


# GEMEINSAMGESTALTEN

Herbst 2023 | Magazin für die MitarbeiterInnen der öffentlichen Banken



„WOHNEN MUSS FÜR ALLE  
MENSCHEN BEZAHLBAR SEIN“  
INTERVIEW MIT DEM SAARLÄNDI-  
SCHEN MINISTER FÜR INNERES,  
BAUEN UND SPORT

WIE DIE BANKEN DEN BOOSTER  
FÜRS BAUEN ZÜNDEN

DIE LANDWIRTSCHAFTLICHE  
RENTENBANK STECKT MITTEN IN  
DER TRANSFORMATION

WIE ÖFFENTLICHE BANKEN GUTES WOHNEN FÖRDERN

CYDON AI



**TAXO TOOL: Die KI-Lösung für**

**Sustainable Finance**

Ihre Standardlösung für die  
EU-Taxonomie *mit Klimarisikodaten*

Komplexe Regulatorik  
anwenderfreundlich umgesetzt

Fragen Sie uns nach mehr...

[www.voeb-service.de/taxotool](http://www.voeb-service.de/taxotool)



# #GEMEINSAMGESTALTEN

Liebe Leserinnen und Leser

**W**ie können wir auch in Zukunft gut und bezahlbar wohnen? Kaum eine Frage treibt Menschen und Politik so um wie diese. Egal ob auf dem Land oder in der Stadt, wir sind mit knappem Wohnraum und steigenden Mieten konfrontiert.

Über das Thema haben wir mit dem saarländischen Bauminister Reinhold Jost gesprochen (Seite 12). Für ihn ist klar: „Wohnen muss für alle Menschen bezahlbar sein.“ Dabei setzt er auch auf eine weiterhin konstruktive und gute Zusammenarbeit mit den öffentlichen Banken. Einige ausgewählte Projekte zeigen, was die Institute alles leisten (Seite 16). Die messerscharfe Analyse zum Thema liefert in dieser Ausgabe der Vorstandsvorsitzende der IB.SH, Erk Westermann-Lammers (Seite 22).

Doch es soll nicht nur um den Wohnungsbau gehen. Wir schauen in dieser Ausgabe auch darauf, wie öffentliche Banken an einer neuen und modernen Arbeitswelt bauen. Dafür sind wir nach Frankfurt a. M. gereist und haben uns bei der Landwirtschaftlichen Rentenbank umgeschaut (Seite 28). Das bundesweit tätige Förderinstitut steckt mitten im Transformationsprozess und hat sich mit seinem Zukunftsbild 2028 ambitionierte Ziele gesetzt.

Übrigens steht mit Nikola Steinbock eine Frau an der Spitze der Rentenbank – etwas, was in der Finanzwelt leider immer noch Seltenheitswert hat. Warum das so ist und was man dagegen tun kann, darüber haben wir mit Dr. Katrin Leonhardt gesprochen, ihres Zeichens Vorstandsvorsitzende der Sächsischen Aufbaubank (SAB) (Seite 37).

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

Ihre



Sandra Malter-Sander





**Zahlen & Fakten** 6 – 7

Zuschüsse für den Wohnungs- und Städtebau



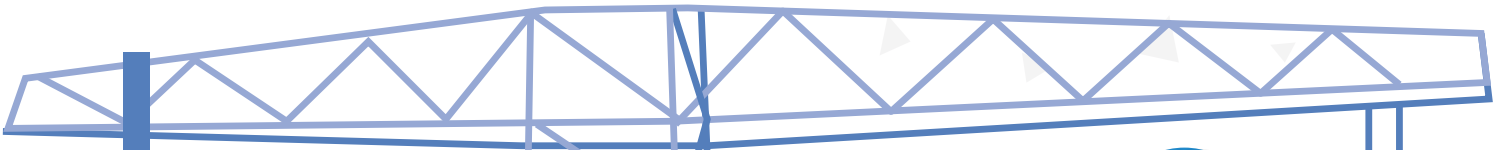
**Zahlen und Fakten** 8 – 9

Wohnungsbau: So geht es in den Ländern voran



**Top-Thema** 12 – 15

„Wohnen muss für alle Menschen bezahlbar sein“



**Top-Thema** 16 – 19

Projekte aus den Instituten



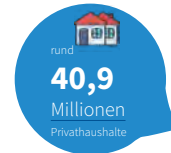
**Top-Thema** 22 – 25

Gastbeitrag: Wohnen ist ein Existenzgut



**New Work** 34 – 36

„Employer Branding ist kein Privileg großer Konzerne“



**Top-Thema** 20 – 21

So wohnt Deutschland



**New Work** 28 – 33

Die Revolution am Arbeitsplatz



**Female Leadership** 37 – 39

„Mein wichtigster Treiber: Verantwortung zu übernehmen“



# INHALT

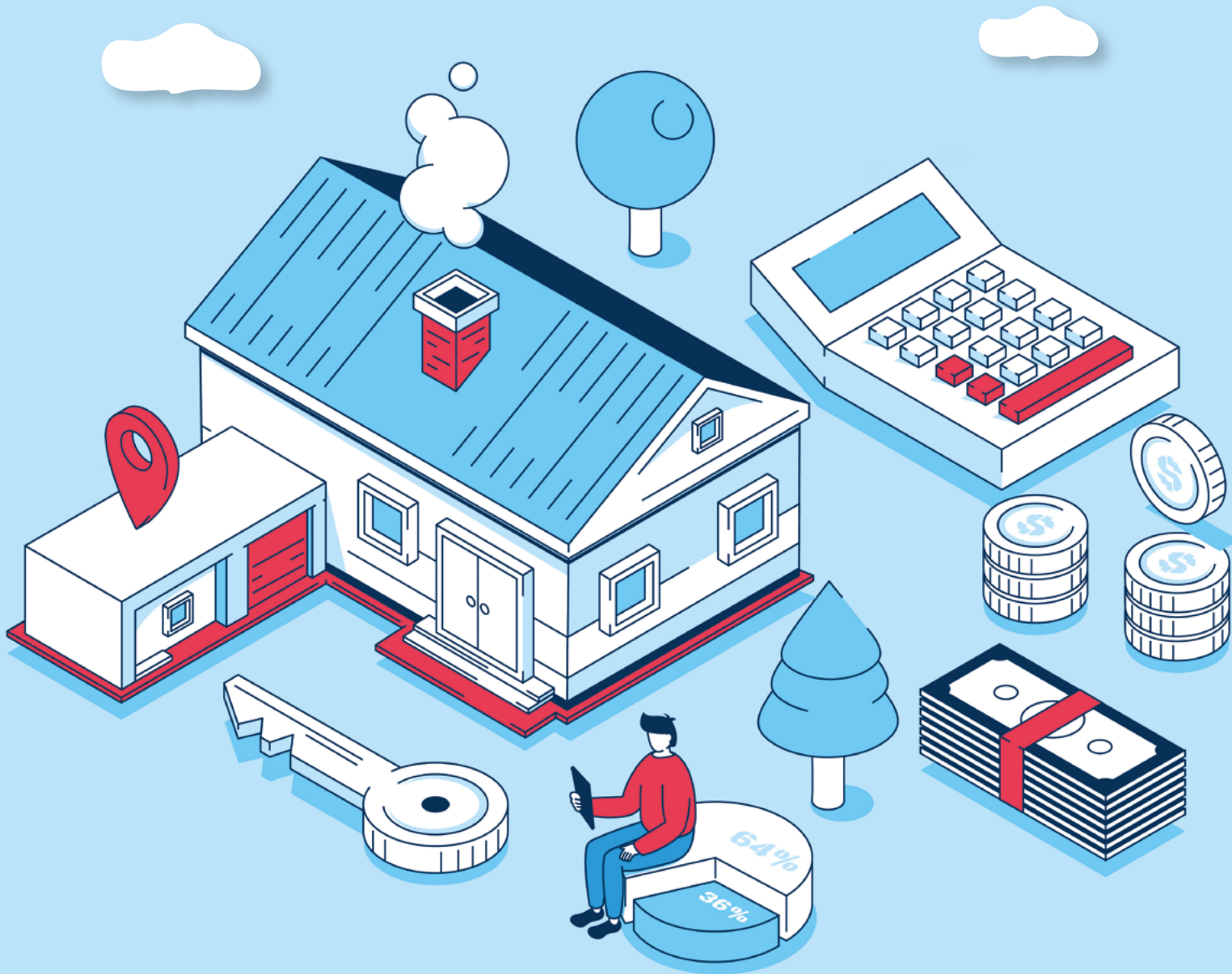
<b>Zahlen &amp; Fakten</b>	<b>6 – 9</b>
Zuschüsse für den Wohnungs- und Städtebau	6 – 7
Wohnungsbau: So geht es in den Ländern voran	8 – 9
<b>Top-Thema: Wie öffentliche Banken gutes Wohnen fördern</b>	<b>10 – 25</b>
Interview mit Reinhold Jost, Minister für Inneres, Bauen und Sport im Saarland: „Wohnen muss für alle Menschen bezahlbar sein“	12 – 15
Projekte aus den Instituten	16 – 19
Kolumne von VÖB-Präsident Eckhard Forst: Auf ein Wort ...	19
Infografik: So wohnt Deutschland	20 – 21
Gastbeitrag vom Vorstandsvorsitzenden der IB.SH Erk Westermann-Lammers: „Wohnen ist ein Existenzgut“	22 – 25
<b>New Work</b>	<b>26 – 39</b>
Die Revolution am Arbeitsplatz bei der Landwirtschaftlichen Rentenbank	28 – 33
„Employer Branding ist kein Privileg großer Konzerne“ – Interview mit HR-Berater und Coach Siegbert Weissbrodt	34 – 36
<b>Female Leadership</b>	<b>37 – 39</b>
Dr. Katrin Leonhardt, Vorstandsvorsitzende der SAB: „Mein wichtigster Treiber: Verantwortung zu übernehmen“	37 – 39
<b>Service</b>	<b>40 – 42</b>
VSK 20.23 – der Kongress für die Kreditwirtschaft	40 – 41
Kontakt zur Redaktion	42

# 42 MILLIARDEN EURO

Die **19** Förderbanken des Bundes und der Länder haben die deutsche Wirtschaft im Jahr 2022 mit einem Gesamtzuschussvolumen von mehr als 42 Milliarden Euro unterstützen können. Mit 22,3 Milliarden Euro entfiel der Großteil der Zuschüsse auf den Wohnungs- und Städtebau. Dahinter verbergen sich insbesondere Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz der Gebäude sowie zur Bildung von Wohneigentum und Aufbauhilfen für Flutopfer.



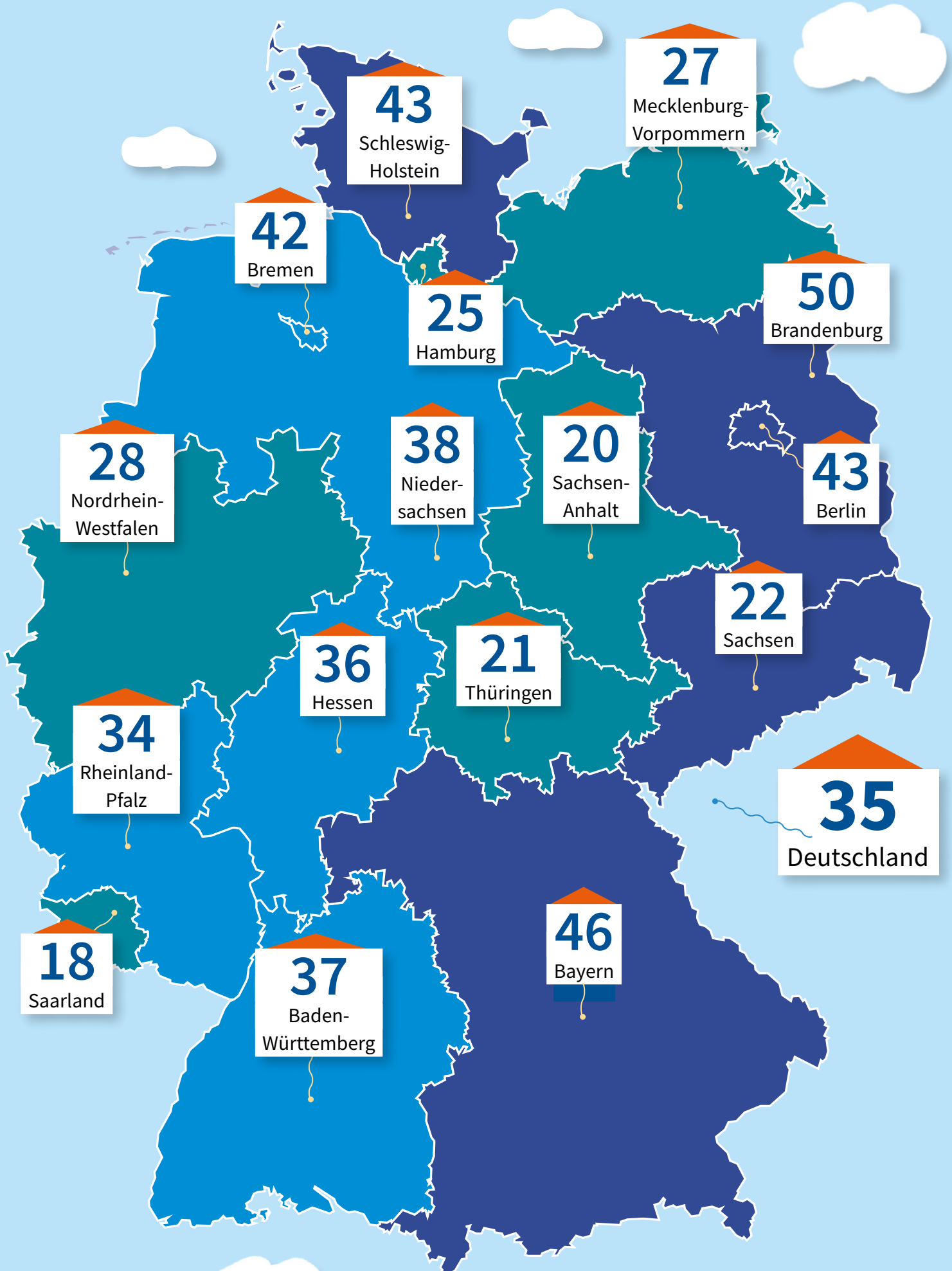




# WOHNUNGSBAU: SO GEHT ES IN DEN LÄNDERN VORAN

Auf 10.000 EinwohnerInnen in der Bundesrepublik kamen im Jahr 2021 etwa 35 neue Wohnungen. Überdurchschnittlich viele Wohnungen wurden demnach in Brandenburg, Bayern und Schleswig-Holstein gebaut. Insgesamt wurden in Deutschland in Wohn- und Nichtwohngebäuden laut Destatis etwa 293.400 Wohneinheiten fertiggestellt.







# WIE ÖFFENTLICHE BANKEN

**Kaum ein Thema bewegt die Menschen so sehr wie die Frage, wie wir auch zukünftig gut wohnen können. Egal ob auf dem Land oder in der Stadt, bezahlbarer Wohnraum ist überall ein knappes Gut. Die Krisen der vergangenen Jahre und deren ökonomische Konsequenzen haben die Lage noch einmal verschärft.**

**V**or diesem Hintergrund haben wir mit Reinhold Jost, seit April 2022 Minister für Inneres, Bauen und Sport im Saarland, gesprochen. Mit ihm haben wir uns über sozialen Wohnungsbau und die Vereinfachung von Bauvorhaben ausgetauscht. Jost, der vorher schon Justiz- und Umweltminister war, ist sichtlich im Amt angekommen. Mit vollem Einsatz widmet er sich der Aufgabe, Sorge dafür zu tragen, dass die Menschen gut und sicher wohnen

und leben können. Für ihn ist klar: „Wohnen muss für alle Menschen bezahlbar sein.“ Dabei setzt er auch auf eine weiterhin konstruktive und gute Zusammenarbeit mit den öffentlichen Banken.

Dass öffentliche Banken unersetzlich sind, wenn es darum geht, gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen, haben die letzten Jahre noch einmal eindrucksvoll gezeigt.



# GUTES WOHNEN FÖRDERN

Und so wundert es nicht, dass sie auch beim Thema Wohnraum eine zentrale Rolle spielen. Was die öffentlichen Banken in diesem Bereich so alles leisten, das haben wir uns einmal genauer angeschaut. Einige der Projekte und Programme können Sie auf den folgenden Seiten entdecken – von der Förderung für altersgerechtes Wohnen bis zu Themen wie Nachhaltigkeit und soziale Integration.

Wir sprechen die ganze Zeit über Wohnungsbau. Da fragt man sich natürlich: Wie wohnen die Menschen in Deutschland überhaupt? Wie viel Quadratmeter stehen einer Person durchschnittlich zur Verfügung und wie zufrieden

sind die Menschen mit ihrer Wohnsituation? Auf diese und weitere Fragen geben wir mit unserer Infografik Antworten.

Eine messerscharfe Analyse der aktuellen Situation auf dem Wohnungsmarkt und der daraus folgenden Notwendigkeiten bietet der Vorsitzende des Vorstands der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH), Erk Westermann-Lammers, in seinem Gastartikel unter dem Titel „Wohnen ist ein Existenzgut“. Er sagt deutlich: Die soziale Wohnraumförderung der Länder leistet aktuell einen elementaren Beitrag, dass überhaupt noch bezahlbare Mietwohnungen gebaut werden.

# „WOHNEN MUSS FÜR ALLE MENSCHEN BEZAHLBAR SEIN“

**Reinhold Jost, Minister für Inneres, Bauen und Sport im Saarland, über sozialen Wohnungsbau, die Vereinfachung von Bauvorhaben und warum er lieber im Saarland arbeitet statt in Berlin.**

**?** *Herr Jost, Sie waren schon Justizminister und Umweltminister. Seit 2022 sind Sie Minister für Inneres, Bauen und Sport im Saarland. Was war bzw. ist Ihr liebstes Ressort?*

**”** Alle Ressorts bringen spannende Themen und Herausforderungen mit sich. Nach nun 16 Monaten kann ich sagen, dass das Amt des Ministers für Inneres, Bauen und Sport eine besonders verantwortungsvolle Aufgabe ist. Dafür Sorge zu tragen, dass die Menschen gut und sicher wohnen und leben können oder dass das Ehrenamt unterstützt und gefördert wird, ist in jedem Fall eine sehr schöne Aufgabe.


**?** *Auch auf Bundesebene ist das Thema Wohnen und Bauen in SPD-Hand. Wer macht den besseren Job – Sie oder Frau Geywitz?*

**”** Das müssen andere beurteilen. Im Endeffekt kommt es aber darauf an, dass wir auf allen Ebenen einen guten Job machen, das heißt: Frau Geywitz im Bund, ich im Land und auch unsere Kommunen. Die Bundesförderungen werden vor allem im Saarland dringend benötigt und deshalb ist es gut, dass es sie gibt und hoffentlich auch weiterhin geben wird.

**?** *Bezahlbarer Wohnraum ist ein zentrales Thema für viele Menschen. Was kann die Politik hier besser machen?*

**”** Wohnen muss für alle Menschen bezahlbar sein. Wir haben uns daher auch zum Ziel gesetzt, die Zahl der Sozialwohnungen im Saarland zu erhöhen.

**”** Es ist unsere Aufgabe, bestmögliche Förderbedingungen zu schaffen.

A portrait of Reinhold Jost, a middle-aged man with short dark hair and glasses, wearing a grey checkered suit jacket over a white shirt. He is sitting at a desk, holding a pen in his hands. In the background, there is a bookshelf with a bust of a man's head and a framed caricature of a man with glasses. The overall setting is an office.

Reinhold Jost ist seit April 2022 Minister für Inneres, Bauen und Sport im Saarland. Zuvor führte er bereits die Ressorts Justiz und Umwelt und Verbraucherschutz. Von September 2013 bis Januar 2014 war er Mitglied im Deutschen Bundestag.

Da das Land selbst keine Sozialwohnungen baut, ist es unsere Aufgabe, die bestmöglichen Förderkonditionen zu schaffen; die Fördermöglichkeiten im Bereich der sozialen Wohnraumförderung müssen so gestaltet sein, dass sie für Investoren attraktiv sind.

Unsere Aufgabe für die Zukunft ist daher insbesondere, die Bedarfe der Investoren und Menschen, die auf bezahlbaren Wohnraum angewiesen sind, noch schneller zu erfassen und eine bedarfsgerechte Förderung anzubieten. Darüber hinaus muss, auch gemeinsam mit dem Bund, welcher einen Großteil der Fördermittel bereitstellt, nach Lösungen gesucht werden, wie die Abwicklung der Förderung einfacher und schneller gestaltet werden kann. Förderinteressenten sollen sich nicht wegen einer komplexen Abwicklung gegen Investitionen entscheiden. Ziel ist es, die zur Verfügung stehenden Mittel auch einzusetzen.

„**Bezahlbarer Wohnraum wird durch bauordnungsrechtliche Vereinfachungen ermöglicht werden.**“

Eine Verbesserung der Situation kann durch eine Öffnung des Bauordnungsrechts erreicht werden. Wir werden Vorschriften überprüfen, die z.B. Abstandsflächen regeln oder Anforderungen an notwendige Stellplätze sowie die Prüfung von Brandschutznachweisen stellen. Zudem möchte ich eine Regelung zur Typengenehmigung einfügen. Im Saar-

land sind beim Bauen im Bestand traditionell Aufstockungen und Anbauten sehr beliebt. Bezahlbarer Wohnraum wird daher hierzulande auch durch bauordnungsrechtliche Vereinfachungen beim Dachgeschossausbau und Umbau ermöglicht werden.

„**Wie fördern Sie im Saarland bezahlbares Wohnen?**“

Die Förderbedingungen – das heißt die konkreten Konditionen, welche in den Förderprogrammen geregelt werden, die Durchführungsbestimmungen usw. – werden in meinem Haus festgelegt. Die Abwicklung der Programme, einschließlich Beratung, Antragsbearbeitung und Bescheidung, erfolgt durch die Saarländische Investitionskreditbank AG auf Grundlage einer Beleihung.

Gefördert wird – je nach Förderprogramm – durch Gewährung eines zinsvergünstigten Darlehens, ggfs. in Verbindung mit einem Tilgungszuschuss (sog. „Darlehensprogramme“), oder durch Gewährung eines „verlorenen“ Zuschusses (sog. „Zuschussprogramme“).

Die Darlehensprogramme bestehen derzeit aus einem „Basisprogramm“ und mehreren Sonderprogrammen; gefördert werden können sowohl der Mietwohnungsbau als auch Vorhaben im Bereich des selbst genutzten Wohneigentums. Im Bereich der Zuschussförderung gibt es ein Programm zur För-

derung des studentischen Wohnungsbaus und ein Programm zur Förderung des Baus barrierefreier Mietwohnungen.

Um die Attraktivität der geltenden Darlehens- und Zuschussprogramme für Investoren zeitnah zu steigern und somit zeitnah mehr bezahlbaren Wohnraum für Haushalte mit geringem Einkommen zu schaffen, werden derzeit die bestehenden Förderprogramme und Durchführungsbestimmungen optimiert. Die Verbesserungen sollen eine „Zwischenlösung“ bis zum Inkrafttreten eines Landeswohnraumförderungsgesetzes und einer neuen Förderkulisse darstellen. Das Landeswohnraumförderungsgesetz wird derzeit erarbeitet und soll 2024 in Kraft treten.

„**Sollte man das Bauen einfacher machen, zum Beispiel durch weniger Auflagen?**“

Ja, das ist eine große Frage der Zeit; dazu hatte ich ja schon etwas gesagt. Im Saarland ist beispielsweise seit 2022 die medienbruchfreie Abwicklung von Baugenehmigungsverfahren möglich. Die Landesbauordnung (LBO) soll mit dem Ziel der Vereinfachung des Bauens weiter entschlackt werden.

Ein Gesetzentwurf, der erste Vereinfachungen, die den Klimaschutz betreffen, beinhaltet, wie z.B. eine abstandsflächenrechtliche Privilegierung von Wärmepumpen und eine Verbesserung der Vorschrift zur Verfahrensfreiheit, wird nach der parlamentarischen Sommerpause im Landtag des Saarlandes beraten werden. Darüber hinaus enthält dieser Gesetzentwurf in Umsetzung der aktuellen Musterbauordnung eine brandschutzrechtliche Vereinfachung bezüglich der Anbringung von Solaranlagen auf Dächern.

Ich erhoffe mir durch die gesetzliche Änderung außerdem Kosteneinsparungen bei Baumaßnahmen im Bestand, natürlich auch bei Neubauvorhaben. So sind beispielsweise ein kostensparender Verzicht auf Aufzüge bei Bestandsänderungen und barrierefreiheitsrechtliche Erleichterungen von Dachgeschossausbauten vorgesehen.

Die Entschlackung der LBO zielt vor allem darauf ab, bürokratische Hürden, die keinen tatsächlichen Mehrwert bieten, abzuräumen und den Planern und Investoren mehr Freiheiten bei technischen Lösungen einzuräumen (Thema: Gebäudeklasse E oder Experimentierklausel).

„**Was sind Ihre drei Top-Prioritäten für Ihre Amtsperiode?**“

Eine Novelle der Landesbauordnung auf den Weg zu bringen, die das Bauen einfacher, schneller und kostengünstiger macht. Darüber hinaus ist die Schaffung eines

eigenen Landeswohnraumförderungsgesetzes vorgesehen, um den landesspezifischen Anforderungen an die künftige Wohnraumförderung Rechnung zu tragen. Das Landesgesetz soll zeitgleich mit einer neuen Förderkulisse bereits im nächsten Jahr in Kraft treten.

Letztendlich wollen wir mehr adäquaten und angemessenen Wohnraum für alle Saarländerinnen und Saarländer schaffen, dies aber unter der klaren Maßgabe der Nachhaltigkeitsaspekte – sowohl ökologisch als auch ökonomisch und sozial. Dazu gehört auch, die Bauwirtschaft und die Kommunen bei dieser Umsetzung maßgeblich mit guten Rahmenbedingungen zu unterstützen.



? *Öffentliche Banken fördern den Wohnungsbau. Was erwarten Sie von den Instituten?*

» Die Abwicklung der Förderprogramme erfolgt im Saarland inzwischen vollständig durch die Saarländische Investitionskreditbank AG. Ich bin davon überzeugt, dass die Zusammenarbeit weiterhin erfolgreich und konstruktiv verlaufen wird.

? *Sie schaffen es im Saarland, die AfD in Schach zu halten. Was ist Ihr Rezept?*

» Gute, seriöse und nachvollziehbare Regierungsarbeit trägt sicher dazu bei, dass die AfD als Oppositionspartei aktuell nicht stark im Landtag des Saarlandes vertreten ist. Auch die typisch saarländische Nähe zwischen Regierungsvertretern und den Menschen stärkt das Vertrauen in die Regierung. Allerdings gibt es aufgrund der aktuellen Umfragewerte allen Grund zur Sorge. Mich treibt es an, meine Arbeit täglich zu verbessern und am Ende auch die Menschen zu überzeugen, dass diese sogenannte Alternative niemand braucht.

? *Wie würden Sie grundsätzlich die Arbeit der Ampel auf Bundesebene bewerten?*

» Die Bundesregierung hat ihre Arbeit in einer Zeit aufgenommen, in der Politik und Gesellschaft gleichzeitig mit tiefgreifenden Krisen umgehen müssen: die Corona-Pandemie einschließlich ihrer finanziellen Nachwirkungen, der Klimawandel mit der Notwendigkeit, den Ausbau erneuerbarer Energien zu beschleunigen, und nicht zuletzt und vor allem der Krieg Russlands gegen die Ukraine. Auch für die Landesregierung ist es nicht leicht, in diesem Kontext eine verlässliche und nachvollziehbare Politik zu machen. In Bezug auf die Bundesregierung würde ich mir wünschen, dass mancher Konflikt geräuschloser und pragmatischer ausgetragen würde. Jedenfalls ist es gut, dass der Bundeskanzler gewissenhaft und besonnen agiert und sich nicht zu vorschnellen Entscheidungen verleiten lässt.

? *Sie haben schon mal einen kurzen Abstecher nach Berlin gemacht. Lockt Sie die Bundespolitik?*

» Ich mache auch in meinem aktuellen Amt noch regelmäßig und gerne Abstecher nach Berlin. Wir Saarländerinnen und Saarländer bringen uns auch gerne in die Bundespolitik ein. Allerdings möchte ich das Leben und die Landespolitik hier nicht missen. Der Zusammenhalt und das Miteinander im Saarland sind groß. Das bildet eine gute Grundlage dafür, auch größere Vorhaben anzupacken und über den Tellerand zu schauen.

*Dieses Interview wurde im Sommer 2023 geführt.*

# Dezentral ist Trumpf



**Es muss nicht immer die Großstadt sein. Um Wohnraum, Grundversorgung, Arbeitsmöglichkeiten und Gemeinschaftseinrichtungen in ländlichen Gebieten attraktiv zu machen, bietet die L-Bank ein passendes Förderprogramm an.**

Ein Wohntraum ist wahr geworden. Judith Kotthoff hat im baden-württembergischen Effringen, einem Ortsteil von Wildberg mit etwas über 600 EinwohnerInnen, zusammen mit ihrer Familie ein altes Bauernhaus mit viel Vorstellungskraft, Zeit und Liebe in ein modernes Zuhause verwandelt. Bei ihrem Vorhaben wurden die Häuslebauer vom Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum (ELR) von der L-Bank unterstützt. „Wenn das mehrere Hausbesitzer in Anspruch nehmen würden, könnte sich so ein Dorf sehr mausern“, sagt Judith Kotthoff.

Genau das ist das Ziel dieses besonderen Förderprogramms. Es soll einen Gegenentwurf zum Leben in den Großstädten und Metropolregionen anbieten, die mit ausgebautem öffentlichen Nahverkehr, vielen Kultur- und Freizeitangeboten, Arbeitsplätzen und gesundheitlicher Versorgung punkten. Strukturschwache Regionen sollen mithilfe des ELR als Standorte zum Wohnen und Arbeiten attraktiver werden. Mit Erfolg. Seit der Einführung konnten über 26.000 Projekte bewilligt werden – dafür wurden vom Land Baden-Württemberg 1,6 Milliarden Euro an Fördermitteln bereitgestellt. Landesweit zog der Zuschuss eine Investitionssumme von 12,6 Milliarden Euro nach sich.

## Förderschwerpunkte

So können alte Häuser umfassend modernisiert, kann Wohnraum durch Aufstockungen oder Anbauten erweitert oder können leerstehende Gebäude wie alte Schulen zu Wohnungen

umgebaut werden. Damit wird die vorhandene Bausubstanz klimaschonend weitergenutzt. Spezielle Maßnahmen, die zur Klimaresilienz der Gemeinden beitragen, können seit dem Programmjahr 2024 als Modellprojekt gefördert werden. Mit Blick auf den demographischen Wandel sollen kurze Wege geschaffen werden, wenn beispielsweise Vereine ein altes Waschhaus zum Dorfladen umbauen. Oder Bäckereien zu Cafés erweitert werden, um mehr soziale Teilhabe zu ermöglichen. Dazu gehören auch Dorfgemeinschaftshäuser oder Festhallen, die für verschiedene Anlässe genutzt werden und so das Zusammengehörigkeitsgefühl von Gemeinden und Kommunen fördern. Doch das schöne Landleben kann nur funktionieren, wenn es Arbeit für die Menschen gibt. Deswegen fördert die L-Bank in ihrem Programm den Klein- und Mittelstand, um eine wirtschaftliche Stärkung der Regionen zu ermöglichen.

Wie beim Unternehmen WMB Ventilatoren GmbH in Obersontheim, einer Gemeinde mit rund 5.500 EinwohnerInnen. Dort werden energiesparende Ventilatoren für die Industrie entwickelt. Für das familiengeführte Unternehmen war die Förderung das ideale Mittel, um mit der gestiegenen Kundennachfrage mitzuhalten. Durch die Mittel wurde ein Neubau ermöglicht, in dem nun eine größere Produktionsanlage steht. „Man möchte der Gesellschaft etwas zurückgeben und das sind sichere Arbeitsplätze und Produkte mit einem sehr hohen Effizienzgrad in der Lufttechnik“, sagt Manuel Finkbeiner, Managing Director bei der WMB Ventilatoren GmbH, zum ELR.



# Zuhause im Wandel der Zeit

**Der Bedarf an altersgerechten Wohnungen wächst. Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in Rente und brauchen Wohnräume, die an ihre Bedürfnisse angepasst werden. Dafür stellt die Investitionsbank Berlin, IBB, VermieterInnen ein besonderes Förderprogramm zur Verfügung.**

Suchen, Gestalten, Wohnen – der Einzug in ein neues Domizil stellt für junge Menschen einen besonderen Lebensabschnitt dar. Doch mit zunehmendem Alter ändert sich die Lebenssituation. Wenn früher der Treppengang noch keine Probleme bereitete, so wird der Wunsch immer stärker, einen Fahrstuhl beziehungsweise einen Sessellift zu nutzen. Oder im Sinne der Barrierefreiheit sollten für die Benutzung eines Rollstuhls Flure und Türrahmen erweitert sowie Tür- und Fensterklinken niedriger gesetzt werden. Ist dies in den eigenen vier Wänden möglich? Oder kommt der Umzug in eine Seniorenwohnung in Betracht?

Tatsache ist, dass es einen Bedarf an etwa drei Millionen barrierefreien oder zumindest „barrierereduzierten“ Wohnungen bundesweit gibt. Demgegenüber steht ein Bestand von nur rund einer Million – das geht aus den Daten des Statistischen Bundesamts und einer Sonderauswertung des Mikrozensus 2022 hervor. Um in Berlin Anreize für VermieterInnen zu schaffen, ihre Wohnräume für SeniorInnen umzuwandeln, bietet die IBB mit dem Darlehensprogramm „Altersgerechtes Wohnen“ einen zinsgünstigen Kredit der KfW-Bankengruppe an. Der kann von der IBB mit einer weiteren Zinssubvention ausgestattet werden. Die Fördermittel sind zur Barrierereduzierung, Erhöhung des Wohnkomforts und zum Einbruchschutz gedacht.

## Geförderte Maßnahmen

Konkret bedeutet das, dass die Subvention von bis zu 0,6 Prozent auf den KfW-Zinssatz angewandt wird. Die Zinsbindung läuft bis zu zehn Jahre, pro Wohneinheit gibt es bis

zu 50.000 Euro und fünf tilgungsfreie Anlaufjahre sind möglich. Gefördert werden kommunale und private Wohnungsunternehmen, Wohnungsgenossenschaften, VermieterInnen und InverstorInnen sowie Personen, die neue barrierereduzierte Wohngebäude oder Eigentumswohnungen zur Vermietung erstmals erwerben. Mit den Geldern können unter anderem ein Badumbau oder Maßnahmen an Sanitärräumen, die Herrichtung von Gemeinschaftsräumen und das Mehrgenerationenwohnen unterstützt werden.

Als Leuchtturmprojekt gilt der Wohnblock Bürgerstraße 63 bis 77 im Berliner Stadtteil Neukölln, der das Darlehensprogramm „Altersgerechtes Wohnen“ in Kombination mit weiteren Fördermitteln der IBB erhalten hat. Am Standort wurde ein neues Wohnhaus errichtet und ein bestehendes Mehrfamilienhaus aufgestockt. Die 83 Bestandswohnungen wurden energetisch saniert, barrierearm umgebaut und mit Einbruchsicherungsmaßnahmen ausgestattet.

Natürlich müssen die Mittel zweckgebunden ausgegeben werden. Das bedeutet: Der jeweilige Bauherr darf lediglich Baumaßnahmen mit diesen Geldern finanzieren, die in der Förderrichtlinie genannt sind, und die Wohnimmobilie muss sich in Berlin befinden. Nicht förderfähig sind Boardinghäuser, Ferienhäuser und -wohnungen, Wochenendhäuser sowie Pflege- und Altenwohnheime.

Gerade in Zeiten gestiegener Bauzinsen bietet die IBB mit der doppelten Zinssubvention ein attraktives Angebot an, damit viele Menschen lange in ihren eigenen vier Wänden mobil bleiben können.

# Von der Vision zur Realität

**Im Kampf gegen Klimawandel und Wohnraum-mangel setzt die BayernLabo auf verschiedene Förderinstrumente, um Wohnraum zu schaffen. Dabei stehen Nachhaltigkeit und soziale Integration im Fokus.**

Geopolitische Konflikte, Inflation, Extremwetterlagen – gefühlt setzen wir uns täglich mit einem perfekten Sturm aus Dauerkrisen auseinander. Dazu gehört auch der schrumpfende Wohnungsmarkt. Einer Studie des Pestel-Instituts in Hannover zufolge fehlen in diesem Jahr bundesweit 700.000 Wohnungen – die größte Wohnungsnot seit 20 Jahren. Auch die Aufträge am deutschen Bau sind im ersten Halbjahr eingebrochen. Laut Statistischem Bundesamt sanken die Bestellungen binnen Jahresfrist – um steigende Baupreise bereinigt – real um 12,8 Prozent und nominal um 2,2 Prozent.

Unternehmen, Politik und Förderbanken wie die BayernLabo haben längst erkannt, dass die Schaffung von Wohnraum eine

wichtige Rolle für den sozialen Frieden spielt. So hat das Förderinstitut 2021 in der Wohnraumförderung fast 1,7 Milliarden Euro Darlehen und Zuschüsse zugesagt und damit den Bau von rund 12.000 Wohneinheiten unterstützt. Aber es geht nicht nur darum, dass es mehr Wohnraum gibt, er soll auch nachhaltig sein – das Bewusstsein für mehr Klimaschutz hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Um dem stärker Rechnung zu tragen, wurden drei neue Förderbausteine im Rahmen des Bayerischen Wohnungsbauprogramms hinzugefügt, um grüner zu bauen. „Bei der nachhaltigen Wohnraumförderung werden soziale und ökologische Kriterien zusammengedacht“, so Christian Wunderlich, Mitglied der Geschäftsleitung.

## Förderbausteine für nachhaltigen Wohnraum

Die Förderbausteine haben unterschiedliche Schwerpunkte. „Drauf und Dran – Nachhaltig Erneuern und Erweitern“ zielt auf die Erweiterung von bestehenden Mietwohn-

# Booster fürs Bauen

**Mit einem überarbeiteten Förderdarlehen stellt sich die IFB Hamburg in Zeiten unsicherer Marktlagen den gestiegenen Baukosten – mit einer Anhebung der Neubauförderung und langfristiger Zinssicherung.**

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie, des Ukrainekriegs und der Inflation haben den Ausbau sozialer Wohnräume deutlich gedrosselt. Um weiterhin bezahlbaren Wohnraum in der Hansestadt zu sichern, hat sich die Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg) dazu entschieden, die Neubauförderung in diesem Jahr um zwölf Prozent zu erhöhen. Wesentlich ist, dass ein niedriger und fester Förderzins für eine Bindungszeit von 30 Jahren den Investoren garantiert wird, und dies ausgeweitet auf den gesamten Fremdkapitalbedarf. „Mit der neuen Wohnraumförderung für 2023 kann die IFB Hamburg eine wirtschaftlich attraktive Förderung anbieten“, so Vorstandsvorsitzender Ralf Sommer.

Das schaffe Finanzierungssicherheit. Bereits im Geschäftsjahr 2022 habe die IFB Hamburg frühzeitig auf den stotternen Wohnungsbau reagiert und wichtige Förderverbesserungen vorgenommen. Mit dem Ergebnis, dass rund 3.700 Wohnungen mit Bindung für den Sozialwohnungsbestand auf den Weg gebracht wurden.

## Gestiegene Bauzinsen kompensieren

Zum überarbeiteten Förderprogramm gehört, dass die Anfangsmieten für neu geförderte Wohnungen nur moderat um zehn Cent pro Quadratmeter monatlich gestiegen sind,



**Eckhard Forst,**  
Präsident des  
Bundesverbands Öffentlicher  
Banken Deutschlands, VÖB

gebäuden und die gleichzeitige Modernisierung der bestehenden Wohnungen ab. Der allgemeine Zuschuss beträgt bis zu 600 Euro pro Quadratmeter. Zusätzlich wird für die Erweiterungsflächen ein Zuschuss von bis zu 150 Euro pro Quadratmeter gewährt. Der „Nachhaltigkeitszuschuss“ fördert nachhaltige Maßnahmen, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen. Für den vollen Zuschuss in Höhe von 200 Euro pro Quadratmeter müssen mindestens drei von fünf Nachhaltigkeitsbereichen beim Bau umgesetzt werden. Dazu gehören soziokulturelle Maßnahmen, ganzheitlicher Ressourceneinsatz, Einsatz nachwachsender Rohstoffe, Klimaanpassungsmaßnahmen oder lokale Erzeugung erneuerbarer Energien. Der Förderbaustein „Ortskernzuschuss“ fördert Projekte in städtebaulich voll integrierten Gebieten und beträgt bis zu 100 Euro pro Quadratmeter.

im ersten Förderweg auf sieben Euro und im zweiten Förderweg auf 9,10 Euro pro Quadratmeter Wohnfläche im Monat. Für Stadtentwicklungssenatorin Karen Pein ist das ein wichtiger Schritt, um die Anreize zum Bauen weiter hochzuhalten. „Wir machen mit den neuen Eckpunkten der Wohnraumförderung ein nochmals deutlich besseres Angebot: Die stark gestiegenen Baukosten werden durch die Fördererhöhungen vollständig kompensiert“, so die Senatorin.

Insgesamt kann die IFB Hamburg Fördermittel in Höhe von 740 Millionen Euro für 2023 und fast 780 Millionen Euro für das nächste Jahr auf die Beine stellen – das ist deutlich mehr als 2022. Damit ermöglicht die Stadt Hamburg im Jahresdurchschnitt den Bau von mindestens 3.000 geförderten Neubauwohnungen und rund 10.000 geförderte Modernisierungen sowie 1.200 Bindungen im Bestand.

Auf ein Wort ...

## Starke Partner für gutes Wohnen

Kaum ein Thema beschäftigt die Menschen so sehr wie die Frage, wie sie auch zukünftig gut und bezahlbar wohnen können.

Das vielerorts knappe Angebot an Wohnraum und die steigende Inflation haben in den vergangenen Jahren die Mieten in die Höhe schießen lassen. Auch wenn die Kaufpreise bei Bestandsimmobilien jüngst etwas runtergegangen sind, befinden sie sich immer noch auf hohem Niveau. Gleichzeitig hat sich die Bauaktivität durch anziehende

Baukosten, Unsicherheiten über energetische Anforderungen und Zinsanhebungen reduziert. Dies hat die Situation auf dem Wohnmarkt noch einmal merklich belastet.

Vor diesem Hintergrund bleibt die Schaffung von modernem und bezahlbarem Wohnraum eine zentrale Zukunftsaufgabe. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben die Notwendigkeit einer gemeinsamen Kraftan-

strengung erkannt und gehen mit großen Schritten voran.

Dabei stehen ihnen die öffentlichen Banken helfend zur Seite. Durch ein breites Spektrum an Maßnahmen und Programmen fördern sie die Schaffung von Mietwohnraum, den klimafreundlichen Neubau von Einfamilienhäusern oder die Sanierung von Bestandswohnungen. Sie unterstützen öffentliche und private Bauträger bei der Realisierung von Projekten und beraten sie auf dem gemeinsamen Weg.

Gerade in Zeiten wie diesen ist die öffentliche Wohnraumförderung unverzichtbar. Mit ihren niedrigen Zinsen und langen Laufzeiten lohnen sich Investitionen in den geförderten Wohnungsbau. Öffentliche Banken leisten damit einen essenziellen Beitrag zur Schaffung von bezahlbarem, klimagerechtem und barrierearmem Wohnraum und sind starke Partner für gutes Wohnen.

**„Die öffentlichen Banken helfen mit einem breiten Spektrum an Maßnahmen bei der Förderung von bezahlbarem Wohnraum.“**

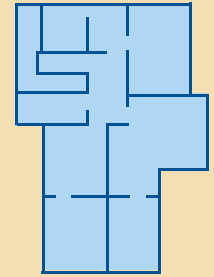
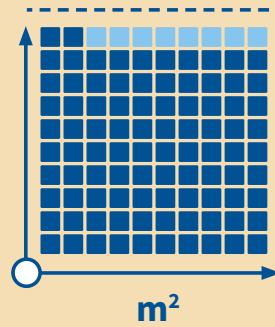
In Deutschland gibt es ...



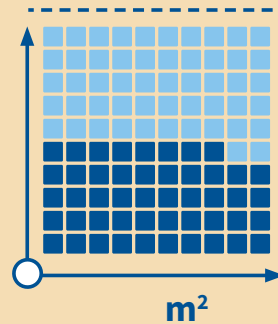
In einem Haushalt leben...



Eine durchschnittliche Wohnung hat ca. 92 m<sup>2</sup> Fläche.



Pro Kopf stehen den Menschen knapp 48 m<sup>2</sup> zur Verfügung.



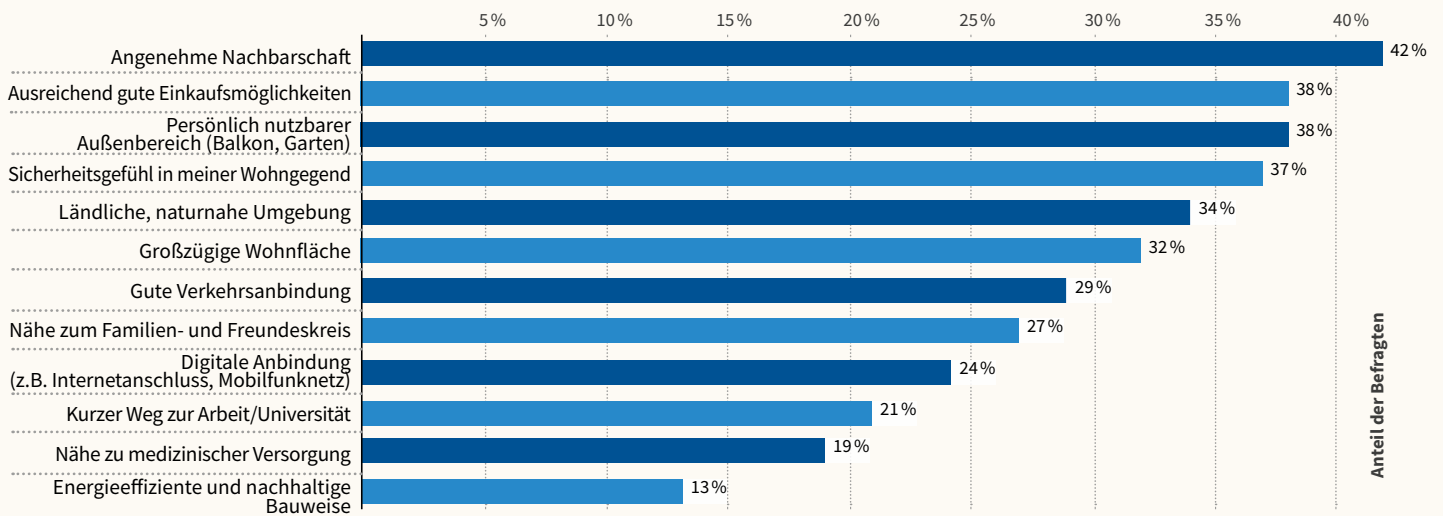
# SO WOHNTE DEUTSCHLAND

Wie viele Menschen leben durchschnittlich in einem Haushalt? Und wohnen die meisten zur Miete oder doch in den eigenen vier Wänden? Auf diese und weitere Fragen gibt unsere Infografik Antworten.

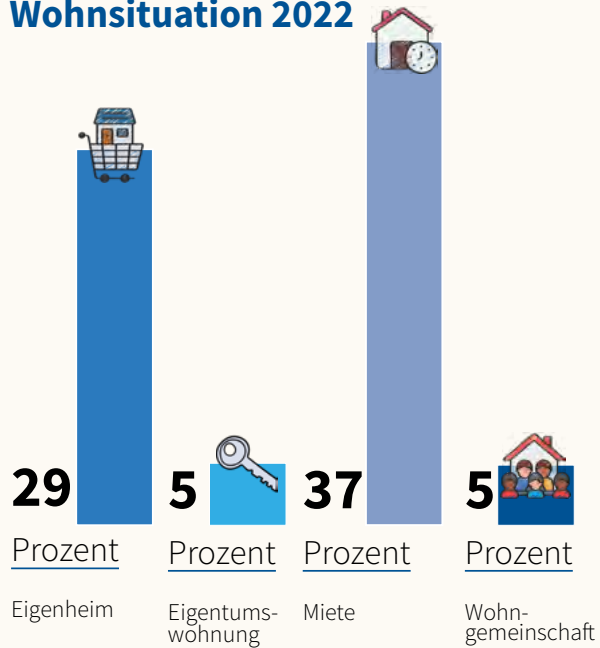


## Welche der folgenden Aspekte des Wohnens sind Ihnen am wichtigsten?

Umfrage unter Deutschen zu den wichtigsten Aspekten des Wohnens 2022



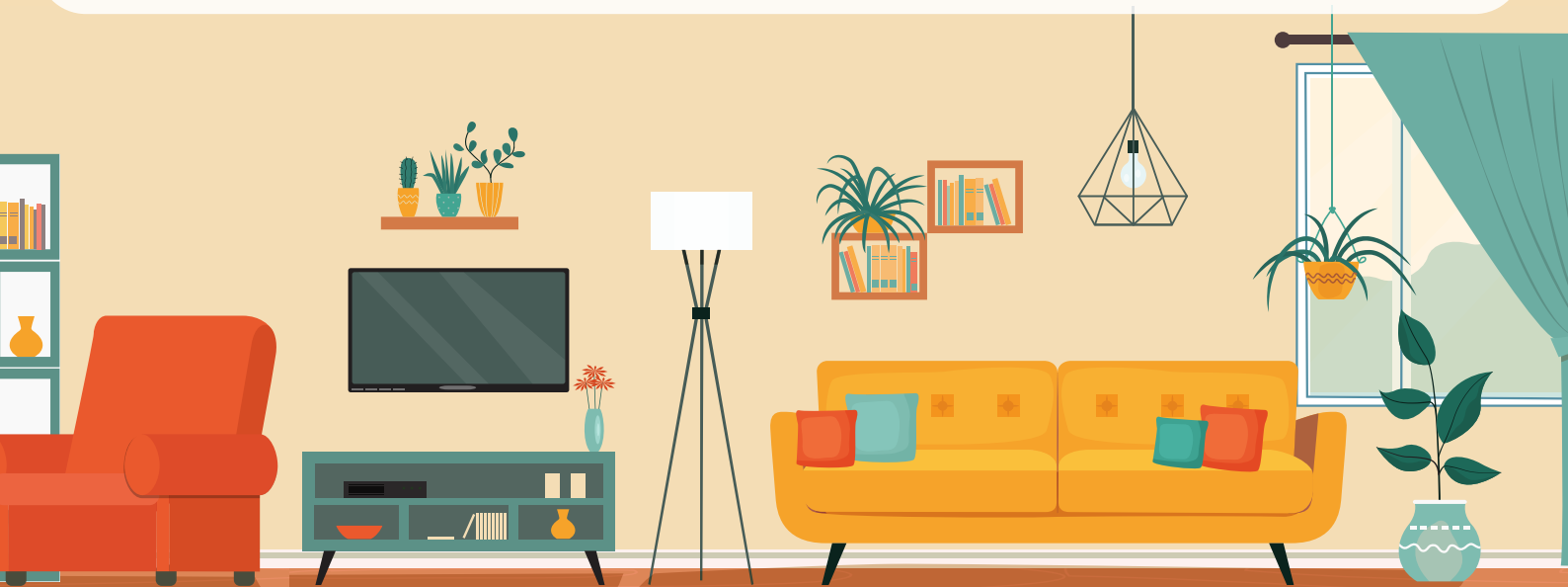
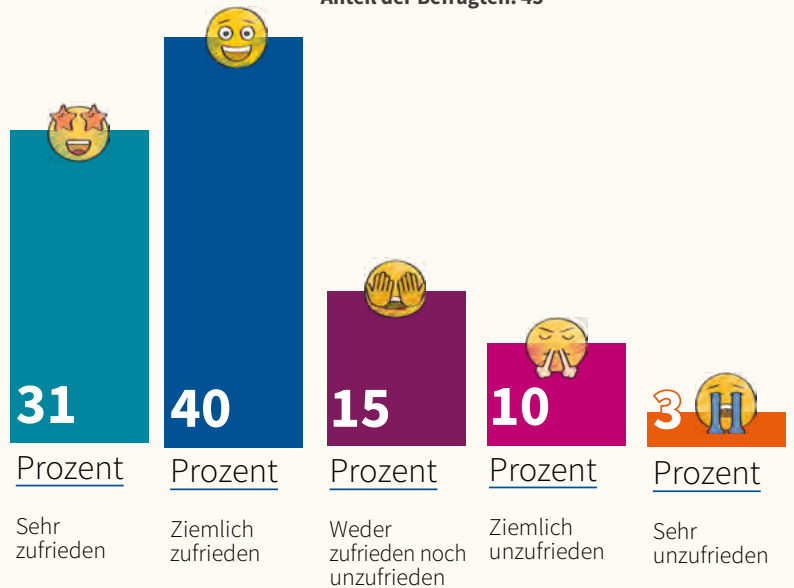
## Bevölkerung in Deutschland nach Wohnsituation 2022



## Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer aktuellen Wohnsituation?

Zufriedenheit der Deutschen mit der Wohnsituation 2022

Anteil der Befragten: 45



# Wohnen ist ein Existenzgut



Jahrelang galt die Inflation nahezu weltweit als ein Relikt aus vergangenen Zeiten. In Deutschland waren für rund ein Vierteljahrhundert Inflationsraten von zwei Prozent und darüber eher die Ausnahme als die Regel. Über mehrere Jahre hinweg richtete die Europäische Zentralbank ihre Geldpolitik darauf aus, die Inflationsrate auf zwei Prozent anzuheben. Zinsen hatten historische Tiefststände erreicht – Negativzinsen waren an der Tagesordnung.

Es waren exogene Schocks, die Corona-Pandemie und der unsägliche russische Angriffskrieg gegen die Ukraine, die die Inflation schlagartig massiv zurückbrachten. Nahezu weltweit haben Notenbanken eine Kehrtwende in ihrer Geldpolitik vollzogen, um den allgemeinen Preisanstieg einzudämmen.

Die EZB hat die Leitzinsen seit Juli 2022 signifikant angehoben. Lag der Zinssatz für Hauptrefinanzierungsgeschäfte seit 2016 unverändert bei 0 Prozent, hat er mit dem Zinsentscheid am 4. Mai 2023 nun 3,75 Prozent erreicht. Die dämpfenden Effekte auf die Inflation sind bislang gering – aktuelle Untersuchungen gehen davon aus, dass sie bis zum Jahr 2025 greifen.

Deutlich unmittelbarer fällt die Wirkung der Zinserhöhungen bereits auf die wirtschaftlichen Aktivitäten in Deutschland aus. Sie erreichen mit der Baubranche einen Sektor, der grundsätzlich nicht zurückgefahren werden sollte.

## Staatliche Eingriffe beim Wohnungsbau

Wohnen gilt als Existenzgut und es wird als staatliche Aufgabe gesehen, besonders für die Bevölkerungsgruppen angemessenen und bezahlbaren Wohnraum zu schaffen, die im Wettbewerb um Wohnraum benachteiligt sind oder ihn sich aus eigener Kraft nicht leisten können.

Beim Wohnungsbau bringt der Markt alleine nicht die sozial erwünschten Ergebnisse hervor. Betroffen sind nicht nur EmpfängerInnen von Sozialleistungen und die niedrigsten Einkommensgruppen, auch die Mittelschicht bekommt Knappheiten immer stärker zu spüren.

Das Wohnungsangebot bleibt seit Jahren spürbar hinter der Nachfrage zurück. Auch die letzten Jahre, in denen die Baubranche einen Boom erlebt hat, waren von grundlegenden Herausforderungen gekennzeichnet. Insbesondere knappe

Erk Westermann-Lammers, Vorsitzender des Vorstandes der Investitionsbank  
Schleswig-Holstein (IB.SH)

und damit teure Flächen wie auch lange Planungs- und Realisierungszeiten wirkten angebotshemmend.

Hinzu kamen über die Jahre deutlich verschärfte Anforderungen und Auflagen für den Geschosswohnungsbau. Nicht zuletzt standen auch rechtliche Rahmenbedingungen einer intensiveren Bautätigkeit im Weg. Fachkreise diskutieren aktuell einen „Gebäudetyp E“, also Gebäude, bei denen geringere Baunormen eingehalten werden („E“ steht für experimentell). Dieser Gebäudetyp soll neue Planungsansätze ermöglichen und den Preiswettbewerb beleben. Dafür sind allerdings unter anderem Anpassungen des Bürgerlichen Gesetzbuches und der Musterbauordnung erforderlich.

### **Aktuelle Entwicklungen verschärfen die Wohnungsknappheit**

Engpässe bei Baumaterialien und Baukapazitäten, verbunden mit einem sprunghaften Anstieg der Baukosten, haben den Boom in der Baubranche stark gebremst. Ursachen dafür waren insbesondere die Corona-Pandemie und der Angriffskrieg Russlands in der Ukraine. Nach aktuellen Berechnungen liegt der Fehlbedarf bereits bei rund 700.000 Wohnungen.

Die Bundesregierung hat es zum Ziel erklärt, dass in Deutschland jährlich 400.000 Wohnungen neu gebaut werden. Davon sollen 100.000 im Bereich der sozialen Wohnraumförderung entstehen. Trotz eines Bauüberhanges von rund 800.000 Wohneinheiten erscheint dieses Ziel zumindest für 2023 und 2024 nicht erreichbar, weil Immobilienprojekte trotz Baugenehmigung nicht oder nur mit deutlicher Verzögerung umgesetzt werden.

Diese Knappheiten spiegeln sich wie auch die steigenden Kosten für den Wohnungsbau in steigenden Mieten wider. Seit dem zweiten Quartal 2022 zeigt sich in Deutschland ein Mietanstieg im Angebot von durchschnittlich 4,3 Prozent. Die leicht rückläufigen Immobilienpreise scheinen nicht dazu geeignet, hier gegenzusteuern.

### **Bedeutung von sozialer Wohnraumförderung nimmt zu**

In dieser Situation gewinnt die soziale Wohnraumförderung an Bedeutung, wenn es darum geht, das Angebot an bezahlbarem Wohnraum auszuweiten. Bund und Länder haben unterschiedliche Förderansätze und -programme.

Insgesamt stellt das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen den Ländern für das Jahr 2023 2,5 Milliarden Euro für die soziale Wohnraumförderung zur Verfügung. Bis 2026 ist eine Förderung von insgesamt 14,5 Milliarden Euro geplant.

Hinzu kommt die Bundesförderung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Sie legt einen energetischen Schwerpunkt und fordert für alle Neubauten seit Anfang 2022 den besonders hohen Standard als Effizienzhaus 40. Das Ziel, nachhaltiger zu bauen, steht in Konflikt mit dem Ziel, bezahlbaren Wohnraum zu schaffen. Um auf Dauer zu einem Ausgleich zu kommen, braucht es eine geeignete Zielgewichtung – insbesondere mit Blick auf den bezahlbaren Mietwohnungsbau.

Die Änderungen in der Bundesförderung für den Neubau führen zu einer stark steigenden Nachfrage nach der sozialen Landesförderung im Mietwohnungsbau. In aller Regel setzen die Länder die Bundesmittel über Programme der Landesförderbanken ein. Die in Anspruch genommenen Bundesmittel sind mit mindestens 30 Prozent mit Landesmitteln zu ergänzen. Die Länder haben 2023 die Förderintensität ihrer Produkte deutlich erhöht.

Das Land Schleswig-Holstein fördert über die IB.SH seit April 2023 den Neubau von Mietwohnungen im ersten Förderweg mit einem Investitionszuschuss von 35 Prozent der förderfähigen Baukosten. Die Maximalförderung beträgt 1.500 Euro je Quadratmeter Wohnfläche. Zudem liegt der Darlehenszins für die Dauer der Zweckbindung von 35 Jahren deutlich unter dem Kapitalmarktzins. Im neuen dritten Förderweg werden höhere Einkommensgrenzen bei einer Fördermiete von 9,25 Euro zugelassen. Eine Neuausrichtung der Regionalstufen und die moderate Anhebung der Fördermieten erhöhen den Anreiz, in sozialen Wohnraum zu investieren – in ländlichen Regionen wie auch in den Zentren.

Die soziale Wohnraumförderung der Länder leistet aktuell einen elementaren Beitrag, dass überhaupt noch bezahlbare Mietwohnungen gebaut werden. Die Nachfrage nach Fördermitteln ist derzeit hoch. Lag in der Vergangenheit die Zahl der sozial geförderten Wohneinheiten pro Jahr in Schleswig-Holstein im Durchschnitt bei 1.000, hat die IB.SH allein im ersten Quartal 2023 bereits Reservierungen und Bewilligungen für mehr als 500 Wohneinheiten ausgesprochen.

### Weiterhin stabile Quartiere sichern

In den vergangenen Jahren wurden Miet- und Belegungsbindungen in der Regel nur als Beimischung mit einer Förderquote von 10 bis 30 Prozent der Wohneinheiten in einem Immobilienprojekt gefördert. Der Austausch unter Förderbanken zeigt, dass jetzt Investoren immer häufiger auch Förderquoten von 100 Prozent anfragen. Um weiterhin stabile Quartiere für die Zukunft sicherzustellen, sind ein realistischer Blick und ein konsequentes gemeinsames Vorgehen von Kommunen und Förderbanken notwendig. So lassen sich Fehler vermeiden, die in der Vergangenheit zur „Stigmatisierung“ des sozialen Wohnungsbaus und zu einer Ghettoisierung von Wohngebieten beigetragen haben.

### Sanierung von Wohnungsbeständen – eine weitere wesentliche Förderaufgabe

Neben dem Neubau von Mietwohnungen kommt auch der Sanierung von Wohnungsbeständen eine hohe Bedeutung zu. Damit gilt es nicht allein, angemessene Wohnstandards zu gewährleisten, sondern insbesondere auch einen entscheidenden Beitrag zur Klimawende zu leisten.

Rund 60 Prozent aller Wohngebäude in Deutschland wurden vor dem Jahr 1979 errichtet und weisen bei der Dämmung wie auch der Wärme- und Stromversorgung über erneuer-



bare Energien teilweise einen erheblichen Nachholbedarf auf. Das Ziel eines klimaneutralen Wohnungsbestandes ist in aller Regel nur über die energetische Sanierung der Gebäude im Zusammenspiel mit der Dekarbonisierung der Energieträger zu erreichen.

Auch Modernisierungsmaßnahmen sind durch Knappheiten, steigende Preise und höhere Finanzierungskosten spürbar teurer geworden. Es gilt, Anreize zu setzen, um den grundsätzlich soliden Wohnungsbestand zielführend zu sanieren. Auch hier leistet die soziale Wohnraumförderung im gesamten Spektrum von konsequenter Modernisierung bis neubaugleicher Sanierung einen wesentlichen Beitrag: In Schleswig-Holstein wurden die bisherigen Förderprodukte für die Modernisierung und die Sanierung in enger Abstimmung mit der Wohnungswirtschaft in ihrer Förderwirkung zielführend und pragmatisch weiterentwickelt. Das neue Produkt für eine neubaugleiche Sanierung mit Wohnwertverbesserungen wird in der Förderintensität und den energetischen Anforderungen dem Neubau gleichgestellt. Gebäudeaufstockungen und Dachgeschossausbauten werden ebenso wie der Neubau gefördert. Die Nachfrage nach „Klimawendeprodukten“ im Wohnungsbestand ist bereits hoch.

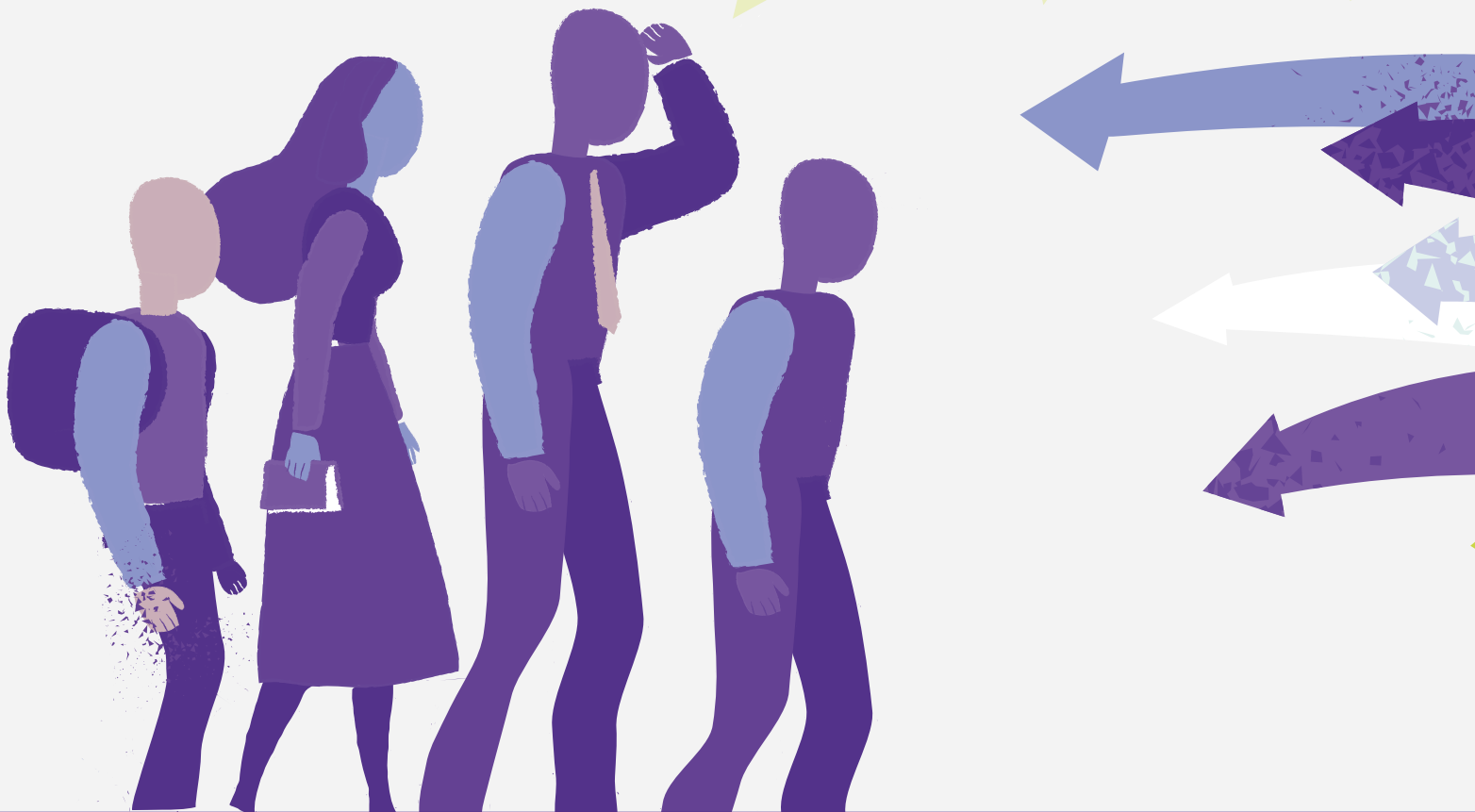
### Kommunale Lösungen für die Wärmewende sind erforderlich

Für eine erfolgreiche Wärmewende reichen individuelle Lösungen allein nicht aus. Die kommunale Wärmeplanung ist daher eine unmittelbare Kernaufgabe für 78 große Kommunen in Schleswig-Holstein, die rund 60 Prozent der Bevölkerung repräsentieren. Sie sind mit dem Energie- und Klimaschutzgesetz (EWKG) gefordert, zeitnahe passende Ansätze zu entwickeln, zu kommunizieren und konsequent umzusetzen. Gemeinden, die von der Pflicht

nicht betroffen sind, können freiwillig eine entsprechende Wärmeplanung starten. Eine Bundesförderung gibt hierzu finanzielle Anreize. In den Ballungsgebieten stehen der Ausbau und die Dekarbonisierung des Fernwärmenetzes im Vordergrund. An allen anderen Orten sind innovative Quartierslösungen zu suchen, zu ermöglichen und zu fördern. Auch in diesen Bereichen unterstützt die Investitionsbank Schleswig-Holstein und bietet Beratungen für Kommunen an.

### FAZIT

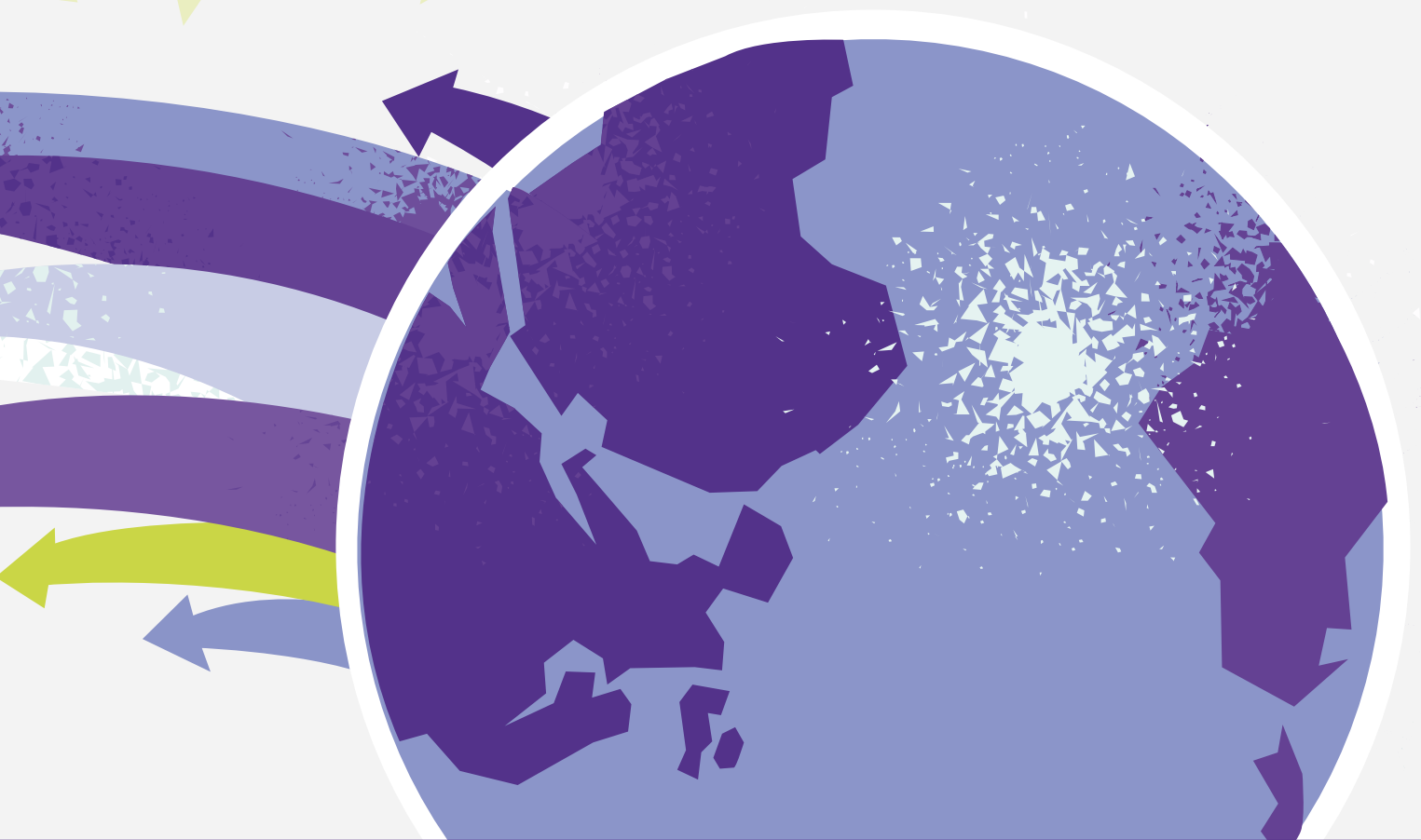
Zur Deckung des hohen Bedarfs an Wohnraum – insbesondere Mietwohnungen – ist neben dem geförderten sozialen jetzt und in der Zukunft auch freifinanzierter Mietwohnungsbau notwendig. Aktuell führen verschiedene Entwicklungen dazu, dass der freifinanzierte Mietwohnungsbau nicht ausreicht, um bezahlbare Wohnungen in der benötigten Menge hervorzubringen. Hier fehlen derzeit auf dem freien Markt die Anreize, ein entsprechendes Angebot an Wohnraum zu schaffen. Die Preise im freifinanzierten Segment müssen erst wieder in eine Balance kommen. Die soziale Wohnraumförderung übernimmt derzeit eine Brückenfunktion und ist unabhängig von der aktuellen Lage auch dauerhaft notwendig.



# EINE MODERNE ARBEITSWELT

**Die Welt, in der wir leben, verändert sich in rasendem Tempo. Das betrifft auch die Art und Weise, wie wir arbeiten. Seit der Corona-Pandemie ist das digitale Arbeiten im Home-Office nicht mehr wegzudenken. Gleichzeitig drängt eine neue Generation auf den Arbeitsmarkt, die ganz eigene Vorstellungen von der Gestaltung der Arbeit hat.**

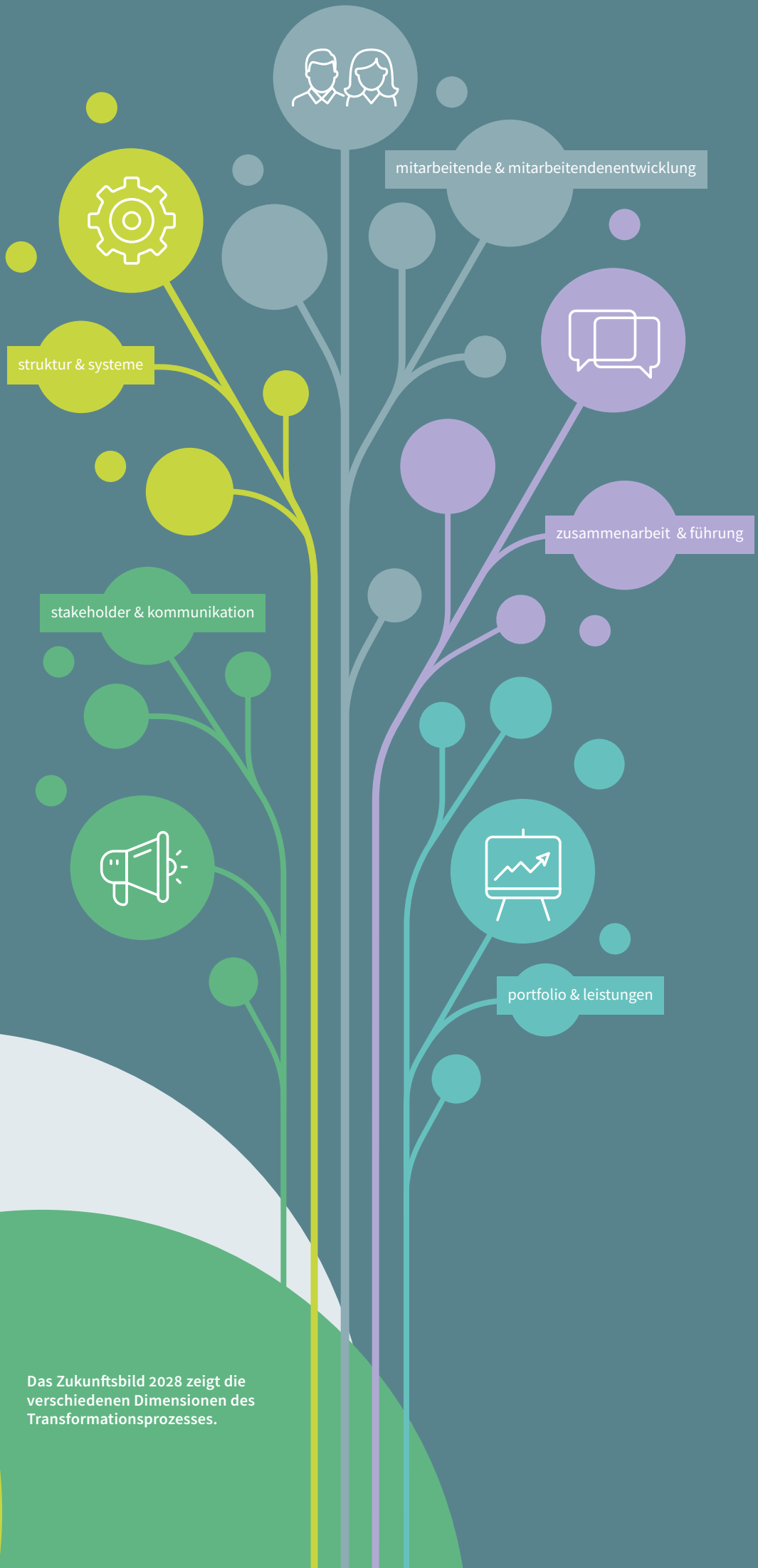
In diesem Umfeld müssen und wollen sich auch die öffentlichen Banken wettbewerbsfähig aufstellen. Ganz vorne mit dabei ist die Landwirtschaftliche Rentenbank. Das Förderinstitut mit über 400 MitarbeiterInnen steckt mitten in der Transformation. Dafür hat sich die Bank das sogenannte Zukunftsbild 2028 gegeben, das auch neue Formen der Zusammenarbeit beinhaltet. Wir haben die Landwirtschaftliche Rentenbank besucht und uns einmal umgeschaut, wie weit der Wandel gediehen ist. Fazit: Die Revolution am Arbeitsplatz ist in vollem Gange!



# ERBAUEN

Übrigens steht mit Nikola Steinbock eine Frau an der Spitze der Landwirtschaftlichen Rentenbank – etwas, was in der Finanzwelt leider immer noch Seltenheitswert hat. Warum das so ist und was man dagegen tun kann, darüber haben wir mit Dr. Katrin Leonhardt gesprochen, ihres Zeichens ebenfalls Vorstandsvorsitzende einer Förderbank, nämlich der Sächsischen Aufbaubank mit Sitz in Leipzig. In unserer neuen Rubrik „Female Leadership“ beschreibt sie ihren Weg und was sie antreibt.

Klar ist: Öffentliche Banken sind attraktive Arbeitgeber, die sich für die Zukunft stark aufstellen. Doch um BewerberInnen anzulocken, muss die Kunde auch ins Land getragen werden. Employer Branding ist hier das Stichwort. Wir haben mit HR-Advisor und Coach Siegbert Weissbrodt gesprochen, über den Rollenwechsel bei Bewerbungen, den Weg zur authentischen Arbeitgebermarke und warum er auch Mittelständlern und Start-ups eine Employer-Branding-Strategie empfiehlt.



Das Zukunftsbild 2028 zeigt die verschiedenen Dimensionen des Transformationsprozesses.

# DIE REVOLUTION AM ARBEITSPLATZ

Die Transformation mit positiven Erlebnissen verknüpfen: Die Landwirtschaftliche Rentenbank mit Sitz in Frankfurt am Main hat sich ein Zukunftsbild 2028 gegeben, das auch neue Formen der Zusammenarbeit beinhaltet. Mit konkreten Zielen und Maßnahmen modernisiert sich schrittweise das traditionelle Finanzinstitut. Ein Kulturwandel, der Bewährtes einschließt.

Sorgfältig schaut sich Karsten Loh die gedruckten Visitenkarten einer Kollegin an, schneidet sie zurecht, prüft den Verlauf an den Kanten. Der 54-Jährige ist in der Poststelle der Landwirtschaftlichen Rentenbank tätig. In einem hellen, großen Raum überblickt er neben der Organisation von Büromaterialien und der Lagerung von Akten, dass sämtliche Kommunikationsformen in Papierform, wie beispielsweise Raumbeschilderungen, makellos über seinen Arbeitsplatz gehen. Seit mittlerweile zwölf Jahren arbeitet er in der öffentlichen Bank. Es sind die Details, auf die der hochgewachsene Frankfurter achtet. Und so wie er die Qualität der Visitenkarten prüft, so hat er auch ein Auge für die Veränderungen in seinem Arbeitsalltag entwickelt. „Die Ansprache hat sich geändert“, sagt Loh. Mit der Einführung einer Duz-Kultur vor einem Jahr sei ein Ruck durch das Haus gegangen. Der Umgang mit den Führungskräften sei viel offener geworden. Das war nicht immer so. „Mir fallen noch Weihnachtsfeiern ein, als das Siezen und Duzen der Chefs bei unterschiedlichen Mitarbeitern zu skurrilen Momenten führte“, erinnert sich Loh schmunzelnd. Doch das sei vorbei. Willkommen in der Transformation.

Das Du ist nur ein Teil des Kulturwandels. Die Landwirtschaftliche Rentenbank hat sich auf den Weg gemacht, neue Arbeits-



weisen einzuführen, um sich als moderner Arbeitgeber aufzustellen. Es soll eine Revolution sein, die fachübergreifenden Austausch fördert, sich von Hierarchien im klassischen Sinne verabschiedet, „Wissensilos“ ab- und Digitalisierung ausbaut, mehr Dialog nach innen und nach außen mit der Branche führt. Ein Wandel, der die Mitarbeitenden stärker in den Mittelpunkt stellen soll. Wer sich gehört fühlt, entwickelt Identifikation mit dem Arbeitgeber.

## Der Start der Transformation

Das weiß Nikola Steinbock. Sie ist Sprecherin des Vorstands und macht sich für die Umsetzung der Transformation stark. Ihr ist klar, dass der Wandel bei den Mitarbeitenden nicht von heute auf morgen

gelingt. Veränderung braucht Zeit. Zur Entscheidungsfindung gab es nicht den einen Moment, der die 54-Jährige veranlasste, zusammen mit ihren beiden Vorstandskollegen Dietmar Ilg und Dr. Marc Kaninke neue Arbeitswelten einzuführen. Vielmehr hörte Nikola Steinbock darauf, was sie im Vorfeld von der Belegschaft über die Strukturen des Hauses erfuhr. „Ich hatte das Glück, dass ich mit vielen Menschen offen sprechen konnte.“ Sie wollte wissen, was die Bank braucht, um zukunftsfähig zu sein. Dabei schälten sich die Kritikpunkte heraus, dass es manchmal an bereichsübergreifender Zusammenarbeit und einer ausgereiften Feedbackkultur fehlt. „Mir haben Mitarbeiter gesagt, dass sie mit angezogener Handbremse in ein Meeting gehen, um nichts Falsches zu sagen.“ Solche Aussa-



Nikola Steinbock, Chefin der Landwirtschaftlichen Rentenbank, ist überzeugt vom Commitment der Beschäftigten.

gen sind hart, es braucht sie aber manchmal, um Veränderungen anzustoßen.

Dass ein positiver Wandel möglich ist, liegt auch an dem starken „Commitment“ der Mitarbeitenden, dem Engagement, das sie bei der Landwirtschaftlichen Rentenbank zeigen. Darüber freut sich Steinbock. Jede und jeder im Haus zeige Hilfsbereitschaft und das schaffe ein positives Betriebsklima. Die qualitativ hochwertige Küche in der Kantine fördere zusätzlich das Zusammensein. Und auch die Verbindung zur Landwirtschaft sei besonders. „Wir haben viele Agrarwissenschaftler im Fördergeschäft, Menschen, die von landwirtschaftlichen Betrieben kommen und das Tagesgeschäft unserer Kunden verstehen.“ In erster Linie ist es Nikola Steinbock wichtig, dass sie die neuen Arbeits- und Verhaltensweisen vorlebt. Sie ist, wie der gesamte Vorstand, Teil des Strategieteams, das die Inhalte der Transforma-

tion erarbeitet. Ihr liegt der persönliche Kontakt. Deswegen rufe sie grundsätzlich auch direkt bei einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter an, wenn sie eine Frage zu einem Thema hat – es muss nicht immer über die Führungskraft laufen. Und alles per Du. Es weht ein neuer Wind aus dem Vorstand.

### Die MacherInnen

Diese Form der Unternehmenskultur setzt das frisch gegründete Transformationsteam um, das aus acht Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Hierarchieebenen besteht und nach Absprache mit dem Strategieteam alle Prozesse steuert. Mittels eines Bewerbungsverfahrens wurde das „Trafoteam“ vom Vorstand ausgewählt. Zusammen bringen seine Mitglieder Expertisen mit, wie aus IT, Arbeitsmethodik, Geschäftsmodellentwicklung, Moderation oder Projektentwicklung. Außerdem ist ein externes

Beratungsunternehmen involviert, um bei Strategieprozessen begleitend zur Seite zu stehen. Zum „Trafoteam“ gehören auch Maria Iñigo Carasa und Jessica Werner. Die 39-jährige Werner ist seit sechs Jahren im Fördergeschäft tätig und verantwortlich für 20 Mitarbeitende. Für sie ist die neue Aufgabe eine Herzensangelegenheit. „Ich bin sehr lösungsorientiert und begeistere gerne Menschen“, so Werner. Sie übernimmt unter anderem die Leitung und Moderation von Workshops für Führungskräfte, um gemeinsam mit ihnen ihre Rolle zu beleuchten und zu gestalten.

Dazu gehört zum Beispiel das sogenannte „Speak-up“, in dem sensible Themen von allen offen angesprochen werden, damit Führungskräfte mit Fingerspitzengefühl Konflikte vermeiden beziehungsweise lösen und neue Ideen von Mitarbeitenden unvoreingenommen willkommen heißen können. „Transformation ist nicht immer sofort verständlich“, pflichtet Maria Iñigo Carasa bei. „Sie muss, um greifbar zu werden, täglich im Kleinen gelebt werden.“ Schwerpunkt ihrer Arbeit ist der Austausch zwischen den Teams, um die Belegschaft über die neuen Arbeitswelten zu informieren. Denn die Umstellung führe manchmal noch etwas zu Verunsicherung, wenn Arbeitsprozesse neu gedacht und aufgesetzt werden, aber „da gehen wir zur Hand“. Auch im Intranet der Landwirtschaftlichen Rentenbank gibt es Updates zum Wandel. Dort wird zum Beispiel das „Gemo“-Prinzip erklärt, das für „Good enough to move on“ steht. Das bedeutet, dass nicht jede E-Mail perfekt geschrieben und wiederholt gelesen werden muss. Einfacher und verständlicher formulieren ist das Motto, um Zeit zu gewinnen und Ressourcen zu schaffen. „Wir wollen die Transformation mit positiven Erlebnissen verknüpfen.“ Für die beiden ist es ein Erfolgserlebnis, wenn KollegInnen von sich aus auf sie zukommen, Vorschläge machen, was noch im Haus optimiert werden könnte. Oder wenn sich eher zurückhaltende MitarbeiterInnen in Workshops zu Wort melden und so das Gefühl haben, Gehör zu finden.

VON DER ZUKUNFT AUS  
GESTALTET:  
Der Transformations-  
prozess richtet sich  
Konsequent auf  
das Zukunftsbild aus.



rentenbank



Die Beschäftigten selbst gestalten den Veränderungsprozess. Für Maria Iñigo Carasa (Mitte) und Jessica Werner (rechts) ist klar: Transformation muss gelebt werden, damit sie greifbar wird.



Die Bank bietet viele Möglichkeiten für den Austausch untereinander – ob in der Arena oder in der Kantine. Für Christian Pohl (oben links), Monika Ostfalk (Mitte) und Jessica Werner (unten rechts) ist dies ein Weg, die Beschäftigten über den Transformationsprozess zu informieren und mit ihnen dazu ins Gespräch zu kommen.



## Damals und heute

Als großes Ziel nennt die Landwirtschaftliche Rentenbank das Zukunftsbild 2028. Dabei steht die Jahreszahl nicht für ein definiertes Ende der Transformation, sondern für die stetige Veränderung und für neue Führungsprinzipien. Ein wichtiger Schritt in die Moderne für eine Bank, die ihre Wurzeln in der Bauernbefreiung im 19. Jahrhundert hat. Es kam damals zur Gründung vieler kleiner Rentenbanken, um als staatliche Realkreditinstitute Grundlastenablösungen zu ermöglichen. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Landwirtschaftliche Rentenbank eine öffentliche Bank und stellte Fördermittel für landwirtschaftliche Berufe zur Verfügung, um Agrarstrukturen zu verbessern. Aktuell beschäftigt sie über 400 MitarbeiterInnen und weist für das Jahr 2022 eine Bilanzsumme von 97,4 Milliarden Euro auf, Bilanzgewinn 18 Millionen Euro. Sie gehört damit zu den 13 größten Banken in Deutschland – und stellt sich wie viele andere Finanzhäuser der Transformation.

Der Kulturwandel und die damit verbundenen neuen Arbeitswelten sollen aber nicht dem Selbstzweck dienen. Vielmehr geht es den Verantwortlichen darum, jederzeit als Unternehmen angemessen auf wechselnde Anforderungen und die Schnelligkeit von Veränderungen reagieren zu können. Dafür muss nicht nur das Unternehmen flexibler und digitaler werden. Mehr Digitalisierung verspricht zugleich auch höhere Flexibilität im Arbeitsalltag. Denn es sind die Menschen, die mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen das höchste Gut des Unternehmens darstellen. Sie sollen stärker einbezogen werden, um mehr Mitarbeiterbindung zu schaffen. Ein Signal für die Arbeitswelt: In Zeiten des Fachkräftemangels müssen sich auch die öffentlichen Banken für Nachwuchskräfte attraktiv aufstellen. Deutschland hat sich längst zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt und BerufseinsteigerInnen suchen sich ihren zukünftigen Arbeitsplatz genau aus.

Deswegen ist das Image umso wichtiger, dass ein Unternehmen nach außen vertritt. Für Christian Pohl und Monika Ostfalk – beide sind in Presse- und Kommunikationsabteilung tätig – steht der Wandel für einen Neustart. Aber bevor die Feinheiten öffentlich gemacht werden, gilt es, intern die Belegschaft an den vielen Schritten der Transformation teilhaben zu lassen, damit sie die Veränderungen annehmen und mit vorantreiben. Deswegen berichten Mitarbeitende mit Videos und einem Podcast über ihre Rolle und Wahrnehmung des Kulturwandels. „Veränderung kostet Kraft und wir wollen nicht ständig den Leuten damit in den Ohren liegen, sondern sie dafür begeistern“, sagt Presse- und Kommunikationsleiter Pohl. „Aber wir werden sehr oft gefragt, wann denn diese Transformation beginne und wir

sagen, dass wir alle schon längst drinstecken“, so Ostfalk. Hinzu kommt, dass die Rentenbank in drei Jahren in ihr altes Gebäude zurückkehrt, das aktuell umgebaut wird. Dort warten moderne Arbeitswelten unter anderem mit Open Spaces, gemütlichen Begegnungsräumen und schallgeschützten Fokusräumen auf die Mitarbeitenden, um New Work & Co. zu leben.

Karsten Loh sieht die Transformation als Chance zur Verbesserung seines Arbeitsplatzes und nicht als Bedrohung. Er wurde von seinem Bereichsleiter gefragt, wie er sich die zukünftige Poststelle ausmalen würde. Da wurde ihm klar, dass er es in der Hand hat, Veränderungen voranzubringen. „Plötzlich hast du das Gefühl, dass die Welt ein bisschen freier geworden ist.“



Karsten Loh sieht die Transformation als Chance.

HR-Advisor und Coach Siegbert Weissbrodt über den Rollenwechsel bei Bewerbungen, den Weg zur authentischen Arbeitgebermarke und warum er auch Mittelständlern und Start-ups eine Employer-Branding-Strategie empfiehlt.



Siegbert Weissbrodt war über 13 Jahre Zentralbereichsleiter Personal bei der DekaBank, bevor er sich Ende 2022 als HR-Advisor und Coach selbständig gemacht hat.



# „Employer Branding ist kein Privileg großer Konzerne“

**?** *Früher haben sich Menschen bei den Unternehmen beworben. Ist es heute andersherum?*

**”** Absolut, der Wandel in der Arbeitslandschaft hat schon jetzt eine Art ‚Rollenwechsel‘ in der Bewerbungsdynamik herbeigeführt. Statt dass Bewerberinnen und Bewerber sich bei Unternehmen melden, sehen wir immer mehr, dass Unternehmen die Initiative ergreifen müssen, um Top-Talente zu gewinnen. Das traditionelle Bewerbungsspiel hat seine Spielregeln also drastisch geändert. Aus meiner Sicht müssen Unternehmen schnell verstehen, wie das neue Spiel funktioniert, ansonsten kann es passieren, dass die Konkurrenz einen auf diesem hart umkämpften Arbeitsmarkt abhängt.

**?** *Ist Employer Branding nur etwas für große Unternehmen?*

**”** Employer Branding ist kein Privileg großer Konzerne, sondern eine notwendige Strategie für Organisationen jeder Größenordnung, die ihre Position im Markt klar definieren und sichtbar machen wollen. In seiner Essenz geht es beim Employer Branding darum, eine attraktive Arbeitgeberidentität zu schaffen und zu kommunizieren, um Talente anzuziehen, zu binden und zu motivieren. Hierbei spielen Faktoren wie Unternehmenskultur, Werte, Arbeitsbedingungen und Karrierechancen eine entscheidende Rolle. Gerade in der heutigen, von Wettbewerb geprägten Arbeitslandschaft können auch Start-ups und kleinere Unternehmen davon profitieren. Denn Bewerberinnen und Bewerber suchen verstärkt nach Unternehmen, die eine attraktive Arbeitsumgebung, Entwicklungsmöglichkeiten und eine positive Unternehmenskultur bieten.

**?** *Öffentliche Banken haben viel zu bieten. Brauchen sie überhaupt Employer Branding?*

**”** Interessanterweise haben das Stern Magazin und Statista im Jahr 2022 43.000 Beschäftigte in ganz Deutschland befragt und die TOP-50-Arbeitgeber in Deutschland ermittelt. Porsche steht hier an der Spitze, gefolgt von BMW, BASF, Audi und Google. Aber raten Sie mal, wie viele Banken es in die Top 50 geschafft haben? Nur eine – die Deutsche Bundesbank. Das wirft ein interessantes Licht auf die Herausforderungen im Bereich Employer Branding, insbesondere für Banken. Sie müssen nicht nur das öffentliche Vertrauen wiederherstellen, das durch diverse Krisen erschüttert wurde, sondern auch das Interesse der Generation Z wecken – einer Generation, die nach mehr sucht als einem stabilen Gehalt. Sie will etwas bewegen und sucht nach Sinn in ihrer Arbeit.

**?** *Wenn ich meine Arbeitgebermarke definiert habe, was mache ich dann damit?*

**”** Gehen wir noch einen Schritt zurück: Eine Arbeitgebermarke definiert sich nicht durch das Diktat eines Vorstands oder einer externen Kommunikationsagentur. Ganz im Gegenteil, es ist eine essenzielle Aufgabe, bei der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden werden sollten.

Und weiter, vor der Definition der Arbeitgebermarke, ist eine genaue Analyse der aktuellen Wahrnehmung im Markt unabdingbar. Wie sehen uns unsere Zielgruppen, wie möchten wir gesehen werden? Nur wenn wir diese Lücke erkennen und verstehen, können wir sie schrittweise schließen. Denn eines ist sicher: Employer Branding ist ein Marathon, kein Sprint.

Zurück zu Ihrer Frage – angenommen, die Marke ist definiert, wie machen wir sie dann sichtbar? Hier spielt der Ort der Kommunikation eine ebenso wichtige Rolle wie die Authentizität der Botschaft selbst. Ob auf TikTok oder auf einer Plakatwand an der Bushaltestelle, die Botschaft muss den Kanal ergänzen und darf nicht als Fremdkörper wirken.



? *Viele Unternehmen möchten die eigenen Beschäftigten als Ambassador nutzen. Ist das sinnvoll oder riskant?*

„ Die Idee, Mitarbeiter als Botschafter zu nutzen, ist definitiv zweischneidig. Betrachten wir zunächst die Vorteile: Da ist zum einen die unverfälschte Authentizität, die von diesen internen Botschaftern ausgeht. Sie sind direkt an der Quelle, leben und prägen die Unternehmenskultur und haben dadurch eine enorm überzeugende Wirkung auf potenzielle Bewerber. Ein weiterer positiver Aspekt ist die Reichweite, die diese Botschafter haben.

Jetzt aber zu den Risiken: Die Mitarbeiter sind das wahre Gesicht eines Unternehmens. Als Mitarbeiter sprechen wir oft über unsere Arbeit – sowohl positiv als auch negativ, sei es in der Familie, unter Freunden oder online. Somit sind Mitarbeiter, ob gewollt oder nicht, stets Markenbotschafter. Doch diese Markenbotschaft lässt sich nicht erzwingen oder steuern. Somit ist insbesondere Authentizität entscheidend. Wenn Unternehmen ihre nach außen präsentierten Werte intern nicht umsetzen, kann dies schnell nach hinten losgehen. Es ist daher unerlässlich, klare Richtlinien zu etablieren und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die Kernbotschaften des Unternehmens korrekt kommunizieren. Ein kontinuierlicher Dialog ist dabei dringend zu empfehlen. Das kann ein echter Augenöffner sein. Unternehmen, die nicht auf ihre Mitarbeiter hören, riskieren ihre Reputation und verbrennen viel Marketingbudget. Also ja, Mitarbeiter als Botschafter zu nutzen, kann sehr wirkungsvoll sein, aber es erfordert ein sorgfältiges Management und eine durchdachte Strategie.

? *Wo im Unternehmen sollte das Employer Branding verortet sein?*

„ Das kann von Firma zu Firma stark variieren. Es hängt von einer Menge Dinge ab: Unternehmenskultur, Unterneh-

mensgröße, verfügbare Ressourcen – die Liste geht weiter. In vielen Unternehmen findet man das Employer Branding in der HR-Abteilung, was durchaus Sinn macht. Sie ist schließlich der Frontkämpfer in Sachen Rekrutierung, Mitarbeiterbindung und Engagement. Die Kommunikationsabteilung könnte auch das Steuer in die Hand nehmen. Sie hat das Know-how, um sowohl intern als auch extern effektiv zu kommunizieren.

Manchmal sieht man sogar, dass das Thema direkt bei der Geschäftsführung oder dem Vorstand liegt. Das sendet ein starkes Signal aus. Und dann gibt es noch die Firmen, die richtig in die Vollen gehen und ein ganzes Team nur für Employer Branding aufstellen. Aber unabhängig davon, wer das Ruder in der Hand hält – eines ist klar: Employer Branding ist keine Ein-Mann-Show. Es erfordert eine konzertierte Anstrengung von allen Beteiligten, von HR über Kommunikation bis hin zur Geschäftsführung und weiteren relevanten Stakeholdern.

? *Gibt es Unternehmen, die aus deiner Sicht besonders gutes Employer Branding betreiben?*

„ Ein hervorragendes Beispiel, das mir sofort in den Sinn kommt, ist die Kampagne ‚Welcome to the Group‘ der Boston Consulting Group, kurz BCG. Sie hat wirklich beeindruckt, und zwar durch die Art und Weise, wie sie Botschaft und Inhalt kombiniert hat, um eine authentische und ansprechende Geschichte zu erzählen.

? *Welchem Unternehmen würdest du dringend eine neue Employer-Branding-Strategie empfehlen?*

„ Ich würde tatsächlich allen Unternehmen dringend eine Employer-Branding-Strategie empfehlen, die bisher vielleicht noch keine ausgearbeitet haben.

# Employer Branding

# „Mein wichtigster Treiber: Verantwortung zu übernehmen“



Dr. Katrin Leonhardt ist Vorstandsvorsitzende der Sächsischen Aufbaubank – Förderbank – (SAB). Sie bekleidet als eine der wenigen Frauen eine Top-Führungsposition in den Förderbanken – oder überhaupt in einem Unternehmen. Die 56-jährige Brandenburgerin gehört zu den rund 24 Prozent Frauen bundesweit, die aktuell eine Führungsposition innehaben.



mich einsam als einzige Frau an der Spitze einer Förderbank fühle, ob ich nicht meinesgleichen bei männerlastigen Veranstaltungen vermisse. Da antworte ich ganz klar: Nein! Denn es hat sich viel getan. Es werden nun deutlich mehr Frauen in den Banken beschäftigt als noch vor 20 Jahren. Dafür blicke ich beispielsweise auf die SAB: Von den rund 1.200 Mitarbeitenden sind 64 Prozent Frauen, was eine tolle Zahl ist. In Führungspositionen haben wir im Haus knapp 40 Prozent Frauen. Nur in den Abteilungsleitungen sind die Frauen mit rund einem Drittel noch etwas unterrepräsentiert. Um eine Balance zu schaffen, achten wir im Haus bei den Bewerberinnen und Bewerbern darauf, dass Frauen bei gleicher Eignung eine Chance erhalten. Aber ich führe keine strikte Agenda, sondern achte mit meinem Team immer darauf, Stellen passend zu besetzen, um beispielsweise auch unsere Vielfalt zu vergrößern. Diversität ist mir sehr wichtig.

„Ich fühle mich nicht einsam an der Spitze einer Förderbank. Es hat sich viel getan.“

„Eine Frage, die mir gerne gestellt wird, ist, ob ich

Nichtsdestotrotz gibt es immer noch deutlich mehr Männer in den Vorstandsetagen in Banken. Deswegen ist es für mich wichtig, ein Netzwerk mit anderen Frauen zu pflegen und aufzubauen, die eine ähnliche Rolle innehaben. Ob als Vorsitzende in Vorständen in Finanzinstituten oder Unternehmen. Das verschafft uns einen geschützten Raum, um zu reflektieren, uns auszutauschen und Allianzen zu bilden. Das ist Teil meiner Antwort, warum ich mich als Vorsitzende nicht einsam fühle. Aber es stimmt schon: Egal, wie intensiv ich mich zu verschiedenen Themen austausche, am Ende muss ich zusammen mit meinem Vorstandskollegen Ronald Kothe eine Entscheidung im Sinne und zum Wohle der Bank treffen. Das ist nicht immer leicht und erfordert viel Abwägung und ein hohes Maß an Weitblick und Verantwortung. Und Verantwortung übernehme ich gerne. Das ist immer schon so gewesen, weil es eine treibende Kraft in mir ist. Ich komme aus einem kleinen Dorf in Brandenburg und habe als Einzige in meinem Jahrgang das Abitur gemacht. Ich wollte studieren. Glücklicherweise haben mich meine Eltern darin unterstützt. Das war in der damaligen DDR, dem Arbeiter- und Bauernstaat, keine Selbstverständlichkeit. Eigentlich wollte ich Juristin werden, bin aber im Studiengang Rechnungsführung und Statistik gelandet, den ich als ‚Kapitänin der DDR-Wirtschaft‘ beenden sollte. Doch die Geschichte wollte es ganz anders. Mit dem Fall der Mauer änderte sich alles und mir wurde bewusst, welche Möglichkeiten für mich offenstanden, die ich in der DDR niemals gehabt hätte. Nach



der Wiedervereinigung 1990 ging ich nach England und konnte mit einem Stipendium einen Master in internationaler Ökonomie machen. Als eine der ersten Ostdeutschen, die noch nicht wirklich gut Englisch konnte. Ich hatte einfach Lust auf die neue Freiheit und wollte das anspruchsvolle Studium schaffen.

Im Anschluss habe ich an der Universität Leipzig promoviert. Dabei kam es für mich zu einer denkwürdigen Situation, als mir mein Doktorvater sagte, dass ich nun genau überlegen sollte, wie es in meinem Leben weitergeht. Ihm war wichtig, dass ich meine beruflichen Stationen festlege, um erfolgreich Karriere zu machen. Aber ich hatte keinen Karriereplan. Da war nur wieder dieses Gefühl, Verantwortung zu übernehmen und mitgestalten zu können. Als in den neuen Bundesländern nach der Euphorie der Wiedervereinigung ‚Katerstimmung‘ einsetzte, unter anderem durch die damals hohe Arbeitslosigkeit, wurde ich Referatsleiterin für Wohnungsbauförderung im sächsischen Innenministerium. In meiner Doktorarbeit hatte ich mich mit der Wohnungspolitik im vereinten Deutschland auseinandergesetzt und wusste um die Herausforderungen. Deswegen wollte ich meinen Teil dazu beitragen, um Lösungen zu finden. Danach wechselte ich zur KfW nach Frankfurt a. M. und wurde nach einigen Jahren eine von damals nur drei weiblichen

Bereichsleiterinnen. Auch hier hatte ich das Glück, mit Führungskräften zu arbeiten, die mich forderten und förderten, mir Zuversicht vermittelten, dass ich alles schaffen kann, wenn ich es will.

Das hat mir sehr geholfen, als ich vor gut drei Jahren als Vorstandsvorsitzende in der SAB anfang. Ich bin ganz ehrlich: Ich hatte zu Anfang großen Respekt, so eine verantwortungsvolle Stelle zu übernehmen. Aber die Möglichkeit, zu gestalten, zu verändern, wirksam zu sein, hat mir geholfen, diesen für mich großen Schritt zu gehen. Zu meinen Zielen gehört unter anderem, dass die SAB die digitale nachhaltige Transformation in Sachsen aktiv unterstützt. Die SAB kann ihren Teil dazu beitragen, dass nachhaltiges Wirtschaften und Investieren möglich wird. Dafür mache ich mich stark.

In meiner beruflichen Laufbahn habe ich gelernt: Um Menschen zu begeistern, sollte eine gute Führungskraft gerne Verantwortung übernehmen, Persönlichkeit haben und Freude daran haben, mit Menschen zusammenzuarbeiten, zu deren Entwicklung beizutragen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Dann ist es egal, ob es ein Mann oder eine Frau ist.“

# Von Megatrends der Resilienz, ihren Risiken und Chancen – VSK 20.23

626 Teilnehmende folgten am 20. und 21. September 2023 der Einladung der VÖB-Tochtergesellschaft VÖB-Service zum VSK 20.23, dem Kongress der Kreditwirtschaft. Ob vor Ort in der Philharmonie Essen oder online: Zwei Tage lang lenkte die VÖB-Service GmbH während des hybriden Kongresses den Blick der Teilnehmenden auf ihr diesjähriges Leitthema „Megatrends der Resilienz – ESG, Digitalisierung, Regulierung“ und damit auf internationale Einflussfaktoren, Risiken und Chancen.

83 RednerInnen und ReferentInnen gaben in 17 Fachveranstaltungen – zum Beispiel auf der VÖB-Fachtagung „Neue Entwicklungen in der Bankenaufsicht und der Bankenregulierung“ – und diversen Plenumsveranstaltungen Impulse, wie Kreditinstitute die zahlreichen Herausforderungen im derzeitigen und künftigen Bankenumfeld meistern können.

VÖB-Service-Geschäftsführer Stephan Henkel und Dr. Stefan Hirschmann, Mitglied der Geschäftsleitung, machten in diesem Zusammenhang deutlich, wie nachhaltiges Wirtschaften mit der digitalen Transformation durch das Implementieren von innovativen Produkten einhergehen kann. Iris Bethge-Krauß, Hauptgeschäftsführerin und geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, zeigte auf, wie öffentliche Banken in ihrer Rolle als Krisenhelfer und Zukunftsgestalter als doppelter Resilienz-Faktor fungieren.

Ob Themenfeld Bankenregulierung, Digitalisierung, kreditwirtschaftliche Immobilienbewertung, Sustainable Finance, Geldwäsche, Derivate & Recht, Fördergeschäft, Versicherungen oder IT-Governance: Die TeilnehmerInnen konnten bei 89 Vorträgen und Keynotes und mit viel Zeit für Networking wertvolle Informationen sammeln. Letztere unterstützen die Finanzinstitute dabei, ihr Gleichgewicht zwischen Risiko, Ertrag, Wachstum und Widerstandsfähigkeit zu wahren, und lassen uns gemeinsam eine Zukunft mit Perspektive gestalten...

Apropos Zukunft: Wir freuen uns auf eine Fortsetzung beim VSK 20.26 in drei Jahren. Informationen zum Kongress gibt es rechtzeitig unter [www.voeb-service.de](http://www.voeb-service.de).







## Der VSK 20.23 in Zahlen

**2** Tage – **626** Teilnehmende:  
**488** vor Ort, **138** online

**17** Fachveranstaltungen,  
**83** ReferentInnen, **89** Vorträge

**162** Liter Kaffee,  
**964** kleine Flaschen Wasser

**45** Kilo Obst,  
**419** Portionen Mousse au Chocolat

**14** Streaming-Techniker, **8** Kameras,  
**16** Monitore, **6.270** Mbyte live gesendet



## Ihr Kontakt zur Redaktion

[gemeinsamgestalten@voeb.de](mailto:gemeinsamgestalten@voeb.de)

Möchten Sie Print-Exemplare der Ausgabe bestellen?  
Dann schreiben Sie uns gerne eine E-Mail.

### Folgt dem VÖB auf



**Twitter:**  
@voeb\_banken



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



**YouTube:**  
@Bundesverband Öffentlicher  
Banken Deutschlands

### Impressum

Herausgeber: Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, Lennéstraße 11, 10785 Berlin  
Verantwortlich: Dominik Lamminger  
Redaktion und Texte: Team Presse und Kommunikation, Alexander Tomberg  
Layout: DieFarbeBlau, Reuterdesign  
Produktion: VÖB-Service GmbH, Bonn  
Druck: Distler Druck & Medien GmbH, Zirndorf

Illustration: Irene Wilhelm (S. 8/9, 20/21, 28-33)  
Fotos: Peter Himsel (S. 28-33, 37-39), Jördis Zähring (S. 34-36)  
Adobe Stock (S. 1-42): Metamorwork, Viktor, HNFoto, Hurca!, lyndinka



**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](http://WWW.SCHUELERPATEN-DEUTSCHLAND.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](https://voeb.de/pressezentrum/podcasts)

