

STANDPUNKT



VOLKSBANK HEILBRONN. DIE GENOSSENSCHAFT, DIE NÄHE SCHAFFT.



Der Hit vom „Berg“: „Lustig ist's Vakanzenleben, Gaffenberg, Gaffenberg, hoch!“

Wir machen den „Berg“ zukunftsfähig

Im Heilbronner Stadtwald ist das Evangelische Walderholungsheim Gaffenberg eine „Oase der Freude, Entspannung und Besinnung“ für Zigttausende Kinder, ein Treffpunkt der Festival-Kulturszene, eine „Volks“-Bühne im besten Sinne, eine Institution. Deshalb ist die Volksbank Heilbronn dabei, wenn Europas größtes Freizeit-Waldheim zukunftsfähig gemacht wird.

Vorstandsvorsitzender Thomas Hinderberger: „Der Gaffenberg ist eine wichtige Einrichtung für unsere Kinder.“ Schon bisher hat die Volksbank die Bereitstellung von Plätzen für sozial schwache

Baracke dort auf. Als die Straßenbahn am 1. April 1955 für 44 Jahre (1999 fährt die Stadtbahn durch Böckingen zum Hauptbahnhof) aus dem Stadtbild verschwindet, „überlebt“ der Wagen 162 als Attraktion für Kinder einige Zeit auf dem Gaffenberg. Der Gaffenberg ist eine Heilbronner Bürgerbewegung. So auch, als 1956 die ersten Köpferfestspiele und ab 1986 unter Leitung von Harry Mergel die von Betreuern organisierten „Heilbronner Kulturtage“ (später Gaffenberg-Festival) mit renommierten Stars und bis zu 15.000 Besuchern unter dem in seiner Form dem Münchner Olympiastadion nachempfundenen Zelt

dem Berg eine besondere kulturelle Note geben. Der Gaffenberg ist Kult für Kinder. Mit dem Bus kommense. Am Tor begrüßt sie Melchior, der Gaffen-Bär. Bei der Morgenandacht singen pro Freizeit 1.200

Kinder „Es tagt der Sonne Morgenstrahl, weckt alle Kreatur.“ Es sind Kinder aller Hautfarben, vieler Nationalitäten, aller Glaubensrichtungen, jeder sozialen Struktur, seit 1965 Kinder aus der Heilbronner Partnerstadt Béziers, seit 1980 Kinder mit Behinderung. Der Gaffenberg ist gelebte Integration, auch über Generationen – mit Seniorenfreizeiten der Diakonie, Begegnungsfesten, Schule im Freien, Firmen- und Privat-Veranstaltungen. „Der Gaffenberg ist praktizierte Familienfreundlichkeit, wissen doch berufstätige Eltern ihre Kinder in den Ferien dort gut aufgehoben – ein nicht zu unterschätzender

Faktor im wirtschaftlichen Standortwettbewerb“, ergänzt Dietmar Fütterer vom Vorstand der Bürgerstiftung Heilbronn: „Das Juwel Gaffenberg geht alle Heilbronner an.“

Vom „Mythos Gaffenberg“ reden Otto Friedrich (1978 erstmals „Onkel“ und heute Heilbronner Dekan) und Harry Mergel (1975 erstmals „Onkel“ und heute Heilbronner Kultur- und Sozialbürgermeister). Für die Kinder sind „Onkel“ und „Tanten“, wie die Betreuer genannt werden, Identifikations-Personen, (biblische) Geschichten-Erzähler, Menschen mit Ideen für zehn Stunden Freizeit am Tag mit Waldromantik, Lagerleben, Dämme-Bauen, Spielen, Tischgebeten, Festen. Der Mittagsschlaf unter Bäumen ist Naturerlebnis, die Abendandacht vor der Heimfahrt verbindendes Ritual.

Der Heilbronner Journalist Gerd Kempf, heute 65: „Du wirst diese Gefühle, diese Texte und Melodien, liegt es auch noch so lange zurück, nie mehr los.“ So soll es sein, wenn

Bürgerstiftung, Heilbronner Stimme und Volksbank zur Aktion „SOS Gaffenberg“ aufrufen. Der Berg soll saniert werden, damit er „Heilbronns Vorhof zum Paradies“ bleibt.

1.000 Melchior

Die Volksbank beteiligt sich mit einer sympathischen Idee an der Spendenaktion „SOS Gaffenberg“. Das beliebte Maskottchen Melchior gibt es als wertvolles Steiff-Stofftier in limitierter Zahl bei der Volksbank Heilbronn ab einer Spende von 50 Euro dazu. Wenn alle 1.000 Melchior bei einem Mindestspendenbetrag von 50 Euro herausgegeben sind, kommen so mindestens 50.000 Euro der Gaffenberg-Sanierung zugute. In allen Filialen werden Spenden angenommen. **V schw**

Info
Heilbronner Bürgerstiftung Spendenkonto bei der Volksbank Heilbronn 350 000 000 BLZ 62090100 www.heilbronner-buergerstiftung.de

Gaffenberg-Termine 2011

28. bis 31.03.	Anmeldung Sommerfreizeiten
02.04.	Gaffenberg: Auftakt Spendenaktion
15.04.	Frankenstadion Heilbronn: Benefizspiel Bayern-All-Stars
30.04.	Innenstadt Heilbronn: Kinder-Aktion der Stadtinitiative
13.05.	Wengerter auf dem Gaffenberg
14.05.	Kiliansplatz Heilbronn: Veranstaltung der drei Lions-Clubs
02.07.	Kiwanis-Benefizfußballturnier der Service Clubs
13. bis 16.07.	25 Jahre Heilbronner Kulturtage – Gaffenberg-Festival mit Hubert von Goisern & Ganes, Gerhard Polt & Biermösl Blosn
31.07.	Eröffnungsfest der Freizeiten
01. bis 13.08.	1. Freizeit
5.08.	Köpferfestspiele
15. bis 27.08.	2. Freizeit

www.gaffenberg.de
www.sos-gaffenberg.de

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,



Spende, Sponsoring, Mäzenatentum und Fundraising – das sind Wege der Beschaffung von Geld-, Sach- und Dienstleistungen zum Nutzen von Kultur, Natur, Sozialem, Sport und Wissenschaft, also Aktivitäten, die Mehrwert schaffen, aber ihren Aufwand nicht immer hundertprozentig aus sich heraus erwirtschaften können. Mehrwert ist mehr als Zins und Zinseszinsen. Mehrwert ist auch, wenn ein gefördertes Thema gesellschaftspolitische Relevanz hat. Die Experimenta in Heilbronn ist ein Beispiel. Hier wird unsere Jugend spielerisch mit Wissenschaft und Technik vertraut und damit zukunftsfähig gemacht. Der Ansturm stimmt zuversichtlich, dass sich dieses Stiftungs-Engagement dereinst rechnet. Fundraising ist professionelle Mittelbeschaffung. Sponsoring ist ein Vertrag auf Leistung und Gegenleistung. Der Mäzen denkt nicht eigennützig, will oft ungenannt bleiben. Er sieht eine Aufgabe und gibt im gesellschaftlichen Sinne Hilfe zur Selbsthilfe bei deren Umsetzung. In diesem Sinne war die Volksbank Heilbronn Mäzen bei der Aktion KunstWirWerk, bei der in der Maler-Werkstatt weit und breit kein Firmenlogo zu sehen war. In diesem Sinne haben wir „Volks-Bänke“ in der Region platziert, ohne eine blau-orangene Fahne daneben zu stellen. Spenden haben in erster Linie der zu unterstützenden Sache zu dienen und nicht dem Eigeninteresse des Spenders. Deshalb müssen auch Sponsoring-Aktivitäten für alle offenbleiben, die Hilfe zur Selbsthilfe leisten wollen. In diesem Sinne helfen wir wie schon früher auch jetzt der Bürgerstiftung Heilbronn, weil das Projekt Gaffenberg zu einer Volks-Bewegung werden muss. Machen und helfen Sie mit!

Ihr

Volksbank gründet „neue Bank“

Hierarchien werden aufgehoben, Prozesse verschlankt und Kompetenzen gefördert. **Seite 2**

Nähe bringt Vorteile für alle

... meint Alois Schöllhorn, Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes Heilbronn-Franken e.V. im Gastkommentar. **Seite 4**

Bär Melchior begleitet als Gaffenberg-Maskottchen die Freizeiten und nun auch die Spendenaktion



Familien unterstützt. Ganz im Sinne von Pfarrer Theodor Zimmermann (1893–1974) aus Stuttgart, ab 1922 Jugendpfarrer in Heilbronn. Er leitet 1927 die erste Sommerfreizeit – und realisiert eine Vision: Ohne Rücksicht auf Herkunft, Rang, Vermögen oder Gesinnung der Eltern gibt er Kindern eine Stätte der „Erholung des Leibes und der Seele“.

In Zeiten von Inflation und Massenarbeitslosigkeit haben Heilbronner in bester Bürgermanier geplant, finanziert, gebaut. Der „Berg“ ist Heilbronn: Die ehemalige Bauhütte des Kiliansturmes dient seit 1938 als „Waldkirche“. Die Heilbronner Au-Gemeinde stellt 1948 ihre Kirchen-

Interviews

Hierarchieformen in Unternehmen. Dazu äußern sich Stefanie Ulrich (Personalleiterin Audi AG Neckarsulm), Karl Seiter (Geschäftsführer Genossenschaftskellerei Heilbronn-Erlenbach-Weinsberg) und Elektrotechniker-Meister Thomas Randecker (Randecker & Westiner Elektrotechnik Heilbronn-Böckingen und Vorsitzender des Handels- und Gewerbevereins Böckingen).



Stefanie Ulrich (45)

Die Zeiten, in denen ein Einzelner in der Lage war, ein Fahrzeug zu entwickeln, sind lange vorbei. Bei Audi stellen sowohl die Entwicklung als auch die Produktion eines neuen Modells komplexe Prozesse dar, an denen viele Mitarbeiter beteiligt sind. Gruppenarbeit und Teamwork sind daher längst fester Bestandteil unserer Arbeitswelt.



Karl Seiter (58)

In einem gut funktionierenden Unternehmen steht das Organigramm nicht an erster Stelle. Mein Führungsanspruch ist an der Sache orientiert. Wir sammeln in Arbeitsbesprechungen die Meinungen unserer direkt beteiligten Mitarbeiter. Jeder muss bei diesem kooperativen Führungsstil seiner Verantwortung gerecht werden und sich an getroffene Vereinbarungen halten. Das gilt für den Kellermeister wie für den Lagermeister und den Vertriebsleiter. Nur wenn es am Ende noch unterschiedliche Meinungen gibt, ist eine gültige Aussage gefragt. Entscheidend ist, dass der Kunde nur das gute Ergebnis spürt.



Thomas Randecker (38)

Im Handwerk mit seinen vorwiegend inhabergeführten kleineren Betrieben liegen innovative Führungsstile und niedere Hierarchien nahe. Erfolg ist mehr als sonst wo Sache des Einzelnen. Viele Kundenaufträge werden außerhalb der Werkstatt ausgeführt. Arbeitsergebnis und Kundenzufriedenheit hängen alleine vom vor Ort tätigen Mitarbeiter ab. Das setzt hohe Qualifikation und Entscheidungskompetenz jedes Mitarbeiters voraus, schafft so aber auch eine sehr große Identifikation mit der Arbeit und dem Betrieb. Diese Gleichberechtigung zur Führungskraft führt zur guten Teamleistung.

Gemeinschaften der Gegenseitigkeit

Die Idee der Genossenschaft ist die Idee einer starken Gemeinschaft mit gegenseitiger Unterstützung. Ein Prinzip, das durch das Internet ermöglicht, immer häufiger zu beobachten ist: Interessengruppen finden sich zusammen, bilden kollektive Intelligenz aus, erreichen zusammen Ziele. Hierarchien? Fehlange.

Ganz leise scheint sich ein Paradigmenwechsel zu vollziehen. Der Auslöser ist Wissen, der Ur-Treibstoff für alle menschlichen Entwicklungen. Denn anders als früher steht es nicht mehr nur einigen wenigen zur Verfügung, sondern praktisch allen Menschen in der westlichen Welt. Dem Internet und seiner Vernetzung sei dank. Die Auswirkungen für die Menschen sind unübersehbar, ob in Gesellschaft, Politik oder Wirtschaft. Kybernetiker bezeichnen solche Strukturen als Superorganismus, bei dem der Einzelne die Rolle einer Zelle einnimmt.

Kollektives Wissen, das wir bereits nutzen

Wikipedia ist eins der prominentesten Beispiele: Eine Heerschar von Autoren bringt sich ein, um die größte Wissensdatenbank der Menschheit zu gestalten. Die Onlineplattformen YouTube, MySpace, Flickr und andere funktionieren nach demselben Prinzip.



Das Internet macht es möglich: Wissen wird weltweit demokratisch.

Cloud Computing: Leistung aus dem Netzwerk

Ähnliche Veränderungen finden wir derzeit auch in der Organisation von IT-Infrastrukturen, dem so genannten Cloud Computing. Dabei werden Netzwerke aus Rechnern und Software zu einer gigantischen Leistungseinheit zusammengeschlossen.

Wie Konzerne das Wissen aus dem Netzwerk nutzen

Auch große Konzerne entwickeln längst schon nicht mehr alles selbst. Sie schöpfen die Erfindungen einer Vielzahl von Tüftlern ab und suchen sich Speziallösungen zusammen. Eine Evolution ohne Hierarchie also.

Dem Phänomen auf der Spur

Viele Experten befassen sich aktuell mit der Entwicklung kollektiver Lö-

sungsfindung. Der Zukunftsforscher Opaschowksi beispielsweise postuliert „Das Ende der Ichlinge“ und sieht einen neuen Gemeinsinn heranreifen vor dem Hintergrund aktueller Krisen, die dazu beitragen, den Schutz der Gemeinschaft zu suchen. „Wikinomics“ ist ein populärer Begriff, den der Kanadier Don Tapscott geprägt hat und mit dem er selbstorganisierte Organisationsstrukturen ohne Hierarchie beschreibt. Von James Surowiecki stammt das Werk „Die Weisheit der Vielen“. Darin erklärte er, warum Gemeinschaften, in denen viele ihr Wissen einbringen, zu besseren Lösungen kommen als einzelne.

Auch wenn das Internet durch seine Vernetzung und den Zugang zu schier endlosem Wissen heute Gemeinschaften der Gegenseitigkeit ermöglicht – neu ist das Prinzip nicht. Ein Blick auf einen fleißigen Ameisenstaat genügt. Und Mitglieder der Volksbank Heilbronn kennen es ohnehin schon lange. **V jr**

Volksbank gründet „neue Bank“

Neue Struktur setzt auf Effektivität von Gruppenarbeit. Hierarchien werden aufgehoben, Prozesse verschlankt und Kompetenzen gefördert.

„Ein Unternehmen, das sich entwickelt, braucht alle fünfzehn bis zwanzig Jahre so etwas wie eine kleine Kulturrevolution.“ Dieses Zitat stammt von keinem Geringeren als dem 1989 bei einem Bombenanschlag ums Leben gekommenen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank, Alfred Herrhausen. Gegenwärtig verwendet mit Thomas Hinderberger ein weiterer Bankchef Herrhausens Weisheit. Er unterstreicht damit die Tragweite eines beispiellosen strukturellen Umbaus innerhalb der Volksbank Heilbronn.

Ein Umbau, der nur ein Ziel kennt: den genossenschaftlichen Auftrag in einer nie dagewesenen Art und Weise zu erfüllen. Beseelt vom Gedankengut eines Hermann Schulze-Delitzsch oder eines Friedrich Wilhelm Raiffeisens räumt Hinderberger dem Auftrag der Mitglieder oberste Priorität ein. Und weiß dabei die gesamte Belegschaft der Bank hinter sich. Nicht die gewinnorientierte Finanzpolitik steht für diese im Vordergrund, sondern die Selbstverwaltung und Selbstverantwortung einer Interessensgemeinschaft. Hilfe zur Selbsthilfe ist demzufolge das, was Mitglieder und Kunden von ihrer Volksbank tagtäglich erwarten dürfen. Beratung ohne Hintergedanken, Beratung auf Augenhöhe. Dabei gilt es, den Einsatz der besten Kräfte an der jeweils passenden Stelle zu jeder Zeit sicherzustellen. Das hat Konsequenzen, auch für die Struktur einer auf fast 400 Mitarbeiter angewachsenen Bank.

Zukunftswerkstatt 3 G – Genossenschaft Gemeinsam Gestalten

Im Mai des letzten Jahres startete folgerichtig die gesamte Bank eine umfang-



Großer Bahnhof für die „neue Bank“ – der Vorstand bekennt sich im Alten Kino zu den Strukturveränderungen, die von den Mitarbeitern erarbeitet wurden.

reiche Restrukturierungsmaßnahme. In den Räumen des Alten Kinos – der Heilbronner Bevölkerung bestens bekannt durch die KunstWirWerk-Aktion im Jubiläumsjahr 2009 – trafen alle Mitarbeiter zusammen, um die Zukunftswerkstatt 3 G ins Leben zu rufen – der Standpunkt berichtete in Ausgabe 7 darüber. In unterschiedlichen Gruppen nahmen die Beteiligten sämtliche Prozesse, Instrumente und Strukturen kritisch unter die Lupe. Immer mit dem Gedanken am ursprünglichen Auftrag der Genossenschaft, immer mit dem Ziel, die beste Organisation, die beste Struktur, die besten Prozesse und die besten Instrumente zu finden, um Mitgliedern und Kunden zu jeder Zeit die beste Betreuung angeheißt zu lassen. Herausgekommen ist eine im Herrhausen'schen Sinne kleine Kulturrevolution – eine Bank, die keine Hierarchien mehr kennt, intern die „neue Bank“ genannt.

Ohne Hierarchie: die neue Bank

Damit das alles organisiert werden kann, hat man sich auf Ziele verständigt, Strukturen neu erfunden und sich dauerhafte und temporäre Regeln auferlegt. All dies im Bewusstsein, dass Ziele letztlich aus der Genossenschaft heraus definiert werden, also im Grunde genommen von den Mitgliedern beauftragt werden. Und im Bewusstsein, dass es für eine funktionierende Organisation immer auch einer Struktur und vor allem auch klarer Regeln bedarf. Allerdings heißt eine Struktur zu haben, nicht zwangsläufig, eine Hierarchie zu haben. Denn, wo sich ein jeder nach seinen Talenten und Potenzialen einsetzen kann, da kommen bei der Bearbeitung einer speziellen Aufgabe immer wieder neue Mitarbeiter-Konstellationen zusammen. Und aus den zusammengetragenen Kompetenzen einer solchen Konstellation entsteht dann auch ganz

selbstverständlich eine Ordnung. So kann jeder zeitweise – durch seine ihm eigene Kompetenz – bei der Lösung einer Aufgabe innerhalb einer Gruppe Verantwortung übernehmen.

Eine Gruppe kann mehr als der beste Einzelne

Jede Aufgabe wird nach diesem Wissen künftig von Gruppen ganz unterschiedlicher Besetzung bearbeitet. „Einsame Entscheidungen“ eines Vorgesetzten gibt es nicht mehr. Ganz einfach, weil es schon gar keine Vorgesetzten mehr gibt. Alle sind gleich. Jeder kann eine Gruppe zur Erzielung einer Lösung zeitweise führen – um in einer anderen Gruppe für eine andere Aufgabe von einem anderen aus der Gruppe geführt zu werden. So ist sichergestellt, dass die jeweils Besten an der Aufgabe arbeiten und so das beste Ergebnis für den Kunden entwickelt wird.

Worauf sich Volksbank-Kunden freuen können

Aber nicht nur die Kraft von interdisziplinär zusammengesetzten Gruppen ist bei der Arbeit in der Zukunftswerkstatt neu entdeckt worden. Auch wurden Prozesse vereinfacht und Entscheidungsbefugnisse neu definiert. Für Mitglieder und Kunden bedeutet dies, man rennt nicht mehr von Pontius zu Pilatus, bevor beispielsweise ein Kredit genehmigt wird. Nachdem die positiven Voten vorliegen – wie sie der Gesetzgeber festgelegt hat – darf der direkte Gesprächspartner im Rahmen seiner Kompetenz eigenverantwortlich Kredite zusagen. Das stärkt den Einzelnen und verbessert die Beziehung zum Kunden. Und zwar nicht nur in der Zentrale, sondern auch in den 21 Filialen der Bank. **V kb**

Förderung konsequent im Fokus

Mitarbeiter der Volksbank Heilbronn schreiben ihr eigenes Leitbild

Überträgt man John F. Kennedys Zitat frei in die Welt der Volksbank Heilbronn, so könnte es lauten: „Frage nicht, was die Genossenschaft für dich tun kann, sondern, was du für die Genossenschaft tun kannst.“

Mit dieser Perspektive auf den genossenschaftlichen Auftrag haben sich die Mitarbeiter der Bank aufgemacht, alles zur Verbesserung der Leistungen rund um die Betreuung ihrer Mitglieder und Kunden zu analysieren, zu diskutieren und zu initiieren. Dabei war es völlig unerheblich, ob es sich bei Kunden und Mitgliedern um Privat-

kunden oder Firmenkunden handelt. „Wir machen da keine Unterschiede. Das genossenschaftliche Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe ist in jedem Fall relevant“, so Alexander Gysin, einer der Mitarbeiter, die sich derzeit intensiv mit den genossenschaftlichen Belangen ihrer Bank auseinandersetzen. „Ob privat oder geschäftlich, die Bedarfe ähneln sich“, so Gysin weiter. „Es geht immer irgendwie um Liquidität, um Kredite oder Zukunftspläne. Es geht immer darum, bedarfsgerecht zu beraten und zu helfen.“ So wie Alexander Gysin denken alle Mitarbeiter der Volksbank Heilbronn.

Und sie tun alles dafür, diese Denkweise zu pflegen und zu bewahren. Zum Beispiel durch das Festschreiben unumstößlicher Werte in Zusammenhang mit dem Erfüllen des genossenschaftlichen Auftrags. Einblick in die Arbeit der Gruppe „Leitbild“ geben der Standpunkt-Redaktion die Gruppenteilnehmer Christin Schreiner und Sascha Straub. Obschon das gesamte Werk noch in finaler Bearbeitung sei, erfahren wir schon jetzt spannende Details. In Paragraph 5 des Leitbilds steht zu lesen: „In unserer Organisation dominiert die Kraft der Gruppe vor der Macht des

Einzelnen. Unsere Leistung ist jederzeit ein Gemeinschaftswerk und wird auch so honoriert. Jeder ist aufgefordert, in diesem Sinn aktiv Verantwortung zu übernehmen: jeder in seiner Funktion – für das eigene Handeln und für das Ergebnis der Gruppe. Unsere Struktur verbietet Partikularinteressen und fördert das Ausschöpfen aller Talente und deren Potenziale. Jeder kann dabei temporär eine Gruppe anführen. Dass dabei Wettbewerb entsteht, wird von allen gleichermaßen geschätzt.“ Ein hoher Anspruch – man darf gespannt sein, was sonst noch an Bekenntnissen im Leitbild steht. Wir bleiben dran. **V kb**

Wie viel Kapitän braucht ein Schiff?

Ein Unternehmen braucht Führung. Aber muss es eine Hierarchie mit Chef im klassischen Sinn sein? Gibt es vielleicht Alternativen und was wäre der Vorteil daran?

So ungewöhnlich der Gedanke zunächst klingt, so schnell finden sich Beispiele für eine andere Art der Organisation ohne Hierarchien:

Soziokratie ist, wenn alle entscheiden

Ein Organisationsmodell, das ohne Hierarchie funktioniert, ist die Soziokratie. Eine Gruppe von Menschen vereinbart ein gemeinsames Ziel und Rahmenbedingungen, um es zu erreichen. Entscheidungen werden im Konsens getroffen. Dabei hat nicht die Position das größere Gewicht, sondern das bessere Argument. Wenn es am Ende einer Diskussion kein begründetes Gegenargument mehr gibt, ist die gemeinschaftlich getroffene und getragene Entscheidung gefunden. Bereits seit Mitte des 19. Jahrhunderts wird mit Soziokratie experimentiert. In den Niederlanden beispielsweise organisieren sich etwa 100 Unternehmen soziokratisch.

Ohne Chef erfolgreich: die Endenburg Elektrotechnik B.V.

Gerard Edenburg, ein niederländischer Unternehmer, der dem Modell anhängt, schreibt dazu in den 1970er Jahren Geschichte: Seine 150 Mitarbeiter große Firma für Elektrotechnik will er frei von Hierarchien organisieren, spielt der Mensch hier eine bedeutendere Rolle.



Wenn alle das Ziel kennen, gilt nur noch die Schlagzahl, nicht die Hierarchie.

ren. Was ihm schließlich, durch eine Krise ausgelöst, auch gelingt. Die Wirtschaftswelt ist perplex. Gerard Edenburg wird Professor und Gastredner an den Universitäten in Cambridge und Harvard. Weltkonzerne wie Shell und Unilever suchen Rat und auch Behörden wie die NASA. Edenburgs Credo: „Die Soziokratie lebt von der Anerkennung des Individuums. Sie kennt keine Gewinner und Verlierer, nur Lösungen.“

Ohne Hierarchie. Aber nicht ohne Orientierung.

Führung im Sinne von Orientierung ist bei jeder Organisation notwendig.

Doch anscheinend muss die Richtung nicht von der Spitze eines hierarchischen Systems kommen, um erfolgreich Ziele zu erreichen. In Systemen wie der Soziokratie wird jeder gefragt, alle Köpfe bringen sich ein. Entscheidungsgremien werden auf Zeit gewählt und wechseln regelmäßig. Mitbestimmung, Eigenverantwortung, eine hohe Identifikation des Einzelnen mit seiner Organisation kennzeichnen solche Organisationen. Und anders als bei streng hierarchisch organisierten Strukturen besteht nicht die Gefahr, dass Mitarbeiter auch gegen ihre Grundsätze handeln und bereit sind, auf entsprechenden Druck hin alles zu machen. Da sie sich unmittelbar ein-

bringen, spielt der Mensch hier eine bedeutendere Rolle.

Erfolgreich ohne Chef. Seit fast zwei Jahrzehnten.

Gernot Pflüger ist erfolgreicher Unternehmer mit seiner 19 Mitarbeiter starken Firma CCP, 19 Jahre schon. Und er ist Autor des Buches „Erfolg ohne Chef“ aus dem Econ Verlag. Darin zeigt er auf, wie mit einem Minimum an Abstimmungsaufwand und Regulierung ein Maximum an Produktivität, Flexibilität und Effizienz erreicht wird. Und widerlegt Kritik dadurch, dass er den wirtschaftlichen Erfolg unterstreicht.

Beispiel: freie Projektteams

In Kunst, Kultur, Werbung und anderen finden sich immer häufiger freie Projektteams zusammen. Sie lösen gemeinsam und ergebnisorientiert eine Aufgabe, organisieren und verabreden sich, entwickeln Ideen. Einen Chef haben sie nicht. Cloudster nennt sich ein Pilotprojekt in Lübeck, bei dem solche Teams auch ein räumliches Angebot bekommen.

Beispiele für erfolgreiche hierarchiefreie Organisationen gibt es also. Und es werden mehr. Denn das Bewusstsein dafür wächst. **V schw**

Beispielhafter Mut zur Veränderung

Volksbank-Mitarbeiter verstehen sich als Teil des Ganzen. Deshalb tragen sie die silberne CI-Nadel. Und doch können sich einige eine goldene Nadel anheften. Sie wurden von der ganzen Mannschaft gewählt, weil sie sich herausragend an Aktivitäten beteiligt, überdurchschnittlichen Einsatz im Arbeitsalltag gebracht oder besonderen Mut zur persönlichen Veränderung gezeigt haben. Bei der Wahl holte zuletzt Alexandra Hohenreuther unter vier vom CI-Ausschuss vorgeschlagenen Kandidaten die meisten Stimmen. Sie war in der Volksbank-Zukunftswerkstatt aktiv und hatte Konsequenzen für ihren Arbeitsplatz gezogen. Sie wechselte nach Bad Friedrichshall in den Kundenbereich. Diesen „Mut zur Veränderung“ würdigte die Mitarbeiter mit der Wahl. „Mit Ihrer Einstellung sind Sie einfach beispielhaft!“, begründete der Ausschuss die Ehrung mit der goldenen Nadel. **V schw**



Strahlendes Gold: Alexandra Hohenreuther.



Nicht nur für Internet-Erfahrene: Das neue Blog der Volksbank Heilbronn lädt jeden zum Dialog ein – es geht ganz einfach.

Kommunikation. Nun auch im Blog der Volksbank Heilbronn.

Die Entwicklung von Unternehmen richtet sich immer stärker auf den Verbraucher. Im Fokus steht der Mensch. Bei der Volksbank Heilbronn stehen die Mitglieder im Mittelpunkt. Denn schließlich sind sie die Eigentümer der Genossenschaftsbank. Anregungen der Mitglieder und Kunden werden bei der Volksbank Heilbronn aufgenommen und tragen über einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Optimierung der Leistungen der Genossenschaftsbank bei. Und damit die Mitglieder und alle anderen sich zukünftig digital noch besser mitteilen können, hat die Volksbank Heilbronn in ihrem Webauftritt ein Blog eingerichtet. Unter Aktuelles können Meldungen der Volksbank Heilbronn als Internet-Tagebuch von jedem kommentiert werden. So entsteht etwas Gemeinsames. Fragen, Meinungen sowie Anregungen zu diversen Themen, die wichtig für die Mitglieder und Kunden der Volksbank

Heilbronn sind, finden hier Platz. Ein Platz des Austauschs. Durch die Kommentarfunktion besteht ein Kanal für Feedback zu den einzelnen Themen sowie zu Meinungen anderer „Blogger“ und noch nicht diskutierte Themen können hier aufgegriffen und für die Öffentlichkeit intensiv erarbeitet werden. Die Inhalte werden so durch die Gemeinschaft und durch Interessierte gestaltet. Das neue Blog ist auf der Homepage www.volksbank-heilbronn.de unter Aktuelles zu finden.

Die Volksbank Heilbronn ist nah an ihren Mitgliedern und Kunden und nutzt auch sinnvolle digitale Kanäle, um dies zu intensivieren. Der persönliche Austausch mit den Mitarbeitern in den Filialen der Volksbank Heilbronn ist dennoch nicht zu ersetzen. Sich Zeit nehmen für die Belange der Mitglieder und Kunden, das steht im Fokus der Bank. **V wk**



Der VR Lebensplaner
Liquide ein Leben lang.

Ein eigenes Heim bedeutet Freiheit. Entsprechend groß sollte der finanzielle Spielraum sein.

Das eigene Heim ist der Höhepunkt einer erfolgreichen Lebensplanung. Aber nur dann, wenn seine Realisierung auch allen anderen Lebensumständen Rechnung trägt. Von der Finanzierung bis zur Schlüsselübergabe überzeugt der VR Lebensplaner mit realistischen Zielen und begleitender Beratung. Damit auch in Phasen mit hohem Liquiditätsbedarf noch genügend Spielraum bleibt. Entdecken Sie ihn. In einem Gespräch mit unseren Beratern.

www.volksbank-heilbronn.de

Wir machen den Weg frei.



Ein Bekenntnis zum Filial-Gedanken. Umbau in Untereisesheim.

Filialen und die kompetenten Berater vor Ort sind für die Kunden das Gesicht der Volksbank. 21 Filialen zwischen Gundelsheim und Untergruppenbach, zwischen Kirchhausen und Weinsberg schaffen Kundennähe. Dazu kommen noch viele Selbstbedienungs-Standorte. Noch näher am Kunden – das war die Idee für die Modernisierung der Volksbank-Filiale in Untereisesheim. In der Brunnenstraße 6 wurden deshalb rund 700.000 Euro in den Umbau investiert.

Der Schalterbereich ist attraktiver gestaltet, der vergrößerte SB-Bereich besser integriert, so dass auch Kontakt zu den Mitarbeitern besteht. Die Berater-Räume sind modernisiert. Christina Deinet vom Architekturbüro ip21 plante das Haus nach aktuellen Abläufen um. Auch Schallschutz sowie höchstmögliche Sicherheit spielten eine Rolle. Der für die Filiale Verantwortliche Jochen Böhnisch freut sich: „Alles ist hell und modern gestaltet.“

Viele Kunden waren nach seiner Beobachtung von den freundlichen Räumen sehr angetan. Einige Äußerungen: „Vor dem Umbau dachte ich noch, dass gar kein Umbau notwendig sei. Aber wenn man das nun sieht, hat es sich mehr als gelohnt.“ Manche kommen sich unter der Lichtkuppel vor „wie in einem Ufo“. Allgemeine Meinung: „Sehr ansprechend und modern. Hier fühlt man sich wohl.“ Und wo noch Hilfestellung bei den neuen Geräten notwendig war, stand das Beraterteam bereit.

Auch beim Tag der offenen Tür gab es von rund 200 interessierten Bürgerinnen und Bürgern viel Lob. Jürgen Pinnisch, seit 2011 Vorstand der Volksbank Heilbronn, erinnerte an die Historie der Volksbank in Untereisesheim von der Gründung 1919 bis zur Verschmelzung mit der Volksbank Heilbronn 1992. Matthias Hellmuth, ebenfalls seit 2011 neu im Vorstand, würdigte das Ergebnis des Umbaus auch als Gemeinschaftswerk der Handwerker aus der Region.

Untereisesheims Bürgermeister Jens Uwe Bock begrüßte die Investitionsentscheidung in den Filialstandort. Auch Aufsichtsratsmitglied Karlheinz Weigelt sah im Umbau „ein Bekenntnis zur Niederlassung in Untereisesheim und eine Anerkennung für die Arbeit der Mitarbeiter hier vor Ort“.

Auch in Zukunft werden weitere Filialen renoviert und umgebaut, um danach noch besser auf die Bedürfnisse von Mitgliedern und Kunden zugeschnitten zu sein. **V schw**



Aufsichtsrat Karlheinz Weigelt (Mitte) freut sich am Tag der offenen Tür über die Aufwertung des Standortes Untereisesheim.



Moderne Einrichtung in der umgebauten Filiale Untereisesheim.



Architektin Christina Deinet übergibt den Schlüssel an Jochen Böhnisch.

Kurzmitteilungen

Mittelpunkt.

Nur informierte Mitarbeiter können eine Unternehmens-Philosophie erfolgreich leben. Deshalb verbessert die Volksbank Heilbronn im Zusammenhang mit dem neuen mitarbeiterorientierten Leitbild (Seite 2) auch die interne Kommunikation. Der Titel „Mittelpunkt“ verdeutlicht die Position und Bedeutung der fast 400 Beschäftigten. Vor gut 20 Jahren hatte die erste Mitarbeiter-Zeitung im September 1990 in Anlehnung an das klassische Volksbank-Motto den Titel „Weg frei“. Sie erschien kurz vor dem Start des Volksbank-Neubaus an der Allee.



Berufswettbewerb Gewinnerjugend.

„Es ist erfreulich, wie viele junge Leute bereit sind, einen Berufsweg im Weinbau einzuschlagen“, stellte Hermann Hohl, Präsident des Weinbauverbandes Württemberg (links), anlässlich der Preisverleihung des Berufswettbewerbs der deutschen Weinbau-Landjugend in Weinsberg fest. Über 100 junge Menschen nahmen teil. Zwei von sechs Siegerpreisen übergab Volksbank-Mitarbeiter Michael Stäcker (rechts) an Eckart Hofmann (Ingelfingen, Mitte links) und Simon Kreutner (Bahlingen am Kaiserstuhl).

Das jüngste Mitglied.

Paul war noch zu kurz auf der Welt, um eine Unterschrift leisten zu können. Aber sein Opa Klaus Habann war nach der Geburt des Enkels so stolz, dass er ihn im Januar spontan zum jüngsten Mitglied der Volksbank Heilbronn machte. Eine gute Rendite für Paul, der jetzt jährlich die Dividende auf sein neues Sparguth erhält. **V schw**



Nähe bringt Vorteile für alle.

Realisierung von privaten Einfamilienhaus-Träumen, schlüsselfertiges Bauen, Erstellung von Anlage-Objekten, Bewirtschaftung und Verwaltung von Gebäuden und Anlagen – das alles sind unternehmerische Konzepte im partnerschaftlichen Sinne. Partner einer Bauunternehmung ist die Familie, die eine neue Bleibe braucht. Partner ist der Immobilien-Makler, der attraktive Projekte vermarktet. Partner ist das Unternehmen, das sich mit verlässlichem Gebäudemanagement auf sein Kerngeschäft konzentrieren und Kosten senken kann.

Alle diese Partner unseres Bauunternehmens brauchen ihrerseits wieder Finanz-Partner, damit Projekte realisiert und erhalten werden können. In diesem Sinne haben regionale Unternehmen wie Böpple Bau und regionale Banken vieles gemeinsam. Sie bieten eine vertrauensgestützte Beratung, begleitende Maßnahmen und eine zuverlässige Abwicklung. Und sie sind nahe beim Kunden.

Der genossenschaftliche Gedanke „Hilfe zur Selbsthilfe“ und der damit verbundene Förderauftrag stecken in mehr Unternehmen, als man zunächst denkt. „Einer für alle – alle für einen“, dieses Motto kann auch über unserer Marktwirtschaft stehen. Ein Arbeitgeber braucht Mitarbeiter, damit er etwas unternehmen kann. Arbeitnehmer brauchen Unternehmer, die ihnen Verdienstmöglichkeiten bieten, damit sie sich und ihre Familie versorgen können. Auch das ist „Hilfe zur Selbsthilfe“ in bestem genossenschaftlichem Sinn.

Ein Experte in Komplettlösungen wie Böpple Bau braucht auch Unterneh-

men, die bei einzelnen Gewerken ihre besondere Kompetenz einbringen. Der Kunde hat einen Ansprechpartner. Aber er kann darauf vertrauen, dass wir für ihn das professionelle Netzwerk einsetzen. Solche Partnerschaft schafft Synergien, gibt Freiraum, spart Kosten, insbesondere wenn die Partner aus der Region kommen.

Nähe heißt: sich kennen, sich aufeinander verlassen können. Kurze Anfahrtswege bedeuten auch Zuverlässigkeit. Deshalb arbeiten wir mit Handwerksbetrieben und Subunternehmern aus der Region zusammen.

Auch in einer neuen Form des Kapitaleinsatzes, die wir erfolgreich praktizieren, stecken Elemente genossenschaftlichen Denkens. Wir bündeln die Faktoren Kapital, Standort und Idee in unserer Abteilung Projektentwicklung und erstellen lukrative Immobilien. Mehrere Kapitalanleger können Anteile erwerben. So entstehen Lebensmittel- und

Einkaufsmärkte, Arzthäuser, Sozial- und Gewerbeimmobilien mit interessanten Renditen und finanziellen Freiräumen für Mieter. Oft wird durch die Ansiedlung eine Versorgungslücke geschlossen und Kaufkraft generiert. So verstehen wir unseren Förderauftrag. Unternehmen leben von der Perspektive, vom nachhaltigen Denken, nicht von den Zahlen der Vergangenheit. Wichtig ist, dass man sie jetzt in einer noch unklaren wirtschaftlichen Phase nicht alleine lässt. Getreu ihren Grundsätzen haben Volks- und Raiffeisenbanken in der Krise Unternehmen gut beraten und ihnen so geholfen, die Krise zu meistern. Gerade in solchen Zeiten spielt die Bank in der Nähe eine wichtige Rolle. In der Region sind wir mit unseren Regionalbanken gut aufgestellt. **V as**



Alois Schöllhorn ist Geschäftsführer der Heilbronner Bauunternehmung Böpple Bau GmbH, Vorsitzender des Vorstandes des Arbeitgeberverbandes Heilbronn-Franken e.V. und Mitglied der Vollversammlung der Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken.

Schulze-Delitzsch hat's gesagt, Folge 7:

Hermann Schulze-Delitzsch hatte bereits im 19ten Jahrhundert die Vision einer genossenschaftlichen Volksbank. Eine Revolution! Hier seine Worte und was sie heute bedeuten:

soll motivieren, Eigenverantwortung zu übernehmen. Hermann Schulze-Delitzsch hat es so formuliert:

„Der Weg, auf den die Genossenschaften ihre Mitglieder hinweisen, ist der Weg der Selbsthilfe, des Emporkommens durch eigene Tüchtigkeit.“

Denn er war überzeugt:

„Der Mensch ist einmal so geartet, dass sich seine volle Leistungsfähigkeit nur da entwickelt, wo man ihn ganz auf eigene Kraft verweist.“

V jr

Comic



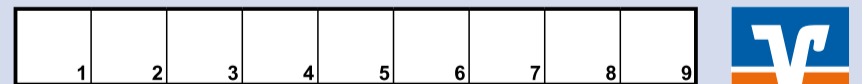
„Früher gab es mal Geld aus Papier und Metall.“

„Echt!? Und wie hat man das überwiesen?“

Rätseln und mit etwas Glück gewinnen!

Miträtseln lohnt sich: 3 x 2 Tageskarten für das AQUAtoll Erlebnisbad mit Solebecken und Saunalandschaft in Neckarsulm!

einstellige Zahl	Aufwiegelei	Langschwanzpapagei	englische Koseform: Mutter	Gerät zur autom. Grafikerstellung	Abk.: Allgem. Dt. Biographie	Hab-, Raiffsucht	unerwünschter Pflanzenwuchs	Kreise von Menschen
franz. Perlwein					6			
Wappenkunde		3					nicht extern	
			leitende Krankenschwester					9
ein Werk Heines (... Troll)	schweiz.-franz. Strom	Baleareninsel	Fremdwortteil: unter		Abchlusskante			5
					Wiederkäufer	Kriemhilds Mutter		
frisch, fördernd	Haare frisieren			8				
						Erdöl-lagerstätte	Abk.: Nord-nordost	dt. Vorsilbe
amerik. Schwirrvogel	Teil des Gartens		Teil des Hühnerreis	Klosterfrau				
							rasch, schnell	
Gesten	Kosenname des Vaters	edle Blume		engl. Männername	zur Wohnung umgebaute Fabrik			4
Vertrieb Handel							grob, ungehobelt	Stadt in den Niederlanden
ringförmige Koralleninsel					früh, nord-amerik. Indianervolk			
hart, unnachgiebig	dt. Bundesland							
								2
					engl. Adelsrang (Herzog)			7



Einfach die richtige Lösung per Mail an raetsel@volksbank-heilbronn.de oder per Post an die Volksbank Heilbronn, Allee 20, 74072 Heilbronn. Teilnahmeschluss: 23.04.2011. Der Rechtsweg und die Teilnahme von Mitarbeitern sind ausgeschlossen. Teilnahme ab 18 Jahre. Die Gewinner werden unter den richtigen Einsendungen ausgelost und schriftlich benachrichtigt. Ihre Daten zur Teilnahme werden weder zu Werbezwecken verwendet noch an Dritte weitergegeben. Eine Barauszahlung der Gewinne ist nicht möglich. Lösungswort der November-Ausgabe: Besonnenheit Die Gewinner der November-Ausgabe: Charlotte Demel / Armin Grauf / Marion Zeller

Impressum

Herausgeber: Volksbank Heilbronn eG Allee 20 74072 Heilbronn Telefon: 07131 634-0 Fax: 07131 634-5000 E-Mail: mail@volksbank-heilbronn.de

Redaktion: Werbeagentur Gerhard Baumann, Ludwigsburg Konzept und Gestaltung: Werbeagentur Gerhard Baumann, Ludwigsburg Text: Klaus Habann, Waldemar Kamerer, Jörg Rentrop, Alois Schöllhorn, Gerhard Schwinghammer Bildmaterial: Wir bedanken uns herzlich bei unseren Mitarbeitern sowie bei Gerhard Schwinghammer für die fotografische Unterstützung. Druck: Heilbronner Stimme