

neu

FÜR ALLE, DIE WIRTSCHAFT NEU DENKEN

01/2023
JAN – MÄRZ 2023
9,80 Euro

STRIVE

Magazine

MERCK

Wie die Kommunikations-
chefin Haltung neu definiert

UNIS IM CHECK

Die besten Hochschulen
Deutschlands

OVERTHINKING

Wie wir unsere
innere Stimme richtig
für uns nutzen

Zukunftsforscherin & Professorin

YASMIN WEISS



MOBILITY

Wer fordert die Automotive-
Branche heraus?

FINANZEN 2023

Fünf Dinge, die Sie jetzt
über Geld wissen sollten

SCHWERPUNKT

**JOBS DER
ZUKUNFT**

Von KI bis Kooperation

Prof. Dr. Yasmin Weiß verrät, welche Berufe es morgen
noch gibt und welche überflüssig werden

01
Deutschland 9,80 €
Österreich 11,20 €
Schweiz 16,00 sfr.
Luxemburg 11,50 €





Bestens versorgt. Heute und in Zukunft

Deutschlands größter Ökostromanbieter liefert euch seit gut 25 Jahren zuverlässig 100 % grünen Strom. Und heute auch klimaneutralen WärmeStrom sowie smarte E-Mobilitäts- und Solarlösungen.

Jetzt wechseln unter lichtblick.de





Liebe Leser:innen,

Müssen wir jetzt alle programmieren lernen? Geht es um das Thema Arbeiten und Zukunft, entsteht dieser Eindruck schnell. Noch weiß niemand genau, wie wir in 10, 20, 30 Jahren arbeiten werden. Aber auf eines können sich alle Expert:innen einigen: Wer sich mit Daten auskennt, mit IT und KI, der wird sich den Arbeitsplatz aussuchen können. Gerade erst berichtete die Unternehmensberatung BCG in einem Report, dass in Deutschland bis 2030 1,1 Millionen IT-Fachkräfte fehlen werden.

Fest steht: Der Arbeitsmarkt wird sich drastisch verändern, und wir alle werden das zu spüren bekommen. Es gibt Jobs, die in Zukunft von Robotern erledigt werden oder die KI schneller und genauer schafft als wir. Die versöhnliche Nachricht der digitalisierten Arbeitswelt ist aber: Es menscht dort an allen Ecken und Enden. Wo viele Maschinen am Werk sind, da ist

auch Raum für Empathie, Kreativität und die Fähigkeit zur Kooperation. Und darin sind wir Menschen gut! Was wir aber schaffen müssen: flexibel sein, uns verändern wollen, den Wandel umarmen.

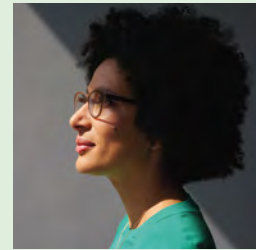
Wie kriegen wir das hin? Das haben wir unsere Coverfrau gefragt, Prof. Dr. Yasmin Weiß. Die Zukunftsforscherin und Expertin für digitale Bildung weiß, was wir können müssen, um uns fit für den Arbeitsmarkt von morgen zu machen. Das Interview lesen Sie ab S. 20.

Welche Jobs wird es in 20 Jahren nicht mehr geben? Und welche werden immer gefragt sein? Wie arbeiten wir in Zukunft mit Robotern zusammen, und welche Studiengänge lohnen sich für unsere Kinder? All diesen Fragen sind wir in unserem großen Dossier „Jobs der Zukunft“ nachgegangen – ab S. 28. Viel Spaß beim Lesen, Ihre

Susanna Riethmüller

Chefredakteurin

MEINE TOP-3-LESETIPPS



S. 28

Mensch & Maschine

Wir müssen die Technik umarmen – und die Technik uns. Davon ist die Robotik-Expertin Kenza Ait Si Abbou überzeugt. Das macht Lust auf Zukunft!



S. 86

Mr. Money

Wir haben den Investor Carsten Maschmeyer getroffen. Er erzählt, wofür er sehr viel Geld ausgibt – und wo er richtig sparsam ist.



S. 16

Anonymous is back

Der Journalist Khesrau Behroz, bekannt durch seinen preisgekrönten Podcast „Cui Bono“, ist mit einem neuen Projekt zurück. Unbedingt hören!

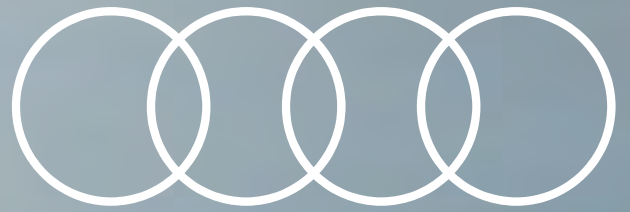


Mehr auf [audi.de/e-tron](https://www.audi.de/e-tron)

*Die ausgewiesene Ladezeit wurde an einer HPC-Ladesäule (HPC = High Power Charging) erzielt. Die Ladedauer der Batterie kann in Abhängigkeit von verschiedenen Faktoren wie z. B. der Umgebungstemperatur, der Verwendung anderer landesspezifischer Stecker und der Nutzung der Vorkonditionierungsfunktion (z. B. einer ferngesteuerten Klimatisierung des Fahrzeugs oder des Nutzens des e-tron Routenplaners) variieren. Bei der Verwendung von Haushaltssteckern ist die Ladeleistung durch das e-tron Ladesystem begrenzt.

**Stromverbrauch (kombiniert) in kWh/100 km: 24,4–19,5; CO₂-Emissionen (kombiniert) in g/km: 0. Angaben zu Stromverbrauch und CO₂-Emissionen bei Spannbreiten in Abhängigkeit von der gewählten Ausstattung des Fahrzeugs. Für das Fahrzeug liegen nur Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor.

www.audi.de/DAT-Hinweis



Quiet, impressive. Auch beim Laden.

Laden von 10% auf 80% in 31 Minuten*: die neuen,
rein elektrischen Audi Q8 e-tron** Modelle.
Future is an attitude



INHALT

START

- 3 Editorial
- 6 Inhaltsverzeichnis
- 8 People of Interest
- 10 Worth Knowing
- 16 Brainfood

WIRTSCHAFT

- 20 **Dr. Yasmin Weiß***
Die Professorin und Arbeitsforscherin erklärt, welche Kompetenzen wir brauchen, um am Arbeitsmarkt gefragt zu bleiben
- 28 **Jobs der Zukunft***
Wie wird sich die Arbeitswelt verändern – und welche neuen Berufe entstehen daraus?
- 42 **Branchen-Check: Mobility***
- 46 **Kolumne: Wie kreativ ist KI?**
- 48 **Was kommt 2023?**
Für welche Branchen es in diesem Jahr gut aussieht – und für welche nicht
- 52 **Kolumne: Was ist Nachhaltigkeit?**

KARRIERE

- 54 **Leadership-Interview***
Wie Sabia Schwarzer, Kommunikationschefin von Merck, Haltung neu definiert
- 60 **Fly the Aircraft**
Was wir von Pilot:innen lernen können

*Die Titelthemen sind mit Sternchen markiert

20

Die Professorin Yasmin Weiß verrät im Interview, welche Jobs zukunftsfähig sind – und welche wegfallen werden



- 62 **Kolumne: Free your mind**
- 64 **Inside HR**
Karin Maria Schertler von Serviceplan
- 66 **Universitäten im Check***
Die besten Hochschulen Deutschlands
- 74 **Pionierin: Rosalind Franklin**
- 76 **Tool Time**

66

Die besten Hochschulen: An welcher Uni lohnt sich ein Studium am meisten?



102

„Brisant“-Moderatorin Marwa Eldessouky hat unseren Fragebogen „Vom Leben gelernt“ beantwortet



FINANZEN

- 78 Finanzen 2023***
Was Sie im neuen Jahr über Geld wissen sollten
- 82 Kolumne: Krise und Chancen**
- 84 Kolumne: Jura digital**
- 86 „Pflanzen diskutieren nicht“**
Der Investor Carsten Maschmeyer über seinen Umgang mit Geld
- 90 Meine Anlagestrategie**
Doreen Huber von EQT Ventures
- 92 Ab zur Anwältin?**
Wann es sich lohnt, präventiv juristischen Rat einzuholen
- 94 Kolumne: Fintechs unter Druck?**



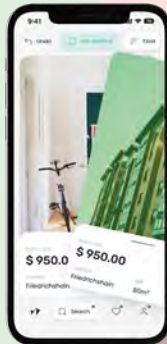
96

Bestsellerautor Bas Kast erklärt, wie man mit seiner inneren Stimme richtig umgeht

Schwerpunkt:
Jobs der Zukunft

PSYCHOLOGIE & LEBEN

- 96 Der Sidekick im Kopf***
Wie wir unsere innere Stimme richtig für uns nutzen
- 100 My biggest Fuckup**
Swantje Allmers von New Work Masterskills
- 102 Vom Leben gelernt**
„Brisant“-Moderatorin Marwa Eldessouky
- 104 Life in Style**
- 108 Events – wer ist wo mit wem?**
- 113 Contributors/Impressum**
- 114 Mein erstes Mal**
Moderatorin und Autorin Ninia Binias



104

Neue Tools und smarte Produkte: zum Beispiel Mietz – das Tinder für Wohnungen

FOTOS: SIMON KOY, ASTRID ECKERT, HAGEN WOLF, GENE GLOVER, MIETZ



28

Wird KI den Menschen ersetzen? Oder gibt es Fähigkeiten, die immer gefragt sind? Ein Blick auf den Arbeitsmarkt der Zukunft

PEOPLE OF INTEREST



VALUECASE

Zuschuss für Software-Startup

Bei **Jan Niklas Wick** (33) und **Lennart Prange** (31) geht es schnell: Vor rund einem Jahr hatten sie ihr Software-Startup Valuecase gegründet, im März 2022 legten sie den Marktstart hin. Ihre Software soll den Vertrieb und Einkauf von Produkten im B2B-Bereich erleichtern. Dabei setzen die beiden auf ein Software-as-a-Service-Modell, das einen käuferzentrierten und digitalen Kaufprozess ermöglicht. Wick und Prange haben vor der Gründung beide in Beratungsfirmen gearbeitet, der 33-jährige Wick bei McKinsey, der 31-jährige Prange bei Oliver Wyman. Im September sammelten sie in einer ersten Finanzierungsrunde 3,5 Millionen Euro ein – von Venture-Capital-Firmen und von bekannten Köpfen, darunter der ehemalige Zalando-Chef Rubin Ritter.



MASHA EFROSININA

Stimme der ukrainischen Frauen

2,1 Millionen Follower auf Instagram – das ist eine Reichweite, die Einfluss verschafft. Die ukrainische TV-Moderatorin **Masha Efrosinina** (43) hat diese Followerzahl. In der Ukraine ist sie ein Superstar. Ihre Popularität und Reichweite nutzt sie, um für ihr Land und für ukrainische Frauen in Deutschland zu sprechen. 2020 gründete sie die Masha Foundation. Die Mission der Stiftung: gegen jede Form von Gewalt anzukämpfen und misshandelten Frauen und Kindern in der Ukraine zu helfen. Seit 2018 bereits ist die 43-Jährige die erste und einzige ukrainische UN-Botschafterin. Efrosinina hat zwei Kinder, mit denen sie zu Beginn des russischen Kriegs nach Deutschland fliehen musste.



MONIKA SCHNITZER

Chefin der Wirtschaftsweisen

Sie schreibt Geschichte: Seit dem vergangenen Oktober leitet **Monika Schnitzer** (61) den Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung – das wichtigste Beratungsgremium der Bundesregierung für wirtschaftspolitische Fragen. Im fast 60-jährigen Bestehen wurden die Wirtschaftsweisen immer von Männern geführt. Zuletzt war der Vorsitz mehr als eineinhalb Jahre unbesetzt geblieben. In Zeiten von Energiekrise und Inflation ist das Gremium gefragter denn je. Schnitzer ist Professorin und Inhaberin des Lehrstuhls für Komparative Wirtschaftsforschung an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Innovation, Wettbewerbspolitik und multinationale Unternehmen. ■

DIE ZUKUNFT LIEGT NICHT VOR DIR. SIE LIEGT IN DIR.

Du wachst an dir selbst. Wir unterstützen
dich mit mehr als nur Versicherung.

ZUKUNFT WIRD
AUS MUT GEMACHT.

Gothaer

WORTH KNOWING



Ab aufs Land:
Stadtflicht hat viele
Gründe – zum
Beispiel steigende
Mietpreise

Schrumpfen Deutschlands Großstädte?

STADT, LAND, FLUCHT

DIE GROSSEN METROPOLEN in Deutschland schienen in den vergangenen Jahrzehnten immer nur eines zu tun: wachsen, wachsen und noch weiter wachsen. Jetzt zeichnet sich erstmals ein Gegenteil ab. Im Jahr 2021 haben Großstädte in Deutschland durchschnittlich an Bevölkerung verloren – und das schon zum zweiten Mal in Folge. Während zum Beispiel Berlin und Hamburg weiter Zulauf fanden, sind Köln und Stuttgart geschrumpft. Das zeigt eine aktuelle Auswertung

des Datenanalyseunternehmens Empirica Regio. Auch wenn der Verdacht nahe liegt, dass vor allem die Coronapandemie und mehr Zeit im Homeoffice einen Umzug in die Speckgürtel und aufs Land attraktiv gemacht haben: Die Tendenz hatte schon davor eingesetzt.

Ein Grund ist, dass in Deutschland die Zahl der Sterbefälle stärker steigt als die der Geburten. Ein anderer, dass immer mehr Menschen den engen Innenstädten den Rücken kehren und naturnäher leben

wollen. Vor allem aber sind laut Empirica Regio die überhitzten Wohnungsmärkte für die Abwanderung verantwortlich. Das bestätigen auch die Forscher:innen des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (ILS), die seit Jahren einen deutlichen Zuwachs im Umland beobachten können. Schließlich ist das Mieten und Kaufen dort noch immer deutlich günstiger, wengleich die Preise mit der gestiegenen Nachfrage inzwischen stark angezogen haben.

Kommunikation im Katastrophenfall

WIE FUNKTIONIERT CELL BROADCAST?

Direkt aufs Handy: Das Cell-Broadcast-System warnt zukünftig vor Katastrophen

Überhaupt kann es mit Problemen verbunden sein, wenn Kreise, Gemeinden und Kleinstädte, die in den vergangenen Jahrzehnten vor allem unter Abwanderung litten, jetzt wieder schnell größer werden. **Jan Grade**, Geschäftsführer von Empirica Regio, sagte gegenüber der Deutschen Presse-Agentur dazu, dass es durchaus „Wachstumsschmerzen“ gebe. Mit dem Mehr an Bewohner:innen stiegen das Verkehrsaufkommen und der Bedarf an Bauland. Zusätzlich brauche es mehr Kitas und Schulen, der ÖPNV und die lokale Energieversorgung müssten ebenfalls mitwachsen.

Ob der Trend der schrumpfenden Großstädte anhalte, sei noch nicht absehbar. Das schreiben die ILS-Forscher:innen in ihrem Bericht. Eher spricht einiges dafür, dass sie in den kommenden Jahren weiter oder wieder wachsen werden. Zum Beispiel, weil die Zuwanderung aus dem Ausland anzieht. Sie war bedingt durch Corona 2020 eingebrochen. Seit 2021 steigt sie wieder, was man vor allem in urbanen Räumen spürt. Dazu kommen die Kriegsflüchtlinge aus der Ukraine, die seit dem Einmarsch von Russland in ihr Land im vergangenen Jahr nach Deutschland gekommen sind – und für einen Bevölkerungsschub sorgen könnten, wenn sie bleiben.

Ein Gebiet, von dem sich die Expert:innen schon jetzt sicher sind, dass es weiter gedeihen wird, sind die Speckgürtel. Sie wachsen überall konstant. Hier treffen vergleichsweise günstigere Miet- und Kaufpreise auf Cityanschluss. Für sehr viele Menschen ist das die ideale Kombination zum Leben.

IN VIELEN Ländern gehört es zum Standard, in Deutschland steht es in den Startlöchern: das Warnsystem Cell Broadcast. Es soll die Bevölkerung frühzeitig vor Umweltkatastrophen warnen und funktioniert ohne Internet über das Handy. Anlass für die Einführung hierzulande ist das verheerende Hochwasser im Sommer 2021. Der Test läuft

seit dem vergangenen Dezember. Damit Mobiltelefone die Meldungen empfangen können, müssen sie mit Cell Broadcast kompatibel, eingeschaltet und empfangsbereit sein. Geeignet sind Apple-Smartphones ab dem iPhone 6s mit dem aktuellsten iOS-Update und Android-Smartphones ab Version 11.

2026

SOLLEN IN EUROPA 40 Prozent der Spitzenpositionen börsennotierter Unternehmen von Frauen besetzt sein. Auf diese europaweite Frauenquote haben sich die EU-Staaten im Oktober geeinigt. Ab 2026 können die Staaten zwischen zwei Modellen wählen: Entweder sollen mindestens 40 Prozent der Plätze im Aufsichtsrat Frauen erhalten oder die Mitgliedstaaten wenden die neue Regel auf geschäftsführende und nicht geschäftsführende Direktoren an – dann beträgt die Quote 33 Prozent.

Spielerisch mehr Sport treiben

FUSSBALLER TONI KROOS STARTET EIGENE ACADEMY

DEUTSCHE KINDER bewegen sich zu wenig – und zwar nicht erst seit Beginn der Covid-19-Pandemie. Deswegen hat Toni Kroos im Jahr 2021 eine Fußballschule gegründet, die Toni Kroos Academy. Der Profifußballer, der aktuell bei Real Madrid unter Vertrag steht und zuletzt als WM-Experte für den Telekom-Streamingdienst Magenta auftrat, hatte die Akademie zunächst als kostenlose App an den Start gebracht. Zusätzlich bietet er Videotutorials, einen virtuellen Trainingsbereich und die Möglichkeit, direkt Fragen an den Weltmeister Kroos zu stellen.

Außerdem können Kinder eigene Videos hochladen und darauf Feedback von Trainer:innen bekommen. Auch außerhalb des digitalen Raums können Nutzer:innen an der Akademie teilnehmen. Bei sogenannten Coaching-Days und -Camps, die an verschiedenen Standorten in Deutschland stattfinden, gibt es Trainings, Übungen und Challenges – angeleitet von Coaches, entwickelt von Toni Kroos höchstpersönlich. Inzwischen hat die Toni Kroos Academy 14 Mitarbeiter:innen. *Mehr Infos unter www.tonikroos-academy.com*



Bei seinen Fußballcamps ist Toni Kroos (M.) selbst vor Ort und trainiert mit den Kids



DIE NEWS-APP „INFORMED“ ist an den Start gegangen. Die App will ihre Nutzer:innen vor der digitalen Informationsflut schützen und liefert faktenbasierte, von Redakteur:innen kuratierte Artikel und Informationen. In der kostenlosen Version können Nutzer:innen auf eine begrenzte Zahl von Premiumartikeln zugreifen, Zugang zu allen Texten gibt es für 7,99 Euro pro Monat.

15,7%

weniger Gehalt – damit rechnen bereits Abiturientinnen im Vergleich zu Mitschülern. Grund: familiäre Verpflichtungen.

Quelle: Berliner Studienberechtigten-Panels (Best Up)

PERSONALIEN

1.800.000

Schüler:innen zwischen 7 und 20 Jahren sind schon Opfer von Cybermobbing geworden – jede:r Sechste dieser Altersgruppe. Das ist das Ergebnis einer Befragung des Bündnisses gegen Cybermobbing. Fast 80 Prozent der Betroffenen berichten von Beschimpfungen und Beleidigungen, fast 60 Prozent von Lügen und Gerüchten.



Von jedem Share-Produkt geht ein Teil des Kaufpreises an ein soziales Projekt

SHARE ist aktuell die stärkste Marke unter den deutschen Startups. Das haben die Agentur Jung von Matt und das Marktforschungsunternehmen Appinio im Rahmen der neuesten Auflage ihres Startup-Brand-Rankings ermittelt. Das 2017 gegründete Unternehmen Share verkauft Produkte aus den Bereichen Lebensmittel, Getränke und Körperpflege, zum Beispiel Reis,

Mineralwasser, Haferdrinks und Shampoo. Das Besondere dabei: Beim Kauf eines Share-Produkts geht immer ein Teil des Erlöses an soziale Projekte, zum Beispiel in Liberia, Kambodscha oder Äthiopien. Neben Share stehen auf dem Siegtreppchen der stärksten Startup-Marken der Apothekenlieferdienst Mayd und Arive – ebenfalls ein Lieferdienst, allerdings für Designerprodukte.



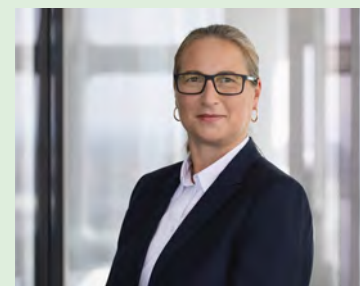
BELGIN RUDACK

Zum 1. Januar übernahm sie den Vorsitz der Geschäftsführung bei der Ipex-Bank, einer Tochtergesellschaft der KfW-Bank. Rudack kommt von der Creditplus Bank AG.



RIK STRUBEL

Seit Januar ist er neuer CMO der Westwing Group SE. Zuvor war Strubel bei Henkel Beauty Care. Er soll nun die Marketingstrategie von Westwing weiter vorantreiben.



MARION HÖLLINGER

Sie übernimmt ab März die Nachfolge von Michael Diederich als CEO der Hypovereinsbank (HVB). Höllinger ist bereits seit 30 Jahren bei der HVB und seit 2021 Mitglied im Vorstand.

2/3

der Wahlberechtigten halten den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Deutschland für schlecht. Schuld sei vor allem die größer werdende Schere zwischen Arm und Reich.*



YOUTUBE führt ein Label für verlässliche Gesundheitsinformationen ein und hebt zuverlässige Quellen aus diesem Bereich jetzt hervor. Damit sollen Nutzer:innen die Herkunft gesundheitsbezogener Inhalte besser einordnen können. Um zuverlässige Quellen ausfindig zu machen, wird Youtube von der National Academy of Medicine entwickelte und von der WHO validierte Kriterien anwenden. Deutschland ist das erste Land, in dem Youtube das Label einführt.

Kritik an Wirtschaftsminister Robert Habeck

UMSTRITTENER GAS-DEAL MIT KATAR

IM DEZEMBER 2022 schloss die Bundesrepublik einen Gas-Deal mit Katar – und erntete dafür Kritik. Zum einen, weil sie damit einen Staat unterstützt, der Menschenrechte missachtet. Aber auch die Details des Deals sorgten für Aufregung. Ab 2026 sollen zwei Millionen Tonnen Flüssiggas (LNG) pro Jahr nach Deutschland geliefert werden. Das klingt nach viel, entspreche aber nur etwa drei Prozent des deutschen Jahresbedarfs, sagt der deutsche Branchenverband Zukunft Gas. Mit dem gelieferten LNG könnten nur 30 Terawattstunden (TWh) Energie erzeugt werden; russisches Gas nehme aktuell 500 TWh ein. Ein weite-



Wirtschaftsminister Robert Habeck findet das Abkommen mit Katar richtig – musste dafür aber viel Kritik einstecken

rer Kritikpunkt: die Laufzeit von 15 Jahren. Habeck hält sie für sinnvoll, Kritiker:innen für zu lang, die Abhängigkeit von Katar werde zu groß. Dabei bedeutet der Deal nicht, dass Deutschland auch tatsächlich 15 Jahre lang Gas aus Katar beziehen muss. Der Vertrag wurde nicht direkt zwischen den beiden Ländern geschlossen, sondern zwischen Qatar Energy und Conoco Phillips. Letzteres ist ein Ölkonzern aus den USA, der das LNG aus Katar nach Schleswig-Holstein liefert. Braucht Deutschland vor Ablauf der 15 Jahre doch kein Gas mehr aus dem Wüstenstaat, könnte der US-Konzern es auch an andere Länder liefern. ■



Klimaneutral*

Produkt

ClimatePartner.com/17198-2110-1004

Ab **4⁹⁵€**
pro Monat &
Smartphone/Tablet**

Sie managen Ihr Business – wir Ihre Devices

Entlasten Sie Ihre IT mit unserem Device Lifecycle Management.
Jetzt einfach unser smartes Paket sichern und profitieren:

- Wir verwalten Ihre mobilen Geräte und übernehmen die Konfiguration
- Sie sparen interne Kapazitäten und Kosten
- Optionale Lösungen für die Datensicherheit Ihrer mobilen Geräte zubuchbar

Wir beraten Sie gerne:
vodafone.de/geraeteverwaltung



Together we can
vodafone
business

* Device Lifecycle Management (DLM) ist klimaneutral gestellt, indem die verursachten Emissionen mit Klimaschutzprojekten kompensiert wurden. Zusätzlich arbeiten wir kontinuierlich daran die DLM-Emissionen zu senken. ** 4,95 € netto je Gerät (Smartphone/Tablet) pro Monat. Die Mindestvertragslaufzeit des DLM-Vertrags ist 24 Monate. Sie ist unabhängig von der Laufzeit anderer Vodafone-Verträge. Smart DLM kann erstmalig zum Ende der Mindestvertragslaufzeit gekündigt werden. Die Kündigungsfrist beträgt 3 Monate. Wird nicht rechtzeitig gekündigt, verlängert sich der Vertrag um jeweils ein Jahr. Smart DLM kann nur für alle Vodafone-Mobilfunkverträge auf einem Rechnungskonto gebucht werden. Vodafone GmbH • Ferdinand-Braun-Platz 1 • 40549 Düsseldorf • vodafone.de/business

BRAINFOOD

Unsere Buch-, Serien- und Filmtipps



1

HACKING ANONYMOUS

Der Podcast „Legion“ erzählt die spannende Geschichte des berühmten Hackerkollektivs Anonymous vom Beginn der 2000er-Jahre bis heute. Es war still geworden um die berüchtigte Gruppe – doch mit Beginn des Ukrainekriegs meldete sich Anonymous zurück und outete sich als Unterstützer der Ukraine im Kampf gegen Wladimir Putin. Journalist, Autor und Produzent Khesrau Behroz erzählt die Geschichte in sechs Episoden. Behroz kennen wir vom preisgekrönten Dokumentar-Podcast „Cui Bono: WTF happened to Ken Jebsen?“, der 2021 zu Recht viel Aufmerksamkeit bekam. Sein nächstes Projekt wurde bereits mit Spannung erwartet. Autor des Podcasts ist der Journalist und Filmemacher Patrick Stegemann. Bei „Legion“ dreht alles sich um die Fragen: Wer sind die Menschen hinter den Masken? Und wer ist Anonymous heute? *Zu hören in jeder Podcast-App*

FOTO: JACOBIA DAHM, RBB/MAX GUTHER/MAX KUWERT

2. INNERE FESSELN LÖSEN

Steffen Elbert zeigt in seinem ersten Buch, wie es Führungskräften gelingen kann, eigene innere Blockaden zu lösen. Elbert zählt zu den Top-Coaches in Deutschland und arbeitet mit Führungskräften der höchsten Managementebene. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf der Veränderung von Glaubenssätzen und dem Thema „Trauma und Führung“. Ein Buch, das mit Ansätzen der Traumaforschung viele praxisnahe Führungstipps liefert. *Erschienen bei Schäffer-Poeschel, 40 Euro*

3. REFLECT

Ballerina Bianca hat Kurven und keine Wespentaille. In dem sechsminütigen Kurzfilm sehen wir erstmals eine Plus-Size-Heldin bei Disney, die als junges

Mädchen lernt, ihren Körper zu akzeptieren. Die Tiktok-Community hat's gefreut – dort gab es viel Lob für die Ballerina mit Kurven. *Zu sehen auf Disney+*

4. UNBEQUEM

Vera Strauch, Podcasterin und Gründerin der Female Leadership Academy, fordert in ihrem ersten Buch, Unangenehmes nicht immer auszuhalten, sondern es anzusprechen – eben auch mal unbequem zu sein. Strauch ist überzeugt, dass wir nur dann eine gerechtere Gesellschaft werden können, wenn besonders die Privilegierten unter uns die Stimme erheben und Veränderungen anstoßen. *Erschienen bei Hoffmann und Campe, 23 Euro*

5. WIRTSCHAFT FÜR KIDS

Wie viel Taschengeld sollte ich bekom-

men und was muss ich beim Sparen beachten? Als vierfacher Vater weiß Autor Alexander Hagelüken, dass sich Kinder früh wirtschaftliche Fragen stellen. In seinem Buch beantwortet der leitende Redakteur der „Süddeutschen Zeitung“ Fragen an die Wirtschaft auf kurzweilige Art. *Erschienen bei C. H. Beck, 13 Euro*

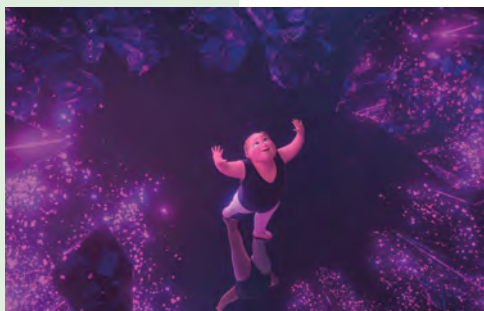
6. THE PLAYLIST

Die Miniserie erzählt die Gründungsgeschichte des weltgrößten Musikstreamingdiensts Spotify. In einer Mischung aus Wahrheit und Fiktion steht nicht nur Daniel Ek, Jungunternehmer und Ideengeber von Spotify, im Mittelpunkt. Alle sechs Folgen werden aus der Sicht eines anderen Spotify-Akteurs erzählt, zum Beispiel des Mitgründers Martin Lorentzon. *Zu sehen auf Netflix*

2



3



4



5



6



7



8



7. DIE MUTTER DER ERFINDUNG

Jahrtausendlang durften Frauen nicht mitreden, mitbestimmen, miterfinden. Ihre Ideen wurden ignoriert. Das Buch der schwedischen Bestsellerautorin Katrine Marçal erzählt von Erfindungen, die es heute gäbe oder viel früher gegeben hätte, wenn Frauen genauso viel Gehör bekommen hätten wie Männer. *Erschienen bei Rowohlt, 22 Euro*

8. „MERKEL – MACHT DER FREIHEIT“

16 Jahre war sie als Bundeskanzlerin an der Macht. Der Dokumentarfilm über die Ära Angela Merkel erzählt ihren Wer-

degang und lässt Politiker:innen, Wegbegleiter:innen und Journalist:innen zu Wort kommen. Unter anderen den ehemaligen Bundesinnenminister Thomas de Maizière und Melissa Eddy, die deutsche Korrespondentin der „New York Times“. *Zu sehen bei RTL+*

9. DER KAMPF GEHT WEITER

Joe Chialo geht Dinge an, wo Veränderungen am schwierigsten sind. Der Familienvater, Musikmanager und CDU-Politiker beschreibt sich als Afropäer – Deutscher und Afrikaner. In seinem Buch erzählt er, wie er zwischen zwei Kulturen aufwuchs, die ihn prägten. Dabei beschreibt er, wie er anhand persönlicher Erlebnisse zu

9



10



seinen heutigen Visionen kommt. Eines ist in allen zu spüren: Chialos Wille nach konkreten Veränderungen. *Erschienen bei Murmann, 24 Euro*

10. DIE WELT GEHT UNTER...

...und ich muss trotzdem arbeiten? Covid hat die Jobwelt grundlegend verändert und gezeigt, was nicht mehr funktioniert. Heute bestimmen Inflation und Krieg den Alltag und bringen viele dazu, den Sinn ihrer Arbeit weiter zu hinterfragen. Sara Weber, früher Redaktionsleiterin bei LinkedIn und heute Autorin, zeigt in ihrem ersten Buch, wie Arbeit jetzt und zukünftig funktionieren kann. *Erschienen bei Kiepenheuer & Witsch, 18 Euro* ■

WIRTSCHAFT



„65 Prozent der Schüler:innen werden
später einen Job haben, den wir heute noch nicht
einmal benennen können.“

*Prof. Dr. Yasmin Weiß, Expertin für Digitalisierung und Future Work, in
„Alles bleibt anders“, S.20*

Yasmin Weiß ist sich sicher: Zukunftsfähigkeit ist eine Frage des Mindsets. Wer sich auf Veränderung einlässt, wird immer einen Job haben



Alles bleibt anders

Wir kennen die Zukunft nicht. Aber würden gerne wissen: Wie wird sich Arbeiten in 20 Jahren anfühlen – und was muss man können, um weiterhin auf dem Arbeitsmarkt gefragt zu sein? Welche Jobs wird es dann überhaupt noch geben und wo wird die KI übernehmen? Wenn eine Person diese Fragen beantworten kann, dann ist das **Dr. Yasmin Weiß** (44), renommierte Professorin für BWL mit dem Forschungsschwerpunkt Future of Work.

INTERVIEW: SANDRA PISKE, FOTOS: SIMON KOY

Frau Weiß, die Arbeitswelt wandelt sich so schnell wie nie. Haben Sie manchmal Angst vor der Zukunft?

Ich argumentiere als Arbeitsforscherin immer optimistisch. Auf dem Arbeitsmarkt wird es in Zukunft riesige Lücken und damit Chancen geben, für alle Anpassungs- und Lernwilligen brechen daher goldene Zeiten an.

Welche Jobs sind zukunftssicher?

Alle, die sich mit Technik, Robotik, KI oder direkt mit Menschen beschäftigen und dadurch emotionalen Mehrwert stiften. Händeringend gesucht werden etwa Pflegekräfte, Lehrer:innen oder Ärzt:innen. Aber: Deren Anforderungsprofile werden sich verändern.

Inwiefern?

Ärzt:innen müssen nicht nur eine medizinische Ausbildung haben, sondern auch Empathie mitbringen sowie mit den neuesten Technologien wie OP-Robotern umgehen können. Die Analyse großer Datenmengen oder wiederkehrende Tätigkeiten, die mit hoher Präzision durchgeführt werden müssen, werden dagegen an die Technologie abgegeben und automatisiert.

Sie haben zwei Töchter im Vor- und Grundschulalter. Wie machen Sie die beiden fit für die Zukunft?

Auch wenn es manchmal richtig anstrengend ist: Ich beantworte wirklich jede Warum-Frage und lasse oft mehr kreatives Chaos im Haus zu, als ich eigentlich ertragen kann. Eltern können schon ihren ►

FIT FÜR DIE ZUKUNFT: 4 TIPPS VON YASMIN WEISS

1. EIGENINITIATIVE

Noch nie hat sich der Arbeitsmarkt so stark und schnell verändert wie jetzt. Wer am Ball bleiben möchte, muss in Rekordzeit reagieren. Da sind strategische Weitsicht und Eigeninitiative gefragt. Wer darauf wartet, dass das Bildungssystem oder der Arbeitgeber irgendwann eine Weiterbildung anbietet, läuft der Veränderung hinterher.

2. UNTERNEHMERGEIST

Ob angestellt, selbstständig oder Führungskraft: Betrachten Sie sich als Unternehmer:in mit eigenem Kompetenzportfolio. Analysieren Sie, was Sie anzubieten haben, ob es auf genügend Nachfrage stößt, und beobachten Sie den Wettbewerb. Wer bereit ist, in neue Kompetenzen zu investieren, macht sich fit für die Zukunft.

3. QUALIFIKATION

Besonders interessant für den neuen Arbeitsmarkt ist eine hybride Qualifikation aus technischen Skills und menschlicher Wärme. In diesem Sinne wandeln sich auch klassische Berufsbilder, wo inzwischen neben dem Umgang mit Computern, Robotern und Technik auch Sozialkompetenzen wie Empathie stark gefragt sind.

4. OFFENHEIT

Die meisten Jobs sehen heute anders aus als vor fünf Jahren – und werden in fünf Jahren noch einmal anders aussehen. Automatisierung und künstliche Intelligenz ziehen in alle Arbeitsbereiche ein. Wer sich offen und lernbereit gibt, verliert nicht seinen Job, sondern erwirbt im Paartanz mit der Technik neue Kompetenzen und betritt spannende Befätigungsfelder.

„Technische Fähigkeiten müssen kombiniert werden mit anderen Future-Skills – also allen Formen von Sozialkompetenz. Hybrid qualifiziert zu sein, ist am Arbeitsmarkt das neue Sexy.“

zweijährigen Kindern Neugier aufs Lernen machen, Forschergeist und Kreativität fördern.

Warum werden diese Kompetenzen wichtig sein?

Wir kennen heute die zukünftigen Anforderungen nicht – sowohl bei der Erstqualifizierung an Schulen als auch bei der weiterführenden Qualifizierung im Berufsleben. Also sollten wir Metakompetenzen ausbilden und eine Basis dafür schaffen, dass Neues schnell erlernt werden kann. Wir müssen Lern-, Krisen- und Problemlösungskompetenz vermitteln – unabhängig davon, was genau auf uns zukommt. Außerdem muss eine gewisse Ambiguitätstoleranz, also der Umgang mit Unsicherheiten oder widersprüchlichen Variablen, trainiert werden. Am wichtigsten ist: Wir dürfen nicht Sicherheit *vor* der Veränderung vermitteln, sondern Sicherheit *in* der Veränderung.

Worauf kommt es noch an, um junge Menschen auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten?

Diejenigen, die den Lebensalltag verändern, sollten ihn auch erklären. Ich wünsche mir für meine Kinder, dass sie in Informatik nicht nur von einer Lehrkraft unterrichtet werden, sondern ergänzend auch von inspirierenden Praktiker:innen aus der Wirtschaft. Die anwendungsnah und lebendig Einblicke geben, welche Aufgaben man mit Informatik lösen kann und wie man sich hierfür die Fähigkeiten aneignet. Der Austausch zwischen jungen Menschen und Unternehmen ist für beide Seiten interessant. Die Jungen lernen, wie sie sich am besten auf den Arbeitsmarkt vorbereiten. Die Unternehmen erfahren, was sich junge Leute wünschen und welchen Kenntnisstand sie haben.

Die meisten Unternehmen interessiert es gerade brennend, wie die Gen Z tickt.

Es heißt, diese Generation wäre so digitalkompetent. Digital Native und digitalkompetent zu sein, sind ►

Yasmin Weiß argumentiert in Sachen Zukunft immer optimistisch. Sie prognostiziert: Im Ungewissen eine Chance zu sehen, wird eine gefragte Stärke sein





Prof. Dr. Yasmin Weiß, hier für STRIVE fotografiert im Adina Apartment Hotel in München, ist Professorin für Personal und Organisation an der TH Nürnberg. Sie ist Expertin für die Themen Future-Skills, Future of Work sowie digitale Bildung und mehrfache Aufsichtsrätin bei Firmen wie United Internet und Zeppelin. Weiß arbeitet als Politikberaterin und ist Gründerin des Startups Yoloa, das junge Menschen auf einen digitalisierten Arbeitsmarkt vorbereitet. Im Herbst erschien ihr Buch „Weltbeste Bildung! Wie wir unsere digitale Zukunft sichern“. Mehr Infos unter www.yasmin-weiss.de

aber zwei Paar Stiefel. Es gibt viele 19-Jährige, die virtuos die Frontends amerikanischer oder chinesischer Apps bedienen können und dabei keinerlei Bewusstsein dafür haben, was im Backend mit ihren persönlichen Daten passiert und wie sie sich schützen können.

Dabei wird diese Digitalkompetenz für den Arbeitsmarkt der Zukunft existenziell.

Es ist gut, eine fachliche Expertise in den neuen Schlüsseltechnologien wie Softwareentwicklung, Cybersecurity, Quantum-Computing, KI oder Blockchain zu haben. Das allein entwickelt aber noch keine große Durchschlagskraft. Die Fähigkeit muss kombiniert werden mit anderen Future-Skills. Dazu gehören zum Beispiel alle erdenklichen Formen von Sozialkompetenz. Es geht vor allem um die Kombination verschiedener Fähigkeiten. Hybrid qualifiziert zu sein, ist am Arbeitsmarkt das neue Sexy.

Sozialkompetenz ist eine Future-Skill?

Unbedingt! Wir brauchen Sozialkompetenzen wie Empathie, Resilienz oder die Fähigkeit, tragfähige

zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen in dieser von starken Veränderungen bestimmten, schwierigen Welt. Wenn ich diese Sozialfähigkeiten mit technologischer Kompetenz paare, dann entwickle ich eine kraftvolle Wirkung.

Brauchen wir für Soft Skills Abschlüsse?

Ich plädiere dafür, von der Denke wegzukommen, dass alles nachgewiesen werden muss. Ich sage: Bildungserfolg ist das, was ich auf die Straße bringe. Wenn ich emphatisch bin und dementsprechend agiere, dann reicht das aus. Ein guter Softwareentwickler ist ja auch deshalb gefragt, weil er gute Software entwickelt, und nicht, weil er einen Abschluss darin hat. In Anbetracht des Fachkräftemangels können wir es uns gar nicht mehr leisten, nur auf formale Abschlüsse zu schauen. Auch informell erworbene Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung.

Wird es also bald weniger um Abschlüsse gehen?

Richtig, Bildungserfolg manifestiert sich in der tatsächlichen Fähigkeit, mit dem zurechtzukommen, was

derzeit auf uns hereinprasselt. Es wird darauf ankommen, dass Bildung auf die tatsächlichen Anforderungen der Gegenwart und Zukunft vorbereitet.

Wir haben eingangs über Future-Jobs gesprochen. Welche Berufe wird es dagegen in Zukunft gar nicht mehr geben?

Der Begriff „Future-Job“ an sich ist schwierig, weil sich Tätigkeitsprofile wie gesagt immer neu gruppieren. Es werden nicht ganze Jobs wegfallen, aber bestimmte Tätigkeitsprofile. 65 Prozent der jetzigen Grundschüler:innen werden einmal Jobs haben, die wir heute nicht einmal benennen können. Das heißt auch: Wir müssen sie in der Schule für eine Arbeitswelt qualifizieren, von der wir nicht genau einschätzen können, wie diese einmal aussehen wird.

Mit Unsicherheit umgehen zu können, wird also zur wichtigen Kompetenz.

Sowohl die Geschwindigkeit als auch die Intensität der Veränderungen ist sehr hoch, nahezu alle Tätigkeitsfelder sind von dieser Veränderungsdynamik betroffen. Wir haben ein komplexes Tagesgeschäft bei gleichzeitigem Druck, uns ständig weiterzuentwickeln. Jobs sehen heute durch die digitale Transformation oft anders aus als vor fünf Jahren.

Puh, wie macht man sich da zukunftsfähig?

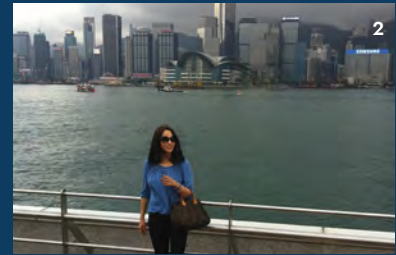
Durch strategische Weitsicht und Eigeninitiative. Es gibt eine hohe Dynamik von dem, was kommt, was bleibt und was geht. Noch nie hat sich der Arbeitsmarkt so stark verändert wie jetzt. Wir müssen es schaffen, in Rekordzeit zu reagieren. Wenn ich darauf warte, dass das Bildungssystem oder der Arbeitgeber mir irgendwann die richtigen Angebote zur Weiterbildung macht, laufe ich der Veränderung hinterher.

Können Sie konkreter werden?

Unabhängig davon, in welcher Branche wir arbeiten, sollte sich jede:r als Unternehmer:in mit eigenem Kompetenzportfolio begreifen. Dazu muss man analysieren, was man anzubieten hat und ob das auf Nachfrage stößt. Man muss den Wettbewerb im Blick haben und erkennen, was sich daraus für Marktchancen und Risiken für das eigene Kompetenzportfolio ergeben. Und man muss auch bereit sein, persönlich zu investieren. Gleichzeitig müssen wir uns fragen, ob das, was wir mitbringen, bereits durch neue Technologien herausgefordert wird. ▶

FOTOS: FELIX MATTHIES, PRIVAT, DOMINIK GIGLER

Yasmin Weiß



1. Yasmin Weiß auf der Bühne mit (v. l. n. r.): Helmut Schmidt, Theo Sommer und Henry Kissinger. 2. In Hongkong, wo sie als Kind viel Zeit verbrachte. 3. Wichtige Karrierejahre hatte Weiß bei BMW. 4. Als Speakerin auf der DLD-Konferenz. 5. Mit Telekom-CEO Tim Höttinges.

Stichwort künstliche Intelligenz...

Ja, wir werden bald nicht mehr nur menschliche Kolleg:innen haben. In den USA gibt es schon jetzt Managementmeetings, in denen ein Stuhl bewusst frei gelassen wird. Er repräsentiert die KI, die basierend auf der Analyse riesiger Datenmengen bestimmte Entscheidungen vorbereitet.

Was müssen Führungskräfte können?

Wir wissen ziemlich sicher, dass Krise und Transformation Dauerzustände sein werden. Außerdem müssen Führungskräfte Talentmagnete sein, weil sich der Arbeitsmarkt immer mehr von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Sie brauchen eine Kombination aus Empathie, sozialer Kompetenz, Sichtbarkeit und eine Vorbildrolle.

Und wo muss die Wirtschaft an sich arbeiten?

Wir brauchen mehr Flexibilität gegenüber ungewöhnlichen Werdegängen und informell erworbenem

„65 Prozent der Schüler:innen werden später einen Job haben, den wir heute noch nicht einmal benennen können.“

Wissen. Man kann auch jemanden ohne fertigen Abschluss einstellen und ihm den Rest beibringen. Werdegängen mit Brüchen, Pausen, Disruption und Neuanfängen sollte eine Chance gegeben werden. Jemand, der mit einem eigenen Unternehmen gescheitert ist, bringt ein Potenzial mit, weil er oder sie Unternehmergeist gezeigt und Widerstandskraft entwickelt hat.

Zu Ihrem Forschungsfeld zählt auch die Zusammenarbeit von humaner und künstlicher Intelligenz. Wie sieht das im Optimalfall aus?

Mensch und Maschine müssen den harmonischen Paartanz erlernen. Es geht nicht darum, den einen Partner vom Parkett zu schubsen, sondern stärkenbasiert mal den einen, mal den anderen führen zu lassen. Wir sehen, wo die KI der humanen Intelligenz überlegen ist – und zwar immer da, wo riesige Datenmengen in einer kurzen Zeit auf Muster untersucht werden müssen. Die Entwicklung der mRNA-Impfstoffe in Rekordzeit ist ein gutes Beispiel. Die richtige Wirkstoffkombination konnte mithilfe einer KI unter Analyse riesiger Datenmengen weltweit herausgefunden werden. Dann hat das menschliche Forscherteam seine Erfahrung, Gespür und Intuition in die Entwicklung gegeben.

Welche Aufgaben übernimmt bald nur noch der Computer?

Tätigkeiten, die dumb, dull und dangerous sind. Und solche, bei denen Datenmengen und Muster in hoher Geschwindigkeit und Präzision analysiert werden müssen. Die gute Nachricht: Menschen wollen keine langweiligen, eintönigen oder gefährlichen Tätigkeiten übernehmen. Ein Beispiel für dangerous sind beispielsweise Roboter zur Entschärfung von Kriegsminen. Wenn all das die Technologie übernimmt, sind unsere menschlichen Kapazitäten freigespült, um das zu tun, was wir gerne machen. Das, wo wir als Mensch eine wirkliche Wertschöpfung erbringen und emotionalen Mehrwert stiften können. ■

STRIVE PODCAST



**Yasmin Weiß
zu Gast
im neuen
STRIVE-Podcast**

Welche Jobs werden in Zukunft gefragt sein – und welche Berufe wird es in zehn Jahren nicht mehr geben? Was müssen wir lernen? Welche Skills müssen wir draufhaben, um uns selbst fit für den Arbeitsmarkt von morgen zu machen? Darüber spricht die Bildungsexpertin und Zukunftsforscherin Prof. Dr. Yasmin Weiß mit STRIVE-Herausgeberin Katharina Wolff in unserem neuen Podcast „STRIVE up your Life“.

Zu hören ab dem 01. Februar

Überall, wo es Podcasts gibt, direkt unter strive.podigee.io oder hier:



LAN
SER
HOF
SYLT

H E A L T H I S F R E E D O M



www.lanserhof.com/sylt
+49 4651 9959570

Wie werden wir



ARBEITEN?

Zwischen Fachkräftemangel und Digitalisierung droht ein Vakuum zu entstehen. Weder wird es in Deutschland später genügend Arbeitnehmer:innen geben noch werden sie gut genug qualifiziert sein. Das klingt bedrohlich, birgt aber auch Möglichkeiten. Denn noch nie standen die Chancen besser als heute, sich im Job zu entwickeln und zu verwirklichen. Wie werden wir in **Zukunft arbeiten** – und was müssen wir dafür können?

TEXT: SANDRA PISKE

Danke, Maschine!
Die Zukunft wird Spaß machen. Weil viele Aufgaben, die für Menschen langweilig sind, künftig KI übernehmen kann



Haben Sie in letzter Zeit mal versucht, eine:n Handwerker:in zu bekommen? Oder sich gefragt, ob der Lieblingsitaliener kein Geld mehr verdienen möchte, weil er jetzt mittags geschlossen hat? Willkommen im New Normal des Lebens! In dem der Mensch und seine Services zum kostbaren Gut geworden sind.

Sonderbar, dass uns das in Stauen versetzt – überraschend kommt es ja nicht gerade. Der demografische Wandel durchweht die öffentliche Diskussion schon seit Jahrzehnten. Aber erst jetzt wird klar, wie er sich anfühlt: ziemlich leer. Dabei wird es so schön wie jetzt nie wieder sein. „Wir können uns 2022 eigentlich rot im Kalender anstreichen. Es ist das Jahr, in dem so viele Menschen in Deutschland arbeiten wie nie zuvor, und es werden nie mehr wieder so viele sein. Denn ab jetzt schrumpft unsere Erwerbsbevölkerung“, ordnet es **Sebastian Dettmers** (43), CEO der globalen Jobplattform Stepstone, ein.

Was wir seit der Pandemie in der Gastronomie und an Flughäfen – oder schon seit Längerem in Handwerk und IT – beobachten, ist ein Ruf aus der Zukunft. Ab jetzt fehlen Mitarbeitende nicht mehr nur sektoral, sondern flächendeckend. Der Mensch als Mitarbeiter:in, Dienstleister:in oder Führungskraft: Es gibt überall von allen

zu wenig. Damit eine Gesellschaft konstant groß bleibt, braucht sie im Schnitt 2,1 Kinder pro Frau. Das ist in keinem einzigen europäischen Land mehr der Fall. Gegenüber dem Spitzenreiter Frankreich mit 1,8 Kindern befindet sich Deutschland mit 1,5 Kindern im Mittelfeld. Ganz unten liegen inzwischen die Italiener mit nur 1,2 Kindern. Weil ab 2030 die personenstarke Boomer-Generation in Rente gehen wird und weniger Berufseinsteiger:innen der geburtenschwachen Jahrgänge nachrücken, klappt spätestens dann eine gigantische Lücke am Arbeitsmarkt. Eine aktuelle Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln geht davon aus, dass die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland bis 2035 um drei Millionen sinken könnte. Um dem entgegenzuwirken, müssen schnellstmöglich Maßnahmen ergriffen werden. Eine der Lösungen in der Misere ist ausgerechnet das, was viele Menschen als Jobkiller fürchten: die Maschine.

Künstliche Intelligenz als Kolleg:in

Kenza Ait Si Abbou (41) ist Expertin für künstliche Intelligenz und Robotik. Früher war sie selbst in der IT, da bauten Büroarbeiter:innen unterschiedlicher Fachbereiche Automatisierungslösungen für ihre jeweiligen Aufgabenfelder. Während die Skepsis anfangs groß war, kamen die meisten Anwender:innen schnell auf den Geschmack und verloren die Angst vor der Technik. ▶

Die geradezu versöhnliche Nachricht des digitalisierten Arbeitsmarkts: Es menschtelt dort an allen Ecken und Enden.

5 FOR FUTURE

Fünf Studiengänge mit Perspektive.

Quantentechnologie

Das relativ neue Gebiet der Ingenieurwissenschaften arbeitet unter anderem mithilfe von Quantenprozessoren an einer deutlichen Beschleunigung von Rechenleistungen.

Digitale Wirtschaft

Der Schwerpunkt Digitalisierung bietet den entscheidenden Zukunftsvorteil gegenüber dem herkömmlichen BWL-Abschluss.

Automation und Industrie 4.0

Der Studiengang findet Antworten auf Fragen wie: „Welche repetitiven Aufgaben kann der Mensch dank neuer Techniken und Methoden an die KI abgeben?“

Umweltechnik

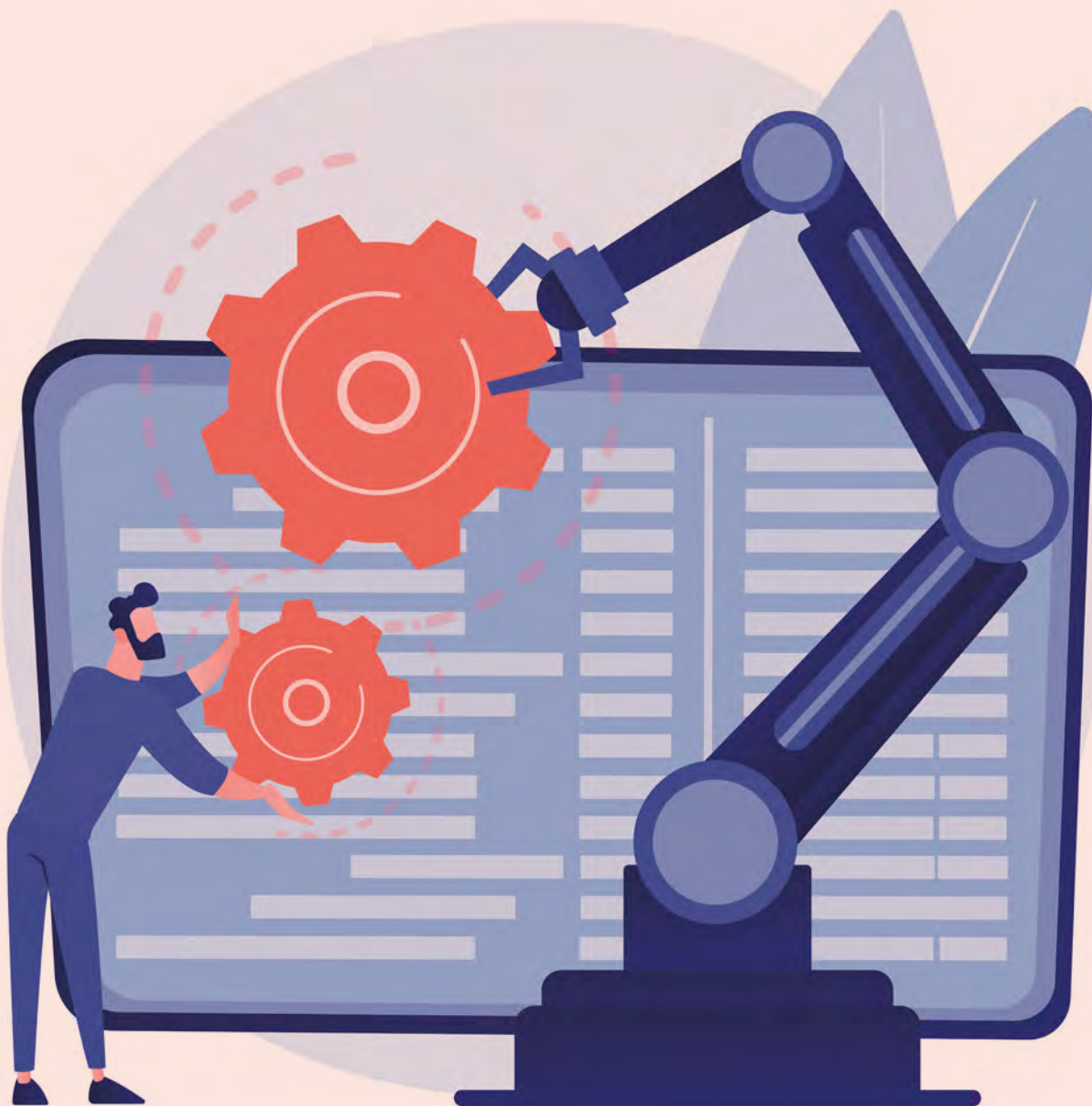
Der Klimawandel ist die größte Herausforderung der Jetztzeit. Der Studiengang beschäftigt sich mit technologischen Verfahren rund um den Schutz und die Wiederherstellung von Umwelt- und Ökosystemen.

Data-Science

Früher unter dem Namen Statistik bekannt, geht es hier auch heute noch um Mathe und Programmierung. Aber: Der Weg zum Zukunftsjob Data-Scientist muss nicht über genau diesen Studiengang laufen. Das Wissen wird auch in vielen MINT-Fächern vermittelt.

Kenza Ait Si Abbou
ist Director Client
Engineering DACH
bei IBM und Expertin
für künstliche Intel-
ligenz und Robotik.
Sie sagt: „Wir haben
bisher erlebt, dass
Menschen 40 Jahre
lang ein und den-
selben Job ausgeübt
haben. Diese Zeiten
sind vorbei.“





Schöne neue Arbeitswelt: Menschen werden sich immer weiter auf ihre sozialen Skills fokussieren können – weil es dafür im Arbeitsleben mehr Raum geben wird

„Wer will, der kann!
Für die Anpassungs- und Lernwilligen
brechen goldene Zeiten an.“

Yasmin Weiß, Arbeitsforscherin

Etwa dann, wenn der Bot die leidige Aufgabe des Reportschreibens übernahm. „Solche Automatisierungen nehmen dem Menschen die langweiligen Aufgaben ab. Die Bots wurden irgendwann als Teil des Teams wahrgenommen. Viele haben ihnen sogar Namen gegeben und kamen schnell auf Ideen, welche anderen Aufgaben ‚Herbert‘ noch übernehmen könnte“, sagt die studierte Elektrotechnikerin.

Das Automatisieren von Arbeitsvorgängen passiert derzeit in allen Berufssparten. Ein Report der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung kommt zu dem Schluss, dass perspektivisch fast 14 Prozent der Arbeitsplätze in den 38 Mitgliedstaaten automatisiert und weitere 32 Prozent sich durch digitale Technik stark verändern werden. Oft heißt es in dem Zusammenhang, jeder fünfte Job sei in Gefahr. Aber Kenza Ait Si Abbou sieht die Lage differenzierter: „Wir haben bisher erlebt, dass Menschen 40 Jahre lang ein und denselben Job ausgeübt haben. Diese Zeiten sind vorbei. Berufe werden sich verändern – und das zieht sich durch alle Branchen.“

Aufatmen! Denn der Mensch wird nicht überflüssig

Trotz Automatisierung werden aber die wenigsten Berufe vollständig verschwinden – sie befinden sich nur im Wandel. Einige mehr, andere weniger. Während die Pandemie unterstrichen hat, wie wichtig für Kinder beim Lernen auch die Präsenz von Lehrkräften ist, wird eine Buchhalterin, ein Wirtschaftsprüfer oder eine Kundendienstmitarbeiterin in Zukunft vollkommen anders arbeiten. Repetitive Aufgaben, etwa Transaktionen in Tabellen einzutragen und anschließend einfache

10 JOBS MIT ZUKUNFT*

1. Datenanalyst:innen
2. Spezialist:innen für KI und maschinelles Lernen
3. Spezialist:innen für Big Data
4. Spezialist:innen für digitales Marketing und digitale Strategie
5. Spezialist:innen für Prozessautomatisierung
6. Analyst:innen für Informationssicherheit
7. Software- und Anwendungsentwickler:innen
8. Projektmanager:innen
9. Analyst:innen für Management und Organisation
10. Mechaniker:innen und Maschinenreparateur:innen

*Quelle: The Future of Jobs Report 2020 (World Economic Forum)

1,1 Millionen Fachkräfte werden bis 2030 in der IT fehlen, laut dem aktuellen „Future of Jobs“-Report von BCG. Zu erwartendes Gehalt in diesem Bereich: bis zu 107.000 Euro brutto im Jahr.

Muss jetzt jede:r programmieren lernen? Nein! Aber: Wir müssen verstehen, wie unser Beruf in Zukunft aussehen wird.

Berechnungen damit durchzuführen, bleiben der Technik überlassen. Und das ist auch gut so. „Sich ständig wiederholende Aufgaben sind langweilig. Unser Gehirn schaltet schnell dabei ab, was wiederum eine relativ hohe Fehlerquote mit sich bringt. Automatisierung erlöst den Menschen also nicht nur aus der Langeweile, sondern führt auch zu mehr Effizienz“, sagt Kenza Ait Si Abbou. Buchhalter:innen verlieren deshalb aber nicht unbedingt den Job. Sie können sich nun anderen, interessanteren Aufgaben widmen, etwa Zahlen und Kund:innen-Ziele durch die Entwicklung kreativer Lösungen und Strategien besser in Einklang zu bringen.

Die geradezu versöhnliche Nachricht des digitalisierten Arbeitsmarkts ist: Es menschelt dort an allen Ecken und Enden. Der Mensch wird aufgrund seiner einzigartigen Qualitäten unbedingt gebraucht. Langweilige und eintönige Aufgaben übernimmt die Maschine, der Roboter oder die KI. Wo Kreativität, Wissen, Kalkül, Erfahrung und soziale Kompetenzen gefragt sind, führt der Mensch. Selbst dort, wo Automatisierungsprozesse durch KI ergänzt werden, ist nicht Furcht, sondern Freude angesagt. Denn dann kann „Herbert“ für ▶



Sebastian Dettmers ist CEO bei der Online-Jobplattform Stepstone. Er sagt: „Heute müssen wir über Arbeiterlosigkeit diskutieren. Wir müssen die Muße und Mittel haben, die Menschen für die Berufe der Zukunft fit zu machen.“

seine Reports nicht mehr nur Exports aus dem SAP-System ziehen, sie zu einem Kuchendiagramm verarbeiten und an einen E-Mail-Verteiler versenden, sondern auch die finanziellen Daten von Twitter analysieren, die wirtschaftliche Lage berücksichtigen und die Quartalszahlen der Konkurrenz zum Vergleich mit aufnehmen. „Maschinen werden künftig mehrere Datenquel-

len eigenständig analysieren und Handlungsempfehlungen, beispielsweise zu Investitionen, aussprechen. Die letztendliche Entscheidung liegt aber immer noch beim Menschen“, erklärt Ait Si Abbou.

Den Menschen fit für die digitale Zukunft machen

Der Arbeitsmarkt muss sich also nicht für die Maschine und gegen

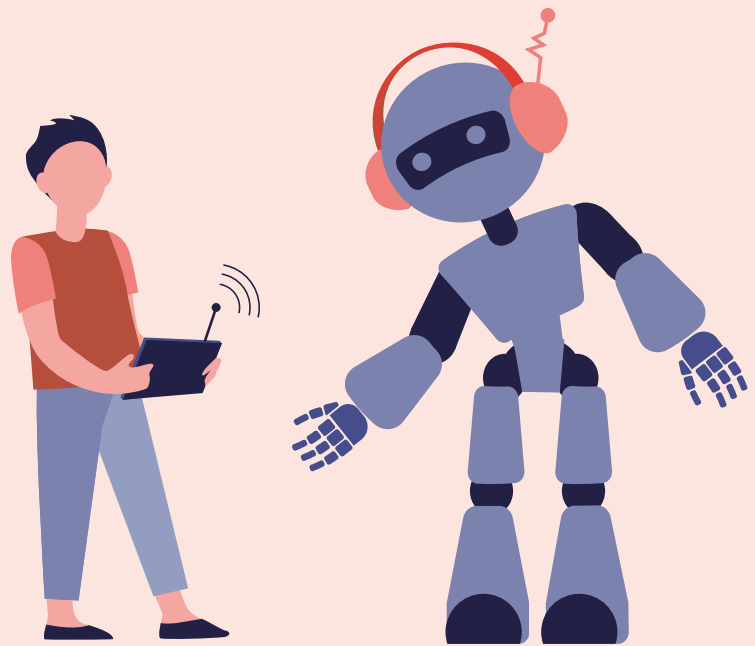
den Menschen entscheiden, sondern deren Kompetenzen zusammenführen. Sebastian Dettmers, der CEO von Stepstone, glaubt, dass uns in Deutschland eine Flexibilität, wie man sie aus den USA kennt, an vielen Stellen fehlt. Seiner Meinung nach sind die Vorstellungen beruflicher Biografien hierzulande viel zu statisch – sowohl unter Mitarbeiter:innen als auch aufseiten der

Der Arbeitsmarkt muss sich nicht für die Maschine und gegen den Menschen entscheiden, sondern deren Kompetenzen zusammenführen.

Unternehmen. „Die Denke stammt aus einer Zeit, in der wir zu Recht über Arbeitslosigkeit gesprochen haben. Heute müssen wir aber über Arbeiterlosigkeit diskutieren. Wir müssen die Muße und die Mittel haben, die Menschen für die Berufe der Zukunft fit zu machen“, ist er überzeugt.

So entsteht auch eine ganz neue Aufgabe für Unternehmen. Sie sollten ihre Rolle überdenken und im Zweifelsfall selbst als Ausbilder tätig werden, schon aus egoistischen Gründen. Im Zuge der Digitalisierung muss nicht nur der Nachwuchs fit gemacht werden, sondern Mitarbeiter:innen müssen zusätzliche Kompetenzen erwerben, um dem Wandel am Arbeitsplatz gerecht zu werden. Arbeitskräfte zu verlieren, weil sie neuen Aufgaben nicht gewachsen sind? Das kann sich in Zukunft kein Arbeitgeber mehr leisten.

Nicole Gerhardt (52), Telefónica-Personalvorständin, hat das längst erkannt. Und ein Programm entwickelt, das beschäftigte Mitarbeiter:innen weiterbildet, damit sie im Unternehmen auch in zehn, fünfzehn Jahren noch eine Perspektive haben (siehe Interview auf Seite 36). Auf der KI-basierten Plattform Beyond können Angestellte selbst erkunden, welche Kompetenzen sie



Mensch und Maschine im Einklang – heute für viele noch eine merkwürdige Zukunftsvision. Bald wird es aber heißen: Never change a winning team

JOBS FÜR DIE EWIGKEIT

Jobs, in denen es um Zwischenmenschlichkeit und Empathie geht, in denen der Kontakt von Mensch zu Mensch zählt, werden auch in Zukunft gefragt sein.

Lehrkräfte, Erzieher:innen, Pflegepersonal: Sie alle werden begehrte Fachkräfte bleiben. „Wir brauchen Menschen an diesen Stellen, weil sich diese Berufe eben nicht gut automatisieren und digitalisieren lassen.“

Die Nachfrage nach diesen Jobs wächst, natürlich auch bedingt durch die Arbeiterlosigkeit“, sagt Stepstone-CEO Sebastian Dettmers.

für den nächsten Karriereschritt benötigen und wie sie diese selbstständig aufbauen können. Traditionelle Berufsbilder stellt Gerhardt inzwischen infrage. „Wir brauchen künftig möglicherweise keinen klassischen Controller mehr, sondern es kommen weitere, sich verändernde Aufgaben hinzu. Wir setzen deshalb auf individuelle Kompetenzprofile, die wir durch KI passgenau mit offenen Positionen matchen und so den persönlichen Entwicklungen Rechnung tragen können.“ Allen Mitarbeiter:innen, die sich dafür offen zeigen, verspricht Gerhardt, sie in die „neue Zeit“ mitzunehmen.

Herausforderung: Chance im Unbekannten sehen

„Wer will, der kann!“ lautet das erfreuliche Motto des zukünftigen Arbeitsmarkts. Wer den erlernten Beruf als flexibles und verhandelbares Wesen begreift und ►



Wie macht man Mitarbeiter:innen fit für die Zukunft?

Nicole Gerhardt (52) ist Personalvorständin bei Telefónica. Für die Besetzung neuer Stellen setzt sie auf interne Ressourcen: Mitarbeitende werden in Schulungen gezielt auf neue Aufgaben vorbereitet. Wie das mit dem digitalen Wandel Hand in Hand geht, erklärt sie in STRIVE.

Sie haben das Ziel formuliert, 70 Prozent der offenen Stellen bei Telefónica intern nachzubesetzen. Wie geht es voran?

Die Zahl soll ein Signal senden. Dass wir nicht immer von außen einstellen, sondern unsere Mitarbeiter:innen fit für neue Aufgaben machen wollen. Inzwischen schaffen wir es in einigen Business-Units, die Hälfte der Stellen intern nachzubesetzen – insgesamt sind es 30 bis 35 Prozent.

Wie sind Sie die interne Nachbesetzung angegangen?

Wir zeigen unseren Mitarbeiter:innen, dass wir großes Vertrauen in sie haben. Dabei haben wir uns auf die Altersgruppe ab 40 Jahren fokussiert. Von ihnen wird oft angenommen, dass ihre Veränderungsbereitschaft abnimmt. Wir merken aber, dass sie Lust haben, noch einmal anzugreifen.

Braucht es in Zukunft mehr nonlineare Karrieren?

Vor allem braucht es eine neue Haltung. Wir sprechen über eine neue Karrierediversität und zeigen uns offen dafür, dass es nicht nur

den einen linearen Weg gibt. Um die Karrierewege in eine sinnvolle Richtung zu lenken, erstellen wir für alle Mitarbeitenden ein digitales Profil, in dem Kompetenzen und Erfahrungen dokumentiert sind. Wir werden für die Besetzung von Stellen in Zukunft häufiger Kompetenzen als Jobtitel ausschreiben. Heute steht in einer Stellenanzeige noch, dass ein:e Projektmanager:in gesucht wird. Wir listen zukünftig stattdessen auf, welche Kompetenzen für die Position benötigt werden.

Mit der KI-basierten Plattform Beyond können Ihre Mitarbeitenden neue Kompetenzen aufbauen und so die eigene Beschäftigungsfähigkeit sichern.

Die Plattform bietet die Möglichkeit, die eigene Entwicklung und Karriere aktiv zu managen. Sie zeigt, welche Entwicklungsgelegenheiten es im Unternehmen gibt, welche Kompetenzen für den nächsten Schritt genau benötigt werden und wie diese selbstständig aufgebaut werden können. In den letzten zwei Jahren konnten Mitarbeiter:innen damit experi-

mentieren, im nächsten Schritt wird die Plattform ein alltägliches Tool sein. Wenn wir die Beschäftigungsfähigkeit sichern wollen, benötigen wir digitale Unterstützung. Weil wir eben nicht mehr diese gradlinigen Profile haben. Ich vergleiche das mit einem Fingerabdruck. Kein Profil ist gleich, jede:r hat andere Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten gesammelt. Durch KI können wir passgenaue Matchings erzielen.

Welche Ihrer Mitarbeiter:innen benötigen ein Upskilling?

Ohne Weiterbildung gibt es keinen Fortschritt. Upskilling spielt deswegen schon immer eine große Rolle in unserem Unternehmen. Ein Beispiel ist der Finanzbereich, wo es durch Automatisierung und KI zu größeren Veränderungen kommen wird. Aber: Wer dort arbeitet, ist zahlenaffin und bringt analytische Kompetenzen mit. Die Mitarbeiter:innen können durch unsere Learning Skills im Bereich Data ein Upskilling durchlaufen und sich zu Data-Scientists oder Data-Analysts weiterentwickeln. Das ist ein zukunftsfähiges Profil.



Arbeitskräfte zu verlieren, weil sie neuen Aufgaben nicht gewachsen sind – das kann sich in Zukunft kein:e Arbeitgeber:in mehr leisten.

Was wird in Zukunft? Das Aushalten der Unsicherheit ist zuweilen eine Herausforderung. Dabei haben wir allen Grund zur Vorfreude



„Wir werden bald nicht mehr die Menge an Gütern produzieren, die wir gern konsumieren würden.“

Holger Schäfer, Ökonom

akzeptiert, kann dauerhaft in Lohn und Brot stehen. Die BWL-Professorin und Arbeitsforscherin **Yasmin Weiß** (44) sagt: „Für die Anpassungs- und Lernwilligen brechen goldene Zeiten an.“ Es zähle nicht mehr nur, die am Markt gefragten Skills zu beherrschen, sondern es gehe auch darum, eine Lern- und Problemlösungskompetenz für zukünftige Krisensituationen sowie eine volatile, stark veränderliche Zukunft mitzubringen.

Aber es geht nicht überall nur um das eigene Mindset. Auch Kompetenzprofile verändern sich, selbst für klassische Berufsfelder wie Jura oder Medizin. Ärzt:innen etwa müssen heute neben der bloßen fachlichen Expertise und der Empathie mit Patient:innen auch den Umgang mit Technologien wie OP-Robotern oder künstlicher Intelligenz beherrschen. Es gilt, frühzeitig zu verstehen, wie der eigene Job der Zukunft aussehen wird.

Yasmin Weiß fordert deshalb zu strategischer Weitsicht und Eigeninitiative auf. Jeder Mensch solle sich als Unternehmer:in mit eigenem Kompetenzportfolio begreifen und den persönlichen Arbeitsmarktwert im Blick behalten. Man müsse analysieren, was man anzubieten habe und ob dafür eine gesicherte Nach-

3 Tipps zum Weiterhören und -lesen:

1



Stepstone-CEO Sebastian Dettmers betrachtet in „Die große Arbeiterlosigkeit“ den drohenden Fachkräftemangel und spielt Lösungsideen durch. *Erschienen im Finanzbuch-Verlag, 25 Euro*

2



Wie machen wir uns – und unsere Kinder! – fit für die Zukunft? Die BWL-Professorin und Expertin für digitale Bildung Yasmin Weiß legt mit ihrem Buch einen Plan vor. *Erschienen bei Campus, 28 Euro*

3



Im „Flutter“-Podcast werden große Fragen gestellt. In dieser Folge: Welche Jobs sind zukunftssicher? Die Antwort von Soziologe Philipp Staabmil passt in eine Mittagspause. *Zu hören in jeder Podcast-App*

frage bestehe. Falls nicht, komme man nicht umhin, neue Kompetenzen zu erwerben. Eine hybride Qualifikation aus technischen und menschlichen Kompetenzen werde in Zukunft besonders attraktiv und gefragt sein, prognostiziert Weiß.

Die Kernaufgabe liegt also in uns selbst. Das ist eine gute und schlechte Nachricht zugleich. Sind wir bereit, flexibel und aufmerksam zu bleiben?

Für die Wirtschaft kann es dramatisch werden

Während der Arbeitsplatz für das Individuum so gesichert sein könnte, sieht **Holger Schäfer** (53), Ökonom vom Institut der deutschen Wirtschaft, Deutschland als Land und Wirtschaftsnation auf eine dramatische Situation zusteuern, sollten die personellen Lücken nicht geschlossen werden. „Wir werden bald nicht mehr die Menge an Gütern und Dienstleistungen produzieren, die wir gern produzieren und konsumieren würden. Das führt zu einer Angebotsverknappung und so zu einem Wohlstandsverlust“, sagt er. Um dem entgegenzuwirken, können verschiedene Stellschrauben gedreht werden. Neben guten Bildungsvoraussetzungen für den Nachwuchs und Umschulungsmaßnahmen für Mitarbeiter:innen gilt es, die hohe Teilzeitquote bei Frauen zu reduzieren.

Obwohl die Erwerbsbeteiligung von 75 Prozent fast auf Augenhöhe mit der der Männer ist, arbeiten Frauen im Vergleich deutlich weniger Stunden. Circa 50 Prozent der deutschen Frauen sind in Teilzeit beschäftigt – das ist der vierthöchste Wert in der EU. Ein zusätzliches Problem: Auch die nachrückenden Generationen entscheiden sich immer öfter gegen zeitintensive



Holger Schäfer ist Ökonom am Institut der deutschen Wirtschaft. Er sagt: „Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass da draußen nicht Millionen von Menschen sind, die alle nach Deutschland wollen und von denen wir uns die Besten aussuchen können.“

FOTO: INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Karrieren. Mit der vom ehemaligen SPD-Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel zuletzt geforderten 42-Stunden-Woche, die seiner Meinung nach nötig wäre, um den Fachkräftemangel abzufangen, kann man die Vertreter:innen der Gen Z nicht flächendeckend begeistern.

Bleibt noch eine andere Hoffnung: die Zuwanderung. Kann sie uns retten, wie so oft prophezeit?

Hier wurde – trotz der lange bekannten demografischen Lage – in der Vergangenheit einiges verschlafen. Als **Andrea Nahles** (52) im Sommer Chefin der Agentur für Arbeit wurde, gab sie gegenüber dem „Spiegel“ zu Protokoll: „Wir haben zu lange nicht zugegeben, dass wir ein Einwanderungsland sind. Zum Glück gibt es seit zwei Jahren ein Fachkräfteeinwanderungsgesetz,

aber auch das reicht noch nicht.“ Holger Schäfer bestätigt das. Was sich auf dem Papier erst einmal gut liest, scheitert zuweilen an der Realität. „Wir haben jetzt ein liberales Zuwanderungsrecht, aber unsere gesamte Kultur ist noch nicht darauf ausgerichtet“, erklärt er.

Man merke das unter anderem bei der Visumvergabe. Qualifizierte Zuwanderungswillige warteten ►



Bei aller Technik: Es wird immer Schnittstellen geben, an denen zwischenmenschlicher Kontakt gefragt und wichtig ist

„Automatisierungen nehmen dem Menschen die langweiligen Aufgaben ab. Irgendwann ist der Bot Teil des Teams.“

Kenza Ait Si Abbou, Robotik-Expertin

Digitalisierung hin oder her: Wo Menschen mit Leidenschaft bei der Arbeit sind, gewinnen Produktivität und Qualität.

mitunter ein Jahr auf ihr Visum, sagt der Ökonom. Daran, Abschlüsse und Qualifikationen anderer Länder in Deutschland schneller anzuerkennen, arbeitet die Ampelkoalition überhaupt erst noch. „Das sind keine attraktiven Bedingungen für jemanden, der zum Beispiel in Indien gut ausgebildet ist und in eine ganze Reihe anderer Länder auswandern könnte. Wir müssen

uns darüber im Klaren sein, dass da draußen nicht Millionen von Menschen sind, die alle nach Deutschland wollen und von denen wir uns die Besten aussuchen können“, meint Schäfer.

Wandel wird häufig durch Krisen beschleunigt

Trotz der großen Herausforderungen, die auf den Arbeitsmarkt zu-

kommen, blickt Sebastian Dettmers positiv in Richtung Zukunft. „Krisen führen oft dazu, dass Wandel beschleunigt wird. Vielleicht waren die letzten 20 Jahre einfach zu gut, um Reformen anzugehen“, sagt er. Aber nun müssten die Motoren angeschmissen werden.

Profitieren werden auf jeden Fall die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Wer sich fundiert ausbildet und offen für ein lebenslanges Lernen bleibt, kann genau in dem Bereich wirken, der ihr oder ihm Spaß macht. Das kann nur gut werden. Denn Digitalisierung hin oder her: Wo Menschen mit Leidenschaft bei der Arbeit sind, gewinnen Produktivität und Qualität. ■

Blick nach vorn

Fünf Expert:innen, deren Fachwissen auch in Zukunft gefragt sein wird.



ANDREA PFUNDMEIER
Expertin für Cybersecurity

Die Gründerin und CEO von Secomba hat sich mit der Verschlüsselungssoftware Boxcryptor auf die Sicherung von Privat- und Unternehmensdaten spezialisiert. Zu ihren Kund:innen gehört etwa die Presseagentur Associated Press.

www.linkedin.com/in/andreapfundmeier



SAMI HADDADIN
Experte für Geriatrie

Der Elektrotechniker erforscht an der Technischen Universität München die Geriatrie, also den Einsatz von Robotern in der Alterspflege. Für unsere überalterte Gesellschaft ein immer relevanter werdendes Feld.

www.linkedin.com/in/sami-haddadin-b5a46010a



FREDERIKE FRITZSCHE
Tech-Ambassador bei Otto

Fritzsche hat bei Otto die Plattform Ready gegründet, eine smarte Bestelltechnologie für internetfähige Haushaltsgeräte. In ihrer Position beschäftigt sich Fritzsche mit innovativen IT-Technologien.

www.linkedin.com/in/dr-frederike-fritzsche



JAMES ARCH
Director Data Analytics bei TIER Mobility

Daten-Insights zu generieren: Das ist die Hauptaufgabe des Director of Data Analytics für den Bereich Consumer und seines Teams. Die Erkenntnisse nutzen sie, um die E-Scooter, -Mopeds und -Bikes der Company zu optimieren.

www.linkedin.com/in/james-arch-6b07218b



PROF. DR. SABINA JESCHKE
CEO KI-Park

Als Vorstandsvorsitzende beim KI-Park in Berlin verfolgt die Ex-Bahn-Vorständin die Mission, ihn zum Startup-Accelerator für „next generation AI applications“ zu machen. In ihrer Forschung konzentriert sie sich auf hochinnovative Technologien.

www.linkedin.com/in/sabina-jeschke

Sind mehr Menschen bereit, aufs Auto zu verzichten? Im Moment sieht es nicht danach aus: Der Pkw ist noch immer das beliebteste Transportmittel der Deutschen



In Bewegung

In der neuen STRIVE-Serie **Branchen-Check** nehmen wir in jeder Ausgabe einen Wirtschaftssektor unter die Lupe. Der zweite Teil blickt auf die **Mobilität**. Wie werden wir uns zukünftig fortbewegen? Welche Ideen hat die Branche? Und wie geht es mit dem heiß geliebten Auto weiter? STRIVE sprach mit zwei führenden Managerinnen.

TEXT: MATTHIAS LAUERER

In diesem Moment befinden sich rund eine Million Menschen in der Luft. Sie sitzen im Flugzeug, trinken Tomatensaft, tippen in Laptops oder schauen einen Film. Täglich bringen 200.000 Flugzeuge Menschen und Waren von Kontinent zu Kontinent. Wird das weniger werden, weil wir uns mehr darüber bewusst werden, dass Fliegen ein Klimakiller ist? Wohl eher nicht. Gerade hat die Lufthansa Group ihre vorläufigen Zahlen für das dritte Quartal 2022 veröffentlicht: Der Konzernumsatz konnte im Vergleich zum Vorjahr auf 10,1 Milliarden Euro nahezu verdoppelt werden und nähert sich damit weiter dem Niveau aus der Zeit vor Corona an. Die Zeichen stehen also keineswegs auf weniger Nachfrage. Deshalb setzt die Flugbranche auf das Erforschen von grünem Kerosin, um die Fliegerei umweltverträglicher zu machen.

Flugscham, Tempolimit, E-Leihroller in Großstädten: Die Themenfelder Klimawandel und Mobilität sind eng miteinander verwoben. Nie war die Frage so drängend, wie wir uns jetzt und in Zukunft fortbewegen und welche Auswirkungen das auf die Umwelt haben wird. Der Digitalverband Bitkom meldet, dass 96 Prozent der Menschen ihr Mobilitätsverhalten in den letzten Jahren verändert haben. 39 Prozent benutzen ihr Fahrrad häufiger, 25 Prozent sind öfter mit einem On-Demand-Angebot wie Ride-Pooling unterwegs. Carsharing nutzen 20 Prozent mehr. Aber: Bus und Bahn im Nahverkehr nehmen 37 Prozent seltener, was sicherlich mit der Pandemie zu erklären ist. Auf der anderen Seite wollen laut einer Umfrage des „Tagesspiegels“ 93 Prozent der Deutschen nicht auf ein eigenes Auto verzichten. Mobilitätswende schön und gut – aber nicht, wenn es um die eigene Unabhängigkeit geht.

Noch vor nicht allzu langer Zeit spielten CO₂-Ausstöße keine Rolle; der Wind hat sich aber gedreht. Während sich manche Produzenten zusammenschließen und ihre Flotten auf Hybrid- oder elektrischen Antrieb umstellen, drängen chinesische Autohersteller wie BYD, Geely oder Lynk auf den Markt.

DIE ALTE Verbrennerwelt kämpft indes noch eine Schlacht gegen die Europäische Kommission. Der Verband der EU-Autoindustrie stellt sich gegen deren geplante Abgasnorm Euro 7. Klingt nach einem Echo des Kampfs gegen die Feinstaubbelastung. Dabei geht es der Branche nicht schlecht. Laut dem Bundeswirtschaftsministerium erwirtschafteten die deutschen Autohersteller 2021 knapp 411 Milliarden Euro, was einem Wachstum von acht Prozent zu 2020 entspricht. 48,5 Millionen Pkw sind in Deutschland unterwegs. Klar ist, ►

PERSONALIEN



CHRISTINA DIEM-PUELLO

Die 35-Jährige entstammt einer Fahrraddynastie. Mit ihrem Mann gründete sie im Lockdown Deutsche Dienstrad. Die Idee: Den Dienstwagen durchs Dienstrad ersetzen.



BARBARA FRENKEL

Die 59-Jährige ist seit Juni 2021 die erste Frau im Vorstand bei Porsche; vorher war sie europäische Vertriebschefin. Jetzt leitet sie das Ressort Beschaffung.



LAURIN HAHN

Der 28-Jährige gründete 2016 das Solarauto-Startup Sono Motors. 2024 will er den Sion auf den Markt bringen – das erste Auto, das sich selbst auflädt. Aber: Aktuell wackelt die Finanzierung.

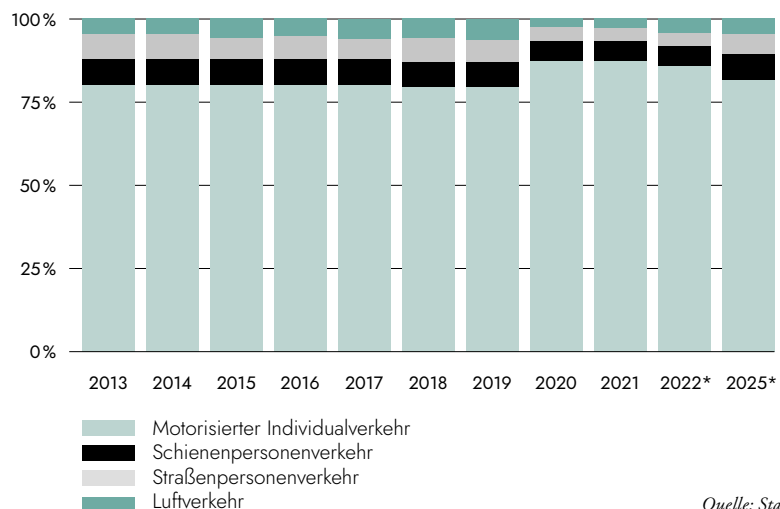
dass es zukünftig ohne China nicht gehen wird – es ist der Rettungsanker für die deutschen Autohersteller. Dafür müssen die chinesischen Konsument:innen aber kaufkräftig bleiben und in Bezug auf deutsche Autos bei Laune gehalten werden.

„Wir sind Zeugen eines großen Wandels in der Automobilindustrie. In den kommenden Jahren werden wir mehr Veränderungen erleben als in den letzten 50 Jahren zuvor“, sagt **Barbara Frenkel** (59), seit 2021 bei Porsche die erste Frau im Vorstand. „Für 2025 wollen wir, dass mehr als die Hälfte aller neu verkauften Modelle elektrifiziert sein soll, 2030 wollen wir mehr als 80 Prozent unserer Pkw mit vollelektrischem Antrieb ausliefern.“ Porsche arbeitet darauf hin, dass die Wertschöpfungskette bis 2030 CO₂-neutral sein wird. „Das beginnt bei unseren Hauptstandorten in Deutschland. Hier sind wir bereits heute bilanziell CO₂-neutral“, sagt Frenkel. Seit 2021 fordere man von den Serien-

lieferanten den Einsatz erneuerbarer Energien bei der Herstellung von Teilen für neue Fahrzeugprojekte.

MIT ELEKTROMOBILITÄT verbinden die Deutschen vor allem: Reichweitenangst. Es geht um die Sorge, ein Fahrzeug auf langen Strecken nicht aufladen zu können. Ladestationen sind nicht in rauen Mengen verfügbar, und die Ladezeiten sind lang. Da klingt es für viele wie eine Prophezeiung, die Batterien von E-Autos drahtlos aufladen zu können. Dies kann bald Wirklichkeit werden. Die US-Firma Momentum Dynamics stellt induktive Ladepads her. Jedes der 61 mal 61 Zentimeter großen Kissen kann 50 Kilowatt Strom kabellos übertragen. 2021 wagte sich die Firma damit auf Oslo Straßen; 25 Jaguar-I-Pace-Taxis wurden ausgerüstet. Die Idee: Während die Taxis auf Gäste warten, fließt von unten Strom in die Ladepads. So steigt die Reichweite in nur 900 Sekunden um 80 Kilome-

ENTWICKLUNG DES PERSONENVERKEHRS IN DEUTSCHLAND



Quelle: Statista

„In den nächsten Jahren werden wir mehr Veränderungen erleben als in den letzten 50 zuvor.“

Barbara Frenkel, Vorständin Porsche

ter. Eine weitere Idee gegen Reichweitenangst: Sono Motors baut den Sion, ein Auto, das sich selbst lädt. Solarzellen auf Dach und Türen machen das möglich. Damit will Geschäftsführer **Laurin Hahn** (28) die Automobilbranche mit ihren Langsamladern herausfordern. Ob Sono Motors es jedoch schafft, den Sion 2024 auf den Markt zu bringen, ist unklar; Ende des vergangenen Jahres erst musste Hahn erneut Finanzierungsprobleme verkünden.

Während es vor ein paar Jahren noch um den Luftwiderstandswert oder die Reifengröße ging, stellen sich heute Fragen nach der Herkunft der Akku-Materialien wie Lithium oder seltenen Erden. Der Marktanteil der E-Autos lag 2021 bei 13 Prozent. Von den etwa 2,65 Millionen Neuzulassungen 2021 in Deutschland waren 350.000 batterieelektrische Pkw. 2020 hatte der Wert noch bei 6,7 Prozent gelegen. Egal, ob Batterie oder Verbrenner, der Individualverkehr nimmt zu. Heute gibt es mehr Autos denn je.

Dabei versuchen innovative Mobilitätsanbieter wie Deutsche Dienstrad, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. **Christina Diem-Puella** (35) ist die Ururenkelin des Gründers des Fahrradherstellers Winora, ihre Mutter machte das E-Bike massentaug-

DIE BRANCHE IN ZAHLEN*

UMSATZ 2021

Deutsche Pkw-Produzenten gesamt: 411 Mrd. Euro.

UMSATZ 2022

509 Mrd. Euro (Prognose).

WELTWEIT

... wird der Umsatz 2022 etwa 1.690 Mrd. Euro, also knapp 1,7 Billionen Euro erreichen (Prognose).

DIE VOLKSWAGEN AG

... war 2021 größter deutscher Autohersteller. Verkaufte Fahrzeuge: 8,58 Mio; Umsatz: 250,2 Mrd. Euro; Mitarbeiter:innen: 672.789.

MOBILITÄTSWENDE

96% der Deutschen haben ihr Mobilitätsverhalten in den vergangenen Jahren grundsätzlich verändert: 39% von ihnen benutzen ihr Fahrrad häufiger, 25% sind öfter mit einem On-Demand-Angebot unterwegs, 20% nutzen Carsharing.

INDIVIDUALVERKEHR

93% der Deutschen wollen nicht auf ein eigenes Auto verzichten.

MEHR DENN JE

48,5 Millionen Pkw sind aktuell in Deutschland unterwegs.

E-AUTOS

Die Zahl zugelassener E-Autos im Oktober 2022: 840.600 vollelektrisch, 745.000 hybrid.

lich. Im Corona-Lockdown gründete Diem-Puella mit ihrem Mann Deutsche Dienstrad. „Drei Dinge wurden mir in die Wiege gelegt: die Liebe zum Fahrrad, die Passion für fortschrittliches Unternehmertum und der starke Wille, Familientradition auf meine eigene Weise zu leben“, sagt sie. 125 Mitarbeiter:innen kümmern sich mittlerweile um Kund:innen, die statt des Dienstwagens lieber aufs Rad setzen, denn seit 2012 ist das Dienstfahrrad dem Dienstauto steuerlich gleichgestellt. Heute setzt Deutsche Dienstrad 100 Millionen Euro jährlich um. Eine Million Nutzende verzeichnet das Unternehmen. „Corona war ein Beschleuniger für das Rad, das war für uns nicht absehbar“, sagt Christina Diem-Puella.

Viele Menschen in verkehrsgeplagten Großstädten wünschen sich weniger Autos. Da erscheint die Mikromobilität Erfolg versprechend, also die Fortbewegung mit elektrischen Bikes, Scootern, Mopeds oder Segways. Sie bleiben allerdings vielerorts Modeerscheinungen, vor allem, weil ihre Einführung oft überstürzt und unkoordiniert abläuft. Ein fester Bestandteil der städtischen Verkehrssysteme sind sie also noch längst nicht.

Carlos Moreno (63), Professor für intelligente Städte an der Pariser Sorbonne, hat die Idee der „15-Minuten-Stadt“. Die Lebensqualität soll sich verbessern, indem man Städte schafft, in denen sich alle Besorgungen innerhalb einer Viertelstunde zu Fuß oder mit dem Fahrrad erledigen lassen. So gäbe es nur noch kurze Wege zwischen Wohnungen, Büros und Parks. Würde sich das umsetzen lassen? Die nächsten Jahre werden zeigen, wie die Menschen zukünftig in Bewegung bleiben werden. ■

Wie kreativ ist KI?

Ist künstliche Intelligenz ein Jobkiller? Unsere Kolumnistin, die KI-Expertin **Nicole Büttner**, weiß, wo Roboter uns heute schon schlagen – und wo nicht.

Die Geschwindigkeit technologischer Innovation ist enorm, so auch im Bereich der künstlichen Intelligenz. KI kann in vielen Bereichen genutzt werden, um mit beschränkten Ressourcen bessere Ergebnisse zu erzielen. Das hilft Unternehmen in Bereichen mit Fachkräftemangel – wo Menschen fehlen, übernimmt die KI. Und: Sie kann uns lästige, repetitive oder gefährliche Aufgaben abnehmen. Vieles, was dull, dirty and dangerous ist, kann an KI delegiert werden.

An Stellen, wo KI nützlich ist, können die meisten Menschen sich mit ihr anfreunden. Schwieriger fällt hingegen die Vorstellung, dass KI kreativ sein und komplexe kognitive Aufgaben lösen kann. Das sind – und bleiben, so hoffen viele – Bereiche, die ureigen menschlich sind. Doch hier macht KI immer mehr Fortschritte. Zwei Beispiele stellen GPT-3 aus dem Jahr 2020 und DALL-E vom August 2022 dar. GPT-3 ist ein mächtiges Sprachmodell, das eigenständig Texte kreiert, zusammenfasst und auch Fragen beantwortet. Das Modell DALL-E kann aus Stichwörtern oder kleinen Instruktionen Bilder kreieren. Eine Anweisung wie „Mal doch mal eine Katze in Napoleonkostüm mit Käse in der Hand“? DALL-E macht's. Wird KI den Menschen und seine Fähigkeiten in Zukunft also komplett ersetzen können? Zum jetzigen

„Vieles, was dull, dirty and dangerous ist, kann an KI delegiert werden.“

Zeitpunkt kann diese Frage noch niemand sicher beantworten. Aber: Es lohnt sich, genauer hinzusehen, welche unserer Skills zukunftssicher sind und trotz technologischer Fortschritte gefragt sein werden.

1. Handfestes

Das moravecsche Paradox beschreibt das Phänomen, dass Dinge, die uns sehr leichtfallen, Robotern meist sehr schwerfallen. Es erweist

sich als sehr schwierig, Roboter zu bauen, die menschliche Fingerfertigkeit und Beweglichkeit nachahmen können. Das heißt, dass viele Jobs, die praktische Anteile haben, schwerer durch KI zu ersetzen sind – zum Beispiel Physiotherapeut:innen oder Kieferchirurg:innen.

2. Es menschtelt

Alle Bereiche, in denen kreative Zusammenarbeit gefragt ist, sind für Algorithmen noch schwierig.

3. Bereichsübergreifend

KI ist schon jetzt sehr stark darin, einzelne, aber sehr spitze Aufgaben zu übernehmen, und kann sie zum Teil besser ausführen als Menschen. Es gibt aber noch keine allgemeine KI, die multimodal den Menschen ersetzen kann. Und: Das wird auch noch eine ganze Weile dauern.

4. Ethik und Werte

Die Entscheidung, an welchen Fragestellungen wir KI mit welchen Zielsetzungen einsetzen, bleibt bei uns. Auch, in welchem Rahmen diese Entwicklungen stattfinden können oder dürfen. KI kann keine Ethik für uns automatisieren. ■



NICOLE BÜTTNER (37) ist Tech-Optimist, KI-Unternehmerin, Investorin und Aufsichtsrätin. Sie ist Gründerin und CEO von Merantix Momentum, einer auf künstliche Intelligenz spezialisierten IT-Firma. Startups, Mittelständler und Konzerne unterstützt sie dabei, mithilfe von KI nachhaltigt Wert zu schaffen.

Casual Living bei Adina Hotels

Leben und Arbeiten wie zuhause, nur besser!

Remote Work ermöglicht es, ortsunabhängig dort zu arbeiten, wo andere Urlaub machen (Workation), oder um die Geschäftsreise um eine private Auszeit zu verlängern (Bleisure Travelling). Die optimale Unterkunft für diese Reisen sollte das Beste aus beiden Welten bieten: einen Arbeitsplatz und alles, um unterwegs einen gewohnten Alltag zu leben – aber eben auch Komfort, Service und einen Ort zum Entspannen. Bei Adina finden Gäste ausreichend Platz zum konzentrierten Arbeiten, ob

in den großzügigen Studios und Apartments oder in den wohnlich gestalteten Lounges. Im Adina Dusseldorf stehen erstmals sogar Coworking Spaces zur Verfügung. Mit vollausgestatteter Küche in jedem Zimmer sind Lunch und Dinner schnell selbst zubereitet, darüber hinaus stehen hier auch ein eigener Waschtrockner sowie Bügeleisen und -brett zur Verfügung – ideal für längere Aufenthalte. Doch die Selbstverpflegung ist kein Muss: Die Adina Hotels bieten am Morgen ein vielfältiges Frühstücksbuffet sowie verschiedene Snacks und Speisen und eine Bar

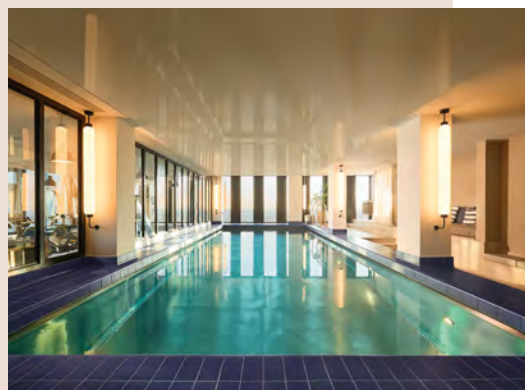
für den Feierabend-Drink. Pool, Gym und Sauna sorgen für Ausgleich nach langen Meetings oder Erkundungstouren. So können Unabhängigkeit und Komfort flexibel kombiniert werden und dank Zimmerreinigung und Room-Service genießen Gäste es, sich neben der Arbeit um nichts kümmern zu müssen. Die Adina Hotels sind Ihr Zuhause für unterwegs in Berlin, Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt, Köln, Leipzig, München, Nürnberg, Stuttgart und Wiesbaden sowie in Budapest, Kopenhagen, Wien und Genf (ab 2023). Jetzt entdecken auf www.adinahotels.com

Hier können *Unabhängigkeit* und *Komfort* flexibel kombiniert werden.

Mit vollausgestatteter Küche in jedem Zimmer sind Lunch und Dinner schnell selbst zubereitet.



rechts: Der Indoor-Pool im Adina Hotel Munich sorgt für viel Entspannung und Erholung.



unten: Im Adina Hotel Dusseldorf stehen erstmalig sogar Coworking-Spaces zur Verfügung.



Eine Rückkehr zu
russischem Gas?
Unwahrscheinlich.
Energieproduzenten
sind daher gerade
sehr gefragt, beson-
ders, wenn sie in
erneuerbare Energien
investieren



2023

Krieg, Pandemie und eine drohende Rezession haben die Wirtschaft zuletzt kräftig durchgeschüttelt. Welche **Branchen** könnten von der allgemeinen Gemengelage im neuen Jahr profitieren – und für wen wird es womöglich weiter bergab gehen? **Ein Ausblick.**

TEXT: ANNE HÜNNINGHAUS

Es ist noch nicht lange her, dass die Tech-Branche an der Börse immer neue Rekorde schrieb und die Menschen viel Geld für Büro- und Gartenmöbel ausgaben, um ihr Zuhause pandemiefest zu machen. Doch dann kam 2022 – und die Karten wurden neu gemischt. Als solide geltende Softwareriesen gerieten ins Schlingern, dafür erlebten verpönte Sektoren wie die Rüstung eine Renaissance. Wie wird es in diesem Jahr weitergehen?

Für diese Branchen wird es 2023 schwierig:

1. REISEBRANCHE

Die Lufthansa rechnet mit einer wachsenden Nachfrage im Verlauf

des Winters. Steigende Preise und die drohende Rezession sprechen jedoch gegen allzu viel Optimismus. „Die angestaute Nachfrage könnte sich spätestens in der zweiten Jahreshälfte schnell abbauen“, sagt **Philipp Klöckner** (42), Wirtschaftsexperte und Host des „Doppelgänger Tech Talks“. Geschäfts- und Privatreisen sind bei finanzieller Schieflage am ehesten verzichtbar.

Und bei den Unterkünften? Anbieter von Ferienwohnungen und Plattformen wie Airbnb stünden besser da als die klassische Hotellerie, meint Klöckner, obwohl sich das Wachstum des Onlineportals zuletzt abgeschwächt habe. Hier könnte 2023 eine Katerstimmung einsetzen, weil an die exzellenten Zahlen der Vorjahre nicht mehr angeknüpft werden könne, schätzt er. In der Hotellerie und Gastro-

nomie könnte es noch schlechter laufen. „Die Branche leidet enorm unter den hohen Kosten für Energie und dem Mangel an Personal“, sagt **Simone Menne** (62), Aufsichtsrätin in verschiedenen Unternehmen. Die Übernachtungspreise sind zuletzt massiv gestiegen – das können und wollen sich in der Inflation viele Reisende nicht leisten.

2. E-COMMERCE

Im E-Commerce ist die Katerstimmung schon längst ausgebrochen. „Verbraucher:innen überlegen sich genau, ob sie sich jetzt neue Schuhe liefern lassen“, sagt Simone Menne. Die Wachstumsraten flachten zuletzt schon deutlich ab, die Einkaufslust aus Pandemiezeiten ist vorbei. Der Shopping-Index von Salesforce bestätigt: Die Umsätze im digitalen Handel ►

sind in Deutschland 2022 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum in jedem Quartal gesunken. Laut dem E-Commerce-Branchenverband liegen die Umsatzrückgänge in den Bereichen DIY und Blumen, Schmuck und Uhren sowie Schuhe jeweils bei mehr als 20 Prozent, bei Bekleidung sind es 15 Prozent. Darunter leidet etwa der Versandhändler Zalando, der 2022 zum ersten Mal schrumpfende Umsätze verzeichnete. Ein weiteres Indiz für den Negativtrend: Viele Händler und Hersteller haben sich in der Hoffnung auf ein weiteres Boomjahr ihre Lager vollgestopft. Um sie zu leeren, muss nun mit hohen Rabatten verkauft werden. Auch Kündigungswellen, etwa bei Amazon und dem kanadischen E-Commerce-Cloudanbieter Shopify, verheißen nichts Gutes.

3. FINTECHS

Bei vielen Fintechs aus dem B2C-Bereich ist die 2020er-Party vorbei. In der Inflation überschulden sich immer mehr Menschen, Zahlungsanbieter wie das gefeierte Einhorn Klarna verloren rapide an Wert. Das Geschäftsmodell „Buy now, pay later“ birgt enorme Risiken, wenn in der Rezession Konsument:innen finanziell überfordert sind und ihre Kredite nicht begleichen können.

Für diese Branchen sieht es 2023 rosiger aus:

1. ENERGIE

Eine Rückkehr zu russischem Gas erscheint in jederlei Hinsicht als



Simone Menne Die 62-Jährige war CFO der Lufthansa AG und in der Unternehmensleitung von Boehringer Ingelheim für den Unternehmensbereich Finanzen zuständig. Menne ist mehrfache Aufsichtsrätin, etwa bei Henkel, der Deutschen Post und Russell Reynolds. Sie betreibt in Kiel eine Kunstgalerie



Philipp Klöckner Der 42-Jährige war bis 2011 als Inhouse-SEO, Produktmanager und CMO bei Idealo.de tätig. Später arbeitete er bei Rocket Internet. Er hat an über 100 Startups mitgewirkt. Gemeinsam mit Philipp Glöckler betreibt er den Podcast „Doppelgänger Tech Talk“. www.doppelgaenger.io

2023 könnte ein gutes Jahr für Health-Techs werden. Corona hat der Digitalisierung der Branche einen Schub verpasst.

äußerst unwahrscheinlich. Energieproduzenten sind daher sehr gefragt, besonders, wenn sie in erneuerbare Energien investieren. Ein weiterer Auftrieb für die Solarbranche ist wahrscheinlich. „In Deutschland ist Solar ein erprobtes Modell“, meint Philipp Klöckner.

Schon jetzt verzeichnen aber auch die großen Energiekonzerne üppige Gewinne. Ölkonzerne wie Shell und Totalenergies erwirtschafteten zuletzt Bilderbuchsummen, auch Stromproduzenten wie Eon und RWE stehen sehr gut da.

2. RÜSTUNG UND VERTEIDIGUNG

Ähnliches gilt für die Rüstungs- und Verteidigungsindustrie, die vielen nachhaltigen Investor:innen als Schmuttelkind gilt. Der Krieg in Europa hat den Blick auf Rheinmetall und Co. jedoch verändert. „Auch junge Player wie das Drohnen-Startup Quantum-Systems sind auf dem Vormarsch“, beobachtet Podcaster Klöckner. Deutschland wird 2023 voraussichtlich weitere Waffen und Abwehrsysteme an die Ukraine liefern und mit Blick auf die erhöhten Verteidigungsbudgets auch selbst aufrüsten – was nötig ist, da die Munitionsvorräte der Bundeswehr mangelhaft sind.

Simone Menne sieht zusätzlich Chancen in der Nato. „Die Amerikaner haben in ihrem Defence Act noch einmal weitere Investitionen bekräftigt und werden 2023 darauf pochen, dass auch die anderen Nato-Mitglieder ihre diesbezüglichen Versprechen einhalten.“

3. CYBERSECURITY

Mindestens genauso wichtig wird Verteidigung im Cyberspace. 2021 waren mehrere deutsche Konzerne, darunter Continental und Aurubis, Opfer von Hackerattacken. „Bei

Cybersecurity spart deswegen keiner“, erklärt Wirtschaftsexperte Philipp Klöckner.

Zudem kann von einer Sättigung hier noch keine Rede sein. Gemessen an den Gesamt-IT-Ausgaben sind die Investitionen in Schutzprogramme und Weiterbildungen zum Thema noch sehr niedrig. „Hier gibt es definitiv einen Sog vonseiten des Markts“, bescheinigt Klöckner.

In diesen Branchen herrscht 2023 Ungewissheit:

1. HEALTH

Corona hat das Gesundheitsbewusstsein der Menschen erhöht und auch der Digitalisierung der Health-Branche einen Schub verpasst. Philipp Klöckner rechnet deshalb damit, dass 2023 für deutsche Health-Techs ein gutes Jahr werden könnte. „Auch hierzulande werden wahrscheinlich moderne Gesundheitslösungen auf Interesse stoßen“, schätzt er. Zumal strenge Regularien im Verlauf der Pandemie gelockert wurden, Stichwort digitale Sprechstunde.

Simone Menne teilt den Optimismus nicht ganz, dass im E-Health-Bereich bereits große Offenheit für Innovationen bestehe. „Es gibt ja nicht einmal Fortschritte bei der digitalen Patientenakte“, bemängelt sie. Mit Blick auf die Pharmabranche müssten große Unternehmen wie Johnson & Johnson oder Roche derweil befürchten, dass sie in Deutschland zur Kasse gebeten werden, um Defizite in unseren Sozialkassen auszugleichen. So ist geplant, dass die Pharmaindustrie ab 2023 einen erhöhten Herstellerabschlag insbesondere für patentgeschützte Arzneimittel leisten soll. Hier kommt es auf weitere politische Entscheidungen an.



Steigende Zinsen, Energiekrise, Baumittelknappheit, Fachkräftemangel: Wie es mit der Bau- und Immobilienbranche weitergeht? Selbst für Expert:innen ist das schwer vorherzusagen

2. BAU UND IMMOBILIEN

Erratisch geht es derzeit auch in der Bau- und Immobilienbranche zu. „Beim klimaneutralen Bauen wird es Fortschritte geben“, prognostiziert Klöckner. Nach dem Willen der EU sollen schließlich ab 2030 nur noch klimaneutrale Wohnhäuser gebaut werden. Für bereits existierende Häuser und Wohnungen sollen zudem Mindestnormen für die Energieeffizienz gesetzt werden. Auf dem Immobilienmarkt bietet sich insgesamt ein gemischtes Bild. „Wir können von Zinssteigerungen bis zu fünf Prozent ausgehen“, so Klöckners Einschätzung. „Wer sich in den vergangenen Jahren keine

Wohnung finanzieren konnte, wird 2023 erst recht nicht die Mittel dafür haben.“

Bei Bestandsgebäuden müsste es angesichts der Energiekrise eigentlich Investitionen in Form von besserer Isolierung und dem Umrüsten auf Smartbuildings geben, glaubt Aufsichtsrätin Simone Menne. Zwar hatte es zuletzt immer wieder Förderstopps gegeben, von Januar an soll aber ein neues Förderprogramm für nachhaltige Neubauten stehen. „Andererseits ist die Lage im Bausektor prekär, weil das Material teils knapp wird – das Personal erst recht“, so Menne. Es kann also in beide Richtungen gehen. ■

Was ist Nachhaltigkeit?

Der Begriff hat sich zu einem Buzzword entwickelt. Eine einfache Definition? Fehlanzeige. Unser Kolumnist **Michael Fritz** erklärt, worauf es ankommt.

Ich darf schon eine Weile in dieser Kolumne meine Gedanken und Erfahrungen zur Nachhaltigkeit niederschreiben. Das ist krass und ein Privileg. Aber jetzt mal Real Talk: Nachhaltigkeit ist ein Buzzword geworden und wird in jeglichem Kontext verwendet. Es gibt keine einfache Definition. Sie kann ein gesamtheitlicher Ansatz sein oder nur in bestimmten Bereichen erfüllt werden. Mir geht es nicht darum, eine wissenschaftliche Analyse durchzuführen, sondern um eine Einordnung. Sie ist, auch für mich, ein emotionales Thema. Aber welche Gesichtspunkte finden sich in einem ganzheitlichen Nachhaltigkeits-Case wieder? Für mich geht's um vier Faktoren: ökonomisch, ökologisch, sozial und kulturell.

Wirtschaftlich betrachtet: Für mich simpel zu beantworten, denn wenn etwas ökonomisch nicht nachhaltig ist, existiert es nicht lange. Viva con Agua ist nicht auf Gewinn-, sondern auf Impactmaximierung ausgelegt. Alle für Wasser – Wasser für alle. Gleichzeitig beinhaltet es eine Struktur und ein Konzept, sodass es langfristig und nachhaltig in unserem Wirtschaftssystem existieren kann und parallel gemeinwohlorientiert ist.

Wie sieht's mit ökologischer Nachhaltigkeit aus? Ich habe zwei kleine Kids, und ich wünsche mir, dass wir unsere Kindergeneration nicht mit den Problemen der Zu-

„Ich möchte meine Kinder nicht mit den Problemen der Zukunft allein lassen.“

kunft allein lassen. Wir versuchen, uns ökologisch nachhaltig zu verhalten, aber auch ich treffe mal ökologisch weniger nachhaltige Entscheidungen. Früher wollte ich bei allen Projekten dabei sein und hinfliegen. Ökologisch fragwürdig, inhaltlich damals für mich richtig. Jetzt brauche ich nicht mehr nach Uganda zu unseren Projekten zu reisen. Mit Viva con Agua Uganda gibt es einen eigenständigen Verein, der die Projekte vor Ort umsetzt.



Das ist auch aus anderer Perspektive ein wichtiger Schritt, denn die Menschen vor Ort können besser einschätzen, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollten, als ein weißer Cis-Mann, der ich nun einmal bin. Sie haben Kontakte zu lokalen Behörden und sind in die Struktur des Landes eingebunden. Hier spielt also auch kulturelle Nachhaltigkeit eine Rolle. Es geht nicht darum, dass wir in ein Land kommen und sagen: „Wir machen das so und nicht anders.“ Es geht darum, gemeinsam lokale Lösungen zu finden, die von den Menschen dort mitentwickelt und nachhaltig sowie langfristig umgesetzt werden können.

Aber alles was Viva con Agua je gemacht hat, zahlt immer auf eine soziale Nachhaltigkeit ein. Der Einsatz für einen Ausgleich von Ressourcen, die auf der Welt nicht fair verteilt sind. Allen Menschen Zugang zu sauberem Trinkwasser zu ermöglichen. Alles, was Viva con Agua und damit auch ich in den letzten 17 Jahren gemacht haben, hat immer auf diesen Wertstrom eingezahlt. ■

MICHAEL FRITZ (39) ist Mitgründer von Viva con Agua, einer internationalen Organisation, die sich weltweit für den Zugang zu sauberem Trinkwasser einsetzt. Er ist aber vor allem Konzeptionsaktivist und der Meinung: Etwas zu gründen, das keinen gesellschaftlichen Mehrwert hat, ergibt in der heutigen Zeit keinen Sinn mehr. www.vivaconagua.org

KARRIERE



„Neugier ist eine gute Haltung, denn
sie ist nicht wertend.“

*Sabia Schwarzer, Kommunikationschefin bei Merck, in
„Offen und direkt“, S.54*

Offen und direkt

Ein Kollege attestierte ihr einst ein „Rückgrat aus Titan“. **Sabia Schwarzer** (52) gilt als authentische Managerin – den „Konzernsprech“, der einem in Führungsetagen oft begegnet, bekommt man von ihr nicht. Die Head of Global Communications von Merck über die Frage, wie mutig gute Kommunikation heute sein muss.

INTERVIEW: SUSANNA RIETHMÜLLER

Frau Schwarzer, gibt es eine Formel für richtig gute Unternehmenskommunikation?

Leider nein (*lacht*). Wir haben Standards, die sich bewährt haben in der Vergangenheit. Aber vor allem diese Kommunikationsformate, die möglichst breit gestreut sind, sind heute irrelevant. Weniger ist mehr! Man muss gezielter kommunizieren, um durchzudringen – und personalisiert.

Ist Unternehmenskommunikation in der heutigen Zeit wichtiger als je zuvor?

Sie war immer schon sehr wichtig. Die Frage ist, ob die Unternehmen ihr immer so viel Wichtigkeit beimessen haben. Was aber definitiv relevanter geworden ist: dass Kommunikation authentisch sein muss. Denn wie ein Unternehmen wahrgenommen wird, hängt heute mit der Art und Weise zusammen, wie es Haltung zeigt. Und wie das nach außen sichtbar wird.

MITARBEIT: ANGELIKA ZAHN; FOTOS: SIMEON LERCH

Eine Haltung haben
– das sei das Wichtigste
in der modernen
Kommunikation,
sagt Sabia Schwarzer



„Ich bin jetzt in einem Unternehmen, in dem Wissenschaftler:innen arbeiten – da steht Neugier im Vordergrund. Das ist eine gute Haltung, denn Neugier ist nicht wertend.“

Merck-Vorstand Kai Beckmann sagte im vergangenen September in einem Interview, dass es trotz Gaskrise bei Ihnen keine Kurzarbeit geben werde. Wen möchten Sie mit so einer Botschaft erreichen: die Öffentlichkeit oder vor allem die Mitarbeitenden?

In meinen Augen gibt es keinen Unterschied zwischen interner und externer Kommunikation. Mitarbeiter:innen gehen nach Hause und erzählen ihren Familien, was der Chef gesagt hat oder für was das Unternehmen steht. Das ist auch Community-Building. Deshalb ist es für mich wichtig, unsere Mitarbeitenden als Botschafter:innen zu sehen. Neulich habe ich einem Kollegen von einem anderen Unternehmen sogar vorgeschlagen, das Intranet abzuschaffen. Oder es zumindest komplett neu zu denken.

Wenn es keine Formel für gute Kommunikation an sich gibt: Haben Sie denn eine für Krisenkommunikation?

Wenn man schlechte Nachrichten überbringen muss: immer die Karten auf den Tisch legen. Also transparent machen, warum dieser Schritt notwendig ist. Immer das große Ganze erklären, auch wenn es den Einzelnen in dem Moment nicht hilft. Und ehrlich zuhören. Was sind die Nöte? Anerkennen, dass es eine schwierige Situation ist, und nicht versuchen, zu beschwich-

tigen. Reception is reality – das, was das Gegenüber hört und empfindet, ist in dem Moment die Realität.

Sie machen seit fast 30 Jahren Kommunikation – damals gab es noch kein Internet, geschweige denn Social Media. Vermissen Sie diese ruhigen Zeiten manchmal?

Ich bin generell niemand, der der Vergangenheit nachhängt. Im Gegenteil, ich liebe die Tatsache, dass ich mir heute über jedes Thema Wissen aneignen und mich mit Leuten auf der ganzen Welt vernetzen kann, während ich im Bus fahre. Das finde

SABIA SCHWARZER

ist seit Anfang 2022 Kommunikationschefin des Dax-Konzerns Merck, eines Wissenschafts- und Technologieunternehmens. Zuvor war sie 25 Jahre lang für die Allianz tätig, zuletzt als Global Head of Communications and Corporate Responsibility. Schwarzer ist ausgebildete Journalistin, ihre Karriere begann sie bei der Deutschen Welle. Sie hat drei Kinder und hat auf drei Kontinenten gelebt und gearbeitet. Inzwischen wohnt sie mit ihrer Familie in Frankreich.

ich cool! Ich würde nie zurückgehen wollen in diese Zeit, in der alles so mühsam war und jede Recherche riesigen Aufwand bedeutet hat.

Durch das Internet ist aber nicht nur alles schneller geworden, sondern auch vieles oberflächlicher.

Deshalb glaube ich, dass es eine Gegenbewegung geben wird. Und viele, auch junge Menschen, aus den sozialen Medien, wie wir sie jetzt leben, aussteigen werden. Weil das auf Dauer ganz schön anstrengend ist.

Sie sagen, dass gute Kommunikation heute Haltung brauche und Persönlichkeit. Insgesamt ist die Kommunikation von Unternehmen aber vorsichtiger geworden – alle haben Angst vor einem Shitstorm. Zu wie viel Offenheit, Mut und Haltung dürfen Sie Ihren Mitarbeitenden raten?

Ich bin jetzt in einem Unternehmen, in dem Wissenschaftler:innen arbeiten – da steht Neugier im Vordergrund. Das ist eine gute Haltung, denn Neugier ist nicht wertend. Ich habe hier weniger Ängstlichkeit vorgefunden als anderswo. Grundsätzlich glaube ich: Wenn es keine öffentliche Debatte mehr geben kann, dann sind wir in einer Welt angekommen, die irrelevant ist.

Sie selbst kommunizieren sehr direkt und scheinen keine Angst vor dem Anecken zu haben. Im August 2020 haben Sie beispielsweise einen Text dazu veröffentlicht, wie die Karrieren von Frauen unter der Pandemie leiden. Sie haben klar auch den Frauen einen Teil der Verantwortung zugewiesen, was eine Gegenposition zum Common Sense war. Das hatte durchaus Potenzial für Gegenwind. Haben Sie sich darüber



Als Kommunikationschefin von Merck ist Sabia Schwarzer für rund 58.000 Mitarbeitende verantwortlich. Der Konzern hatte im Jahr 2021 einen Umsatz von rund 19,7 Milliarden Euro

vorher Gedanken gemacht: Wie reagiere ich, wenn ...?

Nein, denn ich sehe das entspannt. Was da kommt, kommt. Ich habe aber auch kein Problem damit, zuzugeben, dass ich mich getäuscht habe. Ihr habt bessere Argumente? Das finde ich spannend, und wenn ich merke, dass ich mich geirrt habe, räume ich das ein. Ich möchte authentisch sein und die Dinge so erklären, wie ich sie sehe. Und ich möchte mich gern streiten. Das ist in Deutschland sehr schwierig, hier mag man das ja nicht so gern. Ich komme aus einer großen Familie. Für mich bedeutet Streiten nicht: „Ich mag dich nicht.“ Sondern: „Du

bist mir wichtig genug, dass ich mich mit dir auseinandersetze.“

Gibt es das: typisch deutsche Kommunikation?

Ja, durchaus. Wenn ich an typisch deutsche Kommunikation denke, fallen mir aber als Erstes positive Attribute ein, zum Beispiel Verbindlichkeit und Verlässlichkeit. Aber dann eben auch Ängstlichkeit.

Was auffällt: Sie erzählen auch offen Privates, von sich und Ihrer Familie. Bereits nach einer kurzen Internetrecherche wusste ich zum Beispiel, dass bei Ihnen im Wohnzimmer ein Trampolin

steht, dass Ihre Großmutter aus ihrer Heimat Indien nach Pakistan fliehen musste – und dass Ihre Tochter einmal aus Versehen „Herr der Ringe“ geguckt hat, als sie drei Jahre alt war ...

(lacht) Ja, da ist meinem Mann etwas durchgerutscht zu Hause. Warum erzähle ich so was? Weil es viel darüber verrät, wie ich die wurde, die ich bin – auch als Managerin.

Wie hat der „Herr der Ringe“-Zwischenfall Sie zu einer besseren Managerin gemacht?

Wenn Sie mich fragen, wie ich es als Führungskraft gelernt habe, loszulassen, kann ich Ihnen the- ▶

oretisch erzählen, was in unzähligen Führungskräfte-Ratgebern zu lesen ist. Oder ich erzähle Ihnen aus meinem Leben. Von dem Moment, in dem ich das *wirklich* gelernt habe. Nämlich als ich nach Hause kam, mein Mann mit unseren Kindern allein gewesen war und meine kleinste Tochter einen Film mitgeguckt hatte, für den sie eigentlich viel zu jung war. Das ist, was ich vermitteln möchte: „Ich habe das schon erlebt, ich musste da auch mal durch.“

Wollen Sie bewusst ein Vorbild sein – als Frau, die mit drei Kindern Karriere gemacht hat? Die aus einer Familie mit Einwanderungsgeschichte kommt und großen Erfolg hat?

Gar nicht, weil ich mich nicht als besonders ansehe. Ich kenne kaum Frauen, die nicht irgendwelche Hürden überwinden mussten. Was mich am Vorbildsein stört, ist, dass oft suggeriert wird: „Das habe ich geschafft – also könnt ihr es auch.“ Denn ich hätte das niemals hinbekommen, wenn ich nicht so viele Menschen gehabt hätte, die mich unterstützt haben und es weiterhin täglich tun.

Ihre Chefin Belén Garijo ist die erste alleinige Vorstandsvorsitzende im Dax. Ein Umstand, über den zu Garijos Start viel berichtet wurde. Sind Sie als Kommunikationschefin einfach nur dankbar über diesen Kommunikationsanlass – oder achten Sie darauf, dass nicht zu viel zum Thema „die erste Frau“ berichtet wird?

Als ich zu Merck kam, haben schon weniger Journalist:innen nach diesem Frauenthema gefragt. Und mittlerweile passiert es gar nicht mehr, weil wir aktuell größere Themen haben, über die gesprochen werden

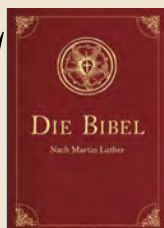
3 Dinge, die Sabia Schwarzer inspirieren

1



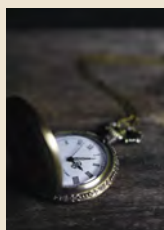
Mein Garten. Er ist immer in Bewegung, resilient, farbenfroh und manchmal überraschend. Woher kommt plötzlich der Granatapfelbaum? Für mich eine Oase der Ruhe.

2



Die beste Liebesgeschichte der Welt. Von Triumph und Niederlagen, von Hoffnung und Not – und über allem ein treuer und manchmal unverständlicher Gott, der für jeden Menschen einen Purpose hat.

3



Alte Menschen. Ihre Lebensgeschichten könnte sich der beste Autor nicht ausdenken. Sie schauen mit Gelassenheit auf das, was war, und mit Zuversicht auf das, was kommt.

„Für mich bedeutet Streiten nicht: ‚Ich mag dich nicht.‘ Sondern: ‚Du bist mir wichtig genug, dass ich mich mit dir auseinandersetze.“

muss. Belén ist in erster Linie Vorsitzende der Geschäftsleitung und in zweiter Linie Frau. Wenn man ihr persönliches Umfeld anschaut und sieht, wen sie fördert, ist ihre Haltung aber sehr klar. Gerade haben wir zum Beispiel eine neue Chief Human Resources Officer eingestellt, Khadija Ben Hammada. Sie ist jung, international erfahren und hat gerade ein Baby bekommen. Da braucht es keine lauten Worte.

Aber gerade eine solche Personalle könnte man andererseits doch offensiv kommunizieren, weil sie Vorbildcharakter hat.

Ja, und deshalb finde ich es auch wichtig, das zu erwähnen. Übrigens immer mit dem Hinweis, dass auch Khadija keine Superfrau ist. Stillen Sie mal ein Baby, schlafen nachts nicht und haben dann auch noch beruflich tausend Themen! Aber Belén traut sich, diese junge Mutter einzustellen. Weil sie eine Perspektive mitbringt, die wichtig ist und die inspirieren kann. Gleichzeitig nervt es mich total, wenn es als Thema immer so nach vorn gestellt wird, wenn eine Frau an die Spitze kommt. Das ist doch nicht die Meldung! Da wünsche ich mir inzwischen viel mehr Selbstverständlichkeit. ■



Up-to-date und zukunftstauglich: So leben wir HR



„Meine Arbeit hier ist immer up-to-date! Das natürliche Verständnis für HR-Produkte gehört bei softgarden zur Tagesordnung.“

Theresa Zschieschow (32) ist Head of People bei dem Berliner HR-Techunternehmen softgarden

Seit Ende 2021 arbeite ich für softgarden, einem stetig wachsenden Unternehmen in der HR-Recruitingindustrie mit 150 Mitarbeitenden. Ich habe hier genau das gefunden, was ich bei einem modernen Arbeitgeber suche: Wir sind hochprofessionell mit einer ausgesprochen menschlichen Geschäftsführung und einer etablierten Vertrauenskultur. Das habe ich bislang noch bei keinem anderen Arbeitgeber erlebt. Vor allem spannend ist: Meine Arbeit hier ist immer up-to-date! Denn als Leiterin der HR-Abteilung bin ich genau die Zielgruppe unserer Produkte. Das natürliche Verständnis für HR-Prozesse gehört bei softgarden zur Tagesordnung. Mein Job der Zukunft sieht so aus: Unsere repräsentativen Umfragen geben mir Einblicke zum aktuellen Bewerberverhalten und unsere Produkte liefern mir die op-

timalen Prozesse im Recruiting. So kann ich auch im hart umkämpften IT-Markt Talente für uns gewinnen. Doch zukunftstauglich sind wir als Arbeitgeber nur, wenn wir unseren Mitarbeitenden ein Arbeitsumfeld liefern, in dem sie zufrieden sind. Aus internen Kulturbefragungen wissen wir, dass unsere Mitarbeitenden die Faktoren Vertrauen und Selbstbestimmtheit besonders schätzen. Wir sind als IT-Player stark männlich dominiert, aber fördern natürlich alle Talente: Wir haben weibliche Führungskräfte in Marketing, Finance und HR. Unsere Media Sales-Leiterin führt erfolgreich ein überwiegend männliches Team. Wir sind dran, die Dinge positiv zu verändern. Nur kontinuierliche Verbesserungen sichern die Zukunft der Arbeit.



Fehlerkultur, flache Hierarchien, klare Kommunikation – alles wichtig fürs Business. In der Luftfahrt ist das unter Umständen sogar überlebenswichtig

Fly the Aircraft

... ist die Regel Nummer eins für **Pilot:innen**:
Egal, was passiert – der Fokus liegt darauf, dass das Flugzeug nicht abstürzt.
Auch sonst kann man aus der Luftfahrt einiges über Leadership lernen. Zum Beispiel, wie man mit Krisen umgeht und Ziele priorisiert.

TEXT: JULIANE FUNKE

Eigentlich war jahrelang alles geklärt“, sagt **Dr. Jürgen Althans** (72), als Unternehmensberater und Businesscoach auf Personalentwicklung, Marketing sowie Unternehmensführung spezialisiert. Der gelernte Betriebswirt war 25 Jahre lang als Verlagsleiter und -geschäftsführer beim Verlag Gruner+Jahr tätig und fliegt seit 40 Jahren mit Privatpilotenlizenz selbst. „Vorn links saß der Kapitän oder die Kapitänin. Wusste alles, konnte alles, hatte immer recht. Fertig.“ Dann kam es in den 70er-Jahren zu mehreren spektakulären Flugzeugunfällen, die die gesamte Luftfahrtindustrie zum Umdenken brachten. „Es wurde erkannt, wie wichtig der Human Factor ist und dass es im Cockpit eben auch menschelt.“ Mittlerweile sei der Einbezug der menschlichen Faktoren eine der Stärken der Luftfahrt, wovon sich viele andere Branchen etwas abschauen könnten.

Als Personalentwickler sieht Althans auch beruflich immer wieder Berührungspunkte zu den Grundwerten der Luftfahrt. Mit seinem Workshop-Programm „Fly the Aircraft“ zeigt er, was wir „Erdlinge“ von Pilot:innen lernen können. Dabei kommt es auf diese sechs Punkte an.

1. Ziele priorisieren

Die erste Pilot:innen-Regel lautet: „Fliege das Flugzeug!“ Was sie lehrt? Fokussierung. In einer Krisensituation gibt es viele Dinge, die unsere Aufmerksamkeit fordern. Doch am wichtigsten ist das Geschäft selbst. Läuft das Unternehmen nicht mehr, werden alle anderen Probleme plötzlich egal. Es ist also existenziell, Unternehmensziele zu priorisieren, sich

auf sie zu fokussieren und sicherzustellen, dass das Flugzeug fliegt, bevor man sich um alle anderen Belange kümmert.

2. Krisenpläne vorbereiten

Für Notfallsituationen gibt es in der Luftfahrt detaillierte Krisenpläne. Diese Strategie lässt sich auf jedes Unternehmen übertragen. Zum Beispiel folgende Szenarien: Was macht eine Redaktion, wenn die Druckerei schließt? Was macht ein Startup, wenn es bei Instagram einen Shitstorm abbekommt? Wer sich vorher mit potenziellen Krisen befasst, behält in der Situation selbst einen klaren Kopf und kann sich darauf konzentrieren, dass der Flieger in der Luft bleibt.

3. Fehlerkultur leben

Wenn die Luftfahrt eine Stärke hat, dann ist es ihre gesunde Fehlerkultur. Nach jedem Flug werden sicherheitsrelevante Vorkommnisse anonym übermittelt. Statt „Wer ist schuld?“ stehen im Zentrum die Fragen „Was ist passiert?“, „Wie waren die Umstände?“ und „Wie kann der Fehler in Zukunft vermieden werden?“. Auch wenn viele Unternehmen über sich selbst sagen würden, dass sie eine gute Fehlerkultur haben, trifft dies schätzungsweise auf die wenigsten zu. Offen über Fehler zu sprechen, aus ihnen zu lernen und diese Kultur zu leben, bedeutet eben auch Arbeit.

4. Hierarchien abflachen

Für einen sicheren Flug ist es wichtig, dass sich Pilot:innen, Co-Pilot:innen und die restliche Crew blind vertrauen können. Geht ein:e Pilot:in sicherheitsrelevanten Bedenken der Cockpitbesatzung nicht nach, kostet das schnell den Job. Eine abgeflachte Hierarchie, zum

Wer sich vorher mit potenziellen Krisen befasst, behält in der Situation einen klaren Kopf – und den Flieger in der Luft.

Beispiel durch Duzen bei vielen Airlines, sorgt für ein produktiveres Arbeitsklima. Die situative Entscheidungsgewalt der Führungskraft bleibt trotzdem bestehen.

5. Auf Debriefings setzen

Ein Briefing im Sinne von klaren Absprachen über Aufgaben, Ziele und Prozesse ist in jedem Beruf und Unternehmen wichtig. Lohnenswert ist aber auch die Einführung eines Debriefings. Nach jedem Flug – beziehungsweise nach Projekten im Unternehmen – wird ein Fazit gezogen: Was war gut? Was hätte besser laufen können? Woran lag es? So können Learnings formuliert und gleich umgesetzt werden.

6. Keine Missverständnisse

Das gilt sogar fürs Privatleben: Ursprung fast aller Probleme ist die falsche Kommunikation. In der Luftfahrt und in anderen Branchen, beispielsweise der Medizin, hat sich deshalb das „Read and read-back“-Verfahren etabliert: Das Gesagte wird von der adressierten Person wiederholt, sodass Missverständnisse im Keim erstickt werden. Zugegeben: Diese Art der Kommunikation erfordert in der Regel etwas Gewöhnung, führt dann aber schnell zu klaren Workflows. ■

Free your mind

Kann eine kleinere Garderobe zu mehr Persönlichkeit und damit zu mehr Selbstbewusstsein führen? Outfittery-Gründerin **Julia Bösch** ist davon überzeugt.

Ich weiß nicht, wie es euch geht, aber ich habe meine Sommergarderobe noch nie so spät in den Keller gebracht wie dieses Jahr. Der Klimawandel ist da und real – wir alle müssen etwas tun. Die Produktion der Textilindustrie ist für insgesamt zehn Prozent des globalen CO₂-Ausstoßes verantwortlich. Das heißt, wir haben in der Mode einen großen Hebel für Veränderung. Ich halte es deshalb wie Vivienne Westwood: „Buy less, choose well, make it last.“ Man könnte denken, ich sei als Unternehmerin in der Modebranche eine Verfechterin des häufigen Konsums. Das Gegenteil ist der Fall. In Deutschland wird ein Kleidungsstück durchschnittlich nur siebenmal getragen; 30 Prozent der Teile nie. Ich plädiere daher für gezieltes Kaufen und regelmäßiges Ausmisten. Weniger ist mehr.

Circularity is key

Meine oberste Regel, wenn es ums Kleidungskaufen geht: Für jedes neue Teil sortiere ich eins aus, stelle es auf einer Resale-Plattform ein oder spende es. Hört sich simpel an, aber so überlegt man doppelt, was man wirklich braucht und was nicht. Einen Circularity-Service testen wir auch bei Outfittery. Kund:innen können uns aussortierte Teile schicken, und wir kümmern uns um die Wiederverwertung. Was für den einen Menschen ein Wegwerfprodukt

„Was zählt, ist nicht der Kaufpreis, sondern der cost per wear.“

ist, kann für den anderen eine neue große Liebe sein. Second love eben.

Know your style

Eine nachhaltige Garderobe muss nicht schlicht sein. Meine Forever-Wardrobe besteht aus zehn Teilen. Darunter Basics wie eine dunkelblaue Hose, die ich zu jeder Gelegenheit trage – aber eben auch die Julia-typischen, ausgefallenen geschnittenen Oberteile. Wenn man eine nachhaltige Garderobe anstrebt, geht es nicht darum, Trends

zu folgen, sondern Teile zu finden, die man über Jahre liebt, weil sie einem stehen.

Be good, buy good

Keine neue, aber eine umso wichtigere Erkenntnis: Qualität lohnt sich. Wenn ich shoppe, zählt für mich nicht der reine Kaufpreis, sondern die Einheit „cost per wear“. Ich kalkuliere, wie oft und wie lange ich ein Teil anziehen werde und wie viel mich das auf einmal tragen heruntergerechnet kostet. Klingt nerdy? Mag sein, aber es schützt vor Fehlkäufen.

Wear it again

Wer sagt eigentlich, dass wir unsere Lieblingsoutfits nicht so oft tragen dürfen, wie wir wollen? Warum sollte ich diesen ultra coolen, perfekt sitzenden Hosenanzug, für den ich bei der Awardveranstaltung viele Komplimente bekam, nicht auch bei der Weihnachtsfeier ausführen? Die Meinung anderer sollte uns nun wirklich langsam egal sein. Viel wichtiger ist doch, dass wir strahlen, weil wir uns wohlfühlen. Und das können wir eben nur in Lieblingsoutfits. ■



JULIA BÖSCH (38) ist Mitgründerin und CEO von Outfittery. Sie vereint Expertinnenwissen über Personal Style, Tech und Entrepreneurship. In ihrer STRIVE-Kolumne teilt sie wegweisende Learnings, wertvolle Fehlritte und persönliche Erfahrungen.



Foto: Kiko Dionisio

WIE MAN SEINE SELBST- ZWEIFEL ÜBERWINDET

mit Manuel Cortez

15. Februar, 18:00-19:00 Uhr

Selbstzweifel und Ängste zu empfinden, ist völlig normal. Was aber, wenn sie zu einer spürbaren Belastung werden und uns im Alltag blockieren? Wie wir Zweifel und Ängste erkennen, aber vor allem mit welchen Methoden wir sie überwinden können, erklärt uns Schauspieler und Mentaltrainer Manuel Cortez.

Event verpasst? Kein Problem! Alle vergangenen Veranstaltungen können Sie als Jahresabonnent:in kostenlos nachschauen unter www.strive-magazine.de/aufzeichnungen

KOSTENLOSE
ANMELDUNG
FÜR STRIVE-
JAHRESABON-
NENT:INNEN

Inside HR

Hier verraten **Top-Personaler:innen**, worauf sie beim Recruiting wirklich achten. Diesmal: **Karin Maria Schertler**, Chief People & Culture Officer bei der Serviceplan Group.

Was darf in keinem Lebenslauf fehlen?

Ein gutes Motivationsschreiben, das kurz und aussagekräftig einen ersten Eindruck von der Persönlichkeit der Kandidat:in vermittelt. „Gut“ bedeutet in diesem Kontext: Transparenz darüber, was einen antreibt und was man in der Welt bewegen möchte. Der rote Faden der eigenen Ambition wird idealerweise sichtbar und nachvollziehbar.

Worauf achten Sie bei einem Vorstellungsgespräch als Erstes?

Ich achte sehr genau auf die Energie, die jemand ausstrahlt. Und ob jemand authentisch ist. Will die Kandidatin oder der Kandidat glaubwürdig etwas bewegen oder sind das alles einstudierte Texte?

Welche Fragen stellen Sie Bewerber:innen immer?

Was treibt dich an? Was gibt dir Energie? Was zieht dir Energie? Warum willst du genau zu uns?

Und was sollte jede:r Bewerber:in immer fragen?

Nach der Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten. Denn ein guter Match zwischen den eige-

„Man sieht sich immer zweimal... Beim Recruiting ist es deshalb wie beim Fußball: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.“

nen Werten und denen der neuen Organisation ist wichtig, um in seine Kraft zu kommen. Fachliche Skills kann man lernen. Bei einem Werte-Mismatch wird es deutlich herausfordernder. Dann die Frage nach der Vision und der Haltung des Arbeitgebers zu relevanten Themen. Und: die Frage nach einem Kennenlernen mit dem Team oder zumindest einigen Vertreter:innen.

Woran merken Sie sofort, dass ein:e Kandidat:in nicht passt? Wann gehen die Warnlampen an?

Die Warnlampen gehen an, wenn sich Widersprüche im Verlauf des Gesprächs herauskristallisieren oder wenn sich einfach kein guter Gesprächsfluss entwickeln will. Ge-

rade für Jobs in People-Business-Branchen ist das immer ein Anlass, genauer hinzuschauen.

Wie wichtig sind Ihnen klassische Kennzeichen wie gute Noten, Referenzen, Elite-Abschlüsse?

Bei Berufseinsteiger:innen spielen sie eine deutlich wichtigere Rolle als bei erfahreneren Bewerber:innen. Je mehr Berufserfahrung jemand mitbringt, desto mehr gewinnen Referenzen an Bedeutung. Das persönliche Gespräch ist jedoch entscheidender. Denn Persönlichkeits-skills sowie emotionale und soziale Intelligenz spielen eine immer wichtigere Rolle.

Womit überzeugt jemand, die/der zum Beispiel keine Referenzen hat?

Mit Leidenschaft, einer klaren Vision sowie Disziplin und Ausdauer, sich die Skills als Autodidakt erworben zu haben. Und mit der eigenen Persönlichkeit. Da mangelt es meist nicht an Referenzen.

Welche geheimen Codes gibt es zwischen Personaler:innen etwa in Zeugnissen wirklich?

Zeugnisse sind so eine Sache. Wenn, dann sind sie nur einer von vielen Puzzlesteinen, die ein Gesamtbild ergeben.



Karin Maria Schertler (54) ist seit über 15 Jahren bei der Serviceplan Group. Seit November 2022 ist sie Personalchefin der Agenturgruppe. Zuvor war sie General Manager und Head of Transformation and Organisational Effectiveness. In ihrer jetzigen Rolle als Chief People & Culture Officer sind ihre Schwerpunkte die globale Digitalisierung aller Personalprozesse und das Thema New Work

Wie sagen Sie ab – immer ehrlich? Oder verstecken Sie negatives Feedback hinter förmlichen Floskeln? Wenn ja, was bedeuten diese wirklich?

Wenn wir eine Absage erteilen, tun wir dies im Bewusstsein, dass man sich in unserer Branche immer zweimal – mindestens – sieht. Daher gilt es, auch diesen Prozess gut und auf Augenhöhe zu managen. Wenn wir absagen, liegt es ja daran, dass es (noch) nicht den Perfect Fit zwischen Kandidat:in und der vakanten Rolle gibt. Das kann in unserer schnelllebigen Welt morgen schon wieder anders aussehen. Somit ist

es im Recruiting wie beim Fußball: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.

Wie ehrlich sollten Bewerber:innen im Vorstellungsgespräch sein – und was besser verheimlichen?

Dinge, die einem wichtig sind für die eigene (Job-)Zufriedenheit, sollte man ansprechen. Auch wenn es bedeuten kann, dass es keinen Perfect Fit gibt. Ansonsten verlagert man mögliche Konflikte nur und tut sich und dem neuen Arbeitgeber keinen Gefallen. Je klarer Themen auf den Tisch kommen, desto leichter ist zu klären, ob sich beidseitig Lösungen finden lassen.

Und wie sagt man als Bewerberin oder Bewerber richtig ab – und zu welchem Zeitpunkt?

Sobald man sich sicher ist, dass man die Stelle nicht möchte. Was ein absolutes No-Go ist: absagen, wenn der unterschriebene Vertrag bereits beim neuen Arbeitgeber vorliegt.

Gibt es wirklich keine zweite Chance für den ersten Eindruck?

Doch, natürlich gibt es die. Wir sind ja keine Roboter. Manchmal braucht es auch einfach einen zweiten Anlauf, nachdem man darüber geschlafen hat. Und das gilt für beide Seiten. ■



1

INNOVATIV

Die TU München ist die beste Uni, die wir in Deutschland haben. 18 Nobelpreisträger sind aus ihr hervorgegangen. Die Uni legt Wert auf eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis

Welche Uni ist am besten?

An welcher Hochschule man studiert hat, ist für die spätere Karriere wichtiger denn je. Deutsche **Top-Universitäten** unterstützen ihre Studierenden dabei, die richtigen Netzwerke zu knüpfen und ein zukunftsweisendes Mindset zu entwickeln. Wir zeigen die besten Adressen für die Fächer Business, Tech, Marketing, Jura und Medizin.

TEXT: JULIANE FUNKE

Vor sich hinstudieren und dann mal entspannt auf sich zukommen lassen, was sich nach dem Abschluss beruflich ergibt? Diese Strategie scheint heute kaum noch Erfolg versprechend zu sein, denn die Jahre des Studiums sind wertvoll – Karrieren können hier bereits ins Rollen kommen. Manche Stu-

dierende können es kaum erwarten mit der Praxiserfahrung und gründen ihr erstes Startup, während sie noch eingeschrieben sind.

Und: Kontakte, die man während des Studiums geknüpft hat, halten häufig ein Berufsleben lang. Es ist diese prägende Lebensphase, dieser sogenannte Stallgeruch, die verbindet und ein besonderes Vertrauensverhältnis schafft. Was muss eine Hochschule also ►

Alumni der TU München



Julia Davin Die Ingenieurin im Bereich KI ist Mitgründerin von Masterplan Engineering, einem Unternehmen, das sich auf die Implementierung von KI-basierter Software spezialisiert hat.



Hanno Renner Gemeinsam mit Roman Schumacher, Arseniy Vershinin und Ignaz Forstmeier gründete er 2015 das HR-Unternehmen Personio. Er ist CEO und unterstützt als Investor Tech-Gründer:innen.



Samantha Cristoforetti „Servus Minga!“, grüßte die ESA-Astronautin ihre Alma Mater von der ISS. Von 1996 bis 2001 hat Cristoforetti ihr Studium in Maschinenbau mit Schwerpunkt Luft- und Raumfahrt an der TUM absolviert.

mitbringen, um Studierende optimal auf eine erfolgreiche Zukunft vorzubereiten? Denn längst kommt es nicht mehr ausschließlich auf das Angebot der Kurse oder die Qualität der Vorlesungen an.

Aufschlussreich ist ein Blick auf die Bewertungskategorien internationaler Hochschulrankings. Eines der größten weltweit, das QS World University Ranking, inkludiert neben vielen weiteren Faktoren die Employer-Reputation: Potenzielle Arbeitgeber:innen werden gefragt, wie sie die jeweiligen Universitäten bewerten und ob sie Studierende dieser Institutionen einstellen würden. Die Times Higher Education World University Rankings betrachten unter anderem den Faktor Industry-Income. Im Ranking heißt es dazu: „A university’s ability to help industry with innovations, inventions and consultancy has become a core mission of the contemporary global academy.“

Es wird also immer wichtiger, schon während der akademischen Ausbildung die spätere Karriere mitzudenken und anzustoßen. Top-Universitäten beziehen praktische Arbeitserfahrung mit ein, denken fächerübergreifend und halten sich an zukunftsweisende Werte wie Innovation, Nachhaltigkeit und Diversität. Auch der Aspekt Netzwerk spielt eine wichtige Rolle. Gute Universitäten müssen sich heute darauf verstehen, Studierende früh mit potenziellen Arbeitgeber:innen, interessanten Persönlichkeiten sowie erfahrenen Alumni in einen Austausch zu bringen.

Wie die deutschen Top-Unis diese Anforderungen im Detail erfüllen, haben wir uns exemplarisch für die fünf relevanten Bereiche Tech, Marketing, Entrepreneurship, Medizin und Jura angeschaut.

01 TECH: TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Die TUM hat 2022 ein internationales Ranking-Tripel geholt und ist damit die beste Universität Deutschlands. Das Fächerspektrum der Exzellenzhochschule umfasst die Ingenieur-, Natur-, Sozial-, Wirtschafts- und Politikwissenschaften sowie Medizin und bietet 182 verschiedene Studiengänge.

Was macht die TUM besonders?

Sie zählt zu den renommiertesten Technischen Hochschulen und hat bisher 18 Nobelpreisträger hervorgebracht. Die TUM legt als „The Entrepreneurial University“ viel Wert auf unternehmerisches Denken und enge Verzahnung von Theorie und Praxis. Studierende werden über das Center for Digital Technology & Management beim Gründen unterstützt.

Neben der Uni:

München gilt als guter Ort für Menschen mit Gründungsambitionen. Dafür sorgt auch die universitätsnahe Einrichtung UnternehmerTUM, die 2002 von Susanne Klatten ins Leben gerufen wurde. Hier werden Gründende in allen Phasen unterstützt. Einen besonderen Stellenwert hat Female Entrepreneurship: UnternehmerTUM will mehr Frauen für die Tech-Startup-Szene gewinnen. Auch die TUM selbst unterstützt mit dem Netzwerk Women of TUM und den jährlich stattfindenden Women-of-TUM-Talks gezielt Frauen. Die geschäftsführende Vizepräsidentin für Talent-Management und Diversity, **Professorin Claudia Peus**, erklärt: „Es gibt eine ganze Reihe von konkreten Maßnahmen, mit denen wir



junge Frauen für technische Berufe gewinnen wollen. Besonders wichtig ist mir das Programm Mentor-Ing. Es unterstützt Studentinnen bei der Orientierung auf dem Arbeitsmarkt sowie der persönlichen und professionellen Entwicklung. Über 60 renommierte Unternehmen aus dem Raum München haben hierfür bereits Mentoren und Mentorinnen zur Verfügung gestellt.“ ▶

UNTERNEHMERISCH

An der privaten WHU, hier der Campus Düsseldorf, ist Gründen Trumpf: Von ihren Alumni wurden bereits 700 Startups aufgebaut. Neben dem Studium sind zahlreiche Initiativen auf Unternehmer:innen-Geist ausgelegt

Alumni der WHU



Robert Gentz An der WHU lernten sich Robert Gentz und David Schneider kennen und gründeten zusammen Zalando. Das Unternehmen ist heute die größte Modeplattform Europas.



Verena Hubertz 2013 machte sie ihren Master an der WHU, 2014 gründete sie „Kitchen Stories“. Heute ist sie Mitglied des Deutschen Bundestags und stellvertretende Vorsitzende der SPD-Bundestagsfraktion.



Oliver Samwer Der Unternehmer und Investor hat unter anderem Rocket Internet gegründet und die deutsche Digitalszene entscheidend geprägt.



TRADITIONSREICH

Das Marketing Center der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster bündelt Ressourcen und steht im ständigen Austausch mit anderen Instituten der Hochschule, um den Studierenden das bestmögliche Studium bieten zu können

Andere Top-Unis für Tech:

RWTH Aachen, TU Berlin, KIT Karlsruhe, Universität Stuttgart.
Mehr Informationen unter www.tum.de

02 BUSINESS:

WHU – OTTO BEISHEIM SCHOOL OF MANAGEMENT

Bei der WHU, die in Vallendar und Düsseldorf ansässig ist, handelt es sich um eine private und international führende Hochschule für Wirtschaft und Management. Die Studiengebühren betragen pro Semester 7.900 Euro. Es werden verschiedene Stipendien und Finanzierungsmöglichkeiten angeboten.

Alumni des MCM der Uni Münster



Kati Ernst Die Co-Founderin und CEO des Fem-Care-Startups Ooia war zwölf Jahre lang bei McKinsey, ist Keynote-Speakerin und hält den EU-Regio-Reach-Lehrstuhl 21/22 der Universitäten Münster und Twente in Enschede.



Mirko Caspar Der Marketingstrategie ist seit 2011 Geschäftsführer von Mister Spex und Gründer sowie Gesellschafter der Userlutions GmbH.



Jesko Perrey Der Senior Partner von McKinsey und globale Leiter der Marketing & Sales Practice hat zahlreiche Bücher und Artikel über Themen wie Wachstum, digitale Transformation und Branding geschrieben.

Was macht die WHU besonders?

Die Hochschule erzielt regelmäßig Top-Bewertungen in Hochschulrankings und steht für einen Entrepreneurial Spirit. Von WHU-Alumni wurden bereits mehr als 700 Startups gegründet, darunter Zalando, Rocket Internet, Flink und Hellofresh. Die enge Verzahnung von Theorie und Praxis und ein starkes Netzwerk tragen zu dieser hohen Gründungsquote bei. „Dass so viele unserer Alumni so erfolgreich gründen, kommt auch daher, dass die Studierenden hier am Campus und im Rahmen der verpflichtenden Praktika viele Möglichkeiten haben, in persönlichen Kontakt mit erfolgreichen Gründern und Gründerinnen zu kommen, sich mit ihnen auszutauschen und von ihnen zu lernen“, sagt Rektor **Prof. Dr. Markus Rudolf**.

Neben dem Studium:

Neben dem Studium sind viele Initiativen auf Unternehmer:innen-Geist und Netzwerken ausgelegt. Die The Idea-Lab – WHU Founder's Conference ist eine jährlich stattfindende, von Studierenden organisierte Konferenz rund um Startups und Innovation. Sens-Ability – The WHU Impact Summit ist eine Konferenz, die sich dem Thema Nachhaltigkeit verschreibt, und Euro-masters ist das größte Sportevent Europas für Business-Schools. Mit In Praxi hat die WHU außerdem eine starke Alumni-Vereinigung mit über 6.000 Ehemaligen.

Andere Top-Unis für Business:

TU München, Karlsruher Institut für Technologie, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, RWTH Aachen.

Mehr Infos unter www.whu.edu/de

03 MARKETING: DAS MCM DER UNIVERSITÄT MÜNSTER

Das Marketing Center (MCM) der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster besteht aus verschiedenen Lehrstühlen und Instituten mit unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten. Das Institut für Marketing, der Lehrstuhl für Marketing & Media und das Institut für wertbasiertes Marketing arbeiten eng zusammen; sie begreifen sich als Einheit.

Was macht das MCM besonders?

„Unsere Stärke ist, dass wir schon früh verstanden haben, dass wir nur zusammen wirklich stark sind. Wir bündeln unsere Ressourcen und stehen in ständigem Austausch,

um den Studierenden das bestmögliche Studium zu bieten“, sagt **Prof. Dr. Manfred Krafft**. Er selbst war zuvor vier Jahre lang Marketingprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management und hat deren unternehmerischen Geist und die praxisorientierte Lehre nach Münster mitgebracht. Die Brücke zwischen Forschung und Praxis sei in beide Richtungen wichtig, um relevant und aktuell zu bleiben. „So bekommen wir ein Gespür für die wichtigen Themen. Wir wissen, was Führungskräften unter den Nägeln brennt und sie nachts nicht schlafen lässt. Genau mit diesen Themen beschäftigen wir uns.“

Neben dem Studium:

Auch neben dem Studium hat das MCM der Universität Münster ▶

VISIONÄR

Die Bucerius Law School in Hamburg bietet ihren Studierenden einen großen Gestaltungsspielraum. Einen Numerus clausus gibt es nicht, die Bürokratie ist auf ein Minimum reduziert und das Lernumfeld familiär. In der Law Clinic üben Rechtsanwälte in spe für die Praxis: Sie beraten gemeinnützig



Alumni der Bucerius Law School



Ria Schröder Die FDP-Politikerin ist seit 2021 im Bundestag. Im Ausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung setzt sie sich für Aufstiegschancen und exzellente Bildung unabhängig vom Elternhaus ein.



Ronen Steinke Der Journalist und Autor ist rechtspolitischer Korrespondent der „Süddeutschen Zeitung“ und hat unter anderem das Buch „Vor dem Gesetz sind nicht alle gleich. Die neue Klassenjustiz“ (2022) geschrieben.



Ricarda Schelzke Die Rechtsanwältin und Fachanwältin für Strafrecht hat an der BLS studiert und promoviert. Sie ist Counsel bei Klinkert Rechtsanwälte und Mitglied im Ausschuss Verfassungsrecht (Deutscher Anwaltverein).



WELTBERÜHMT

Die Charité in Berlin zählt zu den forschungsintensivsten Einrichtungen Deutschlands. Weltweit eilt ihr der gute Ruf voraus, was auch an Persönlichkeiten wie Robert Koch, Paul Ehrlich und zahlreichen Nobelpreisträgern liegt

einiges zu bieten. Jährlich findet das Münsteraner Marketing-Symposium statt, das einen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis bietet. Es wird vom Marketing Alumni Münster e.V. organisiert, einem der größten fachspezifischen Alumni-Vereine Deutschlands. Als Talentförderung für herausragende Marketingstudierende gibt es den CEM – Circle of Excellence in Marketing, ein einjähriges Talentprogramm des MCM, der Universität zu Köln und der FU Berlin.

Andere Top-Unis für Marketing: Goethe-Universität Frankfurt, Universität Hamburg, Universität zu Köln, Universität Mannheim, LMU München.

Mehr Informationen unter www.marketingcenter.de

04 JURA: BUCERIUS LAW SCHOOL

Die 2000 gegründete Bucerius Law School in Hamburg ist Deutschlands erste private Hochschule für

Rechtswissenschaft. Im Studium wird man auf die Erste Prüfung (Erstes Staatsexamen) vorbereitet und erwirbt zusätzlich den Bachelor of Laws. Neben reinen Jura-Inhalten werden Zusatzzertifikate erworben, etwa im Rahmen einer Kooperation mit der WHU. Auch Vertiefungen in Tech, Fremdsprachen und Philosophie werden angeboten, um ein möglichst großes und praktisches Feld abzudecken. Die Studienbeiträge belaufen sich auf 4.700 Euro pro Trimester. Es gibt Stipendien.

Alumni der Charité Berlin



Petra Ritter Die Neurowissenschaftlerin ist Leiterin der Sektion Gehirnsimulation (CCM) der Charité. Sie erforscht das menschliche Gehirn und seine Erkrankungen anhand von Computersimulationen.



Stefan Verlohren Der Gynäkologe ist Experte für pränatale Diagnostik und Therapie. Er befasst sich intensiv mit der Grundlagenforschung und klinischen Versorgung von Schwangeren mit Hochdruckerkrankungen.



Nina Babel 1991 hatte sie ihr Studium der Humanmedizin begonnen, seitdem ist sie an der Charité tätig. Ihr Forschungsgebiet: Analyse von Immunantworten bei Patient:innen mit erblicher oder erworbener Immunschwäche.

Was macht die Bucerius Law School besonders?

Es gibt es keinen Numerus clausus, wie man ihn von staatlichen Universitäten kennt, sondern ein zweistufiges Auswahlverfahren. Durch die verschiedenen schriftlichen und mündlichen Aufgaben soll sichergestellt werden, dass die Bewerber:innen nicht nur durch schulische Leistungen, sondern auch durch ein breites Allgemeinwissen und die richtige Motivation überzeugen. Die Bucerius Law School wirbt damit, Bürokratie auf ein Minimum zu reduzieren, ein familiäres Lernumfeld zu kreieren und große Gestaltungsspielräume für Studierende und Lehrende zu bieten.

Neben dem Studium:

Zukunftsrelevante Themen spielen eine große Rolle. Beispielsweise wird Nachhaltigkeit im Center for Interdisciplinary Research on Energy, Climate and Sustainability erforscht. Ein Aushängeschild ist die Law Clinic, eine gemeinnützige studentische Rechtsberatung, in der Studierende praktisch tätig sind.

Andere Top-Unis für Jura:

LMU München, Humboldt-Universität Berlin, Universität Passau, Universität zu Köln, EBS Universität für Wirtschaft und Recht.

Mehr Informationen unter www.law-school.de

05 MEDIZIN: CHARITÉ BERLIN

Die Charité gehört zu den größten Universitätskliniken Europas. Unter „Charité – Universitätsmedizin Berlin“ vereint sie die medizinischen Fakultäten der Humboldt- und der Freien Universität Berlin. Sie verteilt sich auf vier Standorte und

zählt zu den forschungsintensivsten medizinischen Einrichtungen Deutschlands. Die Exzellenzuniversität erreichte 2022 in Rankings die Spitzenposition in Deutschland und weltweit Rang 32.

Was macht die Charité besonders?

Neben der Qualität von Lehre und Forschung sticht die Charité auch in Sachen Quantität hervor. 2021 wurden hier insgesamt 9.030 Studierende in 17 unterschiedlichen Studiengängen von Humanmedizin über Pflegewissenschaft bis zur angewandten Hebammenwissenschaft ausgebildet. Weltweit eilt der Charité ihr guter Ruf voraus, was auch an bekannten Persönlichkeiten wie Robert Koch oder Paul Ehrlich und zahlreichen Nobelpreisträgern für Physiologie oder Medizin liegt.

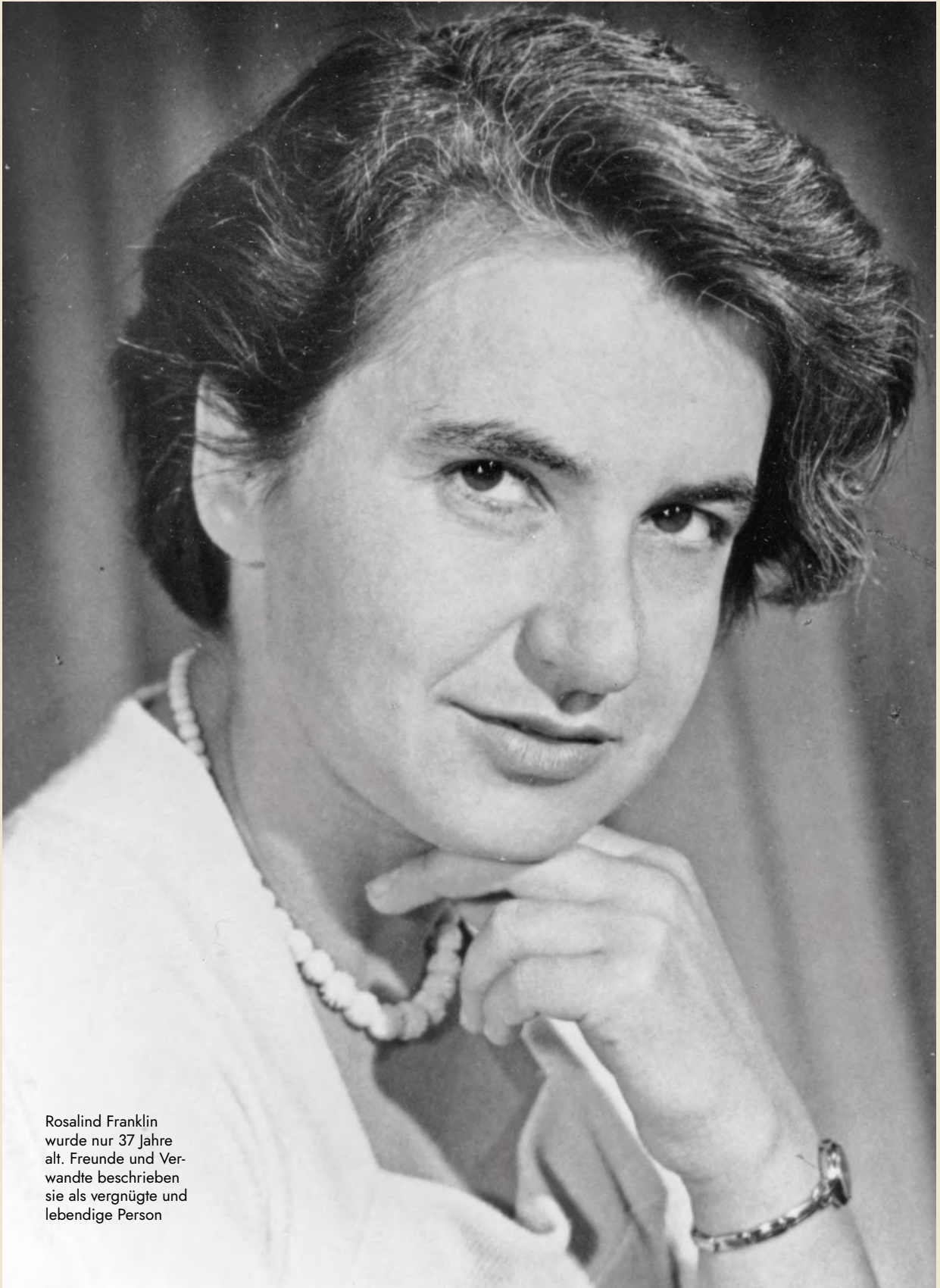
Neben dem Studium:

Als Teil der Berlin University Alliance arbeitet die Charité in Berlin im Verbund mit der Freien Universität, der Humboldt-Universität und der Technischen Universität interdisziplinär und kooperiert über Fächer- und Instituts Grenzen hinweg. Die Universitäten suchen Antworten auf die großen Fragen der Zukunft. Ein Aushängeschild der Charité ist der World Health Summit, eine seit 2009 jährlich im Oktober stattfindende Konferenz. Hier sollen innovative Lösungsmodelle für Herausforderungen der internationalen Gesundheitsversorgung erarbeitet werden.

Andere Top-Unis für Medizin:

Universität Heidelberg, LMU München, TUM München, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Mehr Informationen unter www.charite.de ■



Rosalind Franklin wurde nur 37 Jahre alt. Freunde und Verwandte beschrieben sie als vergnügte und lebendige Person

PIONIERINNEN

Sie knackte die DNA

Ihre Arbeit brachte wesentliche Erkenntnisse der DNA-Forschung. Anerkennung erhielt **Rosalind Franklin** dafür jedoch nie. Ihre männlichen Kollegen machten sich ihre Ergebnisse zunutze und betrogen sie um den Nobelpreis.

TEXT: SILVIA IHRING

Rosalind Franklin hasst den Spitznamen „Rosy“. Er klingt herablassend und als nehme man sie nicht für voll, sie, eine exzellente Wissenschaftlerin mit jahrelanger Forschungserfahrung und Abschluss an der Eliteuniversität Cambridge.

Ihre drei Kollegen Maurice Wilkins, Francis Crick und James Watson nennen sie so. Wilkins ist Leiter des Labors für Biophysik am King's College in London, in dem Franklin arbeitet. Seine Freunde Watson und Crick sind zwei aufstrebende Wissenschaftler. Alle vier arbeiten in den 1950er-Jahren auf dem Gebiet der DNA-Forschung.

1962 werden die drei Männer den Nobelpreis erhalten für eine der herausragendsten Leistungen der Menschheit: die Entschlüsselung der DNA. Erst sechs Jahre später wird Watson in seinen Memoiren eingestehen, dass die Forschungsergebnisse von jemand anders erzielt wurden: von „Rosy“, die bis zu diesem Zeitpunkt von keinem der Männer je erwähnt wurde. In ihren Augen haben Menschen wie Rosalind Franklin in der Wissenschaft nichts verloren: weiblich, jüdisch und so klug und entschlossen, dass sie es trotz aller Hürden in ihren Traumberuf schaffen.

1920 wird Rosalind Franklin als Tochter einer gut situierten jüdischen Familie mit fünf Kindern in England geboren. Die Eltern merken schnell, dass sie eine Gabe und Leidenschaft für Naturwissenschaften hat. Sie fördern ihr Interesse, und mit 17 Jahren besteht Franklin die Aufnahmeprüfung an der Universität von Cambridge, wo sie 1938 ein Studium der Naturwissenschaften beginnt. Nach dem Krieg forscht Franklin in Paris an Kohlekristallen und nimmt 1951

einen Job an der Abteilung für Biophysik am Londoner King's College an.

Ihre Zeit dort ist vom schwierigen Verhältnis zu ihrem Chef Maurice Wilkins geprägt. Der steht im regen Austausch mit Watson und Crick, und gemeinsam verschwören sie sich gegen ihre Kollegin. Trotzdem macht Franklin auf dem Gebiet der DNA-Forschung Fortschritte. Sie entwickelt Verfahren für bessere und klarere Röntgenaufnahmen von DNA. 1952 gelingt ihr mithilfe eines Doktoranden ein Foto, das alles verändern wird: „Photo 51“, das eindeutig die Doppelhelix-Struktur der DNA nachweist.

Ein Jahr später wird Franklin, ausgelagt von den Intrigen ihrer Kollegen, zum Birkbeck College in London wechseln. Ohne ihr Wissen studieren Wilkins, Watson und Crick ihre Analysen und Befunde und entwickeln auf deren Grundlage ein Modell der DNA, über das sie 1953 einen Artikel in der Fachzeitschrift „Nature“ veröffentlichen.

Dass diese Sensation neun Jahre später mit dem Nobelpreis gewürdigt wird, bekommt Rosalind Franklin nicht mehr mit. Sie stirbt 1958 mit gerade einmal 37 Jahren an Eierstockkrebs. Bis das Ausmaß ihres Beitrags anerkannt wird, vergehen Jahrzehnte. In der National Portrait Gallery in London hängt ihr Porträt neben dem der drei Männer, die sie um den Nobelpreis betrogen haben. ■

ROSALIND FRANKLIN kommt 1920 zur Welt. Sie ist eines von fünf Geschwistern einer jüdischen Familie. Ihre Eltern fördern ihre Leidenschaft für Naturwissenschaft. Sie wird Wissenschaftlerin und erbringt mit ihren Forschungen die wesentlichen Ergebnisse zur Entschlüsselung der DNA.

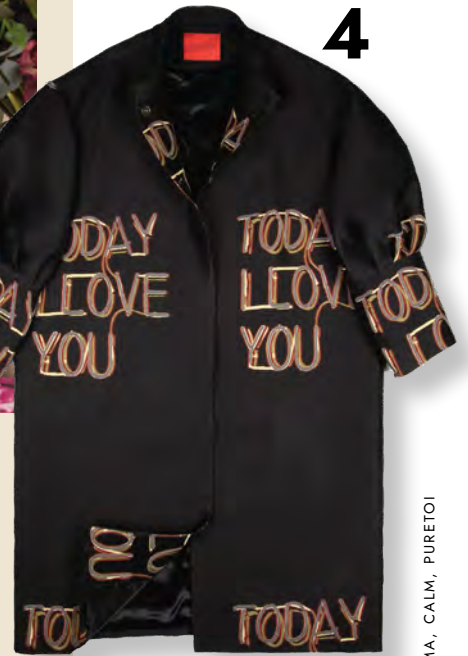
TOOL TIME

5 Dinge, die **Petra Dieners**, Unternehmerin und Mode-Influencerin, zum Arbeiten braucht.

Petra Dieners (51) gründete 2015 ihr Mode- und Lifestyle-blog Lieblingsstil.com und 2022 ihr Label Puretoi by Petra Dieners. Als Influencerin begeistert sie mit Mode- und Stylingtipps täglich ihre 600.000 Follower auf Instagram

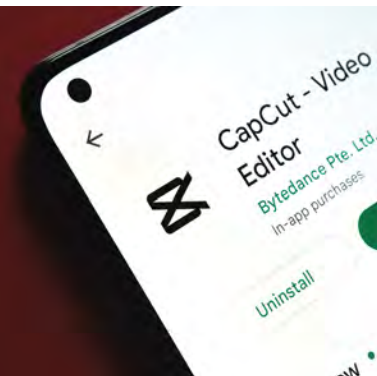


1



4

2



3



1. APPLE PENCIL

Ich halte all meine Ideen auf dem iPad fest. Der Pencil ist leicht und liegt gut in Hand, egal, ob beim Schreiben, Skizzieren oder Zeichnen.

2. CAPCUT-APP

Ich liebe Apps, die meine Arbeit erleichtern. Mit Capcut schneide ich die Videos für meine Instagram-Reels.

3. CALM-APP

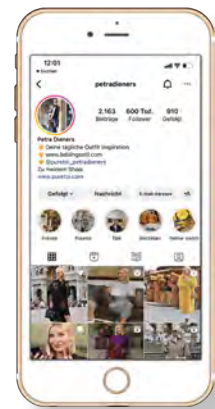
Meditationen aus der Calm-App ermöglichen mir kurze Entspannungspausen auf Reisen.

4. PURETOI

Neue Kollektionsteile von meinem eigenen Label Puretoi oder anderen Designer:innen gehören zu meiner Ausstattung als Mode-Influencerin.

5. INSTAGRAM

Auf Instagram zeige ich meine täglichen Mode- und Stylingtipps, und ich nutze die App als Marketing- und Shopping-Tool.



5

FINANZEN



„Ich habe begonnen, unsere
Aktienkurse persönlich zu nehmen.
Das war ein Fehler.“

*Carsten Maschmeyer, Unternehmer und Investor, in
„Über Geld reden mit ...“, S.86*

Hallo Sparschwein!
Der Jahreswechsel ist ein guter Zeitpunkt, um die finanziellen Rücklagen zu prüfen



Was gibt's Neues?

Die Bundesregierung nutzt Jahreswechsel gern für neue Regeln und Gesetze. Welche Änderungen treten beim Thema Finanzen jetzt in Kraft? Fünf Dinge, die Sie **2023** über Geld wissen sollten.

TEXT: JENNIFER GARIC

1 Erhöhung der Homeoffice-Pauschale

Gute Nachrichten für alle, die häufig von zu Hause arbeiten – was seit der Pandemie ja nicht wenige sind: Bei der nächsten Steuererklärung dürfen Erwerbstätige bis zu 200 Homeoffice-Tage angeben – bisher waren es nur 120 Tage. Das bedeutet, dass Steuerpflichtige nun maximal 1.000 Euro statt 600 Euro geltend machen können. Und eine weitere Neuerung dürfte vielen gute Laune machen: Um von der vollen Homeoffice-Pauschale zu profitieren, braucht es ab sofort kein separates Arbeitszimmer mehr. Auch wer am Küchentisch, im Schlafzimmer oder auf dem Hochbett der Kinder den Laptop aufklappt, erhält das Geld. Ein eigenes Arbeitszimmer kann natürlich weiterhin von der Steuer abgesetzt werden.

2 Das 49-Euro-Ticket startet

Wer mit Bus und Bahn zur Arbeit fährt, darf sich freuen: Das 49-Euro-Ticket ist beschlossen und soll frühestens im März, spätestens aber im Mai starten. Es wird im Nah- und Regionalverkehr deutschlandweit gültig sein. Einzig Fernverkehrszüge wie ICE, IC und EC und Züge privater Unternehmen wie Thalys und Flixtrain sind davon ausgenommen. Mit 49 Euro ist das Ticket günstiger als jedes Erwachsenenmonatticket deutscher Großstädte und lohnt sich besonders für Menschen, die über Tarifzonen hinweg pendeln. Das Ticket wird digital erhältlich sein, in Form eines Abos verkauft werden und jederzeit monatlich kündbar sein. Ein weiterer Vorteil: Wer große Strecken mit dem Ticket pendelt, profitiert besonders bei der Steuer. Dort kann man nämlich selbst entscheiden, ob man die tatsächlichen Ticketkosten geltend machen oder die Wegpauschale mit 30 Cent je Kilometer (38 Cent ab dem ►

Gute Nachrichten für alle Erwerbstätigen: Um von der vollen Homeoffice-Pauschale zu profitieren, braucht es ab sofort kein separates Arbeitszimmer mehr.

21. Kilometer) angeben möchte. Letzteres kann sich bei der Steuererklärung deutlich auszahlen.

3 Beiträge zur Rente voll absetzbar
Beitragszahlungen in die gesetzliche Rentenversicherung, die berufsständischen Versorgungseinrichtungen und in Basisrentenverträge (ehemals Rürup-Rente) können seit diesem Jahr in voller Höhe von der Steuer abgesetzt werden. Das senkt die Steuerlast; im besten Fall gibt es bei der nächsten Steuererklärung mehr Geld zurück. Aber Achtung: Die Ersparnis heute rächt sich später im Alter. Die Renten müssen nun nämlich in der Auszahlungsphase voll versteuert werden.

4 Debitkarten setzen sich durch
Kund:innen von Direktbanken wie DKB oder ING haben sie schon, viele andere könnten sie bald bekommen: Debitkarten von Visa und Mastercard setzen sich durch, die EC-Karte wird zum Auslaufmodell. Die neuen Karten vereinen die Eigenschaften von EC- und Kreditkarten. Wird mit der Karte bezahlt, geht das Geld direkt oder ein paar Tage später vom Girokonto ab. Die Bank gibt keinen Kredit. Am Geldautomaten oder bei Onlinebestellungen funktioniert die Debitkarte aber wie eine Kreditkarte mit Kartenummer, Ablaufdatum und Sicherheitscode. Theoretisch das Beste von beiden Karten vereint in einer. In der Praxis heißt es in Deutschland oft aber: „Die Karte nehmen wir nicht.“ Das Problem liegt vor allem bei den Zahlungsabwicklern. Sie legen fest, wie viel die Zahlung mit welcher Karte kostet. Manche der Terminalbetreibern stufen Debitkarten wie Girokarten ein, was sie aufgrund der direkten Abbuchung auch sind. Andere

klassifizieren sie als Kreditkarten, weil die Zahlungen über Visa und Mastercard abgewickelt werden – und für die fallen bei den Geschäftsinhaber:innen höhere Gebühren an. Deswegen lehnen besonders kleinere Geschäfte, Bars und Restaurants Debitkarten aktuell ab. Wer international reist, sollte übrigens immer eine richtige Kreditkarte im Gepäck haben – Debitkarten werden nicht von allen Hotels und Mietwagenverleihern akzeptiert. Achtung: Auch klassische EC-Karten werden bei immer mehr Banken kostenpflichtig. Bei den meisten Sparkassen und Volksbanken kosten sie seit jeher, ING und DKB rufen seit vergangenem Jahr 0,99 Euro pro Monat auf, Letztere seit 2023 auch für Bestandskund:innen.

5 Der Umweltbonus für E-Autos sinkt
Der Umstieg aufs Elektroauto wird teurer. Die Bundesregierung hat den Umweltbonus für rein elektrische Fahrzeuge gesenkt und für Plug-in-Hybride komplett gestrichen. Wer sich nun ein E-Fahrzeug mit einem Nettolistenpreis von bis zu 40.000 Euro kaufen möchte, bekommt statt 6.000 Euro nur noch 4.500 Euro. Bei einem Nettolistenpreis von bis zu 65.000 Euro gibt der Staat 3.000 statt wie bisher 5.000 Euro hinzu. Wichtig: Käufer:innen, die nur noch auf die Auslieferung ihres 2022 bestellten Fahrzeugs warten, sind von der Umstellung ebenfalls betroffen. Für die Förderhöhe ist nämlich weder das Kaufdatum noch der Liefertermin entscheidend, sondern der Tag der Zulassung.

To-do zum Jahresstart: finanzielle Rücklagen prüfen

Die Inflation hat das Konsumverhalten im vergangenen Jahr stark beeinflusst, zeitweise lag sie bei rund zehn Prozent. Für manche Güter haben sich die Preise verdoppelt. Und dann ist auch noch die Nebenkostenabrechnung abzuwarten. Jetzt empfiehlt es sich also, die finanziellen Rücklagen zu prüfen. Bedarf es einer Anpassung? Wenn aufgestockt werden muss, bietet sich hierzu ein Teil des Bonus oder Weihnachtsgelds an. Alternativ können Spargelände auch längerfristig einen Dauerauftrag vom Girokonto aufs Sparkonto einrichten und das Reservekonto nach und nach aufstocken. Grundsätzlich gilt, dass man sämtliche Ausgaben für Miete, Lebensmittel, Verträge sowie Kredite für drei Monate parat haben sollte – für den Fall, dass jegliche Einnahmen ausbleiben. Die genaue Summe ist natürlich individuell verschieden. ■



weciety e.V. Vision & Mission

Der **weciety e.V.** ist ein gemeinnütziger Verein, der sich mit verschiedenen Events der Frage „**In welcher Gesellschaft willst du leben?**“ widmet. Die rein ehrenamtliche weciety Crew inspiriert und motiviert Menschen, über den eigenen Tellerrand zu schauen und in den Austausch zu kommen. Besonders wichtig ist dabei, nicht den moralischen Zeigefinger zu erheben, sondern positive Räume für neue Ideen zu schaffen. Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen sind dabei der Anker.

In welcher Gesellschaft wilst du leben



Foto: Sarah Buth

Das Herzensprojekt und größte Veranstaltung ist die Zukunftskonferenz **WECIETY WORLD**.

Zwei Ausgaben mit bis zu 800 Teilnehmenden haben schon erfolgreich stattgefunden.

Der **weciety e.V.** steht für diverse Bühnenpanel, (Impact-) Workshops und Keynotes u.a. mit der Zweiten Bürgermeisterin der Hansestadt Hamburg **Katharina Fegebank**, Poetin **Faith Feraï**, Achtsamkeitsexpertin **Julia Kounlavong**, Autorin & Aktivistin **Kübra Gümüşay**, Lemonaid & ChariTea Foundation Direktorin **Aileen Puhmann**, Oll Inklusiv Gründerin **Mitra Kassai**, GoBanyo-Gründer & Autor **Dominik Bloh** und Tomorrow-Co-Founder **Jakob Berndt**.

Unterstütze
mit deiner
Spende!

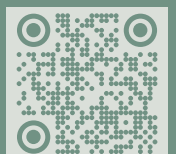
Fördermitgliedschaft
ab 12 Euro im Jahr!

weciety e.V. | GLS Bank
IBAN: DE 70 4306 0967 1276 2272 00

Finde uns auch auf:



weciety.com



Krisen nutzen

Ausnahmestände sind schmerzhaft. Doch unser Kolumnist **Hendrik Brandis**, Co-Founder von Earlybird Venture Capital, weiß: Für Investor:innen bieten sie Chancen.

Mit seinem Zitat „Never let a good crisis go to waste“ meinte Churchill unsere erhöhte Veränderungsbereitschaft in Krisenzeiten. Wenn wir unter Druck geraten, werden wir innovativ. Es erschließen sich neue Chancen, und wir kommen schneller weiter als in Nichtkrisenzeiten.

Aktuell erleben wir eine ausgewachsene, multidimensionale Krise: Klimawandel, Pandemie, Ukrainekrieg, die gefährdete Energieversorgung und die Inflation. Wir alle spüren Druck. Nach Churchill eine Chance, die wir nutzen sollten.

Die Umstellung unserer Energieversorgung ist der Schlüssel zur Bekämpfung des Klimawandels. Wir können Hoffnung haben, dass die Versorgungskrise mit fossilen Energieträgern zu einer Beschleunigung des Ausbaus erneuerbarer Energien und der Entwicklung weiterer alternativer Energiequellen führen wird. Die Pandemie erhöht unsere Resilienz gegenüber zukünftigen Viren und wirkt auch beschleunigend, etwa für neue, mRNA-basierte Krebstherapien. Selbst der grauenvolle Krieg in der Ukraine hat Potenzial, positive Veränderungen in der globalen Sicherheitsarchitektur auszulösen.

Um diese Chancen zu ergreifen, müssen wir die erhöhte Innovationsbereitschaft nutzen und Veränderungen angehen. Nicht jede

„Nicht jede Innovation wird erfolgreich. Aber jeder Versuch bringt uns voran.“

Innovation wird erfolgreich, aber die Summe der versuchten Neuerungen bringt uns voran.

Wer sich bietende Innovationschancen ergreift, sind Startups. Sie treffen aktuell auf ein veränderungsbereites Umfeld. Das Ergebnis sind erhöhte Innovationsraten und für VC-Investors attraktivere Investitionen. Und das bei gleichzeitigem Rückgang des verfügbaren Venture-Kapitals.



Entsprechend schnell verändert sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage im VC-Markt. Der Verkäufer:innen-Markt im Sinne der Startups wird zum Käufer:innen-Markt zum Vorteil der VC-Investor:innen. Dies zeigt sich an einem Vergleich der durchschnittlichen Renditen von Venture-Fonds. So weist Cambridge Associates als renommierteste Quelle für VC-Statistiken für Venture-Fonds (Early-Stage-entwickelte Märkte ohne USA) in den Auflagejahren 2005 bis 2007 vor der Finanzkrise eine mittlere Rendite von 77 Prozent nach sechs Jahren aus und in den Krisenjahren 2008 bis 2010 von 173 Prozent. Ein Performancefaktor von 2,25. Dieser Faktor variiert nach Investitionsphase und regionalem Fokus, bleibt aber immer deutlich positiv.

Krisenjahre werden jetzt wieder die besten Investitionsjahre sein. Wir sind gespannt, welche Innovationen die aktuelle Krise hervorbringt. Sicher ist: Es wird die Decacorns der Krisenjahre 2022/2023 geben. Venture-Fonds, die jetzt investieren, werden profitieren. ■

DR. HENDRIK BRANDIS ist Co-Founder und Partner beim Venture-Capital-Fonds Earlybird. Sein Interessenschwerpunkt liegt auf techgetriebenen Geschäftsmodellen. Für STRIVE analysiert er in seiner Kolumne regelmäßig die Startup-Welt.

Drei Startups, von denen wir hören werden – zusammengestellt von Earlybird Venture Capital

1

econos

ECONOS eröffnet privaten Anleger:innen Zugang zu nachhaltigen Investments, die bislang institutionellen Investor:innen vorbehalten waren.

Nachhaltige Investments gewinnen an Popularität. Trotzdem sind die Möglichkeiten, in großen Projekten zu investieren, für Privatinvestor:innen eingeschränkt. Gründe dafür sind asymmetrische Informationen hinsichtlich des nachhaltigen Impacts der Investitionen oder hohe finanzielle Eintrittsbarrieren. Das Konzept von Econos setzt hier an, indem es tokenisierte Investments und nachhaltige Investmentfonds ermöglicht.

USP

Eröffnung einer neuen Anlageklasse für Privatinvestor:innen.

Markt

Allein in Deutschland belief sich das Anlagevermögen für nachhaltige Investments im Jahr 2021 auf über 245 Milliarden Euro.

Team

Econos beschäftigt derzeit knapp 20 Mitarbeitende.

2

topi

TOPI bietet einen Handelsplatz für Händler:innen und Hersteller:innen von Hardwareprodukten zum Angebot von B2B-Subscriptions.

Was für Softwarelösungen Standard ist, bietet Topi für Hardwareprodukte an: Produkte werden nicht von Unternehmen gekauft, sondern sind als Abo-Modell verfügbar. Auf einer Plattform finden Geschäftskund:innen Zugang zu Hardware, zugehörigen Dienstleistungen, Versicherungen und Logistikunternehmen. Große Unternehmen können so ihren Absatz bei Geschäftskund:innen steigern.

USP

Zusammenbringen aller relevanten Stakeholder im B2B-Hardwaregeschäft.

Markt

US-Händler:innen hatten 2021 über 85 Milliarden US-Dollar Umsatz über B2B-Hardware-Sales.

Team

In Berlin arbeiten mehr als 35 Mitarbeitende bei Topi.

3

Assembly

ASSEMBLY richtet sich durch KI an Eltern, um mentalen Problemen von Kindern vorzubeugen.

In Deutschland leiden etwa 20 Prozent der Kinder und Jugendlichen an mentalen Problemen; innerhalb der letzten drei Jahre waren es weltweit mehr als 740 Millionen. Die Folgen sind drastisch, denn der Zugang zu Psycholog:innen ist teuer und selten verfügbar. Kund:innen von Assembly bekommen durch künstliche Intelligenz Hilfe bei akuten Problemen, und Psycholog:innen stehen für Einzelgespräche bereit.

USP

Personalisierte Empfehlungen durch KI.

Markt

Der Markt für Plattformen für mentale Gesundheit beläuft sich aktuell auf über eine Billion Euro und wird bis 2030 auf das Dreifache ansteigen.

Team

Assembly besteht derzeit aus fünf Mitarbeitenden.

Jura digital

Bei gesellschaftsrechtlichen Angelegenheiten ist ein Notarbesuch unerlässlich – zumindest bisher. Seit Sommer geht einiges online. Unsere Kolumnistin **Sophie Pollok** erklärt, wie das funktioniert.

Vierzehn Stunden einen Text vorgelesen zu bekommen, den man in- und auswendig kennt, und dafür am Ende eine sechsstellige Rechnung bezahlen? Gründer:innen und Investor:innen kennen das gut. Für die eigene, beglaubigte Unterschrift über 100 Euro in Rechnung gestellt bekommen? Usus im Geschäftsleben. Der Gang zur Notar:in ist nicht nur teuer, sondern in den meisten gesellschaftsrechtlichen Angelegenheiten die Regel. So schnell wird sich daran nichts ändern, allerdings kann man sich das persönliche Erscheinen zumindest in einigen Fällen seit letztem Sommer sparen.

Gründungen von Kapitalgesellschaften sowie Anmeldungen zum Handels-, Genossenschafts- und Partnerschaftsregister sind seit dem 1. August 2022 auch online möglich. Ganz auf den Notar verzichten kann man dabei allerdings zum Schutz vor Identitätsbetrug und Geldwäsche nicht. Wer eine GmbH gründen möchte oder zum Geschäftsführer beziehungsweise zur Geschäftsführerin bestellt wird, kann die Beurkundung beziehungsweise Beglaubigung jedoch bequem per Videocall durchführen.

Entgegen anderen Digitalisierungsversuchen der Rechtsbranche ist das von der Bundesnotarkammer eingeführte Verfahren nicht mit dem Gebrauch veralteter, unnötig

„Die Modernisierung des Gesellschaftsrechts ist längst überfällig.“

komplizierter (Sicherheits-)Techniken verbunden, sondern bemerkenswert simpel und damit niedrigschwellig zugänglich. Für eine Onlinebeurkundung oder -beglaubigung benötigt man lediglich Laptop oder Tablet, die Notar-App und ein gültiges Ausweisdokument.

Der Spagat zwischen Praktikabilität und den hohen Anforderungen an Datenschutz und Sicherheit wird dadurch gemeistert, dass die Beurkundung nur über ein spezielles Videokonferenzsystem möglich ist. Die Daten liegen dabei verschlüsselt

auf Servern in Deutschland. In der Beurkundung selbst identifiziert der Notar die Beteiligten anhand eines elektronischen Identitätsnachweises. Bei deutschen Bürger:innen ist das der Personalausweis mit der sogenannten eID-Funktion, über die alle nach 2017 ausgestellten Personalausweise verfügen und die einmalig aktiviert werden muss. Unterzeichnet wird per elektronischer Signatur. Das Onlineverfahren geht zurück auf die Umsetzung einer EU-Richtlinie zur Digitalisierung des Gesellschaftsrechts, die den Impuls für eine längst überfällige Modernisierung gibt. Das deutsche Gesellschaftsrecht ist in vielerlei Hinsicht zu sperrig und nicht zeitgemäß. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen müssen flexibler, effizienter und zukunftstauglicher werden, damit wir international wettbewerbsfähig bleiben. Am Beispiel der Onlinebeurkundungen sieht man, dass selbst Notare, die oft als letzte Bastion der analogen Welt gelten, zeitgemäße Lösungen finden können, wenn die Gesetze ihnen einen entsprechenden Spielraum geben. It's a start! ■



DR. SOPHIE POLLOK (34) ist Rechtsanwältin im Bereich Venture-Capital. 2019 gründete sie ihre eigene Beratung und ist General Counsel von Choco. Das Berliner Startup digitalisiert die Food-Supply-Chain. Pollok ist auch Initiatorin der Initiative #stayonboard, die sich für Elternrechte von Vorstandsmitgliedern deutscher Aktiengesellschaften einsetzt.

Der STRIVE- Newsletter für die *FEMALE BUSINESS Community*

JEDE WOCH
EXKLUSIVE RABATTE
& VERLOSUNGEN

- Für Sie aufbereitet: Kuratierte Inhalte und Content-Formate
- Exklusiver Vorab-Zugang zu Events und Angeboten
- Updates zu allen Masterclasses und Events
- Gratis ePaper der letzten Ausgabe zur Anmeldung

JETZT KOSTENLOS ABONNIEREN UNTER WWW.STRIVE-MAGAZINE.DE/NEWSLETTER



„Pflanzen diskutieren nicht.“

Er ist erfolgreich und umstritten: **Carsten Maschmeyer** (63) geriet in den späten 90er-Jahren als Finanzvermittler in die Kritik. Heute ist er TV-Star, Investor, Startup-Mentor – und einer der reichsten Menschen Deutschlands. Wo gibt der Selfmade-Milliardär privat richtig viel aus? Und wie regelt er die Finanzen mit seiner berühmten Frau Veronica Ferres? Ein Gespräch über Geld.

INTERVIEW: HILMAR POGANATZ

Herr Maschmeyer, Sie sind vermöglicher als viele andere. Wofür geben Sie Ihr Geld am liebsten aus?

Das meiste Geld gebe ich für meine Startup-Investments aus, in den letzten zwölf Jahren Hunderte Millionen. Ich liebe es, Zukunftsinnovationen zu finanzieren, die das Leben nachhaltiger und gesünder machen.

Und was gönnen Sie sich als Privatmann von Ihrem großen Vermögen?

Mein teuerstes Hobby sind Pflanzen. Pflanzen diskutieren nicht, sie wollen auch kein Geld. Ich habe ein schönes Grundstück in Südfrankreich, wo ich teure

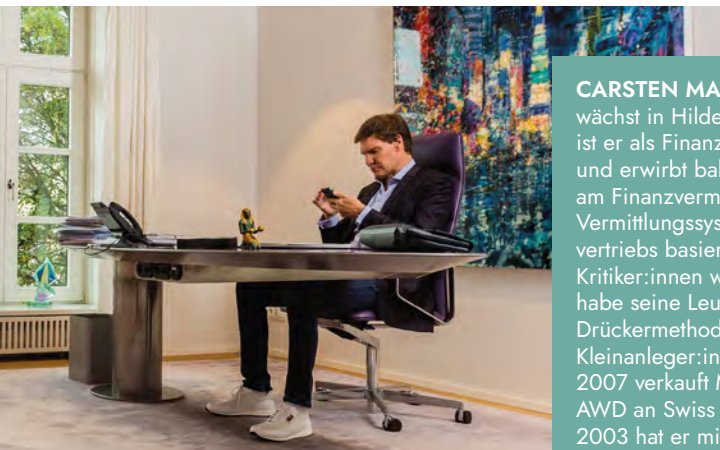
und seltene Gewächse kultiviere. Einmal habe ich für ein paar Hunderttausend Euro Olivenbäume gekauft. Sie sind rund 2.000 Jahre alt, man braucht vier Erwachsene, um den Stamm zu umschlingen.

Was sehen Sie als Investor in den Menschen, denen Sie Geld geben – und was fehlt den anderen?

Für mich steht die Person vor dem Produkt, besonders in der Frühphase einer Gründung. Wird dieses Team bei Schwierigkeiten abends länger arbeiten oder das Wochenende durch? Sind das Menschen, die bei Rückschlägen sagen können: „Jetzt erst recht!“? In Zehntausenden Bewerbungsgesprächen habe ich gelernt, die Menschen auf meine eigene Weise zu decodieren. Ich sehe es in ihren Augen. ▶

Gründer:innen zu unterstützen mit Geld, Expertise und Netzwerk – das ist ihm die liebste seiner vielen Rollen. In über 140 Startups hat Carsten Maschmeyer bereits investiert





Ein Standort von Carsten Maschmeyer ist München, wo er lebt und Geschäftsräume hat. Ansonsten ist er viel unterwegs zwischen seiner zweiten Heimat San Francisco und Köln, wo „Die Höhle der Löwen“ aufgezeichnet wird

CARSTEN MASCHMEYER

wächst in Hildesheim auf. Ab 1983 ist er als Finanzberater erfolgreich und erwirbt bald Mehrheitsanteile am Finanzvermittler AWD. Das Vermittlungssystem des Strukturvertriebs basiert auf Provisionen. Kritiker:innen werfen ihm vor, er habe seine Leute angetrieben, mit Drückermethoden Geldanlagen an Kleinanleger:innen zu verkaufen. 2007 verkauft Maschmeyer den AWD an Swiss Life. Schon seit 2003 hat er mit einer Tablettensucht zu kämpfen, die er 2021 öffentlich macht. Kurz danach gründet er die Venture-Capital-Gesellschaft Maschmeyer Group, die inzwischen an rund 140 Startups beteiligt ist. Heute kennt man Maschmeyer vor allem als TV-Investor in „Die Höhle der Löwen“. Er hat das Kinderbuch „Die Startup-Gang“ (Edel) geschrieben und lebt mit seiner Frau, der Schauspielerin und Produzentin Veronica Ferres, in München.

Müssen Sie sich in der „Höhle der Löwen“ besonders auf Ihre Intuition verlassen?

Ja, natürlich, denn wir haben nur eine Stunde Zeit und sind daher auf die Ehrlichkeit der Gründerinnen und Gründer angewiesen. Das ist ja ein Handschlaggeschäft. Wenn jetzt alles stimmt, was ihr gesagt habt, haben wir einen Deal. Ich lasse keine Deals von mir aus platzen. Aber bei rund einem Viertel dieser Abmachungen hört man leider nachträglich, dass es eben doch Schulden gibt oder ein bestehender Investor sich querstellt. Dann passt es nicht. Das kommt aber im normalen Geschäftsleben sogar noch häufiger vor.

Springen wir zu Ihren Anfängen. Sie kommen aus einfachen Verhältnissen, Ihre Mutter war Sekretärin im Schulamt, Ihren Vater kannten Sie nicht. Ihre Mutter prophezeite, dass aus Ihnen nie etwas wird. Wie ging man in Ihrer Familie mit Geld um?

Ich bin sehr konservativ aufgewachsen: erst einsparen, dann ansparen. Aber wie? Taschengeld bekam ich keines, aber drei Mark pro Woche für den Schulbus und zehn Mark für Essen. Also bin ich manchmal gelaufen, statt den Bus zu nehmen, so konnte ich mir auch mal eine Cola kaufen, die gab's zu Hause nicht. Oder ich verzichtete aufs Schulessen, dann hatte ich zwar Hunger, konnte aber auf eine Schallplatte sparen von Black Sabbath oder den Rolling Stones.

Erinnern Sie sich noch daran, womit Sie Ihr erstes eigenes Geld verdient haben?

Ich hatte als Jugendlicher drei Einnahmequellen: Wenn die anderen abends Musik gehört und geraucht haben, habe ich Plakate an Bauzäune geklebt, das gab 50 Pfennig pro Plakat. Außerdem wurde im Supermarkt eine Aushilfskassiererin gesucht. Ich war zwar keine Frau, aber dafür gut in Mathe – und wurde genommen. Und dann habe ich als 16-Jähriger Kindern Trainerstunden im Langlauf gegeben. Es gab fünf Mark pro Trainingseinheit. Mein Geld habe ich mir immer selber verdient.

Was haben Sie mit diesem Geld gemacht?

Ich habe mir Jeans gekauft. Meine Mutter kaufte mir keine Jeans, damit ich nicht nach Arbeiterklasse aussehe. Ich musste Tuchhosen tragen. Zu Beginn meines Medizinstudiums habe ich mir dann mit meiner damaligen Freundin meinen ersten richtigen Urlaub gönnt, meinen ersten Flug. Ich bin ja romantisch veranlagt und wollte Strand und Palmen. Wir sind nach Djerba geflogen in Tunesien.

Dort am Strand hatte Sie dann jemand angesprochen...

Ja, beim Sandburgenbauen hatten wir einen jungen Mann kennengelernt, der drei Jahre älter war als ich. Und der bot mir an, beim Finanzvermittler OVB etwas dazuzuverdienen.

...wo Sie mit dem Verkauf von Versicherungen zum ersten Mal richtig Geld verdient haben.

Ja, davon habe ich mir dann mein erstes Auto gekauft, denn ich konnte anfangs nur die Leute beraten, die ich mit den Öffentlichen erreichen konnte. Als die Einnahmen dann nochmals stiegen, habe ich mir ein kleines Büro geleistet, weil es noch effizienter war, die Leute zu mir zu bitten. Das wirkte auch seriös. Und ich habe mir Fachbücher gekauft und Kurse gebucht. So habe ich in meine persönliche Verbesserung und Expansion investiert und konnte bald darauf meine eigene Agentur gründen.

Sie brachen Ihr Studium ab und machten bald eine Viertelmillion Euro im Monat. Wann haben Sie sich zum ersten Mal reich gefühlt?

Ich hatte eine schwierige, strenge Erziehung. Meine Mutter genierte sich dafür, dass ich ein uneheliches Kind war. Da, wo ich herkam, bedeutete reich sein daher, unabhängig zu sein, mit einer eigenen Bude und einem eigenen Auto. Reich sein ist für mich frei sein.

Von Work-Life-Balance haben Sie angeblich erst als 40-Jähriger gehört. Heute predigen Sie, gezielt in die eigene Gesundheit zu investieren.

Bei mir wuchs der Druck zu stark, als wir damals mit dem Finanzvermittler AWD an die Börse gingen. Ich begann, unsere Aktienkurse persönlich zu nehmen. Das war ein Fehler. Dieser Druck animierte mich, bis nachts zu arbeiten, kaum etwas Vernünftiges zu essen und meine Familie zu vernachlässigen. Ich habe mich völlig geschrottet, bis in das Burn-out. Leider verordnete mein Hausarzt mir Benzodiazepine. Die lassen einen jedoch nicht gesund schlafen und träumen, sondern narkotisieren. Ihre Hauptnebenwirkung sind Depressionen. Wenn meine Frau mich damals nicht mit einem Psychiater zusammengebracht hätte, hätte ich vielleicht Hirnschäden davongetragen oder wäre sogar gestorben.

Beim AWD waren Sie bis 2007 Mehrheitseigner. Die negativen Schlagzeilen über AWD-Kund:innen, die ihre Altersvorsorge durch zu riskante Investments verloren, sind bis heute nicht vergessen. Das ist jetzt 20 Jahre her, und inzwischen treten Sie als smarter Investor auf. Wie gehen Sie mit Kritik um, die sich auf die alten Zeiten bezieht?

Die Firma habe ich 2007, also vor fünfzehn Jahren verkauft. Leider sind ihre zahlreichen Erfolge in Vergessenheit geraten: zehn Millionen Verträge, zwei Millionen Kunden und die höchste Kundenzufriedenheit unter allen Wettbewerbern im Markt, das haben wir von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut analysieren lassen. Viele der Vorwürfe waren falsch und gehen hauptsächlich auf einen Rufmörder zurück, der jahrelang mich und mein damaliges Unternehmen denunziert hat und dafür von der Konkurrenz bezahlt wurde. Der hat sich dann geoutet und darüber auch ein Buch geschrieben: „Mein Auftrag: Rufmord“. Nun bin ich seit 13 Jahren Startup-Investor und freue mich, eines der besten Leistungsangebote im Bereich Risikokapital bieten zu können.

„Ich nahm unsere Aktienkurse persönlich. Das war ein Fehler... Ich habe mich völlig geschrottet.“

Und natürlich freue ich mich auch darüber, dass viele Fernsehzuschauer sagen: Mensch, der Maschmeyer, der ist ja nett, der hat ja Humor, der hat ja Ahnung.

2014 haben Sie die Schauspielerin und Produzentin Veronica Ferres geheiratet. Wie sind denn die Finanzen in Ihrer Ehe geregelt?

Ich bin sehr froh, eine erfolgreiche und finanziell unabhängige Frau zu haben. Zu Hause reden wir nicht über Geld, das ist wunderbar. Veronica kann sich das, was sie sich gönnen möchte, selber leisten. Wir haben also total getrennte Kassen, was nicht heißt, dass man den anderen nicht auch mal einlädt. Ich verrate Ihnen: Meistens zahle ich die Urlaube.

Sie stehen nicht nur dem Showbiz nahe, sondern auch der Politik. Für Ihre Verbindungen zu Gerhard Schröder, Christian Wulff, Bert Rürup oder Walter Riester wurden Sie immer wieder kritisiert. Haben diese Kontakte Ihre Karriere beflügelt?

Das war Zufall. Hannover hat in den letzten 20 Jahren wie keine andere deutsche Stadt hochrangige Politiker hervorgebracht: von der Leyen, Schröder, Wulff, Gabriel, Rösler. Bei Events hat man dann Leute wie Dirk Rossmann, Klaus Meine von den Scorpions oder mich gebeten, mit aufs Foto zu kommen. Dabei habe ich zwei Fehler gemacht: Ich hätte mich nicht für die Fotos aufstellen lassen sollen, und ich hätte nicht öffentlich über meine Freundschaften reden sollen. Denn ich bin nicht der geworden, der ich bin, weil ich mächtige Freunde hatte, sondern weil ich empathisch bin und weil ich eine tolle Geschäftsidee hatte.

Wo sind Sie trotz Ihres Vermögens geizig?

Ich kann Verschwendung nicht ausstehen. Ich mache abends das Licht aus oder habe eine Zeitschaltuhr. Und wenn ich in Amerika morgens aus dem Hotel auschecken muss, obwohl der Flug erst abends geht, hänge ich keine Nacht im Hotel dran. Da setze ich mich lieber in die Lobby und arbeite dort. ■

Meine Anlagestrategie

Wie investiert **Doreen Huber**, Partnerin bei EQT Ventures, Unternehmerin und Angel-Investorin, ihr Geld?

Wann haben Sie sich zum ersten Mal mit dem Thema Geldanlage beschäftigt?

Erst sehr spät, weil ich schlicht kein Geld hatte. Mit 23 Jahren habe ich meine erste Firma gegründet und war froh, dass ich das Geld für das Stammkapital zusammenkratzen konnte. So wurde ich Unternehmerin und steckte mein Geld immer wieder in Startups. Das hat sich für mich ausgezahlt, und ich habe mich lange nur darauf konzentriert – bis ich anfangs, mein Portfolio stärker zu diversifizieren.

Welche Börsenweisheit hat Ihnen am meisten geholfen?

„Hin und her macht Taschen leer.“ Eine Ermahnung, nicht zu wankelmütig zu sein. Ich bin Investorin, keine Spekulantin. Ich investiere in Unternehmen, an die ich langfristig glaube, und halte an diesen Investments fest.

Welches Buch, welchen Podcast oder Ähnliches zum Thema Finanzen empfehlen Sie?

Ich finde die Bücher von André Kostolany eine klasse Börsenlektüre. Er spekulierte über 80 Jahre an der Börse, schreibt mit viel Humor und verkörpert die alte Schule an der Börse. Bei ihm wird klar, dass sich die Muster an der Börse über die Jahrhunderte wiederholen. „Diesmal ist alles anders“ ist demnach der teuerste Satz an der Börse.

Wen fragen Sie um Rat, wenn es um finanzielle Fragen geht?

Ich spreche dazu viel mit meinem Mann, der ein leidenschaftlicher Börsianer ist.

Wie sieht Ihr Finanzmix aus?

Als ich kein Geld hatte, bin ich komplett ins Risiko gegangen. Ich wollte mir ein Vermögen aufbauen, und das schafft man nicht mit Sparplan und Festgeld. Also habe ich in Tech-Startups investiert. High risk, high reward. Heute habe ich mein Vermögen diversifiziert und investiere neben direkten Firmenbeteiligungen zusätzlich in Immobilien,



Doreen Huber (40) ist Unternehmerin und Expertin für Lebensmitteltechnologie. Mit 23 Jahren gründete sie ihr erstes Unternehmen. Sie ist Gründerin des Catering-Startups Lemoncat und hat die Lieferdienstplattform Delivery Hero mit aufgebaut. Seit Januar 2022 ist sie Partnerin beim Risikokapitalgeber EQT Ventures.

Aktien, Rohstoffen, Währungen, Kryptowährungen und Kunst.

Für Investmentneulinge: Immobilien, ETFs oder lieber Krypto?

Alle drei. Aber im richtigen Mix. Wenn man Vermögen hat, sollte man es diversifizieren. 60 Prozent in sehr sichere Anlagen, zum Beispiel Immobilien, 30 Prozent in Anlagen mit etwas höherem Risiko, aber höherer Renditechance, etwa Tech-Aktien. Und dann kann man mit zehn Prozent auch Totalausfallrisiken eingehen, hat aber die Chance, sein Geld zu verzehnfachen.

Haben Sie schon einmal Geld verloren – und wenn ja, womit?

Schon häufig. Wichtig ist, dass man in der Summe mehr Geld macht als verliert. Wenn man in Anlageklassen mit einem hohen Risiko investiert, dann kann man auch verlieren.

Was ist Ihr Tipp an Ihr 18-jähriges Ich in Sachen Finanzen?

Beschäftige dich mit Aktien und der Zinseszinsformel. Wenn du das verstehst, weißt du, warum du lieber LVMH-Aktien als eine Tasche von Louis Vuitton kaufen solltest.

Wenn Sie jetzt ad hoc 10.000 Euro anlegen müssten, wie würden Sie die investieren?

Der Aktienmarkt hat sich dieses Jahr drastisch korrigiert. Ein guter Moment, einzusteigen und in Unternehmen zu investieren, an die man langfristig glaubt. ■

NEU: STRIVE UP *YOUR CAREER!*



INKL.
INDIVIDUELLEM
WERTETEST

Der neue STRIVE Career Planner ist da – und Dein nächstes Karriereziel damit in Reichweite! Definiere Dein nächstes Karriereziel, unterteile es in Meilensteine und setze diese wöchentlich um. Der Planner speziell für Deine berufliche Weiterentwicklung:

- ✓ Individueller Wertetest und geführte Selbstreflexion
- ✓ Eine Monatsplanung, mit der Du Dich selbst accountable hältst
- ✓ Insights und Tipps zu Themen wie Work-Life-Balance, Stressmanagement und Finanzen
- ✓ Und viele Inspirationen mehr!

Das Geniale dabei: Du entscheidest selbst, wie hoch Du Deine Ziele steckst und wieviel Zeit du investieren kannst und möchtest. Investiere jetzt in Dich selbst und in Deine Weiterentwicklung, setze Dir klare Ziele in der Reizüberflutung des Alltags und wachse über Dich selbst hinaus!



Kennen Sie den
Unterschied
zwischen Erben
und Vermachen?
Nein? Dann
lohnt sich eine
anwaltliche
Beratung mög-
licherweise auch
für Sie



Muss ich dafür zur Anwältin?

Auch wenn es schwerfällt, in guten Zeiten an schlechte zu denken: Manchmal ergibt eine präventive **rechtliche Absicherung** Sinn. Drei Fälle, in denen es sich lohnt, schon im Vorfeld ein:e Jurist:in zu konsultieren.

TEXT: JENNIFER GARIC

1. Das Testament

Für ein Testament braucht es in Deutschland lediglich Stift und Papier. Denn damit es gültig ist, muss es handschriftlich verfasst und unterzeichnet werden. Eine Ausnahme ist das Testament vom Notar. Wer viel zu vererben hat, ein Unternehmen besitzt oder in komplizierten Familienstrukturen wie etwa einem Patchworkmodell lebt, kann sich anwaltlich beraten lassen. Das ergibt vor allem deshalb Sinn, weil vererben kompliziert ist. Wer kennt sich schon mit Freigrenzen, dem Unterschied zwischen Erben und Vermachen sowie gesetzlichen Pflichtteilen aus? Eben.

2. Die Patientenverfügung

Idealerweise hat jede:r Volljährige eine Patientenverfügung. Sie wird dann wichtig, wenn man seinen Willen nicht mehr äußern kann und jemand anders stellvertretend medizinische Entscheidungen treffen muss. Das kann nach einem Unfall, Schlaganfall oder Herzinfarkt der Fall sein – oder wenn man im Koma liegt. In der Patientenverfügung legen Menschen fest, wie sie in welchem Fall behandelt werden wollen und wer für sie entscheiden darf. Die Verfügung sollte ausschließlich mithilfe der Vorlage des Bundesjustizministeriums (kostenloser Download) oder von Fachanwält:innen erstellt werden. Zum einen müssen die Formulierungen für das medizinische Personal

eindeutig sein. Zum anderen sollte Unterzeichnenden klar sein, wofür sie sich entscheiden. Nicht umsonst haben mit Beginn der Pandemie viele den allgemeinen Passus „Ich möchte nicht beatmet werden“ aus ihren Patientenverfügungen gestrichen. Zusätzlich kann in der Verfügung festgehalten werden, wer im Krankenhaus zu Besuch kommen darf. Das ist bei unverheirateten Paaren wichtig. Für solche Details eignet sich eine Vorsorgevollmacht aber noch besser.

3. Der Ehevertrag

Wer hierzulande heiratet, geht finanziell automatisch eine Zugewinnngemeinschaft ein. Im Alltag hat das zunächst keine Auswirkungen. Relevant wird dieser Güterstand erst im Fall einer Scheidung. Dann kommt alles auf den Tisch, was während der Ehejahre zum Vermögenszuwachs beigetragen hat: angehäuften Rente, Geld auf dem Konto, Immobilien und vieles mehr. Vereinfacht gesagt: Alles, was nach der Eheschließung hinzukam, wird hälftig geteilt. Das schützt vor allem diejenigen, die beispielsweise für die Kindererziehung eine berufliche Auszeit nehmen und daher weniger Rente erarbeiten können. Wer seine Finanzen im Scheidungsfall nicht oder anders teilen will, muss einen Ehevertrag aufsetzen. Damit dieser im Scheidungsfall auch Bestand hat, sollte er unbedingt von einer Anwältin oder einem Anwalt erstellt werden. ■

Fintechs unter Druck?

2022 war für Fintechs ein hartes Jahr, der Hype um die jungen Wilden ist abrupt abgeflaut. Einen Abgesang sollten wir aber nicht zu früh anstimmen, findet unsere Kolumnistin **Nina Pütz**, CEO von Ratepay.

Bis vor einigen Jahren hatten wir meist nur ein Konto bei einer Bank. Inzwischen haben viele von uns verschiedene Banking-Apps auf dem Smartphone und darüber Zugriff auf ein Konto bei der Hausbank, ein Tagesgeldkonto bei einer Direktbank, ein Aktiendepot bei einer Neobank.

Neobank: So bezeichnen sich reine Digitalbanken, auf deren Angebot man über eine App zugreifen kann, manchmal über den Webbrowser, aber nie über eine Filiale. Vor zehn Jahren war mit N26 die erste deutsche Neobank entstanden, es folgten europäische Wettbewerber wie Revolut oder Tomorrow.

Das Aufkommen der Neobanken und die damit verbundene Digitalisierung des Bankenwesens läuteten den Abgesang auf die traditionellen Großbanken ein, die als nicht mehr zeitgemäß wahrgenommen wurden. Die Finanzkrise und der damit verbundene Vertrauensverlust in die klassische Bankberatung taten ihr Übriges. In der Folge hat sich die Zahl der Bankfilialen seit 2002 beinahe halbiert.

2022 dann die Zeitenwende. Ausgelöst durch diverse globale Krisen sind Fintechs massiv unter Druck geraten. Investor:innen, die vorher reichlich Kapital verteilt hatten, drehten den Geldhahn zu. Das führte zu Massenentlassungen und Firmenverkäufen. Auf einmal wur-

„Auf einmal wurde sichtbar, dass viele Fintechs noch immer Verluste machten.“

de sichtbar, wie viele Fintechs nach wie vor in der Verlustzone operierten und auf Fremdkapital angewiesen waren, um weiter wachsen zu können.

Gleichzeitig hatten die großen Banken ihre Hausaufgaben gemacht. Bei vielen lässt sich heute ein Konto in der App eröffnen, und bei Direktbanken wie der DKB oder ING Diba hat sich die User-Experience in den Apps massiv verbessert. Ich vergleiche das gern mit der Autobranche: Tesla wurde extrem

gehypt, der Niedergang der traditionellen Autobauer schien nahe – und während alle Elon Musk an den Lippen hingen, haben die großen Autokonzerne auf ihrer riesigen Infrastruktur eigene E-Modelle gebaut und erfolgreich auf den Markt gebracht.

Auch die Neobanken haben nie ernsthaft am Thron der Großbanken gekratzt, Kund:innenzahlen und Kontoeröffnungen liegen weit hinter denen der traditionellen Banken zurück. Daraus aber zu schließen, dass Neobanken ein vorübergehender Hype der fetten Jahre waren, wäre falsch. Aktuelle Studien zeigen, dass Verbraucher:innen Neobanken deutlich stärker vertrauen, wenn es um Innovationen geht. Und die werden von ihnen dringend eingefordert, insbesondere von der jüngeren Kundschaft.

Die Zukunft der Neobanken und auch der traditionellen Banken sehe ich nicht mehr im klassischen Banking. Kund:innen wünschen sich ein finanzielles Zuhause, eine Plattform, über die sie mit stark personalisierten Angeboten alle finanziellen Belange regeln können. ■



NINA PÜTZ (44) ist seit September 2020 CEO des Zahlungsdienstleisters Ratepay. Mit mehr als 17 Jahren Erfahrung im E-Commerce war sie zuletzt Geschäftsführerin des Onlineshopping-Klubs Brands4Friends und davor 15 Jahre lang in mehreren verschiedenen Führungsrollen beim E-Commerce-Riesen Ebay tätig.

PSYCHOLOGIE UND LEBEN



„Die innere Stimme fokussiert sich
oft auf Themen, die evolutionär
bedingt wichtig sind: Status, Macht-
kämpfe, Ressourcen.“

*Bas Kast, Bestseller-Autor; in
„Der Sidekick im Kopf“, S.96*

All by myself...
Bridget Jones ist Kult
– auch dank ihrer
inneren Stimme, die
ihr Leben immerzu
höchst unterhaltsam
kommentiert



Der Sidekick im Kopf

Alltagsorgen, Zukunftsängste, Selbstzweifel: Viele Menschen stehen im unbewussten Austausch mit ihrer **inneren Stimme**, die anspricht, was sie gerade beschäftigt. Manchmal hat sie recht – aber unser eingebautes Plappermaul kann auch zur Belastung werden. Was können wir dann tun?

TEXT: SILVIA IHRING

Der Komödienklassiker „Bridget Jones – Schokolade zum Frühstück“ aus dem Jahr 2001 unterhält mit witzigen Dialogen. Wobei: Eigentlich sind es vor allem die inneren Monologe, für die der Streifen so berühmt wurde. Die Hauptfigur Bridget Jones, eine unsichere Verlagsmitarbeiterin mit einer Vorliebe für emotional nicht verfügbare Männer, gibt aus dem Off die Gedanken wieder, die ihr parallel zur Handlung durch den Kopf gehen und die sie anschließend in ihrem Tagebuch niederschreibt.

Jones redet sich selbst in eine emotionale Achterbahnfahrt. Mal feuert sie sich an, mal plagt sie sich mit Selbstzweifeln, immer wieder quält sie sich mit Fragen darüber, was andere über sie denken. Auf diese Weise beeinflusst sie, wenn auch unbewusst, wie sie sich fühlt und verhält. Nun ist der Klassiker der Regisseurin Sharon Maguire nicht gerade ein tiefenpsychologisches Charakterstück, aber wer sich in seinem eigenen Leben einmal die Zeit nimmt, in sich hineinzuhören, wird vermutlich eine ähnliche Erfahrung machen wie Bridget Jones: dass da eine innere Stimme ist, die permanent Fragen, Sorgen, Überzeugungen oder ganz banale Alltagsgrübeleien durchkaut. Und wer ihr einmal zuhört, wird feststellen, wie laut und manchmal auch aufmüpfig dieser Sidekick in unserem Kopf werden kann.

Wenn Gedanken zum Stimmungskiller werden

„Fast alle gehen mit einer halb bewussten Stimme im Kopf durch den Alltag“, sagt der Autor und Wissenschaftsjournalist **Bas Kast**

(50). „Man grüßt auf dem Gang die Chefin, und sie grüßt nicht zurück. Ohne dass man es wirklich merkt, setzen die Gedankenkaskaden ein: ‚Was ist denn los, habe ich etwas falsch gemacht?‘ Eine Gedankenkette wird in Gang gesetzt, die die Stimmung in hohem Maße beeinflusst.“ Das alles spielt sich im Kopf ab, selbst wenn man gerade mit etwas völlig anderem beschäftigt ist, etwa im Supermarkt nach dem Lieblingsjoghurt sucht, durch E-Mails scrollt oder sich mit einem Kollegen beim Lunch unterhält.

„Eine Studie der Universität Harvard aus dem Jahr 2010 hat nachgewiesen, dass wir uns ungefähr die Hälfte der Zeit in einem Zustand des Halbbewusstseins befinden. Wir sind im Kopf nicht vollständig bei der Aktivität, der wir uns gerade widmen, sondern hängen irgendwelchen Gedanken nach“, sagt Kast. Sein neuestes Buch „Kompass für die Seele“ widmet sich der inneren Stimme und der Frage, wie dieser Austausch mit uns selbst unser Wohlbefinden beeinflusst.

Meistens, sagt Kast, tue er dies auf negative Weise. Die Harvard-Studie wies auch nach, dass das Gedankenkarussell den Großteil der Befragten unglücklich macht. „Der menschliche Geist ist ein wandernder Geist, und ein wandernder Geist ist ein unglücklicher Geist“, zitiert Bas Kast die Erkenntnisse der Studie. Das kann im schlimmsten Fall zu Depressionen führen, Menschen in psychische Abgründe stürzen, in denen man sich pausenlos gedanklich selbst zerfleischt: mit Selbstzweifeln, Unsicherheiten, Traumata aus der Vergangenheit oder Ängsten vor der Zukunft. Das andere Extrem sind Menschen, die gar keine oder selten eine innere Stimme hören. „Aber das sind Ausnahmen“, ►

3 TIPPS FÜR INNERE STILLE

1. Aufschreiben

Grübelattacken hält man mit einer Journaling-Routine im Zaum. Wer sich Gedanken regelmäßig von der Seele schreibt, schafft damit die nötige Leere im Kopf, um entspannt in den Schlaf zu finden.

2. Zuhören

Bei wichtigen Entscheidungen kreisen die Gedanken oft um die immer gleichen Fragen. Setzen Sie sich bewusst und für eine begrenzte Zeit mit der inneren Stimme auseinander. Hören Sie zu, um eine Lösung zu erarbeiten.

3. Glück empfinden

In Momenten der Ekstase schweigt die innere Stimme. Beim Sex gibt man sich völlig dem Moment hin. Aber auch der erste Urlaubstag oder der erste Sprung ins Meer kann einen ähnlichen Effekt haben.



BAS KAST Der Wissenschaftsjournalist hat die Bücher „Ich weiß nicht, was ich wollen soll“ (2013) und „Klick! Das Handwerk der Kreativität“ (2016) geschrieben. Sein größter Erfolg ist „Der Ernährungskompass“ (2018), eine Zusammenfassung der neuesten ernährungswissenschaftlichen Erkenntnisse. Kast hat Psychologie mit dem Schwerpunkt Hirnforschung studiert

„Oft fokussiert sich die innere Stimme auf Themen, die evolutionär bedingt wichtig sind: Status, Machtkämpfe, Ressourcen.“

Bas Kast, Autor von „Kompass für die Seele“

meint Kast. Bei fast jedem Menschen tritt die innere Stimme auf, und zwar in unterschiedlich hoher Intensität. „Das kann genetische Ursachen haben, mit der Erziehung zusammenhängen oder mit Erfahrungen, die man in der Vergangenheit gemacht hat. Auch die Frage, ob man sich gerade in einer Krise befindet, spielt eine Rolle.“

Die innere Stimme kann man wegtrainieren

Prinzipiell hat die innere Stimme durchaus einen Sinn: Sie macht auf Probleme aufmerksam und hilft im besten Fall bei deren Lösung. Oft jedoch beißt sich die innere Stimme an Glaubenssätzen, Überzeugungen oder Annahmen fest, die das Ergebnis früherer Erfahrungen oder gesellschaftlicher Prägungen sind – aber wenig mit der Realität zu tun haben: dass die Führungskraft immer andere bevorzugt, dass man im Meeting nie überzeugt, dass man garantiert den Job verlieren wird. „Oft fokussiert sich die innere Stimme auf Themen, die evolutionär bedingt wichtig für uns sind, wie Status, Machtkämpfe, Ressourcen. Manchmal ist das in unserem Sinne, aber eben nicht immer, und dann kann uns das regelrecht das Leben vermiesen“, meint Kast.

Das merkt man jedoch erst, wenn das Plappermaul im Kopf als solches wahrgenommen wird. Dafür ist es wichtig, im Alltag Momente zu finden, in denen man bewusst aus dem Autopilotmodus aussteigt. Als eine der wichtigsten Übungen empfiehlt Bas Kast eine einfache Meditation. „Das Ziel ist dabei, die Aufmerksamkeit auf den Atem zu richten. Das fällt vielen Menschen schwer, weil die Gedanken immer wieder woanders hinwandern“, sagt er. „Sobald man sich dabei ertappt,

muss man die Gedanken wieder zurück zum Atem bringen. Wenn man das immer wieder macht, merkt man, wie oft die Stimme im Kopf übernimmt, und trainiert, sich mehr von ihr zu lösen.“

Bloß nicht alles glauben, was der Kopf sagt!

Wer sich der inneren Stimme erst einmal bewusst wird, kann sie auch mit kleinen Momenten der Achtsamkeit zum Schweigen bringen. Hände waschen, vom Schreibtisch aufstehen, ein Glas Wasser holen: Die kleinen Dinge zwischendurch sind gute Gelegenheiten, um sich ganz auf den Moment zu konzentrieren. „Man geht bewusst in seinen Körper hinein, und sobald man das tut, ist kein Platz mehr für Gedanken da“, sagt Kast. Manchmal sind es aber nicht unbedingt die Gedanken, sondern ihr Inhalt, der quält – vor allem bei Selbstzweifeln oder negativen Glaubenssätzen, die man über sich selbst verinnerlicht hat. Kast rät, eine Distanz zu diesen Gedanken zu schaffen. Mit einer Technik, die Defusion genannt wird. „Anstatt sich zu sagen: ‚Du bist ein:e Versager:in‘, denkt man: ‚Ich habe den Gedanken, dass ich ein:e Versager:in bin‘“, erklärt Kast. „Oder man singt den Satz zur Melodie von ‚Alle meine Entchen‘. Spätestens jetzt können sich die meisten Menschen damit nicht mehr identifizieren.“

Das Ziel ist, die innere Stimme als das zu entlarven, was sie ist: ein automatischer, von äußeren Einflüssen geprägter Mechanismus, der uns weder als Menschen definiert noch die Wahrheit über uns gepachtet hat. Um das zu erkennen, lohnt es sich, mit anderen Stimmen zu sprechen. Der eine:r Freund:in oder eine:r Therapeut:in zum Beispiel. „Man kann sich dabei an den Prin-

3 Angebote zum Thema innere Stimme



Im „The Mindful Sessions“-Podcast beschäftigt sich Coach Sarah Desai mit dem Thema Selbstverwirklichung und gibt Tipps für Meditation und Achtsamkeit. www.sarahdesai.de/podcast



Ethan Kross analysiert in seinem Buch „Chatter“, wie die innere Stimme unsere Verhaltensweisen beeinflusst und wie man sie zu seinem Vorteil nutzen kann. Penguin Random House, 22 Euro



Bas Kast analysiert in seinem neuen Buch „Kompass für die Seele“ aktuelle Erkenntnisse zum Thema Resilienz und widmet sich ausführlich der inneren Stimme. Erscheint am 1. März, C. Bertelsmann, 24 Euro

„Zwanghaftes ‚Positive Thinking‘ bringt übrigens auch nichts. Im schlimmsten Fall sorgt man sich darüber, dass man sich Sorgen macht.“

Bas Kast

zipien der kognitiven Verhaltenstherapie orientieren, deren Ziel es ist, zu den Grundannahmen hinter den negativen Gedanken vorzustoßen und diese mit verschiedenen Techniken, etwa der Defusion, zu widerlegen.“ Stimmt es, dass man immer alles falsch macht? Welche Situationen im Leben beweisen das Gegenteil? Was sagen Personen, die einem nahestehen? Wer die innere Stimme herausfordert, wird feststellen, wie oft sie danebenliegt.

Kast hält allerdings wenig davon, krampfhaft zu versuchen, die innere Stimme umzuprogrammieren. „Zwanghaftes ‚Positive Thinking‘ bringt nichts, denn die Gedanken zu steuern ist schwer. Im schlimmsten Fall sorgt man sich darüber, dass man sich Sorgen macht, und hat das Problem nur vergrößert“, sagt er. Oft reiche die bewusste Auseinandersetzung mit den Gedanken. Die Erkenntnis sei häufig: Vieles von dem, was wir uns selbst einreden, stimmt schlichtweg nicht. Unser eingebautes Plappermaul hat keine Deutungshoheit über unser Leben.

Selbst Bridget Jones erlebt das. Obwohl ihre innere Stimme sicher ist, dass Mark Darcy sie nicht leiden kann, kommt es zum Happy End – mit spektakulärer Kusszene. ■

MY BIGGEST FUCKUP

Little Miss Sunshine

Sie wollte in ihrem neuen Job gefallen und performen. Dabei hat Gründerin **Swantje Allmers** vergessen, was sie will und wer sie ist.

Es soll Menschen geben, die es aufregend finden, sich einen neuen Job zu suchen. Ich gehöre nicht dazu. Stundenlanges Durchforsten von Jobbörsen und Karriereseiten ist für mich so attraktiv, wie den Rasen mit einer Nagelschere zu kürzen.

Deshalb entschied ich mich, die Suche meines dritten Jobs einer Personalberatung zu überlassen. Ich erzähle meinem Ansprechpartner das Erwartbare: dass ich etwas bewegen möchte in einem jungen und dynamischen Umfeld und mir Spaß bei der Arbeit sehr wichtig sei. Er ist sich sicher: „Ihnen stehen alle Türen offen.“ Herrlich, so einfach kann das also sein.

Wenige Tage später klingelt das Telefon. Man habe genau den Job gefunden, den ich mir gewünscht hätte. Der Kunde wirke auf den ersten Blick zwar etwas konservativer, aber davon solle ich mich nicht irritieren lassen. Im Bewerbungsgespräch wird schnell klar, dass das noch untertrieben war. Die katholische Kirche erscheint mir im Vergleich geradezu zeitgemäß. Zu doof nur, dass ich vergesse, worum es im Bewerbungsverfahren geht: dass sich beide Seiten ein realistisches Bild machen, ob man zusammenpasst. Ich will aber gut rüberkommen. Also lächle ich, stelle Fragen, erzähle von mir und meinen Fähigkeiten und gebe mich wahnsinnig

interessiert – mit Erfolg. Der Personalberater ist ganz aus dem Häuschen, als die Zusage kommt. Und ich freue mich über die vermeintlich gute Performance.

Nun denn, Erfolg ist relativ. Zweieinhalb Monate später trete ich meinen neuen Job an, den ich mir in der Zwischenzeit schöngeredet habe. Eine Fähigkeit, die mich durch die ersten Wochen bringt. Schließlich ist der Start in einem



Swantje Allmers (43) ist Unternehmensberaterin, Trainerin und Speakerin im Bereich New Work. 2021 gründete sie gemeinsam mit Michael Trautmann ihre eigene Beratung, die sich dafür einsetzt, New Work konkret und ganzheitlich umzusetzen. Sie ist außerdem Co-Autorin des Buchs „On the Way to New Work“. Informationen unter www.newworkmasterskills.com

neuen Job doch immer etwas komisch, oder? Und ja, der Bürokomplex aus den Siebzigern ist nicht so chic, aber die inneren Werte zählen. Man kann ja auch nicht erwarten, dass man sich mit allen Kolleg:innen sofort etwas zu sagen hat, und meine Chefin und ich, das fügt sich bestimmt noch.

Es folgt ein Jahr, in dem ich meine Persönlichkeit an der Eingangstür der Firma abgebe. Mit dem Talent einer schlechten Laienschauspielerin heuchle ich Interesse und Engagement vor, während ich die Stunden zähle, bis ich nach Hause kann. Der Kantinenplan ist das Dokument, dem ich das auf richtigste Interesse entgegenbringe. Es ist ein langes Jahr, in dem ich vor allem eines lerne: Ein Bore-out ist kein Luxusproblem. Irgendwann begreife ich, dass dieser Job und ich nie zusammenpassen werden. Ich kündige endlich.

Die Verantwortung hierfür trägt weder die Beratung noch das Unternehmen. Ich wollte gemocht werden und performen. Darüber habe ich vergessen, wer ich bin und was ich will. Dass ich mich heute damit beschäftige, wie wir Arbeit zu etwas machen, das Menschen stärkt, ist sicher kein Zufall. In dem Zusammenhang hat mir die Erfahrung wahrscheinlich nicht geschadet. Doch hätte ich im Nachhinein die Wahl, ich hätte darauf verzichtet. ■

**JETZT
HÖREN!**

STRIVE UP YOUR LIFE

**Yasmin Weiß,
Professorin und
Zukunftsforscherin**

Welche Jobs wird
es in fünf Jahren
nicht mehr geben?



KARRIERE · WIRTSCHAFT · FINANZEN

Welche Jobs werden in Zukunft gefragt sein – und welche Berufe wird es in zehn Jahren nicht mehr geben? Was müssen wir lernen? Welche Skills müssen wir draufhaben, um uns selbst fit für den Arbeitsmarkt von morgen zu machen? Darüber spricht die Bildungsexpertin und Zukunftsforscherin Dr. Yasmin Weiß mit STRIVE-Herausgeberin Katharina Wolff in unserem neuen Podcast „STRIVE up your Life“. Zu hören ab dem 1. Februar überall, wo es Podcasts gibt! Diese und alle bisherigen Folgen abrufen unter:

WWW.STRIVE.PODIGEE.IO





Sie ist das neue
Gesicht des ARD-
Magazins „Brisant“:
Marwa Eldessouky

Sind Sie sich selbst eine gute Chefin?

An dieser Stelle beantworten Prominente unseren Fragebogen „Vom Leben gelernt“. Dieses Mal: Fernseh- und Radiomoderatorin **Marwa Eldessouky** (39).

INTERVIEW: SUSANNA RIETHMÜLLER

Ihre erste Kindheitserinnerung, welche ist das?

Ganz konkret kann ich keine benennen. Eine lustige Geschichte aber ist mit der „Sesamstraße“ verbunden. Meine beiden Schwestern und ich waren Riesenfans. Eines Sonntags kamen wir auf die Idee, Ernie und Bert aus dem Fernseher zu befreien, und warfen das Gerät auf den Boden. Meine Eltern waren „übergücklich“.

Wann sind Sie erwachsen geworden?

Ich weiß nicht, ob ich das jemals geworden bin. Auch wenn ich keine Fernseher mehr zerstöre, versuche ich, mit Leichtigkeit durchs Leben zu gehen. Als Jüngste zu Hause war ich das Nesthäkchen – und habe das genossen. Als ich mit 23 für sieben Monate allein nach London ging und kellnerte, fühlte ich mich zum ersten Mal erwachsen.

Welches Tier wären Sie gern?

Ich halte mein Rudel zusammen wie eine Löwin, bin so viel unterwegs wie ein Zugvogel und plappe wie ein Papagei – also irgendwas dazwischen.

Wenn Sie ein Unternehmen wären, wen würden Sie zur/zum CEO machen?

Meine Schwester Basma. Sie hat bei einem großen Konzern Karriere gemacht und arbeitet jetzt freiberuflich als Business Coach und People & Culture Consultant.

Sind Sie sich selbst eine gute Chefin?

Ja. Mittlerweile arbeite ich seit 13 Jahren selbstständig. Dabei habe ich immer ein gutes Gleichgewicht zwischen Freizeit und Arbeit gehalten.

Welches Unternehmen hätten Sie gern gegründet?

Eine eigene Fair-Trade-Modemarke für nachhaltige Kleidung ohne Ausbeutung. Wer weiß? Vielleicht mache ich das ja irgendwann.

Wem hätten Sie früher kündigen sollen?

Da fällt mir niemand ein. Nur mein aktueller Handyvertragspartner.

Wo ist Geld immer gut angelegt?

Wenn ich das wüsste, würde ich dieses Interview aus meiner Villa am Meer beantworten.

Wann wussten Sie, dass Sie niemanden mehr von sich überzeugen müssen?

Man muss das im Leben und seiner beruflichen Laufbahn ja immer wieder. Es hilft, wenn man dabei von sich selbst überzeugt ist.

Mit wem würden Sie gern mal zu Abend essen?

Mit Oprah Winfrey, Beyoncé, Adele, J.Lo und Ellen DeGeneres.

Sind Sie eine gute Freundin?

Meinen Freundeskreis habe ich schon viele Jahre. Ich bin eine treue

„Man darf sich nicht an anderen ausrichten. Auf eigenen Beinen steht man am sichersten.“

Freundin und pflege meine Freundschaften. Es ist die Familie, die man sich aussucht.

Wer schuldet Ihnen etwas?

Ich denke ungern in solchen Kategorien. Etwas zu geben, ist doch schön. Wenn man dafür keine Gegenleistung erwartet, umso schöner. Aber ich habe noch viele selbst gebastelte Gutscheine. Irgendwann löse ich die ein.

Was vererben Sie Ihren Kindern?

Dass man sein Leben nicht nach Erwartungen anderer ausrichten sollte. Dass man auf eigenen Beinen am sichersten steht. Und einen komplizierten Nachnamen.

Welche Eigenschaft hat Sie im Leben am weitesten gebracht?

Optimismus und Motivation. Ich lass mich nicht von Meinungen anderer beeinflussen oder in Schubladen stecken.

Welchen Tipp geben Sie Ihrem 14-jährigen Ich?

Du musst es nicht allen recht machen, um geliebt zu werden.

Bei wem müssten Sie sich entschuldigen?

Bei allen, die im Kino hinter mir sitzen und durch meine Mähne nichts sehen. Und bei meinen Eltern für den kaputten Fernseher. ■

MARWA ELDESSOUKY

ist Moderatorin für Fernsehen, Radio und Events. Für den RBB moderierte sie verschiedene Formate wie „RBB Kultur – das Magazin“ oder „Marwas Berlinale“. Im Team des WDR-Radiosenders Cosmo ist Marwa seit acht Jahren und moderiert die Nachmittagssendung. Seit Dezember 2022 ist sie das neue Gesicht des Kultmagazins „Brisant“ in der ARD.

life in style

1. FÜR ALLE

Brautkleider für coole Frauen, die sich in der traditionellen Hochzeitsindustrie nicht wiederfinden: Mit ihrem Concept-Store Anwe Bridal haben sich die Gründerinnen und besten Freundinnen Anna Beyer und Wenka Kasper einen Traum erfüllt. Sie bieten Hochzeitsmode an, die nicht an klassischen Rollenbildern klebt, sondern für jede Körperform, Größe und jedes Alter gemacht ist. *Kleider ab 500 Euro, www.anwe-bridal.com*

2. SCHMECKT OHNE

No Coffee soll so gut schmecken wie normaler Kaffee – ohne Koffein. Die Gründer Moritz, Marcus und Andi wollen beweisen, dass voller Kaffeegeschmack kein Koffein braucht. No Coffee wird zu 100 Prozent natürlich entkoffeiniert, und auf faire Bezahlung und gute Arbeitsbedingungen wird selbstverständlich Wert gelegt. *Ab 10 Euro, www.no-coffee.de*

3. TINDER FÜR WOHNUNGEN

Das Startup Mietz hat eine App entwickelt, die mit Tinder-ähnlichem Swipen den Vermietungsprozess automatisiert. Das Gründungsduo Lena Tuckermann und Johann Kim sammelte in der ersten Finanzierungsrunde eine Million Euro ein. Unter den Investor:innen: Fußballprofi Mario Götze und Jon Oringer, Gründer von Shutterstock. *www.mietz.app*

4. SICHER ABSCHLIESSEN

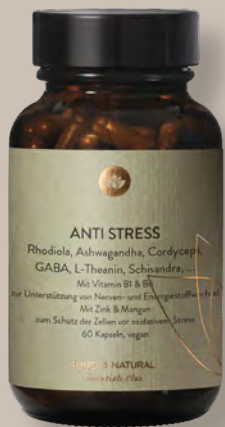
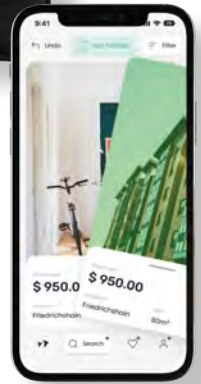
Zu oft wurden ihm Fahrradlichter oder der Tacho gestohlen. Also entwickelte der 17-jährige Aaron Holzhäuser eine abschließbare Fahrradbox. Die Bee My Box wird am Rahmen befestigt und kann per Schlüssel oder Zahlencode verschlossen werden. In der Gründer:innen-Show „Die Höhle der Löwen“ konnte er drei Investoren von seiner Idee überzeugen: Carsten Maschmeyer, Georg Kofler und Ralf Dümmel. *Ab 30 Euro, www.beemybox.de*

5. READY TO GLOW

Swan ist eine App mit Beautyvideos und kompatibelem Smartmirror, auf dem Tipps von Expert:innen und Nutzer:innen abspielbar sind. Die Gründer Flemming Pinck und Carlos Nevado konnten in einer Finanzierungsrunde 1,45 Millionen Euro einsammeln. Unter anderen investierte About-You-Gründer Tarek Müller in das Startup. *www.swanmirror.com*

6. WENIGER STRESS

Yoga und Spaziergänge sind Tipps für weniger Stress. Reichen die nicht aus, können zusätzliche Nährstoffe helfen. Dafür hat Sunday Natural spezielle Anti-Stress-Kapseln entwickelt. Sie sollen Ermüdung und Erschöpfung verringern und die Energieproduktion steigern. Bis zu zwei Kapseln täglich sollen zu mehr Gelassenheit führen. *22 Euro, www.sunday.de* ■



FOTOS: KIM SPIX, NO COFFEE, MIETZ, BEE MY BOX, EMIL POURKIAN, SUNDAY NATURAL

STRIVE MAGAZINE

neu

FÜR ALLE, DIE WIRTSCHAFT NEU DENKEN

01/2023
JAN – MÄRZ 2023
9,80 Euro

STRIVE

Magazine



Zukunftsforscherin & Professorin
YASMIN WEISS

← **MOBILITY**
Wer fordert die Automotive-
Branche heraus?

FINANZEN 2023
Fünf Dinge, die Sie jetzt
über Geld wissen sollten

MERCK
Wie die Kommunikations-
chefin Haltung neu definiert

UNIS IM CHECK
Die besten Hochschulen
Deutschlands

OVERTHINKING
Wie wir unsere
innere Stimme richtig
für uns nutzen

SCHWERPUNKT
**JOBS DER
ZUKUNFT**

Von KI bis Kooperation
Prof. Dr. Yasmin Weiß verrät, welche Berufe es morgen
noch gibt und welche überflüssig werden

Preisverlauf 9,80 €
Dauerzeit 11,20 €
Schweiz 10,50 €
Luxemburg 10,50 €

Sechs Ausgaben STRIVE für 58,80 € erhalten. Alle Preise inkl. gesetzlicher Mehrwertsteuer. Es besteht ein 14-tägiges Widerrufsrecht. Das Abonnement verlängert sich automatisch um weitere 6 Ausgaben, falls das Abonnement nicht rechtzeitig zum Ende der Laufzeit schriftlich (z.B. per Mail) gekündigt wird. Die Kündigung ist möglich bis zum Erstveröffentlichungstag (EVT) der letzten Ausgabe Ihres Abonnements. Alle Preise inkl. gesetzlicher Mehrwertsteuer, kostenfreier Versand nur für Adressen in Deutschland. Der Versand in ein anderes EU-Land, Schweiz oder Liechtenstein wird mit 3,70€/Ausgabe berechnet. Außerhalb dieses Liefergebiets kann die STRIVE leider aktuell nicht geliefert werden. Es gelten im Übrigen die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB), die unter strive-magazine.de/agb eingesehen werden können.



Invest in yourself:

Werden Sie Teil der STRIVE COMMUNITY

Lesen Sie STRIVE Magazine – DAS Magazin für alle, die Wirtschaft neu denken. Sie erhalten alle zwei Monate spannende Wirtschaftsstories und konkrete Impulse und Tipps für Ihre Finanzen und Karriere.

Ihre Vorteile als STRIVE-Abonent:in:

- ✓ Ein Jahr = sechs Ausgaben STRIVE lesen
- ✓ 12 Masterclasses im Wert von über 150 € inklusive
- ✓ Kostenloser Versand innerhalb Deutschlands
- ✓ Exklusiv: das ePaper zur neuen Ausgabe eine Woche vorab
- ✓ Freie Auswahl Ihrer Startlaufzeit (auch aktuelles Heft möglich)

WWW.STRIVE-MAGAZINE.DE/SHOP



WER IST WO – MIT WEM?



Großer Jubel bei den Fans des FC Viktoria: Sie freuen sich auf der Tribüne über den 2:1-Sieg ihrer Mannschaft



1

FC VIKTORIA

Free-TV-Premiere

DAS GAB ES noch nie: Am 13. November wurde ein Fußballspiel der Frauenregionalliga erstmalig im Free-TV bei Sport 1 übertragen. Im Stadion Lichterfelde spielte der FC Viktoria gegen Türkiyemspor Berlin. Im Juli 2022 hatte die Ex-Nationalspielerin **Ariane Hingst** (43) gemeinsam mit fünf weiteren Investorinnen um **Verena Pausder** (43) das Frauenteam FC Viktoria übernommen. Sie wollen den Frauenfußball in Deutschland nachhaltig fördern.

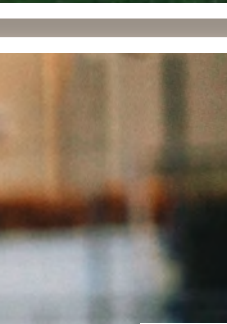


Oben: Aylin Yaren vom FC Viktoria setzt sich gegen ihre Gegnerin durch.
Rechts: die Viktoria-Spielerinnen beim Einlaufen ins Stadion



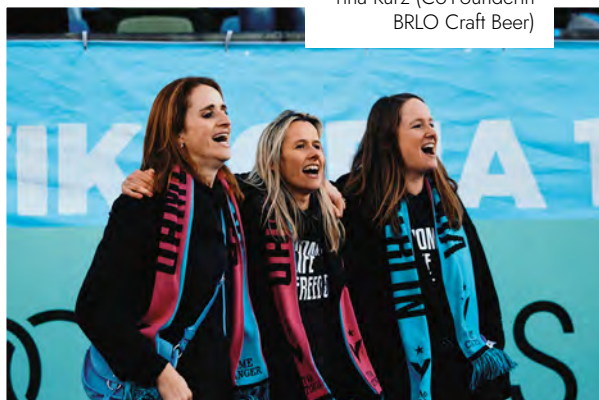


Nach dem Sieg gegen Türkiyemspor Berlin bedanken sich die Spielerinnen bei ihren Fans mit einer La-Ola-Welle



Franziska van Almsick, Schwimmstar und Aufsichtsrätin beim FC Viktoria, im Interview mit Sport-1-Moderatorin Lili Engels

Sie haben auch in den FC Viktoria investiert (v. l. n. r.): Verena Pausder (Unternehmerin), Felicia Mutterer (ehemalige Moderatorin) und Katharina Kurz (Co-Founderin BRLO Craft Beer)



FOTOS: MICHAEL ROMACKER, DOUGLAS

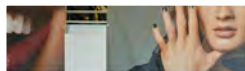
2 Douglas Startup Challenge

BEAUTY FUTURES

AM 9. NOVEMBER fand im Douglas-Headquarter in Düsseldorf die vierte Edition der Douglas Startup Challenge statt. Die Sieger-Startups erhalten die Chance auf eine Zusammenarbeit mit dem Beautykonzern. Mit in der Jury unter anderen: Gründerin **Lea-Sophie Cramer** (35).



Dr. Vivien Karl beim Pitch in der Kategorie „Beauty & Health Product Innovation“



Die Jury und Gewinner:innen nach der Siegerehrung. Unter ihnen: Sara Nuru (l.), Model und Gründerin, sowie Tina Müller (5. v. l.), Douglas-Aufsichtsrätin und ehemalige Douglas-CEO



Susanne Cornelius (l.), CEO Douglas Brands, und Isabell Hendrichs (r.), Chief Assortment and Purchasing Officer Douglas Group, im Publikum

3 MTV

EUROPE MUSIC AWARDS

AM 13. NOVEMBER wurde Düsseldorf zum Zentrum der Musikwelt. An diesem Abend wurden zum sechsten Mal in Deutschland die MTV Europe Music Awards im PSD Bank Dome verliehen. Überraschungsgast des Abends: **Taylor Swift** (33). Sie performte live und erhielt vier Awards, unter anderem in der Kategorie „Best Video“. Superstars wie **David Guetta**, **One Republic** oder **Ava Max** begeisterten die Fans.

Power bis zum Schluss: Sängerin Ayanna beendete die Music Awards mit ihrem Liveauftritt

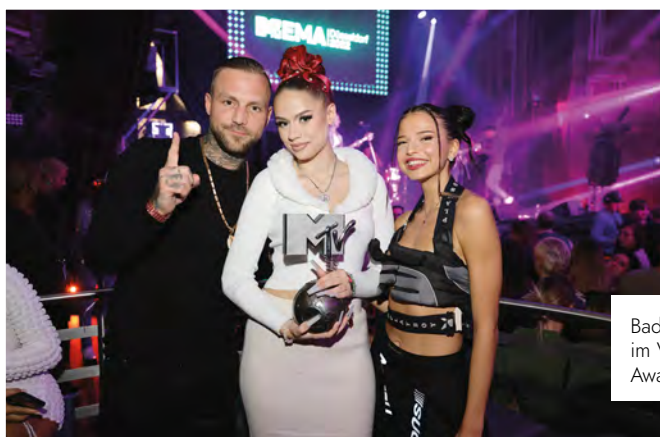


Rita Ora mit Ehemann Taika Waititi. Gemeinsam moderierten sie die Preisverleihung

Bebe Rexha und David Guetta freuen sich über ihren Award in der Kategorie „Best Collaboration“



Sie war Queen des Abends: Superstar Taylor Swift gewann vier Music-Awards



Badmómzjay (M.) ist wie im Vorjahr Gewinnerin des Awards „Best German Act“



Oben: Philipp Glöckler (l.) und Philipp Klöckner (r.) zeichnen live ihren Podcast „Doppelgänger Tech Talk“ auf.
 Rechts: Dana von der Heide (l.), Co-Founderin und CCO Parcel Perform, mit Sabrina Marggraf (r.), Journalistin und Moderatorin der trade/off



Auch bei den MTV Awards dabei: STRIVE-Herausgeberin Katharina Wolff (l.) und Hannah Andresen (r.), Head of Online Channels bei STRIVE



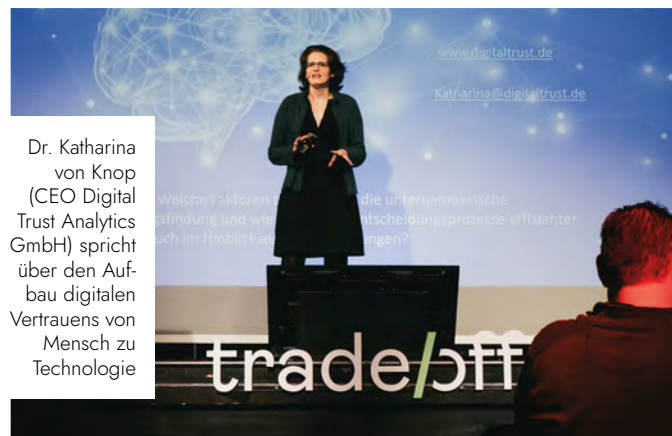
Auf dem roten Teppich: der italienische Influencer Luca Vezil. Er hat auf Instagram eine Million Follower

4

TRADE/OFF

Summit

WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN effizientere Entscheidungen treffen, um sich im KI-Zeitalter einen Vorsprung zu verschaffen? Diese Frage diskutierten die Teilnehmer:innen des ersten trade/off Decision Intelligence Summit am 22. November in Berlin. Im Festsaal Kreuzberg trafen sich führende Köpfe aus der Industrie mit Digitalprofis, Gründer:innen und Wissenschaftler:innen.



Dr. Katharina von Knop (CEO Digital Trust Analytics GmbH) spricht über den Aufbau digitalen Vertrauens von Mensch zu Technologie

5 *Female Community* **EVENT**

UNTER DEM MOTTO „The stage is ours“ versammelten sich am 27. und 28. Oktober in Bad Kissingen Unternehmerinnen aus ganz Deutschland zum Austauschen und Netzwerken. In Keynotes und Paneldiskussionen teilten unter anderen **Anna Weber** (40), Co-CEO bei Babyone, und **Alexandra Kohlmann** (34), Geschäftsführerin der Rowe-Gruppe, ihre Insights. Moderiert wurde das Event von TV-Moderatorin **Maike Greine** (36).

Evelyn de Gruyter, Geschäftsführerin des Verbands Deutscher Unternehmerinnen, freut sich über den Austausch



Deutsche-Dienstrad-Gründerin und Initiatorin des Events Christina Diem-Puella mit Ehemann Maximilian Diem



Luisa Haxel (l., Geschäftsführerin Everest) und Alicia Lindner (r., Geschäftsführerin von Börlind) im Gespräch auf der Bühne



V.l. n. r.: Entertainer Riccardo Simonetti, Unternehmerin und TV-Moderatorin Jennifer Knäble und Model Franziska Kruppe entschieden über die Gewinner:innen



In der Jury: Geschäftsführerin der Fritz-Henkel-Stiftung Karol-Monique Westhoff (l.) und Henkel-Personalvorständin Sylvie Nicol (r.)

6 *Million Chances* **AWARD**

AM 8. NOVEMBER VERLIEH Schwarzkopf gemeinsam mit der Fritz-Henkel-Stiftung zum fünften Mal den Million Chances Award in Düsseldorf. Es wurden gemeinnützige Initiativen und Persönlichkeiten ausgezeichnet, die sich für Chancengleichheit von Frauen und Mädchen einsetzen.

MITWIRKENDE IM SPOTLIGHT



Kira Brück

... ist unsere Textchefin. Sie liebt ihre Arbeit als freie Journalistin und Autorin, in der sie hauptsächlich über Gesellschaft und Kultur schreibt. Unter anderem für „Spiegel Online“ oder „Die Welt“. Noch mehr als ihre Berufung versteht sie es, in die Texte anderer abzutauschen, sie zu verstehen und besser zu machen.

Leonie Döge

... ist seit Oktober Content Managerin bei STRIVE. Sie hat PR, Kommunikation und Management studiert und in der Unternehmenskommunikation gearbeitet.

Ihr Herz schlug schon immer für gute Texte und Medien – und das kann sie bei uns jetzt voll ausleben.

Herzlich willkommen,
liebe Leonie!



Matthias Schreiber

... hat vor seiner Station bei STRIVE im Tech-Bereich gearbeitet, ein Drohnenunternehmen mit aufgebaut und internationale Projekte geleitet. Als Head of Operations kümmert er sich um die komplette Logistik hinter unserem Magazin. Ohne ihn würde die STRIVE nicht zu ihren Leser:innen kommen – danke dafür, lieber Matthias!



IMPRESSUM

Herausgeberin
Katharina Wolff

Chefredakteurin
Susanna Riethmüller (V.i.S.d.P.)

Art-Direktion
Ariane Busch (fr.)

Textchefin
Kira Brück (fr.)

Redaktion
Leonie Döge

Head of Online Channels
Hannah Andresen

Content Management
Lisa-Marie Peemöller

Head of Operations
Matthias Schreiber

Freie Autor:innen
Julia Bösch, Dr. Hendrik Brandis,
Nicole Büttner, Michael Fritz, Juliane
Funke, Jennifer Garic, Anne
Hünninghaus, Silvia Ihring, Matthias
Lauerer, Sandra Piske, Dr. Sophie
Pollok, Hilmar Poganatz, Nina Pütz,
Angelika Zahn

Cover-Fotograf
Simon Koy

Verlag
STRIVE Publishing GmbH
Deichstraße 29, 20459 Hamburg

Druckerei
L. N. Schaffrath GmbH & Co. KG
DruckMedien
Marktweg 42–50, 47608 Geldern

Vertrieb
DMV DER MEDIENVERTRIEB
GmbH & Co. KG
Meißberg 1, 20086 Hamburg

Lektorat
Schlussredaktion.de GmbH
Frankfurt am Main

Kund:innenanfragen
kundenservice@strive-magazine.de

Leser:innenfeedback
redaktion@strive-magazine.de

Advertising-Anfragen
advertising@strive-magazine.de

Website
www.strive-magazine.de

MEIN ERSTES MAL...

Echt jetzt?!

Ausgerechnet einen Podcast über Football? Das hätte man von der Influencerin **Ninia LaGrande**, die sich mit feministischen und inklusiven Themen beschäftigt, eher nicht erwartet.

Der Satz „Dann müssen wir es eben selbst machen!“ war der Startschuss zu unserem Podcast „Zirkus Sideline“, in dem ich zusammen mit Nina Meyer Anfänger:innen American Football erkläre. Seit das Projekt live ist, höre ich oft von Leuten, dass sie keine Ahnung gehabt hätten, dass ich mich für Football interessieren. Dabei stand ich schon mit zwölf Jahren das erste Mal im Stadion, um meine damalige Heimmannschaft, die Braunschweig Lions, anzufeuern, und mit 18 das erste Mal mit Mikrofon vor ebenjungen Jungs, da ich als Praktikantin beim Radio mein Wissen unter Beweis gestellt hatte und dann die Spielberichterstattung machen durfte.

Aus dieser Zeit postete ich vor einigen Monaten ein Foto bei Instagram, und Nina flog euphorisch in meine DMs, um mir Fotos von ihrem Besuch eines Spiels in den USA zu schicken. Wir unterhielten uns darüber, wie schade es sei, dass auch 2022 Frauen kaum eine Rolle spielen im medialen Drumherum. Tja: „Dann müssen wir es eben selbst machen.“ Dieser Podcast hat mich nach vielen Jahren das erste Mal wieder dazu gebracht, mein sicheres Terrain zu verlassen und mich beruflich auf ein Thema einzulassen, mit dem ich sonst nicht assoziiert

werde. Politik, Popkultur, Gesellschaft: Sind das Themen, die zu jemandem passen, die auf American Football steht? Oh, und ob! Denn wer sich auch nur ein bisschen mit der NFL auskennt, der weiß, dass all diese Themen in keinem anderen Sport eine größere Rolle spielen als in diesem.

Ich bin davon überzeugt, dass man sich nur weiterentwickelt, wenn man lernt, neue oder – in mei-



Ninia Binias (39) ist bekannt als Ninia LaGrande. So heißt auch ihr Instagram-Kanal mit fast 40.000 Followern, auf dem sie vor allem über feministische und inklusive Themen spricht. Ninia lebt in Hannover und ist Moderatorin, Autorin, Podcasterin, Sprecherin und Schauspielerin. Ihr Podcast heißt „Zirkus Sideline“, mehr Informationen gibt es unter www.ninialagrande.de.

nem Fall – wiederentdeckte Leidenschaften zu kombinieren und nach außen zu tragen. „Dann mache ich es eben selbst!“ ist dabei mein Leitsatz geworden. Denn ich hätte lange darauf warten können, dass jemand mich fragt, ob ich zufällig Lust hätte, ein Format über American Football zu entwickeln, wenn nicht einmal Freund:innen wussten, dass all dieses Wissen in meinem Kopf herumschwirrt (neben Fakten über europäische Königsfamilien und gotischen Kirchenbau, aber das ist eine andere Geschichte). Als wir in meiner Schulzeit keine Moderation für das Sommerfest hatten, habe ich es gemacht. Als ich bei meinem ersten Poetry-Slam-Besuch gedacht hatte, das könnte ich wohl auch, habe ich es gemacht.

Heute sitze ich am Schreibtisch und schnibbele Podcastfolgen zusammen. Obwohl ich bis vor einigen Jahren weder wusste, wie man Audiospuren zusammenbringt, noch, ob sich jemand für meine nerdigen Regelkenntnisse interessieren würde. Wir beschwerten uns oft und zu Recht, dass es in vielen Bereichen zu wenig Role-Models gibt und immer noch zu wenig Diversität. Aber manchmal müssen wir die kleine Chance nutzen, den Hebel selbst in die Hand zu nehmen, um das große Ganze ins Rollen zu bringen: Dann machen wir es eben selbst! ■

**JETZT AUCH
ALS PODCAST!**



STRIVE JETZT AUCH HÖREN!

- Eine neue Folge alle zwei Wochen
- Aktuelle Wirtschafts- und Karrierenews
- Jede Folge unterschiedliche Gäste
- Mit dabei: Ann-Katrin Schmitz, Hildegard Wortmann, Lea-Sophie Cramer, Tarek Müller – und viele mehr!

WWW.STRIVE.PODIGEE.IO



McKinsey
& Company

@erlebeMcKinsey

Neue Wege
werden mit
Füßen getreten?

Change
it.



Sich ständig zu verändern und Dinge immer wieder anders zu machen, ist für Nina normal. Als Partnerin bei McKinsey hat sie den Anspruch, das auch anderen zu ermöglichen. Denn Freiräume für persönliche Entwicklung haben hier Tradition.

Was willst du verändern? karriere.mckinsey.de/change-it