

GEMEINSAMGESTALTEN

Herbst 2022 | Magazin für die MitarbeiterInnen der öffentlichen Banken

„Es ist Aufgabe von Politik, Krisen zu meistern“ – Bundestagsvize Yvonne Magwas im Interview

Wie Sozialunternehmen und Förderbanken gemeinsam die Gesellschaft stärken

Reportage: Dieser Kulturwandel macht die Haspa fit für die Zukunft

WIE ÖFFENTLICHE BANKEN UNSER LAND ZUKUNFTSFEST MACHEN

**ÜBERNIMM EINE
PATENSCHAFT!**

**GIB EHRENAMTLICH
NACHHILFE**

Einmal die Woche
für 1 Jahr

Bei einem Kind
in deiner Nähe

Qualifizierung
durch Schülerpaten



UNSERE IDEE

Seit 2009 vermittelt Schülerpaten 1:1-Bildungspatenschaften zwischen Ehrenamtlichen und Schüler*innen mit Migrationshintergrund. Unsere Pat*innen geben einmal in der Woche bei ihrem Patenkind zuhause Nachhilfeunterricht. Auch gemeinsame Freizeitaktivitäten gehören zur Patenschaft. Jede*r kann sich als Pate*in engagieren. Wir unterstützen Dich während Deiner gesamten Patenschaft und setzen uns mit Dir für mehr Chancengerechtigkeit und gesellschaftlichen Zusammenhalt ein.

MELDE DICH JETZT AN:



WWW.SCHUELERPATEN-DEUTSCHLAND.DE

#GEMEINSAMGESTALTEN

Liebe LeserInnen,

Deutschland ist im Krisenmodus. Über zwei Jahre haben wir uns gemeinsam gegen die Corona-Pandemie gestemmt. Anfang des Jahres kam dann der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine. Das menschliche Leid ist erschütternd und mittlerweile spüren wir auch die wirtschaftlichen Auswirkungen des Krieges.

Die öffentlichen Banken bewähren sich in dieser Zeit mal wieder als Helfer in der Krise. Sie unterstützen Wirtschaft und Gesellschaft mit Zuschüssen, Darlehen und Kreditmoratorien und retten so Unternehmen und Arbeitsplätze. Gleichzeitig erfüllen sie aber auch mit viel Engagement ihre zweite Rolle, die als Zukunftsgestalter. #GemeinsamGestalten die Institute unser Land, indem sie die Digitalisierung der Schulen vorantreiben, bezahlbaren Wohnraum fördern und die Gleichberechtigung auf dem Arbeitsmarkt unterstützen (S. 18 – 22).

Viel Gutes bewirken öffentliche Banken auch in Zusammenarbeit mit Sozialunternehmen. Darüber haben wir nicht nur mit einer Vorständin des Social Entrepreneurship Netzwerks SEND gesprochen, sondern auch mit VertreterInnen zweier Unternehmen aus dem sozialen Sektor (S. 24 – 27).

Dass die Finanzindustrie eine zentrale Rolle für die Zukunft unseres Landes spielt, hat auch die Politik längst erkannt. Über die Erwartungen Berlins an die öffentlichen Banken haben wir mit der Bundestagsvizepräsidentin Yvonne Magwas, MdB, gesprochen. Ihr Fazit lautet: „Die öffentlichen Banken tragen viel dazu bei, dass es unserem Land gut geht.“ (S. 14 – 17)

Doch die öffentlichen Banken arbeiten nicht nur an der Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft. Auch sie selbst werden flexibler und agiler. Bei der Hamburger Sparkassen durften wir einmal genauer hinschauen und sind beeindruckt von dem Transformationsprozess, den das Institut seit einiger Zeit durchläuft (S. 30 – 35).

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen! Wenn Sie Anregungen, Ideen oder auch Kritik haben, schreiben Sie uns unter GemeinsamGestalten@voeb.de.

Ihre

Anne Huning





New Work 30 – 35
Die Haspa krempelt ihre Unternehmenskultur komplett um



Zahlen & Fakten 6 – 7
#GemeinsamGestalten wir unser Land



Top-Thema 18 – 22
Investition mit Zukunft – Projekte der Institute



Top-Thema 14 – 17
Bundstagsvizepräsidentin Yvonne Magwas, MdB, im Interview



Top-Thema 28 – 29
Digitale Bildung – Gastbeitrag von Dr. Sarah Henkelmann

Zahlen & Fakten 10 – 11
Die NRW.BANK unterstützt ökologisch nachhaltige Projekte



New Work 38 – 39
Vertrauen als Basis guter Führung – Gastbeitrag von Nikola Steinbock und Iris Bethge-Krauß

INHALT

Zahlen & Fakten	6 – 11
#GemeinsamGestalten wir unser Land	6 – 7
2 auf 1 Bank – mit Nikola Steinbock von der Landwirtschaftlichen Rentenbank	8 – 9
Die NRW.BANK spendet für ökologisch nachhaltige Projekte	10 – 11
Top-Thema: Wie öffentliche Banken unser Land zukunftsfest machen	12 – 29
Bundestagsvizepräsidentin Yvonne Magwas, MdB, im Interview	14 – 17
Investition mit Zukunft – Projekte der Institute	18 – 22
Auf ein Wort ... mit VÖB-Präsident Eckhard Forst	23
Interview: „Förderbanken erleichtern das Gründen und Skalieren“	24 – 27
Gastbeitrag: Digitale Bildung – eine Investition in die Zukunft	28 – 29
New Work	30 – 39
Reportage: Das neue Wir-Gefühl bei der Haspa	30 – 35
Infografik: #Workhacks	36 – 37
Gastbeitrag: Vertrauen als Basis guter Führung	38 – 39
Service	40 – 42
Schon gewusst?	40 – 41
Kontakt zur Redaktion	42

Der Bundesverband Öffentlicher Banken
Deutschlands vertritt die Interessen von
61 Mitgliedern.

#GEMEINSAM WIR

Die Mitgliedsinstitute des VÖB haben eine Bilanzsumme
von rund **3.229** Milliarden Euro und bilden
damit etwa ein Drittel des deutschen Bankenmarktes ab.

Mit **59** Prozent sind die ordentlichen VÖB-Mitgliedsbanken Marktführer bei der Kommunalfinanzierung und stellen zudem rund

23 Prozent aller Unternehmenskredite in Deutschland zur Verfügung.

GESTALTEN UNSER LAND

Die Förderbanken im VÖB haben im vergangenen Jahr Förderdarlehen

in Höhe von **81** Milliarden Euro bereitgestellt.

2 AUF 1 BANK

Die Landwirtschaftliche Rentenbank ist die deutsche Förderbank für die Agrarwirtschaft und den ländlichen Raum. Was heißt das konkret?

” Als Förderbank haben wir einen staatlichen Auftrag. Wir fördern die Ernährungs- und Agrarwirtschaft über die gesamte Wertschöpfungskette – vom Saatgut über die Verarbeitung bis zum Vertrieb, zum Beispiel über den eigenen Hofladen. Gleichzeitig arbeiten wir daran, den ländlichen Raum attraktiver zu machen. Dabei unterstützen wir die notwendige Transformation der Agrarwirtschaft und des ländlichen Raums in Richtung Nachhaltigkeit und Digitalisierung – und das schon seit vielen Jahren.

Anne Huning,
Kommunikationsdirektorin beim Bundesverband
Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB,
auf der Bank mit

Nikola Steinbock,
Sprecherin des Vorstands der
Landwirtschaftlichen Rentenbank

Und wie genau unterstützen Sie diese Transformation?

” Durch unsere Förderprogramme, die explizit den nachhaltigen und digitalen Umbau der ernährungs- und agrarwirtschaftlichen Betriebe fördern. Mit unserem Programm ‚Nachhaltigkeit‘ zum Beispiel stärken wir die Tiergesundheit, den Umweltschutz und die Biodiversität in der Landwirtschaft. Durch das Förderprogramm ‚Energie vom Land‘ finanzieren wir Investitionen in die Erzeugung, Speicherung und Verteilung erneuerbarer Energien.

Wie nachhaltig und digital ist die Rentenbank selbst?

” Wir sind gerade dabei, unsere gesamte IT-Landschaft zu erneuern. Ziel ist zum einen, die Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Partnern, also vor allem den Hausbanken, effizienter zu gestalten. Gleichzeitig soll aber auch das Arbeiten innerhalb der Bank digitaler und moderner werden – Stichwort mobiles Arbeiten.

Auch beim Thema Nachhaltigkeit gehen wir mit großen Schritten voran. So haben wir eine eigene ÖKO-PROFIT-Zertifizierung für unseren Bankbetrieb gemacht. Nachhaltigkeit bedeutet für uns aber nicht nur geringerer Ressourcenverbrauch, sondern auch nachhaltiges Personalmanagement. Vertrauen in die Beschäftigten und Eigenverantwortung sind dabei für mich zentrale Elemente.



NRW.BANK

Die NRW.BANK spendete im Jahr 2021 insgesamt

122.000 Euro für ökologisch nachhaltige Projekte.

Ein Beispiel dafür sind „Die Honigmacher“, ein Projekt der Landwirtschaftskammer NRW und des Fördervereins Apis e. V. Die Online-Lernplattform führt Interessierte niederschwellig an die Imkerei heran und vereinfacht durch orts- und zeitunabhängige Seminare die Schulung.

Mit Erfolg: Jährlich schließen rund **1.000** Teilnehmende die Online-Schulung ab. Damit diese Zahl noch weiter steigt, unterstützt die NRW.BANK den Förderverein.





WIE ÖFFENTLICHE BANKEN UNSER LAND ZUKUNFTSFEST MACHEN



Öffentliche Banken sind Helfer in der Krise, ganz klar. Während der Corona-Pandemie haben sie Unternehmen und Organisationen mit Zuschüssen, Darlehen und Kreditmoratorien unterstützt. Nur dank ihrer Hilfe sind wir vergleichsweise gut durch die Krise gekommen.

Doch darüber haben sie ihre andere Rolle – nämlich die als Zukunftsgestalter – nicht vergessen, ganz im Gegenteil. Öffentliche Banken sind fortwährend überall dort aktiv, wo es gilt, die notwendigen Weichen zu stellen für eine erfolgreiche Zukunft unseres Landes.

Dass die Politik das Engagement der Institute zu schätzen weiß, zeigt das Interview mit der Bundestagsvizepräsidentin Yvonne Magwas, MdB. Insbesondere bei der Gestaltung der Zukunftsthemen schreibt sie den öffentlichen Banken eine zentrale Rolle zu.

Wie das in der Umsetzung genau aussehen kann, zeigen wir anhand verschiedener Projekte aus den Instituten. So fördert die NBank in Niedersachsen bezahlbaren Wohnraum. Die Investitionsbank Berlin investiert in die eigene Digitalisierung, um ihren KundInnen die komplett digitale Antragstellung zu ermöglichen. Die NORD/LB befasst sich mit der Gesundheitsversorgung im Pflegebereich und die WIBank unterstützt Frauen auf dem Arbeitsmarkt.

Dass das Thema Digitalisierung der Bildung eine zentrale Rolle spielt, davon schreibt die Sprecherin des Netzwerks Digitale Bildung, Dr. Sarah Henkelmann, in ihrem Beitrag.

Dass und wie Förderbanken und Sozialunternehmen unser Land gemeinsam stark machen können, darüber sprechen wir im Interview mit zwei Social Entrepreneurs und ihrem Interessenverband SEND.

Dies und mehr finden Sie auf den folgenden Seiten!





„ES IST AUFGABE VON KRISEN

Bundestagsvizepräsidentin Yvonne Magwas, MdB, über das Krisenmanagement der Bundesregierung, die Praxistauglichkeit der Taxonomie und darüber, was öffentliche Banken für unser Land leisten.

? *Frau Magwas, wir sind hier in Ihrem Wahlkreis in Auerbach, in Ostdeutschland. Fühlen Sie sich ostdeutsch?*

” Also, wenn man mich fragt, sage ich immer, ich bin Vogtländerin. Hier bin ich geboren und aufgewachsen und hier bin ich mit meiner Familie zuhause. Das Vogtland ist eine wunderschöne Region...

? *...in der Ihre Partei bei der letzten Bundestagswahl die meisten Direktmandate an die AfD verloren hat. Sie konnten Ihres verteidigen. Wie ist Ihnen das gelungen?*

” Ich bin viel vor Ort und immer ansprechbar für die Menschen und ihre Anliegen. Ich denke, die Leute merken, dass ich mich kümere und dass ich ihre Interessen hier, aber auch in Berlin mit viel Herzblut vertrete. Ich möchte das anderen aber nicht in Abrede stellen. Ich kenne viele, die trotz ihres großen Engagements ihren Wahlkreis verloren haben.

? *Sie sind nicht nur ostdeutsch, sondern auch eine junge Frau. In der CDU haben Sie damit Exotenstatus.*

” Ganz so würde ich das nicht sagen. Es gibt in meiner Partei einige junge Frauen, auch junge Mütter, die sich engagieren. Insbesondere im Rahmen der letzten Bundestagswahl hat sich da auch in der Fraktion viel getan. Aber natürlich müssen wir als Partei, aber auch der Politikbetrieb insgesamt, attraktiver werden für Frauen.

” Grundsätzlich würde ich dafür plädieren, dass Regulierung praktisch gut umsetzbar und flexibel anwendbar sein sollte.“

**POLITIK,
ZU MEISTERN“**



Die Diplom-Soziologin Yvonne Magwas ist seit 2013 Mitglied im Deutschen Bundestag. Bei der Bundestagswahl 2021 konnte sie ihr Direktmandat im Vogtland verteidigen. Im Oktober 2021 wurde sie zur Bundestagsvizepräsidentin gewählt.

Mehr Infos auf www.magwas.de



Wie attraktiv ist Politik im Moment überhaupt noch?
Man rennt von Krise zu Krise.

Natürlich würde man sich wünschen, es gäbe keine Krisen. Aber es ist ja nun mal Aufgabe von Politik, solche Krisen zu meistern und das Land und die Menschen sicher durch schwierige Zeiten zu führen. Aber eine Verschnaufpause, vor allem für uns als Gesellschaft, wäre schon gut. Und auch für die Politik, einfach um zu sehen, welche Instrumente und Maßnahmen gut gewirkt haben und welche nicht, um gute Lehren zu ziehen ...

Die Union war ja bis Herbst vergangenen Jahres in der Verantwortung. Welche Lehren würden Sie denn aus dem Krisenmanagement ziehen?

Also meine Lehre wäre: mehr Bund, weniger Land. Während der Corona-Pandemie war es einfach zu viel Flickenteppich, das haben die Menschen irgendwann nicht mehr verstanden. Besonders auffällig war das in meiner Heimat, hier im Vier-Länder-Eck, da war es schon schwierig, dass jedes Bundesland seine eigenen Regeln gemacht hat. Dieses Durcheinander hat die Menschen müde und auch wütend gemacht, das haben wir vor Ort sehr deutlich gespürt. Und noch eines: Die Krise hat deutlich gezeigt, dass wir bei der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung mehr Tempo machen müssen.

Was halten Sie denn vom Krisenmanagement der aktuellen Regierung?

Natürlich ist die Situation dramatisch, Corona ist noch nicht vorbei und dann kam auch noch der Angriffskrieg Russlands in der Ukraine hinzu. Aber was fehlt, und das höre ich immer wieder in Gesprächen, ist der Plan. Die Menschen brauchen das Gefühl, dass die Politik weiß, wo es hingehet und wie wir gemeinsam durch diese Krise kommen. Die Regierung stellt ständig Einzelmaßnahmen vor, macht dabei handwerkliche Fehler – Stichwort Gasumlage, – man hat das Gefühl, dass da kein wirklicher Gesamtplan dahintersteckt. Das verunsichert die Menschen in unserem Land.

In Krisenzeiten bedient sich die Politik ja auch gern der Hilfe der öffentlichen Banken ...

Auf jeden Fall. Die öffentlichen Banken tragen viel dazu bei, dass es unserem Land gut geht, das sage ich auch – insbesondere mit Blick auf die ostdeutschen Bundesländer. Ich bin zum Beispiel im regelmäßigen Austausch mit der Sächsischen Aufbaubank, die hier in der Region eine super Arbeit leistet. Aber auch bundesweit sind die öffentlichen Banken wichtige Krisenhelfer, das hat man während der Corona-Pandemie erneut gesehen. Aber sie sind gleichzeitig auch Treiber von Zukunftsthemen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

Viel Lob, aber gibt es auch Kritik an den öffentlichen Banken?

Eher einen Wunsch, nämlich dass sich die öffentlichen Banken nicht aus den Regionen zurückziehen, sondern präsent bleiben für die Menschen und Unternehmen vor Ort.

Natürlich Vogtland. Weil es sich lohnt! – So wirbt der Vogtlandkreis für seine Region, die im sächsischen Vogtland im

Das Vogtland ist eine Reise wert

Südwesten des Freistaates liegt. Verwaltungssitz ist die Stadt Plauen. Seit der Bundestagswahl 2017 ist Yvonne Magwas die direkt gewählte Abgeordnete für den „Wahlkreis 166 Vogtlandkreis“. Ihr Büro liegt mitten in der pittoresken Gemeinde Auerbach, die mit frisch renovierten Gebäuden, einem wunderschönen Stadtpark und jeder Menge Charme aufwartet. Klar ist: Eine Reise in dieses wunderschöne Städtchen und die Umgebung drum herum lohnt sich auf jeden Fall!

Bei all den Krisen und Zukunftsaufgaben, wäre es nicht an der Zeit, den Banken mal eine Pause bei der Regulierung zu gönnen?

Dafür habe ich grundsätzlich viel Sympathie. Aber da kommt natürlich viel auch aus Brüssel. Grundsätzlich würde ich dafür plädieren, dass Regulierung praktisch gut umsetzbar und flexibel anwendbar sein sollte. Schauen wir uns zum Beispiel einmal das Thema der Taxonomie an. Da kann man schon fragen, ob das alles effizient und praxisnah gestaltet ist.

Mit Blick auf die finanzpolitischen Projekte der Bundesregierung, finden Sie etwas davon besonders gelungen oder misslungen?

Was ich gar nicht gut finde, ist das Auslaufen des Baukindergeldes. Von diesem haben die Leute hier in der Region nämlich sehr profitiert. Das war ein super Instrument, weil man damit sowohl den ländlichen Raum als auch Familien unterstützt hat. Da frage ich mich dann schon, warum man das nicht weiterlaufen lässt.

Stichwort Familie. Sie selbst sind junge Mutter und versuchen, die Politik familienfreundlicher zu machen?

Ja, und das ist sowohl ein kulturelles als auch ein strukturelles Thema. Zum einen geht es darum, in den Köpfen etwas zu ändern. Allein, dass die Frage, wie man Kind und

Politik unter einen Hut kriegen kann, immer nur den Frauen gestellt wird, finde ich schon nicht richtig. Auch Männer müssen Familie und Job irgendwie vereinbaren und stoßen auf Probleme. Übrigens brauchen wir genau diese Männer als Unterstützer – Väter, die mal sagen ‚So, ich gehe jetzt mal früher nach Hause, um für mein Kind da zu sein, oder ich gehe ein paar Monate in Elternzeit.‘ Aber es geht natürlich auch um strukturelle Weichen, die man stellen muss. Zum Beispiel sollten Sitzungen des Bundestags nicht bis tief in die Nacht gehen. Außerdem könnte man feste Abstimmungszeiten einführen.

Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Diversität geht alle Arbeitgeber etwas an, auch die öffentlichen Banken. Haben Sie für die noch einen Tipp?

Weniger einen Tipp als einfach die klare und übrigens auch durch Studien belegte Aussage, dass diverse Teams besser funktionieren. Arbeitgeber können es sich entsprechend nicht leisten, auf Frauen zu verzichten.

Haben Politik und öffentliche Banken da auch eine Vorbildfunktion?

Auf jeden Fall, nur erfüllt insbesondere die Politik diese im Moment noch nicht wirklich. Bei den öffentlichen Banken sieht es da schon wesentlich besser aus, zumindest ist das mein Eindruck.

Ein junger Mann oder eine junge Frau, sollten die ihre Karriere eher in einer Bank oder in einem Fintech beginnen?

Definitiv in einer Bank. Ich kenne viele, die in einer Bank Karriere gemacht haben und die ordentliche und nette Menschen geblieben sind (lacht) – übrigens gilt das auch für die Politik.

Vielen Dank für das Gespräch!

In der nächsten Ausgabe sprechen wir mit dem
Finanzminister von Baden-Württemberg

DANYAL BAYAZ

INVESTITION MIT ZUKUNFT

Öffentliche Banken investieren in die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft – durch die Förderung von Projekten, das Aufsetzen von Studien oder auch die eigene Digitalisierung. In Niedersachsen macht sich die NBank stark für bezahlbaren Wohnraum. Gleichzeitig analysiert die NORD/LB die Kapazitäten der Gesundheitsversorgung im Pflegebereich. Die WIBank in Hessen unterstützt ein Projekt, das Frauen bei ihrer Rückkehr ins Berufsleben hilft, und die IBB in der Hauptstadt ermöglicht ihren Kunden die komplett digitale Antragstellung.



„Es fehlt an bezahlbarem Wohnraum“

Private Anleger im Fokus: Mit der gemeinsamen Kampagne „Investition mit Haltung“ des Niedersächsischen Bauministeriums und der Investitions- und Förderbank Niedersachsen, NBank, sollen die Vorteile beim Bau von gefördertem Wohnraum deutlich gemacht werden.

Ausbildung geschafft, Studium abgeschlossen, Bewerbung geklappt – und endlich ab ins Berufsleben. Für junge Menschen erfüllt sich mit dem ersten eigenen Gehalt nicht nur der Traum von Unabhängigkeit, endlich kann die Zukunftsplanung ein Stück weit beginnen. Allerdings stoßen die BerufsanfängerInnen auf ein immer größer werdendes Problem: zu hohe Mietpreise, die nicht im Einklang zu ihren Einstiegsgehältern stehen. Günstige Wohnungen sind für sie schwer zu finden, besonders in den Ballungsgebieten. Ihre Lebensmodelle müssen sich anpassen, längere Fahrtstrecken vom preisgünstigen Wohnort zum Arbeitsplatz kosten Zeit, Nerven und Geld. Auch junge Familien, RentnerInnen, Alleinstehende und ArbeitnehmerInnen mit niedrigeren Gehältern merken deutlich die angespannte Lage auf dem Wohnungsmarkt.

Erschwerend kommt hinzu, dass viele Sozialwohnungen, die in den 1990er Jahren gebaut wurden, nun aus der Sozialbindung herausfallen. Das bedeutet, dass die Wohnungen dem freien Markt zur Verfügung stehen, und bei der hohen Nachfrage können die VermieterInnen höhere Preise verlangen. „Es fehlt einfach an bezahlbarem Wohnraum“, sagt Dr. Ulf Meyer, Vorstandsmitglied NBank. Deswegen kooperieren die Förderbank und das Niedersächsische Bauministerium stärker zusammen, um Lösungen zu finden. „Wir stehen in der Verantwortung, dass ausreichend günstiger, sozial geförderter Wohnraum zur Verfügung steht. In Niedersachsen gibt es dafür ein sehr attraktives Förderprogramm, das wir zuletzt im November 2021 gemeinsam mit der Wohnungswirtschaft überarbeitet haben und das nun über die NBank umgesetzt wird“, sagt Niedersachsens Bauminister Olaf Lief. „Klar ist aber auch: Wir müssen mehr tun, denn unsere Ziele wurden im vergangenen Jahr deutlich verfehlt – weil unter anderem die Wohnungswirtschaft Fördermöglichkeiten nur zögerlich abgenommen hat.“

Private InvestorInnen begeistern

Deswegen wurde in diesem Jahr die gemeinsame Kampagne „Investition mit Zukunft“ ins Leben gerufen. Das Ziel: noch deutlicher private InvestorInnen dazu bewegen, sich für

bezahlbaren Wohnraum stark zu machen. Zu den entscheidenden Vorteilen zählen dabei ein bis zu 35 Jahre zinsfreies Darlehen und ein Tilgungsnachlass in Höhe von 30 Prozent bei der Förderung der niedrigen Einkommen. Die erste Rate in Höhe von 20 Prozent wird bereits nach Bezugsfertigkeit und bestimmungsgemäßer Belegung gewährt. In Zeiten wieder langsam steigender Bauzinsen ein attraktives Angebot. Das schaffe Planungssicherheit für Bauprojekte. Die Anfangstilgung beträgt nur 1,25 Prozent – eine Eigenkapitalrendite von bis zu vier Prozent ist möglich. „So setzt man sich bei der Schaffung von bezahlbarem Wohnraum primär für soziale Gerechtigkeit ein und übernimmt gesellschaftliche Verantwortung“, sagt Dr. Meier.



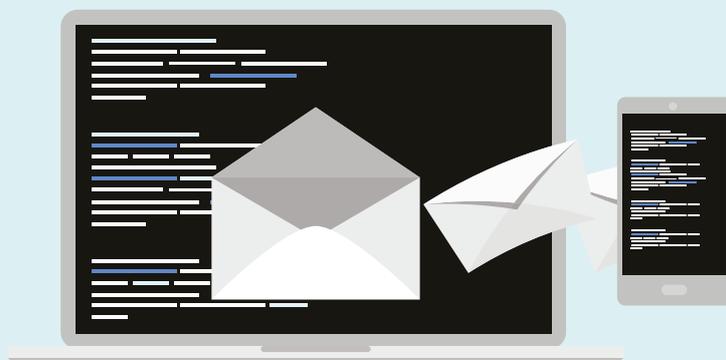
Förderkonzepte finden Anklang

Insgesamt kommen die Konditionen der Wohnraumförderung durch die NBank an: So wurden im ersten Halbjahr 2022 mehr als 128 Millionen Euro bewilligt. Damit sollen rund 900 Wohnungen in Niedersachsen errichtet werden. Die Beratungen und Antragszahlen steigen stetig. Baustopps oder stagnierende Antragsgänge sind bisher nicht zu verzeichnen, sogar ganz im Gegenteil. Interessierte InvestorInnen können sich bei den Wohnraumförderstellen in den jeweiligen Landkreisen bzw. telefonisch oder an den Standorten der NBank über die Möglichkeiten der Finanzierung informieren. „Es ist uns ein Anliegen, den sozialen Wohnungsbau in Niedersachsen voranzubringen. Und es macht Spaß, wenn man sieht, dass man Erfolg hat.“

Digitale Evolution

Ihre Anträge auf Fördermittel können KundenInnen der Investitionsbank Berlin, IBB, auf einem Onlineportal selbstständig bearbeiten. Für die Förderbank war das ein wichtiger Schritt in Richtung weniger Bürokratie und mehr Transparenz.

Die Website aufrufen, das Kundenportal öffnen, Antrag stellen und abschicken. Einfach, bequem und schnell. Durch die Einführung vor rund sieben Jahren öffnete sich die IBB so auf digitalem Weg, um ihren KundenInnen mehr Möglichkeiten zu bieten, Fördergelder zu beantragen. Allerdings endete anfangs so auch oft der erste Kontakt: Sobald auf Senden geklickt wurde, hatten die AntragstellerInnen lange keinen Einblick mehr auf den Bearbeitungsstand, mittlerweile sieht das durch kontinuierliche Weiterentwicklung durch die IBB anders aus. Ein weiteres Problem – Belege werden häufig von KundInnen per Mail in einer Excel-Liste eingereicht und



dann intern von der Sachbearbeitung geprüft. Das kostete Zeit und Ressourcen auf beiden Seiten, insbesondere, weil die angegebenen Daten auf Anhieb nicht immer stimmig waren. Das verursachte unnötige Kommunikationsschleifen zwischen Antragstellenden und Sachbearbeitenden.

Das Team um Chief Digital Officer, CDO, Eike Schmaida, hat bemerkt, dass das Potenzial des Kundenportals nicht voll ausgeschöpft war. „Das war nicht wirklich intuitiv. Wir sind als Bank angetreten, Prozesse bei der Digitalisierung gleichzeitig auch effizienter und kundenorientierter zu gestalten.“ Deswegen haben wir in diesem Jahr einen sogenannten Online-Belegmanager – kurz BemaK – eingeführt. Dieser bietet neue digitale Funktionen und bietet KundInnen mehr Einsicht in ihre Daten. Christian Riemer, Leiter des neuen Bereichs Arbeitsmarktförderung, ist an dieser Weiterentwicklung maßgeblich beteiligt. „Der BemaK ist ein wichtiges Tool, damit

„Selbstbestimmung spielt im Alter eine große Rolle“

Wie ist die Gesundheitsversorgung im Pflegebereich aufgestellt? Die NORD/LB, die Norddeutsche Landesbank, hat eine Studie herausgebracht, die unter anderem zeigt, dass mehr Pflegeimmobilien gebaut werden müssen.

Kurz bevor das Coronavirus zu einer Zäsur im Weltgeschehen führte, machte der Hamburger Trendforscher Peter Wippermann bekannt, welche Werte den Deutschen wichtig sind. Dafür verfolgten sein Team und er Kommentare und Diskussionen in den sozialen Netzwerken, Onlineportalen und Blogs. Das Ergebnis: Neben Familie und Erfolg belegte Gesundheit den ersten Platz. Körperliches und seelisches Wohlbefinden nehmen immer mehr Platz ein – der Lifestyle wird zum „Healthstyle“. Doch was bedeutet die Entwicklung für die Gesundheitsversorgung der Zukunft? Was, wenn ich nicht mehr fit bin und auf Hilfe angewiesen bin? Schlüsselwörter wie Pflegenotstand und demographischer Wandel weisen schon seit Jahren auf die angespannte Lage im Pflegebereich hin.



Ein Thema, mit dem sich auch die NORD/LB intensiv beschäftigt. Mit der in diesem Jahr veröffentlichten Studie „Balanceakt Pflege – zwischen Megatrend und Pandemie“ hat die NORD/LB in Zahlen und Fakten zusammengetragen, wann der Pflegesektor seine Grenzen möglicherweise erreicht und wie genau gegengesteuert werden könnte. „Haupterkennnis ist, dass das Angebot stark wachsen muss und mehr private Investitionen erfordert“, sagt Torben Döbbecke, Autor der Studie und Analyst Health Care der NORD/LB. Besonders der Ausbau von Pflegeimmobilien sei entscheidend, denn bis 2030 werden über 180.000 zusätzliche stationäre Pflegeplätze benötigt. Das bedeutet, dass jährlich bis zu 390 Pflegeheime errichtet werden müssten, um den Bedarf zu decken. Hinzu kommt, dass ein Drittel der aktuell genutzten Objekte älter als 40 Jahre und zum Teil

unsere Kundinnen und Kunden unmittelbar online ihre Daten erfassen und bearbeiten können.“ Das System erkenne sofort Fehler bei der Erfassung, ob zum Beispiel Förderzeiträume überschritten und Obergrenzen bei Personal- und Sachausgaben nicht eingehalten wurden. Oder ob Abrechnungen in den angegebenen Brutto- und Nettoausgaben nicht mit den bewilligten Summen übereinstimmen. Das schafft sofort Klarheit auf Euro und Cent genau. „So können die Anfragen effizienter bearbeitet werden, auch wenn die Kundinnen und Kunden unterschiedliche Förderungen in Anspruch nehmen. Der Belegmanager erkennt beispielsweise Personalausgaben, die in verschiedenen Projekten doppelt erfasst wurden. Dieses Risiko mag bei dem Projekt von Kleinunternehmerinnen und -unternehmern gering sein, aber in einem größeren Institut mit zehn Abteilungen und mehreren Projekten ist das eine relevante Größe“, so Riemer.

Eike Schmaida achtet darauf, welche Fragen und Hinweise die IBB zum digitalen Angebot erhält. „Wir befragen unsere Kundinnen und Kunden in strukturierten Interviews und

Usability Tests. Durch dieses Feedback bekommen wir wertvolle Denkanstöße.“

Neue Förderwelt für den Arbeitsmarkt

Neben den bestehenden Förderbereichen Wirtschaftsförderung & Immobilienfinanzierung startete die IBB eine komplett neue Förderwelt für den Arbeitsmarkt mit Mitteln aus den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+). Hier öffnet sich für die IBB eine ganz neue Zielgruppe, die direkt von Anfang an end to end digital versorgt wird. „Mit dem Belegmanager und der Integration in das Kundenportal haben wir die Digitalisierung in der IBB enorm vorangebracht. Das verschafft unseren Beschäftigten Luft, um sich anderen Themen zu widmen“, so Schmaida. Hilfreich wird dabei auch die Einführung einer digitalen Signatur sein. Diese bietet eine rechtsgültige Lösung im digitalen Raum, die damit die analoge Schriftform vollständig ersetzen kann – ein weiterer wichtiger Schritt zur konsequenten Digitalisierung der Kundenkanäle der IBB.

renovierungsbedürftig ist. „Außerdem gibt es den Wunsch zum betreuten Wohnen – für rund ein Viertel der über 60-Jährigen ist das eine Wohnform, bei der sie sich wohlfühlen würden“, so Döbbecke. „Die Möglichkeit der Selbstbestimmung spielt eine große Rolle.“ Auch die Nachfrage nach Tagespflegeangeboten und ambulanter Pflege steige.

Stark regulierter Markt

Außerdem stellt Torben Döbbecke heraus, dass der Kapazitätsausbau durch knappes Bauland in den Regionen mit hoher Nachfrage limitiert ist. Zudem haben es Investoren aufgrund unterschiedlicher Gesetzgebung in den Bundesländern schwer, Pflegeheimkonzepte bundesweit auszubauen. Trotz der Herausforderungen sind die Renditen im Vergleich zu einigen anderen Immobilienklassen immer noch auf einem guten Niveau. Auch die NORD/LB finanziert Pflegeeinrichtungen und achtet auf professionelle Betreiber. „Unser Fokus liegt auf etablierten Unternehmensgruppen, die im Pflegesektor schon lange aktiv sind“, sagt Christian Röske, Leiter Firmenkunden Health Care der NORD/LB. „Wir achten neben dem Standort auch auf die Qualität der Immobilie.“

Arbeitsbedingungen für Pflegekräfte verbessern

Die größte Herausforderung liegt aber im Personalmangel. Deswegen verweist Torben Döbbecke darauf, dass in der

Altenpflege beispielsweise durch Digitalisierung Pflegenden entlastet und Arbeitsbedingungen verbessert werden können: Onlinezugriff auf Dienstpläne schafft mehr Flexibilität und elektronische Dokumentation mehr Zeit für Pflege am Menschen. Außerdem sei es wichtig, ausländische Pflegekräfte für den deutschen Markt zu begeistern, um dem wachsenden Arbeitsaufkommen entgegenzusteuern. „Es wäre ein Gewinn, Pflegenden von Seiten des Gesetzgebers mit mehr Kompetenzen auszustatten. Dies kann einen Beitrag dazu leisten, ein gleichermaßen leistungsfähiges sowie bezahlbares Gesundheitssystem zu erhalten und die Attraktivität des Pflegeberufs durch Entwicklungsperspektiven zu erhöhen.“



Das Job-Comeback

Ich will wieder arbeiten! Das Netzwerk Wiedereinstieg, NeW, unterstützt Frauen bei ihrer Rückkehr ins Berufsleben. Gefördert wird das Projekt vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration und dem Europäischen Sozialfonds Plus. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch die WIBank, Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen.

Die Kinder sind mittlerweile groß, die Pflege eines Familienangehörigen liegt in anderen Händen, der Wunsch wird immer stärker, wieder in den Beruf einzusteigen oder sich selbstständig zu machen – es gibt viele Gründe, warum sich Frauen überlegen, nach einer langen Berufspause wieder zu arbeiten, auf eigenen Beinen zu stehen und das zu machen, was sie vor Jahren gelernt, studiert und mit Freude getan haben. Oder eben auch etwas Neues zu wagen. Dabei liegt es auf der Hand, dass sich im Vorfeld viele Fragen auftun: Wie soll ich das schaffen? Wie fit bin ich für den aktuellen Arbeitsmarkt? Und wo kann ich mich weiterbilden?



Die Antworten darauf erhalten sie bei den Profis von NeW, englisch für „neu“ und Abkürzung für das Netzwerk Wiedereinstieg. Zum hessischen Netzwerk gehören acht Frauenbildungsträger mit unterschiedlichen Schwerpunkten in sechs Städten. Zu den vielen kostenlosen Angeboten zählen unter anderem Beratungen bei der beruflichen Entwicklung oder Existenzgründung, Qualifizierungsmaßnahmen, die auch digital durchgeführt werden, mentales Coaching und Sprachförderkurse für Migrantinnen. Gegründet wurde das Netzwerk, um das ungenutzte Potenzial der Frauen wieder voll auszuschöpfen: Arbeitsmarktexperten gehen davon aus, dass im Bundesland Hessen rund ein Drittel der zuvor berufstätigen Frauen nicht mehr arbeitet. „Wir alle wissen, dass es einen ungeheuren Fachkräftemangel gibt. Die Wiedereinsteigerinnen haben zum

Teil Karriere gemacht, bringen Berufserfahrung und vielfältige Sprachkenntnisse mit und möchten daran wieder anknüpfen. Dabei können wir ihnen helfen und Mut machen“, sagt Netzwerkkoordinatorin Cornelia Goldstein.

WIBank verwaltet Mittel der EU und des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration

Seit der Gründung im Jahr 2009 wird NeW durch Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration gefördert. Zwischengeschaltet ist die WIBank, die seit 1993 zentrale Aufgaben im Rahmen der Umsetzung und Begleitung ESF-finanzierter Maßnahmen des Landes Hessen übernimmt – genauer gesagt Martin Klausfelder, der als Abteilungsleiter Europäische Strukturfonds mit seinem Team unter anderem sicherstellt, dass der ESF in Hessen sinnvoll umgesetzt wird. „Der ESF zielt im Kern auf Beschäftigung und Qualifizierung ab. Dazu gehören die Angleichung der Lebensverhältnisse und ein verbesserter Zugang zum Arbeitsmarkt“, so Klausfelder. Den Europäischen Sozialfonds, der seit der neuen Förderperiode 2021–2027 Europäischer Sozialfonds Plus (ESF+) heißt, hat die EU bereits vor über 60 Jahren eingeführt, aber erst seit Anfang der 1990er Jahre können die jeweiligen Länder und Bundesländer über die Fördergelder konkret entscheiden. In enger Zusammenarbeit mit dem Hessischen Ministerium für Soziales und Integration soll das Bundesland so in den Bereichen Bildung und Beschäftigung stark gemacht werden. „Die Zusammenarbeit zwischen der Bank und dem Landesministerium ist wirklich sehr gut. Gemeinsam setzen wir alles daran, dass die Gelder aus dem ESF+ dort ankommen, wo sie am meisten benötigt werden, und dabei in Projekte in Hessen fließen, die den Menschen einen gleichberechtigten Zugang zu Arbeit, Bildung und



gesellschaftlicher Teilhabe ermöglichen“, sagt Martin Klausfelder. Das Netzwerk Wiedereinstieg ist für ihn das ideale Projekt, denn es unterstützt genau eine der Zielgruppen des ESF, für die es besonders herausfordernd ist, auf dem Arbeitsmarkt wieder Fuß zu fassen.



Die Förderung als Chance für Weiterentwicklung

Mit den Mitteln aus dem ESF+ kann die Finanzierung für Projektaktivitäten gesichert werden. Durch die Projektkonzeption im Rahmen der Antragstellung alle zwei Jahre entstehen für das Netzwerk außerdem wichtige neue Ideen und Impulse, sich inhaltlich weiterzuentwickeln. Wie beispielsweise beim Thema Digitalisierung, das durch die Corona-Pandemie einen enormen Schub erhalten hat und nun immer wichtiger für die berufliche Qualifizierung der Frauen wird. Durch das digitale Lernen werden nicht nur Lerninhalte, sondern auch wertvolle digitale Kompetenzen vermittelt. „Die sich in großer Geschwindigkeit verändernden Rahmenbedingungen – Stichwort Krieg in Europa oder Corona-Pandemie – machen es erforderlich, unsere Angebote stets aufs Neue zu überdenken. Die Förderung durch den ESF+ hilft uns dabei, innovative und bedarfsorientierte Projekte zu entwickeln und umzusetzen – davon profitieren schlussendlich unsere Teilnehmerinnen am meisten“, bekräftigt Goldstein.



Eckhard Forst,
Präsident des
Bundesverbandes Öffentlicher
Banken Deutschlands, VÖB

Auf ein Wort ...

Gemeinsam das Land gestalten

Wir leben in herausfordernden Zeiten. Der russische Angriffskrieg in der Ukraine und seine ökonomischen Konsequenzen sind deutlich zu spüren. Steigende Energiepreise, die hohe Inflation und eine drohende Rezession setzen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft massiv unter Druck. Gleichzeitig führt die anhaltende Corona-Pandemie weiterhin zu Lieferengpässen und erschwert die notwendige wirtschaftliche Erholung. Klar ist: Die Überwindung der Krise kann nur gemeinsam gelingen. Und auch die öffentlichen Banken tragen einen ganz entscheidenden Teil dazu bei, die Herausforderungen zu bewältigen. Gemeinsam mit Politik stützen sie Unternehmen im Land und begleiten die Wirtschaft durch diese schwere Zeit. Gleichzeitig darf das notwendige akute Krisenmanagement nicht den Blick auf die Zukunftsthemen versperren. Gerade die letzten Jahre haben gezeigt, dass Deutschland insbesondere bei den Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit aufholen kann. Denn nur so können wir nicht nur schwierige Zeiten meistern, sondern auch zukünftig erfolgreich sein und im internationalen Wettbewerb bestehen. Auch hier sind die öffentlichen Banken Partner, Förderer und Ermöglicher. Die Institute unterstützen dort, wo es gilt, große gesellschaftliche Projekte umzusetzen – von der Erneuerung und Instandhaltung der Infrastruktur über die Etablierung ressourcenschonender Produktionsverfahren bis hin zur breitflächigen digitalen Bildung. Gemeinsam mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gestalten sie unser Land und wirken so als Wegbereiter für eine erfolgreiche Zukunft.

„FÖRDERBANKEN ERLEICHTERN DAS GRÜNDEN & SKALIEREN“

Im Interview mit Dr. Julia Freudenberg, Geschäftsführerin von Hacker School, Ben Buhlmann von SuperCoop, Sabrina Konzok, Vorstandsvorsitzende des Social Entrepreneurship Netzwerks SEND, und dem VÖB-Geschäftsführer Dominik Lamminger sprechen wir über Herausforderungen und Chancen für Sozialunternehmen und darüber, wie diese gemeinsam mit Förderbanken die Gesellschaft stärken.

? Liebe Sabrina, steigen wir direkt ein: Ist Deutschland in Bezug auf Sozialunternehmen ein Entwicklungsland?

» **Sabrina:** So drastisch würde ich das nicht ausdrücken. Wir sind nicht das Schlusslicht, aber wir sind auch nicht ganz vorne mit dabei. Wir haben in Deutschland viele tolle Sozialunternehmen. Sie sind ein Beispiel für das, worum es geht. Denn Deutschland braucht starke Sozialunternehmen, die innovativ sind und unser Land insgesamt nach vorne bringen. Der Sektor wächst, schließt sich zusammen – zum Beispiel zum Social Entrepreneurship Netzwerk – und findet selbstständig Lösungen für Probleme. Aber klar ist auch, dass die Rahmenbedingungen besser werden müssen. Insbesondere braucht es mehr ganzheitliche Ansätze, um Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer pass- und zielgenau zu unterstützen, und weniger Einzelmaßnahmen, die dann im Zweifelsfall vielleicht gar nicht zusammenpassen.

? Stichwort „zusammenpassen“. Dominik, als Vertreter des VÖB, wie würdest du sagen, passen Sozialunternehmen und öffentliche Banken zusammen?

» **Dominik:** Das passt sehr gut zusammen und es gibt viele Gemeinsamkeiten. Zum einen haben beide einen

gesellschaftlichen Auftrag. Bei Sozialunternehmen ist das selbsterklärend. Doch auch öffentliche Banken haben eine zweifache soziale Rolle. Zum einen sind sie Krisenhelfer – das haben sie während der Corona-Pandemie wieder eindrucksvoll unter Beweis gestellt, als sie mit Zuschüssen, Darlehen und Kreditmoratorien der Wirtschaft und Gesellschaft unter die Arme gegriffen haben. Gleichzeitig sind öffentliche Banken aber auch starke Motoren für die notwendige Transformation in Richtung Digitalisierung und Nachhaltigkeit.



? Julia und Ben, wir wollen heute nicht nur über, sondern auch mit Sozialunternehmen sprechen. Wie seht ihr die Situation in Deutschland und was sind für euch die größten Herausforderungen?

» **Julia:** Als Hacker School wollen wir junge Menschen für das Programmieren begeistern. Die Themen Digitalisierung und digitale Bildung haben zwar durch die

Corona-Pandemie einen Schub bekommen. Doch es gibt immer noch dieses typische Silo-Denken. Das müssen wir aufbrechen und digitale Bildung als gesamtgesellschaftliche Aufgabe sehen. Daneben ist für uns natürlich die Finanzierung ein permanentes Thema. Da werden meist zeitlich begrenzt Projekte finanziert und man kriegt kurzfristig

Bescheid, dass man in zwei Wochen mit 20 Leuten starten kann und sollte. Was wir brauchen, ist aber eine kontinuierliche finanzielle Grundlage und Förderung, damit wir planen können.

Ben: Da kann ich nur zustimmen. Die Finanzierung ist eine der größten Herausforderungen. Als SuperCoop sind wir ein gemeinschaftlich organisierter Supermarkt, und das funktioniert langfristig nur ab einer bestimmten Größe, da sprechen wir von anfangs 1.000 bis später 7.000 Mitgliedern. Um das aufzusetzen, müssen in der Start- und Wachstumsphase hohe Summen investiert werden. Und wenn man dann nach einer passenden Finanzierung sucht, kommt man schnell zu der Frage der Haftung – die kann die Handvoll Gründerinnen und Gründer nicht allein für die SuperCoop-Gemeinschaft tragen.

? Wie sieht es denn mit der Unterstützung durch Förderbanken aus?

» **Julia:** Da tut sich zum Glück so einiges! Eines unserer Projekte wurde zum Beispiel durch die Stadt Hamburg bzw. die Hamburgische Investitions- und Förderbank IFB im Rahmen des Programms „Update Deutschland“ gefördert. Das war im Anschluss an den großen Hackathon, bei dem wir mit aktiv waren. Als wir von dem Programm erfahren haben,

da war für uns schnell klar: Da bewerben wir uns. Und das war absolut die richtige Entscheidung. Denn da saßen wir dann als

Hacker School zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Förderbank und haben uns sehr offen über die Themen, Probleme und Besonderheiten von Sozialunternehmen ausgetauscht. Da ging es um ganz grundsätzliche Fragen wie: Was sind eigentlich Sozialunternehmen und was brauchen die? Das war für beide Seiten ein wahnsinniger Lernprozess, der uns wirklich vorangebracht hat und am Ende dazu geführt hat, dass wir mit dem Fördergeld aus dem Programm der IFB ein tolles Projekt weiterentwickeln konnten.

Ben: Bei uns war es ähnlich, auch wir wurden durch die IFB und ihr Programm „Update Deutschland“ gefördert. Für uns war das Förderprogramm eine geniale Gelegenheit, unser Wachstum zu beschleunigen, um schneller den Punkt zu

erreichen, an dem wir uns eigenständig tragen können.

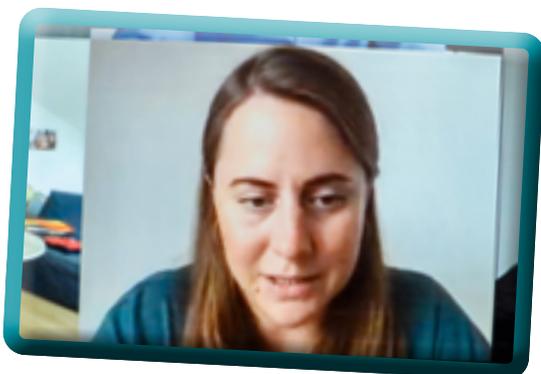
Sabrina: Es ist toll zu sehen, dass hier Förderbanken und Sozialunternehmen so gut zusammengehen. Wir informieren unsere Mitglieder auch regelmäßig darüber, welche Fördermöglichkeiten es gibt und wie sie diese nutzen können. Gleichzeitig versuchen wir auch, die zentralen Akteurinnen und Akteure bei diesem Thema zusammenzubringen, um zu schauen, was gut läuft und auch, wo es Hürden gibt und wie man diese gemeinsam abbauen kann.

Es gibt bei unseren Mitgliedern eine große Bandbreite an Rechtsformen und Finanzierungsmodalitäten – das macht es aber natürlich auch besonders herausfordernd, hier Lösungen zu finden, die für alle oder zumindest viele passen. Was wir sehen, ist, dass es bereits viele sehr gute Lösungen für die ersten Schritte eines Sozialunternehmens gibt, zum Beispiel den für Sozialunternehmen geöffneten GründerBonus in Berlin. Da kommen auch immer mehr Angebote hinzu. Wichtig ist aber auch, dass wir Lösungen finden für die Unternehmen, die schon eine Weile am Start sind und wachsen wollen. Hier gibt es noch viel zu wenige Optionen.

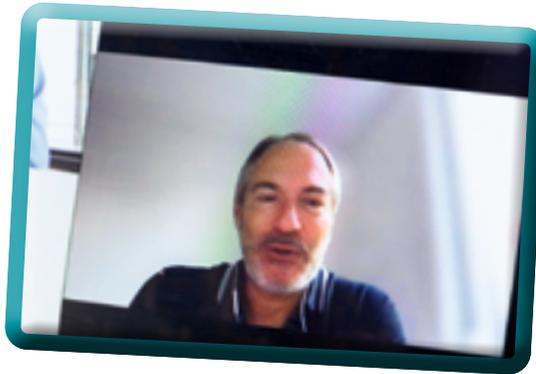
? An diesen Themen arbeitet ihr ja auch gemeinsam mit Partnern wie dem VÖB ...

» **Sabrina:** Genau, da suchen wir uns als Verband natürlich auch Partner, mit denen wir Themen angehen können – nicht nur, aber natürlich auch beim Thema Finanzierung. Wir glauben daran, dass Gesellschaft, Politik, Wissenschaft und Wirtschaft zusammenkommen müssen, um die wirklich großen Weichen zu stellen.

Dominik: Da sind wir als VÖB natürlich gerne mit SEND und anderen im Gespräch, um zu schauen, was gut läuft und eben auch um zu schauen, wo es Beispiele wie das Programm „Update Deutschland“ gibt, die als Blaupause dienen



können. Und natürlich gibt es viele solcher Programme bei den Förderbanken. Bei der NRW.BANK zum Beispiel werden die Social Entrepreneurs mittels spezieller Informations- und Beratungsangebote auf Finanzierungsgespräche vorbereitet. Förderprogramme wie NRW.BANK.Gründung und Wachstum, aber auch NRW.Mikrodarlehen bieten eine passende Finanzierung. Insbesondere Mikrokredite, die für kleinere Gründungen geeignet sind und ohne Sicherheiten auskommen, sind auch für Sozialunternehmen bestens geeignet. Auch Zuschüsse sind eine gute Möglichkeit, so bietet zum Beispiel die IBB mit ihrem „GründungsBONUS“ ein Angebot mit bis zu 50.000 Euro als Existenzgründungszuschuss.



? Es geht also darum, gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Wie könnten solche Lösungen aussehen?

” **Julia:** Ich fände es zum Beispiel gut, wenn wir von dieser „Projektitis“ wegwägen. Warum können immer nur Sachen gefördert werden, die neu sind und für die ein neues Projekt aufgesetzt wird. Sollte nicht auch das, was gut funktioniert und erprobt ist, förderwürdig sein? Und zweitens wäre es toll, wenn der Aufwand für die Antragstellung ein wenig reduziert werden könnte, zum Beispiel, indem es eine Vorprüfung gibt, wo man auf der Grundlage einiger Daten ein erstes Feedback bekommt, ob der Antrag aussichtsreich ist. Das würde den ganzen Prozess wesentlich effizienter machen und auf Seiten der Sozialunternehmen viel Zeit sparen.

Dominik: Vereinfachung ist ein wichtiges Thema, aber das Thema ist vielschichtig. Es geht hier um öffentliche Gelder, mit denen sorgsam umgegangen werden muss. Das nehmen die Förderbanken sehr ernst. Dass unsere Institute in Krisenzeiten sehr flexibel agieren können, haben sie während der Corona-Pandemie mehr als eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Eine gute Freundin von mir betreibt ein kleines

Kosmetikstudio. Nicht einmal zwei Jahre vor Corona hatte sie sich selbstständig gemacht. Als der Lockdown kam, hatte sie größte Sorge, wie sie ihr Unternehmen über Wasser halten kann. Ein paar Tage nach dem ersten Lockdown rief sie mich an und erzählte, dass sie einen Antrag bei der IBB gestellt hätte – und nicht mal 48 Stunden später sei die erste Hilfszahlung bei ihr eingetroffen.

Sabrina: Corona ist ein gutes Stichwort. Das war für unsere Mitglieder natürlich eine riesige Herausforderung – auch weil viele Sozialunternehmen sehr eng mit Menschen zusammenarbeiten. Aber wir haben auch gesehen, dass aus der Not viele neue Kooperationen entstanden sind, wo man sich gegenseitig geholfen hat. Egal in welchem Sektor – kooperative Lösungsansätze sind erfolgreicher.



Über Hacker School

Die Hacker School wurde gegründet, um Kinder und Jugendliche für das Programmieren zu begeistern. Mit verschiedenen Formaten verfolgen wir seitdem konsequent unser Ziel, dass jedes Kind in Deutschland – unabhängig von Geschlecht und Herkunft – einmal programmiert haben soll, um die digitale Welt verstehen und mitgestalten zu können. Durch die Einbindung von Unternehmen, Schulen, Netzwerken und der Politik machen wir dieses Ziel zu einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe, die wir erfolgreich lösen wollen.

Die Vision der Hacker School: Jeder junge Mensch soll in seiner Bildungslaufbahn mindestens eine Zeile Code geschrieben haben, wissen, wie Computer und Programme aufgebaut sind und ausprobieren, ob IT etwas für die persönliche Zukunft ist.

Mehr unter:



Dominik: Auf jeden Fall. Wir haben beim VÖB gesehen, wie sich unsere Mitglieder in der Krise intensiv ausgetauscht haben und so auch die Hilfsprogramme in Rekordgeschwindigkeit auf die Straße bringen konnten. Das zeigt, es ist grundsätzlich einfach sehr wichtig, im Gespräch zu bleiben. Und deshalb finde ich es super, dass wir uns heute und auch sonst regelmäßig mit SEND und Sozialunternehmen zusammensetzen und sprechen.

Sabrina: Das sehe ich genauso. Corona hat einfach nochmal gezeigt, dass wir uns als Gesellschaft anders aufstellen müssen. Wir müssen digitaler und nachhaltiger werden – und beides geht nur mit Sozialunternehmen, die Wirtschaft und Gesellschaft zusammen denken. Die Hilfe der Förderbanken ist dabei zentral und erleichtert das Gründen und Skalieren.

#GemeinsamGestalten: Ich danke euch allen für das Gespräch!



Social
Entrepreneurship
Netzwerk
Deutschland

Über SEND

SEND vernetzt den Social Entrepreneurship Sektor und gibt ihm eine Stimme. Der Verband bündelt die vielen Kräfte und Ideen zum Thema Social Entrepreneurship in Deutschland und verschafft den Sozialunternehmern ein größeres Gehör. All dies mit dem Ziel, eine sozialere, nachhaltigere Gesellschaft zu ermöglichen – und das mit den innovativsten Mitteln!

Neben der politischen Bildung und Interessensvertretung setzt sich SEND für mehr Bildung über und Sichtbarkeit von Social Entrepreneurship ein und baut ein starkes Netzwerk von Sozialunternehmen deutschlandweit auf. Außerdem arbeitet der Verband daran, den Sektor insgesamt zu professionalisieren, sei es im Bereich Finanzierung, Gründungsberatung oder Wirkungsorientierung.

SEND hat mittlerweile über 800 Mitglieder, die diese Arbeit jeden Tag gemeinsam umsetzen. Finanziert wird der Verein durch Mitgliedsbeiträge, Kooperationen und Förderprojekte – und durch Förderpartner.

Mehr unter:



supercoop
HAMBURG

Über SuperCoop

SuperCoop Hamburg ist eine Initiative, die den ersten kooperativen Vollsortiment-Supermarkt in Hamburg eröffnen möchte – den fairsten Supermarkt der Stadt.

Die Idee lebt vom Mitmachen und Miteinander: Ziel ist es, einen Markt zu schaffen, von Menschen für Menschen, in dem „gute“ Lebensmittel und Waren im Mittelpunkt stehen.

Ein Markt, der gemeinschaftlich betrieben wird: Jedes Mitglied erwirbt einen ideellen Anteil am Markt, hat ein Mitspracherecht und arbeitet drei Stunden pro Monat im Betrieb mit, so können Kosten und Preise gering gehalten und gleichzeitig LieferantInnen fair bezahlt werden.

Die Vorbilder in New York und Paris beweisen, dass das Modell erfolgreich funktioniert. SuperCoop Hamburg ist Teil einer wachsenden Bewegung, die den fairen Handel auch hierzulande realisieren möchte.

Mehr unter:





Dr. Sarah Henkelmann ist Sprecherin des Netzwerks Digitale Bildung und ermutigt AkteurInnen in Schule, Politik und Verwaltung, das Thema digitale Bildung optimistisch anzugehen und sich gegenüber innovativen pädagogischen Konzepten zu öffnen. Sie berät auf Anfrage Ministerien, Schulen und Hochschulen zum Einsatz interaktiver Medien und Technologien. Als ehemalige Leiterin eines internationalen Masterstudiengangs hat sie viel Unterrichts- und Lehrerfahrung gesammelt.

Digitale Bildung – eine Investition in die Zukunft

Von Dr. Sarah Henkelmann

Jede und jeder hat ein Recht auf Bildung – und vor allem auf zeitgemäße Bildung. In unserer digitalisierten Welt ist digitale Bildung ein Muss. Denn digitale Teilhabe ist soziale und wirtschaftliche Teilhabe. Wer Zukunft mitgestalten will, muss zu seiner Zeit das Richtige lernen und lehren. Die Bundesregierung hat die Wichtigkeit erkannt. Dafür ist es höchste Zeit! Ende August 2022 hat sie ihre neue Digitalisierungsstrategie vorgestellt. Bei Zukunftsvisionen solle es nicht bleiben, sondern ganz konkret werden, sagte Digitalisierungsminister Volker Wissing und formuliert Ziele, die bis 2025 erreicht werden sollen – unter anderem „ein chancengleiches, barrierefreies Bildungs-Ökosystem als Angebot für alle Lebensphasen“.

Warum digitale Bildung ein Muss ist

Spätestens seit Beginn der Corona-Pandemie 2020 wissen wir, dass Investitionen in digitale Bildung in Deutschland unumgänglich sind. Damit künftige Generationen in der digital geprägten Lebens- und Arbeitswelt nicht abgehängt werden und diese vor allem erfolgreich beeinflussen können, müssen sie entsprechende Kompetenzen erlernen. Sie beinhalten mehr, als schlicht einen Computer zu bedienen: Kritisches Denken, Kreativität, Kollaboration und Kommunikation sind die Schlüsselkompetenzen des 21. Jahrhunderts.

Schule als Standortfaktor

Die Schulen vor Ort sind es, in denen der Grundstein für Wissen, gesellschaftliche Teilhabe und die spätere Berufsausbildung gelegt wird. Schule wie sie heute ist, wird es in

Zukunft nicht mehr geben. Denn das System Schule muss sich verändern, muss zeitgemäßer werden. Die Verantwortlichen – und das sind nicht allein die Schulleitungen und Lehrkräfte, sondern vielmehr die Städte und Gemeinden als Schulträger sowie Investoren in digitale Bildung – entscheiden mit, wie und vor allem wie gut die künftigen Generationen in Deutschland ausgebildet werden. Nur so kann dem akuten Fachkräftemangel, den sinkenden kommunalen Einnahmen und dem Gesichtsverlust einer Region entgegengewirkt werden.

Digitale, modern ausgestattete Schulen können Entwicklungsmotoren für eine Region werden. Je mehr sich unser Leben und Arbeiten ins Digitale verlagert, umso mehr Lebensqualität suchen wir in der analogen Welt. Den größten Vorteil daraus werden diejenigen Gemeinden ziehen, die jetzt klug in die Entwicklung ihrer Schulen und Bildungsangebote vor Ort und den Ausbau der digitalen Infrastruktur investieren. Denn wenn Menschen von überall arbeiten können, suchen insbesondere erwerbstätige Eltern einen Ort, an dem sich Arbeit, Leben und die Bildung der Kinder gut miteinander vereinbaren lassen.

Somit ist Schule als Standortfaktor genauso wichtig wie ein Gewerbegebiet. Gemeinden, die ihre Schulen modern ausstatten, erzielen einen dreifach positiven Effekt: Erstens profitieren die Schulen von der Digitalisierung. Zweitens werden die lokalen Fachhändler und Systemhäuser gestärkt, was wiederum drittens zu steigenden Gewerbesteuererträgen für die Kommunen als Träger der Schulen führt.



Wie digitale Bildung umgesetzt wird

Die Bildung der Kinder darf weder von der Finanzlage einzelner Kommunen noch von einer zufälligen Digitalisierungsaффinität einzelner Lehrkräfte abhängig sein. Informatik als Pflichtschulfach – wie es in Österreich seit Beginn des neuen Schuljahres der Fall ist – muss flächendeckend auch an deutschen Schulen Einzug halten.

Um digitale Lern- und Lehrwerkzeuge und innovative Konzepte bestmöglich für die Schülerinnen und Schüler nutzen zu können, sind eine funktionierende digitale Infrastruktur, der nachhaltige Support und die pädagogisch-technische Ausstattung entscheidend. Die Lernenden müssen dabei immer im Mittelpunkt stehen, denn es gilt die Devise „Pädagogik vor Technik“.

Bei der Umsetzung unterstützen die 19 deutschen Förderbanken mit verschiedenen Förderprogrammen, Zuschüssen und Darlehen. In Nordrhein-Westfalen beispielsweise sind mit dem Förderprogramm „NRW.BANK. Gute Schule 2020“ innerhalb von vier Jahren insgesamt zwei Milliarden Euro in die digitale Schulinfrastruktur des Landes investiert worden. So treibt die NRW.BANK die digitale Transformation des Bildungssektors voran.

Das Land Brandenburg hat mit dem „DigitalPakt Schule“ eine Richtlinie erlassen, durch die insgesamt 330 Schulträger im Land mit Fördermitteln in Höhe von knapp 151 Millionen Euro unterstützt werden können. Die Gelder werden über die Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB) ausgezahlt, knapp 883 Schulen können über die öffentlichen und freien Träger davon profitieren. Dies sind nur

zwei von vielen Beispielen, die zeigen, dass deutsche Förderbanken mit ihrer Förder- und Finanzierungskompetenz unter Einbeziehung ihres bankwirtschaftlichen Know-hows effiziente Modernisierungstreiber des Bildungssektors in Deutschland sind.

Was für digitale Bildung noch getan werden muss

Jedoch kritisierten laut KfW-Kommunalpanel 2021 zahlreiche kommunale Schulträger komplizierte Vorgaben und Antragsverfahren, um Gelder des „DigitalPakts Schule“ abrufen zu können. Eine Vereinfachung der Förderanträge muss weiterhin in den Blick genommen werden. Um dabei die höchste Förderwirkung zu erzielen, ist es wichtig, dass zur Anschaffung und Ausstattung ein umfassendes Konzept, stetige Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte sowie der professionelle Support von Beginn an mitgedacht werden. Nur mit einem technischen und pädagogischen Gesamtpaket sowie den besten digitalen Werkzeugen kann gute digitale Bildung gelingen. Dabei ist stets wichtig, effizient und nachhaltig zu investieren und regelmäßig zu prüfen, ob die Fördergelder da ankommen, wo sie digitale Bildung voranbringen.

Wenn die Gesellschaft und wir alle das Potenzial und die Wichtigkeit von digitaler Bildung erkennen, können wir etwas bewegen und unseren Wohlstand sichern. Für die Zukunftsfähigkeit unseres Landes und unserer Gesellschaft gilt es jetzt, in digitale Bildung zu investieren – kompromisslos, innovativ und nachhaltig. Es geht dabei um den künftigen Wohlstand unserer ganzen Volkswirtschaft.

Packen wir es an!



Öffentliche Banken sind attraktive Arbeitgeber. Leistungsgerechtigkeit, flache Hierarchien, lebenslanges Lernen und vieles mehr werden bei ihnen großgeschrieben. Doch auch die öffentlichen Institute müssen sich weiterentwickeln, um auch

EINE ZUKUNFTSFESTE

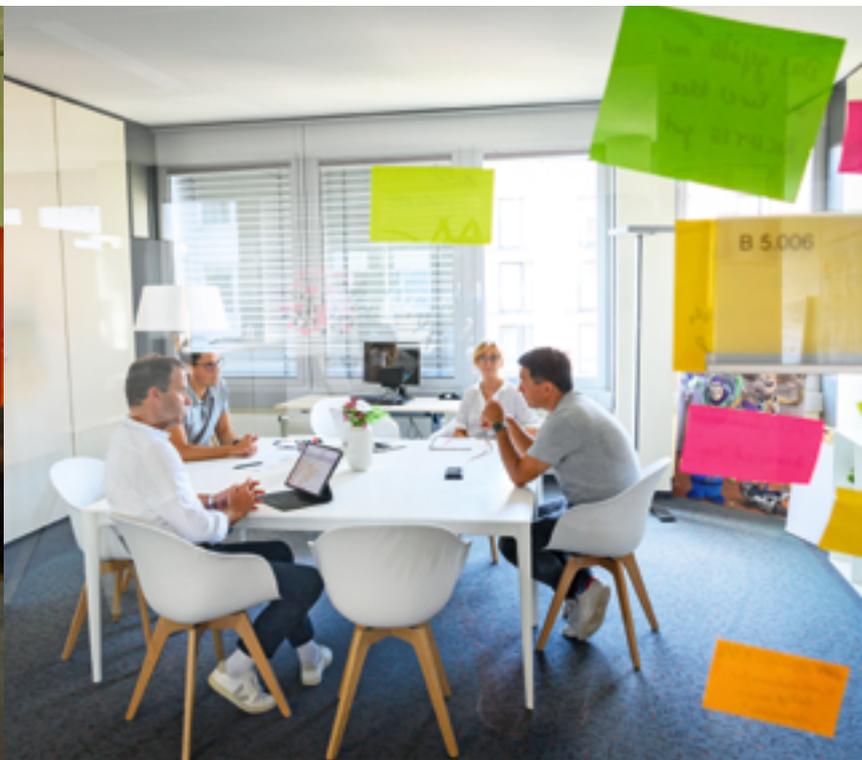


zukünftig im Wettbewerb um die klügsten Köpfe zu bestehen. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, wie die Haspa ihre Unternehmenskultur komplett umkrempelt, um attraktiver zu werden für ihre Beschäftigten – auch für die zukünftigen.





ARBEITSWELT



Das neue Wir-Gefühl

Auch bei der Hamburger Sparkasse verändert sich die Unternehmenskultur: New Work, agile Arbeitsformen, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Führungsverhalten und Homeoffice sind Eckpfeiler der Transformation. Dennis Chan treibt sie mit voran – nicht nur aus beruflicher Motivation.

Auf den ersten Blick deutet nichts auf ein Treffen von Bankangestellten hin. Entspannt stehen sie in Jeans und Sneakers vor mannshohen mit bunten Post-its beklebten Boards. Die drei wirken eher wie MitarbeiterInnen eines neu gegründeten Start-ups, dabei sind sie Teil des Bereichs Transformationsmanagement der Hamburger Sparkasse. Es geht ihnen um den Kulturwandel, eine Revolution in der Arbeitswelt. Die Art der Zusammenarbeit wird dabei von Grund auf verändert.

Vorbei sind die Zeiten von steilen Hierarchien, starren Teams, unflexiblen Kommunikationsformen. Nicht nur die Privatwirtschaft stellt sich dem Wandel, sondern auch die Sparkassen und öffentlichen Banken. Dies hat die Haspa erkannt und den Transformationsprozess mit Gründung eines eigenen Unternehmensbereichs 2020 endgültig gestartet. Mitten in der Zentrale, unweit der touristischen Hotspots der Hamburger City, tauscht sich Dennis Chan, Bereichsleiter Transformation, in einem großen weißen Konferenzraum, zwischen Sitzkissenrunde und überdimensionalem Tisch, über Prototypen, Konzepte und Zusammenarbeit mit seinen TeamkollegInnen aus. An diesem Tag geht es vor allem um das Thema Feedback-Kultur – und das hierarchieübergreifend.

Der 42-jährige Dennis Chan hört aufmerksam zu, stellt gezielt Fragen, lacht viel und verfolgt den Gesprächsverlauf ähnlich wie ein Billardspieler, der nach seinem Stoß analysiert, in welche Richtung sich die Partie weiterentwickelt. In diesen Momenten des Brainstormings entstanden Methoden, die jetzt im Haus eingesetzt werden, um den

Austausch zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen zu fördern – wie etwa die Fünf-Minuten-Gespräche. Während ein/e TeilnehmerIn genau fünf Minuten etwas über sich – privat, geschäftlich oder was sie bzw. ihn gerade bewegt – erzählt, hört das Gegenüber nur zu. Dabei ist der Zuhörende mit der Aufmerksamkeit ausschließlich beim Erzählenden. Dann wechseln die Rollen. „Zuerst müssen wir Werte und Strukturen aller Mitarbeitenden verstehen, um sie zu fördern und weiterzuentwickeln“, sagt Dennis. Das sei die Basis, um überhaupt eine Veränderung in einem großen Unternehmen anzustoßen. Diese Form des offenen Austausches sowie des aktiven Zuhörens wird nicht nur zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen in den Performance-Dialogen aktiv gelebt, sondern auch vom Vorstand. Unter anderem in Formaten wie den Zukunftswshops. Zu den Zukunftswshops lädt der Vorstand die MitarbeiterInnen in diesem Jahr bereits zum dritten Mal ein, um sich über die Vision, die Zukunft der Haspa sowie den Transformationsprozess auszutauschen.





Wie es dazu kam, dass Dennis die Transformation in der Haspa als Bereichsleiter verantwortet, scheint ihn nicht zu überraschen. „Es ist mir immer schon leichtgefallen, ehrliches Feedback zu geben. Egal ob es sich dabei um Kolleginnen und Kollegen oder Führungskräfte handelt.“ Angst, dass ihm seine Führungskraft das krummnehmen könnte, hatte er nie. Seine Mutter ist Hamburgerin, der Vater stammt aus Hongkong und war in der Gastronomie tätig. Schon als kleiner Junge lernte Dennis, dass ein wesentlicher Teil gelungener Teamarbeit der offene Austausch ist. „Oft saßen wir alle zum Essen zusammen, wenn das Restaurant geschlossen hatte. Besitzer, Köche, Kellner, Familienmitglieder. Alle redeten drauf los, lobten und kritisierten einander, feixten liebevoll und schufen so ein angenehmes Betriebsklima.“

Der Start der Transformation

Nach einer Tischlerausbildung wechselte Dennis die Branche und wurde mit 26 Jahren Bankkaufmann. Dann Kundenberater, Filialleiter und schließlich Trainer für Führungskräfte. Seine offene, humorvolle, aber auch bestimmende Art kommt an: Er bricht das Eis schnell. 2016 war für den Hanseaten der entscheidende Moment, als die Haspa beschloss, sich einem Kulturwandel zu unterziehen. Die Gründe waren unterschiedlich: Die Auswirkungen der Finanzkrise führten zu Niedrigzins und Verwahrungsentgelt auf den Konten. Außerdem mischten junge Fintech-Unternehmen im Zuge der Digitalisierung die Finanzwelt auf. Die KundInnen hatten nun mehr die Möglichkeit, ihr Geld woanders anzulegen. Was bedeutet das alles für ein etabliertes Finanzinstitut mit rund 4.500 Mitarbeitenden und 170 Auszubildenden? Wie kann die Haspa für KundInnen interessant bleiben? Was braucht es dafür? „Motivation“, so Dennis. „Mehr Wertschätzung und sinnstiftende Aufgaben sind für Mitarbeitende auf lange Sicht das Ziel des Abenteuers Wandel.“ Das schaffe Identifikation mit dem Arbeitgeber – und das spüren auch die KundInnen.



Aber der Wechsel gelingt nur, wenn alle mitspielen. Unter dem Motto „Vernetzung, Vertrauen, Verantwortung“ startete Dennis Chan mit unorthodoxen Methoden, um neue Denkprozesse anzustoßen. So verfrachtete er beispielsweise Teile der Belegschaft und den Vorstand gemeinsam in Busse und ließ sie einfach miteinander reden. „Das kennen wir doch alle: Wenn wir im Auto sitzen, sehen wir nicht das Gesicht des Hintermanns und entwickeln eine andere Gesprächsdynamik. Wir hören genau zu, lassen den anderen ausreden. Das ist etwas anders als in einer offenen Runde im Stuhlkreis.“ So entstanden aus seiner Sicht während der Fahrten viel persönlichere Runden. Als Nächstes kam es 2020 zur Gründung des Bereichs Transformationsmanagement. Insgesamt acht ExpertInnen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen entwerfen neue Konzepte, stärken die Zusammenarbeit, passen Strukturen und Prozesse an und begleiteten die Führungskräfte aktiv. Personalgespräche wurden mit Hilfe



der Performance Dialoge aufgelockert. Hierbei lag der Schwerpunkt zunächst sehr stark auf dem Menschen – dem Herausfinden der Wertevorstellung, dem Vertrauensaufbau und dem Zuhören. Im nächsten Schritt stehen in den Performance Dialogen Entwicklung und Leistung im Fokus, um so die Aufgaben den MitarbeiterInnen anzupassen – das Augenmerk liegt nun noch stärker auf dem „Wie“.

Kulturwandel bei den MitarbeiterInnen

Ein Novum. Auch für Recep Özge. Der Vermögensberater sitzt in der Haspa-Filiale im Hamburger Stadtteil Ottensen. Ein Szeneviertel. Zwischen Biohändlern, jungen Familien und Cafés mit Pariser Flair bietet er seinen KundInnen unterschiedliche Lösungen an. Der 32-Jährige hatte die Umstellung auf die neuen Umgangsformen nicht wirklich ernstgenommen. „Für mich war das abgehakt, das waren nur Floskeln“, so Recep. Nach seinem ersten, wie er meint, sehr kritischen, aber auch lösungs-

orientierten Feedback seinen Vorgesetzten gegenüber war er sich nicht ganz sicher, wie es nun für ihn weitergeht. Aber es kam ganz anders als befürchtet. „Die meinen das tatsächlich so“, sagt er schmunzelnd und haben die Kritik angenommen und sich verbessert. Die Erfahrung habe seine Einstellung geändert, weil er sich gehört fühlt – er hat jetzt den Mut, Prozesse zu gestalten, eigene Ideen vorzubringen. So hatte er zum Beispiel früh entschieden, als die Verwahrungsentgelte für Privatkonten eingeführt wurden, dass alle KundInnen zu einem Informationstermin eingeladen werden. In vielen Gesprächen konnten seine KollegInnen und er Wut und Unverständnis über die Negativzinsen vorab auffangen. So saß er auch mit Menschen am Tisch, die seit sehr langer Zeit kein persönliches Wort mit deren BankberaterInne gewechselt hatten und froh waren, endlich Wertschätzung und finanzielle Begleitung zu erhalten. Das war wie ein Neustart für ihn und schuf eine engere Bindung zu den KundInnen. Zu den neuen Arbeitsmethoden, auch bedingt durch die Corona-Pandemie, gehört die Umstellung auf das Homeoffice. „Das kriegen auch meine Nachbarinnen und Nachbarn zuhause mit und sie stellen mir mal ab und zu Fragen zu Finanzierungen und zu meinem Arbeitgeber.“ Die Grenzen zur Bank im klassischen Sinn werden fließender. Alles gestaltet sich viel offener – so wie auch Recep Özge über seinen Arbeitgeber denkt. „Ich kriege durch mein Verhalten und meine persönlichen Erfahrungen mit, dass ich der Haspa ein Stück weit ein neues Image verpasse.“ Das mache ihn stolz.

Aber nicht nur der Kundenkontakt soll vom Wandel profitieren, sondern auch der Zusammenhalt im Haus. „Es entsteht immer mehr ein Wir-Gefühl bei der Haspa“, sagt Isa-Lorett Ziesemer.



Die 32-Jährige ist als Media Relations Managerin tätig. Für sie stellt die Transformation den Menschen in den Mittelpunkt. „Es ist ein schleichender Prozess“, erzählt sie lebendig. „Es sind die vielen Kleinigkeiten, die mich verändern, wie zum Beispiel die Einführung der Duz-Kultur. Das war vorher nicht so.“ Besonders auf den Einzug in die neue Haspa-Zentrale im kommenden Jahr freut sie sich: „Wir vereinen unsere bisherigen drei Standorte unter einem Dach und machen mit dem neuen Bürokonzept unseren Wandel auch räumlich greifbar.“ Statt Einzel- und Doppelbüros wird es Bereiche für Meetings, Gespräche mit KundInnen, Kollaboration, konzentriertes Arbeiten, Rückzugsorte und vielfältige Begegnungsmöglichkeiten geben. So oft es geht, möchte Isa diese neue Form der Freiheit dann nutzen: sich den Arbeitsplatz auswählen, wie es zur Aufgabe passt. Besonders gefällt ihr eine Applikation fürs Smartphone, die neu entwickelt wurde. Die „Haspa2Go“-App lebt vom Mitmachen und funktioniert wie eine Art Facebook. Alle Mitarbeitenden können eigene Inhalte reinstellen, sich in Chats austauschen, Vorständen erzählen, wie sie die Veränderung wahrnehmen. Der Informationsaustausch gewinnt an Tempo. Alles wird persönlicher.

Veränderung ist attraktiv für Nachwuchskräfte

Eine Umstellung, an die sich Marcel Sluppke etwas gewöhnen musste. Der 42-Jährige ist Leiter für das Firmen- und Privatkundengeschäft Süd. „Wenn ein Azubi auf mich zukommt und sagt, dass ich da Grütze gemacht habe, dann muss ich erstmal schlucken.“ Das sei etwas, was er sich während seiner Ausbildung niemals getraut hätte. Auch wenn das Feedback ein wenig ungenau war, so sieht er als positives Zeichen, dass die jungen MitarbeiterInnen sich mutig zeigen, kritisch denken, den Dialog einfordern. Das fordere ihn auch als Leader heraus, um ein Vorbild zu sein. Vor allem



merke er den Wandel bei Einstellungsgesprächen. „Die Nachwuchskräfte wollen mitbestimmen. Sie wollen einfach anders arbeiten und fragen nach hybriden Arbeitsmethoden“, so Marcel. Deswegen muss die Haspa als Arbeitgeber attraktiv sein und klarstellen, dass sie Transformation wirklich lebt. „Hamburg ist zwar eine schöne Stadt, aber es braucht mehr als nur das.“ Dazu gehöre es, eine Willkommenskultur zu schaffen und zu fragen, was die BewerberInnen möchten, was dieser beim Gespräch spürt, welche Freiheiten während der Ausbildung möglich sind. Dies erfordere aber auch mehr Zeit mit den Auszubildenden, um ihnen sinnstiftende Aufgaben zu ermöglichen.

„Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer suchen sich in Zukunft ihren Arbeitgeber aus“, sagt Dennis Chan. Deswegen müsse die Transformation die Haspa auf diese Entwicklung vorbereiten, gerade in Zeiten des Fachkräftemangels. Wann genau der Wandel abgeschlossen ist, kann er nicht sagen. Nicht das Erreichte zählt für ihn, sondern der ständige Weg des Lernens, des Ausprobierens. „Ich merke, dass die Kolleginnen und Kollegen kritischer, konkreter und offener geworden sind“, sagt er. Feedback sei für Dennis kein Geschenk, sondern müsse täglich gelebt werden. Deswegen stehe für ihn immer an erster Stelle bei der Transformation: „Einander zuhören!“



#WORKHACKS

sind agile minimalinvasive Methoden, um die Zusammenarbeit und Arbeitsergebnisse von Teams zu verbessern. Die Basis sind Theorien und Methoden der neuen Arbeitswelt, wie SCRUM, Design Thinking, Agiles Management, Selbstorganisation und Holocracy. Finden Sie hier eine Übersicht der beliebten Tools.



FOKUSZEIT

Die Fokuszeit ist eine Zeit am Tag, in der niemand im Team gestört wird: weder durch Telefonate, Small Talk, Fragen von KollegInnen oder Meetings.



KRÖTENTAG

Am Kröten tag werden „Kröten“ gefressen: all die lästigen Aufgaben, die sich immer weiter aufstauen und das schlechte Gewissen vergrößern.



BIOGRAPHY SHARING

Ein Format, bei dem man sich im Team die jeweilige Biografie in Ultrakurzform erzählt – **denn das macht das Team robuster.**



ENTSCHEIDUNG

Dieser #workhack ermutigt Teams und Abteilungen, Entscheidungen gemeinsam zu treffen, ohne in endlose Diskussionen zu verfallen.



KUNDENSTUHL

In internen Meetings bleibt am Besprechungstisch immer ein Stuhl frei, reserviert für die wichtigste Person im Raum: **den Kunden.**



FEEDBACK-KARTE

Die meisten Menschen sehnen sich nach Feedback. Aber warum eigentlich immer nur vom Chef?



STÄRKEN STÄRKEN

Stärken erkennen, benennen, Aufgaben im Team entsprechend zuordnen – **und nebenbei die Motivation boosten.**

OPEN SPACE



Beim Open Space bearbeitet das Team – freiwillig – Themen von Teammitgliedern, die **neue Impulse, Ideen oder Know-how** gebrauchen können.



TIMEBOXING

Wer kennt das nicht? In Besprechungen ist alles gesagt, nur leider noch nicht von jedem. **Deshalb haben wir Timeboxing zum #workhack gekürt.**

SLACKTIME



Die **Slacktime ist freie Zeit**, in der die MitarbeiterInnen über eigene, neue Projekte nachdenken, recherchieren und ausprobieren können.

DAILY



Beim Daily werden in Teams täglich **Zwischenergebnisse präsentiert, nächste Schritte erläutert und Probleme angesprochen** – und das in nicht mehr als 15 Minuten.

WHY TALK



Warum bin ich hier? Warum mache ich diesen Job? Was treibt mich? Ja, wohl, hier geht es ans Eingemachte.

RETROSPEKTIVE



Die Retro ist ein regelmäßig stattfindendes Meeting, dessen Ziel die Verbesserung der Zusammenarbeit eines Projektteams oder einer Abteilung ist: „**Keep, drop, try**“ lautet in aller Kürze die Agenda.

DELEGATION POKER



Wer beim Delegieren von Aufgaben keine Lust auf das übliche „Entweder ich mache es – oder Du machst es“ hat, spielt stattdessen eine Runde Delegation Poker – ohne das letzte Hemd zu verzooken.



BESCHWERDEFREIER MONAT

Sich einen Monat nicht beschweren ...
Nicht so einfach, aber sehr nützlich.

LINK

Eine Anleitung zu den Tools finden Sie hier:



Vertrauen als Basis guter Führung

Wer eine Organisation gut führen will, muss Verantwortung abgeben. Dafür braucht es Vertrauen in die Beschäftigten und eine kritische Reflexion der eigenen Entscheidungsparameter. Nikola Steinbock und Iris Bethge-Krauß erleben das täglich aus unterschiedlichen Positionen heraus. Die eine aus Sicht der Chefin einer Förderbank, die andere als Hauptgeschäftsführerin eines Verbandes. Beide tauschen sich immer wieder über ihre Erfahrungen aus.

„Vertrauen ist für alle Unternehmungen das große Betriebskapital, ohne welches kein nützliches Werk auskommen kann.“

Das Zitat stammt von Albert Schweitzer, einem der bedeutendsten Denker des vergangenen Jahrhunderts. Es ist alt, ganz klar. Aber gleichzeitig ist es auch so aktuell wie nie. Warum ist das so?

Weil sich unsere Arbeitswelt in rasendem Tempo verändert. Schon vor Corona wurde ein Großteil der Arbeitsplätze immer digitaler. Die Pandemie hat diesen Prozess noch einmal beschleunigt. Neue Formen der Arbeit und der Zusammenarbeit erfordern Vertrauen. Das Vertrauen darauf, dass jeder sein Bestes gibt, um gemeinsam erfolgreich zu sein.

Dabei zeigt sich: Dezentrales Arbeiten, digitale Kollaboration und eine zunehmende Dichte an Entscheidungen und relevanten Variablen sind nicht kompatibel mit dem alten Top-down-Modell zentraler Entscheidungsfindung und -durchsetzung. Vielmehr braucht die neue VUCA-Arbeitswelt (volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig) eine neue Form der Führung – und zwar eine, die auf Vertrauen basiert.

Hinter diesem Führungsansatz steht ein bestimmtes Menschenbild. Es geht davon aus, dass der Sinn hinter der eigenen Tätigkeit Menschen motiviert. Diesen Purpose zu

definieren, ein damit in Einklang stehendes Ziel für die eigene Organisation festzulegen und die notwendigen Rahmenbedingungen zur Zielerreichung sicherzustellen, ist zentrale Aufgabe der obersten Führungsebene.

Ein essenzieller Part der Rahmenbedingungen ist das Teilen von Verantwortung. Denn Führung bedeutet, ein Zielbild gemeinsam mit einer repräsentativen Gruppe von Mitarbeitenden festzulegen und den Rahmen oder die Prinzipien zu definieren. Führung bedeutet hingegen nicht, jeden Schritt auf dem Weg dorthin zu bestimmen. Nicht alle Entscheidungen müssen vom Vorstand oder der Geschäftsführung einer Organisation getroffen werden. Häufig sind die Beschäftigten ebenso fähig und haben mit ihrer Nähe zu den Themen und Teams eine bessere Grundlage. Eine solche subsidiäre Entscheidungsfindung macht Prozesse effizienter, transparenter und nachvollziehbarer. Darüber hinaus stärkt eigenverantwortliches Handeln die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten. Gleichzeitig gehört zum Führen – insbesondere dem Führen auf Distanz – eine verstärkte Kommunikation und der regelmäßige Austausch. Verantwortung abgeben heißt nicht, die Beschäftigten alleinzulassen mit ihren Themen und Entscheidungen. Vielmehr bedeutet es, ihnen Freiraum zu





Von Nikola Steinbock, Vorstandssprecherin der Landwirtschaftlichen Rentenbank, und Iris Bethge-Krauß, Hauptgeschäftsführerin des Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands

geben – gleichzeitig aber als Sparringspartner und Mentor bzw. Mentorin zur Seite zu stehen.

Das Teilen von Verantwortung ist auch ein Weg, um das Potenzial der Beschäftigten zu fördern. Menschen wollen neue Aufgaben übernehmen, ihren Kompetenzbereich erweitern und im richtigen Maße gefordert werden. Insbesondere auch junge Menschen, die ihre Karriere starten, wollen Leistung zeigen und sich entlang ihrer Fähigkeiten und Interessen zügig entwickeln. Ein wichtiger Baustein dafür ist Weiterbildung. Lebenslanges Lernen darf deshalb kein Schlagwort bleiben, sondern muss in jeder Organisation Teil des Alltags sein bzw. werden. Dabei ist es zentral, dass der Zugang zu Angeboten und Möglichkeiten allen gleichermaßen offensteht. Gleichberechtigung und Diversität beschränken sich in diesem Zusammenhang nicht auf die Geschlechterfrage. Vielmehr geht es darum, Beschäftigten unabhängig von Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung und Religion die Möglichkeit zu eröffnen, mit den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen die Organisation voranzubringen.

Ein neues Führungsverständnis entwickelt sich bereits seit einigen Jahren. Ein positives Menschenbild und eine Abkehr

von hierarchischem Verhalten sind nur zwei sich stark verändernde Rahmenparameter der Führung. Die letzten zwei Jahre haben darüber hinaus vieles auf den Kopf gestellt. Das gilt auch für die Arbeitswelt, die heute wesentlich digitaler und dezentraler funktioniert als vor der Pandemie. Darauf muss auch die Führung von Unternehmen und Organisationen reagieren. Vorstände und Geschäftsleitungen müssen ihren Beschäftigten vertrauen und ihnen etwas zutrauen. Manchmal auch, dass sie eher geeignet sind, eine Entscheidung zu treffen.

Somit bleibt festzuhalten: Vieles ist anders als zu Zeiten des großen Denkers Albert Schweitzer. Aber manch eine Gesetzmäßigkeit gilt auch heute noch. Eine davon ist, dass Vertrauen das wichtigste Betriebskapital ist.

Hinweis: Dieser Beitrag ist am 26. August 2022 auf dem Handelsblatt Banken-Gipfel-Blog erschienen.



SCHON GEWUSST?

#GemeinsamGestalten und engagieren

Kultur, Umweltschutz oder soziale Projekte – die öffentlichen Banken nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung ernst, auch über ihre Geschäftstätigkeit als Förder- und Landesbanken hinaus. Als Spender, Sponsor und Stifter engagieren sie sich für vielfältige gemeinnützige Zwecke und unterstützen das ehrenamtliche Engagement ihrer MitarbeiterInnen.

Investitionsbank Schleswig-Holstein

Gemeinsam mit dem DLRG-Landesverband Schleswig-Holstein hat die Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH) im Jahr 2021 die Initiative „IB.SH-Schwimmstarter“ ins Leben gerufen – eine Aktion, die es Kindern und Jugendlichen ermöglicht, sicher schwimmen zu lernen. Neben kostenfreien Schwimmbrettern für die DLRG-Ortsgruppen unterstützt seit August dieses Jahres ein Schwimm-Mobil die Ausbildung direkt vor Ort. Geführt von zwei Dienstleistenden im Bundesfreiwilligenjahr fährt die liebevoll genannte „rollende Seepferdchenschmiede“ vorrangig DLRG-Ortsgruppen und Projektwochen in Schulen an. Die IB.SH unterstützt das Projekt mit einer jährlichen Förder-

summe von 15.000 Euro. Dies deckt neben der Ausstattung und den Betriebskosten des Schwimm-Mobils auch die Ausbildungskosten der Bundesfreiwilligen zu geprüften SchwimmausbilderInnen.



Landwirtschaftliche Rentenbank

Die Landwirtschaftliche Rentenbank engagiert sich gezielt für den Naturschutz und fördert seit 2016 zusammen mit der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA) ein Waldprojekt auf 550 Hektar im Forstrevier Buchenborn in der hessischen Wetterau. Mit dem langfristig angelegten Engagement leistet die Rentenbank einen aktiven Beitrag zum Klima- und Artenschutz in unmittelbarer Nähe zu ihrem Sitz in Frankfurt am Main. Im wirtschaftlich genutzten Wald werden durch eine nachhaltige Bewirtschaftung und zusätzliche Projekte zahlreiche Ökosystemleistungen umgesetzt. Dazu zählen unter anderem die Anreicherung von Alt- und Totholz sowie der vollständige Verzicht auf Pestizide. Aber auch ein standortgerechter Bewuchs, ein angepasster Wildbestand und spezielle Artenschutzmaßnahmen stehen im Fokus.



BayernLB

Bereits seit seiner Gründung im Jahr 1993 unterstützt die BayernLB den Verein „Sternstunden e.V.“, eine Benefizaktion des Bayerischen Rundfunks. Der gemeinnützige Verein setzt sich für das Wohl von kranken, behinderten und in Not geratenen Kindern ein. Über 300 Millionen Euro konnte der Verein in den vergangenen rund 28 Jahren einnehmen und damit über 3.356 Kinderhilfsprojekte unterstützen. Durch die Übernahme der Verwaltungskosten ermöglicht es die BayernLB, dass jeder gespendete Euro zu 100 Prozent in die Projekte fließt. Zudem unterstützt die BayernLB „Sternstunden e.V.“, indem sie beispielsweise Büroräume und -ausstattung kostenlos zur Verfügung stellt und sich unentgeltlich um Druck und Versand von Spendenformularen sowie um die Abwicklung des gesamten Zahlungsverkehrs kümmert.

L-Bank

Die Kreativität von Kindern zu fördern, sieht die L-Bank als eine wesentliche Aufgabe an. Hieraus entstand die Idee eines landesweiten Kreativ-Wettbewerbs. „Zauberhaft“ – so der Name – entwickelte sich zur Herzenssache der L-Bank. Der Wettbewerb wird seit 2009 jährlich ausgeschrieben – mit wechselnden Partnern aus Kunst, Kultur und Umwelt. Schirmherrin ist die baden-württembergische Kultusministerin. „Zauberhaft“ richtet sich ausschließlich an die rund 550 sonderpädagogischen Bildungs- und Beratungszentren (SBBZ) in öffentlicher wie freier Trägerschaft in Baden-Württemberg. Angesprochen werden Klassen oder Klassenverbände mit körperlich, geistig oder sozial benachteiligten SchülerInnen im Alter zwischen acht und zwölf Jahren. Damit ist „Zauberhaft“ bundesweit einmalig. Mal „schickt“ der Kreativ-Wettbewerb die Kinder in den Wald, mal ins Museum oder unternimmt – im übertragenen Sinne – musikalische Reisen. Die Klassen entwickeln ihre Beiträge im Team gemeinsam mit den LehrerInnen in Projektarbeiten während des Unterrichts. „Zauberhaft“ honoriert damit auch die Arbeit der sonderpädagogischen Lehrkräfte.



Ihr Kontakt zur Redaktion



Anne Huning
Pressesprecherin
+49 30 81 92 163
Anne.Huning@voeb.de



Sandra Malter-Sander
Pressesprecherin
+49 30 81 92 164
Sandra.Malter-Sander@voeb.de



Lucie Gebert
Pressesprecherin
+49 30 81 92 166
Lucie.Gebert@voeb.de

Folgt dem VÖB auf



Twitter: @voeb_banken



LinkedIn:
@Bundesverband Öffentlicher
Banken Deutschlands/
Association of German Public Banks



YouTube:
@Bundesverband Öffentlicher
Banken Deutschlands

Möchten Sie Print-Exemplare der
Ausgabe bestellen?

Schreiben Sie gern eine E-Mail an
GemeinsamGestalten@voeb.de.

Impressum

Herausgeber: Bundesverband Öffentlicher Banken
Deutschlands, VÖB, Lennéstraße 11, 10785 Berlin
Verantwortlich: Anne Huning
Redaktion: Anne Huning, Sandra Malter-Sander, Lucie Gebert
Texte: Anne Huning, Alexander von Tomberg
Produktion: VÖB-Service GmbH
Druck: Distler Druck & Medien GmbH, Zirndorf

Illustrationen: S. 12-13, 18, 36-37: Irene Wilhelm
Fotos: Titel, S. 8-9, 14-17, 30-35: Peter Himself
S. 10-11: NRW.BANK, Udo Geisler
S. 20: NORD/LB, NBank
S. 22-23: Fotografie Sonja Schwarz
S. 28-29: Foto: SMART Technologies; Illustration: Christoph Illigens, Köln
S. 40-41: DLRG Schleswig-Holstein e.V. / Landwirtschaftliche Rentenbank / KD Busch, L-Bank
Adobe Stock: S. 6-7: IndustryAndTravel



Gute Ideen. Unser wichtigstes Kapital.

Deutschland Land der Ideen



#GemeinsamGestalten wir unser Land

Wir sind die Plattform für gute Ideen in Deutschland. Ideen sind unser wertvollster Rohstoff, ein Garant für eine lebenswerte Zukunft. Deshalb suchen wir kreative Menschen und ihre guten Ideen. Wir geben ihnen eine Bühne, schaffen Raum für Vernetzung und sorgen dafür, dass aus Ideen Innovationen werden.

www.land-der-ideen.de

#VÖBFörderFunk

Eine Podcastreihe des Bundesverbands
Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB
in Zusammenarbeit mit der
Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen

Im VÖB-Podcast #VÖBFörderFunk fokussieren wir uns auf Spannendes und Aktuelles aus der Welt der Förderbanken. Im Gespräch mit Philipp Otto von der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen berichten Persönlichkeiten aus den VÖB-Instituten zu Themen wie Transformation, Digitalisierung, Infrastruktur, Mittelstand oder Wohnen. Der Podcast für alle Förderbankenliebhaber und die, die es noch werden wollen.

Jetzt Reinhören und abonnieren!



voeb.de/pressezentrum/podcasts

