihre digitalen Services aus. 2025 nutzten über 800.000 der insgesamt 1,5 Millionen Kunden regelmäßig das Onlinebanking.

Die Zahl der Filialen hat abgenommen: von rund 130 im Jahr 2018 auf heute etwas mehr als 100. „Damit sind wir in Hamburg weiterhin präsenter als alle Wettbewerber zusammen“, betont Oesterhelweg. Die Filiale bleibe zentral – als Ort für hochwertige, persönliche Beratung. „Daran halten wir fest, um auch räumlich nah am Kunden zu sein.“

Weil viele Standardthemen digital laufen, gewinnt das persönliche Gespräch Oesterhelweg zufolge an Bedeutung. Es geht stärker um komplexe, vertrauliche Fragestellungen. Da Kunden durch KI-Tools oft besser vorinformiert sind als früher, müssen Beraterinnen und Berater Vorwissen einordnen und langfristig planen helfen. Als Universalbank ist die Haspa breit aufgestellt, die Kundenpalette reicht von Privatkunden über kleine Handwerksbetriebe bis hin zu großen Konzernen. Sie positioniert sich zudem als Partner für Unternehmertum, etwa durch Unterstützung der Hamburger Startup Factory „Impossible Founders“, eine Allianz aus privatem Stiftungskapital, Sponsoren und Universitäten. Doch geopolitische, weltweite und lokale konjunkturelle Lage führen aktuell zu größeren Kreditrisiken. „Wir sehen es als unsere Aufgabe, Kunden in dieser Situation noch enger zu begleiten.“

Relevant bleiben

Schon vor etwa zehn Jahren ist klar, dass für eine erfolgreiche Zukunft ein Ruck durchs Unternehmen gehen muss. Die Niedrigzinsphase erzeugt Kostendruck. Digitalisierung und Umstrukturierung stehen auf der Agenda. Hinzu kommt, dass bis 2035 fast die Hälfte der Belegschaft in den Ruhestand geht. Und sich die Erwartungen der nachrückenden Beschäftigten an einen modernen Arbeitsplatz wandeln. Transaktionale Führung, Command and Control, starre Hierarchien – das scheint nicht mehr zeitgemäß. Der Haspa-Vorstand erarbeitet einen neuen Dreiklang: Mensch, Entwicklung, Leistung – das Fundament der Personalstrategie. Ausgehend von Persönlichkeiten mit ihren Werten und Potenzialen sollen Entwicklungswege in der Bank entstehen, die Mitarbeitende und Unternehmen voranbringen. Man definiert Leistung neu – als Folge persönlicher Potenzialentfaltung, nicht als Ergebnis einer Rechenoperation, durch „zählen, messen, wiegen“. „Leistung misst sich nicht nur quantitativ“, so Oesterhelweg. „Auf die kollektive Leistung kommt es an: Dass wir relevant bleiben für Hamburg, die Kunden begeistern, Silodenken aufbrechen.“



Personalvorstand Olaf Oesterhelweg ist seit 28 Jahren im Unternehmen. Er hebt im Interview die zweigleisige Strategie hervor: digitale Effizienz mit Kundennähe verbinden.

Daraus leiten sich die Säulen eines neuen Kulturmodells ab: Vernetzung, Vertrauen, Verantwortung. Menschen in der Stadt vernetzen, die Gründungsidee soll auch die Zusammenarbeit im Unternehmen prägen: ehrbare Kaufleute, die sich verantwortlich fühlen für die Stadt, durch Zusammenarbeit Blockaden auflösen und Vertrauen schaffen, das es im Umgang mit Geld immer braucht. Nun heißt es also für die Mitarbeitenden: über den Tellerrand schauen, sich nicht in eigenen Bereichen und Zuständigkeiten einmauern. Führungskräfte sollen diesen Wandel unterstützen, indem sie Verantwortung stärker in die Teams verlagern und Freiräume für eigenständiges Handeln schaffen.

Doch Wunsch und Wirklichkeit klaffen zu dem Zeitpunkt auseinander. Das vermutet jedenfalls Dennis Chan, damals interner Coach und Trainer, heute Personalleiter der Haspa. Er bekommt den Auftrag, einen Kulturblick aus der Organisation einzuholen. Nur: Wie kriegt man ehrliches Feedback zum Kulturerleben? Er initiiert das Format „Abenteuer Kultur“: Mitarbeitende sitzen zu sechst in einem VW-Bus, vorn der Fahrer, dahinter die Teilnehmenden nebeneinander, sodass

sie sich nicht anschauen, während sie auf Fragen antworteten wie: Was heißt Kultur oder Veränderung für dich? Was ist dir wichtig in der Organisation? Und was kotzt dich hier richtig an? Dabei werden sie vom alten Standort am Berliner Tor nach Witzhave in eine Testfiliale gefahren. Dort arbeiten sie in Gruppen mit Trainerinnen und Trainern an eigenen Lösungsideen — mit Lego, Knetmasse, Stiften, Playmobil. „Wir wollten die Hierarchie rausnehmen und Verantwortung üben“, sagt Chan. Drei Tage lang fährt die Haspa mit rund 350 Mitarbeitenden im Kreis.

Der Kulturchecker

Eigentlich gehen die Auftraggeber der Kulturinitiative davon aus, dass Mitarbeitende über das Gehalt und die IT klagen oder ein I-Phone fordern. Stattdessen kommen Aussagen wie: „Mich stört, dass ich nicht mitgestalten kann“, „Ich möchte wirksam sein und wachsen“, „Ich möchte gesehen werden“. Von jeder Gruppe wird ein kurzer Film aufgenommen, O-Töne für die Vorstände. In einer Mammut Sitzung von vier Stunden sehen sie



Dennis Chan, Isa-Lorett Ziesemer, Olaf Oesterhelweg und Lena Oldsen (v.l.n.r.) beim Fototermin auf der Dachterrasse der neunten Etage des Deutschlandhauses, mit Blick über Hamburg.

das Ergebnis, einzelne Mitarbeitende kommen persönlich zu Wort. Mit so schlechter Stimmung hat niemand gerechnet – es ist ein kleiner Schock. Aber auch das Go für den Kulturwandel.

Zunächst gibt es kleinere Veranstaltungen. Der Durchbruch kommt erst mit Einführung des „Kulturcheckers“: Er sitzt bei jeder Vorstandsrunde dabei, beobachtet, gibt Feedback, regt im Vorstand an, Werte und ihr Verhalten zu reflektieren. Dennis Chan übernimmt diese Rolle. Man kann ihn sich wie einen modernen Hofnarren vorstellen: Jemand, der gute Laune verbreitet, aber dank Narrenfreiheit auch unbequeme Themen und versteckte Wahrheiten ansprechen kann. So fungiert er als interner Sparingpartner, der den Blick der Organisation einbringt.

Chan hat noch die ersten Sitzungen vor Augen: Die Vorstände sitzen auf der einen Seite einer Tischreihe, ihnen gegenüber Mitarbeitende oder berichtende Führungskräfte. „Es war wie in der Abprüfung“, so Chan. Er gibt den Vorständen Sets mit rund 80 Karten zur Selbstbeobachtung. Mit Fragen wie: In welchen Situationen habe ich heute besonders positiv gewirkt? Was hat die meisten Emotionen in mir hervorgerufen? Die Vorstände müssen eine Karte ziehen und darüber sprechen. Trotz anfänglicher Widerstände, irgendwann werden die Reflexionsübungen normal. Die Atmosphäre wird besser, selbst wenn jemand schlechte Botschaften überbringt. „Diese Veränderung im Vorstand hat kaum jemand in der Organisation mitbekommen. Sie war aber ausschlaggebend, dass der Wandel später den Turbo einlegte“, so Chan.

Carpool-Karaoke

Vorher gibt es noch ein paar Hürden – etwa die Distanz zwischen Vorstand und Belegschaft. Den Vorstandssprecher Harald Vogelsang kennen alle, gefühlt ist er aber weit weg. Dennis Chan überlegt, wie er nahbarer wird und landet beim Carpool-Karaoke, ein TV-Format des Late-Night-Show-Moderators James Corden: Er fährt im Auto mit Prominenten, meist Musikstars, durch die Stadt und singt gemeinsam mit ihnen deren Hits. „Wir können beide nicht singen“, stellt Dennis Chan klar. Sie tun es dennoch: Der Coach fährt mit dem Vorstandssprecher durch Hamburg, gemeinsam singen sie Songs von den Rolling Stones oder „In der Weihnachtsbäckerei“ – und sprechen über Persönliches, über Familienrituale. „Nähe entsteht, wenn ich etwas über jemanden weiß, das mich mit ihm verbindet“, so Chan, der das Format selbst produziert. Einfach das Auto mit kompakten Actionkameras bestückt, das Material schneiden, minimaler Aufwand.

Bis dahin belächeln viele den Kulturwandel, dann wird Dennis Chan Leiter des Transformationsteams, ein 2020 neu geschaffener Bereich. Die Gründung fällt in die Zeit der Niedrigzinsphase, in der die Haspa restrukturiert, sich auch von Personal trennt. Der Kulturwandel soll dabei nicht unter die Räder kommen. „Auf einmal war Transformationsmanagement wichtig. Wir konnten das Ding auf links drehen“, so Chan. Seine Arbeit baut fortan auf drei Säulen: 1. Vision durch Storytelling anfassbar machen, 2. Führungskräfte stärken und 3. die Strukturen und Prozesse anpassen.

18 Monate lang begleiten Trainer und Coachs alle rund 380 Führungskräfte in monatlichen Sessions. Die Regelmäßigkeit

»Wir können genau sehen, wo im Unternehmen welche Energie vorherrscht, wer Fortschritte macht, wer nicht.«

Olaf Oesterhelweg, Personalvorstand
Hamburger Sparkasse

hilft, Reflexion über das eigene Führungsverhalten zu ritualisieren. Denn aussitzen und abwarten bis der Drive nachlässt, ist bei Kulturwandelinitiativen ein bekanntes Muster. Wenn Führungskräfte in alte Gewohnheiten abzudriften drohen, geht es in den Terminen wieder um ihre Werte, transformative Führung und psychologische Sicherheit. Sie bekommen Wertekarten, um in ihren Teams damit zu arbeiten. Mit Fragen wie: Was heißt für dich Mut, Vertrauen, Kontrolle? „Man kann Menschen viel besser wachsen lassen, wenn man ihr Wertekonstrukt kennt“, ist Chan überzeugt. Das klassische Mitarbeitendengespräch scheint dafür nicht mehr passend. Die Haspa führt stattdessen „Performance-Dialoge“ ein: regelmäßige 1:1-Gespräche der Führungskraft mit ihren Teammitgliedern. Das Ziel: offenes Feedback geben, Entwicklungsfelder identifizieren und sich persönlich austauschen. „Das ist die kleinste Einheit des Kulturwandels.“

Dabei wird auch klar, wo es hakt. Vor allem das Konzept der transformationalen Führung verunsichert viele Führungskräfte. Es kommen Fragen wie: Darf ich jetzt nicht mehr über Ziele sprechen? „Transformationale Führung braucht viel mehr Daten und Fakten, aber andere“, findet Dennis Chan. Nun kommen zu den Finanzziele neue KPIs hinzu: das Kundenfeedback mit dem Net Promoter Score (NPS), Digitalisierungsindikatoren und der Faktor Unternehmensenergie. Professorin Heike Bruch von der Universität St. Gallen definiert organisationale Energie als die Kraft, mit der Unternehmen ihr Potenzial für eigene Ziele nutzen. Sie unterscheidet je nach Intensität und Qualität zwischen produktiver, angenehmer, korrosiver und resignativer



Personalleiter Dennis Chan ist der Impulsgeber für Lern- und Entwicklungsformate wie Abenteuer Kultur, Carpool Karaoke oder Dänemarkexperiment.

Energie. Die St. Galler Energy Factory misst bei der Haspa diese Zustände auf einer Skala von 0 bis 100. „Wir können darüber genau sehen, wo im Unternehmen welche Energie vorherrscht, wer Fortschritte macht, wer nicht“, erläutert Olaf Oesterhelweg. „So machen wir Kulturveränderung besprechbar.“

Die Kulturbotschafter

Immer wieder äußern Mitarbeitende den Wunsch, stärker am Veränderungsprozess mitzuwirken. Die Willigen sind die ersten Kulturbotschafter. Ein Netzwerk an „Transformation Pilots“ entsteht, die immer von neuen Initiativen und Aktionen zuerst erfahren. „Informationsvorsprung bringt Spaß“, nennt Personalleiter Chan einen Antrieb für Beteiligung. Mit

der Gründung des Transformationsmanagements nimmt das Netzwerk an Fahrt auf. Storytelling ist ein Wachstumselement: Viele von ihnen erzählen auf einer eigens dafür eingerichteten Website von ihren Transformationsgeschichten und formen so die Gesamterzählung vom Kulturwandel.

Die nächste Iteration: Nahbarkeit schaffen – auch zwischen den Beschäftigten, zum Beispiel mit dem Format „Out of the Box“. Das Vorbild: ein soziales Experiment, das ein dänischer TV-Sender 2017 inszenierte. 80 Personen werden nach stereotypen Merkmalen in Gruppen eingeteilt. Sie müssen sich in quadratischen Boxen aufstellen. Ein Moderator stellt persönliche Fragen, etwa: Wer von euch war der Klassenclown? Wer lebt in einer Patchworkkonstellation? Wer hat ein Tattoo oder ein Piercing? Diejenigen, auf die das zutrifft, bilden eine neue Gruppe. 2021 startete die Haspa das Ganze in einem Großevent mit Videoproduktion. Je nach Frage gingen Beschäftigte aus verschiedenen Boxen nach vorne – Servicemitarbeitende, Vorstände, Betriebsrat, Azubis. „Die Teilnehmenden entdecken dadurch bislang unbekannte Gemeinsamkeiten – das verbindet“, beobachtet Chan.

Seither finden einzelne Teams oder andere Organisationen die Workshopbeschreibung auf der Transformationswebsite der Haspa. Etwa zu der Zeit entstehen auch die Zukunftsworkshops: In regelmäßigen Runden arbeiten Gruppen von 30 bis 40 Mitarbeitenden gemeinsam mit Vorständen an strategischen Fragestellungen der Bank. Auch hier ist der direkte Austausch zwischen Basis und Führungsebene ein gewünschter Side-Effekt.

Lernen im Team

Jedes Team übersetzt Kulturformate auf eigene Weise. Lena Oldsen ist gerade mit ihrer Ausbildung fertig, als alles so richtig losgeht. „Zu Beginn meiner Karriere war der Rahmen noch enger gesteckt, vieles war vorgegeben. Heute ist das ein anderes Unternehmen“, sagt die Leiterin Investoren und Projektentwicklung. „Führung bedeutet, Mitarbeitende größer zu machen.“ Sie hat das am eigenen Leib erlebt: Nach der Ausbildung wechselt sie in den Immobilienkundenbereich, ins großvolumige Geschäft. Berufsbegleitend absolviert sie über ein Haspa-Stipendium ihren Bachelor- und Masterabschluss. Innerhalb des Immobilienbereichs durchläuft sie verschiedene Stationen von der Junior-Referentin bis zur Abteilungsleiterin.

Ihr Geschäftsbereich erlebt bis 2024 eine lange Phase des Aufstiegs. Mit Corona kommt ein Einbruch in der Tourismussparte, mit dem Ukrainekrieg geht ein schneller Zinsanstieg und Preisdruck einher. Der Fokus verlagert sich auf die Risikobearbeitung und die engmaschige Begleitung von Kunden. „Der Wissensaustausch gewann an Bedeutung.“ So kommt der Kulturwandel aus Oldsens Sicht zur rechten Zeit, hilft dabei altes Besitzdenken abzulegen. Anstatt bei Herausforderungen sofort selbst die Lösung vorzugeben, spielt sie den Ball gern an die Mitarbeitenden zurück, mit Fragen. Auch im Umgang mit Fehlern hat sie die Haltung: Offenheit statt vorschneller Bewertung. Wenn die Mitarbeitenden Anträge prüfen, müssen sie Mietverträge, Kaufverträge und Grundbücher screenen, zusammenfassen und Risiken

bewerten. Im Teammeeting versucht sie, „Missgeschicke“, die dabei passieren können, gemeinsam zu reflektieren. „Das gelingt aber nur, wenn wir Einzelne nicht bloßstellen, sondern Fehler als Chance sehen, es nächstes Mal besser zu machen – gemeinsam, als Team.“

Performance-Dialoge

Zur Vorbereitung auf Performance-Dialoge mit ihren Teammitgliedern, schreibt Lena Oldsen eine Kurzagenda. Sie startet mit einem persönlichen Austausch, platziert ihre Punkte und lässt Raum für die Themen ihrer Gesprächspartner. „Jeder Performance-Dialog ist ein bisschen anders.“ Wir arbeiten mit gemeinsamen Zielen und schauen drauf, was jede und jeder individuell beitragen kann“, so Oldsen.

„Ich gehe für den Performance-Dialog meistens eine Stunde mit meiner Führungskraft spazieren – etwa alle zwei Monate“, verrät Isa-Lorett Ziesemer. Die Media Relations Managerin startet mit einer Ausbildung als Kauffrau für Bürokommunikation bei der Haspa, sammelt zunächst Erfahrungen im Vertrieb. Ihr wird klar, dass ihre Stärken eher im kreativen Bereich liegen. Sie denkt daran, ins Marketing zu wechseln, beginnt ein berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie. Was sie im Unternehmen hält: das Format „Abenteuer Kultur“. „Das hat bei mir voll gezündet.“ Über ein Trainee-programm kommt sie in die Unternehmenskommunikation. Ihre Vorgesetzte bestärkt sie trotz eines noch nicht perfekt passenden Lebenslaufs. Für sie spiegelt das den Kulturwandel wider: „Entwicklung ist innerhalb der Haspa möglich, entlang von Stärken und Potenzial.“

Auch psychologische Sicherheit erlebt sie in ihrem Alltag und glaubt, dass sie das zufriedener und ihre Arbeit wirksamer macht. Kürzlich ist ihr ein Fauxpas passiert. In eines ihrer Pressegespräche ist ein Satz gerutscht, der für Irritation sorgte. Ihre Chefin bekommt einige Anrufe. „Ich dachte, oh je, jetzt gibt es Ärger.“ Doch dann erzählt ihre Führungskraft, wie ihr selbst ein ähnlicher Fehler unterlaufen ist. „Das war für mich so ein Aha-Moment: Fehler dürfen passieren. Entscheidend ist, was wir daraus lernen.“ „Unendlich viel dazugelernt“ habe sie durch die Teilprojektleitung Kommunikation beim Umzug in die neue Zentrale. Weil sie einfach machen konnte, Verantwortung übernehmen, mit dem Support ihrer Führungskraft. Das Projekt läuft noch, als sie in Mutterschutz geht. Umso stärker ist für sie der Effekt, als sie vor einem Jahr zurückkommt: „Das Deutschlandhaus ist die Sahnehaube der Transformation, weil es die vernetzte Arbeitsweise physisch erlebbar macht.“

Transformation vorbei?

2023 fusioniert die Haspa das Transformationsmanagement mit dem Personalbereich zur neuen Einheit „People and Culture“. Damit ist der Kulturwandel aber nicht abgeschlossen. „Das Transformationsmanagement haben wir bewusst als schlanke, agile Einheit mit nur drei bis

fünf Personen im Organigramm verankert, damit sie flexibel Impulse setzen kann“, so Oesterhelweg. Nach drei Jahren habe sich der Transformationsgedanke im Unternehmen stabilisiert.

„Die Fusion sollte sicherstellen, dass der Wandel nicht nur auf einer netten grünen Wiese stattfindet, sondern durch hartes Ownership in die offiziellen Prozesse der Bank einfließt“, ergänzt Dennis Chan, der seither als HR-Bereichsleiter fungiert. Er ordnet den Bereich neu, integriert die HR Business Partner, richtet das Recruiting neu aus. Persönlichkeit und kultureller Fit statt Noten sollen im Fokus stehen – auch bei der Auswahl von Azubis. Die Haspa ist einer der größten Ausbilder in Hamburg. 2026 kommen etwa 180 Azubis neu an Bord – insgesamt sind es dann 430. Auch sie lernen mitzuwirken, etwa im Format „Azubis beraten den Vorstand“, in dem sie dem Vorstand eigene Ideen präsentieren – wie die neue Kleiderordnung „Business Casual“.

Die Haspa-Kultur spielt inzwischen im gesamten Aus- und Weiterbildungsangebot eine Rolle – etwa in Trainee- und Nachwuchsreferentenprogrammen, im „New Leader Program“, einer neunmonatigen Ausbildung für neue Führungskräfte, oder im „Next Leadership Program“ für erfahrene Führungskräfte. „Wenn ich etwas beim Kulturwandel anders machen würde, dann die Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung. Heute fokussieren wir Ambidex-



„EINE GUTE FRAGE KANN MEHR BEWEGEN, ALS 1000 WORTE.“

Mit Rundumsorglos-Paket

DBVC-ZERTIFIZIERTE COACHING-AUSBILDUNG BEIM MANAGEMENT FORUM WIESBADEN

fundiert - praxisnah - authentisch

Für Verantwortungsträger, Entwicklungshelfer, und Umdenker.



»Wenn ich etwas beim Kulturwandel anders machen würde, dann die Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung auf Ambidextrie.«

Dennis Chan, Personalleiter Hamburger Sparkasse

trie – das hätten wir von Anfang an tun sollen“, so Dennis Chan. Transformative Führung, Vertrauen und psychologische Sicherheit, all das sei nur die eine Seite der Medaille. Ebenso müssten Führungskräfte Strukturen und Prozesse aufbauen. Für gute Leistung brauche es klare Rahmenbedingungen und Verantwortungszuweisungen.

Ein weiteres Lern- und Entwicklungsfeld: der Umgang mit künstlicher Intelligenz. Auch das ist für die Haspa ein Kulturthema. Führungskräfte sollen Sorgen aufnehmen, nicht wegmoderieren. Denn natürlich steht im Raum, ob KI Tätigkeiten verdrängt. Olaf Oesterhelweg ist überzeugt, dass die Haspa künftig Menschen braucht, die selbstverständlich KI nutzen. „Aber am Ende müssen sie auch Spaß an der Zusammenarbeit mit anderen Menschen haben.“

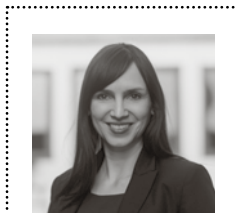
In einer Bank mit stark reguliertem Geschäft entscheidet sich der Nutzen von KI daran, wie Mitarbeitende sie einsetzen. Das Kundenvertrauen darf nicht verloren gehen. Der S-KI-Pilot, intern „Skippy“ genannt, läuft in einer sicheren IT-Umgebung. Das Tool soll kein Ersatz für Beratung sein, sondern Entlastung im Alltag schaffen. Es liest zum Beispiel im Immobilienbereich Mietaufstellungen und Grundbücher aus, beantwortet Fragen zu Produkten und Prozessen, formuliert

E-Mails oder Briefe. Routinen automatisieren, Zeit gewinnen für Kundinnen und Kunden – so die Idee. „KI ist im Grunde unser neuer Kollege und muss auch die Kultur lernen“, meint Dennis Chan. Die Annäherung geschieht in verschiedenen Lernformaten: ein Führungskräfte-Event in einem Hörsaal, KI-Aktionstage per Webex, regelmäßiger Austausch über gute Prompts. In diesen Settings werden Anwendungsfälle gezeigt, diskutiert, prämiert. Lena Oldsen berichtet von einer Kollegin, die aus einer umfassenden Mietaufstellung nicht händisch per Excel, sondern mit KI Kennzahlen, Flächenanteile, Restlaufzeiten und Kennzahlen generiert hat. „KI-Lernen ist viel Learning by Doing“, sagt Lena Oldsen, „aber genauso wichtig ist ein regelmäßiger Austausch.“

Resilient in Krisenzeiten

Der Haspa-Geschäftsbericht 2025 fällt positiv aus: Die Hamburger Sparkasse kann ihr Jahresergebnis nach Steuerzahlungen auf 150 Millionen Euro steigern – im Vergleich zu 125 Millionen im Vorjahr. Auch Zinsüberschuss, Kundeneinlagen, Kreditvergabe, Provisionen und das Privatgirokonto Haspa-Joker haben zugelegt. Der Sachaufwand geht zurück, das Personalbudget ist allerdings größer als zuvor. Das bewertet Olaf Oesterhelweg nicht als Kosten-, sondern als Gewinntreiber: „Mein Blick auf Personalentwicklung hat sich verändert“, sagt er. Am Ende geht es ihm darum, über die Mitarbeitenden als Unternehmen Wirkung zu entfalten.

Es ist normal, dass manche Führungskräfte eine gewünschte Unternehmenskultur stärker leben als andere, auch situationsabhängig. Aber dass die Organisation ins Silodenken zurückfällt oder mit Härte in der Führung liebäugelt, wie es manche Großunternehmen gerade vormachen – diese Tendenz sieht der Personalvorstand nicht. „Multiple Krisen und die Disruption ganzer Geschäftsmodelle zwingen uns, Prioritäten neu zu setzen“, gibt er zu. „Aber auf unsere Kultur muss Verlass sein. Sie ist unsere Überlebensgarantie.“



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin aus Tübingen, wo die Sparkasse in ihrer Straße schon längst dichtgemacht hat.

Das Playbook



People in Progress

Fragen und Antworten
für die Entwicklung
von Menschen und
Organisationen



Jetzt das Praxisbuch sichern