3/2026

sheconomy

DIE NEUEN SEITEN DER WIRTSCHAFT

WINNER 2026 EUROPEAN PUBLISHING AWARD

TOP-THEMA: KARRIERE & HR

Welche Branchen, Unternehmen und Skills jetzt gefragt sind



JULIA NEUEN

DIE BERATERIN UND LINKEDIN-STIMME ÜBER FRAUEN-GESUNDHEIT ALS PERSONAL-STRATEGIE

„Wer Female Talents fördert und Female Health integriert, gewinnt."

10€

BESSERWISSERIN
Mit dem Prinzip "Microlearning" neues Know How aneignen – schnell, effektiv und unkompliziert.

KLAR HAB' ICH ANGST!
Warum das Gefühl hilft, richtige und wichtige Entscheidungen zu treffen - beruflich wie privat.

KÖNNEN SIE KRYPTO?
Diese Renditechancen stecken in digitalen Assets – und so legen Sie Bitcoin, Ethereum & Co. richtig an.

Professional Skincare

PROF. DR.
STEINKRAUS

steinkraus.com

Eine dermatologische Professorenmarke made in Germany, die auf dem TetCode4®-Wirkstoffkomplex basiert, der das Beste aus Natur und Wissenschaft in einem einheitlichen Hautpflegekonzept vereint. Von vornherein als »Clean Beauty« formuliert und mit einem ausgeprägten Interesse an einer gesunden und nachhaltigen Umwelt, propagiert Prof. Dr. Steinkraus mit dieser evidenzbasierten Skincare-Linie Offenheit, Ehrlichkeit und ein authentisches Interesse an der Haut, gepaart mit einer rationalen Preisgestaltung.

Liebe*r Leser*in,





Julia Neuen … war dieses Jahr übrigens zum ersten Mal Teil unserer Minerva-Jury. Den großen Nachbericht der Verleihung im Wiener Rathaus finden Sie ab S. 144

K

Kürzlich unterhielt ich mich mit einer Freundin darüber, wie wir uns im Berufsleben weiterentwickeln möchten. Wir sind beide Anfang 40, arbeiten in Führungspositionen, reisen geschäftlich viel, haben Kinder, Haus(halt), Partner … Unsere Leben: mehr als pickepackevoll. Dennoch haben wir den Anspruch und Drang, ganz vorne dabei zu sein. Doch für Weiterbildungen und Coachings finden wir schlichtweg keine Zeit … oder?!

Dieses Dilemma kennen viele berufstätige Frauen und deshalb widmen wir uns dem Thema „Microlearning“ ab Seite 34. Das Prinzip basiert auf Wissens-Snacks (was für ein herrliches Wort!), die sich smart in den Alltag integrieren lassen – sogar in den Schlaf! Sehr wach haben sheconomys Managing Editor Sinah Hoffmann und ich Coverstar Julia Neuen beim Shooting und Interview in Hamburg erlebt - nicht ohne Grund wird die Beraterin auch „Energy Drink für die Vorstandsebene“ genannt. Wofür die vierfache Mutter außerdem steht und womit sie Unternehmen fit für die Zukunft macht, erfahren Sie ab Seite 14.

Apropos: Zwei Möglichkeiten mit Ihren eigenen Microlearning-Routinen zu beginnen könnten etwa auf einem Solo-Urlaub sein (Seite 138) oder beim Sport in einem dieser neuen Boutique-Gyms (Seite 112).

Der wichtigste Schritt in Richtung Weiterentwicklung ist für mich stets der persönliche Austausch mit Gleichgesinnten - oder, noch besser: mit Frauen, die schlauer sind als ich. Eine Menge davon habe ich (mal wieder) bei dieser Heftproduktion kennengelernt – darunter Protagonistinnen, Autorinnen, Panelistinnen. Ich hoffe, Sie fühlen sich ebenfalls von ihnen inspiriert . Ihre

Lara Gonschorowski, CHEFREDAKTEURIN

FOTO: AMELIE NIEDERBUCHNER; COVER: URBAN ZINTEL

01 **Editorial**
04 **shenews**
12 **Mindset**
14 **Coverstory:** Julia Neuen

erfolg

24 **BERUFEN, WENN ES BRÖCKELT**
Warum Frauen in der Krise an die Spitze kommen

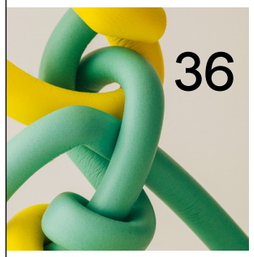
32 **WEITER DENKEN**
Duale Ausbildung: Die Zukunft des Lernens in Zeiten von KI

34 **SCHLAU IN MINUTEN**
Wissen-Snacks für Führungskräfte

36 **DAS ERSTE MANDAT...**
...ist das schwierigste. Wie der Sprung in einen Beirat gelingt

42 **TREFFEN SICH TUPPERDOSE...**
...und Stanley Cup. Was Boomer und Zoomer voneinander lernen können

46 **EGO MANAGEMENT**
Wie man narzisstische Machtspiele im Job entlarvt



50 **KOLUMNE**
Reminder: Niemand kommt, um dich zu retten

52 **MUT BEGINNT MIT MUFFENSAUSEN**
Warum wir keine Angst vor der Angst haben müssen

58 **WAS ICH GERN SCHON FRÜHER...**
... gewusst hätte! Karriere-Tipps von Gründerinnen

60 **DIE FEIER-ABEND QUEEN**
Sandra Kendl bringt Wien zum Tanzen

64 **GOOD JOB**
Die besten Arbeitgeber für Frauen

69 **WIE BUNT IST IHR UNTERNEHMEN**
Diversität braucht Strategie

politik



72 **SCHUTZLOS DER KI AUSGELIEFERT**
Digitale Gewalt: Was sagt das Gesetz?

78 **SIE CODED FÜR DAS GEMEINWOHL**
Audrey Tang stärkt Demokratie mit Technologie

82 **QUALIFIKATION BLEIBT DER SCHLÜSSEL**
Wie Frauen sich smart am Arbeitsmarkt positionieren



geld

90 **ATOMARER AUFWIND?**
Das nukleare Comeback am Kapitalmarkt

94 **ALTE MAUERN, NEUES GLÜCK**
Worauf es bei der Altbausanierung ankommt

100 **SICHER ANGELEGT**
Warum Krypto längst kein Randmarkt mehr ist

104 **SHE MAKES MONEY**
Reformen statt Ehegattensplitting



106 **DIE LAST MIT DER LÜCKE**
Schließt Transparenz den Gender Pay Gap?

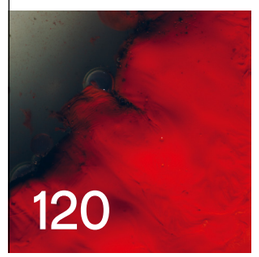
health

112 **SCHWITZEN MIT STYLE**
Diese Gründerinnen formen die Fitnesswelt neu



118 **DIE LAGE AN DER WAAGE**
Wie Weight Watchers sein Geschäftsmodell neu denkt

120 **IM BLUT LIEGT DIE ANTWORT**
Ein Startup revolutioniert die Endometriose-Diagnose



salon



126 **YES TO THE DRESS**
Slow-Fashion für den schönsten Tag

130 **TASCHEN... WIRTSCHAFT**
Stylische Laptop-Bags für den Job



134 **DIE MULTI-MANAGERIN**
Christina Schenk von Mercedes über offene Führung

138 **SOLO! YOLO!**
Die besten Hotels für Alleinreisende

144 **sheconnects**
158 **Vorschau**
160 **shedreams**

FOTOS: STOCKSY, DAS KRANZBACH/PETER KOREN, BEIGESTELLT

impressum

Medieninhaber:
she Wirtschaftsmedien Beteiligungs GmbH, sheconomy.media
Verlag & Redaktion:
Waaggasse 5 / Stiege 1, Top 8, A- 1040 Wien,
Telefon: +43 1 34 22 42, E-Mail: *office@sheconomy.media*

Herausgeberschaft und Geschäftsführung:
Kristin Hanusch-Linser, geschäftsführende Gesellschafterin & Herausgeberin
Yvonne Molek, Herausgeberin

Founder:
Andreas Dressler
Michaela Ernst, Co-Herausgeberin
Hermann Sporrer, Nadia Weiss

Team Redaktion:
Chefredakteurin: Lara Gonschorowski, *lara.gonschorowski@sheconomy.media*
Managing Editor: Sinah Hoffmann, *sinah.hoffmann@sheconomy.media*
Chef vom Dienst und Partner-Management:
Thomas Trimmel, *thomas.trimmel@sheconomy.media*
Art Director: Pauline Metges, *pauline.metges@sheconomy.media*
Fotoredaktion: Natascha Trimmel
Lektorat: Julia Dettmer
Cover Concept: HFA Studio

OFFENLEGUNG GEMÄSS § 25 MEDIENGESETZ
sheconomy und dessen Spin-off weconomy sind zwei innovative Medienplattformen, die sich aktiv dem positiven und nachhaltigen Wirtschaftswandel verschreiben. Die Angebote richten sich an eine changeaffine Zielgruppe, die mitten im Wirtschaftsleben steht und den Faktor Frau und Diversity als Wirtschaftstreiber für Innovation, Digitalisierung und ESG/CRS versteht. Die Redaktion steht für unabhängigen und modernen Wirtschaftsjournalismus, der auf Empowerment, Role Modeling und Engagement setzt. Besonderer Fokus liegt auf Branchen wie TECH- & FINANZ, in denen Frauen noch immer unterrepräsentiert sind.

Online-Redaktion und Social Media Channels:
Lisa Grassmugg, *lisa.grassmugg@sheconomy (Leitung).media, news@sheconomy.media;*
Gloria Stebernjak, *gloria.stebernjak@sheconomy.media; Nadya Makarova, nadya.makarova@sheconomy.media*
Mitarbeiter*innen dieser Ausgabe:
Eszter Brhlik, Julia Dettmer, Simone Fasse, Mirna Funk, Michaela Hessenberger, Raja Korinek, Elisabeth Krainer, Lena Meyer, Katarzyna Mol, Susanne Pahler, Julia Peglow, Danijela Pilic, Iris Soltau, Jeanne Wellnitz, Natascha Wegelin, Stefanie Will, Ala Zander

Marketing-Kooperationen und Community:
Julia Emma Weninger *(Leitung), julia.weninger@sheconomy.media*
Projektmanagement:
Anita Bohmann, *anita.bohmann@sheconomy.media*
Events & Operations:
Eszter Brhlik (Leitung), *eszter.brhlik@sheconomy.media*

Druck: Druckerei Triangl, Beranovych 65, CZ-19902 Praha, *www.trianglprint.cz*

Zu redaktionellen Inhalten, Kommentaren und Postings kontaktieren Sie bitte: *news@sheconomy.media*
Sales und Partnerschaften Österreich:
Commercial Director: Hermann Sporrer, *hermann.sporrer@sheconomy.media*
Stefan Löffelmann, *stefan.loeffelmann@sheconomy.media*
Mona Brenner, *mona.brenner@sheconomy.media*
Sales und Partnerschaften Deutschland:
Commercial Director: Natalie Schwarz, *natalie.schwarz@sheconomy.media*
Tanja Weis, *tanja.weis@sheconomy.media*
Maria Gume, *maria.gume@sheconomy.media*
Patrycja Szwagrzyk, *patrycja.szwagrzyk@sheconomy.media*
Officemanagement: Cecilia Sorger, *cecilia.sorger@sheconomy.media*
Buchhaltung: Brigitte Janko, *brigitte.janko@sheconomy.media*
Minerva-Award: Kristin Hanusch-Linser, Nadia Weiss (Initiatorin), *nadia.weiss@sheconomy.media*

CHE BELLA!

Zwei Lieblingsfundstücke der Redaktion – entdeckt auf der Milan Design Week

TEXT — GLORIA STEBERNJAK

FEINEDINGE





HUMAINPROJECTS





1 Wer sagt, dass nur Blumen auf den Thron dürfen? Die Jardinière „Crown Scale“ (ca. 1750€) von feinedinge adelt auch Karotten, Zitronen oder Alltagsfundstücke. Mit ihren handgefertigten Centerpieces aus feinstem Limoges-Porzellan übersetzt Sandra Haischberger barocke Tafelkultur in die Gegenwart.

2 Jeder gute Morgen beginnt mit Kaffee. Damit auch Menschen mit rheumatoider Arthritis nicht auf dieses Ritual verzichten müssen, entwickelte Humainprojects das Humain Cup System (ca. 165 €). Modulare Griffe und eine ergonomische Form erleichtern das Trinken – auch wenn die Hände schmerzen.

FOTOS: PATRICK GRIESBACHER-TAFNER, BRYAN BEDDER/GETTY IMAGES, XICO BUNY, BEIGESTELLT

DIGITALE HILFE BEI HÄUSLICHER GEWALT

Maya

Stellen Sie sich vor, da wäre jemand, dem Sie alles erzählen können. Jemand, der Ihre Sprache spricht, zuhört, versteht, nicht urteilt und Sie nicht drängt. Genau das ist Maya. Der kostenlose, anonyme KI-Chat unterstützt Menschen, die Gewalt in ihren Beziehungen erfahren, rund um die Uhr mit Rat, Orientierung und passenden Anlaufstellen in der Nähe. Die Idee dahinter stammt von Gründerin Sogol Kordi, die aus eigener Erfahrung weiß, wie schwer es ist, sich alleine aus einer solchen Situation zu befreien. Mehr Infos: *myprotectify.org*





Mit der besten Freundin an der Seite gelingt fast alles – auch ein eigenes Unternehmen. In ihrem Wiener Store Now Wow, zu dem auch ein Onlineshop gehört, verkaufen Orsolya Szita und Imke Josst-Haasler feinste Naturkosmetik, Nischenparfüms und Produkte kleiner Labels, die komplett auf Plastik verzichten.

Highlight im Sortiment: „All-Day Sunscreen“ für den Körper mit SPF30 von Le Rub, ca. 45 €, über nowwow.shop

ANPFIFF!

Die ganze Welt jubelt bei der WM den Männern zu, wenn sie über den Rasen jagen. Wir zeigen drei weibliche Profis, die im Fußball mindestens genauso viel bewegen



MANUELA ZINSBERGER

Die Torhüterin zählt zu den bekanntesten Fußballerinnen Österreichs. Über den USV Leitzersdorf und den FC Bayern München führte ihr Weg zum Arsenal WFC, mit dem sie 2025 die Women's Champions League gewann. Seit 2026 steht die Keeperin nach einem spektakulären Wechsel bei Borussia Dortmund unter Vertrag und verfolgt dort ein großes Ziel: den Aufstieg in die Bundesliga.

MARIE LOUISE ETA



Als erste Cheftrainerin eines deutschen Bundesliga-Männerteams schrieb Marie-Louise Eta Fußballgeschichte. Die ehemalige Profispielerin stand selbst auf dem Platz, bevor Verletzungen ihre Karriere vorzeitig beendeten. Beim 1. FC Union Berlin übernahm sie 2026 interimsweise die Männermannschaft, heute trainiert sie die Frauen des Vereins.



OLIVIA TSCHON

Sie ist Österreichs Schiedsrichterin der Saison 2025/26 – und das völlig zu Recht. Die Tirolerin steht seit 2020 auf der FIFA-Liste, gehört zur UEFA First Category und leitet Spiele in der Frauen-Bundesliga sowie im ÖFB-Frauen-Cup. Als eine der wenigen österreichischen Schiedsrichterinnen auf diesem Niveau ist sie auch international im Einsatz. Bilanz ihrer Karriere: 844 Gelbe und 28 Rote Karten.

Foul Play!

In der klassischen Sportberichterstattung der Tageszeitungen liegt der **Frauenanteil bei 15%**.

Von 23.000 Medien-Posts widmen sich lediglich **12%** dem Frauensport.

Nur **drei Prozent** der Sportbeiträge werden von Journalistinnen verfasst – der überwältigende Rest stammt von ihren männlichen Kollegen.

FOTOS: APA-IMAGES / ANP / "VFL WOLFSBURG - ARSENAL WFC", ALEX GRIMM/GETTY IMAGES, APA-IMAGES / ROLAND MÜHLANGER,, BENDITOMOCKUP, APA-IMAGES / MAGNUM PHOTOS / BRUNO BARBEY, BEIGESTELLT

*Quelle: MediaAffairs, Österreichische Jahresstudie 2024/25 „Genderbalance in der Sportberichterstattung"



KFF!

Bedeutet: Knitterfrei forever! Dieser schmucke Mini-Steamer ist ab jetzt Ihr bester Travel-Buddy. Denn: Er wurde von zwei sheconomy-Redakteurinnen erfolgreich auf Dampf und Bügelfalte getestet – und passt in jedes Handgepäck.

„Cirrus Lite Travel Steamer" von Steamery, ca 90€, über steamerystockholm.com



ALLES REINE KOPFSACHE

Mit der lässigen sheconomy-Cap erinnern Sie nicht nur sich selbst, sondern auch alle anderen Frauen auf der Straße daran, selbstbewusst einzufordern, was ihnen zusteht.

Statement-Cap in drei Farben, 39,90 €, über sheconomy.shop

BRAVO, BEAUVOIR!

Die klugen Gedanken der Außnahmephilosophin Simone de Beauvoir wirken nach. Nicht nur, weil „Das andere Geschlecht" (Rowohlt, 18 €) ein Jahrhundertbuch ist. Sondern weil es noch immer erstaunlich frisch klingt in einer Welt, die Frauen zwar längst alles zutraut, ihnen aber nicht alles erlaubt. Jean-Paul Sartre war ihre große Liebe: intellektuell, existenziell, kompliziert, französisch. Nur hat die Geschichte eine hübsche Pointe: Sie kann man heute noch lesen. Ihn oft nur noch studieren. Das ist ihr eigentlicher Triumph. Simone de Beauvoir schrieb nicht für Denkmäler, sondern gegen Zustände. Gegen das ewige „So war es immer". Gegen die Frau als Fußnote des Mannes. Gegen ein Betriebssystem, das bis heute Updates braucht. 40 Jahre nach ihrem Tod ist sie nicht passé. Sie ist unbequem aktuell. Genau deshalb bleibt sie groß.



Schöne Worte, kluge Gedanken

Ein Buch fürs Gemüt, eins fürs Gehirn und ein Podcast für Lesefaule und Dauernd-unterwegs-Leute. Drei geniale Empfehlungen aus der sheconomy-Redaktion



LEARN

Über kaum ein anderes Thema wird so erbittert gestritten wie über den Nahostkonflikt. Mit ihrem Buch „Manchmal würde ich gern schreien“ schreibt die Journalistin und Korrespondentin Steffi Hentschke gegen das Lagerdenken an. Sie plädiert für Empathie mit der Zivilbevölkerung auf beiden Seiten und verwebt dabei persönliche Erlebnisse mit politischer Analyse. Besonders seit dem 7. Oktober 2023 stellt sich die Frage dringlicher denn je: Wie bleibt man in einem komplexen und hoch emotionalisierten Konflikt sachlich, ohne das menschliche Leid aus dem Blick zu verlieren?

Aufbau **(24 €)**



LAUGH

In einer Zeit voller Trends, Social-Media-Vergleiche und ständig neuer Ideale, fragt man sich unweigerlich: Wissen wir eigentlich noch, wer wir wirklich sind? Die gebürtige Salzburgerin Karin Teigl, vielen als @constantly_k bekannt, geht dieser Frage in ihrem Buch „Träum dich mutig.“ nach. Mit viel Humor und einer Prise Salzburger Dialekt bringt sie ihre Leser*innen dazu, sich daran zu erinnern, wer sie einmal waren und wer sie vielleicht noch werden möchten. Dabei wird schnell klar: Das Buch ist weit mehr als bloßes „Coaching-Gschisti-Gschasti“, wie Teigl selbst sagen würde. Es ist eine ehrliche Einladung zur Selbstreflexion.

Neva **(22,50 €)**



LISTEN

Über den Tod reden wir nicht gern. Dabei betrifft er uns alle. Im neuen Video- und Audiopodcast „Klug & Tod“ spricht Sterbe- und Trauerbegleiterin Johanna Klug mit ihren Gästen über die großen Fragen des Lebens: Endlichkeit, Trauer, Abschied und selbstbestimmtes Sterben. Produziert von Studio Trill und initiiert von der Deutschen Gesellschaft für Humanes Sterben (DGHS), holt der Podcast ein Thema aus der Tabuzone, das uns alle früher oder später einholt.

» Mir ist es wichtig dort kraftvoll zu werden, wo andere schweigen.

JOHANNA KLUG, PODCAST KLUG & TOD

FOTOS: BEIGESTELLT

„MEINE ROLLE WIRD DURCH KI ANSPRUCHSVOLLER“

KI verändert gerade die Welt – und eröffnet neue Chancen für Frauen, die sich mutig auf die neue Technologie einlassen. Nastassia Lukyanovich, AI-Architect bei BCG Platinion, ist eine davon.



Nastassia Lukyanovich

Die Entwicklungsgeschwindigkeit von KI ist beispiellos. Wie bleiben Sie auf dem neuesten Stand, ohne den Überblick zu verlieren?

Generell habe ich den Anspruch an mich selbst, offen und neugierig zu bleiben. Mein großes Interesse an KI besteht sowohl beruflich als auch privat. Ich habe einen vielfältigen Freundeskreis aus den Bereichen Medizin, immersive Technologien und Filmproduktion. Wir treffen uns wöchentlich zum Sport, gehen danach essen und tauschen uns über aktuelle disruptive Entwicklungen und Trends aus. Im beruflichen Kontext vereint BCG Platinion viele Menschen, die dieselbe Neugier teilen. Zu lesen und zu hören, was Kolleg:innen mit KI umgesetzt haben, gehört für mich zum Alltag. Auch unsere Kund:innen sind sehr neugierig: „Schau mal, was ich Neues herausgefunden habe“ ist fester Teil unserer Zusammenarbeit. Online folge ich außerdem Tech-Kanälen, um neue technologische Entwicklungen und deren Potenzial besser zu verstehen. Was mein Interesse besonders weckt, teste ich direkt selbst „hands-on“ aus. Meiner Meinung nach ist es bei KI wichtig, einen holistischen Überblick zu behalten. Ich suche daher nach der Balance zwischen dem Verständnis einer Technologie und der technischen Tiefe.

Welche Chancen eröffnet KI für Ihren eigenen Karriereweg und für die nächste Generation, die heute bei BCG Platinion einsteigt?

KI eröffnet mir die Möglichkeit, im Alltag genau das zu tun, was mir am meisten Spaß macht. Als Teil des AI-Teams bei BCG Platinion arbeite ich an innovativen Projekten und baue ein Netzwerk mit Gleichgesinnten auf. Innerhalb eines Projekts komme ich durch KI schnell von der Idee zum Prototyp und wachse in die Rolle des Owners: Ich übernehme Verantwortung, gebe Reviews und Impulse, steuere ein Team aus Agenten und treffe Entscheidungen. Wer Innovation und Adoption von KI im Unternehmen vorantreiben will, findet bei BCG Platinion den richtigen Ort dafür – mit Weiterbildung, Austausch, Netzwerk und modernsten Tools, um sich weiterzuentwickeln.

Wo stößt KI heute an Grenzen? Und warum wird Ihre Rolle als AI-Architect durch KI nicht ersetzt, sondern anspruchsvoller?

KI stößt heute vor allem dort an Grenzen, wo es um strategische Richtung und Kontext geht. Sie kann bei Analysen und bei der technischen Umsetzung stark unterstützen, aber die Richtung festzulegen, Ergebnisse zu verantworten, zwischen Stakeholdern zu moderieren und unternehmensspezifisches Wissen einzubringen, bleibt Aufgabe des Menschen. Die eigentliche Herausforderung liegt woanders: KI muss spezifisch auf den jeweiligen Anwendungsfall zugeschnitten sein, verlässlich und vertrauenswürdig funktionieren und von den Menschen im Unternehmen auch wirklich angenommen werden. Genau deshalb wird meine Rolle als AI-Architect anspruchsvoller: Ich verantworte nicht nur die Ergebnisse, sondern begleite Unternehmen dabei, KI so zu gestalten, dass sie im spezifischen Kontext funktioniert, Vertrauen schafft und genutzt wird. •

FOTO: BCG PLATINION

Secret Service

Beim Launch von „she.leads UNFILTERED“ *wurde Tacheles geredet. Zum Beispiel darüber, warum Community heute Karriere bewegt und Netzwerke den Unterschied machen*

1





2



1 „she.leads UNFILTERED“ findet ab sofort regelmäßig im Membersclub „The Cover Vienna“ statt. **2** Blue Minds Gründerin und Serial Entrepreneur Eveline Steinberger gab Einblicke in die Tech-Szene **3** FemTech-Gründerin Emilia Bessonova sprach beim Event über Frauengesundheit

Exklusivität, Impact und Austausch auf Augenhöhe: Mit dem neuen Format „she.leads UNFILTERED“ bricht sheconomy bewusst mit den Mustern klassischer Business-Events. Statt langatmiger Panels und glattgebügelter Antworten setzte die Premiere im Wiener Members Club „The Cover“ auf radikale Ehrlichkeit. Unter den Chatham-House-Rules gewährte Serial Entrepreneur Eveline Steinberger, bekannt aus ihrer Investorinnenrolle bei der Puls-4-Show „2 Minuten 2 Millionen“, offene Einblicke in die Tech-Szene, während FemTech-Gründerin Emilia Bessonova zeigte, wie ihr Startup Tabus rund um Frauengesundheit aufbricht.

Das Versprechen des Abends wurde eingelöst: Niemand ging ohne echten Mehrwert nach Hause – sei es ein neuer strategischer Kontakt oder ein entscheidender Impuls. Weil echter Austausch Vertrauen braucht, blieb die Runde bewusst klein und exklusiv. Die nächsten Termine sind bereits in Planung – und auch dort gilt: begrenzte Plätze, maximale Relevanz.

Wer beim nächsten Mal garantiert dabei sein möchte, sollte sich die sheconomy-Membership sichern: Die Tickets für alle vier exklusiven „UNFILTERED“-Events pro Jahr sind inkludiert. Der eigentliche Business-Hebel reicht jedoch weit über die Live-Abende hinaus: Zwölf zusätzliche Online-Sessions pro Jahr sorgen für kontinuierliches Upskilling, während Printmagazin und E-Paper relevantes Wirtschaftswissen liefern. Dazu kommen exklusive Vorteile bei Partnerinnen sowie Rabatte im Merch-Shop.

Jetzt Member werden!

FOTOS: RAFAELA PRÖLL, BEIGESTELLT

„ENTWICKLUNG PASSIERT NICHT ZUFÄLLIG“

Nadine Stierhof ist Head of HR Global bei PARSA Beauty und fördert dort das Thema Female Leadership. Im Interview spricht sie darüber, welche Rolle das Mindset bei Frauenkarrieren spielt – und warum man den weiblichen Führungsstil nicht romantisieren sollte



Nadine Stierhof u. **Katharina Abernathy**

Was braucht es, damit Female Leadership funktionieren kann?

Female Leadership funktioniert nur nachhaltig, wenn die Organisation das richtige Mindset mitbringt. Entscheidend ist, dass Mitarbeitende diese Kultur an jedem Berührungspunkt mit dem Unternehmen erleben – bei Führungsentscheidungen, Entwicklungsgesprächen, Beförderungen und in der Zusammenarbeit. Dazu gehört, gesellschaftlich geprägte Annahmen offen zu hinterfragen. Themen wie Sichtbarkeit, Karriereambitionen oder Familienplanung dürfen keine Tabus sein. Gleichzeitig müssen aus Diskussionen konkrete Maßnahmen entstehen.

Wie werden weibliche Führungskräfte bei PARSA Beauty konkret unterstützt?

Mit einem Frauenanteil von rund 85 Prozent erleben wir viele Themen anders als in klassischen Männerdomänen. Deshalb setzen wir nicht auf Sonderprogramme für Frauen, sondern auf eine Unternehmenskultur, die Entwicklung für alle ermöglicht. Unsere Führungskräfte haben die Möglichkeit, mit externen Coaches zusammenzuarbeiten und persönliche Herausforderungen in einem geschützten Rahmen zu reflektieren. Besonders wichtig ist uns, Frauen früh Verantwortung zuzutrauen. Unsere Employer Value Proposition lautet „Deine schönste Entwicklung“. Dahinter steckt die Überzeugung, dass Entwicklung nicht zufällig passiert, sondern aktiv ermöglicht werden muss.

Welche Rolle spielt das Mindset für den Karriereweg von Frauen?

Karriere bedeutet nicht nur, gute Arbeit zu leisten, sondern sie auch sichtbar zu machen – in Meetings, Projekten, Präsentationen und Gesprächen. Karrierefördernd ist ein Mindset, das Chancen erkennt und ergreift. Gleichzeitig müssen Unternehmen aktiv Räume schaffen, in denen Menschen sichtbar werden können. Was wir Frauen häufig mitgeben, ist die Ermutigung, nicht zu lange auf den perfekten Zeitpunkt zu warten. Niemand muss bereits die perfekte Führungskraft sein, bevor sie Verantwortung übernimmt.

Einer Ihrer Slogans lautet „Lead Like Her“. Was könnten männliche Führungskräfte von Female Leaders lernen?

Die ehrliche Antwort lautet: Vielleicht gar nichts. Wir glauben nicht an die Romantisierung eines weiblichen Führungsstils. Genauso wenig wie an das Bild, dass erfolgreiche Führung traditionell männlich sein muss. Der Gedanke hinter „Lead Like Her“ ist ein anderer: Wir wollen hinterfragen, warum wir Eigenschaften als männlich oder weiblich bewerten. Warum wird Durchsetzungsfähigkeit bei Männern oft als Stärke und bei Frauen als Härte wahrgenommen? Warum wird Empathie als weibliche Kompetenz eingeordnet, obwohl sie für jede Führungskraft essenziell ist? Für uns geht es nicht darum, von Frauen oder Männern zu lernen. Es geht darum, voneinander zu lernen. Deshalb ist „Lead Like Her“ vor allem eine Einladung zum Dialog. Über Führung, Vorurteile, Erwartungen und die Frage, welche Art von Leadership wir in Zukunft brauchen. •

FOTO: PARSA BEAUTY

Bitte einmal ablegen!



Give us a break! Eine aktuelle Umfrage des Marktforschungsinstituts TQS Research & Consulting zeigt: 68 Prozent der Frauen in Österreich funktionieren trotz Erschöpfung einfach weiter, zwei Drittel halten Müdigkeit inzwischen für normal

FOTOS: LOTTA LAABS, ELIZA ALVES/STOCKSY

TEXT – KATARZYNA MOL

Frauen werden bewundert, wenn sie sich aufopfern, und verurteilt, sobald sie Ambitionen zeigen. Warum unsere Autorin keine „POWERFRAU“ mehr sein möchte

Neulich sagte eine Freundin beim Abendessen zu mir: „Du bist so eine unglaubliche Powerfrau. Welche Drogen nimmst du?“ Früher hätte mich das stolz gemacht. Ich wäre innerlich ein Stück gewachsen und hätte wahrscheinlich geantwortet: „Ich lebe ja auch mein Leben. Das bringt selbst im größten Stress Energie …“

Doch diesmal fragte ich mich: Warum bewundern wir Frauen eigentlich immer noch dafür, dass sie gleichzeitig viel aushalten, organisieren und funktionieren können? Warum gilt es bis heute als Stärke, sich selbst permanent zu überfordern? Ich weiß, wovon ich spreche. Denn ich habe dieses Ideal selbst viele Jahre gelebt – als Führungskraft bei einem Verlag, als Unternehmerin, als Mutter. Und, ja, ich war stolz darauf. Denn lange hielt ich „Powerfrau“ tatsächlich für ein Kompliment. Für die Auszeichnung einer Generation von Frauen, die endlich alles sein durfte.

Heute frage ich mich, ob die „Powerfrau“ nicht einfach nur die glamouröse Schwester der „Rabenmutter“ ist. Denn beide Begriffe erzählen Frauen letztlich dieselbe Geschichte: Du musst dich rechtfertigen. Die „Rabenmutter“ bestraft Frauen dafür, dass sie arbeiten, Kinder bekommen, Karriere machen oder ihre Ambitionen ernst nehmen. Von „Rabenvätern“ habe ich dagegen noch nie gehört. Die „Powerfrau“ dagegen belohnt Frauen dafür, sich aufzuopfern. Für das Kunststück, alles gleichzeitig zu schaffen – möglichst perfekt, mühelos und bitte ohne Schwäche oder sichtbares Scheitern. Damit machen beide Begriffe Frauen zu Projektionsflächen gesellschaftlicher Erwartungen. Die eine wird verurteilt, die andere bewundert – aber beide stehen unter Druck.

Dabei leben wir eigentlich in einer historischen Chance: Noch nie konnten Frauen ihr Leben so frei gestalten wie heute. Unternehmerin sein, Mutter, Führungskraft, kreativ, unabhängig – oder alles gleichzeitig. Das Problem ist nur, dass sich unsere Möglichkeiten verändert haben, viele Erwartungen an Frauen aber nicht. Wir sollen erfolgreich sein, aber bitte nicht zu dominant wirken. Sichtbar sein, aber sympathisch bleiben. Karriere machen, aber emotional jederzeit verfügbar sein und zu Hause weiterhin für Wärme und Verlässlichkeit sorgen.

Und wenn wir scheitern, erschöpft sind oder Grenzen setzen, gelten wir schnell als schwierig, egoistisch oder nicht belastbar genug. Männer dürfen Karriere machen und werden gefeiert, wenn sie sich zusätzlich im Haushalt engagieren. Frauen dagegen müssen ihre Karriere bis heute oft moralisch erklären, Mütter umso mehr.

Diese Dynamik kenne ich gut. Kinder, Karriere, eigenes Unternehmen, Führungsverantwortung, Krisen aushalten, weitermachen, funktionieren – ich dachte lange, genau das sei Stärke. In Wahrheit war vieles davon auch Anpassung. An ein System, das Frauen zwar fördern möchte, sie aber noch immer nach alten Maßstäben bewertet. An eine Leistungskultur, die Erschöpfung mit Bedeutung verwechselt. Und an ein Rollenbild, das Frauen bis heute suggeriert: Du darfst alles sein. Aber bitte gleichzeitig und möglichst fehlerfrei. Die Insolvenz meines Unternehmens hat mich gezwungen, vieles neu zu überdenken. Nicht nur wirtschaftlich, sondern persönlich. Weil ich mich plötzlich fragte: Wer bin ich eigentlich, wenn ich nicht mehr funktioniere? Diese Zeit hat meinen Blick auf Stärke verändert. Ich glaube heute nicht mehr daran, dass Resilienz bedeutet, immer weiterzumachen. Manchmal bedeutet sie genau das Gegenteil: aufzuhören, Hilfe anzunehmen und Grenzen zu setzen. Denn darin liegt vielleicht die eigentliche Freiheit. Nicht mehr ständig beweisen zu müssen, wie viel man tragen kann. Wir brauchen keine neuen Superlative für Frauen. Was wir brauchen, ist eine ehrlichere Debatte darüber, wie wir leben und arbeiten wollen. Weg vom Dauerfunktionieren, hin zu mehr Selbstverbundenheit, echter Partnerschaft und gegenseitiger Unterstützung.

Ich jedenfalls möchte nicht mehr dafür bewundert werden, wie viel ich aushalte. Ich möchte mein Leben leben. Und ich wünsche mir, dass wir Frauen endlich aufhören, uns gegenseitig entweder als „Rabenmutter“ zu verurteilen oder den Mythos der perfekten „Powerfrau“ weiterzutragen. Wir brauchen mehr Freiheit, den eigenen Weg zu gehen – ohne permanente Bewertung. ●



DR. KASIA MOL-WOLF ist Unternehmerin, Aufsichtsrätin, Autorin, Speakerin und setzt sich für Diversity und moderne Führung ein. Gerade hat sie ihren Podcast „Kasia trifft …“ neu gestartet, in dem sie mit ihren Gästen über Mut, Wandel und die entscheidenden Wendepunkte im Leben spricht



Bloß nicht aussitzen, denn Female Health ist kein Randthema. „Unsere Zahlen zeigen: 67 Prozent der Frauen älter als 25 fühlen sich durch die Familienplanung in ihrer Karriere negativ beeinflusst. 33 Prozent der berufstätigen Frauen kündigen während der Elternzeit und orientieren sich neu“, warnt Gründerin Julia Neuen

FASHION: TOP: PRIVAT, JEANSHEMD, JEANSJACKE UND HOSE VON CLOSED

Die Unbequeme

INTERVIEW– SINAH HOFFMANN | FOTOGRAFIN – STEPHIE BRAUN | FOTOASSISTENZ – VICTOR DUBIEL | STYLING – NINA PETTERS/BALLSAAL | HAIR & MAKE-UP – CAROLIN JARCHOW MIT PRODUKTEN VON LESSISMORE UND TYPOLOGY | PRODUCER – EVA BAREUTHER

Kinderwunsch, Schwangerschaft, Wechseljahre – für **JULIA NEUEN** gehören diese Themen nicht ins Private, sondern auf die Agenda von Unternehmen. Mit ihrer Beratung Peaches hat sie daraus ein Geschäftsmodell entwickelt. Ein Gespräch über Female Health, Gegenwind und die Frage, wer die Zukunft der Arbeitswelt gestaltet

» Female Health gehört zu den größten blinden Flecken vieler Unternehmen.

Hamburg, früh am Morgen. Nieselregen. Während der Rest der Crew beim Covershooting noch verschlafen in die Pappbecher schaut, wirbelt Julia Neuen bereits mit wehenden Locken zwischen Maske und Anprobe hin und her. Ihren Hafermilchkaffee hat sie kein einziges Mal angerührt. Die 39 jährige Unternehmerin ist immer in Bewegung. Mal spricht sie auf der OMR, mal vor Studierenden, mal in Podcasts, mal vor dem Gesundheitsausschuss im Bundestag. Ihre Themen: Kinderwunsch, Schwangerschaft, Menopause – und die Frage, warum Female Health in vielen Unternehmen noch immer als Privatsache gilt. Neuen fordert dabei nicht nur ein Umdenken, sondern arbeitet mit ihrer Beratung Peaches ganz konkret an der Umsetzung. Sie unterstützt internationale Firmen dabei, Frauen langfristig im Berufsleben zu halten und weibliche Lebensphasen strategisch mitzudenken.
Im Interview spricht sie über die blinden Flecken deutscher Unternehmen, den aktuellen Diversity-Backlash und darüber, warum Frauengesundheit längst ein Wirtschaftsthema ist.

Frau Neuen, man nennt Sie auch den Energy Drink für die Vorstandsebene. Was gibt Ihnen selbst Energie?
Morgens mit Gummistiefeln durch den Hühnerstall zu laufen. Ich wohne mit meiner Familie und 60 Tieren in der Nähe von Bremen auf dem Land – weit weg von Strategiemeetings und Budgetplanung. Die Natur und das Dorfleben erden mich. Die Menschen nehmen sich oft nicht so wichtig, viele Dinge haben einfach nicht die Relevanz, die sie in der Stadt bekommen. Ohne diese zweite Welt könnte ich wahrscheinlich nicht so viel Kraft in die erste einbringen.
Das Thema Bodenhaftung bekommt noch einmal einen Twist, wenn man bedenkt, dass Sie Ihre Karriere als Stewardess begonnen haben.
Absolut. Wenn man ein paar Jahre in der Business und First-Class in der Kabine unterwegs war, dann ist man danach geläutert. Oder, wie ich immer sage: dreimal chemisch gereinigt.
Was haben Sie in dieser Zeit über das Leben gelernt?
Alles ist Psychologie. Ob Verhandlungen, Geschäftsmodelle oder Beziehungen – letztlich dreht sich alles um Menschen und ihr Verhalten. Von dieser Erkenntnis profitiere ich jeden Tag.
Heute helfen Sie mit Ihrer Beratung internationalen Unternehmen wie IKEA, AIDA und Aurubis dabei, frauen- und familienfreundlicher zu werden. Wie kommt man von Bord in ein Boardmeeting?
Ich habe einfach ganz genau hingeschaut. Eine gute Freundin von mir hatte große Schwierigkeiten, schwanger zu werden, und ich habe sie in dieser Zeit begleitet. Dabei ist mir aufgefallen, dass sich das Wissen rund um Kinderwunsch, Schwangerschaft und Geburt fast ausschließlich auf die großen Städte konzentrierte. 2019 habe ich aus dieser Not heraus mein erstes Health-Tech-Startup Storchgeflüster gegründet. Ziel war es, die besten Expert*innen aus dem medizinischen und natürlichen Bereich auf einer Plattform zu versammeln und deren Know-how auch Frauen digital zugänglich zu machen, die eben nicht in Berlin, Hamburg und München, sondern in Pusemuckel wohnen. Irgendwann habe ich meine Erfahrungen dann in die Unternehmenswelt übersetzt.
Was heißt das konkret?
Ich habe gemerkt, dass es nicht nur Angebote für einzelne Frauen braucht, sondern auch ein wirklich gutes Konzept für Unternehmen. Eines, das an die Personalstrategie andockt und dafür sorgt, dass Frauen Karriere machen können. Der größte Hebel ist aus meiner Sicht die Frauengesundheit. Genau dort gibt es nämlich die größten blinden Flecken. Auf dieser Basis habe ich das Konzept von Peaches entwickelt.



Als vierfache Mutter und Unternehmerin weiß Julia Neuen, wie herausfordernd es sein kann, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. Ihren 20 Mitarbeiterinnen ermöglicht sie deshalb flexible Arbeitszeiten und Remote Work

FASHION: TOP: PRIVAT, WEISSER ANZUG: RESERVED, SCHUHE: STEVE MADDEN



Führung lebt Julia Neuen nicht nur im Business, sondern auch in der Halle. In ihrer knappen Freizeit trainiert die Unternehmerin ehrenamtlich eine Mädchen-Handballmannschaft

FASHION: TRENCHCOAT UND HOSE VON STELLA MCCARTNEY X H&M, SHIRT: MASSIMO DUTTI, HEELS: STEVE MADDEN

» Der weibliche Körper wird im Arbeitsleben noch immer wie ein Sonderfall behandelt.

Ihr Ansatz nennt sich „Female Lifecycle Management“. Was verbirgt sich dahinter?
Es geht darum, das gesamte Berufsleben zu analysieren. Viele Frauen kommen immer wieder an Punkte, an denen Frauengesundheit zum Karrierehemmnis wird. Und das hört eben nicht nach einer Phase auf, sondern zieht sich durch verschiedene Abschnitte des Lebens. Der weibliche Körper wird im Arbeitsleben noch immer wie ein Sonderfall behandelt. Es fehlen Strukturen und Hilfsangebote, wenn Frauen an Endometriose leiden, einen unerfüllten Kinderwunsch haben oder Kinderbetreuung und Job jonglieren. Die meisten Frauen funktionieren trotzdem. Sie meistern ihren Arbeitsalltag trotz Beschwerden, Belastungen und zusätzlicher Verantwortung. Aber natürlich hat das Konsequenzen. Für die Leistungsfähigkeit. Für die Zufriedenheit. Und irgendwann auch für Karrieren. Besonders deutlich wird das bei den Reboarding-Prozessen nach einer Schwangerschaft. Viele Frauen kommen danach nicht mehr richtig in ihre Karriere zurück. Nicht, weil sie es nicht wollen, sondern weil die Rahmenbedingungen fehlen – etwa vernünftige Jobsharing-Modelle.

Auch die Wechseljahre sind sicher ein riesiges Thema …
Definitiv. Das Schlimme ist: Viele Frauen wissen oft gar nicht, was mit ihnen passiert. Rund 50 Prozent haben jahrelang Beschwerden, bevor sie überhaupt ärztliche Hilfe suchen. Wir reden da nicht nur von Hitzewallungen. Ein häufiges Symptom sind Gelenkschmerzen. Für Frauen, die zum Beispiel im Einzelhandel arbeiten, ist das ein echtes Problem. Viele denken dann über einen Jobwechsel nach oder reduzieren ihre Arbeitszeit. Und genau daraus entstehen viele der Gaps, über die wir heute sprechen. Wenn wir wirklich wollen, dass Frauen und Männer mit den gleichen Chancen starten und sich gleich entwickeln können, dann müssen wir diese Unterschiede anerkennen und die Rahmenbedingungen entsprechend gestalten.

Wie kann Peaches dabei helfen?
Ich sage immer: Für mich müssen Dinge messbar sein. Themen wie Frauengesundheit und Vereinbarkeit wurden in Unternehmen lange sehr soft behandelt und nicht systemisch erfasst. Deshalb tauchen wir im ersten Schritt tief in das Unternehmen ein. Wir führen Gespräche mit Frauen aus allen Alters- und Hierarchiestufen und kombinieren diese Erkenntnisse mit HR-Daten, Benchmarks und Marktanalysen. So bekommen wir meist ein sehr klares Bild davon, wie ein Unternehmen wirklich funktioniert, unabhängig davon, was auf dem Papier steht.

Wie geht es danach weiter?
Wir entwickeln einen konkreten, individuellen Maßnahmenplan, um Strukturen und Prozesse nachhaltig zu verändern. Zusätzlich unterstützen wir mit einer Benefits-Plattform rund um alle Lebensphasen und Frauengesundheit. Mitarbeitende erhalten rund um die Uhr und anonym Zugang zu Ärzt*innen, Expert*innen und Online-Kursen. Damit ist schnelle und unkomplizierte Hilfe gewährleistet, ohne Monate auf einen Termin warten zu müssen. Darüber hinaus bieten wir Workshops und Leadership-Formate an. Außerdem machen wir in Vorträgen deutlich, welchen Einfluss diese Themen auf den Unternehmenserfolg haben. Denn am Ende profitieren nicht nur die Frauen davon, sondern die gesamte Organisation.

Kritiker*innen könnten sagen: Am Ende ist das vor allem wieder ein Produktivitätsprogramm für Unternehmen …
Dem würde ich widersprechen. Wir überlegen doch alle, wie wir Frauen wieder dafür begeistern, ihren Job wirklich gern zu machen. Nicht im negativen Sinne einer Leistungskultur, sondern im Sinne von: Wie schaffen wir es, dass sie Lust auf ihre Arbeit haben, die Extrameile gehen, mitdenken und Verantwortung übernehmen? Dafür müssen Frauen gesundheitlich und familiär im Einklang mit sich sein. Nur dann kann sich diese Power überhaupt entfalten.

Trotzdem fahren viele Unternehmen ihre Diversity-Programme gerade zurück. Überall ist von einem Backlash die Rede. Ist das Thema Frauenförderung vielleicht doch weniger relevant, als viele dachten?
In der Praxis erleben wir etwas anderes. Spätestens, wenn man auf den Fachkräftemangel, den demografischen Wandel und die Anforderungen der Gen Z schaut, wird klar, worum es geht. Unternehmen müssen Frauen gewinnen, entwickeln, binden und in

» Die Politik spricht nicht mehr die Sprache der Gesellschaft.



Keine Zeit zu verlieren: Nach dem Covershooting in Hamburg trafen sheconomy-Chefredakteurin Lara Gonschorowski (l.) und Autorin Sinah Hoffmann (r.) Julia Neuen zum Interview im Zug nach Berlin

Führungspositionen bringen. Wir stehen heute nicht mehr nur im regionalen Wettbewerb, sondern im internationalen. Menschen können für ein Unternehmen in Amerika arbeiten und gleichzeitig in Deutschland wohnen. Es ist aus meiner Sicht unmöglich, dauerhaft die Haltung einzunehmen: „Brauchen wir alles nicht." Das kann man vielleicht noch ein paar Jahre machen, dann ist man tot. Denn bis dahin hat jemand anderes die Female Talents abgegriffen. Jedes Unternehmen, das verstanden hat, wie wichtig High Performer*innen für den eigenen Erfolg sind, wird einen Teufel tun, sich diesen Themen zu verweigern. Was mich ebenfalls positiv stimmt: Wir haben kürzlich unter anderem zusammen mit Mercer eine große Studie zum Thema „Frauen- & Familienfreundlichkeit in deutschen Unternehmen" veröffentlicht. 75 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen gaben an, dass sie beabsichtigen, mehr in dieses Thema zu investieren.

Stichwort Wettbewerb. Sie haben sich in den vergangenen Jahren eine enorme Reichweite bei LinkedIn aufgebaut. Dort äußern Sie sich regelmäßig sehr scharf zu gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen. Warum?

Ich bin sehr extrovertiert, aber womit ich immer Probleme hatte, war dieses Konzept auf LinkedIn, sich selbst permanent zu beweihräuchern. Als Gründerin und Unternehmerin weiß ich natürlich, dass Sichtbarkeit die moderne Währung ist. Also musste ich einen Weg finden, präsent zu sein, ohne ständig Bilder von Veranstaltungen zu posten oder zu zeigen, mit wem ich gerade unterwegs bin. Deshalb habe ich angefangen, über die Themen ehrlich zu schreiben, die mich bewegen. Das polarisiert natürlich.

Aus Ihren Beobachtungen ist inzwischen ein Buch entstanden, das im September erscheint. Der Titel lautet „Ich atme ein, ich raste aus." Was macht Sie gerade besonders kirre?

Ich bin Unternehmerin, ich komme vom Dorf, ich bin Mutter. Ich sehe Menschen, die wahnsinnig viel arbeiten und am Ende auch wahnsinnig viel Steuern zahlen. Mein Eindruck ist, dass die Politik nicht mehr die Sprache der Gesellschaft spricht. Sie kommuniziert oft an den Menschen vorbei und hat das Gespür dafür verloren, was viele tatsächlich bewegt.

Wer klar Position bezieht, macht sich nicht nur Freunde. Wie gehen Sie mit Kritik um?

Am Anfang hat sie mich sehr getroffen, mittlerweile bin ich ein Stück weit abgestumpft. Ich habe keinen Arbeitgeber, der mir vorschreibt, was ich sagen darf und was nicht. Deshalb nehme ich mir auch die Freiheit, Dinge so anzusprechen, wie ich sie sehe. ●



www.unternehmen-fuer-familien.at

UNTERNEHMEN FÜR FAMILIEN

Leitfaden

zur besseren Vereinbarkeit von

Pflege und Beruf

Mit konkreten Maßnahmen, Best Practices, Tipps und rechtlichen Informationen.

Vereinbarkeit von Pflege und Beruf – eine gemeinsame Aufgabe

Pflege betrifft uns alle – und Unternehmen können aktiv unterstützen. Der Leitfaden „Pflege und Beruf" hilft Unternehmen dabei, passende Maßnahmen zu entwickeln: von strukturellen Rahmenbedingungen über Führung bis hin zu konkreten Angeboten. Praxisnah, kompakt und direkt umsetzbar. Ein Impulsgeber für nachhaltige Personalpolitik und gelebte Verantwortung.

Jetzt kostenlos downloaden unter:



Mit Best Practices zu:

INFORMATION UND KOMMUNIKATION • ARBEITSZEIT UND -ORGANISATION • ARBEITSORT • FINANZIELLE LEISTUNGEN UND ZUSATZANGEBOTE FÜHRUNGS- UND UNTERNEHMENSKULTUR • PERSONALENTWICKLUNG • SERVICE FÜR FAMILIEN • ELTERNSCHAFT, PFLEGEZEIT UND BERUFSRÜCKKEHR • GESUNDHEITSFÖRDERUNG

erfolg

»
Den Druck von außen muss ich aushalten.

KARIN BERGMANN,
Interims-Intendantin der Salzburger Festspiele

Seite 24 **Wenn es im Unternehmen kriselt, werden oft Frauen an die Spitze berufen. Ist das wirklich eine Chance – oder nur ein Job, den sonst niemand haben will?**

Seite 34 **Zwischen Meetings und Deadlines bleibt Führungskräften wenig Zeit, Neues zu lernen. Die Lösung: Das Gehirn mit Wissens-Snacks füttern. So geht's.**

Seite 60 **Im Techno Cafe feiert ganz Wien den Feierabend. Wie es Sandra Kendl seit 30 Jahren gelingt, alle Generationen auf der Tanzfläche zu versammeln.**



Eine Analyse der Personalberatung Russell Reynolds Associates zeigt: Weibliche CEOs werden häufiger als ihre männlichen Kollegen als übereifrig oder übermäßig ambitioniert tituliert

Wenn Unternehmen in der Krise stecken, werden plötzlich **FRAUEN AN DIE SPITZE** geholt. Ist das wirklich Gleichstellung – oder doch eher ein kalkuliertes Risiko?

TEXT – ELISABETH KRAINER

BERUFEN, WENN ES BRÖCKELT

Es ist einer der größten Medienskandale der letzten Jahrzehnte: Dem ehemaligen Generaldirektor des Österreichischen Rundfunks wurden sexualisierte Belästigung am Arbeitsplatz und Machtmissbrauch vorgeworfen. Roland Weißmann trat im März 2026 ab. Der ORF steckt seither knietief in einer Vertrauenskrise. Wer soll das wichtigste demokratische Medienhaus des Landes da rausholen? Die Wahl fiel auf Ingrid Thurnher, die vorläufig zur Generaldirektorin berufen wurde und bisher vor allem eines zu tun hat: Hinter ihrem Vorgänger aufräumen, seine Fehler in der Nachrichtensendung „Zeit im Bild“ zur Primetime dem ganzen Land erklären, das Vertrauen von Teams und Rezipient*innen zurückgewinnen. Zuvor war Thurnher als Journalistin und Radiodirektorin viele Jahre beim ORF tätig, jetzt steht sie als erste Frau an dessen Spitze.

Toll, könnte man meinen, eine Frau in verantwortungsvoller Position. Endlich tut sich was in Sachen Gleichstellung. Oder? Ganz so einfach ist es nicht. Ingrid Thurnher ist eines von vielen Beispie-

» FRAUEN HABEN IN TOP-POSITIONEN KÜRZERE AMTSZEITEN ALS MÄNNER.

Max Reinwald, Wirtschaftswissenschaftler

Eine Studie des Capgemini Research Institute zeigt, dass 77 Prozent der befragten Führungskräfte weltweit die Meinung vertreten, dass Frauen so effektiv führen wie Männer



len für den „Glass Cliff Effect“: Frauen werden häufiger in Führungspositionen berufen, wenn Unternehmen in Krisen stecken. Dann, wenn die Fallhöhe am größten ist – und Vorstände möglicherweise einen Sündenbock brauchen. Der Begriff wurde 2005 von Forschenden der University of Exeter geprägt und beschreibt, dass Frauen dann zwar die gläserne Decke durchbrechen, also strukturelle Hürden bei der Beförderung überwinden, so aber automatisch nah am Abgrund der gläsernen Klippe stehen – mit einer dramatischen Wahrscheinlichkeit zu scheitern.

Thurnhers Rolle erinnert an viele andere Personalien: Brigitte Bierlein etwa, die erste und bisher einzige Bundeskanzlerin Österreichs, die mit ihrer Übergangsregierung nach dem Ibiza-Skandal 2019 das Land durch die größte politische Krise der Zweiten Republik navigieren musste. Oder an die deutsche Maschinenbauingenieurin Martina Merz, die 2019 zur Aufsichtsratschefin des schwächelnden Stahlkonzerns thyssenkrupp berufen wurde. Oder unlängst an Evelyn Palla, die die dringend sanierungsbedürftige Deutsche Bahn wieder auf Schiene bringen soll. Die Liste an Beispielen ist lang.

Der Wirtschaftswissenschaftler Max Reinwald hat das Phänomen des Glass Cliff Effects 2023 mit Johannes Zaia und Florian Kunze untersucht. Gemeinsam haben sie mehr als 26.000 Ernennungen in knapp 3.900 börsennotierten US-Unternehmen analysiert; ein Teil davon befand sich in einer Krisensituation. Ihre Ergebnisse sind eindeutig: Die Wahrscheinlichkeit für Frauen, in Führungspositionen berufen zu werden, steigt in Krisen um rund 50 Prozent. Die meisten Beförderungen entfallen zwar immer noch auf Männer (etwa 92,4 Prozent), dennoch ist der Effekt deutlich messbar.

Frauen kommen also dann zum Zug, wenn sonst niemand das Risiko eingehen will. Aber was nützen sie den Unternehmen in Krisen? Die Wissenschaft liefert hier zwei Lesarten: In der älteren Forschung wurden klassische Geschlechter-Stereotypen betont. Frauen seien einfühlsamer, kommunikativer. Deshalb seien sie in Krisen beliebte Rettungsanker. Für Max Reinwald klingt das zwar plausibel, empirisch liegt es laut dem Forscher aber vor allem an der Signalwirkung einer weiblichen Führungskraft. Denn in Krisen werden von Investor*innen häufig ein Richtungswechsel

FOTO: SILVIA CELIBERTI(STOCKSY

Spitzenpositionen werden immer noch häufig hinter verschlossenen Türen vergeben. Wirtschaftswissenschaftler Max Reinwald plädiert dafür, Beförderungen transparenter und stärker formalisiert zu gestalten



FOTO: SILVIA CELIBERTI/STOCKSY

» WENN FRAUEN NUR IN KRISEN ZUM ZUG KOMMEN, IST DAS EINE SUBTILE FORM STRUKTURELLER DISKRIMINIERUNG.

Max Reinwald, Wirtschaftswissenschaftler

und frischer Wind erwartet. „Weil sie selten in ein Unternehmen hineinschauen können, um zu beurteilen, ob sie Maßnahmen gegen die Krise ergreifen, sind Investor*innen auf sichtbare Zeichen angewiesen“, sagt Max Reinwald. Wenn die Führungsetage also zuvor rein männlich besetzt war, sind Frauen ein deutliches Signal der Veränderung. In Kombi mit einer Kommunikationsstrategie, die vermehrt auf Begriffe wie Wandel, Neuausrichtung oder Transformation setzt, werden Frauen in Führungspositionen so zum PR-Werkzeug. Das gilt laut Reinwald besonders bei Unternehmen von öffentlichem Interesse. Weil weibliche Top-Managerinnen immer noch als Ausnahme gelten, schlussfolgert die Öffentlichkeit: Wer so einen außergewöhnlichen Schritt geht, meint es ernst mit der Veränderung. Und auch bei internen Beförderungen in Krisenzeiten sind Frauen dankbare Mittel zum Zweck. Denn wenn Führungsposten aus den eigenen Reihen besetzt werden, steht das eigentlich eher für Kontinuität statt Wandel. Wählt man aber eine Frau, wirkt es dennoch progressiv und mutig. Die ORF-Generaldirektorin Ingrid Thurnher ist das aktuellste Beispiel an der Spitze des relevantesten Medienunternehmens Österreichs. Ähnlich geht es auch Karin Bergmann, die im März zur Intendantin der Salzburger Festspiele berufen wurde. Nach einem Eklat mit dem Vorgänger gilt sie jetzt als diejenige, die Brücken bauen soll.

Ob Frauen den Krisensituationen gewachsen sind, können sie selbst am besten einschätzen, so viel ist klar. Und grundsätzlich sind weiblich besetzte Führungsrollen zumindest ein vages Zeichen in Richtung Gleichstellung, auch wenn der Kontext variieren mag. Dennoch ist es wichtig, zu sehen, an welchem Punkt Frauen in diese Rollen starten und welche Arbeitsbedingungen sie vorfinden. „Wenn Frauen systematisch nur in Krisen zum Zug kommen, ist das eine subtile Form struktureller Diskriminierung“, sagt Max Reinwald. Denn mit der Krise steigt das Risiko zu scheitern und ersetzt



KARIN BERGMANN

kennt die gläserne Klippe aus nächster Nähe: Nach dem stürmischen Abgang ihres Vorgängers Markus Hinterhäuser ist Bergmann seit März Übergangsintendantin der Salzburger Festspiele, eine der wichtigsten Kulturinstitutionen des Landes. In den Medien heißt es: Sie soll die Wogen glätten. „Den Druck von außen muss ich aushalten", sagt Bergmann. Ähnlich erging es der Theatermacherin 2014, als sie zur Interims-Direktorin des hochverschuldeten Wiener Burgtheaters berufen wurde – und erst einmal aufräumen musste. Sie hat aus roten wieder schwarze Zahlen gemacht, aus dem Übergangstitel wurden fünf Jahre als Direktorin. Bergmann sieht das pragmatisch: „Man darf sich nicht zu lang mit alten Problemen aufhalten. Ich rate Frauen in ähnlichen Situationen, einen kurzen Moment nachzudenken, aber nicht zu lang. Und dann: An die Arbeit."

» DEN DRUCK VON AUSSEN MUSS ICH AUSHALTEN.

Karin Bergmann, Interims-Intendantin der Salzburger Festspiele

zu werden. Meistens durch einen Mann. „Studien zeigen, dass Frauen in Top-Positionen kürzere Amtszeiten haben als Männer und dass ihre Entlassung deutlich stärker an die Unternehmensperformance gekoppelt ist", weiß Reinwald. Die Performance von Männern wird also wohlwollender beurteilt, sie können sich mehr erlauben, können gestalten und haben mehr Spielraum – während Frauen ganz schnell über die Klippe gestoßen werden, wenn die Ergebnisse nicht stimmen oder Veränderung nur langsam vorangeht.

Und was passiert, wenn die Krise überwunden ist? Dann ziehen Frauen häufig wieder den Kürzeren. Laut dem österreichischen Medium Der Standard könnte genau das auch beim ORF eintreten. Zu Redaktionsschluss gilt der ehemalige CEO der APA (Austria Presse Agentur) Clemens Pig als Favorit bei der Wahl zur neuen ORF-Führung. Gewinnt Pig, würde er die ORF-Generaldirektion ab Jänner 2027 von Ingrid Thurnher übernehmen, die nicht zur Wahl steht. Dabei könnte der ORF davon profitieren, eine Frau zu berufen. Laut Studien sind Unternehmen, die sich um Gleichstellung bemühen, objektiv erfolgreicher als jene mit sehr homogenen Teams. Eine Studie der Universität Tübingen aus 2019 hat belegt, dass etwa Unternehmensanleihen an Wert gewinnen, wenn der Anteil von Frauen in Gremien steigt. Gleichstellung ist also kein Nice-to-have. Im Gegenteil. Unternehmen würden gut daran tun, das wertzuschätzen, was erfahrene Frauen als Führungskräfte in Unternehmen einbringen können – denn wenn Vorstände schon keine Not darin sehen, ihre Teams aus sozialgesellschaftlichen Gründen divers aufzustellen, müsste doch zumindest das Argument der wirtschaftlichen Verwertbarkeit in die kapitalistische Logik passen. Solange Frauen aber nur als Signal funktionieren, bleibt das System ungleich. ●

FOTO: SF/NEUMAYR LEO

Wissen, das beflügelt

Mit den 87 Themenbereichen der ARS Akademie bringen Sie Ihr Unternehmen auf Erfolgskurs.

Unsere Seminarempfehlungen von starken Frauen für starke Frauen.

» **Reporting effizient gestalten & optimieren**
Referentin: Miriam Bandszus-Sommer
23.10.2026, Wien

» **Leadership in rauen Zeiten**
Referentin: Verena Böhm
27.11. + 04.12.2026, Wien & online

» **Greenwashing: Nachhaltigkeitsmarketing vs. Compliance**
Referentin: Alexandra Ciarnau
11.11.2026, Wien

» **Verwaltung im Wohnungseigentum**
Referentin: Amra Durakovic
02.09.2026, Wien oder online

» **Datenschutz in der Hausverwaltung**
Referentin: Birgit Harasser
03.09.2026, Wien oder online

» **Verhandlungstraining intensiv**
Referentin: Victoria Hartl-Hruby
01.–02.10.2026, Wien

» **Grundlagen des Datenschutzrechts**
Referentin: Waltraut Kotschy
02.11.2026, Wien oder online

» **KI in der Immobilienverwaltung**
Referentin: Christina Platteter
23.11.2026, Wien oder online

» **Wenn Mitarbeitende fordernd, frech oder bequem sind**
Referentin: Gabriele Strodl-Sollak
17.11.2026, Wien oder online

Jetzt anmelden unter **ars.at**





Im Blick behalten: Laut einer TÜV-Erhebung investieren 65 Prozent der befragten deutschen Betriebe maximal 1.000 Euro pro Mitarbeiter*in und Jahr in Weiterbildungen

Weiter denken

In Zeiten von KI wächst der Bedarf an berufsbegleitenden Weiterbildungen, die Theorie und Praxis eng verknüpfen. Ein Gespräch mit der Rektorin der FH Technikum Wien, Sylvia Geyer, über die **ZUKUNFT DES LERNENS**

INTERVIEW – MICHAELA ERNST

Berufsbegleitende MBAs und Weiterbildungsprogramme erleben derzeit großen Zulauf. Was suchen Menschen heute in solchen Formaten – Wissen, Karrierechancen oder auch Orientierung in einer zunehmend komplexen Arbeitswelt?
Weiterbildung schafft Kompetenzen, Sicherheit und die Fähigkeit, Veränderungen aktiv mitzugestalten. Die Antwort lautet daher: sowohl als auch. Menschen suchen in jedem Fall einen konkreten Nutzen, selten „Bildung um der reinen Bildung willen". Ein Titel allein reicht vielen nicht immer, wobei ein Teil unserer Zielgruppe durchaus Berufserfahrung validieren möchte, beispielsweise Techniker*innen, die einige Jahre an der Schnittstelle zum Business (-Case) gearbeitet haben.

Die FH Technikum Wien* ist bekannt für ihre Praxisnähe. Warum wird „Learning on the Job" für viele Branchen gerade zum entscheidenden Erfolgsfaktor?
Wir leben frei nach dem Motto, Theorie ist gut, aber erst die Kenntnis um die Anwendung von Wissen in der Praxis schafft den Mehrwert. Gerade berufsbegleitendes Lernen eröffnet dafür alle Möglichkeiten: Studierende können ihre Erfahrungen sowie Fragen aus ihrem Berufsalltag im Unterricht einbringen. So entsteht ein wertvoller Wissenstransfer. Seit unserer Gründung setzen wir in allen Studiengängen neben Technik auf die Mischung von persönlichkeitsbildenden und wirtschaftlichen Skills und Internationalisierung. Auf diese Art entwickeln unsere Absolvent*innen ein vollständiges Kompetenzprofil.

Früher galt Weiterbildung oft als etwas, das man zusätzlich „obendrauf" macht. Heute scheint Lernen selbst Teil der Arbeit zu werden. Verändert das auch die Rolle von Hochschulen?
Absolut. Hochschulen werden zunehmend zu langfristigen Bildungspartnern. Wir begleiten Menschen nicht mehr nur für einige Jahre während eines Studiums, sondern über viele Phasen ihres Berufslebens hinweg. Lebenslanges Lernen wird Realität. Das bedeutet für Hochschulen, flexiblere Formate anzubieten, neue Lernformen zu entwickeln und Inhalte laufend an technologische Entwicklungen anzupassen.

Welche Kompetenzen brauchen Unternehmen derzeit am dringendsten – und welche davon lassen sich nur durch praxisnahes Lernen entwickeln?
Neben technischem Know-how sind vor allem Problemlösungskompetenz, interdisziplinäres Denken, Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, gefragt. Interdisziplinäre und transversale Kompetenzen sind die Basis für diese Fähigkeiten, die selten ausschließlich im Hörsaal entstehen. Sie entwickeln sich besonders gut im Rahmen von Projekten, in der Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie durch die Anwendung von Wissen in realen Situationen wie im projektbasierten Arbeiten, in Berufspraktika oder im Austausch mit anderen Personen. Deshalb legen wir als Fachhochschule großen Wert auf Praxisprojekte, Laborarbeit und enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft.

Viele Unternehmen suchen händeringend Fachkräfte. Wird Weiterbildung künftig wichtiger sein als permanentes Recruiting?
Es wird beides benötigt. Aber je rasanter die technologischen Entwicklungen, desto notwendiger sind kleinteilige (Weiter-) Bildungs-Formate. Aus meiner Sicht ist es zudem riskant, notwendige Maßnahmen zu lange hinauszuzögern oder Mitarbeitende bei der Suche nach Lösungen sich selbst zu überlassen. Der sinnvolle Einsatz neuer Tools setzt zunächst ein Verständnis ihrer Möglichkeiten voraus. Dafür braucht es wiederum Klarheit über die eigenen Anforderungen und Anwendungsfälle.

Zuletzt ganz praktisch gefragt: Was raten Sie Menschen, die beruflich den nächsten Schritt machen möchten, aber überzeugt sind, dafür keine Zeit zu haben?
Viele warten mit einem Studium oder einer Weiterbildung auf den richtigen Zeitpunkt – und warten letztlich ewig. Dabei muss es aus meiner Sicht nicht immer der große Sprung sein. Man kann auch mit einem Seminar starten. Entscheidend ist, sich regelmäßig Zeit für die eigene Entwicklung zu nehmen. Das ist die wahre Investition in die Zukunft. ●



DR. SYLVIA GEYER
ist promovierte Wirtschaftsinformatikerin und seit 2021 Rektorin der FH Technikum Wien. Zusätzlich leitet sie das Department Computer Science. Zuvor arbeitete sie unter anderem als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der WU Wien.

FOTOS: MARCEL KOEHLER/STOCKSY, FELIX BÜCHELE

** Die FH Technikum Wien bietet als Fachhochschule Bachelor- und Masterstudiengänge in Tages-, Abend- und dualer Form an. Die Technikum Wien Academy, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft, ergänzt das Angebot mit berufsorientierten Aus- und Weiterbildungen – von Seminaren bis hin zu Hochschullehrgängen*

SCHLAU IN MINUTEN



Big Brain Energy: Studien zeigen, dass Erwachsene besonders effektiv lernen, wenn Inhalte für sie relevant und unmittelbar anwendbar sind

FOTO: NATALIA MISHINA/STOCKSY

TEXT – SUSANNE PAHLER

Führungskräfte haben großen Bedarf an frischem Know-how, aber wenig Zeit zum Lernen. Mit dem Prinzip der **KLEINEN WISSENS-SNACKS** klappt's trotzdem

Drängende Deadlines, Projektabschlüsse, Meetings – und trotzdem etwas Neues über KI, Datenanalyse und Leadership lernen? Die Lösung heißt Microlearning: kurze, prägnante Lerneinheiten von 3 bis maximal 15 Minuten werden so in den Arbeitstag integriert, dass sie neben allem anderen Platz haben. Da unser Gehirn snackable Content liebt, ist das sogar effektiver, als sich stundenlang durch Fortbildungen zu quälen. Eine Meta-Analyse von 42 Studien (veröffentlicht im Fachjournal Mathema) zeigt, dass kurze Einheiten mit einer fast doppelt so hohen Wahrscheinlichkeit hängen bleiben wie ganz viel reingepauktes Wissen. So geht es:

LERNSNACKS ONLINE FINDEN

Mit der **Babbel-App** lässt sich das Business-Englisch aufpolieren. **Blinkist** übernimmt das Lesen von Sachbüchern und fasst sie in rund 15 Minuten zum Lesen oder Hören zusammen. **Podcasts** wie „Boost your career, Sister!" oder „Wegen guter Führung" greifen aktuelle Business-Themen auf. Das Netz steckt also voller Microlearning-Möglichkeiten. Wer lieber an einem einzigen digitalen Ort lernt: Bei **LinkedIn Learning** werden Themen wie Datenanalyse, Stressmanagement oder nachhaltige Unternehmensführung in kurzen Videos, Quizzen und Impulsen vermittelt, oft samt digitalem Zertifikat für den Lebenslauf oder das LinkedIn-Profil. Sehr umfangreich ist das Angebot der **Haufe Akademie Digital Suite** mit flexiblen Lösungen auch in kleinen Einheiten.

WISSEN STRATEGISCH VERANKERN

1.

Klare Ziele setzen, etwa: „Ich möchte diese Woche drei Formulierungen für schwierige Feedbackgespräche lernen" oder „Ich möchte mich bis Freitag mit Atemtechniken beschäftigen".

2.

Inhalte zum Thema über mehrere Tage **immer wieder auf den inneren Schirm bringen,** damit sich das neue Wissen verankert. Etwa: montags drei Formulierungen notieren und laut aussprechen, mittwochs innerlich wiederholen, freitags in eine Mail oder ein Meeting einbauen. Oder: Die 4-7-8-Atmung lernen, am Tag darauf zwei Mal in der Kaffeeküche üben, vor dem nächsten Meeting anwenden und künftig drei Mal täglich per Timer daran erinnern lassen.

3.

Verschiedene Medienarten wie etwa Erklär-Clips, Podcast-Snippets oder Buchzusammenfassungen nutzen, dann setzen sich Informationen nachhaltiger fest – und das Lernen macht mehr Spaß.

4.

Nach jeder Einheit reflektieren, was man gerade gelernt hat und wie man dieses Wissen einsetzen möchte. Auch gut: Das neu Gelernte innerhalb von 24 Stunden einem Teammitglied, einer Kollegin oder der LinkedIn-Community erklären. Durch diesen Teach-back-Effekt bleibt das Wissen auch im eigenen Kopf besser haften.

ROUTINEN ETABLIEREN

Der beste Vorsatz, etwas lernen zu wollen, nützt nichts, wenn wir dafür keine bewussten Zeitfenster reservieren. Deshalb Rituale schaffen: immer zum ersten Kaffee, auf dem Weg zur Arbeit, beim Spaziergang nach dem Lunch. Solche Lücken finden sich, wenn wir danach suchen. Keine in Sicht? Dann mal Instagram und TikTok löschen. Und jetzt?

SCHLAF SMART NUTZEN

Erst wenn wir schlummern, festigt das Gehirn neu Gelerntes, stärkt die dafür genutzten Verbindungen und überführt Inhalte vom Kurzzeit- ins Langzeitgedächtnis. Nicht nur durch Wiederholung, sondern auch durch Schlaf bleibt Lernstoff also deutlich besser hängen. Dabei sind besonders Tiefschlaf (für Faktenwissen) und REM-Schlaf (für motorisches Lernen und möglicherweise kreative Verknüpfungen) entscheidend. Allerdings sollten wir dafür nach Möglichkeit ungestört und ausreichend lang ruhen, also idealerweise regelmäßig rund sieben Stunden, zeigt eine im Fachmagazin Nature Aging veröffentlichte Studie.

Als Multi-Aufsichtsrätin zeigt Isabel Hartung deutschen Konzernen einen Weg durch die Krise. Warum Unternehmen jetzt vielfältigere **GREMIEN** brauchen, welche Expertise gefragt ist und wie der Sprung in einen Beirat gelingt

„Das erste Mandat ist das Schwierigste“

TEXT – SIMONE FASSE



Die Bedeutung von Beiräten und Aufsichtsgremien wächst: Während 2013 noch 55 Prozent der befragten Unternehmen über ein entsprechendes Gremium verfügten, waren es 2022 bereits 63 Prozent *(Quelle: Kienbaum)*

FOTO: AUDSHULE/STOCKSY, THOMAS HEDRICH



ISABEL HARTUNG
ist Multi-Beirätin und Aufsichtsrätin. Mit ihrer Expertise unterstützt sie Unternehmen bei strategischen Transformations- und Wachstumsprozessen. Zuvor war sie unter anderem CEO der Trumpf Laser Technology und in verschiedenen Führungsrollen bei McKinsey tätig.

Kaum eine Frau kennt die deutsche Industrie so gut wie Isabel Hartung. Nach Führungsrollen bei McKinsey und Trumpf – zuletzt als CEO High Volume Markets Lasertechnology – begleitet die Volkswirtin heute als Aufsichtsrätin und Beirätin Unternehmen wie TK Elevator, Röchling, Komet Irrigation und freiheit.com bei Digitalisierung und Transformation. Im Interview spricht sie über Zukunftsintelligenz, Resilienz und Impact.

Frau Hartung, wie wettbewerbsfähig ist die deutsche Industrie aus Ihrer Sicht?
Die Lage ist ambivalent. Geopolitische Verwerfungen, struktureller und demografischer Wandel, Nachfrageschwäche und verschärfter Wettbewerb treffen gleichzeitig aufeinander. Krise ist das neue Normal – und das erzeugt Unsicherheit. Wir stehen hier an einem Scheideweg. Denn gleichzeitig sehe ich viel technologische Substanz, echte Innovationssprünge und viele Menschen mit Tatendrang. Wir reden uns manches schlechter, als es ist – aber bei Digitalisierung und KI sind wir massiv im Rückstand. Wer das nicht erkennt, setzt Existenzen aufs Spiel.



Wendepunkt: Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten großer deutscher Unternehmen ist laut FidAR auf 37,5 Prozent gestiegen – und damit fast doppelt so hoch wie vor zehn Jahren

Was heißt das konkret?
Bei KI ist die Pilotphase bereits vorbei, jetzt geht es um industrielle Skalierung. Die schaffen aber am ehesten die Konzerne, weil sie dafür mehr Kapazitäten haben. Der Mittelstand steckt häufig noch in den Piloten fest, weil so viele zusätzliche Themen auf dem Tisch liegen. Hier wäre es sinnvoll, mehr in Partnerschaften und Ökosystemen zu denken, auch europäisch. Besonders spannend finde ich die Verbindung von Hardware und Software: Klassische Industrieunternehmen entwickeln sich zu softwaregetriebenen Dienstleistern wie etwa TK Elevator.

Was macht es für Sie spannend, Aufsichtsrätin bei Tech-Unternehmen wie TK Elevator zu sein?
Technologie für Aufzüge und Fahrtreppen, wie sie TK Elevator als früherer Teil von thyssenkrupp anbietet, klingt erst einmal nur nach Stahl und Engineering. Inzwischen geht es aber um Dienstleistungen rund um urbane Mobilität, horizontal und vertikal. Spannend ist, wie ein Hardware-Unternehmen digitale Services entwickelt: vorausschauende Wartung, bessere Interaktion mit Nutzer*innen, mehr Komfort und Sicherheit. Weil unsere Städte immer dichter und die Gebäude immer höher werden, ist das ein echtes Zukunftsthema.

Sie sind in verschiedenen Gremien aktiv. Was unterscheidet Aufsichtsräte und Beiräte?
Mich reizt es, Transformation zu begleiten, voranzutreiben und Strategie mit Operationalisierung zu verbinden. Der Aufsichtsrat hat eine stärkere formale Kontrollfunktion und rechtliche Verantwortung. Ein Beirat arbeitet dagegen oft mit weniger Vorgaben, ist deshalb informeller und kann insgesamt näher an der Geschäftsführung agieren. In beiden Rollen geht es darum, Wirkung zu entfalten, in die Zukunft zu denken und nicht nur den Status quo zu verwalten.

Wie wählen Sie Mandate aus?
Vier Dinge müssen passen: Hat das Unternehmen eine strategische Herausforderung, zu der meine Tech- und Transformationserfahrung passt? Will dort wirklich jemand etwas bewegen? Stimmen Chemie, Werte und Kultur? Und gibt es eine Diskussionskultur, in der man sich konstruktiv reiben kann? Ein Gremium darf keine Abnick-Instanz sein.

Warum braucht es mehr Frauen in diesen Gremien?
Ich sehe Vielfalt als klaren Wettbewerbsvorteil. Diverse Teams treffen bessere Entscheidungen, weil sie Chancen und Risiken aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten und weniger anfällig für „Groupthink“ sind. Außerdem können wir es uns schlicht nicht leisten, auf 50 Prozent der klügsten Köpfe zu verzichten.

Wie bekommt man solche Mandate?
Der Prozess ist tatsächlich intransparent. Viele Mandate entstehen über Netzwerke, Empfehlungen oder Headhunter. Deshalb sollten Interessierte sichtbar machen, dass sie diese Rolle anstreben. Beispielsweise kann eine zertifizierte Aufsichtsratsausbildung ein Signal nach außen sein. Frauen sollten sich auch nicht scheuen, dieses Ziel in ihrem Netzwerk bekannt zu machen. Das erste Mandat ist ohne Zweifel das schwierigste, das kann zunächst ein Startup- oder Beiratsmandat sein.

Was raten Sie Frauen, die ihr erstes Mandat suchen?
Schärfen Sie Ihr Profil: Welche Expertise bringe ich ein, welche Probleme kann ich lösen? Unternehmen suchen keine Generalisten, sondern Personen mit fachlicher Tiefe in ein bis zwei Themen, die zum Unternehmen passen, gepaart mit einem breiten strategischen Verständnis – ein sogenanntes T-shaped Profil. Netzwerke wie FidAR, also „Frauen in die Aufsichtsräten“, Generation CEO oder Branchen-

FOTO: AUDSHULE/STOCKSY

WARUM DIE BESTEN KI-KARRIEREN NICHT IN DER IT ENTSTEHEN

Wie neue Rollen an der Schnittstelle von Technologie, Business und Transformation entstehen



Die Zukunft der Arbeit braucht mehr als Technologie: Sie braucht Menschen, die KI verstehen, übersetzen und wirksam machen.

Die spannendsten KI-Rollen entstehen oft nicht dort, wo Modelle gebaut werden. Sie entstehen dort, wo Technologie in Organisationen wirksam wird: zwischen IT und Fachbereich, zwischen Strategie und Umsetzung, zwischen Daten, Prozessen, Menschen und Verantwortung.
Genau an diesen Schnittstellen verändert KI gerade Karrieren. Eine MIT-Studie aus dem Jahr 2025 zeigt: 95 Prozent der Unternehmen erzielen aus generativer KI keinen messbaren Geschäftsertrag – nicht, weil die Technologie fehlt, sondern weil die Übersetzung zwischen Modell, Prozess und Geschäftslogik nicht gelingt. Unternehmen brauchen daher Menschen, die Anwendungsfälle erkennen, Daten einordnen, Risiken benennen, Teams mitnehmen und Business Value sichtbar machen.
In der Praxis heißt das: Use Cases priorisieren statt Pilotprojekte vermehren, Datenqualität sichern, Governance-Strukturen verankern und Wirkung messbar machen. Rollen wie AI Project Lead, Data Translator, AI Lead People & Culture, Innovation Manager*in oder Operational Excellence Lead zeigen: KI-Kompetenz ist nicht nur eine technische Spezialdisziplin, sie ist zunehmend eine Management- und Übersetzungsfähigkeit – und mit dem EU AI Act zugleich eine Governance-Aufgabe.
Für Frauen in Führungs-, Fach- und Transformationsrollen eröffnet das neue Möglichkeiten, vorhandene Stärken sichtbar zu machen: analytisches Denken, Organisationsverständnis, Kommunikation, Verantwortung und die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen. Diese Stärken werden nicht ersetzt, sondern erweitert – durch ein fundiertes Verständnis dessen, was KI-Systeme leisten und was nicht. So entstehen Profile, die in technologiegetriebenen Organisationen entscheidend werden.
Technologie ist längst keine Frage der IT-Abteilung mehr – sie ist eine Berufsfrage. Egal ob im Management, als Fachkraft, in der Selbstständigkeit oder mitten in einer Neuorientierung: Wer heute mit KI, Daten und digitaler Transformation in Berührung kommt, braucht kein Informatikstudium – aber ein Verständnis, das über Buzzwords hinausgeht.
Die TU Wien Academy setzt genau dort an: mit Weiterbildungen, die erklären, wie Entscheidungen über KI im Unternehmen getroffen werden, welche Daten wirklich zählen und wie sich eine tragfähige Strategie entwickeln lässt. Kompakte Formate ermöglichen den schnellen Transfer in den Alltag – für alle, die handlungsfähig bleiben wollen, ohne den Job dafür zu unterbrechen. Wer tiefer gehen möchte, findet in den Executive-MBA-Programmen einen Rahmen, um Technologie und die eigene berufliche Entwicklung langfristig zusammenzudenken. •

Weitere Informationen:
tuwien.at/ace/ki-braucht-haltung

FOTO: ADOBESTOCK



Ein Aufsichtsrat ist bei Aktiengesellschaften gesetzlich vorgeschrieben. Bei GmbHs wird er erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße verpflichtend

initiativen helfen, aber auch das gewachsene berufliche Netzwerk ist zentral. Netzwerke sind Lernräume und bieten Zugang zu Expertise. Niemand kann heute alle Zukunftsthemen in der notwendigen Tiefe beherrschen.

Wie viele Mandate können Sie realistisch annehmen?

Da sollte man tatsächlich ehrlich zu sich selbst sein. Der Corporate Governance Codex empfiehlt maximal zehn Mandate, ein Vorsitz zählt doppelt. Aus meiner Sicht ist das oft zu viel. Das hängt aber auch immer von der Intensität und Komplexität der Mandate ab. Schließlich muss ja auch genug Zeit bleiben, in den Austausch zu gehen und sich Wissen anzueignen, damit ein Vorausdenken überhaupt möglich ist.

Wie wichtig sind Netzwerke für Sie?

Sie sind meine Währung für lebenslanges Lernen. Hier treffe ich Menschen, die sich viel tiefer in Fachthemen bewegen als ich. Und es sind Vertrauensräume für echte Verbindungen, Best Practices und Entscheidungshilfen.

Sie sprechen in Vorträgen davon, dass Gremien heute „Zukunftsintelligenz" brauchen. Was verstehen Sie darunter?

Gremien müssen nicht nur Zahlen kontrollieren, sondern auch Zukunft antizipieren. Dafür braucht es kognitive Diversität, technologische Einordnung, Risikobewusstsein und die Fähigkeit, unbequeme Fragen zu stellen. Ein gutes Gremium erkennt früh, welche Themen für das Geschäftsmodell relevant werden – und sorgt dafür, dass daraus Konsequenzen entstehen.

An welchen Stellschrauben muss die deutsche Industrie insgesamt stärker drehen?

Wir müssen Resilienz als Dauerzustand sehen und Digitalisierung und KI endlich als strategische Pflicht begreifen, nicht nur als Effizienzprogramm. ●

» AUFSICHTSRAT UND BEIRAT – SO ARBEITEN DIE GREMIEN

Wie oft trifft man sich?
Typisch sind vier bis sechs Sitzungen pro Jahr, bei Beiräten oft drei bis vier. Dazu kommen Ausschüsse, Strategie-Workshops oder Sondertermine.

Was wird besprochen?
Strategie, Finanzen, Risiken, Investitionen, Personalfragen und die Unternehmensentwicklung.

Wird abgestimmt?
Im Aufsichtsrat ja: Beschlüsse werden formal gefasst und protokolliert. Beim Beirat hängt es von Satzung oder Gesellschaftsvertrag ab.

Wie viel Arbeit ist das?
Im Mittelstand oft 15–25 Stunden im Monat. Vorsitz, Ausschüsse oder Krisen können deutlich mehr Zeit erfordern.

Wie viel Macht steckt drin?
Der Aufsichtsrat kontrolliert, bestellt Vorstände und genehmigt wichtige Geschäfte. Operativ führt aber der Vorstand. Beiräte beraten meist, können je nach Ausgestaltung aber Vetorechte haben.

Gibt es Geld?
Ja, meistens. Die Vergütung reicht von einigen Tausend Euro bis hin zu sechsstelligen Beträgen – je nach Rolle und Aufwand.

FOTO: AUDSHULE/STOCKSY



ZUKUNFT BEGINNT DORT, WO FRAUEN SIE GESTALTEN

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Gefragt sind interdisziplinäres Denken, Verantwortung und lebenslanges Lernen. Die Hochschule Campus Wien setzt genau hier an – mit praxisnaher Ausbildung, Forschung an Zukunftsthemen und klarem Fokus auf Chancengleichheit



Silvia Kaupa-Götzl, CFO



Doris Link, CEO

Frauen in Zukunftsbranchen

Frauen erschließen sich zunehmend technische Berufsfelder wie Health Tech, Bioengineering, nachhaltige Verpackungstechnologie, Computer Science, Software Design, Bauingenieurwesen, Green Building und IT-Security.
Damit steigen nicht nur Karrierechancen, sondern auch die Vielfalt in Schlüsselbranchen der Zukunft. Diverse Teams gelten als innovativer, stabiler und lösungsorientierter.

Leadership neu gedacht

An der HCW ist Führung weiblich geprägt und zukunftsorientiert. Für CEO Doris Link gilt: „Karriere bedeutet heute mehr als klassische Aufstiegspfade. Entscheidend sind Resilienz, Flexibilität und die Fähigkeit, in Krisen und Veränderungsprozessen Chancen zu erkennen, diese strategisch zu nutzen und gestärkt daraus hervorzugehen.“ CFO Silvia Kaupa-Götzl betont die Bedeutung von Weiterbildung: „Unternehmen brauchen Menschen, die Veränderungen aktiv mitgestalten. Bildung und kontinuierliche Weiterbildung schaffen die Basis dafür, Potenziale zu heben und Innovationen nachhaltig voranzutreiben. Denn wie wir von Peter Drucker wissen: ‚Ohne Innovationen geht ein Unternehmen immer ein.‘“

Frauen in Führung und Forschung

Frauen nehmen an der HCW eine zentrale Rolle in Führung, Lehre und Forschung ein. Zwei Geschäftsführerinnen, zwei Vizerektorinnen sowie ein starker Forscherinnenanteil insbesondere in Pflege und Sozialwissenschaften zeigen gelebte Gleichstellung. Ein Frauennetzwerk schafft zusätzlich Räume für Austausch, Kompetenzaufbau und gegenseitige Stärkung – und trägt so aktiv zur Förderung von Vielfalt und Inklusion bei.

Kompetenzen für morgen

Im Fokus des Bildungsangebots der HCW stehen Future-Skills wie kritisches Denken, Kreativität, Kommunikation, Resilienz und Problemlösung. Berufsbegleitende Studiengänge und flexible Weiterbildungsangebote ermöglichen lebenslanges Lernen als Schlüssel in einer dynamischen Arbeitswelt.

New Work als Haltung

New Work bedeutet mehr als Flexibilität – es steht für Sinn, Entwicklung und Mitgestaltung. Die HCW versteht sich als Plattform für Menschen, die Bildung, Forschung und Wirtschaft verbinden und aktiv die Arbeitswelt von morgen mitgestalten.

Denn: Zukunft entsteht dort, wo sich Bildung stetig weiterentwickelt, wo der Mut wächst, neue Wege konsequent zu beschreiten – und wo die aktive Förderung von Frauen selbstverständlich dazugehört. ●

FOTOS: HOCHSCHULE CAMPUS WIEN/SCHEDL

Treffen sich Tupperdose und Stanley Cup ...

Die Boomer beißen sich durch, die Zoomer setzen Grenzen. Warum die **GENERATIONEN** so verschieden sind – und was sie voneinander lernen können, fragt sich sheconomy-Herausgeberin Kristin Hanusch-Linser



Klimawandel, Rentenlücke, Wohnungsnot: Laut Studien macht die Gen Z die Babyboomer für viele der Krisen verantwortlich, mit denen sie heute leben muss

FOTO: MARTA MUNOZ-CALERO CALDERON

TEXT – KRISTIN HANUSCH-LINSER

E

Es gibt Generationen, die wurden erzogen. Und es gibt Generationen, die wurden gegossen. Die Boomer*innen gehören eindeutig zur zweiten Kategorie. Ich bin selbst knapp vor der Generation X geboren und fühle mich deshalb berufen, meinen Senf zum Würstel zu geben. Diese Boomer*innen sind nicht einfach älter geworden. Sie sind zwischen Filterkaffee, Pflichtgefühl und einer ordentlichen Dosis Feinstaub und Asbest gereift. Sie saßen ohne Gurt im Auto, aßen Dinge aus Dosen, deren Zutatenliste heute eine EU-Untersuchung auslösen würde, und gingen krank zur Arbeit, weil „Daheimbleiben“ früher ungefähr denselben Ruf hatte wie Landesverrat. Sie haben Kettenrauchen in Großraumbüros, Väter mit Lederslippern, Mütter mit Dauerwelle und Chefetagen überlebt, in denen „Work-Life-Balance“ für eine neue Kaffeemarke gehalten wurde. Und dann erst die Frauen dieser Generation.

» DIESE GEN Z KANN WELTKRISEN ANALYSIEREN, ABER SCHEITERT GELEGENTLICH AN EINEM UNANGEKÜNDIGTEN TELEFONAT.

Sie bekamen Kinder, machten Haushalt, hielten Ehen, Büros, Geburtstage, Familienkalender und beleidigte Männerseelen zusammen – oft gleichzeitig und meist ohne Betriebsanleitung. Während heute ganze Leadership-Retreats erklären, wie man Grenzen setzt, sagten sie einfach: „Passt schon." Und trugen dabei noch eine Bratenform aus Jenaer Glas.

Man kann darüber lachen. Man muss sogar. Denn natürlich steckt in dieser Boomer-Härte auch ein Irrtum: Nur weil man alles ausgehalten hat, war nicht alles gut. Nur weil niemand gefragt hat, ob es zu viel ist, war es nicht wenig. Die Boomerinnen sind eigentlich Terminatorinnen. Aber nicht, weil sie nie müde waren. Sondern weil sie gelernt haben, Müdigkeit als Charakterfrage zu tarnen.

Die Gen Z, die Zoomer, verhalten sich anders. Sie sind eher sehr gut informierte Frühwarnsysteme mit WLAN. Und mit Wasserflasche. Denn wo die Boomerin ihre Tupperdose aus der Tasche zieht – leicht verkratzt, lebenslang im Einsatz, vermutlich älter als manche Startups – kommt die Zoomerin mit ihrem Stanley Cup oder Owala FreeSip daher. Ein pastellfarbenes Edelstahl-Statement mit Strohhalm, Henkel und dem stillen Versprechen: Ich habe Grenzen, Elektrolyte und ein sehr differenziertes Verhältnis zu meinem Nervensystem. Die Tupperdose sagt: Ich habe vorgesorgt. Der Stanley Cup sagt: Ich reguliere mich gerade.

Und vielleicht ist gerade das der schönste Kulturbruch im Miniaturformat. Die eine transportiert Schweinsbratenreste, Obstspalten und ein hartgekochtes Ei für alle Fälle. Die andere trägt 1,2 Liter Selbstfürsorge durch den urbanen Raum, als wäre Dehydrierung ein kapitalistisches Gewaltverbrechen.

Die Gen Z hat nicht gelernt, Dinge einfach auszuhalten. Sie hat gelernt, Dinge zu benennen. Burnout. Mental Load. Toxische Führung. Red Flag. Trigger. Boundary. Was bei Boomer*innen noch „stell dich nicht so an" hieß, hat bei Zoomer*innen bereits ein Canva-Slide, einen Podcast und vermutlich eine Diagnose-App.

Das wirkt auf ältere Generationen manchmal wie Wehleidigkeit. Ist aber vielleicht nur eine andere Form von Intelligenz. Wir gingen krank ins Büro und nannten es Pflichtbewusstsein. Zoomer*innen bleiben zu Hause und nennen es Selbstschutz. Wir sagten: „Da muss man durch." Zoomer*innen fragen: „Warum eigentlich? Und wer profitiert davon?" Als Boomer-Chefin von Zoomer*innen finde ich das manchmal sogar komisch. Diese Generation kann Weltkrisen analysieren, aber scheitert gelegentlich an einem unangekündigten Telefonat. Sie spricht fließend über Grenzen, braucht aber drei Tage, um auf eine Sprachnachricht zu antworten. Sie will Purpose, Flexibilität, psychologische Sicherheit und ein Onboarding, das sich nicht anfühlt wie Wehrdienst.

Aber vielleicht ist genau das der Punkt: Keine Fleißpunkte mehr fürs Durchhalten sammeln, sondern das Spiel hinterfragen, in dem Erschöpfung als Leistung gilt. Und irgendwo dazwischen stehen die Millennials. Müde, überqualifiziert, leicht ironisch – und noch immer dabei, das Meeting-Protokoll zu schreiben. Sie haben von den Boomer*innen gelernt, durchzuhalten, und von den Zoomer*innen, darüber zu sprechen. Deshalb können sie beides: funktionieren und erschöpft posten.

Vielleicht sollten wir also weniger darüber diskutieren, wer härter ist. Und mehr darüber nachdenken, was Härte überhaupt beweisen soll. Am Ende ist Durchhalten keine Strategie. Es ist manchmal nur ein Mangel an Alternativen. Die Boomerin mit Lesebrille, Einkaufstasche und frisch operierter Hüfte wird trotzdem sagen: „Ich mach das schnell." Und sie wird es machen. Natürlich. Die Zoomerin daneben umklammert ihren Quencher H2.0 aus recyceltem Edelstahl wie wir eine Kelly Bag. Nur mit Strohhalm. Und sie wird fragen: „Ist das wirklich nachhaltig verteilt?" Auch damit liegt sie nicht ganz falsch. Vielleicht beginnt Fortschritt genau dann: Wenn die eine nicht mehr alles alleine trägt – und die andere nicht für jede Grenze Applaus braucht. ●

her career expo
22.+ 23.10.2026 München


© Petra Ickert
Prof. Dr. Dr. h c. mult.
Susanne Baer
Ehemalige Richterin des Bundesverfassungsgerichts und lehrt an der Humboldt-Universität zu Berlin


© Bundesregierung / Sandra Steins
Dr.
Stefanie Hubig
Bundesministerin, Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz


© Eileen Jordan
Janina Kugel
Aufsichtsrätin, Senior Advisorin, Autorin, ehem. Arbeitsdirektorin und Mitglied des Vorstands der Siemens AG


© Asumpta Lattus
Asumpta Lattus
Redaktionsleiterin, Englisch für Afrika Deutsche Welle (DW)


© Hannes Leitlein
Gilda Sahebi
Ärztin und Politikwissenschaftlerin. Sie arbeitet als freie Journalistin mit den Schwerpunkten Rassismus, Frauenrechte, Naher Osten und Wissenschaft.


© Nassim Rad
Daniela Sepehri
Freie Journalistin und Menschenrechtsaktivistin mit iranischen Wurzeln. Schwerpunkte: Protestbewegungen im Iran, Flucht, Asyl und internationale Solidarität.


© GPPi
Sofie Lilli Stoffel
Head of Foreign and Security Policy für die Heinrich-Böll-Stiftung. Sie forschte zuletzt zu zukunftsfähiger Außen- und Sicherheitspolitik.


Jan-Denis Wulff
ist Kriminaloberkommissar beim Bundeskriminalamt und teilt auf Instagram Inhalte rund um Sicherheitsthemen.

ab 10 € Eintritt
450+ Role Models
300+ Talks und MeetUps
60+ Vorträge und Panels
Tickets und mehr

her career expo

Sponsor:innen
Deutsche Hochschulwerbung
StudySmarter

Hauptmedienpartner:innen
Frankfurter Allgemeine
sheconomy
Startup Valley News

EGO MANAGEMENT

Takes one to know one: Forschende der TU Dortmund haben herausgefunden, dass narzisstische CEOs dazu neigen, weitere narzisstische Persönlichkeiten in den Vorstand zu holen

FOTO: NATA SEGUEZA/STOCKSY

Charmant nach oben, zerstörerisch nach unten: Psychologe Ramzi Fatfouta erklärt, wie narzisstische **MACHTSPIELE IM JOB** funktionieren und wie sich gerade Frauen souverän dagegen behaupten können

TEXT – JEANNE WELLNITZ

K

Kollegen, die Fragen stellen, nur um sich danach selbst reden zu hören, eine Chefin, die aus jedem Austausch eine Bühne für sich selbst kreiert und ein CEO, der wegen kleiner Fehler das ganze Team zusammenfaltet. Was oft als „schwieriger Charakter" durchgeht, sind nicht selten narzisstische Verhaltensmuster, die ganze Abteilungen zermürben können. Wichtig ist dabei die Unterscheidung: Nicht jeder narzisstische Mensch hat automatisch eine Persönlichkeitsstörung. Während narzisstische Persönlichkeitszüge relativ verbreitet sind, erfüllen Schätzungen zufolge nur etwa ein bis sechs Prozent der Menschen die Kriterien einer klinisch diagnostizierten narzisstischen Persönlichkeitsstörung – Männer häufiger als Frauen. „Jeder ist zu einem gewissen Ausmaß narzisstisch geprägt, das äußert sich in gesundem Selbstbewusstsein, Entscheidungsfreude und einem selbstwertdienlichen Umgang mit Herausforderungen", sagt Ramzi Fatfouta, Psychologe, Narzissmus-Experte und Autor. Problematisch wird es dort, wo Empathie schwindet, Kritik nicht mehr ausgehalten wird und andere vor allem der eigenen Aufwertung dienen. Gerade in Führungsetagen zeigen sich solche toxischen Verhaltensmuster häufig. Denn: Selbstvermarktung, Dominanz und maximale Sichtbarkeit erhöhen oft die Karrierechancen, während zurückhaltendere Menschen leichter übersehen werden. Wie man narzisstische Menschen im Job erkennt – und vor allem, wie man souverän mit ihnen umgeht, erklärt Fatfouta anhand konkreter Strategien. →

» Entscheidend ist, dem Reflex zu widerstehen, sich zu rechtfertigen.

1

Nicht ins Drama hineinziehen lassen

Narzisstische Personen reagieren auf Kritik oft nach einem bestimmten Muster, „DARVO-Prinzip“ genannt: Sie streiten alles ab (Deny), sie greifen an (Attack) oder inszenieren sich selbst als Opfer (Reverse Victim & Offender). Wer das Prinzip erkennt, steigt nicht in die Rechtfertigung ein, sondern bestimmt den Gesprächsrhythmus. „Entscheidend ist deshalb, dem Reflex zu widerstehen, sich zu rechtfertigen. Genau das erwartet die narzisstische Person“, sagt Fatfouta. Stattdessen hilft ein innerer Satz wie: „Ich muss auf den Inhalt nicht reagieren, das ist nur das Muster.“ Und dann sagen: „Lassen Sie uns beim Thema bleiben“ oder „Ich möchte klären, wie wir weiter vorgehen“.



RAMZI FATFOUTA
ist habilitierter Psychologe, Experte für Narzissmus im Führungskontext und Autor von „Zwischen Egoismus und Exzellenz: Wie Narzissmus unsere Arbeitswelt verändert und was wir tun können“ *(Haufe, 29,99 €)* und „Ego first! Führen in Zeiten von Narzissmus, Machtspielen und Manipulation“ *(Haufe, 39,99 €).*

2

Spiegeln ohne Zustimmung

„Menschen mit hoher Kritiksensitivität reagieren weniger aggressiv, wenn ihre Gedanken und Gefühle gespiegelt werden“, sagt Fatfouta. Folgende Sätze stoppen die Eskalationsdynamik, die Narzisst*innen oft aktiv suchen: „Es hört sich an, als ob du nach einer Möglichkeit suchst, XY zu erreichen“ oder „Ich habe das Gefühl, dass du gerade sehr mit Thema XY beschäftigt bist.“ Wichtig: nicht entschuldigen, nicht relativieren, wirklich nur spiegeln!

3

Grenzen setzen

Der Großteil narzisstischer Personen akzeptiert klare Grenzen, wenn sie konsequent und unerschütterlich kommuniziert werden. Zum Beispiel so: „Ich arbeite lösungsorientiert. Wenn der Ton nicht sachlich bleibt, müssen wir das Gespräch vertagen.“ Wichtig ist hier die Wenn-Dann-Konstruktion, Konsequenzen müssen aufgezeigt werden. „Vor allem Frauen würden davon profitieren, häufiger Grenzen zu setzen und diese einfach stehen zu lassen“, sagt Fatfouta. Definieren Sie daher, was unverhandelbar ist, also: Respekt, Ton und klare Zuständigkeiten.

4

Motive managen

Narzisstische Personen agieren oft auf einer manipulativen Spielebene („Ohne mich würde der Laden hier zusammenbrechen!“), während darunter ein echtes Bedürfnis nach Wertschätzung liegt (Motivebene). Tipp: Gezielt das Motiv adressieren. Das stoppt überzogene Reaktionen und schafft eine sachliche Basis. Beispielsatz: „Es klingt für mich so, als ob es dir sehr wichtig ist, dass dein Einsatz anerkannt wird.“

5

Instant Feedback

Direkte Rückmeldungen helfen, Grenzen zu setzen: „Wenn Sie mich vor dem Team abwerten, irritiert mich das“, oder kürzer: „Das irritiert mich.“ Keine Vorwürfe, keine langen Erklärungen. Wichtig: emotionale Distanz wahren, sonst kippt das Gespräch sofort in Gegenangriffe.

6

Beziehungstests erkennen

Narzisstische Personen testen Grenzen, um zu sehen, wie man zu ihnen steht. Sie tun dies durch kleine Sticheleien, Loyalitätsabfragen oder subtile Demütigungen. Reagiert man emotional, gewinnt das Gegenüber. Deshalb: neutral, knapp und konsistent reagieren. Kein Weglächeln von Herabsetzungen, kein Einsteigen in Ironie. Frauen werden hier besonders geprüft, deshalb sollten sie eine klare, ruhige Reaktion vorbereiten. „Sie sollten darauf achten, nicht in die Echo-Falle zu tappen“, sagt Fatfouta. Also aufhören, immer verfügbar, verständnisvoll und anpassungsfähig zu sein.

7

Exit-Strategie

Wenn Manipulation systematisch wird, sollten Sie unbedingt die Vorfälle dokumentieren, Verbündete einbeziehen, rote Linien definieren und den Narzisst*innen klar machen, welche Folgen fortgesetzte Grenzüberschreitungen nach sich ziehen.



→ WORAN ERKENNE ICH NARZISSMUS IM JOB?

Opportunismus: Die Person führt instrumentelle Beziehungen und passt moralische Werte situativ an, um den eigenen Vorteil zu sichern („Ich arbeite mit dir zusammen, solange du mir nützlich bist.“).

Kritiksensitivität: Sie erlebt jedes Feedback als existenziellen Belagerungszustand und reagiert mit aggressiver Abwehr oder Rückzug („Wie kannst du mich SO angehen? Das ist respektlos.“).

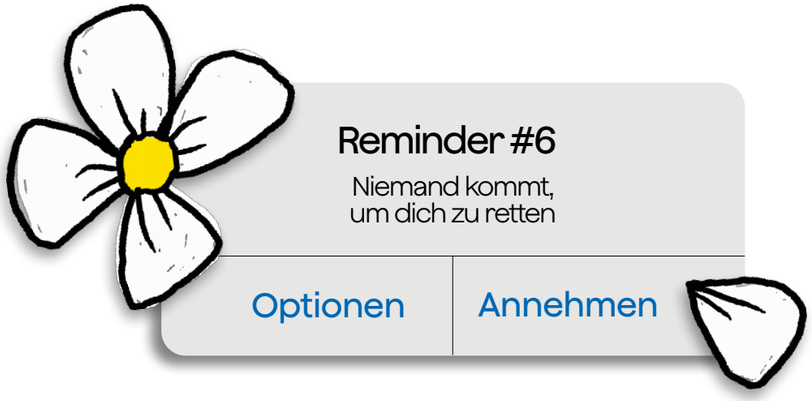
Brille des Egos: Sie nimmt die Welt rein selbstreferenziell wahr; andere Menschen existieren nur als Funktionen oder Spiegel der eigenen Größe („Was bedeutet das jetzt für mein Standing?“).

Unterstützung: Sie bietet Hilfe nur als Tauschgeschäft gegen bedingungslose Loyalität an und spaltet Teams in „Vasallen“ und „Feinde“ („Denk daran, wer dich groß gemacht hat.“).

Paranoia: Sie agiert aus permanentem Misstrauen heraus und wittert hinter jeder Kleinigkeit gezielte Sabotage oder feindselige Absichten („Da läuft etwas hinter meinem Rücken.“).

FOTOS: IVO WILHELM, JAMES HILL/STOCKSY

Die spannendste Märchenfigur ist nicht die Prinzessin, die auf den Prinzen wartet – es ist die Fee, die den Fluch bricht. Bedeutet: weibliche **SYSTEMVERÄNDERUNG** kommt nie von außen, sie wird durch mutige Frauen erstritten





JULIA PEGLOW
ist seit 25 Jahren als strategische Beraterin und Führungskraft im internationalen Design-Business tätig. Sie ist Hochschuldozentin für Brand Building, Speakerin und Autorin (*„Wir Internetkinder“, Verlag Hermann Schmidt*). Derzeit gründet sie THE SKILL – Denkschule und Beratung für Kreativität und KI

»LADIES,

fallen euch die vielen kleinen Mädchen auch auf, die im Prinzessinnenkostüm herumtanzen, im Tutu, mit Krönchen auf dem Kopf? Ich frage mich: Ist das die beste Vorbereitung für unsere Töchter aufs Leben? Ihnen zu suggerieren: „Du bist eine Prinzessin“, wie Dornröschen, Rapunzel, Aschenputtel … Dein Leben wird ein glitzernder, in rosa Watte gehüllter Traum sein, und eines Tages wird dein Prinz daherkommen, um dich zu retten. Hat dieser Märchenglanz vielleicht einen ganz anderen Zweck? Dienen diese Bilder nicht dazu, uns zur Passivität zu erziehen? Sich selbst zu befreien kommt in den meisten Märchen nämlich nicht vor.

Die harte Wahrheit: Niemand kommt, um dich zu retten. Kein Prinz, kein Ritter, kein Millionär, kein Steuerberater und auch nicht Vater Staat. Du musst es selbst tun. Das aktuelle Beispiel dafür ist Collien Fernandes, die im März mutig die Dinge selbst in die Hand genommen hat. Das System, dem sie sich anvertraute – das deutsche Rechtssystem – hat sie nicht geschützt, ihre Anzeige wurde nicht weiterverfolgt, sie selbst nannte Deutschland „ein absolutes Täterparadies“. Also hat sie sich ein besseres System gesucht: Anzeige bei einem spanischen Gericht mit besserer Gesetzesgrundlage für sexualisierte digitale Gewalt. Dann: Spiegel-Coverstory, Tagesthemen, Mobilisierung über Instagram, tausende Menschen und prominente Unterstützerinnen bei Demos in Berlin, Hamburg und anderen Städten. Wenige Wochen später: Bundesjustizministerin Stefanie Hubig mit einem Gesetzentwurf zum Schutz vor digitaler Gewalt. Weibliche Systemveränderung – weil es sonst keinen Retter gibt. Das war schon immer so. Es hat immer einen Kraftakt gebraucht – und mutige Streiterinnen, die bereit waren, das System selbst umzubauen.

1971 bekannten sich 374 Frauen im Stern zum illegalen Schwangerschaftsabbruch – „Wir haben abgetrieben!“ – und zwangen ein Tabuthema in die Öffentlichkeit. 1983 forderte die Grünen-Abgeordnete Petra Kelly im Bundestag, dass Vergewaltigung in der Ehe ins Strafgesetzbuch gehört. Die Antwort der (männlichen) Abgeordneten: grölendes Gelächter. Es dauerte noch vierzehn Jahre, bis eine fraktionsübergreifende Frauenkoalition das Gesetz durchdrückte. 2024 betrat Gisèle Pelicot den Gerichtssaal in Avignon und bestand darauf, dass ihr Prozess öffentlich stattfindet. Ihr Satz wurde zum Schlachtruf: „La honte doit changer de camp.“ Die Scham muss die Seite wechseln. Frankreich änderte daraufhin sein Sexualstrafrecht. Was diese Frauen verbindet, lässt sich in drei Punkten zusammenfassen. Erstens: Öffentlichkeit ist Macht. Keine von ihnen hat im Stillen auf Gerechtigkeit gehofft. Sie haben die Bühne selbst gebaut, im Gerichtssaal von Avignon, im Spiegel, am Brandenburger Tor. Öffentlichkeit erzeugt Druck. Druck erzeugt Bewegung. Zweitens: Rückgrat ist eine Entscheidung. Petra Kelly hat sich auslachen lassen. Gisèle Pelicot ist in einen Gerichtssaal gegangen, in dem Aufnahmen ihrer eigenen Vergewaltigung gezeigt wurden. Collien stand in schusssicherer Weste auf einer Demo. Die Frage ist nicht, ob Gegenwind kommt, sondern ob man trotzdem weitergeht. Drittens: Keine hat das allein gemacht. 374 Frauen im Stern-Artikel. 30.000 Menschen auf der Straße mit Collien. Millionen, die „Je suis Gisèle“ riefen. Allianzen sind keine Nettigkeit. Sie sind Strategie. Die interessante Figur im Märchen war nie Dornröschen, die schlief und wartete. Es war die Fee, die den Fluch brach. Die Hexe, die das Spiel kannte. Das sind die Frauen, die ich in meinem Leben um mich haben will. ●

FOTO: JULIA PEGLOW

qualityaustria Academy
Sommerbonus nutzen Erfolgswelle surfen
Qualitätsmanagement
KOMPAKT-TRAININGS
E-Learnings Nachhaltigkeit
Kompetenzentwicklung
Know-how Educational Stacking
Produkt-, System-, und Personenzertifizierungen
Bringen Sie noch 2026 Ihre Karriere in Schwung!
Sparen Sie bei einer Buchung im Zeitraum von 29.06. bis 31.08.2026
-10% auf öffentliche Trainings im Jahr 2026
www.qualityaustria.com

Mut beginnt mit **Muffensausen!**

TEXT – MIRNA FUNK

ANGST hat einen miesen Ruf. Zu Unrecht, findet unsere Autorin. Denn sie hilft dabei, wichtige und richtige Entscheidungen zu treffen

Ein beklemmendes Gefühl. In der Brust wird es eng, im Kopf pocht es. Man will vor Panik entweder im Bett liegen bleiben oder seine Identität wechseln und ein Flugticket ohne Rückflug buchen. Angst ist lähmend, oder sie treibt einen in die Flucht. Sie durchzieht das gesamte Leben. Und sie ist ein notwendiges biologisches Instrument: ein Alarmsystem, das den Körper in Sekundenbruchteilen in Bereitschaft versetzt, Aufmerksamkeit bündelt, Risiken antizipiert und uns überhaupt erst handlungsfähig macht. Es gibt keinen Moment in meinem Leben, der entscheidend war, in dem ich keine Angst gespürt habe. Denn die entscheidenden Fragen im Leben fühlen sich selten gut an. Sie sind nicht leicht, nicht klar, nicht beruhigend. Sie sind unübersichtlich, riskant, oft widersprüchlich. Genau deshalb lösen sie Angst aus. Nicht, weil sie falsch sind, sondern weil sie etwas berühren, das noch nicht gelöst ist. Angst markiert einen Übergang zwischen dem, was man kennt, und dem, was möglich wäre.



Eine*r wagt, alle gewinnen: Sozialpsychologische Studien legen nahe, dass Mut ansteckend sein kann. Wenn einzelne Menschen trotz Risiko handeln, sinkt oft auch für andere die Hemmschwelle, aktiv zu werden

FOTO: J. ANTHONY/STOCKSY



Unser körpereigenes Sicherheitsnetz: Wenn wir Angst empfinden, aktiviert das Gehirn komplexe neuronale Prozesse. Besonders wichtig ist dabei die Amygdala – eine Hirnregion, die Bedrohungen registriert und emotionale Reaktionen steuert

Es gibt keine relevante Entscheidung ohne Angst. Wer etwa kündigt, ohne Angst zu haben, hat innerlich längst abgeschlossen. Wer sich trennt, ohne Angst zu empfinden, war emotional schon nicht mehr da. Wer in die Öffentlichkeit geht, ohne Unsicherheit zu spüren, hat nichts zu verlieren. Denn Mut tritt nicht an die Stelle von Angst. Er folgt ihr. Die Vorstellung, man müsse erst mutig werden, um handeln zu können, verkennt die Reihenfolge. Mut ist keine Voraussetzung, sondern ein Effekt. Er entsteht in dem Moment, in dem man sich trotz Angst bewegt. Wer darauf wartet, dass sich eine Entscheidung sicher anfühlt, wartet in der Regel vergeblich. Sicherheit ist kein Ausgangspunkt. Sie entsteht nicht, wenn wir lange genug um die Angst kreisen und jedes mögliche Szenario durchspielen. Im Gegenteil.

Das große Problem? Die aktuelle Gegenwart ist von dem Versuch geprägt, genau diese Unsicherheit zu vermeiden. Entscheidungen werden abgesichert, verschoben, rationalisiert. Man bleibt in Beziehungen, die längst an Spannung verloren haben, in Jobs, die keine Entwicklung mehr zulassen, in Strukturen, die vor allem eines bieten: Stabilität.

Über Jahrzehnte hinweg wurde Sicherheit nicht nur als Wert vermittelt, sondern als Voraussetzung für ein gelungenes Leben. Finanzielle Absicherung, funktionierende Beziehungen, planbare Lebensläufe. Das Risiko galt als Ausnahme, nicht als Option. Wer von der Norm abwich, musste es begründen. Wer blieb, musste es nicht. Das Ergebnis ist eine paradoxe Situation: Noch nie hatten so viele Frauen so viele Möglichkeiten – und gleichzeitig wird ein erheblicher Teil dieses Potenzials nicht genutzt. Nicht aus Mangel an Fähigkeit, sondern aus einer Logik der Vorsicht. Entscheidungen werden so lange geprüft, bis sie sich richtig anfühlen. Und weil sie sich selten eindeutig richtig anfühlen, werden sie oft gar nicht getroffen. Man springt nicht vom Zehner, man steigt wieder herunter. Oft mit der Begründung, das Bauchgefühl habe einem dieses oder jenes erklärt.

Wer nur auf seine Gefühle hört, bleibt stehen

Emotionen sind kein verlässlicher Kompass, wenn es um Veränderung geht. Sie sind Momentaufnahmen. Sie reagieren auf das, was ist, und nicht auf das, was sein könnte. Angst signalisiert zunächst immer Gefahr. Das ist ihre Funktion. Sie unterscheidet nicht zwischen realem Risiko und notwendiger Entwicklung. Wer sie absolut setzt, wird sich zwangsläufig für das Bekannte entscheiden. Das bedeutet nicht, dass man Gefühle ignorieren sollte. Denn Angst ist präzise. Sie zeigt an, wo etwas auf dem Spiel steht. Wo Entscheidungen Konsequenzen haben. In einer Welt, in der vieles beliebig geworden ist, ist das kein Nachteil. Es ist das Bekenntnis zur Bedeutung. Aber die

FOTO: JEONGHO BYEON/STOCKSY

STRATEGIE IST NICHT DAS PROBLEM – FÜHRUNG SCHON

Warum die größte Herausforderung nicht die Idee, sondern die Umsetzung ist – und welche Rolle Leadership dabei spielt



Caroline Gellrich-van Brakel, Managing Partner

Führungskräfte verdienen mehr denn je und sind dennoch so wechselbereit wie nie. Caroline Gellrich-van Brakel, Managing Partner Page Executive für Deutschland, Österreich und die Niederlande, über die wahren Treiber von Leadership, blinde Flecken in Organisationen und warum viele Unternehmen ihre Herausforderungen noch unterschätzen.

Frau Gellrich-van Brakel, wie belastbar sind die Ergebnisse Ihrer Studie?

Unsere Studie basiert auf einem globalen Datensatz mit über 60.000 Professionals in 36 Märkten, darunter mehr als 14.000 Führungskräfte und 4.300 C-Level-Executives. Besonders ist der Fokus auf die oberste Führungsebene: Wir analysieren nicht nur Trends, sondern die Denk- und Entscheidungslogiken der Menschen, die Organisationen steuern.

Was hat Sie an den Ergebnissen am meisten überrascht?

Vor allem die Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität in der Transformation. Nur etwa die Hälfte der Führungskräfte glaubt, dass ihre Organisation größere Veränderungen erfolgreich umsetzen kann. Gleichzeitig ist das C-Level deutlich optimistischer als die Ebenen darunter. Diese Lücke hat konkrete Folgen: Strategien scheitern oft nicht an Ideen, sondern an fehlendem Alignment im Führungsteam.

Welche Rolle spielt Künstliche Intelligenz aktuell für Führungskräfte?

KI ist längst im Alltag angekommen und steigert die persönliche Produktivität. Der eigentliche Engpass liegt jedoch auf Organisationsebene: Nur rund zwei Drittel sehen dort bislang echte Effekte.

Warum reicht ein gutes Gehalt heute nicht mehr aus, um Top-Talente zu halten?

Weil sich die Erwartungen verändert haben. Zwar sind rund 70 Prozent der Executives mit ihrem Gehalt zufrieden, dennoch sind 90 Prozent offen für neue Möglichkeiten. Entscheidend sind heute Vertrauen, Transparenz, Unternehmenskultur und die Chance, wirksam zu sein. Viele würden sogar auf den nächsten Karriereschritt verzichten, wenn er nicht zu ihrem Lebensmodell passt. Retention ist damit vor allem eine Führungsaufgabe.

Skill-based Hiring wird viel diskutiert – was zeigt Ihre Studie?

Rund zwei Drittel der Unternehmen geben an, kompetenzbasiert zu rekrutieren, doch nur etwa 30 Prozent priorisieren Fähigkeiten tatsächlich stärker als klassische Karrierepfade. In der Praxis gewinnen häufig weiterhin Titel, Stationen und bekannte Marken. Dabei sind Potenzial, Lernfähigkeit und Wirkungskraft oft die entscheidenden Faktoren für modernes Leadership.

Was müssen Unternehmen jetzt wirklich anders machen?

Der entscheidende Unterschied entsteht heute nicht durch bessere Strategien, sondern durch bessere Führung. Erfolgreiche Organisationen investieren in Alignment, Vertrauen und diverse Führungsteams. Gleichzeitig braucht es Führungskräfte, die Veränderungen nicht nur planen, sondern wirksam in die Organisation tragen. Die Zukunft gehört Unternehmen mit Teams, die vielfältig denken, Verantwortung teilen und gemeinsam Wirkung entfalten. •

Die vollständigen Insights aus der Executive Compensation & Talent Trends Studie 2026 stehen über den QR-Code zum Download bereit.

FOTO: PAGE EXECUTIVE



Don't stop: Wer sich Ängsten kontrolliert stellt, entwickelt laut Lerntheorien seltener chronische Angststörungen. Mutiges Handeln wirkt dabei wie ein Training für das psychische Immunsystem

Angst darf nicht als Stoppschild interpretiert werden, sondern lediglich als Hinweis. Und Hinweise können wahrgenommen, anerkannt und dennoch verworfen werden. Oft genug müssen sie das.

Der dänische Philosoph Søren Kierkegaard beschreibt Angst nicht als Defizit, sondern als Grundbedingung von Freiheit. In seinem Werk „Der Begriff Angst" nennt er sie den „Schwindel der Freiheit". Gemeint ist damit ein Moment, in dem sich Möglichkeiten auftun. Und genau dort liegt auch die Irritation. Das irritierende Gefühl, vor dem wir zu oft zurückschrecken. Nicht die Bedrohung von außen erzeugt die Angst, sondern die Offenheit nach innen. Die Tatsache, dass man wählen kann. Dass man nicht festgelegt ist. Dass es keine Instanz gibt, die einem die Entscheidung abnimmt. Angst entsteht also nicht dort, wo wir eingeschränkt sind, sondern dort, wo wir frei sind. Und genau darin liegt ihre Zumutung. Freiheit ist kein Zustand der Leichtigkeit. Sie ist eine Aufgabe. Sie verlangt, dass man Verantwortung übernimmt. Nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut. Jede Entscheidung ist gleichzeitig ein Ausschluss. Für jeden Weg, den man wählt, lässt man andere Möglichkeiten zurück. Angst ist dann die Erfahrung dieser Gleichzeitigkeit: von Möglichkeit und Verlust, von Öffnung und Begrenzung. Die Frage ist nicht, ob man Angst hat. Die Frage ist, ob man die Verantwortung annimmt, die in ihr liegt.

Wer Angst ausschließlich als Warnsignal versteht, wird versuchen, sie zu vermeiden. Er wird sich für das entscheiden, was bekannt ist, was kontrollierbar erscheint, was keine großen Konsequenzen nach sich zieht. Aber genau damit entzieht er sich der Freiheit, die Angst überhaupt erst sichtbar macht. Kierkegaard würde sagen: Er flieht vor sich selbst. Wer Angst dagegen als Ausdruck von Möglichkeit begreift, bleibt nicht stehen, sondern tritt in ein Verhältnis zu ihr. Er erkennt, dass sie nicht verhindert werden muss, sondern verstanden. Nicht jede Angst führt in die richtige Richtung. Aber jede zwingt einen zur Auseinandersetzung mit ihr. Sie stellt eine Frage, die beantwortet werden will: Was bist du bereit zu riskieren, für ein Leben, das du anschließend dein eigenes nennen kannst? Denn genau darum geht es. Nicht um das Vermeiden von Unsicherheit, sondern um die Gestaltung des eigenen Lebens. ●

FOTO: JEONGHO BYEON/STOCKSY

„WIR HOLEN MEHR FRAUEN INS ENGINEERING"

Was tun, damit bei Pensionierungswellen der Wissensschatz nicht verloren geht? Patricia Collin, Head of HR bei Hitachi Rail Austria, erläutert das Know-how Transfer-Programm SkillShare+, ein neues Best Practice-Modell, das auch Frauen zugutekommt



Patricia Collin

In den nächsten fünf Jahren werden 11 Prozent der Belegschaft von Hitachi Rail Austria in Pension gehen. 79 Prozent dieser Pensionierungen entfallen auf Engineering-Rollen. Wie gehen Sie mit dieser Herausforderung um?

Die bevorstehende Pensionierungswelle ist für uns nicht nur eine demografische Herausforderung, sondern ein strategischer Wendepunkt. Wir verlieren nicht nur Köpfe, sondern angewandte Kompetenz und kritisches Erfahrungswissen, das über Jahrzehnte aufgebaut wurde. Unser Fokus liegt daher auf einer früheren, strukturierteren Übergabe im Tun. Deshalb haben wir mit SkillShare+ ein strategisches Programm zur systematischen Wissenssicherung etabliert. Erfahrene Kolleg:innen arbeiten direkt mit der nächsten Generation an realen Projekten. So wird Kompetenz praktisch aufgebaut und nachhaltig verankert.

Wie funktioniert SkillShare+? Und gibt es bereits erste Erfolge?

Im Kern basiert das Programm auf dem Matching von Wissensträger:innen und Lernenden – gezielt entlang kritischer Rollen und Kompetenzen – und den strukturierten Lernpfaden mit klar definierten Lernzielen und Praxisaufgaben. Dazu kommen das begleitende Mentoring und die Steuerung durch das HR Team, um Qualität, Kontinuität und Fortschritt sicherzustellen. Wir haben nun den ersten Durchgang des einjährigen Programms abgeschlossen und sehen deutlich reduzierte Einarbeitungszeiten und eine verbesserte bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Und nicht zuletzt steigt auch die Wertschätzung für erfahrene Mitarbeitende. SkillShare+ wirkt also nicht nur als Risikoabsicherung, sondern auch als kultureller Hebel.

Engineering-Rollen sind ja oft männlich besetzt. Welche Rolle spielen Frauen bei SkillShare+?

Frauen sind aktiv auf mehreren Ebenen in SkillShare+ eingebunden. Erfahrene Ingenieurinnen geben als Wissensträgerinnen ihr Know-how weiter und machen Karrierewege sichtbar. Gleichzeitig beschleunigt SkillShare+ gezielt die Entwicklung von Frauen in technische Schlüsselrollen. Und natürlich setzen wir auf Vorbildwirkung durch sichtbare Role Models – sie sind ein entscheidender Faktor, um mehr Frauen für Engineering zu gewinnen und dort auch zu halten.

Ihr Mentoring-Programm ist ein Modell für die ganze Branche. Lässt es sich auch auf andere Branchen übertragen?

Überall dort, wo Kompetenz kritisch ist, funktioniert das Modell: Lernen im Arbeitsfluss, strukturierte Übergabe, klare Verantwortung. Auch die Grundprinzipien sind universell: Fokus auf kritisches Wissen statt allgemeinem Training, strukturierte, aber flexible Programme, Verankerung im Arbeitsalltag statt als Zusatzaufwand und klare HR-Governance. Gerade in Branchen mit hoher Spezialisierung, Fachkräftemangel oder starken altersbedingten Abgängen lässt sich dieses Modell sehr gut adaptieren. Aus unserer Sicht ist SkillShare+ ein Best-Practice-Modell für zukunftsorientiertes Workforce Management. •

FOTO: WILKE



WAS ICH GERN SCHON FRÜHER GEWUSST HÄTTE ...

In dieser Rubrik teilen erfolgreiche Frauen ihre besten Business-Hacks, um anderen den Aufstieg zu erleichtern. Diesmal: die Gründerinnen des Software-Startups **FACTORYMAKER**

TEXT – STEFANIE WILL

Wenn Fabriken (um-)gebaut oder erweitert werden, wird oft mit vielen Einzelplänen gearbeitet. Genau hier setzen Maria Zahlbruckner und Julia Reisinger mit ihrem Startup *factorymaker* an. Sie entwickelten eine KI-gestützte Software, die Produktion, Gebäude und Standort gemeinsam plant. So lassen sich Layoutvarianten vergleichen: Welche ist die effizienteste, kostengünstigste, ressourcenschonendste? Die Idee entstand aus der Praxis. Reisinger arbeitete lange in der Bau- und Fabrikplanung und erlebte, wie komplexe Projekte manuell und in „Silos" geplant wurden. In einem Forschungsprojekt an der TU Wien suchte sie nach einer digitalen Lösung. Dort stieß Zahlbruckner als Studentin dazu. Beide arbeiteten an Algorithmen, die Produktionsprozesse und Gebäudeplanung erstmals integriert simulieren. An eine Gründung dachte zunächst keine der beiden, doch nach wachsendem Interesse aus der Industrie wurde aus Forschung Unternehmertum. 2024 gründeten sie *factorymaker*. Eine Preseed-Deep-Tech-Förderung des aws Austria Wirtschaftsservice ermöglichte den Bau eines ersten Produkts und den Markttest. Das Team wuchs rasch auf zehn Personen, Ende 2025 folgte eine Finanzierungsrunde über 1,1 Millionen Euro. ●

DEM BAUCHGEFÜHL VERTRAUEN

Anfangs fühlte sich die Gründung nach Risiko an und wir haben gezögert, aus der Anstellung zu 100 Prozent ins Unternehmen zu gehen. Heute wissen wir, dass es wichtig war, der Intuition zu folgen, weil auch ein eigenes Business Sicherheit gibt. Wir haben uns selbst so nochmal anders kennengelernt und neues Selbstbewusstsein aufgebaut. Eine Gründung ist nie eine Sackgasse. Wenn sie vor die Wand fährt, suchen wir uns eben wieder eine Anstellung. Oder gründen das nächste Startup.

PAUSEN MACHEN DEN UNTERSCHIED

Das Mindset in der Startup-Szene ist oft so: Wer nicht 100 Stunden pro Woche arbeitet, ist kein Gründer, will nichts weiterbringen, hat keinen Drive. Diesen Maßstab setzen wir nicht, denn es ist nicht effizienter, monatelang durchzuarbeiten. Wir waren dadurch nicht besser im Unternehmen oder konnten mehr leisten. Also haben wir wieder Urlaube und Freizeit eingeplant – und sind trotzdem sehr erfolgreich.

PSYCHOLOGISCHE STABILITÄT SCHAFFEN

Wir legen seit jeher großen Wert darauf, dass immer alles offen angesprochen wird: was einen umtreibt, wo man Unterstützung gebrauchen kann, wo es Probleme gibt, egal welcher Art. Auch wer einfach persönlich gerade voll ausgelastet ist, soll keine Angst vor Konsequenzen fürchten – es fängt einen immer jemand auf. Dafür haben wir Coachings und regelmäßigen Austausch im Team: jeden Tag einen kurzen Check-in und einmal wöchentlich einen lockeren Spiele-Nachmittag.

DIE ENTWICKLERIN

Julia Reisinger war auf einer HTL für Hochbau und arbeitete schon mit 15 Jahren nebenbei in Architektur- und Ingenieurbüros. Eigentlich wollte sie Architektin werden, studierte dann aber Bauingenieurwesen in Innsbruck und Wien. Danach stieg sie bei einem Ingenieurbüro ein und hätte mit 27 Geschäftsführerin werden sollen, stattdessen zog es sie fürs Doktorat wieder an die TU Wien. Bei factorymaker ist sie für Produkt und Innovation verantwortlich.



DIE STRATEGIN

Maria Zahlbruckner kam über ihren Onkel und dessen Baufirma mit der Branche in Berührung. Nach dem Bachelor in Bau- und Umweltingenieurswissenschaften an der Uni Innsbruck ging sie ein Jahr ans RMIT in Melbourne, hängte den Master mit Schwerpunkt Industriebau an der TU Wien dran und arbeitete zwei Jahre als Tragwerksplanerin, bevor sie für die Forschung zurück an die Uni kehrte. Nun kümmert sie sich bei factorymaker vor allem um Business Development und Sales.

FINANZWISSEN IST ELEMENTAR

Viele fachlich gut ausgebildete Leute, die wie wir in naturwissenschaftlichen Fächern forschen und arbeiten, haben wenig Ahnung von Finanzen. Folgende Fragen sollten Gründer*innen sich aber beantworten können: Was bedeutet Kapital? Wie groß ist der Markt? Welchen Wert hat mein Produkt? Da draußen herrscht die Sprache von Euro und Dollar – diese wirtschaftliche Komponente sollte man frühzeitig mitdenken und die Scheu davor ablegen. Wir haben Kurse belegt, um uns betriebswirtschaftliche Basics anzueignen.

TALENTE RICHTIG BEWERTEN

Wenn es etwas gibt, das man wirklich ungern macht oder nicht kann, sollte man das zugeben. Und so schnell wie möglich die richtige Person suchen, die in diesem Bereich besser ist. Andere Perspektiven und neue Skills wirken sich positiv aufs Unternehmen aus.

VON ROLE MODELS LERNEN

Vorbilder helfen ungemein, wenn man seine eigene Rolle noch definieren möchte. Auch wenn man mit ihnen nicht direkt in Kontakt ist: Sucht euch jemanden, der euch inspiriert mit seiner Arbeit, seiner Art der Präsentation. Das kann auch jemand aus einem ganz anderen Fach sein, von dem man sich Kleinigkeiten abschaut.

PRÄSENZ ALS KATAPULT

Auch wenn es abgedroschen klingt, aber einer unserer Leitsätze ist: Tue Gutes und sprich darüber. Nicht hinterm Vorhang bleiben, sondern der Welt zeigen, was man macht. Gebt es raus, postet es in den Sozialen Medien. So wachsen Netzwerk und Unternehmen schneller.

FOTOS: PHOTOSBYSEPPO, AAKHAS DHAGE/UNSPLASH

DIE FEIERABEND-QUEEN

Sandra Kendl bringt Wien zum Tanzen. Seit 30 Jahren ist ihr Techno Cafe die beliebteste AFTERWORK-LOCATION der Stadt. Wie ist ihr das gelungen?

TEXT – MICHAELA HESSENBERGER



Sandra Kendl bringt seit mehr als 30 Jahren im Techno Cafe Menschen unterschiedlichster Generationen zusammen. Mittlerweile geht sie selbst gemeinsam mit ihrer 18-jährigen Tochter raven



„Es spielt keine Rolle, wie du aussiehst oder was du trägst. Ich wollte einen offenen Ort für alle schaffen und nicht die eine Szene ansprechen“, sagt Sandra Kendl

FOTOS: MILA ZYTKA, SANDRA KENDL

Kein roter Teppich, keine Gästeliste, keine VIP-Bändchen. Dafür Menschen, die nach der Arbeit noch nicht nach Hause wollen. Im Techno Cafe im Wiener Volksgarten Pavillon tanzen, ratschen und versacken Anzugträger mit Nachtschwärmer*innen in Flip-Flops und kurzen Hosen, Studierende mit CEOs, Stammgäste mit Neulingen. Draußen bleibt nur, wer den Geist der Offenheit nicht teilt.

Gastgeberin der Nacht ist Sandra Kendl, die das Techno Cafe 1996 mit gerade einmal 21 Jahren gegründet hat. Was damals als lässiger Ort mit elektronischer Musik für eine kleine Runde von Freunden begann, ist heute das wohl beliebteste Afterwork-Event Wiens. Der Volksgarten Pavillon öffnet nur an Schönwetter-Dienstagen, den erklärten Lieblingstagen der Initiatorin. „Ich mag es, wenn die Gäste aus der Arbeit kommen, es noch heiß ist und niemand ein Jäckchen braucht. Das Schöne: Laue Nächte dauern sehr lang, gern bis drei oder vier Uhr in der Früh.“

Drei Jahrzehnte Techno Cafe bedeuten auch drei Jahrzehnte Wandel im Nachtleben. „Social Media hat die Art verändert, wie wir abends feiern“, sagt Sandra Kendl. Immer öfter beobachtet sie, dass Menschen mehr Zeit am Handy verbringen, als mit ihrem Umfeld ins Gespräch zu kommen und zu tanzen.

Trotz Smartphone-Kritik ist ihr Event auf Instagram vertreten. „Techno ist keine Phase, Mama“ ist dort fett in einem Reel zu lesen. Kendl liefert selbst den Beweis für diese These. „Ich gehe aus, seit ich 15 Jahre alt bin, und höre Techno. Heute bin ich 52, gehe immer noch aus und höre Techno. Ich habe in Barcelona und Berlin gelebt und als Musikagentin gearbeitet. Die Clubkultur erlebe ich nicht nur mit, ich lebe sie.“ Warum die elektronischen Beats seit Jahrzehnten Menschen auf die Tanzfläche ziehen, erklärt Sandra Kendl mit der Vielschichtigkeit: „Techno ist nicht nur grau, es gibt ihn hard und melodic. Die Farbe Blau ist auch nicht bloß blau, es gibt Kobalt und Azur.“

BUNTE COMMUNITY, ENTSPANNTE TÜR

Höhere Ausgaben, weniger Umsatz und vor allem die Teuerung bei Getränken und Betriebskosten machen vielen Clubs zu schaffen. Anders beim Techno Cafe im Volksgarten. Es ist an jedem der (früh- und spät-)sommerlichen Dienstagabende bestens besucht. „Dass Orte der Nachtkultur schließen müssen, hat wohl auch damit zu tun, dass es dort unpersönlich geworden ist“, überlegt Sandra Kendl. Das Flair ihres Events macht sie ganz klar am Publikum fest. „Wir haben eine sehr bunte Community zwischen 25 und 55 Jahren und die Gäste lieben, dass sie derart durchmischt ist.“ Gelungen ist der Abend für Kendl dann, wenn die Stimmung passt. Sie feiert es, wenn Menschen miteinander reden, ohne dass sich Grüppchen bilden. „Diese Stimmung wollten wir haben – und die beginnt mit der Tür. Wer herzlich empfangen, statt eigenartig abgecheckt wird, startet ganz entspannt in den Abend.“ In ihrem Techno Cafe setzt Kendl auf nationale Künstlerinnen und Künstler. Sie unterstützt besonders gern Newcomer*innen, „denn ich war lang genug Musikagentin, um zu wissen, wie schwierig es ist, Gigs zu bekommen.“

DIE KUNST DER GEGENSÄTZE

Was Sandra Kendl in Wien über drei Jahrzehnte aufgebaut hat, wäre in anderen, kleineren Städten wohl undenkbar. Beschwerden von Anrainer*innen gibt es bei ihr so gut wie nicht, was der später gut geschlossenen Pavillontür zu verdanken ist. „Das Erfolgsgeheimnis liegt wohl im Mix aus historischem Standort, Musik und Persönlichkeiten. Ohne ihn und unseren starken Wert der Offenheit wären wir vielleicht auch nicht mehr so groß“, gibt sie zu bedenken.

Da nicht das ganze Jahr über Sommer und damit Techno Cafe-Saison ist, konzentriert sich Kendl auf somatisches, körperzentriertes Coaching für Frauen. Dabei arbeitet sie vorwiegend mit Selbstständigen und Führungskräften, die viel Verantwortung tragen und im Dauerfunktionsmodus festhängen. „Genau diese Abwechslung mag ich“, betont sie und nennt einen weiteren lieb gewonnenen Gegensatz: „Ich wohne am Wiener Stadtrand, mag Waldspaziergänge mit meinem Zwergpudel und genieße im nächsten Augenblick das City Life.“ Hauptsache soziale Interaktion. Am liebsten im Nachtleben. Und bei guter Musik. Vorzugsweise Techno. Und Outdoor. ●



Seit 2000 öffnet das Techno Cafe nur noch in der warmen Jahreszeit

FOTOS: SANDRA KENDL, PHILIPP LIPIARSKI



Everybody is welcome: Sandra Kendl (u.l.) mit ihren Freunden Rainer, Peter und Sali im Sommer 1999 im Techno Cafe

GOOD JOB!

Zum dritten Mal präsentieren sheconomy und kununu die bestbewerteten Arbeitgeber*innen für Frauen in Österreichs und Deutschland. Eine Auswahl der Unternehmen, die das TOP FEMALE WORKPLACE Siegel verdient haben stellen wir Ihnen im Folgenden vor

TOP FEMALE WORKPLACE sheconomy 2026 powered by kununu



Christine Stark
Partnerin & Teamleiterin
dhmp NEXT GmbH & Co. KG

„Teilzeit, Homeoffice und eine flexible Kapazitätsplanung ermöglichen es unseren Teammitgliedern, berufliche und private Ziele miteinander in Einklang zu bringen – ganz unabhängig vom Geschlecht."

Branche:
STEUERBERATUNG/ WIRTSCHAFTSPRÜFUNG



Daniela Paul
Leiterin Planung Hausanschluss
Süwag Energie AG

„Wo Teamgeist Führungsstärke trifft: Für mich als Führungskraft eines technischen Bereichs zählt nicht das Geschlecht, sondern Fachkompetenz, Innovationsfreude und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen!"

Branche:
ENERGIE



Marion Bucksch
Head of People & Culture
Atruvia AG

„Vielfalt ist für uns kein Nice-to-have, sondern der Code für echte Innovation. Unterschiedliche Perspektiven nutzen wir gezielt für bessere Lösungen – getragen von einer starken Kultur und klaren Werten."

Branche:
IT



Christine Neuberger
Leiterin Bereich HR
LBBW

„Wir fördern Frauen gezielt, machen ihre Erfolge sichtbar und schaffen ein Umfeld, in dem sie beruflich wachsen können. Dass die LBBW als Top Female Workplace ausgezeichnet wurde, macht dieses Engagement sichtbar und spornt uns weiter an."

Branche:
BANKEN



Julia Hinteregger
Leitung Personalabteilung
Naturhotel Forsthofgut GmbH & Co KG

„Wir glauben daran, dass Vielfalt, Wertschätzung und Chancengleichheit die Grundlage für langfristigen Erfolg sind. Deshalb schaffen wir im Forsthofgut ein Umfeld, in dem unsere Mitarbeiter:innen ihre Stärken entfalten, Verantwortung übernehmen und sich persönlich wie beruflich weiterentwickeln können."

Branche:
HOTELS/BEHERBERGUNG



Elisabeth Burgis
Head of People & Culture
Österreich Werbung

„Frauen aller Generationen prägen die Österreich Werbung maßgeblich – mit unterschiedlichen Lebensrealitäten, vielfältigen Erfahrungen und starker Präsenz in Führungspositionen. Dass wir nun als Top Female Workplace ausgezeichnet wurden, freut uns ganz besonders."

Branche:
TOURISMUS



Liesa Traxler
CFO
ZAUNERGROUP

„Vielfalt ist ein zentraler Erfolgsfaktor in unserer Branche. Wir arbeiten daran, Frauen gezielt zu fördern und ihnen mehr Führungsverantwortung und Sichtbarkeit zu geben in allen Bereichen."

Branche:
INDUSTRIE



Silvia Hampejs
Prokuristin, HR-Leitung & Assistenz der Geschäftsleitung
IMV Immobilien Management GmbH

„Als ich vor 25 Jahren als Teilzeitkraft begonnen habe, habe ich weder geplant noch gedacht Prokuristin zu werden. Ich schätze es sehr und bin dankbar, Teil eines Unternehmens zu sein, das Entwicklung fördert, Vertrauen schenkt und Menschen wachsen lässt."

Branche:
IMMOBILIEN

FOTOS: PATRICK LANGWALLNER, KARO PERNEGGER, BEIGESTELLT



Karin Kappel
CEO
Research Industrial Systems Engineering (RISE) GmbH

„Diese Auszeichnung ist ein starkes Zeichen für unser Unternehmen. Bei Research Industrial Systems Engineering (RISE) GmbH bringen Frauen ihre Kompetenz in Technologie-Entwicklung und Forschung ein und gestalten die Zukunft mit."

Branche:
IT



Magdalena Sattelberger
Geschäftsführende Gesellschafterin
SOLVE Consulting Managementberatung GmbH

„Als Managementberatung im Gesundheitswesen fördern wir Meritokratie, Chancengleichheit und Vielfalt durch Vertrauenskultur und Lebensphasenorientierung – für bessere SOLUTIONS FOR HEALTHCARE für alle Stakeholder."

Branche:
BERATUNG/
CONSULTING



Ekaterina Chesnokova
HR-Leiterin
Würth Handelsges.m.b.H.

„Psychologische Sicherheit entsteht nicht durch Lippenbekenntnisse, sondern durch faire Regeln und anschlussfähige Vereinbarkeitskultur, die Eltern wirklich nutzen können. Das Top Female Workplace Siegel zeigt:Wir gehen diesen Weg konsequen."

Branche:
HANDEL



Tania Polinski
International Project Manager
Maresi Austria GmbH

„Die Möglichkeit, auch in Teilzeit Verantwortung zu tragen, war entscheidend für meine Weiterentwicklung nach der Karenz. Ich steuere komplexe, strategische Themen und setze meine Stärken gezielt ein."

Branche:
NAHRUNGSMITTEL/
LANDWIRTSCHAFT



Amina Yassin
Teamleitung vom Kartenservice & Fraud
s ServiceCenter

„Seit fast zehn Jahren erlebe ich, wie Frauen in unserem Unternehmen gefördert und gestärkt werden. Gleichberechtigung heißt für mich, Potenziale zu fördern und zu zeigen, dass sich Familie und Karriere vereinen lassen."

Branche:
TELEKOMMUNIKATION



Ambros Gasser
CEO
ASI Reisen / Alpinschule Innsbruck GmbH

„Als Top Female Workplace bestätigt uns diese Auszeichnung in unserem Weg: Bei ASI Reisen zählen Talent, Vielfalt und Engagement. Platz 1 unserer Branche und der Sprung von Platz 81 auf Platz 10 Branchenübergreifend machen uns besonders stolz."

Branche:
TOURISMUS



Jana Seywald
Partnerin und Chief Diversity Officer
SAXINGER Rechtsanwalts GmbH

„Die erneute Auszeichnung bestätigt unser Engagement für Vielfalt und Chancengleichheit bei SAXINGER. Wir sind stolz darauf, ein Arbeitsumfeld zu fördern, das Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt – und sehen die Auszeichnung als Ansporn, unseren Einsatz für Inklusion weiter zu stärken."

Branche:
RECHT



Christina Broos
HR-Managerin
PerMed medizinische Personaldienstleistung GmbH

„Unser Pflegeteam trägt österreichweit dazu bei, das Gesundheitssystem zu stabilisieren. Wir wählen nicht nach Geschlecht aus, sondern nach Qualifikation, Erfahrung und Haltung."

Branche:
GESUNDHEIT



Katja Samadian
Leitung Vertrieb
Lifta GmbH

„Bei Lifta zeigen Frauen täglich Führungsstärke, Innovationskraft und Weitblick. Wir sind überzeugt: Nachhaltiger Erfolg braucht gelebte Chancengleichheit."

Branche:
HANDEL

Jovan Karajovic
CEO & Geschäftsführer
Sigma med GmbH

„Mehr als zwei Drittel unseres Teams sind Frauen. Ihr Engagement trägt unseren Erfolg. Unsere Wertschätzung darf keine Ausnahme sein. Wir schaffen Strukturen, die Stabilität und Work-Life-Balance ermöglichen."

Branche:
GESUNDHEIT/
SOZIALES/PFLEGE



Catharina Christian
HR-Managerin
Tieto Austria

„Bei Tieto gestalten wir eine Arbeitskultur, in der Frauen ihre Potenziale voll entfalten können – mit gleichen Chancen, echter Wertschätzung und klaren Entwicklungsperspektiven."

Branche:
IT



Alžbeta Takáčová
People & Culture Director
Coca-Cola HBC Austria GmbH

„Wir sind stolz auf jede Frau, die bei uns am Arbeitsplatz ihre Stärken einbringt und berufliche Chancen mutig ergreift. Denn so gestalten wir gemeinsam eine faire Arbeitswelt für alle."

Branche:
NAHRUNGSMITTEL



Bettina Reiter
HR, Quality- & Environmentalmanagement
3 Banken IT

„Chancengleichheit ist für uns ein wichtiger Teil von Qualität. Die Auszeichnung als Top Female Workplace bestätigt unseren Anspruch, Frauen in der IT bestmöglich zu unterstützen und zu fördern."

Branche:
IT

FOTOS: JOHANNES BRUNNBAUER, MARTIN STEIGER, LEONIE ELENA PLESAR, BEIGESTELLT



Magdalena Kopta
Head of People Management & Organisational Development
AIT - Austrian Institute of Technology

„Top Female Workplace. Ein starkes Zeichen für unser Unternehmen. Am AIT bringen Frauen ihre Kompetenz in Wissenschaft und Technologie-Entwicklung ein und gestalten Zukunft mit. Wir freuen uns auf neue Talente."

Branche:
FORSCHUNG/ ENTWICKLUNG



Naira Melkumyan
M.A. - Bereichsleiterin Zentrale Dienste
KFV - Kuratorium für Verkehrssicherheit

„Sicherheit entsteht durch Vielfalt. Wir fördern ein Arbeitsumfeld, in dem Frauen ihre Stärken einbringen, Verantwortung übernehmen und sich weiterentwickeln können – denn Vielfalt ist eine Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg."

Branche:
BERATUNG/ CONSULTING



Sabrina Monschein
MSc - Partnerin
Moore BG&P Wirtschaftsprüfung GmbH

„Wenn Zeitmodelle und Mentoring nicht nur eine Kür, sondern zu den Kernwerten der Gesellschaft gehören, dann entsteht nachhaltiger Erfolg für Frauen, um Verantwortung übernehmen und erfolgreich werden zu können."

Branche:
STEUERBERATUNG/ WIRTSCHAFTSPRÜFUNG



Gabriele Girschele
Abteilungsleitung Operatives Personalmanagement
VOLKSBANK WIEN AG

„Fortschritt entsteht dort, wo Vielfalt sichtbar wird. Uns ist es wichtig, starken Frauen Raum zu geben, ihre Perspektiven einzubringen und ihre Ideen sichtbar zu machen – weil echte Innovation nur gemeinsam entsteht."

Branche:
BANKEN



Katharina Polomini
Leitung Personal- und Organisationsmanagement
Wien Energie

„Die Energiebranche verändert sich. Wir gestalten diesen Wandel aktiv mit: durch vielfältige Teams, gezielte Frauenförderung und Karriereentwicklung. Denn vielfältige Teams sind stärkere Teams."

Branche:
ENERGIE



Thomas Ackerl
Vorstandsvorsitzender
MuKi Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit

„65 Prozent unserer Mitarbeitenden sind Frauen, in Führungspositionen immerhin 44 Prozent. Bei muki zählen Engagement und Talent, das macht unser Team divers und unser Unternehmen erfolgreich."

Branche:
VERSICHERUNGEN

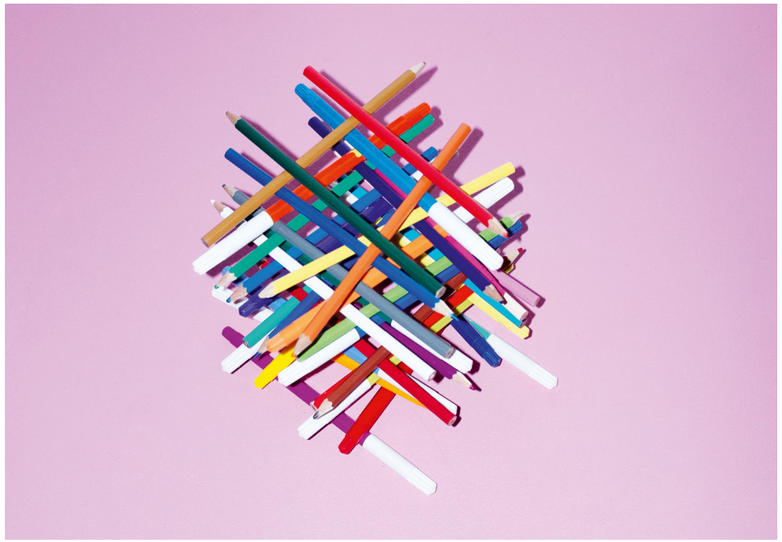
Hier geht's zum Ranking

FOTOS: LEX KARELLY, CATHRINE STUKHARD, MATTHIAS HESCHL, BEIGESTELLT

Wie bunt ist Ihr Unternehmen?

TEXT – LISA GRASSMUGG

DEI TROTZ GEGENWIND: Im Rahmen der Initiative **„DIVERSITEC"** des österreichischen Bundesministeriums für Innovation, Mobilität und Infrastruktur hat sheconomy ein wichtiges Tool entwickelt



Budgetkürzungen, politische Debatten und ein veränderter öffentlicher Diskurs führen dazu, dass viele Organisationen ihre DEI-Aktivitäten zurückfahren. Gleichzeitig bleiben die Herausforderungen unverändert: Fachkräftemangel, demografischer Wandel und steigender Innovationsdruck erfordern neue Perspektiven und Kompetenzen.

Gerade deshalb ist jetzt nicht der Zeitpunkt, DEI als Nebenthema zu behandeln. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass vielfältige Teams bessere Voraussetzungen schaffen, um Innovationen voranzutreiben, komplexe Probleme zu lösen und unterschiedliche Bedürfnisse zu verstehen. Damit diese Potenziale wirksam werden, muss Diversität jedoch auf allen Ebenen strategisch verankert sein.

Viele Unternehmen haben bereits erste Maßnahmen gesetzt. Häufig fehlt jedoch ein klarer Überblick darüber, wo sie aktuell stehen und welche nächsten Schritte den größten Nutzen bringen würden. Orientierung bieten DEI-Checks. Diese können mit Hilfe von Expert*innen, qualifizierten Beratungen oder sogar selbst, online etwa durchgeführt werden. Solche Checks basieren meist auf aktuellen Studien, europäischen Vergleichsdaten sowie Praxiserfahrungen. Sie ermöglichen es Unternehmen, ihren Status quo systematisch einzuordnen und fundierte nächste Schritte abzuleiten.

Ein solches DEI-Self-Assessment wurde im Rahmen von „Diversitec" entwickelt, einer Initiative des Bundesministeriums für Innovation, Mobilität und Infrastruktur (BMIMI), die von sheconomy umgesetzt wird. Die Auswertung liefert einen Überblick über den aktuellen Reifegrad, zeigt Stärken und Entwicklungspotenziale auf und gibt konkrete Impulse für die Weiterentwicklung. Der Check steht kostenfrei auf der Diversitec-Website zur Verfügung: *www.diversitec.at/dei-check* ●

FOTO: STOCKSY/COLOUR LABORATORY

ZWEI FRAUEN, EIN GEMEINSAMES ZIEL

Gerda Lutz-Kutschera und Azra Kujundzic sorgen dafür, dass die ÖBB mit grünem Strom unterwegs sind. Während Gerda neue Photovoltaikanlagen und Batteriespeicher für das Bahnstromnetz umsetzt, steuert Azra mit ihrem Team, wie dieser Strom wirtschaftlich sinnvoll eingesetzt wird



Gerda Lutz-Kutschera, Projektmanagerin, und **Azra Kujundzic,** Leiterin Portfoliomanagement

Sie arbeiten beide im Geschäftsbereich Energie der ÖBB Infra – an unterschiedlichen Stellen, aber mit einem gemeinsamen Ziel. Wofür sind Sie jeweils verantwortlich?

Gerda Lutz-Kutschera: Als Projektmanagerin für Erneuerbare Energien begleite ich neue Anlagen von der Idee bis zur Inbetriebnahme. Ich bin für Agri-Photovoltaikanlagen und Batteriespeicher im Megawatt-Bereich zuständig und dafür, dass sie ins 16,7-Hz-Bahnstromnetz integriert werden. Das reicht von technischer Planung und Behördenverfahren über die Koordination externer Partner bis zur Umsetzung vor Ort. Auch die landwirtschaftliche Nutzung der Flächen oder begleitende Naturschutzmaßnahmen gehören dazu.
Azra Kujundzic: Ich leite das Team Portfoliomanagement im Geschäftsbereich Energie. Wir sorgen dafür, dass der grüne Bahnstrom der ÖBB sicher und möglichst kosteneffizient zur Verfügung steht. Dazu steuern wir das Bahnstromportfolio, optimieren den Einsatz unserer eigenen Erzeugung aus Wasserkraft, Photovoltaik und Windkraft und beschaffen jene Mengen, die wir zusätzlich am Markt brauchen. Außerdem bewerten wir neue Anlagen wirtschaftlich und entwickeln Strategien für ihre spätere Bewirtschaftung.

Wo zeigt sich konkret, wie eng Ihre Arbeit zusammenhängt?

G.L.-K.: Aktuell besonders bei der ersten Hybridanlage mit Photovoltaik und BESS für 16,7-Hz-Bahnstrom bei den ÖBB. BESS steht für „Battery Energy Storage System", also einen Batteriegroßspeicher. Solche Projekte zeigen sehr gut, dass erneuerbare Energie nicht nur errichtet, sondern von Anfang an auch technisch und wirtschaftlich mitgedacht werden muss.
A.K.: Genau dort greifen unsere Aufgaben ineinander. Mein Team liefert die wirtschaftlichen Grundlagen für die Bewertung solcher Speicherprojekte. Gleichzeitig dienen diese Anlagen als Modell für die künftige Bewirtschaftung von Großspeichern bei den ÖBB. Damit das funktioniert, braucht es eine enge Abstimmung zwischen Projektmanagement, Systemdesign und Portfoliomanagement.

Was begeistert Sie daran, an der Energiezukunft der ÖBB mitzuarbeiten?

A.K.: Mich begeistert die Vielfalt. Trotz mehr als 20 Jahren in der Energiewirtschaft lerne ich ständig dazu. Gleichzeitig schätze ich die Zusammenarbeit mit einem hoch engagierten Team.
G.L.-K.: Für mich ist es die Verbindung von nachhaltiger Mobilität und erneuerbarer Energie. Besonders motivierend ist es, an Projekten zu arbeiten, die sichtbar zur Energie- und Mobilitätswende beitragen.

Der Energiebereich gilt noch immer als männerdominiert. Was möchten Sie jungen Frauen mitgeben?

A.K.: Bleibt fachlich neugierig, entwickelt euch weiter – und traut euch etwas zu. Viele Chancen gehen nicht deshalb verloren, weil man sie nicht bekommt, sondern weil man zu lange an sich selbst zweifelt. Wenn sich eine Möglichkeit ergibt, sollte man sie ergreifen.
G.L.-K.: Lasst euch nicht auf die Kategorie weiblich/männlich reduzieren, sondern konzentriert euch auf das, was ihr könnt und mitbringt. Niemand kann alles wissen – wichtig ist, die eigenen Stärken zu kennen, weiterzulernen und sich Menschen zu suchen, die einem den Rücken stärken. Und genauso wichtig: auch selbst andere zu unterstützen. •

FOTO: EMILIE WEIPERT

politik

» Missbräuchliche Deepfakes sind bisher nicht strafrechtlich erfasst.

INGRID BRODNIG, Publizistin und Medienexpertin

Seite 72 **Ein Gespräch mit Ingrid Brodnig über Hass im Netz, die perfide Gewalt von Deepfakes und was passieren muss, damit Frauen besser geschützt sind.**

Seite 78 **Audrey Tang war nicht nur die erste Trans-Ministerin der Welt, sondern machte Taiwan zum globalen Vorbild für digitale Bürgerbeteiligung.**

Seite 82 **Der Arbeitsmarkt hat sich verändert. Welche Branchen immer noch sichere und gut bezahlte Jobs bieten, verrät AMS-Vorständin Petra Draxl.**



Wer sich öffentlich zeigt, wird zur Zielscheibe: Laut einer Studie von HateAid und der TU München erleben 63 Prozent der politisch aktiven Frauen Gewalt im Internet

FOTO: STUDIO SINCE/STOCKSY

Schutzlos der KI ausgeliefert

INTERVIEW – ELISABETH KRAINER

Neue Technologien machen **DIGITALE GEWALT** gegen Frauen einfacher und zerstörerischer denn je. Welche Gesetze deshalb verschärft werden müssen, erklärt die Publizistin und Medienexpertin Ingrid Brodnig

Hass im Netz trifft vor allem Frauen – und ist ein wirksames Mittel, um sie aus der Öffentlichkeit zu drängen. Ingrid Brodnig, Journalistin und Publizistin, hat in ihrem Buch „Feindbild Frau“ verschiedene Formen der digitalen Gewalt analysiert. Bereits 2025 nahm sie vieles vorweg, was durch die Vorwürfe von Collien Fernandes gegen ihren Ex-Mann Christian Ulmen wegen mutmaßlichen digitalen Missbrauchs einen gesellschaftlichen Aufschrei ausgelöst hat. Ein Gespräch über die perfide Gewalt von Deepfakes, wie KI Frauenhass schürt und welche Gesetze wir jetzt brauchen, um digitale Gewalt gegen Frauen einzudämmen.

Frau Brodnig, wie verstärken KI-Tools Misogynie?

KI wiederholt Muster. Wir müssen zum Beispiel davon ausgehen, dass KI auch mit pornografischen Bildern gefüttert wurde, deshalb kann sie diese Inhalte leicht reproduzieren, auch mit beliebigen Gesichtern von Frauen, die daran nie beteiligt waren. Außerdem gibt es nicht genügend Sicherheitsmechanismen, um diese Art des Missbrauchs zu verhindern. KI-Tools wie Elon Musks Grok fallen besonders fragwürdig auf: Damit konnte man Frauen und Kinder bis auf die Unterwäsche ausziehen.

Warum trifft bildbasierte sexualisierte Gewalt vor allem Frauen?

Gesellschaftlich ist sexualisierte Gewalt oft ein blinder Fleck. Treten dann auch noch neue Formen von sexualisierter Gewalt auf, werden die nicht immer gleich als solche in ihrer Ernsthaftigkeit verstanden. Dass Collien Fernandes die Vorwürfe gegen ihren Ex-Mann öffentlich gemacht hat, hat bewirkt, dass vielen Menschen bewusst wurde, wie herabwürdigend Derartiges für eine Frau ist.

In Ihrem Buch „Feindbild Frau“ schreiben Sie, dass der gesetzliche Schutz in Deutschland und Österreich gegen sexualisierte Deepfakes nicht ausreicht. Warum nicht?

In beiden Ländern sind missbräuchliche Deepfakes bisher nicht strafrechtlich erfasst. Expert*innen wie Josephine Ballon, Geschäftsführerin der Organisation HateAid, fordern schon lange einen eigenen Straftatbestand und mehr Schutz. Vor dem Fall Fernandes hat das bloß sehr wenig Aufmerksamkeit erhalten. Ich finde auch die Frage wichtig, wie viel Unterstützung Betroffene erhalten. In Deutschland ist es zum Beispiel so, dass man nicht informiert wird, wie das Gerichtsverfahren ausgeht - ob es etwa eingestellt wird. Das muss man dezidiert anfordern. Hier besteht eine unnötige Informationshürde.



INGRID BRODNIG
Digitale Hetze, Drohungen und gezielte Einschüchterung gehören für viele Politikerinnen zum Alltag. In ihrem Buch „Feindbild Frau“ (Brandstätter Verlag, 25 €) zeigt die Journalistin Ingrid Brodnig, wie Frauen systematisch im Netz attackiert werden – und welche Folgen das für die Demokratie hat

Es geht also vor allem um eine Änderung des Strafrechts?
Das Strafrecht ist das stärkste Mittel und auch ein wichtiges Symbol dafür, was wir in unserer Gesellschaft tolerieren und was nicht. Wenn etwas im Strafrecht als Offizialdelikt festgehalten ist, sinkt außerdem der finanzielle Aufwand für Betroffene – dann ist die Staatsanwaltschaft zuständig und Klagende haben keine Kosten. Neben der Änderung des Strafrechts braucht es aber auch Aufklärung.

Welche Rolle spielt die EU bei der Gestaltung neuer Gesetze gegen digitale Gewalt?
Für die Regulierung großer Plattformen ist die EU zuständig, da geht es um technologische Grundsatzfragen. Das im Mai beschlossene EU-Verbot von KI-Tools, die Deepfakes ermöglichen, halte ich also grundsätzlich für sinnvoll. Das Strafrecht muss aber auf nationaler Ebene angepasst werden, das ist ein nationalstaatliches Thema.

Welchen Schritt braucht es Ihrer Meinung nach als nächsten?
Eine Evaluierung, wie gut das Strafrecht neue Formen der digitalen Gewalt abbildet. Neben Deepfakes sind Frauen zum Beispiel auch häufig Vergewaltigungsdrohungen ausgesetzt, die nicht immer strafrechtlich greifbar sind und so Frauen gefährden, weil es keine rechtlichen Konsequenzen gibt. Zudem brauchen wir Spezialisierung: In einigen deutschen Bundesländern gibt es schon spezialisierte Staatsanwaltschaften gegen Hass im Netz. Es ist wichtig, Stellen mit mehr technischem Wissen und einer besonderen Sensibilisierung für das Thema zu haben. Spezialisierung und Weiterbildung sind auch wichtig, damit Urteile möglichst einheitlich ausfallen und klare Orientierung bieten, was in unserer Gesellschaft nicht erlaubt ist.

Wie wird sich das öffentliche Bewusstsein nach dem Fall Fernandes Ihrer Ansicht nach weiterentwickeln?
Ich befürchte, erst einmal müssen wir sogar mit einer Verschlimmerung rechnen, weil viele User von den technischen Möglichkeiten erfahren haben, solche Deepfakes von Frauen zu erstellen. Es kann also auch eine Art Bewusstsein im negativen Sinne geschaffen werden. Gleichzeitig lernt durch das Öffentlichmachen des Falls ein großer Teil der Gesellschaft erst, wie massiv grenzüberschreitend eine solche Tat ist.

Wie kann die Zivilgesellschaft sicherstellen, dass politische Entscheider*innen jetzt wirklich handeln?
Die großen Demonstrationen in Deutschland waren ein sehr gutes Zeichen. Jetzt ist es wichtig, dranzubleiben: Posten Sie aktuelle Fälle auf Social Media, gehen Sie zu Diskussionsveranstaltungen und fragen Sie konkret bei Politiker*innen nach, was sich bei dem Thema tut. Und wenn Sie merken, dass eine Frau betroffen ist und extremer Diskreditierung ausgesetzt ist, wie aktuell Collien Fernandes, stellen Sie sich hinter sie, sagen Sie: Du hast das nicht verdient, lass dich nicht unterkriegen. Es ist wichtig, dass Betroffene Solidarität erfahren. Wir können ein gesellschaftliches Korrektiv sein und klarmachen: Das ist nicht in Ordnung. ●

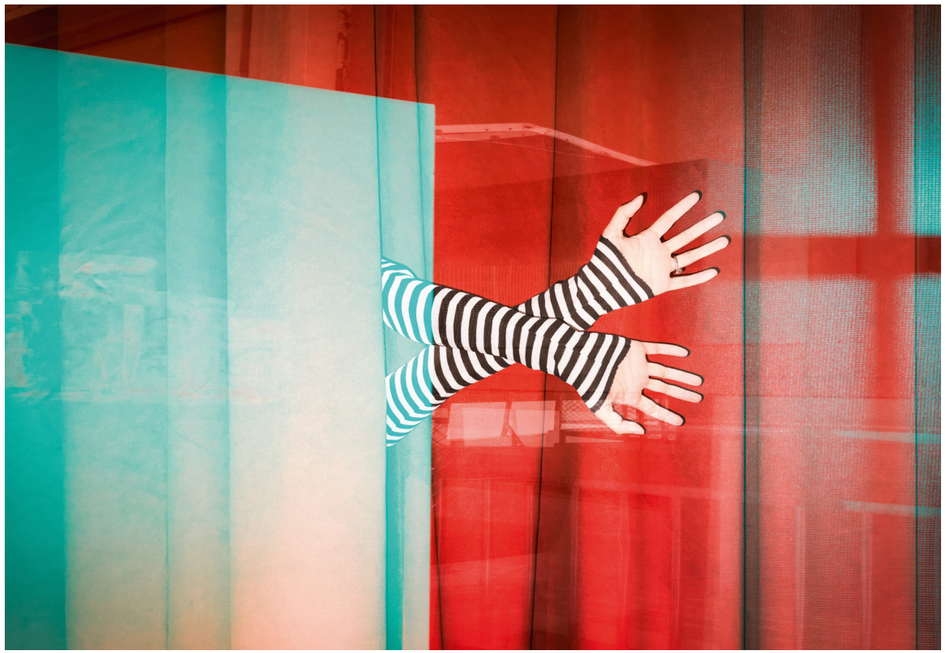


Öffentlich diskutierte Fälle von digitaler Gewalt, Machtmissbrauch und Femiziden haben das Vertrauen vieler Frauen in heterosexuelle Paarbeziehungen erschüttert. Für diese wachsende Ernüchterung gibt es inzwischen einen Begriff: Heterofatalismus

FOTOS: DUET POSTSRICPTUM/STOCKSY, GIANMARIA GAVA

Machtlos, weil gesetzlos

DEEPFAKES demütigen, verbreiten Angst und zerstören Karrieren. Gleichzeitig ist es schwer, sich dagegen zu wehren. Was sagt das Gesetz?



Bei der Analyse von knapp 14.700 Deepfake-Videos stellte das Unternehmen Deeptrace fest: 96 Prozent der Fälschungen waren pornografischer Natur

Österreich

2016 wurde der Tatbestand des Cybermobbings festgeschrieben, der greift, sobald eine Person in ihrer Lebensführung unzumutbar beeinträchtigt wird. Das gilt im Kontext von Deepfakes aber zum Beispiel nur dann, wenn die Inhalte auch digital auf einer Plattform veröffentlicht werden. Teilen Täter*innen Videos in privaten Chats, wird das Gesetz uneindeutig und schwer durchsetzbar. Seit 2024 gelten Deepfakes zumindest als eigener Erfassungsmodus bei der Polizei, was eine bessere statistische und forensische Analyse ermöglicht. Bis Juni 2027 muss Österreich die EU-Richtlinie zur Bekämpfung von Gewalt gegen Frauen umsetzen, die auch Deepfakes unter Strafe stellt. Details zur Umsetzung sind noch nicht bekannt.

Deutschland

Betroffene können bislang auf Straftatbestände wie die Verletzung des höchstpersönlichen Lebensbereichs oder zivilrechtliche Ansprüche wegen der Verletzung des Rechts am eigenen Bild zurückgreifen. Kritiker*innen bemängeln jedoch, dass diese Regelungen die Besonderheiten sexualisierter Deepfakes nur unzureichend erfassen. Im April 2026 wurde ein Gesetzentwurf vorgelegt, der explizit die Erstellung und Verbreitung von sexualisierten Deepfakes und anderen nicht einvernehmlichen Aufnahmen, die Persönlichkeitsrechte verletzen, unter Strafe stellt. Im Gesetzentwurf werden neben sexualisierten Deepfakes auch Cyberstalking, Hate Speech oder Cybergrooming thematisiert.

FOTO: AJ SCHOKORA/STOCKSY

„CHANCENGLEICHHEIT IST EINE FRAGE DER SPIELREGELN – NICHT DER GUTEN ABSICHTEN“

Warum das Target Operating Model darüber entscheidet, wer im Unternehmen wirklich Chancen bekommt? Carina Palfrader-Fraz, Principal und Transformationsexpertin bei der internationalen Managementberatung Horváth, erklärt im Interview, was es dazu wirklich braucht



Carina Palfrader-Fraz

Das Thema Chancengleichheit wird in Unternehmen nach wie vor oft als Frage von Kulturhaltung oder individuellen Fördermaßnahmen behandelt. Ist das in Ihren Augen sinnvoll, oder greift das zu kurz?

Das ist jedenfalls sinnvoll und wichtig, aber es greift zu kurz. Hinzu kommt, dass in Zeiten von Kostendruck individuelle Fördermaßnahmen oft als Erste reduziert werden. Deswegen sollte man in Organisationen viel früher ansetzen, um Chancengleichheit strukturell zu verankern. Ungleichheit entsteht in vielen Organisationen nicht bewusst, sondern durch bestehende Spielregeln. Beispielsweise wird Führung oft stark mit physischer Präsenz verknüpft – nach dem Prinzip: Wer regelmäßig bis spät abends vor Ort ist, hat bessere Aufstiegschancen – oder wenn Karrierewege vor allem über informelle Netzwerke verlaufen, entstehen schnell systematische Nachteile. Davon sind insbesondere Menschen mit Betreuungspflichten betroffen.

Wie verankert man Chancengleichheit strukturell?

Indem man beim Aufbau oder bei der Veränderung einer Organisation die Förderung von Chancengleichheit als Zielsetzung definiert. Entscheidend ist, wie Karrierewege, Rollen und Entscheidungsprozesse gestaltet sind. Wenn es beispielsweise neben der klassischen Führungslaufbahn auch gleichwertige Fach- oder Projektkarrieren gibt und Beförderungen auf klaren, transparenten Kriterien basieren, reduziert das subjektive Entscheidungen und schafft faire Ausgangsbedingungen.

Ist das auch in bereits bestehenden Strukturen noch möglich?

Ja, hier empfiehlt es sich, punktuell an neuralgischen Punkten anzusetzen. In der Praxis heißt das zum Beispiel, mehr Transparenz durch klare Rollenprofile und saubere Jobarchitekturen zu schaffen. Ebenso wirksam sind flexible Führungsmodelle, etwa in Teilzeit oder in geteilter Verantwortung. Gerade solche Ansätze entscheiden oft darüber, ob Talente im Unternehmen bleiben und sich langfristig entwickeln können.

Welche Funktion hat dabei das Target Operating Model?

Das Target Operating Model beschreibt die Zielstruktur einer Organisation und damit die grundlegenden Spielregeln, nach denen sie funktioniert. Es legt fest, wie Rollen und Verantwortlichkeiten verteilt sind, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Leistung bewertet wird und wie Zusammenarbeit organisiert ist. Genau in diesen Spielregeln entstehen strukturelle Vor- oder Nachteile. Wenn ein Unternehmen Chancengleichheit ernsthaft verankern will, muss es diese Prinzipien bewusst in sein Operating Model übersetzen. Das betrifft zum Beispiel klare Rollen statt persönlicher Machtlogiken, transparente Entscheidungsprozesse statt informeller Netzwerke und nachvollziehbare Kriterien für Entwicklung und Karriere.
Besonders wirkungsvoll ist das in Phasen der Veränderung. Immer dann, wenn Organisationen ihr Operating Model anpassen müssen, wie beispielsweise bei Kostendruck oder bei Änderungen des Geschäftsmodells, werden die Spielregeln ohnehin neu definiert.
Wer diese Momente gezielt nutzt, kann Chancengleichheit direkt mitgestalten. •

FOTO: HORVATH&PARTNER



Audrey Tang war die erste Trans-Ministerin der Welt und Taiwans erste Beamtin mit nicht-binärer Geschlechtsidentität. Sie bezeichnet sich selbst als „post-gender“ und akzeptiert jedes Pronomen

FOTO BEIGESTELLT

Sie coded für das Gemeinwohl

TEXT – ESZTER BRHLIK

Audrey Tang machte Taiwan zu einem globalen Vorbild für digitale Bürgerbeteiligung. Wie die **ehemalige Digitalministerin** mit Technologie Demokratie stärkte – und was Europa von ihr lernen kann

Während im Silicon Valley oft Algorithmen entwickelt werden, die auf Aufmerksamkeit, Polarisierung und Sucht setzen, zeigt die ehemalige Digitalministerin Taiwans, Audrey Tang, dass Technologie auch das Gegenteil bewirken kann: mehr Beteiligung, mehr Transparenz und mehr gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Tang gilt als eine der außergewöhnlichsten Politikerinnen der Gegenwart. Die Programmiererin, Open-Source-Aktivistin und ehemalige Hackerin brach bereits mit 14 Jahren die Schule ab. In einem Bildungssystem, das auf ständigen Wettbewerb ausgerichtet war, weigerte sie sich, am permanenten „Besser-sein-Wollen“ teilzunehmen. Später arbeitete sie mit Forschenden aus Harvard und Stanford zusammen und wurde zu einer wichtigen Stimme der digitalen Zivilgesellschaft Taiwans.

Ihre politische Karriere begann nicht in einer Parteizentrale, sondern auf der Straße – beziehungsweise im besetzten Parlament. Während der Sonnenblumen-Bewegung 2014 protestierten Studierende wochenlang gegen ein Handelsabkommen mit der Volksrepublik China. Tang unterstützte die Bewegung dabei, ihre Botschaften digital sichtbar zu machen und öffentliche Debatten zu organisieren. Für sie war dies der Beweis, „dass Teilhabe friedlich, konstruktiv und fundiert sein kann“. Der damalige Premierminister Lin Chuan wurde auf ihre Arbeit aufmerksam und beauftragte sie zunächst mit der Entwicklung von Lehrplänen für Medienkompetenz. 2016 wurde sie als Digitalministerin ohne Geschäftsbereich in die Regierung berufen. Zwischen 2022 und 2024 leitete sie schließlich als erste Ministerin für digitale Angelegenheiten Taiwans Digitalministerium. Für Tang ging es dabei nie nur um schnellere Behördenwege oder effizientere Dienstleistungen, „sondern darum, Systeme zu bauen, in denen die Menschen zu Mitgestalter*innen ihrer gemeinsamen Zukunft werden, statt passive Konsument*innen des Staates zu sein“, erklärt sie.

Um dieses Prinzip in die Praxis umzusetzen, entwickelte Taiwan eine Reihe digitaler Beteiligungsinstrumente, die weltweit Beachtung fanden. Den Grundstein dafür bildet die radikale Transparenz. Anstelle von Hinterzimmerpolitik ließ Tang ihre ministeriellen Treffen transkribieren und öffentlich zugänglich machen. Damit ermöglichte sie Bürger*innen, politische Entscheidungen nachzuvollziehen und die Arbeit der Regierung zu kontrollieren.

Ein weiteres zentrales Werkzeug: die Plattform Polis. Während klassische soziale Netzwerke und Algorithmen Konflikte oft verstärken, verfolgt Polis einen anderen Ansatz: Mithilfe von KI kartiert die Platt-



Audrey Tang zeigt mit ihrer Arbeit, dass die digitale Zukunft nicht den Tech-Bros gehören muss – sondern einer Technologie, die Menschen zusammenbringt, statt sie gegeneinander auszuspielen

sionen mit persönlichen Treffen verbindet. Ziel ist es, bei komplexen gesellschaftlichen Fragen Lösungen zu entwickeln, die über einfache Ja-Nein-Entscheidungen hinausgehen und möglichst viele Perspektiven berücksichtigen. Ergänzt wird dieser Ansatz durch den Presidential Hackathon: Dort entwickeln Bürger*innen und Expert*innen gemeinsam Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen. Die Regierung verpflichtet sich, die erfolgreichsten Projekte innerhalb eines Jahres auf den Weg zu bringen und in die öffentliche Infrastruktur zu integrieren.

Aus den Erfahrungen Taiwans lassen sich auch für Deutschland und Österreich wertvolle Erkenntnisse ableiten. Für Audrey Tang geht es nicht darum, Taiwans Werkzeuge eins zu eins zu kopieren. Jede Demokratie habe ihre eigene Geschichte, ihre eigenen Institutionen und ihre eigene politische Kultur, sagt sie. Übertragbar sei vielmehr das zugrunde liegende Prinzip: Bürger*innen einzubinden. „Man muss den Menschen früher vertrauen und sie zur Mitwirkung einladen, bevor Entscheidungen endgültig getroffen werden“, meint Tang. Dafür brauche es eine öffentliche digitale Infrastruktur, die einen nahtlosen Datenaustausch zwischen verschiedenen Systemen ermöglicht, überprüfbar und kontinuierlich verbesserbar ist. Vor allem aber benötige es ein neues Verständnis von Bürgerschaft: Menschen sollten nicht als Nutzer*innen der Demokratie betrachtet werden, sondern sie mitgestalten.

Mit Blick auf künstliche Intelligenz wird Tang noch deutlicher: KI werde entweder dazu beitragen, Macht weiter zu konzentrieren, oder sie werde Gesellschaften dabei helfen, einander besser zuzuhören und demokratischer zu regieren. Entscheidend sei nicht die Technologie selbst, sondern die Frage, wie Institutionen organisiert werden. „Demokratie wird nicht widerstandsfähig, indem sie statisch wird. Sie wird widerstandsfähig, indem sie öffentlich lernt“, so die Programmiererin. Vielleicht ist das die wichtigste Botschaft für Europa: Nicht Perfektion macht Demokratien zukunftsfähig, sondern ihre Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln. Oder, wie Audrey Tang es formuliert: Man muss nicht perfekt sein – nur ausreichend gut für die nächste Generation. ●

form tausende Meinungen grafisch und zeigt so automatisch auf, wo gegnerische Lager zusammentreffen und ein zuvor unsichtbarer, gemeinsamer Konsens liegt.

Tangs Vision für solche digitalen Räume ist eindeutig: „Eine gesunde zivilgesellschaftliche Plattform sollte nicht die lauteste oder polarisierendste Stimme belohnen; sie sollte den Menschen helfen zu erkennen, wo sich ihre Anliegen überschneiden, wo die wirklichen Unstimmigkeiten liegen und welche Kompromisse eingegangen werden müssen.“

Mit einer weiteren Plattform namens Join wurde digitale Beteiligung zudem verbindlich. Erreicht eine Petition 5.000 Unterstützer*innen, müssen die zuständigen Ministerien öffentlich Stellung beziehen. „Manchmal führt dies zu einer Änderung der Richtlinien, manchmal zu Anhörungen oder Klarstellungen und manchmal zu einer dokumentierten Entscheidung, das Vorhaben nicht weiterzuverfolgen. Wichtig ist, dass die Öffentlichkeit die Antwort und die Begründung einsehen kann“, erläutert Audrey Tang. Die Ergebnisse fließen häufig in den sogenannten vTaiwan-Prozess ein, der digitale Diskus-

> » Man muss den Menschen früher vertrauen.
>
> **Audrey Tang,**
> Digitalaktivistin



Seit ihrem freiwilligen Ausscheiden aus dem Amt 2024 engagiert sich Audrey Tang als Cyber-Sonderbotschafterin Taiwans, globale Digitalaktivistin und Vordenkerin für ethische Künstliche Intelligenz

FOTOS: BEIGESTELLT

„Qualifikation bleibt der Schlüssel“



INTERVIEW – KRISTIN HANUSCH-LINSER

Während Unternehmen zuletzt händeringend nach Fachkräften suchten, wächst nun bei vielen Beschäftigten die **ANGST VOR JOBVERLUST.** Wie Frauen sich jetzt smart für die Zukunft positionieren, erklärt AMS-Vorständin Petra Draxl

Der Arbeitsmarkt befindet sich im Umbruch. Während das Pensionsalter steigt und der Berufseinstieg für viele Jüngere schwieriger wird, entstehen gleichzeitig neue Chancen. Petra Draxl, Vorständin des Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), erklärt im Interview, wo Frauen aktuell die besten Perspektiven haben, wann Teilzeit riskant wird und was Politik und Unternehmen jetzt tun müssen, damit mehr Frauen beruflich aufsteigen können.

Frau Draxl, wenn Sie auf die jüngsten AMS-Daten schauen: Welche drei Trends bestimmen 2026 den Arbeitsmarkt für Frauen – und was heißt das für künftige Karriereentscheidungen?
Erstens sehen wir durch das angeglichene Pensionsalter deutlich mehr Frauen zwischen 60 und 65 in Beschäftigung. Gleichzeitig steigt in dieser Gruppe die Zahl der arbeitslos gemeldeten Frauen mit, weil die Basis bisher klein war. Für die persönliche Planung heißt das: Wer 60+ ist, sollte Qualifizierung und Arbeitszeitgestaltung aktiv mit dem Arbeitgeber besprechen und Übergänge gut absichern. Zweitens: Der Einstieg in den Arbeitsmarkt ist für Jüngere – auch für Akademikerinnen – spürbar schwieriger als noch vor ein paar Jahren. Eine stagnierende Konjunktur und Sparprogramme im öffentlichen Sektor verschärfen den Wettbewerb um Einstiegsstellen. Mein Rat: Praktika, Trainee-Programme und frühe Spezialisierung bewusst nutzen. Drittens: Qualifikation bleibt der Schlüssel, aber ab 55 dominiert beim (Wieder-) Einstieg oft das Alter vor dem Abschluss.
Mit welchen Folgen?
Auch sehr gut ausgebildete Frauen tun sich dann schwerer. Hier braucht es Unternehmen, die auf Kompetenzen schauen und AltersBias aktiv abbauen.



Trotz schwacher Konjunktur suchen viele Unternehmen weiterhin Personal. Laut AMS sind aktuell 398.342 Menschen ohne Job, gleichzeitig bleiben aber mehr als 163.000 Stellen unbesetzt

FOTOS: MASCHL.MEDIA E.U., J. ANTHONY/STOCKSY



Viele Branchen, in denen überwiegend Frauen arbeiten, wie etwa der stationäre Handel, stehen derzeit unter Druck. Das zeigt sich auch in den aktuellen AMS-Zahlen. Während die Arbeitslosigkeit bei Männern zuletzt leicht zurückging, stieg sie bei Frauen um 4,9 Prozent an

FOTO: ROWENA NAYLOR/STOCKSY

In welchen Bereichen haben Frauen aktuell die besten Chancen auf gut bezahlte und sichere Jobs?
Zwei Felder stechen heraus. Erstens der gesamte Health-Sektor, von der Ärztin bis zur Pflegeassistentin. Hier werden entlang der ganzen Qualifikationskette Menschen gesucht. Zweitens MINT, IT und andere technische Berufe. Auch wenn einzelne Industriebranchen schwanken, bleiben Tech-Kompetenzen in Summe stark nachgefragt. Die Herausforderung ist dabei weniger der Einstieg als das Dranbleiben. Frauen verlassen diese Bereiche noch zu oft. Ab einem Frauenanteil von 20 Prozent wird es spürbar besser. Teams kommen aus der „Einzelkämpferin"-Logik in eine produktive Normalität.

Viele Frauen arbeiten Teilzeit. Wann wird das Modell zum Risiko und wie gelingt der Weg zurück in höhere Stundenzahlen?
Teilzeit ist jede Arbeitszeit unter Vollzeit – das Spektrum ist groß. Riskant wird es besonders bei weniger als 25 Stunden. Finanzielle Unabhängigkeit ist dann kaum möglich, und die Pensionslücke wächst. Besser sind 25-35 Stunden mit klarer Qualifikationslogik, planbaren Schichten und einem vereinbarten Pfad auf 30+ Stunden. Gute Übergänge entstehen, wenn Qualifizierung und Stundenaufstockung gekoppelt werden, etwa nach einer Weiterbildung mit neuem Verantwortungszuschnitt.

Stichwort Pensionslücke. Was müsste passieren, damit Frauen später besser abgesichert sind?
Bei Frauen unter 40 sind Kinder nach wie vor der Hauptgrund für reduzierte Arbeitsstunden. Hinzu kommt oft die Pflege von Angehörigen. Besonders wichtig wären deshalb bessere Kinderbetreuungs- und Ganztagsangebote inklusive Ferienbetreuung. Fehlen Lösungen für Randzeiten oder die Sommerferien, bleiben viele Frauen dauerhaft bei 25 bis 30 Stunden pro Woche. Entscheidend ist außerdem Qualifizierung mit Abschluss. Programme des AMS, die Frauen in höherqualifizierte Aufgaben bringen, etwa durch Technikmodule oder Kooperationen mit Fachhochschulen, können reale Einkommens- und Pensionslücken spürbar verkleinern.

> » Im Health-Sektor werden entlang der ganzen Qualifikationskette Menschen gesucht.

Welche drei AMS-Leistungen sollten Frauen 2026 kennen?
Wichtig ist zunächst der Wiedereinsteigerinnen-Service von ÖGK und AMS. Frauen sollten nach der Karenz die Einladung aktiv annehmen. Angeboten werden Info-Sessions online und vor Ort, persönliche Beratung und passgenaue Unterstützung. Früh dazuzukommen lohnt sich. Ein weiteres wichtiges Angebot ist FIT – Frauen in Technik inklusive Young FIT. Das Programm unterstützt bei Aufnahmeprüfungen und eröffnet technische Ausbildungswege bis hin zu Kooperationen mit Fachhochschulen. Ziel ist der qualifizierte Einstieg in besser bezahlte Jobs. Außerdem relevant sind Weiterbildungsgeld und Weiterbildungszeit in Voll- oder Teilzeit. Die Rückkehr dieses Angebots ist geplant und besonders interessant für beschäftigte Frauen, die sich berufsbegleitend weiterqualifizieren möchten.

Wie findet man sich zwischen all den Angeboten zurecht, ohne an der Bürokratie zu verzweifeln?
Der wichtigste Tipp lautet: erst beraten lassen, dann gemeinsam den passenden Weg und ein realistisches Zeitfenster planen. So werden Formulare zum Mittel zum Zweck und nicht zur größten Hürde.

Die Verantwortung liegt dabei nicht nur bei den Frauen selbst. Was müssten Unternehmen tun, damit mehr Frauen Vollzeit arbeiten und besser verdienen?
Mehr Lohn- und Level-Transparenz wäre ein wichtiger Schritt. Frauen sprechen noch immer seltener über Geld, transparente Gehaltsbänder machen Karrierestufen nachvollziehbarer und fairer verhandelbar. Gleichzeitig müssen Unternehmen regionale Kinderbildungs- und Betreuungsangebote stärker mittragen, etwa durch Betriebspartnerschaften und reservierte Plätze.

Woran erkennt man konkret, ob Gleichstellung im Unternehmen wirklich vorankommt?
Fortschritt hat eine wirtschaftliche und eine gesellschaftliche Seite. Unternehmen sollten deshalb regelmäßig darauf schauen, wie viele Frauen Vollzeit arbeiten, wie sich Gehälter zwischen Männern und Frauen entwickeln und wie schnell Frauen nach der Karenz wieder ihre Stunden erhöhen können. Wichtig ist außerdem, wie viele Frauen in Führungspositionen vertreten sind und wie stark Mitarbeiterinnen bei Weiterbildungen und Qualifizierungsprogrammen eingebunden werden. Nur so wird sichtbar, ob sich Einkommen, Karrierechancen und Teilhabe tatsächlich angleichen.

Und noch eine persönliche Frage: Welchen Rat hätten Sie gern früher gehört?
Macht ist Verantwortung: Nimm sie an, statt dich zurückzunehmen. ●

„ADAPTIV: WIE UNTERNEHMEN HEUTE FÜR MORGEN TRAINIEREN“

In „The Adaptive Company – Wie Unternehmen auf jede Veränderung eine Antwort finden“ übertragen Johanna Ober-Sundermeyer und René Korte von der Melitta Gruppe mehr als zehn Jahre Innovationspraxis in einen Trainingsplan für Anpassungsfähigkeit. Kernaussage des Buchs: Anpassungsfähigkeit heißt, Veränderungen frühzeitig zu erkennen, daraus zu lernen und dies aktiv zu trainieren



Johanna Ober-Sundermeyer und **René Korte (2026):** *The Adaptive Company. Wie Unternehmen auf jede Veränderung eine Antwort finden. Hamburg: Murmann Verlag*

FOTO: MELITTA GRUPPE

Wann wurde Ihnen klar: Wir brauchen einen anderen Ansatz?

K: In meinem ersten großen Projekt habe ich so lange konzipiert und Marktforschung gemacht, bis am Ende zwar alles perfekt aussah, aber niemand das Produkt brauchte. Da wurde mir klar: Wenn wir Innovation und Anpassung ernst nehmen, brauchen wir andere Routinen, andere Fragen und andere Strukturen.
JOS: Für mich war das der erste richtig schmerzhafte Praxistest. Wir haben eine neue Produktidee auf einer Messe vorgestellt, die überhaupt nicht beim Publikum ankam. Der Wendepunkt kam, als wir das Feedback konsequent genutzt haben, um das Produkt anzupassen und neu zu testen.

Sie sprechen von Adaptivität als Kernkompetenz. Wie grenzt sie sich von Agilität oder Resilienz ab?

K: Resilienz ist die Fähigkeit, nach einem Schock wieder funktionsfähig zu werden. Agilität beschreibt, wie Teams arbeiten: iterativ, in kurzen Sprints, mit schnellen Entscheidungen. Adaptivität geht tiefer. Sie beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich aktiv, kontinuierlich und systematisch an Veränderungen anzupassen – beim Produkt, in Strukturen, Kultur und Geschäftsmodell. Adaptivität ist das langfristige „Anpassungsmanagement“.

Ein zentrales Motiv Ihres Buchs ist das Wertangebot. Woran erkennt man, ob es noch trägt?

JOS: Mit einer unbequemen, aber einfachen Frage: Welches Problem lösen wir für wen – und welche Bedürfnisse stehen dahinter? Wir denken gern in Produkten: „Wir machen Kaffee“, „wir machen Maschinen“. Kundinnen und Kunden interessiert der Nutzen: Macht unser Angebot wach? Spart es Zeit? Gibt es Sicherheit, Status, Gemeinschaft?
K: Der Blick muss breiter sein als die reine Funktion: Service, Verpackung, Logistik, Kommunikation gehören dazu. Ein Produkt kann gut ankommen, wenn es als Werbemaßnahme kostenlos verteilt wird. Wenn niemand bereit ist, dafür zu bezahlen, verfehlt es seinen Wert. Der Markt entscheidet, ob aus einer Idee eine Innovation wird.

Sie warnen vor vermeintlichen „Marktregeln“ und Annahmen. Wie entlarvt man diese blinden Flecken?

JOS: Marktregeln sind selten echte Regeln, sondern Denkgewohnheiten wie „Kaffee verkauft man nur über den stationären Handel“ oder „Mode kann man nicht online verkaufen“. Das mag eine Zeit lang funktionieren, wird aber zur Falle, sobald sich Technologien, Trends und dadurch Kundenerwartungen verschieben. Unser Rat: Annahmen sichtbar machen, aufschreiben, mit Daten und Gegenbeispielen testen und bewusst Regeln brechen, wenn es sinnvoll ist.

> Kultur ist das verbindende Element zwischen Strategie und operativer Umsetzung

Im Buch räumen Sie Kultur einen großen Raum ein. Ist sie am Ende der entscheidende Hebel?

K: Kultur ist das verbindende Element zwischen Strategie und operativer Umsetzung. Sie zeigt sich in Entscheidungen: Wie gehen wir mit Kritik um? Dürfen Probleme offen benannt werden? Was passiert, wenn ein Experiment scheitert?

Was bedeutet das für Führungsrollen – gerade mit Blick auf Frauen in Verantwortung?

JOS: Führung in adaptiven Organisationen heißt weniger „Ansagen machen“ und mehr „Rahmen stecken“. Weg von „Ich werde für Aktivitäten bezahlt“, hin zu „Welche wirksamen Resultate erzeugen wir, und wie zahlen sie auf den Purpose ein?“ Eine Führungskraft wird so zur Pfadfinderin oder zum Pfadfinder. Sie macht Stoßrichtung und Ziele klar, sorgt für Transparenz und hilft, Hindernisse zu räumen. Sie muss nicht alle Antworten haben, aber Fragen stellen, Prioritäten setzen und Freiräume verteidigen. Gerade für Frauen, die oft stark in operative Verantwortung gezogen werden, ist das eine wichtige Rollenklärung: das System so aufsetzen, dass andere wirksam werden können.

Können Sie fünf konkrete Schritte nennen, die jede Führungskraft in den nächsten drei Monaten gehen kann?

JOS: Erstens: das eigene Wertangebot mit dem Team gemeinsam auseinandernehmen, um es genauer zu verstehen. Eine Stunde reicht. Fragen: Welches Problem lösen wir? Für wen? Welche Bedürfnisse erfüllen wir?
K: Zweitens: eine ehrliche Bestandsaufnahme der Probleme entlang der Customer Journey. Wo nerven wir Kundinnen und Kunden? Wo verlieren wir sie? Probleme sind Startpunkte für Innovation.
JOS: Drittens: den Fokus auf Ergebnisse lenken. Mit welchen fünf Themen oder Ergebnissen hat das Team diese Woche auf die Vision und den Purpose des Unternehmens eingezahlt?
K: Viertens: ein kleines Lernformat etablieren – etwa einen monatlichen „Trend-Lunch“ mit der Frage: Was bedeutet das für uns?
JOS: Fünftens: mindestens ein Experiment zulassen, das bewusst gegen eine „Marktregel“ verstößt. Wichtig ist, vorher zu definieren, was wir daraus lernen wollen. •

ERSTE Asset Management

Marketing-Anzeige



Next-Level Investment

Tech-Aktien, Kryptos & ETFs in einem Fonds

www.erste-am.at/digital-assets

Bitte lesen Sie den Prospekt des OGAW-Fonds und das Basisinformationsblatt (BIB), bevor Sie eine endgültige Anlageentscheidung treffen. Der Prospekt für OGAW-Fonds (sowie dessen allfällige Änderungen) wird entsprechend den Bestimmungen des InvFG 2011 idgF erstellt und veröffentlicht. Der Prospekt sowie das Basisinformationsblatt sind in der jeweils aktuell gültigen Fassung auf der Homepage www.erste-am.com jeweils in der Rubrik Pflichtveröffentlichungen abrufbar und stehen dem/der interessierten Anleger:in kostenlos am Sitz der Verwaltungsgesellschaft sowie am Sitz der Depotbank zur Verfügung. Das genaue Datum der jeweils letzten Veröffentlichung des Prospekts, die Sprachen, in denen das Basisinformationsblatt erhältlich ist, sowie allfällige weitere Abholstellen der Dokumente, sind auf der Homepage www.erste-am.com ersichtlich. Eine Zusammenfassung der Anlegerrechte ist in deutscher und englischer Sprache auf der Homepage www.erste-am.com/investor-rights abrufbar sowie bei der Verwaltungsgesellschaft erhältlich. Die Verwaltungsgesellschaft kann beschließen, die Vorkehrungen, die sie für den Vertrieb von Anteilscheinen im Ausland getroffen hat, unter Berücksichtigung der regulatorischen Vorgaben wieder aufzuheben. Umfassende Informationen zu den, mit der Veranlagung möglicherweise verbundenen Risiken sind dem Prospekt des jeweiligen Fonds zu entnehmen. Ist die Fondswährung eine andere Währung als die Heimatwährung des/der Anleger:in, so können Änderungen des entsprechenden Wechselkurses den Wert der Anlage sowie die Höhe der im Fonds anfallenden Kosten - umgerechnet in die Heimatwährung - positiv oder negativ beeinflussen.

Veranlagungen in Wertpapiere bergen Risiken

geld

» Krypto ist heute mehr als ein spekulativer Randmarkt.

DR. ANN-CHRISTINE BRUNEN,
Lead Product Strategy bei der Börse Stuttgart Digital

Seite 90 **Weil die Versorgung mit Rohöl und Erdgas stockt, erwägen wieder mehr Länder ein nukleares Comeback. Was heißt das für den Aktienmarkt?**

Seite 94 **Die Sanierung eines Altbaus kann schnell teuer werden. Was Käufer*innen vorab wissen sollten, um typische Fehler zu vermeiden.**

Seite 100 **Viele Anleger*innen erleben den Krypto-Markt als sehr nervös. Warum die digitalen Assets aber eine wichtige Rolle beim Vermögensaufbau spielen.**

Atomarer Aufwind?

TEXT – RAJA KORINEK

Der Iran-Krieg hat die globale Versorgung mit Rohöl und Erdgas stark beinträchtigt. Immer mehr Länder setzen deshalb auf ein **NUKLEARES COMEBACK**. Das eröffnet auch Investmentchancen.



FOTO: XENIA BESORA SALA/STOCKSY

Die Unterstützung für die Kernenergie wächst auch innerhalb der EU: Nach Angaben aus Paris sind inzwischen 15 der 27 Mitgliedstaaten Teil der von Frankreich angeführten Nuklearallianz

E

Es war ein großer Hoffnungsschimmer, als US-Präsident Donald Trump am 12. Juni einen Friedensdeal mit dem Iran verkündete. Wie nachhaltig die Bemühungen sein werden, bleibt abzuwarten. Zumindest aber war der Ölpreis nach der Ankündigung stark gesunken. Überhaupt verdeutlichten die Entwicklungen der vergangenen Monate die starke Abhängigkeit von Öl- aber auch von Gaslieferungen aus der Region.

Ein höherer Gaspreis hat schließlich auch Auswirkungen auf die Strompreise. Während etwa Deutschland die Wende hin zu erneuerbaren Energien kräftig forciert, wird noch immer ein guter Teil des Stroms allein in der EU in Gaskraftwerken erzeugt, je nach Region. Doch seit Ausbruch des Iran-Kriegs rückt ein weiterer Energieträger in den Fokus. Immer mehr Länder wollen ihre Atomprogramme ausbauen, um die Abhängigkeit von Erdgasimporten zu reduzieren. So meinte etwa EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen am Pariser Atomgipfel vergangenen März, die schrittweise Abkehr von Atomkraft in Europa sei ein strategischer Fehler gewesen.

Vor allem Deutschland hatte auf den Ausstieg gesetzt und drehte Mitte April 2023 die letzten drei Reaktoren ab. Nun fordert Bayerns Ministerpräsident Markus Söder die Errichtung von Mini-AKWs – sogenannte Small Modular Reactors (SMRs). In Schweden, wo die Kernenergie rund 30 Prozent des Strommixes ausmachen, bekundete die Regierung vor wenigen Monaten ihre Unterstützung für den Ausbau der Atomkraft. Ende April stoppte die belgische Regierung den geplanten Rückbau ihrer Reaktoren.

In anderen Regionen schreitet der Ausbau bereits länger voran. Handfeste Zahlen liefert die Internationale Energieagentur. Demnach erreichte 2025 die Atomstromproduktion weltweit mit rund 2.900 Terawattstunden ein neues Rekordhoch. Und damit ist längst nicht Schluss. Laut „World Nuclear Industry Status Report“ befanden sich zu Jahresbeginn weitere 66 Reaktoren in elf Ländern im Bau. Mehr als die Hälfte davon entfällt auf China.

Roberta Caselli, Investmentstrategin beim US-Vermögensverwalter Global X, meint: „Argumente für Investitionen in die Kernenergie gewinnen zunehmend an Gewicht, zumal fossile Brennstoffe mit geopolitischen Risiken eng verbunden sind.“ So steche die Atomkraft als eine der wenigen skalierbaren und geopolitisch widerstandsfähigen Alternativen heraus. Und sie wird verstärkt nachgefragt. Natalia Luna, Senior Investment Analyst, Sustainability Research bei Columbia Threadneedle Investments, verweist in diesem



Als mögliche Zukunftstechnologie gelten Small Modular Reactors (SMR). Die kompakten Reaktoren, die wie ein Baukastensystem zusammengesetzt werden, sollen sicherer, platzsparender und effizienter sein als herkömmliche Kernkraftwerke. Erste Pilotprojekte laufen bereits in China und Russland



NATALIA LUNA,
Columbia Threadneedle Investments



PATRICIA LORENZ,
Global 2000



ROBERTA CASELLI,
Global X

Zusammenhang auf die wachsende Zahl an Rechenzentren in den USA. Dabei sichern sich viele der großen US-Technologiekonzerne, die solche Zentren bauen, den Zugang zu einer stabilen Stromversorgung. Dazu zählten auch Investitionen in nukleare Kapazitäten.

Bei all der Euphorie birgt die strahlende Renaissance aber auch Gefahren, wie das Unglück im japanischen Fukushima von 2011 verdeutlichte. Obendrein ist die Frage der Endlagerung abgebrannter Brennstäbe nicht gelöst. Dass Sicherheit für eine Million Jahre kaum zu garantieren sei, verstehe sich von selbst, meint Patricia Lorenz, Anti-Atom-Sprecherin bei Global 2000, im Hinblick auf die lange Lagerzeit. Bei allen Endlagern seien schwere Bedenken bei Wirtsgesteinen - geologischen Formationen im Untergrund - und Containermaterialien vorhanden. „Finnland steht offenbar vor der Eröffnung des ersten tiefengeologischen Endlagers Onkalo. Soweit bekannt ist, hat dies fünf Milliarden Euro gekostet“, ergänzt Lorenz. Doch das sei in anderen Ländern nicht eins-zu-eins nachahmbar.

Die Kernenergie bleibt damit trotz ihrer wachsenden Bedeutung umstritten. Für Anleger*innen heißt das, Chancen und Risiken gleichermaßen im Blick zu behalten. Dennoch könnte der weltweite Ausbau ausgewählten Unternehmen Rückenwind verleihen. Der VanEck Uranium and Nuclear Technologies UCITS ETF (IE000M7V94E1) umfasst Firmen aus aller Welt, die in den Bereichen Uranbergbau und Kernenergie-Infrastruktur tätig sind. Dazu zählen das kanadische Bergbauunternehmen Cameco sowie Uranium Energy und Fuji Electric. Der japanische Konzern liefert Teile für den AKW-Bau.

Der Ansatz im Global X Uranium UCITS ETF (IE000NDWFGA5) ist fokussierter. Sein Schwerpunkt liegt auf Konzernen, die im Abbau, aber auch der Verarbeitung von Uran tätig sind. Dazu zählen Cameco-Konkurrent Denison Mines sowie NexGen Energy aus den USA und Paladin Energy mit Sitz in Australien. Bei beiden ETFs sind auch Kursverluste möglich. ●

FOTOS: XENIA BESORA SALA/STOCKSY, COLUMBIA THREADNEEDLE, LORENZ, GLOBAL X

FRAUEN. TECHNIK. TALENT: WIE DIE SALZBURG AG POTENZIALE FÖRDERT

Technische Ausbildung, interne Entwicklung und gezielte Förderung: Das Beispiel von Clara Auer zeigt, wie Karriere bei der Salzburg AG funktioniert. Im Talentprogramm der Salzburg AG wachsen Fachkompetenz, Selbstbewusstsein und Netzwerke – eine starke Basis für Frauen in technischen Bereichen



Clara Auer schätzt die Entwicklungsmöglichkeiten in der Salzburg AG

Vom Bau zur Strategie: ein Karriereweg mit Perspektive

Clara Auer weiß, wie vielseitig Karriere sein kann. Nach der HTL für Bautechnik startet sie direkt bei der Salzburg AG – und bleibt. Aus Überzeugung. „Ich mache jetzt eigentlich den dritten oder vierten Job – bin aber immer im gleichen Unternehmen geblieben“, erzählt sie. Vom Einstieg in der baulichen Instandhaltung über die Arbeit im Wegerecht bis hin zum heutigen Tätigkeitsbereich im Estate Management: „Rückblickend hat jede Station auf der anderen aufgebaut“, meint Clara Auer. Dabei ergänzen berufsbegleitende Weiterbildungen, darunter ein Studium im Wirtschaftsingenieurwesen, und die Ausbildung zur Immobilientreuhänderin, ihren Weg – unterstützt vom Unternehmen und getragen vom Antrieb, etwas Neues zu lernen.

Motivation: Talente erkennen – und gezielt fördern

Ein zentraler Meilenstein auf Clara Auers Karriereweg war das Talentprogramm der Salzburg AG. Dafür wurde sie von ihrer Führungskraft nominiert. Das Programm richtet sich an engagierte Mitarbeitende aus unterschiedlichsten Bereichen und kombiniert fachliches Know-how von BWL bis Marketing mit Soft Skills wie Konfliktmanagement oder Selbstreflexion und -organisation sowie Exkursionen zu verschiedenen Standorten der Salzburg AG. „Damit fordern und fördern wir Talente über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren, entwickeln sie gezielt für Fach- und Führungsrollen weiter und bringen sie noch näher ans Unternehmen“, erklärt Norbert Gerner, in People & Culture für das Talentprogramm verantwortlich.

Mehr als Wissen: Netzwerk, Perspektiven, Selbstvertrauen

Clara Auer nennt als Mehrwert des Talentprogramms noch einen anderen: „Das Netzwerk – mehr noch: die Freundschaften, die dabei entstanden sind, sind für mich das Wertvollste.“ Gleichzeitig hätte das Programm für sie den Blick über das eigene Aufgabenfeld hinaus geweitet, strategische Zusammenhänge greifbar und Entscheidungen nachvollziehbar gemacht.

Frauen in der Technik: Kompetenz zählt

Als Frau in einem technischen Umfeld kennt Clara Auer die Herausforderungen – und bleibt gleichzeitig pragmatisch: „Ich wollte nie einen Job, weil ich eine Frau bin, sondern weil ich ihn gut mache.“ Gerade Initiativen wie das Talentprogramm der Salzburg AG – übrigens eines von mehreren Programmen zur Karriereförderung – bieten dafür den Rahmen. Es biete vielfältige Möglichkeiten, sich intern neu zu orientieren und weiterzuentwickeln. Was es braucht, um sich weiterzuentwickeln? „Nicht aufhören zu fragen und den Extrameter gehen“, ist Clara Auer überzeugt. ●

www.salzburg-ag.at/karriere

FOTOS: SALZBURG AG / GEORG KUKUVEC

ALTE MAUERN, NEUES GLÜCK?

Wer einen **Altbau** kauft, träumt oft davon, den maroden Kasten zum pittoresken Schmuckstück aufzumöbeln. Worauf man achten sollte, damit aus dem Projekt keine (Geld verschlingende) Dauerbaustelle wird

TEXT – LENA MEYER



Time for a Makeover: Rund 17 Millionen Wohnungen in Deutschland wurden zwischen 1949 und 1978 gebaut – etwa 42 Prozent des heutigen Wohnungsbestands. Entsprechend hoch ist inzwischen der Sanierungsbedarf

FOTO: LIKA/STOCKSY

» Wenn der Topf ausgeschöpft ist, gibt es keine Förderung mehr.

Martina Hornek,
Architektin

„Wundertüte mit Historie“ nennen Claudia und Vincent Steinlechner ihr Schloss Kaeselow in Mecklenburg-Vorpommern. Im Jahr 1860 wurde es erbaut und strahlt nach außen eine gewisse norddeutsche Strenge aus: dezente Ornamente mit viel Symmetrie. Innen glänzen die Dielen, die Säle sind lichtdurchflutet. Seit dem Jahr 2024 renoviert das Ehepaar das Anwesen – Zimmer für Zimmer. Wie Blasen auf der Haut wölbt sich der feuchte Putz an den Wänden, Vincent nennt diese Muster „Schlossgeister“ und kratzt sie mit dem Spachtel weg. Solche und weitere Schritte dokumentiert das Paar auf Instagram unter dem Namen @schlosskaeselow.

Nicht zuletzt durch Social Media haben Altbausanierungen in den vergangenen Jahren einen fast romantischen Ruf bekommen. Unter warmen Filtern und in Zeitraffer-Videos wirken das Abschlagen alter Fliesen oder die Restaurierung historischer Fenster fast mühelos. In der Realität sind solche Projekte jedoch oft kompliziert, langwierig und vor allem teuer. Besonders dann, wenn das Traumhaus unter Denkmalschutz steht. Damit aus der verklärten Vorstellung kein Fass ohne Boden wird, sollten Käufer*innen deshalb früh wissen, worauf sie sich einlassen – und welche Fehler sich vermeiden lassen. ●



Viel Kohle, viel Arbeit: Laut einem Vergleich des Immobilienportals Homeday stiegen die Angebotspreise für Altbauten in den 80 größten deutschen Städten innerhalb von nur drei Jahren im Schnitt um fast 30 Prozent

1. Was bedeutet Denkmalschutz?

Ob Denkmalschutz gilt oder nicht, entscheiden die Behörden: in Deutschland die Landesdenkmalämter, in Österreich das Bundesdenkmalamt. Der Schutz gilt für Häuser, die historisch, kulturell oder architektonisch bedeutend sind – etwa wegen Ornamentfassaden oder besonderer Bauformen. Dann dürfen die Eigentümer*innen das Äußere nur mit Genehmigung verändern. Innen greift der Denkmalschutz nur, wo Räume ausdrücklich als erhaltenswert gelten, etwa wegen ihrer Stuckdecken oder alten Holzvertäfelungen.

In Österreich kommen die sogenannten Schutzzonen hinzu – Straßenzüge, deren historisches Bild unangetastet bleiben soll. Wer hier saniert, muss besonders auf die Gesamtoptik achten. Moderne Elemente wie Kunststofffenster oder sichtbare Solaranlagen sind häufig tabu. Nur rund drei Prozent der Gebäude in Deutschland und etwa zwei Prozent in Österreich stehen unter Denkmalschutz, darunter aber natürlich überdurchschnittlich viele stuckverzierte Schätzchen und Belle-Époque-Traumhäuser.

2. Worauf sollten Käufer*innen beim Umbau achten?

Eine Außendämmung ist bei Denkmalschutz fast immer ausgeschlossen. Eigentümer*innen müssen daher von innen dämmen – und sollten auf natürliche Materialien achten, etwa Lehm, Hanf oder Holz. Die sind „dampfdurchlässig", lassen also Feuchtigkeit passieren. „Ein Altbau muss weiter atmen können, sonst kann die Feuchtigkeit nicht entweichen", erklärt Architektin Martina Hornek aus Wien. Eine Hanfdämmung kostet etwa 20 bis 50 Euro pro Quadratmeter Wandfläche. Wichtig ist zudem, dass die äußere Gestaltung möglichst originalgetreu bleibt. Das gilt etwa für Holzfenster mit Stegen. Fehlen Stuck-Ornamente, müssen Eigentümer*innen sie oft rekonstruieren und neu anbringen lassen – eine Arbeit, die nur wenige spezialisierte Handwerkerinnen und Handwerker beherrschen. Entsprechend steigen die Kosten. In München etwa liegen solche Restaurierungen schnell bei mehreren hundert Euro pro Quadratmeter Fassade.

3. Was kostet eine energetische Sanierung?

Dach, Fenster, Heizung, Elektrik und der gesamte Fußboden müssen bei Gebäuden von vor 1950 oft komplett erneuert werden. Hinzu kommen Überraschungen, die man erst während der Bauarbeiten entdeckt: durchfeuchtete Kellerwände, morsche Balken oder Mineralwolle aus den 1970er-Jahren, die teuer entsorgt werden muss. Online-Rechner nennen oft Kosten zwischen 400 und 1.600 Euro pro Quadratmeter Grundfläche; die Preise variieren und hängen vom Zustand des Objekts ab. Am besten, man lässt die Kosten vorab von Fachleuten schätzen. „Käufer*innen sollten einen noch größeren finanziellen Puffer mitbringen als bei der Sanierung jüngerer Bestandsbauten", sagt Stefan Vogelsang, Spezialist für Baufinanzierung bei Dr. Klein in Deutschland.

» Ein Altbau muss atmen können.

Martina Hornek, Architektkin



Hartmut Graf, CEO The Eatery Group
myhive Mieter

„Endlich ein Büro mit Hotelservice."

„Was ich an myhive besonders mag?
Es hat die Atmosphäre eines netten Hotels. Die Mitarbeiter:innen am Welcome Desk sind immer für mich da. Sogar mit Schneiderei-, Schuster- und Reinigungsservice. So bleibt Zeit für das Wesentliche: einen richtig guten Arbeitstag."

myhive-offices.com

Endlich Montag!
Büros, in die man gern kommt.

myhive
AM WIENERBERG

FOTO: ANDREA FERNANDEZ/STOCKSY



Viel Kohle, viel Arbeit: Laut einem Vergleich des Immobilienportals Homeday stiegen die Angebotspreise für Altbauten in den 80 größten deutschen Städten innerhalb von nur drei Jahren im Schnitt um fast 30 Prozent

4. Auf welche Unterstützung kann man hoffen?

Förderungen kann man in beiden Ländern bekommen. Wer nachweislich energetisch saniert, kann in Deutschland etwa mit dem KfW-Programm 261 einen zinsgünstigen Kredit von bis zu 150.000 Euro pro Wohneinheit erhalten. Allerdings braucht man eine*n Energieberater*in. „Ohne Bestätigung kann der Kredit gar nicht beantragt werden", betont Baufinanzierungsexperte Vogelsang. Erreicht man mit der Sanierung den geforderten Energiestandard, bekommt man einen Teil des Darlehens erlassen – als Tilgungszuschuss. Das Geld fließt aber nur, wenn der Energieberater die Energieeffizienzmaßnahmen bestätigt.

Für Familien mit Kindern gibt es zusätzlich das Programm „Jung kauft Alt" – ein Kredit für Bestandsimmobilien, die einen hohen Energieverbrauch haben. Die Bedingung: Die Sanierung muss innerhalb von viereinhalb Jahren abgeschlossen sein. „Ich empfehle dieses Programm nur, wenn man sich absolut sicher ist, dass man die Sanierung fristgerecht stemmen kann", sagt Vogelsang. Eigentümer*innen eines denkmalgeschützten Hauses können in Deutschland einen Teil ihrer Sanierungskosten außerdem steuerlich absetzen. In Österreich ist das nicht möglich. Dort gibt es Förderungen vom Bund, den Bundesländern und Gemeinden, die etwa bei Fenstertausch oder Fassadensanierung greifen. Aber Vorsicht: Sie unterscheiden sich von Bundesland zu Bundesland. Und: „Wenn der Fördertopf ausgeschöpft ist, gibt es bis zur Aufstockung der Mittel keine Förderung mehr", sagt Architektin Martina Hornek. Sie rät daher, frühzeitig Kontakt zu den Behörden aufzunehmen.

Wer realistisch bleibt und gut plant, kann aus einem alten Gemäuer tatsächlich ein Schmuckstück werden. So wie beim Ehepaar Steinlechner. Für sie ist ihr Schloss ein wahrgewordener Traum – trotz der „Geister".

FOTO: AYUNA PRODUCTION/STOCKSY

WOHNRAUM SCHAFFEN, VIELFALT LEBEN: EMPOWERMENT BY BUWOG

Die BUWOG zählt seit 75 Jahren zu den prägenden Akteuren des österreichischen Wohnungsmarktes. Als Komplettanbieter mit starker Position in Projektentwicklung, Bestandsbewirtschaftung, Verkauf und wohnungsnahen Services agiert sie heute entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Wohnimmobilienbereich



Bettina Wimmer und Birgit Bernsteiner

FOTO: BUWOG/STEPHAN HUGER

Eine Arbeitgeberin der Zukunft mit Schwerpunkt auf Chancengleichheit und Frauenförderung

Auch als Arbeitgeberin steht die BUWOG für Kontinuität und Weiterentwicklung. Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt bekennt sich das Unternehmen aktiv zu einer offenen und wertschätzenden Arbeitskultur. Diese Initiative setzt sich für Vielfalt in Unternehmen und Institutionen und ein inklusives Miteinander ein. Die Förderung von Mitarbeiter:innen erfolgt bereichsübergreifend und orientiert sich an individuellen Stärken und Potenzialen. Der Frauenanteil liegt in Österreich bei rund 66 Prozent, auf Führungsebene bei etwa 44 Prozent. Chancengleichheit ist damit nicht nur ein Anspruch, sondern gelebte Praxis im Arbeitsalltag. Ergänzend dazu setzt die BUWOG gezielt auf Vernetzung und Wissenstransfer. Interne und externe Formate fördern den Austausch und stärken die Sichtbarkeit von Frauen im Unternehmen und in der Branche.

Best Practice: Nachwuchsförderung

Um den Nachwuchs gezielt zu fördern und engagierten Studentinnen die Möglichkeit zu geben, sich mit erfahrenen Expertinnen auszutauschen, unterstützte die BUWOG bereits mehrfach den Uni Management Club Wien: Im Rahmen der Formate „Fireside Talks – Women who Inspire" sowie „UNIMC Female Future Brunch 2026" waren die BUWOG-Mitarbeiterinnen Bettina Wimmer (Asset Managerin) und Birgit Bernsteiner (Abteilungsleiterin Akquisition) als Speakerinnen vertreten. In offenen Gesprächsrunden teilten sie ihre persönlichen Karrierewege, individuelle Learnings und ihre Perspektiven darauf, was es bedeutet, mit Leidenschaft und Selbstvertrauen berufliche Ziele zu verfolgen. Damit leistet die BUWOG einen aktiven Beitrag dazu, jungen Frauen unterschiedliche Karrierewege aufzuzeigen, sie zu ermutigen und sie darin zu bestärken, groß zu denken und ihre beruflichen Chancen selbstbewusst zu ergreifen. ●



Leichter Einstieg: Für den Handel über Bison braucht man kein Krypto-Wallet, es genügt ein deutsches Girokonto

Sicher angelegt!

INTERVIEW – SIMONE FASSE

Wer die Finanzwelt von morgen verstehen will, kommt an **DIGITALEN ASSETS** kaum vorbei. Weshalb Regulierungen immer wichtiger werden und welche Rolle Krypto künftig im Vermögensaufbau spielen kann



DR. ANN-CHRISTINE BRUNEN ist seit 2025 Lead Product Strategy bei der Börse Stuttgart Digital. Zuvor war sie Investment Managerin bei Simon-Kucher, einer Strategieberatung für Pricing, Marketing und Sales. Ihre Promotion in Finance absolvierte sie an der Universität zu Köln

Krypto polarisiert wie kaum ein anderes Anlagethema. Doch hinter den Kursschwankungen entstehen neue Infrastrukturen für Zahlungen, Kapitalmärkte und digitale Vermögenswerte. Seit 2019 zeigt unter anderem Bison, dass Krypto hierzulande kein Nischenthema mehr ist. Als erste deutsche Krypto-Trading-App mit einer traditionellen Wertpapierbörse im Rücken hat sich die Plattform zu einem Angebot mit mehr als einer Million Nutzer*innen entwickelt. Wie sich die Branche verändert und wie der Broker der Börse Stuttgart Vertrauen als entscheidenden Wettbewerbsvorteil nutzt, erklärt Dr. Ann-Christine Brunen.

Frau Brunen, viele Anleger*innen erleben Krypto als besonders nervöses Marktsegment. Warum bleibt das Thema trotzdem relevant?

Weil Krypto heute mehr ist als ein spekulativer Randmarkt. Wir sehen, dass sich der Bereich strukturell weiterentwickelt. In den USA hat die Zulassung von Spot-Bitcoin-ETFs, also Fonds, in denen Bitcoin-Anteile wie Aktien über reguläre Broker gehandelt werden, den Zugang für breitere Anlegergruppen erleichtert. In Europa schafft der neue Regulierungsrahmen MiCAR (Markets in Crypto-Assets Regulation) das erste umfassende, einheitliche EU-weite Regelwerk zur Regulierung von Kryptowerten – mit klaren Regeln für Emittenten und Dienstleister und Schutz für Anleger*innen. Gerade in Zeiten von Kursrückgängen trennt sich die kurzfristige Aufregung von der langfristigen Bedeutung – und die liegt in der Rolle von Krypto als digitale Finanzinfrastruktur.

Wo zeigt sich diese Bedeutung?

Zum einen beim Zugang. Krypto ist längst nicht mehr nur bei spezialisierten Börsen zu finden, sondern zunehmend bei Brokern, Neobanken und etablierten Finanzhäusern. Zum anderen bei den Anwendungsfällen, die über Krypto hinausgehen. Es geht längst nicht mehr nur um den Handel mit Bitcoin, Ethereum und Co., sondern um die Frage, wie Finanzmärkte künftig funktionieren.

Was heißt das ganz konkret?

Digitale Assets steigern die Effizienz unserer Finanzmärkte und Zahlungsstrukturen. Beispiel Stablecoins: Ein Stablecoin funktioniert wie ein digitaler Gutschein. Für jeden ausgegebenen digitalen Coin sollte beim Anbieter ein entsprechender Wert, etwa ein Euro oder US-Dollar, als Reserve hinterlegt sein. Dadurch kann der Coin schnell digital übertragen und idealerweise jederzeit wieder in echtes Geld zurückgetauscht werden. Konkret machen Stablecoins – insbesondere solche, die an klassische staatliche, sogenannte Fiat-Währungen gekoppelt sind – als „Zahlungslayer" digitale Transaktionen schneller, effizienter und günstiger und werden immer relevanter. Ein Beispiel ist die Société Générale, eine große französische Bank, mit ihrem Euro-Stablecoin EURCV.

Gibt es weitere Beispiele?

Auch die sogenannte Tokenisierung gewinnt an Bedeutung. Dabei werden Vermögenswerte wie Aktien digital auf einer Blockchain abgebildet und 24/7 handelbar gemacht, auch in kleineren Bruchteilen der Aktie. Im Rahmen eines so genannten Smart Contracts auf der Blockchain werden digitale Token erstellt, die zu 100 Prozent durch die echte Aktie gedeckt sind. Das könnte Kapitalmärkte stark verändern, weil Transaktionen mit weniger Zwischenstellen abgewickelt werden können.

Krypto als digitale Finanzinfrastruktur heißt für Sie also …?

… dass wir uns inzwischen von der spekulativen Betrachtung wegbewegen und sich die Abläufe internationaler Transfers maßgeblich verändern. Bei Stablecoins sehen wir, dass Blockchain-basierte Systeme Zahlungen, Settlement – also der Moment, in dem die

FOTOS: TESSY MORELLI/STOCKSY, BEIGESETLLT



Für viele immer noch ein Sprung ins kalte Wasser: Laut einer Studie der Management- und Technologieberatung BearingPoint halten lediglich 27 Prozent der Bevölkerung Kryptowährungen für eine geeignete Anlageform

Aktie tatsächlich an die Käuferin übertragen wird und das Geld endgültig beim Verkäufer ankommt – und internationale Transfers effizienter machen können. Bei der Tokenisierung wird sichtbar, wie Kapitalmarktprozesse künftig schneller, digitaler und potenziell rund um die Uhr funktionieren könnten. Das sind Entwicklungen, die nicht nur Krypto-Unternehmen betreffen, sondern Banken, Asset-Manager*innen, Börsen und Zahlungsdienstleister.

Der Markt der Plattformen und Krypto-Broker wird damit auch voller. Wodurch unterscheidet sich Bison?

Aus meiner Sicht durch drei Dinge: Erstens durch Regulierung und Sicherheit. Bison ist Teil der Gruppe Börse Stuttgart, die Verwahrung läuft über die Tochterfirma Boerse Stuttgart Digital Custody mit MiCAR-Lizenz. Zweitens durch Benutzerfreundlichkeit: Die User bestätigen uns, dass unsere App einfach handhabbar ist, sie spricht auch Menschen an, die zum ersten Mal in Krypto investieren. Und drittens durch Transparenz bei Kosten und Angebot. Entscheidend ist heute aber noch etwas anderes. Reines Trading reicht nicht mehr. Nutzerinnen und Nutzer erwarten ein Produkt, das über den Kauf und Verkauf hinausdenkt, also etwa Services wie Staking, bei dem Nutzer*innen digitale Coins im Netzwerk „parken“ und dafür Belohnungen erhalten – ähnlich wie bei einem Festgeldkonto oder Sparbuch. Alles zusammen schafft ein einfaches und zuverlässiges Angebot und Vertrauen.

Warum sollten sich gerade Frauen noch viel mehr mit Krypto beschäftigen?

Weil finanzielle Souveränität immer auch bedeutet, neue Entwicklungen zu verstehen, statt sie anderen zu überlassen. Krypto muss kein Entweder-oder zum klassischen Vermögensaufbau sein. Aber wer wissen will, wie die Finanzwelt von morgen aussieht, kommt an digitalen Assets kaum vorbei. Krypto kann zum einen Renditechancen eröffnen, zum anderen eine Diversifikation für das Portfolio bedeuten. Anlegerinnen sollten sich damit beschäftigen, nicht aus FOMO, sondern aus Kompetenzgründen, um Chancen und Risiken selbst einschätzen zu können. Viele Anlegerinnen investieren sehr strukturiert und langfristig – das ist ein guter Kompass, auch bei Krypto.

Die Vielfalt an Kryptowährungen ist riesig. Was raten Sie Einsteigerinnen?

Nicht dem Hype folgen, sondern mit Bildung beginnen – ein Grundsatz bei Krypto ist „Do your own research“. Anlegerinnen können sich beispielsweise in der Bison Academy über die Grundlagen informieren oder über die News-Plattform BTC-ECHO auf dem Laufenden halten. Wichtig ist zu verstehen, worin man investiert. Nur Geld einsetzen, dessen Schwankungen man aushält. Auf einen regulierten Anbieter achten. Und Krypto, wenn überhaupt, als bewussten Baustein im Gesamtportfolio sehen und nicht als Abkürzung zu schnellem Reichtum. Wer so an das Thema herangeht, kann auch in Rücksetzerphasen einen nüchternen, selbstbestimmten Zugang zur aktuellen Kursentwicklung finden. ●

FOTO: JENNY JUNGLE/STOCKSY

NEXT-GEN DER FINANZBRANCHE

„Wir erleben die größte Transformation seit der Industriellen Revolution. Es liegt an uns, sie zu gestalten“, sagt Renata Maurer Nikolić, Vorständin der BKS Bank. Für Talente entstehen dadurch neue Rollenprofile an der Schnittstelle von Finance, Technologie und Beratung



Renata Maurer Nikolić – Vorständin BKS Bank

Mit Standorten in Österreich, Slowenien, der Slowakei, Serbien und Kroatien bewegt sich die BKS Bank gekonnt auf dem internationalen Finanzparkett. Mit ihrer Zentrale in Klagenfurt am Wörthersee steht sie gleichzeitig für eine solide regionale Verankerung. Renata Maurer Nikolić verantwortet die Auslandsmärkte und verbindet internationale Erfahrung mit einem Führungsstil, der Nähe und Strategie vereint. Es geht ihr nicht um „weibliches“ oder „männliches“ Führen, sondern um gute Führung – geprägt von Offenheit, Verbindlichkeit und Dialog. Werte, die auch für Kundinnen und Kunden der BKS Bank spürbar sind. Digitale Kompetenz und eine sehr persönliche sowie exzellente Beratung gehen Hand in Hand. Ganz gleich, ob im täglichen Bankgeschäft, individuellen Finanzierungslösungen oder im Private Banking: „Wir entwickeln gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden individuelle Strategien, die auf Langfristigkeit setzen“, so Maurer Nikolić.

Börsennotiert seit 40 Jahren

Im Jubiläumsjahr rücken die Geschichte und die Kapitalmarktkompetenz der Bank in den Mittelpunkt: Während Falco 1986 die Charts erobert, schreibt die BKS Bank am 1. Juli Finanzmarktgeschichte mit ihrem Börsengang. Seitdem wurden aus einer Investition von 100 Euro bis Mitte 2026 rund 430 Euro. Mit Reinvestition aller Dividenden sogar über 800 Euro (ohne Berücksichtigung von Steuern und Gebühren).

Eine Kursentwicklung, die nicht nur die BKS Bank stärkte, sondern auch den österreichischen Kapitalmarkt. Trotzdem hat dieser laut Maurer Nikolić noch jede Menge Potenzial: „Die geplante Möglichkeit, Abfertigungsansprüche in Pensionskassen zu übertragen, wäre ein großer Schritt in die richtige Richtung, da kapitalgarantierte Modelle höhere Renditen kaum zulassen.“

Ein Blick nach Slowenien unterstreicht dies: Der steuerbegünstigte Individual Investment Account (INR) erlaubt steuerlich in Slowenien ansässigen Privatpersonen Einzahlungen bis zu festgelegten Jahreshöchstbeträgen, stellt laufende Erträge im INR steuerfrei und belohnt die erste Auszahlung nach 15 Jahren zusätzlich mit Steuerfreiheit. „Der klare Anreiz zu langfristigem Investieren führt zu hoher Nachfrage. In Slowenien haben wir innerhalb von wenigen Wochen 1.000 dieser Konten eröffnet“, so Maurer Nikolić.

Welcome-Kultur

Auch nach innen setzt die Bank klare Akzente. Das Employer-Branding-Projekt mit „B Real @ BKS“, einem modernen Onboarding samt Welcome Day und Patensystem, zeigt, wie Unternehmenskultur Talente gewinnt und bindet. Vielfalt, Vereinbarkeit und Weiterbildung sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren.

Selbstverständlich bietet die BKS Bank auch zahlreiche neue Arbeitsmodelle an. „Diese Rollen bieten substanziellen Gestaltungsspielraum, insbesondere für Talente, die Finance-Know-how mit Data/Tech und Beratungsfähigkeiten kombinieren“, erklärt Maurer Nikolić.

Internationalisierung, Kulturpolitik und agile Strukturen bilden darüber hinaus den Rahmen, in dem Diversity und Nachhaltigkeit zu Innovationsmotoren werden. So entsteht eine Finanzwelt, die inklusiver und digitaler ist. „Eine Finanzwelt, die Brücken zwischen Nationen baut und gleichzeitig ein hohes Maß an Verantwortung übernimmt. Wir sind stolz darauf, seit vielen Jahren zu den Nachhaltigkeitsvorreitern in Österreich zu zählen“, sagt Maurer Nikolić.

Marketingmitteilung: Die Angaben dienen lediglich der unverbindlichen Information und ersetzen in keiner Weise eine Beratung zum Kauf, Verkauf oder Halten von Finanzinstrumenten. Es handelt sich weder um ein Angebot noch um eine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von (Bank-)Produkten. Die Wertentwicklung der Vergangenheit lässt keine verlässlichen Rückschlüsse auf die künftige Entwicklung von Finanzinstrumenten zu. •

FOTO: HENRY WELISCH

Finanz-Kolumne

Weg mit dem Ehegattensplitting! Her mit Reformen, die Frauen wirklich nützen



Madame Moneypenny

Natascha Wegelin (o.) hat 2015 Madame Moneypenny gegründet, Deutschlands führendes Unternehmen für Female Financial Education. Seitdem begleitet und berät die Unternehmerin, Investorin und Bestseller-Autorin Frauen dabei, selbstbestimmt ihre finanzielle Zukunft zu gestalten – als sheconomy-Kolumnistin auch hier

Als Anfang dieses Jahres Reformüberlegungen zum Ehegattensplitting ihren Weg in die öffentliche Debatte fanden, wurde ein lange kaum hinterfragtes Steuermodell plötzlich wieder politisch relevant. Die eigentliche Frage ist dabei aber nicht, ob Reformen nötig sind, sondern welches Gesellschaftsbild dieses Modell heute noch abbildet.

Wie zentral Frauen für Wirtschaft und Gesellschaft sind, haben die Isländerinnen 1975 radikal deutlich gemacht: 90 Prozent von ihnen legten ihre Arbeit nieder – bezahlt wie unbezahlt. Das Land stand still, der Alltag funktionierte nicht mehr, die Botschaft war allen klar: Gesellschaftliche Stabilität basiert auf geteilter Arbeit, nicht auf einem einseitigen Modell. Trotzdem hält das deutsche Steuersystem bis heute an der Alleinverdiener-Ehe der Fünfzigerjahre fest.

Das Ehegattensplitting mag ein deutsches Steuermodell sein, das Problem dahinter ist vielmehr ein europäisches und betrifft somit auch österreichische Frauen: Finanzsysteme und arbeitsmarktpolitische Rahmenbedingungen sind in vielen europäischen Ländern noch immer so gebaut, dass finanzielle Abhängigkeit innerhalb von Partnerschaften indirekt begünstigt wird. Kritik allein reicht längst nicht mehr. Was wir brauchen, sind Alternativen. Zum Beispiel ein Steuersystem, das zu unserer heutigen Zeit passt und hilft, die ökonomische und gesellschaftliche Gleichberechtigung von Frauen und Männern aktiv auszubauen.

Es gibt verschiedene Lösungsansätze, die anderswo teilweise seit Jahrzehnten gut funktionieren. Schweden beispielsweise hat seit 1971 eine Individualbesteuerung und heute – mit rund 80 Prozent – eine der höchsten Frauenerwerbsquoten Europas. Ein entscheidender Hebel, damit das funktioniert: Ein fester Teil des Elterngelds ist für den jeweils anderen Elternteil reserviert und kann nicht übertragen werden – wer ihn nicht nimmt, verliert ihn. Das Ergebnis in Schweden zeigt, dass Väter mehr Verantwortung übernehmen und Frauen häufiger im Job bleiben.

In Island gibt es seit 2018 rechtliche Hebel, die in der Wirtschaft ihre Wirkung zeigen: Mit der Equal Pay Certification müssen Unternehmen aktiv nachweisen, dass sie Frauen und Männer gleich bezahlen. Keine leeren Versprechungen, sondern überprüfbare Nachweise zählen hier. Weil Gleichstellung nicht von selbst passiert, muss sie politisch und rechtlich eingefordert werden, damit sich wirklich etwas ändert.

Individualbesteuerung wie in Schweden ist der direkteste Hebel. Aber auch die Steuermilliarden, die in das Splitting fließen, könnten in Kindertagesstätten, Ganztagsschulen und eine Kindergrundsicherung investiert werden. Oder ein Steuersystem, das Paare belohnt, die sich in der Erwerbs- und Care-Arbeit fair aufteilen, wäre ein Signal – das leider bislang fehlt. Und schließlich: steuerliche Begünstigung von ETF- und Aktiensparen, gezielt für Geringverdienerinnen. Vermögen entsteht über Renditen, nicht über Zinsen, und das muss auch politisch unterstützt werden.

Reformen am Ehegattensplitting sind die Voraussetzung dafür, dass finanzielle Unabhängigkeit für Frauen nicht länger ein Privileg bleibt, sondern strukturelle Realität wird. ●

FOTO: MIRJAM HAGEN

„MEIN ZIEL IST, ETWAS ZU BEWEGEN“

Silvia Vicente ergänzt seit Anfang des Jahres das Vorstandsteam der BTV Vier Länder Bank – ein Unternehmen, das den Anteil von Frauen in Führungspositionen erfolgreich gesteigert hat. Wie das gelungen ist, erzählt sie in diesem Interview



Silvia Vicente

Sie sind seit 2000 in der BTV Vier Länder Bank tätig. Kam die Berufung in den Vorstand für Sie überraschend?

Ja genau, ich bin seit 26 Jahren Teil der BTV. In dieser Zeit durfte ich unglaublich viele Erfahrungen sammeln und mich stetig weiterentwickeln. Ich hatte das Glück, Führungskräfte zu haben, die Potenzial in mir sahen. Das gab mir Mut, immer wieder neue Herausforderungen anzunehmen. Seit 2019 bin ich Teil der ersten Führungsebene. Als ich gefragt wurde, ob ich mir vorstellen könnte, Vorständin zu werden, kam das schon überraschend. Aber ich musste nicht lange überlegen. Ich bin sehr eng mit dem Unternehmen verbunden, und die Zukunft der BTV mitzugestalten ist jeden Tag aufs Neue ein Privileg.

Sie sind die einzige Frau im Vorstand der BTV. Muss man sich da gegen althergebrachte männliche Denkmuster durchsetzen?

Nein, in keiner Weise. Ich kenne meine Vorstandskollegen schon seit vielen Jahren und sie begegnen mir genauso wie den männlichen Vorständen. Es geht um die Leistung, die Qualifikation, das Mindset und den Charakter. Ich habe andere Perspektiven, Erfahrungen und neues Wissen mit in den Vorstand gebracht – das ist maßgeblich. Diverse Teams führen kritischere Diskussionen, treffen bessere Entscheidungen und sind erfolgreicher. Aber mir ist bewusst, dass ich ein riesengroßes Glück habe, weil das in vielen Unternehmen nicht selbstverständlich ist.

Wie werden Frauen in der BTV generell gefördert?

Aktuell unterstützen wir Frauen in der Kundenbetreuung mit der internen Initiative „Female Spirit“. Aber auch der Austausch ist uns ein wichtiges Anliegen. Dazu sind wir Teil des „Female Future“-Netzwerks, das branchenübergreifend organisiert ist. Darüber hinaus bieten wir flexible Arbeitszeitmodelle an und haben mit MUKKI eine eigene Kinderbetreuung in Innsbruck und Dornbirn geschaffen. Es gibt auch Modelle, bei denen sich zwei Mitarbeiter*innen eine Führungsrolle teilen. Das alles zeigt Wirkung: Wir konnten innerhalb von nur fünf Jahren – von 2020 bis 2025 – den Anteil von Frauen in Führungspositionen von rund 15 Prozent auf fast 34 Prozent steigern.

Welche Ihrer Ziele haben Sie bisher erreicht? Und was bedeutet für Sie ein erfülltes Berufsleben?

Ganz ehrlich, ich hatte nie eine wirkliche Karriereplanung. Mein Ziel war und ist es jeden Tag, für die BTV etwas zu bewegen. Für mich ist entscheidend, einen konkreten Beitrag zu leisten. Die vielen Gespräche mit unseren großartigen Kund*innen, die beeindruckenden Menschen und ihre Geschichten – sie erfüllen meine Arbeit. Und wir können sie als Bank unterstützen und ihre Ideen zum Fliegen bringen. Sie schenken uns ihr Vertrauen ebenso wie unsere Mitarbeiter*innen, unsere Investor*innen, unser Aufsichtsrat und die Aufsicht. Nur so können wir als Bank erfolgreich sein. •

FOTO: BTV

TEXT – IRIS SOLTAU

DIE LAST MIT DER LÜCKE

Eine neue EU-Richtlinie soll Gehaltsunterschiede sichtbar machen und Unternehmen dazu zwingen, diese zu begründen – in der Hoffnung, dass sich der **Gender Pay Gap schließt.** Doch schafft Transparenz allein Gerechtigkeit?

Guter Plan, zähe Umsetzung: Deutschland hätte die Entgelttransparenzrichtlinie bis zum 7. Juni 2026 in nationales Recht überführen müssen. Bisher liegt allerdings noch kein Referentenentwurf für ein entsprechendes Gesetz vor

FOTO: SY ATELIER/STOCKSY

Entgelttransparenzrichtlinie. Das klingt erst einmal nach einem typischen Brüsseler Wortungetüm, bei dem man innerlich einen Aktenordner zuklappen hört. Tatsächlich betrifft diese neue Regel, die alle EU-Staaten bis Juni 2026 umsetzen müssen, etwas sehr Konkretes: unser Gehalt. Mehr noch: Sie soll das plötzliche Schweigen beenden, das in vielen Büros einsetzt, sobald das Thema Geld aufkommt. Oder auch dieses unangenehm diffuse Gefühl, dass vergleichbare Arbeit bei anderen am Monatsende besser vergütet wird. Die neue Richtlinie beleuchtet Zahlen, die lange im Dunklen blieben. Sie schafft Vergleichbarkeit. Und sie zielt auf ein altes Problem, das bis heute nicht gelöst ist: die ungleiche Bezahlung von Frauen und Männern.

Wie groß die Lücke ist, lässt sich beziffern. Was sie im Alltag bedeutet, oft weniger. So verdienten Frauen im Jahr 2024 in Deutschland im Schnitt 16 Prozent weniger pro Stunde als Männer. In Österreich lag der Gender Pay Gap zuletzt bei 17,6 Prozent und damit über dem EU-Durchschnitt von 11,1 Prozent. Die Zahlen sind bekannt. Was sich ändert: Sie werden jetzt schwerer zu ignorieren sein.

Für Sarah Lincoln, Rechtsanwältin und Co-Leiterin des Legal Teams der Gesellschaft für Freiheitsrechte, liegt der entscheidende Hebel im Auskunftsrecht. „Zentral ist, dass künftig alle Frauen erfragen können, wie viel vergleichbare Kollegen durchschnittlich verdienen – auch in kleinen Unternehmen." Diese Transparenz erleichtere die Durchsetzung des Anspruchs auf gleiche Bezahlung: „Gehaltsunterschiede müssen ausgeglichen werden, wenn sie nicht durch objektive Kriterien wie Erfahrung, Qualifikation oder dokumentierte Leistungsbewertungen begründet sind."

Doch wie wird aus einem vagen Unbehagen ein belastbarer Verdacht? Lincoln nennt eine einfache Faustregel: vergleichbare Arbeit, unterschiedliches Gehalt, keine nachvollziehbare Begründung. Treffen diese Punkte zusammen, liegt es am Arbeitgeber, die Differenz zu erklären. Hier ist gute Vorbereitung entscheidend. Die Anwältin rät dazu, sich vor dem Gespräch mit dem Vorgesetzten ein Zwischenzeugnis ausstellen zu lassen. Es fixiert die Leistungen und erschwert es, diese nachträglich infrage zu stellen.

» Die neue EU-Richtlinie rückt nicht mehr nur den Abstand zwischen zwei Gehältern in den Blick, sondern vielmehr die Frage: Nach welchen Maßstäben wird Arbeit überhaupt bewertet?

„Oft wird auch darauf verwiesen, dass es ja andere Frauen im Unternehmen gibt, die mehr verdienen, weshalb es also nicht am Geschlecht liegen könne“, weiß Lincoln. „Das entlastet den Arbeitgeber aber nicht. Wenn eine Frau für vergleichbare Arbeit weniger verdient als ein männlicher Kollege, muss dieser Lohnunterschied erklärt werden.“ Ein Argument fällt jedenfalls weg: Dass ein Mann besser verhandelt habe, reicht nicht mehr als Rechtfertigung für ein höheres Gehalt. Genau diese Begründung hat das Bundesarbeitsgericht nach einer Klage der Gesellschaft für Freiheitsrechte verworfen.

Wie solche Unterschiede überhaupt entstehen, zeigt ein Blick in Unternehmen. Dana Gielnik, Bereichsleiterin People, Culture & Places bei Star Finanz, beschreibt eine Dynamik, die selten offen sichtbar ist: „Der Gender Pay Gap entsteht weniger durch bewusste Entscheidungen, sondern oft in scheinbar neutralen Prozessen.“ Ein etwas höheres Einstiegsgehalt, eine andere Bewertung von Erfahrung oder unklare Kriterien bei Beförderungen sind Beispiele dafür. Jede Abweichung für sich wirkt klein, doch über Jahre entstehen daraus dennoch deutliche Unterschiede.

„Lohntransparenz mischt die Karten auf dem Spielfeld neu“, sagt Gielnik. Wer weiß, in welchem Rahmen sich Gehälter bewegen, geht informierter und selbstbewusster in Verhandlungen. Die HR-Expertin rät: „Dieses Wissen um den eigenen Marktwert sollte man nicht nur als Argument nutzen, sondern als strategisches Instrument.“ Das bedeutet, sich nicht allein über externe Benchmarks zu definieren – auch die eigene Rolle, Verantwortung und Wirkung im Unternehmen sollten mit einbezogen werden. Entscheidend sei, klar und nüchtern zu bleiben. „Fakten schaffen Sicherheit“, betont Gielnik. „Auf beiden Seiten.“

Wo ungerechte Bezahlung sichtbar wird, wächst nicht nur der Frust; viele werden die Büropflanze gedanklich schon Richtung Ausgang tragen. Dana Gielnik unterstreicht deshalb, dass faire Bezahlung nur dann glaubwürdig ist, wenn klare Regeln bei Einstellungen, Beförderungen und Rollenwechseln konsequent für alle gelten. Die Politikwissenschaftlerin Prof. Dr. Stefanie Wöhl von der Wirtschaftsuniversität BFI Wien geht noch einen Schritt zurück. Für sie beginnt die Schieflage nicht im Meetingraum, wo über Karrieren gepokert wird. Sondern sehr viel früher: bei den Prägungen, die Berufswege von Anfang an mitformen. Frauen wählten ihren Beruf zwar aus eigener Entscheidung, so Wöhl, zugleich würden Bildungswege und Sozialisation „ganz unterschiedlich und vor allem auch geschlechtsspezifisch“ geprägt. Wer als durchsetzungsstark, kompetent oder führungsgeeignet gilt, wird also nicht erst im Berufsalltag entschieden. Genau darin liegt der blinde Fleck vieler Debatten. Denn Unterschiede lassen sich eben nicht immer sauber begründen. „Da greifen auch viele dieser unerklärbaren Faktoren“, erklärt Wöhl. Gemeint ist all das, was in keiner Gehaltstabelle steht und trotzdem wirkt: Vorurteile oder kulturelle Zuschreibungen. Wenn etwa Geschlecht mit Herkunft, Hautfarbe oder Religion zusammenkommt, verschärft sich Benachteiligung oft noch. Ausgesprochen wird das selten, spürbar ist es trotzdem.

Der Gender Pay Gap wird sich nicht von selbst schließen, dafür sitzen die Ursachen zu tief. Die Entgelttransparenzrichtlinie sorgt jedoch dafür, dass sich Ungleichheit nicht länger so bequem verstecken lässt. „Die Regel könnte zudem eine Debatte neu befeuern, die spätestens seit der Pandemie an Schärfe gewonnen hat: welches Einkommen für welche Berufe eigentlich angemessen ist“, ordnet Wöhl ein.

Damit rückt nicht mehr nur der Abstand zwischen zwei Gehältern in den Blick, sondern vielmehr die Frage: Nach welchen Maßstäben wird Arbeit überhaupt bewertet? Transparenz legt nicht nur Unterschiede offen. Sie rührt an die Hierarchie dahinter – und an die Maßstäbe, nach denen Leistung am Ende in Euro anerkannt wird. ●



FOTO: COLOUR LABORATORY/STOCKSY

No Data, no Deal: Arbeitgeber müssen künftig in der Stellenausschreibung oder vor dem Vorstellungsgespräch das Einstiegsgehalt oder eine Gehaltsspanne angeben – und dürfen nicht nach früheren Gehältern fragen



health

» Menstruationsblut ist schambehaftet.

MARLENE REZK-FÜREDER, Gründerin von Diamens

Seite 112 **Statt in der günstigen Mucki-Bude trainieren heute immer mehr Menschen in exklusiven Boutique-Gyms. Woher kommt der Wandel?**

Seite 118 **Weight Watchers verdiente viel Geld damit, Frauen beim Abnehmen zu helfen. Wie verändern Abnehmspritzen das Geschäftsmodell?**

Seite 120 **Im Durchschnitt dauert es sieben Jahre, bevor Endometriose-Patientinnen eine Diagnose erhalten. Ein Startup will das jetzt ändern.**

Wer heute ins Gym geht, bekommt mehr als Muskeln. Warum **Boutique-Studios** mit Atmosphäre, Spezialisierung und Community boomen – und welche Gründerinnen die neue Fitnesswelt formen

Schwitzen mit Style

TEXT – DANIJELA PILIC & SINAH HOFFMANN



Move your body: Laut dem ABC Fitness Wellness Watch Report trainieren 73 Prozent der Gen Z und 72 Prozent der Millennials in Fitnessstudios

FOTOS: ARTEM PODREZ/STOCKSY, LAURA SUE PHOTOGRAPHY

M

Man kennt ihn, den klassischen Fitnesskeller, und kann ihn bei der Beschreibung wahrscheinlich gleich riechen: Neonlicht, abgewetzte Matten, Geräte, die irgendwann einmal State of the Art waren, und ein Eau de Umkleidekabine, das sich durch alle Trainingsräume zieht. Diese Art von Muckibude hat zweifellos ihre Berechtigung. Doch wer bisher einen Bogen um Fitnessstudios gemacht hat – vielleicht aus ästhetischen Gründen –, findet heute eine ganz neue Generation von Boutique-Gyms, Design-Studios und Community-Konzepten vor, die mit dem muffigen Studio von einst ungefähr so viel gemeinsam haben wie ein Matcha Latte mit einem Filterkaffee.

Der Trend kommt aus den USA und hat längst Deutschland und Österreich erreicht. Das Prinzip: klare Spezialisierung, etwa auf Pilates, HIIT, Functional Training, Boxing oder Recovery in kleineren Studios mit durchdachter Atmosphäre, persönlicher Betreuung und dem Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein. Fitness ist an diesen Orten mehr als körperliches Training. Das Studio wird zum sozialen Treffpunkt, zur Bühne für den eigenen Lebensstil und für manche sogar zu einem Ort der Zugehörigkeit.

Der Erfolg der Boutique-Gyms ist damit Teil eines größeren Wandels. Die deutsche Fitnessbranche erzielte im vergangenen Jahr laut der Unternehmensberatung Deloitte einen Nettoumsatz von 6,3 Milliarden Euro – ein Plus von 7,4 Prozent gegenüber 2024. Mit 12,4 Millionen Mitgliedern trainierten so viele Menschen wie nie zuvor in deutschen Fitnesseinrichtungen. Auch in Österreich wächst die Branche: So erwirtschaftete sie 2024 knapp 655 Millionen Euro netto, die Mitgliederzahl stieg auf 1,3 Millionen. Global betrachtet ist der Boom im Boutique-Segment allerdings besonders rasant: Dieser Markt war vor drei Jahren rund 48 Milliarden US-Dollar schwer und soll bis 2030 auf knapp 86 Milliarden Dollar anwachsen. Das wäre ein Plus von rund 80 Prozent in nur sieben Jahren.

Bemerkenswert ist dabei, dass sich das Boutique-Konzept gleichzeitig demokratisiert und exklusiver wird. Einerseits entstehen immer mehr Studios, die Auswahl wächst, und was einst nur in Metropolen

1 JOSEF P

INNSBRUCK, LECH, MALLORCA, MÜNCHEN UND DÜSSELDORF, **Paulina Richter**

Joseph P vereint High-End Reformer Pilates, Café-Kultur und Lifestyle unter einem Dach und ist damit europaweit Pionier eines hybriden Studio-Modells. Das Besondere an Reformer Pilates ist der Federwiderstand des Geräts: Durch die kontrollierte Ausführung erreicht man die Tiefenmuskulatur besonders effektiv. „Man sieht sehr schnell Ergebnisse – die Muskeln werden definiert und man wird deutlich stärker, behält aber eine ‚lange', ästhetische Muskulatur", sagt Gründerin Paulina Richter. Dank digitaler Bildschirme direkt an den Reformern läuft das Angebot aus Kursen mit Personal Trainern und reinem Bildschirmtraining an sieben Tagen in der Woche. „Die Vision des hybriden Studios war sofort in meinem Kopf, als ich die Reformer zum ersten Mal sah", sagt Paulina Richter. „Dann hat mich ein Kreuzbandriss zur Pause gezwungen, und ich habe diese Zeit genutzt, um alles akribisch zu planen."

Innerhalb eines Jahres entstanden Studios in drei Ländern. „Unser ältester Stammkunde ist 86. Jeder ist willkommen", so die junge Unternehmerin. „Und mit 28 Euro pro Kurs bleiben wir bewusst unter der 30-Euro-Grenze."





2



HOLD SPACE

MÜNCHEN, **Katharina Mayer**



Hold Space ist das Gym für Recovery. Statt Cardio, Bauch-Beine-Po und Gewichten gibt es Sauna, Eisbaden, Mobility, Stretching und Breathwork. Die Idee: „Recovery ist kein Luxus und kein Spa-Tag. Es ist Training – die zweite Hälfte davon. Recovery ist einer der am meisten unterschätzten Performance-Hebel überhaupt. Wer dauerhaft nur Gas gibt, merkt nach ein paar Monaten die Konsequenzen: Ermüdungsbrüche, Trainingsplateaus, sinkende Leistung. Der Körper braucht eine Balance aus Push und Regeneration, um wirklich langfristig zu performen“, sagt Katharina Mayer, die gerade das erste Studio mitten in München eröffnet hat. Zehn bis 15 weitere sollen in den nächsten Jahren folgen. Die Idee entstand aus einer sehr persönlichen Erfahrung: „Bei meiner ersten Gründung bin ich regelmäßig über meine Energiegrenzen gegangen und wollte daraufhin Recovery in den Alltag integrieren“, so die Gründerin.

Es gibt übrigens bewusst kein klassisches Mitgliedschaftsmodell, „weil wir Recovery möglichst zugänglich machen wollen“, erklärt Mayer. Man kann entweder über Aggregatoren wie Wellpass und Urban Sports einchecken oder Einzeltickets kaufen, die zwischen 29 und 35 Euro pro Session kosten, also vergleichbar mit einem guten Yoga- oder Pilates-Kurs.

FOTOS: HOLD SPACE, ALANA NAUMANN

zu finden war, erreicht inzwischen auch kleinere Städte. Andererseits zahlen Kund*innen heute für eine einzelne Stunde oft mehr als früher für einen ganzen Monat im Fitnessstudio. 30 Euro pro Kurs sind keine Seltenheit. Die Frage lautet daher nicht nur, wer sich das leisten kann, sondern auch, warum Menschen bereit sind, diesen Preis zu zahlen.

Die Antwort findet sich häufig weniger im Sport selbst als im Gesamtpaket: Hochwertiges Equipment, ein chices Ambiente, die neuesten Trainingsformate und eine Community, die zum eigenen Selbstbild passt, schaffen ein Erlebnis, das weit über die eigentliche Trainingseinheit hinausgeht. Hinzu kommt ein psychologischer Faktor: Während viele Menschen im klassischen Fitnessstudio Monat für Monat ihren Beitrag zahlen, ohne regelmäßig zu trainieren, bezahlen sie im Boutique-Modell meist nur dann, wenn sie tatsächlich eine Stunde besuchen. Die feste Kursbuchung, oft verbunden mit strengen Stornierungsregeln, schafft Verbindlichkeit und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass man auch wirklich erscheint.

Dahinter steckt auch ein verändertes Konsumverhalten. Gerade jüngere Generationen stehen langfristigen Mitgliedschaften zunehmend skeptisch gegenüber. Statt sich über Jahre an einen Vertrag zu binden, zahlen sie lieber einen höheren Preis für ein flexibles, sofort verfügbares und klar definiertes Erlebnis. Das Boutique-Studio verkauft deshalb nicht nur Fitness, sondern auch Effizienz, Flexibilität und das Gefühl, für sein Geld tatsächlich eine Leistung in Anspruch zu nehmen. Wer all das nicht braucht, findet natürlich weiterhin seinen Platz im klassischen Fitnessstudio – nur deutlich günstiger.

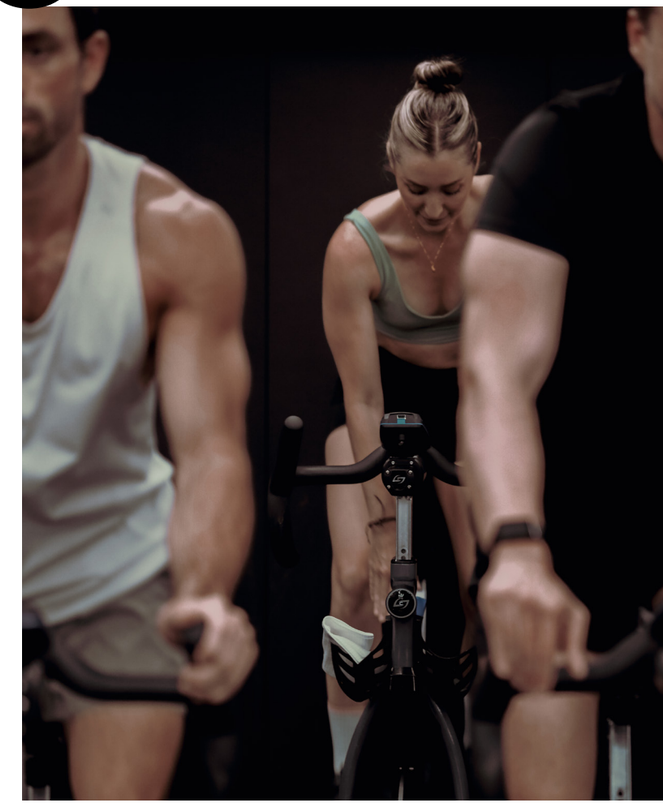
Trotz des Hypes ist das Boutique-Segment immer noch Nische. Und es steht vor einem echten Dilemma: Plattformen wie Urban Sports Club, Egym Wellpass, Hansefit oder Wellhub bringen neue Kund*innen ins Studio und übernehmen einen Teil des Marketings. In Deutschland nutzten 2025 rund 1,5 Millionen Menschen solche Aggregator-Angebote – ein Wachstum von 21 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Gleichzeitig untergraben diese Modelle teilweise das, was Boutique-Studios eigentlich verkaufen: Exklusivität und Gemeinschaft. Wer mit einer Flatrate-Karte von Studio zu Studio surft, baut keine Bindung auf. Das Besondere wird beliebig.

Die Herausforderung der kommenden Jahre wird daher nicht das reine Wachstum sein, sondern die radikale Differenzierung. Denn die Fähigkeit, sich von der Masse abzuheben, ist das wertvollste Kapital der Boutique-Studios. ●

3

BECYCLE & BEYOND

BERLIN + DÜSSELDORF, **Gundula Cöllen-Sorger**



Deutschlands erstes Boutique-Fitness-Konzept, gegründet 2016 in Berlin-Mitte, setzt auf hochwirksame Gruppen-Workouts wie Indoor Cycling, Barre, Strength und Breathwork. Die Besonderheiten: „Echte Herzlichkeit, kein anonymes Gym, sondern ein Ort, an dem man sich wohlfühlt und gerne wiederkommt, und ein Design, das Berliner Industriecharakter mit Boutique-Hotel-Atmosphäre und Nachhaltigkeit vereint“, sagt die Gründerin Gundula Cöllen-Sorger. Die Idee dazu kam ihr unterwegs: „Ich habe in London, Sydney und New York gelebt und in jeder Stadt durch den Sport neue Freunde gefunden. Im Sommer 2014 besuchte ich in Los Angeles jedes hippe Boutique-Studio. Diese Konzepte – klein, persönlich, hochwertig – haben mich so begeistert, dass ich beschloss, es nach Berlin zu bringen.“ Preispolitik sei ihr wichtig: „BoutiqueFitness hat in Deutschland noch immer den Ruf, teuer und elitär zu sein. Wir wollen, dass der Preis kein Hindernis ist, und arbeiten mit einem flexiblen Credit-System. Wer regelmäßig trainiert, profitiert von Monatspaketen mit deutlich besserem Preis pro Klasse.“



4 BOOTCAMP BABY

MÜNCHEN, **Lea Sophie Lex**

Laufbänder, Hantelbänke, dunkles Licht und schnelle Beats: Im Bootcamp Baby in der Münchner Altstadt dreht sich alles um hochintensive Intervalltrainings. In 50 Minuten wechseln sich Cardio- und Kraftblöcke ab. Die Coaches geben Geschwindigkeitsbereiche vor, das Tempo bestimmt jedoch jeder selbst. Das Konzept funktioniert deshalb sowohl für ambitionierte Läufer und Hyrox-Athleten als auch für Menschen, die gerade erst wieder mit dem Sport anfangen. „Du stehst mit 21 Leuten auf dem Laufband und alle geben Vollgas. Das zieht dich mit“, verspricht Gründerin Lea Sophie Lex. Ergänzt wird das Angebot durch Lagree, eine aus den USA stammende Weiterentwicklung des Reformer-Pilates. Trainiert wird auf sogenannten Megaformern, wobei langsame und kontrollierte Bewegungen die Muskulatur über längere Zeit unter Spannung halten. „Ich war noch nie so fit wie mit der Kombination aus beiden Trainings“, sagt Lex. „Es ist die perfekte Mischung aus High Intensity und Low Impact.“

Das Studio versteht sich nicht nur als Ort zum Trainieren. Viele bleiben nach dem Workout noch auf einen Kaffee, Matcha oder Proteinshake. Und genau das ist auch das Ziel von Lea Sophie Lex: Sie wollte einen Raum schaffen, in dem man nicht nur schwitzt, sondern sich auch verabredet, lacht und gerne länger bleibt. Mehr als 100 Kurse pro Woche bietet Bootcamp Baby inzwischen an, im Herbst soll ein zweiter und größerer Standort in einer weiteren Stadt eröffnen.





FOTOS: BOOTCAMP BABY, MAGDALENA POSSERT

MENTALE FITNESS: STARK IM KOPF, GESUND IM JOB

Zwischen Meetings, Mails und Multitasking bleibt oft wenig Raum zum Durchatmen. Genau hier setzt mentale Fitness an. Beatrice Pitsch, stellvertretende Personalleiterin bei der Hypo Vorarlberg, erklärt, was das konkret bedeutet und welche Verantwortung Unternehmen tragen



Beatrice Pitsch

» Unser Anspruch als engagierter Arbeitgeber ist ein Arbeitsumfeld, in dem Sicherheit, Offenheit, gegenseitige Unterstützung und faire Bedingungen über alle Lebensphasen hinweg selbstverständlich sind.

Mentale Fitness ist das Thema der Stunde. Woran liegt das?

Weil wir deutlich spüren, wie sehr sich die Anforderungen verändert haben. Digitalisierung, hohe Dynamik und permanente Erreichbarkeit verlangen uns viel ab. Mentale Fitness bedeutet für mich, mit diesen Herausforderungen gesund umzugehen – also leistungsfähig zu bleiben und gleichzeitig auf sich selbst zu achten. Es geht darum, sich selbst wahrzunehmen, resilient zu handeln und rechtzeitig gegenzusteuern, wenn der Druck steigt.

Ist mentale Fitness nicht in erster Linie Privatsache – oder welchen Platz hat das Thema im Unternehmen?

Nein, ganz und gar nicht. Unternehmenskultur, Führung und Strukturen beeinflussen stark, wie belastend oder stärkend wir unseren Alltag erleben. Deshalb setzen wir in der Hypo Vorarlberg mit unserem Gesundheitsausschuss unter dem Motto #gesundmiteinanderarbeiten bewusst auf konkrete Unterstützungsangebote. Unseren Mitarbeiter:innen stehen ein Arbeitspsychologe und eine Betriebsärztin als vertrauliche Ansprechpersonen zur Verfügung. Ergänzend bieten wir Vorträge und Impulse rund um mentale und körperliche Fitness, Stressmanagement sowie Self- und Staff-Care an. Unser Engagement als Arbeitgeber basiert aber natürlich auch auf fairen Rahmenbedingungen: Flexible Arbeitszeitmodelle, Verständnis für unterschiedliche Lebensphasen und echte Chancengleichheit entlasten spürbar.

Spielen Führungskräfte in dem Ganzen eine Schlüsselrolle?

Absolut. Sie prägen das Klima im Team. Wer wertschätzend führt, transparent kommuniziert und Vertrauen schenkt, schafft psychologische Sicherheit. Wir unterstützen unsere Führungskräfte dabei, Warnsignale früh zu erkennen und die Widerstandsfähigkeit zu stärken. Es geht darum, Menschen in ihren jeweiligen Lebensphasen ganzheitlich wahrzunehmen – mit ihren Ressourcen, Grenzen und Bedürfnissen.

Und ihr persönlicher Zugang?

Mentale Stärke bedeutet für mich, gut mit mir selbst in Verbindung zu bleiben. Kleine Routinen, bewusste Pausen, die Konzentration auf Dinge, für die ich dankbar bin, und auch Mut, Unperfektes zuzulassen, machen einen großen Unterschied. Und manchmal ist es wichtig, professionelle Unterstützung anzunehmen. Genau dafür möchten wir in der Hypo Vorarlberg bewusst Strukturen schaffen. Wenn Unternehmen und Mitarbeiter:innen diesen Weg gemeinsam gehen, entsteht eine Arbeitskultur, in der Leistung und Wohlbefinden kein Gegensatz sind, sondern sich gegenseitig beflügeln. •

FOTO: NUSSBAUMER PHOTOGRAPHY

DIE LAGE AN DER WAAGE

INTERVIEW – JULIA DETTMER

Dr. Kim Boyd ist Chief Medical Officer bei Weight Watchers – einem Unternehmen, das mit Abnehmen Geld verdient. Wie komplex **GEWICHT UND FRAUENGESUNDHEIT** sind – und welche Rolle GLP-1-Medikamente dabei spielen *(können)*, erklärt sie hier



FOTOS: MONIKA KOZUB/UNSPLASH, BEIGESTELLT

» Das Ziel ist nicht Gewichtsverlust, sondern langfristige Gewichtsgesundheit.

Kalorien beziehungsweise Points zählen – auf dieses Modell der Selbstoptimierung hat Ihr Unternehmen jahrzehntelang gesetzt. Woher nun der Wandel?
Das Points-System basiert auf einer fundierten, wissenschaftlichen Evidenz, an deren neuesten Erkenntnissen wir uns schon immer orientiert haben. Dabei spielt nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität der Nahrung eine entscheidende Rolle: Hundert Kalorien aus hochverarbeiteten Lebensmitteln wirken im Körper ganz anders als solche aus Proteinen und Ballaststoffen. Dieses Verständnis steht heute im Zentrum dessen, wie wir unsere Mitglieder unterstützen. Ein weiterer, grundlegender Wandel betrifft medikamentöse Ansätze mit GLP-1-Medikamenten. Die Verbindung von medizinischer Innovation und aktueller Ernährungs- und Verhaltenswissenschaft – das ist es, womit wir Menschen die stärkstmögliche Basis für ihre Gesundheit geben.

Auf den ersten Blick stehen eine ganzheitliche Behandlung und Medikamente im Gegensatz – wie passt's dennoch zusammen?
Ganz natürlich: Auch wenn diese Medikamente sehr wirksam sind und vielfältige, positive Effekte auf den Körper haben können, spielen Ernährung, der Erhalt von Muskelmasse, Bewegung, Schlaf und Verhaltensänderungen eine entscheidende Rolle. Bei Weight Watchers bringen wir beides zusammen: Mitglieder, die GLP-1-Medikamente nutzen, erhalten strukturierte Verhaltensbegleitung, Ernährungswissen und Tools, die ihnen helfen, nachhaltige Routinen aufzubauen. Denn das Ziel ist nicht nur Gewichtsverlust, sondern langfristige Gewichtsgesundheit.

Wie finden insbesondere Frauen heute zu einem gesunden Körperbild – körperlich und mental?
Viel zu lange wurde Frauen vermittelt, dass Probleme mit Gewicht und Körperbild ein persönliches Versagen seien, gar ein Mangel an Disziplin und Willenskraft. Mittlerweile wissen wir, dass das einfach nicht stimmt.

Und was wurde Ihrer Meinung nach da lange missachtet?
Die eigene, hormonelle Dynamik, andere Stoffwechselverläufe und spezifische Lebensphasen wie Perimenopause und Menopause haben große gesundheitliche Auswirkungen auf Frauen – und wurden fast ganz von der Schulmedizin und Industrie übersehen. Wenn Frauen in diesen Lebensphasen nicht ausreichend unterstützt werden, wirkt sich das auch auf Karriereverläufe, Produktivität und Gesundheitssysteme aus. Für Unternehmen bedeutet das: Wer hier unterstützt, sichert langfristig Expertise und reduziert Fluktuation. Wir entwickeln Programme, die sich an der weiblichen Biologie orientieren und nicht an allgemeinen Empfehlungen.

Hat die Body-Positivity-Bewegung nicht auch zu einem ganzheitlicheren Körperbild und Bewusstseinswandel beigetragen?
Sie hat normative Schönheitsideale hinterfragt und einen enormen Perspektivwechsel angestoßen. Sie hat eine Branche korrigiert, die lange stark von Scham geprägt war. Heute sehen wir eine Weiterentwicklung, häufig als Body Neutrality beschrieben: weg von der Bewertung des Körpers – ob positiv oder negativ – hin zu einem funktionalen Verständnis, das auch Gesundheit einbezieht. Dieser Wandel ermöglicht eine differenzierte und realistischere Sicht auf den Körper.

Wo verläuft die Grenze zwischen Empowerment und Selbstoptimierung?
Empowerment bedeutet, Entscheidungen auf Basis verlässlicher, wissenschaftlicher Informationen im Alltag treffen zu können. Problematisch wird es, wenn Optimierung zum Selbstzweck wird. ●



DR. KIM BOYD hat in Standford studiert und leitet bei Weight Watchers u.a. auch das Menopause-Programm



Im Blut liegt die Antwort

Am Internationalen Tag der Frauengesundheit 2025 kündigte die deutsche Bundesregierung an, die Mittel für die Endometriose-Forschung auf 8,5 Millionen Euro pro Jahr aufzustocken. Bundesministerin Dorothee Bär schrieb dazu: „Wir müssen der Forschung einen neuen Schub geben und diese tückische, leise Krankheit endlich besser verstehen und bekämpfen."

Viele Frauen leben jahrelang mit massiven Schmerzen, bevor **ENDOMETRIOSE** diagnostiziert wird. Ein österreichisches Startup will das ändern – und nutzt Menstruationsblut als neue Datenquelle

TEXT –MICHAELA HESSENBERGER

» JE SPÄTER ENDOMETRIOSE DIAGNOSTIZIERT WIRD, DESTO LÄNGER KANN SIE VORANSCHREITEN UND WEITERE ORGANE BEFALLEN.

Clara Ganhör, Diamens



CLARA GANHÖR & MARLENE REZK-FÜREDER
Gründerinnen von Diamens

FOTO: DIAMENS, COSMA ANDREI/STOCKSY

„Schmerzen während der Menstruation sind doch ganz normal!" Diesen Spruch können Clara Ganhör und Marlene Rezk-Füreder nicht mehr hören. Die „Diamens"-Gründerinnen, die aus der medizinischen Grundlagenforschung kommen, wissen, dass manche Endometriose-Patientinnen Monat für Monat so starke Krämpfe haben, dass sie ohnmächtig werden. Weltweit sind etwa zehn Prozent der Frauen im gebärfähigen Alter betroffen.

Endometriose ist eine Erkrankung, bei der sich Gewebe, das der Gebärmutterschleimhaut ähnelt, außerhalb der Gebärmutterhöhle ansiedelt. Sogenannte Endometriose-Herde finden sich oft an Eierstöcken, Eileitern und anderen Stellen im Körper, zum Beispiel im Darm und im Bauchfell. Neben starken Schmerzen, etwa während der Periode oder beim Geschlechtsverkehr, können diese Herde die Fruchtbarkeit einschränken. Endometriose ist in ihrer Ursache nicht vollständig erforscht. Heilung gibt es nicht, Linderung sehr wohl. Auch deshalb ist eine frühe Diagnose essenziell. Bisher haben Frauen einen Leidensweg von

» MENSTRUATIONSBLUT IST SCHAMBEHAFTET. ES PER POST WEGZUSCHICKEN, WÄRE NOCH VOR 20 JAHREN EIN RIESIGES TABUTHEMA GEWESEN.

Marlene Rezk-Füreder, Diamens

durchschnittlich sieben Jahren hinter sich, bis sie eine Diagnose erhalten. Clara Ganhör erklärt: „Je später die Erkrankung diagnostiziert wird, desto länger kann sie unkontrolliert voranschreiten, weitere Organe befallen und häufiger zu Unfruchtbarkeit führen." Ein langer „Diagnostic Delay" koste dem europäischen Gesundheitssystem zudem etwa 15,5 Milliarden Euro. Pro Jahr.

Was Menstruationsblut verraten kann

Genau hier setzt ihr fem-led Startup Diamens an. Gegründet wurde es 2024 von Marlene Rezk-Füreder, Clara Ganhör, Eva Scharnagl, Angelika Lackner und Peter Oppelt. Das fünfköpfige Team nutzt Menstruationsblut als bislang kaum beachtete Datenquelle. Denn es enthält Stamm- und Immunzellen, die für die Endometriose-Forschung besonders relevant sind. Mit ihrer Entwicklung will Diamens eine Diagnose innerhalb weniger Tage möglich machen.

Die Idee entstand während einer Mittagspause. Die Kommilitoninnen sprachen darüber, wie lang der Leidensweg vieler Endometriose-Betroffener ist. „Dabei haben wir die Idee meines Doktorvaters Peter Oppelt diskutiert, mit Menstruationsblut zu arbeiten, um zu einer Diagnose zu gelangen", sagt Marlene Rezk-Füreder. „In Laboren ist es längst Standard, mit Vorhaut, Nabelschnur oder Stuhl zu arbeiten. Warum also nicht endlich auch mit Menstruationsblut?" Das verrät den Forschenden deutlich mehr als venöses Blut. Bei herkömmlichen Blutproben wird meist nicht berücksichtigt, zu welchem Zeitpunkt im Zyklus sie entnommen werden. Gerade bei zyklusabhängigen Erkrankungen wie Endometriose ist das jedoch entscheidend. Hinzu kommt die Nähe zum Ursprung der Erkrankung. Menstruationsblut enthält genau die Gewebeart, die sich bei Endometriose außerhalb der Gebärmutter ansiedelt.

Mehr als ein gynäkologisches Problem

Kürzlich konnte Diamens eine Finanzierung in sechsstelliger Höhe einsammeln. Ein wichtiges Signal, denn Krankheiten, die vor allem Frauen betreffen, sind bis heute oft untererforscht und -finanziert. Aktuell setzt Diamens die Testserie mit Probandinnen fort. Noch steckt das Start-up mitten in der Zertifizierungsphase, der Marktstart ist für 2027 geplant. Künftig soll ein einfaches Testkit die Diagnose erleichtern. Betroffene erhalten es bei ihrer Gynäkologin oder ihrem Gynäkologen. Wer die Probe lieber selbst entnimmt, soll den verschlüsselten Bericht digital abrufen können. Bei der Entwicklung des Testkits achtet das Team auch auf kulturelle und religiöse Vorgaben sowie auf die Bedürfnisse Minderjähriger. Entscheidend sei, dass die Probenahme für Jungfrauen aller Kulturkreise geeignet ist.

Warum Menstruationsblut erst jetzt stärker in den wissenschaftlichen Fokus rückt und Diamens zu den ersten Startups in diesem Bereich gehört, erklärt Marlene Rezk-Füreder so: „Menstruationsblut ist schambehaftet. Es selbst zu entnehmen und per Post wegzuschicken, wäre noch vor 20 Jahren ein riesiges Tabuthema gewesen." Dass Endometriose nicht mehr nur als gynäkologisches Leiden, sondern als komplexe systemische Krankheit verstanden werde, die den ganzen Körper betreffen kann, helfe zusätzlich. Die Forschung setze sich endlich stärker mit dem Thema auseinander und stelle mehr Forschungsgelder bereit. ●



Eine US-Studie mit Daten von mehr als 43.000 Endometriose-Patientinnen zeigt, wie komplex die Erkrankung ist. Forschende der University of California fanden mehr als 600 statistische Zusammenhänge mit anderen Diagnosen, darunter Migräne, Asthma, Reflux, Vitamin-D-Mangel und bestimmte Tumorerkrankungen

FOTO: WILHELM GUNKEL/UNSPLASH



salon

» Alleine reisen heißt für mich alles - nur nicht einsam sein.

ALA ZANDER, Autorin und Agentur-Chefin

Seite 126 **Während die Modewelt immer schneller produziert, setzt das Label Elfenkleid bei seinen Kollektionen auf Handwerkskunst und persönliche Beratung.**

Seite 130 **Eine hübsche Laptop-Bag ist im Job essenziell und gleichzeitig schwer zu finden? Nicht, wenn Sie diese vier tollen Labels kennen!**

Seite 138 **Sich nicht kümmern, nichts organisieren und es niemandem recht machen müssen – die besten Hotels für entspannte Solo-Trips.**



1

Seit mehr als 20 Jahren ein Team: Sandra Thaler (l.) und Annette Prechtl (r.) haben Elfenkleid 2003 in Wien gegründet

Yes to **the Dress**

Während die Modewelt immer schneller und digitaler wird, setzt das Wiener Label **Elfenkleid** bei seinen (Braut-)Kollektionen auf Entschleunigung, Handwerkskunst und persönliche Beratung

INTERVIEW – LISA GRASSMUGG

Fließende Seide in Elfenbein, Creme und Blush, dazu handgearbeitete Spitze aus Frankreich und England: Im Atelier des Labels Elfenkleid in der Wiener Margaretenstraße hängen Brautkleider, die ohne große Inszenierung auskommen und gerade dadurch auffallen. Nichts ist hier pompös oder überladen, die Stoffe fallen weich, die Schnitte sind klar.

Diese Haltung zeigt sich nicht nur in den Entwürfen, sondern auch in der Begegnung mit den Kundinnen. Denn bei Elfenkleid beginnt die Suche nach dem passenden Modell nicht auf dem Kleiderständer, sondern im Gespräch. „Wer steht da vor uns? Wie kleidet sie sich sonst? Was passt wirklich zu ihr?“, fragen die Designerinnen Sandra Thaler und Annette Prechtl bei der ersten Anprobe, für die sie sich bis zu zwei Stunden Zeit nehmen. Viele Bräute kommen mit Bildern von Pinterest und Instagram ins Atelier, oft auch mit sehr konkreten Vorstellungen. Doch was auf dem Bildschirm überzeugt, muss nicht zwangsläufig zur eigenen Persönlichkeit oder Figur passen. Im Mittelpunkt steht deshalb nie der perfekte Look, sondern das Gefühl, am Hochzeitstag ganz bei sich zu sein.



Das Hochzeitskleid Primrose aus der Bridal Collection 2025 präsentiert sich mit Seiden-Mikado, Karree-Ausschnitt, einem weit schwingenden Rock und Schleppe

FOTOS: ELFENKLEID, MARIA NOI





Links: Neben Braut- und Abendkleidern bringt Elfenkleid zweimal im Jahr eine Ready-to-wear-Kollektion heraus.
Rechts: Bei der Minerva-Verleihung im März dieses Jahres trug das sheconomy-Team (v. r. n. l. Cecilia Sorger, Eszter Brhlik, Sinah Hoffmann und Gloria Stebernjak) Designs des Wiener Labels

Was im Gespräch beginnt, setzt sich wenige Schritte weiter in der hauseigenen Werkstatt fort. Hier wird genäht, gesteckt und gemessen. Braut- und Abendkleider gibt es in drei Preiskategorien: individuell angepasst auf Basis bestehender Modelle, als maßgefertigtes Stück oder als vollständig nach eigenen Vorstellungen entworfenes Kleid. Das Label beschäftigt aktuell zehn Mitarbeiter*innen. Produziert wird in Wien und München, in kleinen Stückzahlen und mit natürlichen Materialien wie reiner Seide. Dass nachhaltige Fertigung zu fairen Löhnen ihren Preis hat, kommunizieren die Gründerinnen bewusst transparent. „Für andere Handwerksbetriebe zahlt man selbstverständlich einen Stundenlohn. Bei Kleidung wird das oft weniger verstanden“, sagt Thaler. Von der Stoffauswahl bis zum Fotoshooting entstehe ein enormer Aufwand. Wirtschaftlich funktioniere das nur, weil sie viele Aufgaben selbst übernähmen.

Kennengelernt haben sich Thaler und Prechtl am Wiener Kolleg für Mode. Mit Anfang 20 entwerfen sie ihre erste Kollektion ohne Businessplan, dafür mit jugendlicher Unbeschwertheit. „Wir haben einfach gemacht“, erinnert sich Thaler. Gleich ihre erste Kollektion gewinnt einen renommierten Fashion Design Award; das Preisgeld finanziert die ersten Stoffe. 2003 eröffnen sie ihr Atelier in Wien, damals noch ohne Brautkleider und mit zwei Ready-to-wear-Kollektionen pro Jahr. Der internationale Modemarkt erweist sich allerdings schnell als schwieriges Terrain. Also konzentrieren sie sich auf den Verkauf im eigenen Geschäft. Das Thema Brautmode bringen schließlich die Kundinnen ins Atelier. 2009 präsentiert Elfenkleid seine erste Brautkollektion in einer Wiener Kirche. Was als Versuch beginnt, wird zum Kern des Unternehmens. 2013 folgt ein Standort in München, 2024 ein Concept Store in der Wiener Schleifmühlgasse, wo neben der eigenen Ready-to-wear-Kollektion auch andere nachhaltige Labels verkauft werden.

Die Brautmode hat sich in den vergangenen Jahren verändert. Lange dominierten Spitze, Vintage und Boho, heute werden die Linien klarer, die Stoffe fester, die Silhouetten reduzierter. Spitze verschwindet nicht, wird aber gezielter eingesetzt. „Viele Bräute wollen heute etwas Schlichteres, Moderneres“, sagt Prechtl. Die Herausforderung bestehe darin, jene Leichtigkeit zu bewahren, für die Elfenkleid bekannt ist.

Was die Zusammenarbeit der beiden seit mehr als 25 Jahren so erfolgreich macht? Klare Rollen, viel Vertrauen, wenig Ego. Prechtl verantwortet Werkstatt und Produktion, Thaler Marketing und Finanzen, das Design entsteht gemeinsam. „Man muss sich irgendwo in der Mitte treffen“, sagt Prechtl. Gerade in einem produzierenden Unternehmen brauche es laufend Abstimmung und die Bereitschaft, Entscheidungen gemeinsam zu treffen.

Große Wachstumspläne haben die beiden nicht. „Vielleicht ist das Kleine gar nicht so klein“, sagt Thaler. Wichtiger sei ihnen, das zu erhalten, was sie aufgebaut haben: die Werkstätten, die Mitarbeiter*innen, die direkte Arbeit mit den Kundinnen. In einer Zeit, in der Mode immer häufiger online gekauft und von Algorithmen bestimmt wird, gewinnen das persönliche Gespräch, die Anprobe und der Weg von der ersten Idee bis zur maßgeschneiderten Robe wieder an Bedeutung – davon sind Sandra Thaler und Annette Prechtl überzeugt. ●

FOTOS: MARIA NOI, MASCHL.MEDIA E.U.

GESUNDHEIT FÜR ALLE: MIT DER LONGEVITY- UND PRÄVENTIONS-PLATTFORM MY DIGITAL HEALTHCLUB

Sandra Thier war jahrelang als Journalistin und Moderatorin tätig, bevor sie letztes Jahr den Digital Healthclub gründete. Ihre Vision: Ganzheitliche Gesundheit für Menschen jedes Alters



Die Co-Founder **Franziska Ortner** (CTO) und **Ben Rauscher** (Head of Sports) mit My Digital Healthclub-Gründerin **Sandra Thier**

My Digital Healthclub ist eine moderne Lösung im Bereich der betrieblichen Gesundheitsvorsorge. Was ist die Idee dahinter?

Der „My Digital Healthclub“ ist eine Longevity- und Präventionsplattform und App, die mentale und körperliche Gesundheit verbindet – on demand, auf allen Geräten und vollständig werbefrei. Unser Ziel ist es, Gesundheitsbewusstsein zu stärken und echte Wellbeing-Momente zu schaffen. Wir glauben, dass Gesundheit jedem Menschen in jedem Alter zusteht. Mit 14 vereinten Themenbereichen bieten wir ganzheitliche Gesundheit.

Wie kann man My Digital Healthclub nutzen? Und muss man sich als Arbeitnehmer:in Sorgen machen, dass Vorgesetzte dadurch Zugriff auf sensible Gesundheitsdaten erhalten?

Als europäische Lösung stellen wir den Schutz unserer User:innen an erste Stelle. Wir sehen nicht, wer welche Inhalte im Einzelnen nutzt, und wir sammeln oder verkaufen keinerlei Daten. Auch die Registrierung ist bewusst einfach gehalten. Auf persönliche Angaben wie Gewicht oder Alter verzichten wir vollständig.

Sie kommen ursprünglich aus dem Journalismus, waren Nachrichtensprecherin beim ORF und haben zahlreiche TV-Formate moderiert – wie kommt es, dass Ihr Karriereweg Sie in den Health-Bereich und zum Unternehmertum geführt hat?

Auf dem Höhepunkt meiner TV- und Journalismus-Karriere habe ich gekündigt, ohne einen Plan B zu haben. 2015 habe ich mit meinen Partnern die erste Influencer- und Bewegtbildagentur in Österreich namens diego5 gegründet, die unglaublich erfolgreich war. Etwas Neues zu schaffen, gerade in herausfordernden Zeiten, empfinde ich persönlich als sehr erfüllend. Der „My Digital Healthclub“ ist ein Startup, das innovativ ist, den Zeitgeist trifft und etwas wirklich Sinnvolles für alle Menschen schafft. Die Schlagzeilen im Gesundheitsbereich reißen nicht ab. Europa überaltert und wir alle wollen lange leben – vor allem aber gesund. Es ist erfüllend, etwas anbieten zu können, das Menschen dabei hilft, gesünder zu leben, ihr Mindset zu verändern oder einfach einmal Meditation oder Breathwork auszuprobieren. Darüber hinaus entstehen dadurch auch Arbeitsplätze.

Was würden Sie anderen Frauen mitgeben, die mit dem Gedanken spielen, sich selbstständig zu machen, aber noch zögern?

Unternehmertum ist nicht einfach. Viele Menschen haben Ideen, doch nicht alle lassen sich verwirklichen. Einige Faktoren müssen zusammenpassen, damit ein neues Unternehmen entsteht und erfolgreich wird. Das ist uns damals mit diego5 gelungen, weil wir First Mover waren und unsere Kund:innen an uns geglaubt haben. Beim „My Digital Healthclub“ ist es ähnlich: Das Thema ist relevant, die Plattform ein Vorreiter und die ersten Kund:innen sind bereits überzeugt. •
www.mydhc.com

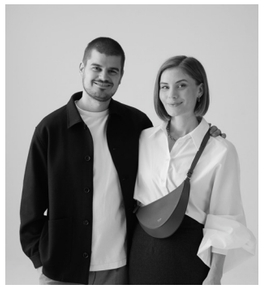
FOTO: STEFAN JOHAM

TASCHEN**WIRTSCHAFT**

Laptop-Bags waren bislang so elegant wie Übergangsjacken. Bis diese **VIER LABELS** kamen, um Business-Alltag und Dienstreisen aufzuhübschen

TEXT – LARA GONSCHOROWSKI





ALEMI

Diese Unternehmensgeschichte ist auch ein inspirierendes Beispiel dafür, aus Krisen gestärkt hervorzugehen: Die ehemalige Beraterin Christina Stahl (o.r, neben Ehemann und Co-Founder Charly) gründete 2020 in Zürich ihr Taschen-Label Ameli - und musste aufgrund einer drohenden Markenrechtsverletzung vor zwei Jahren den Namen ändern. Logo, Verpackungen, Preisschilder bis hin zur IT: alles neu. Geblieben ist Christina Stahls Anspruch, dass praktisch auch chic aussehen kann, die Produktion in einem Familienbetrieb in Italien und das moderate Pricing. Mittlerweile umfasst das Alemi-Sortiment übrigens auch kleine Modelle wie Clutches und Pochettes. Etwa für das schöne Leben neben dem Job.

Bestseller „Ida“ v.u.: aus schwarzem und Cognac-farbenem, genarbtem Leder sowie aus braunem Wildleder, je ca. 485 €. Super Service: der Laptopgrößen-Guide zu jedem Modell auf **alemi-zurich.com**





KAAI

Antwerpen gilt seit jeher als Wiege für avantgardistische Ideen. Ebendort riefen Ine Verhaert (o.l.) und Helga Meersmans (o.r.) vor neun Jahren Kaai ins Leben – weil sie während ihrer Corporate-Karrieren nichts fanden was Arbeitsunterlagen, Handy, Rechner, Schlüsselbund, Brille, Lippenstift, Taschentücher … formschön „verpackt“. Ihr Markenzeichen deshalb auch: ein durchdachtes Innenleben, das irgendwie auch den Kopf aufräumt.

Das Modell „Midi Loop“, hier aus Cognac-farbenem Wildleder, ist passend für einen 14-Zoll-Laptop und kommt mit zusätzlichem Schultergurt sowie Trolley-Riemen. Ca. 685 €, über **kaai.eu;** Alle Taschen sind mit einem Kratz-, Nässe- und UV-Schutz imprägniert, es gibt außerdem vegane Varianten aus Kaktus-Leder.



MILÈNE

Bevor sich Melina Wiegand selbstständig machte, war sie Produkmanagerin beim Münchner Mode-Label Aigner - und zuständig für die Lederwaren. Die Frau ist also vom Fach und hat sich mit Milène den Traum von der perfekten Business Bag erfüllt: elegant, langlebig, luxuriös, feminin. Im Inneren erinnert der Spruch „Make yourself proud“ daran, auf sich stolz zu sein und in sich selbst zu vertrauen. Schöne Botschaft!



Laptop-Tasche „Inea“ in Schwarz aus feinem Nappa Rindleder, auch in Taupe erhältlich, ca. 695 € über **milene.shop**

FOTOS: ALEMI, CHRISTINA STAHL, KAAI, MILENE





FIVE FORTY

Victoria Botzenhart (o.L.) und Julia Lorenz (o.r.) meinen es ernst, wenn es um Transparenz und Nachhaltigkeit geht: Für ihr junges Label Five Forty verwenden die Gründerinnen aus Klagenfurt unter anderem „Dead Stock"-Leder von Luxusmarken – also Lagerware, die nicht mehr gebraucht wird; Darüber hinaus sind die Produktionskosten online einsehbar, da entfallen beim großen Shopper „Paloma" etwa 41,10 Euro auf Material und 71,85 Euro auf die Arbeitskraft. Die Kärtnerinnen lassen ihre Designs von kleinen, italienischen Handwerksbetrieben in Padua und Florenz herstellen, regelmäßige Besuche sind für die beiden selbstverständlich. Und so tragen die Kundinnen eben immer auch diese „eleganza" und „sprezzatura" mit sich.

sheconomy-Favorit: Modell „Atelier" aus schwarzem Kalbsleder mit magnetischem Klappverschluss und Futter aus recycelter Baumwolle; Auch in braunem Wildleder erhältlich, je ca. 550 €, über **fivefortythelabel.com**

FOTOS: MATTEO GUZZO, FIVE FORTY

„INNOVATION BRAUCHT TRADITION"

Gerlinde Macho, Gründerin von MP2 IT-Solutions, verbindet ihre Leidenschaft für Innovation mit gelerntem Handwerk – und absolvierte kürzlich die Meisterprüfung als Taschnerin und Ledergalanteristin. Im Interview erzählt sie, wie das Handwerk ihre Führungs- und Innovationsarbeit bereichert



Gerline Macho

FOTO: MP2 IT-SOLUTIONS

Gerlinde Macho ist IT-Unternehmerin. Im Jahr 1999 gründete sie mit Manfred Pascher MP2 IT-Solutions mit Fokus auf digitale Transformation, IT-Betreuung sowie Software- und App-Entwicklung. Im Competence Center Digital Healthcare bündelt MP2 Digitalisierungsexpertise für das Gesundheitswesen. Machos Zugang ist geprägt von digitalisierungsphilosophischem Denken, einem Schwerpunkt auf Unternehmenskultur sowie der aktiven Förderung von Kreativität und Innovationskraft. Zusätzlich bringt sie Perspektiven aus Design, Handwerk und Präzisionsarbeit in ihre Arbeit ein.

Sie sind seit 27 Jahren IT-Unternehmerin und haben jetzt die Meisterprüfung für Ledergalanterie absolviert. Wie passt das zusammen?

Für mich ist das kein Widerspruch, sondern eine Ergänzung. Beide Bereiche erfordern Präzision, Übung und laufende Verbesserung. Als IT-Unternehmerin beschäftige ich mich mit Leadership und komplexen Systemen. Das Handwerk bringt dazu einen sehr greifbaren, entschleunigten Zugang: Man arbeitet mit den Händen, denkt in Details und entwickelt Lösungen Schritt für Schritt. Diese Haltung versuche ich in mein Tun bei MP2 zu übertragen. Gerade in der Unternehmensführung hilft mir dieser Perspektivwechsel enorm. Zudem sehe ich die Zukunftskompetenzen in einer erweiterten MINT-Perspektive: MINKT – also ergänzt um Kunst und Kreativität. In der Digitalisierung sind kreative Problemlösung und „Out-of-the-box"-Denken entscheidend.

Was kann die IT vom Handwerk lernen – und umgekehrt?

Das Handwerk lehrt Fokus, Sorgfalt und den Wert jedes einzelnen Arbeitsschritts. Qualität entsteht durch Erfahrung und iterative Verbesserung. Digitalisierung wie auch KI bringen Automatisierung, Skalierung und Geschwindigkeit. Beide Welten verbindet die Notwendigkeit, verantwortungsvoll zu handeln. Innovation entsteht dort, wo unterschiedliche Sichtweisen zusammenkommen. Deshalb setzen wir bei MP2 IT-Solutions auf Diversität und interdisziplinäre Zusammenarbeit. In meinem philosophischen Denken über die Auswirkungen von Digitalisierung und KI auf die Gesellschaft bin ich davon überzeugt, dass Innovation Menschlichkeit und Tradition braucht.

Was sind die häufigsten Herausforderungen, mit denen Unternehmen heute bei der digitalen Transformation zu kämpfen haben – und wie löst man sie?

Die Lösung liegt in einem ganzheitlichen Ansatz, und das ist auch die Herausforderung: Es braucht die passende Technologie und Strategie – und die Einbindung der Menschen, denn Digitalisierung ist immer ein People-Thema. Um Resilienz zu steigern und digitale Souveränität zu sichern, sind bereichs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und verantwortungsvolles Handeln nötig. Mein Anspruch bei MP2 ist, Technologie so einzusetzen, dass sie uns Menschen dient und im Einklang mit unseren Werten steht. •



DIE MULTI-MANAGERIN

Mit **CHRISTINA SCHENCK** verantwortet eine Finanzexpertin nun auch die Kommunikation von Mercedes-Benz. Ein Gespräch über (Selbst-)Organisation und offene Führung, mit einer, die einen Job für fünf macht

INTERVIEW – LARA GONSCHOROWSKI

Frau Schenck, seit vergangenem Oktober verantworten Sie bei Mercedes-Benz drei Bereiche: Investor Relations und – eben „neu" – Digital und Communications. Wie passen diese Bereiche zusammen?
Auf den ersten Blick wirkt diese Kombination ungewöhnlich. Tatsächlich hängt aber alles eng zusammen. Investor Relations ist im Kern ebenfalls Kommunikation – allerdings mit dem Kapitalmarkt. Investoren interessieren sich nicht nur für Finanzkennzahlen, sondern auch für Themen wie Produktstrategie, Wettbewerbsfähigkeit, Technologie und Markenstärke. Deshalb war für mich schon immer klar: Die Finanzperspektive braucht die Verbindung zu Produkt, Marke und Kommunikation. Heute können wir die gesamte Wertschöpfungskette gemeinsam denken. Nehmen wir beispielsweise die Weltpremiere der vollelektrischen C-Klasse: Da sprechen wir gleichzeitig Kunden, Händler, Medien, Investoren und Analysten an und entwickeln diese Story von Anfang bis Ende aus einer Hand.

Alleine Investor Relations klingt nach einem Job für 3 – wie haben Sie diesen Bereich organisiert?
Entscheidend war für uns, die Aufgaben dort zu bündeln, wo sie strategisch und kommunikativ eng zusammengehören. Deshalb liegen sowohl die Equity- als auch die Debt-Investor-Relations in meiner Verantwortung, einschließlich sämtlicher Refinanzierungsinstrumente über den Kapitalmarkt und die Banken. Die Kommunikation gegenüber Investoren, Analysten und Banken muss konsistent sein, weil alle auf dieselbe Unternehmensstrategie und finanzielle Stärke schauen, wenn auch aus unterschiedlichen Perspektiven. Andere Themen wurden im Zuge der Neustrukturierung bewusst anders verankert: Zahlungsverkehr, Systeme und Governance-Themen sind zu Corporate Finance übergegangen. Risiko und Pension Asset Management liegen nun direkt beim CFO, weil sie dort auch in den entsprechenden Gremien strukturell verankert sind. Für mich ist das ein stringentes Setup: klare Verantwortlichkeiten und eine bessere Bündelung der Themen, die inhaltlich eng miteinander verbunden sind.

Wie genau bringen Sie Digitales und Marketing zusammen?
Im Marketing beginnt alles mit der Strategie: Wen wollen wir erreichen? Welche Zielgruppen sprechen wir an? Danach folgt die inhaltliche Ebene. Hier entstehen Produkt- und Unternehmensgeschichten – von Produktkommunikation über Technologie bis hin zu Corporate Communications. Im nächsten Schritt geht es um die kreative Umsetzung in Kampagnen, Events und weitere Formate, die Markenerlebnisse schaffen. Anschließend folgt die Aktivierung über die passenden Kanäle und Plattformen. Im Digitalbereich begleiten wir den Kunden entlang der gesamten Customer Journey – von der ersten Wahrnehmung der Marke bis hin zur Testfahrt oder Fahrzeugkonfiguration. Dabei messen wir sehr genau, wie effektiv unsere Maßnahmen sind und welche Aktivitäten tatsächlich zur Kaufentscheidung beitragen.

Kommen wir zur bereits erwähnten Markenstrategie: Statt wie in den vergangenen Jahren auf Lifestyle und Luxus zu setzen, wirkt die Kommunikation wieder technologieorientierter …
Die Strategie haben wir nicht verändert; wir haben uns eher etwas an die Rahmenbedingungen angepasst. Der Fokus auf das Top-End-Segment – unter anderem AMG, Maybach und S-Klasse – bleibt zentral. Diese Fahrzeuge, die etwa 15 Prozent unseres Absatzes ausmachen, leisten einen überdurchschnittlichen Beitrag zu unserer Profitabilität. Was wir allerdings stärker betonen, ist der Kundennutzen hinter der Technologie – nicht „technology for the sake of it". Technologie muss auf konkrete Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden eingehen oder neue Möglichkeiten schaffen – sei es bei Sicherheit, Komfort, Infotainment, Konnektivität oder autonomem Fahren. Wir rücken also auch die emotionale Komponente in den Vordergrund: Die Kunden sollen verstehen, welchen Mehrwert unsere Technologien in ihrem Alltag schaffen. Für das Gefühl von „Welcome home" in einem Mercedes-Benz.

Welche Rolle spielt dabei die eigene Software?
Eine sehr große. Mit MB.OS verfügen wir über unsere eigene softwaredefinierte Fahrzeugarchitektur. Dadurch kontrollieren wir die Schnittstelle zu unseren Kunden inklusive ihrer Daten und können alle Be-



1 In Seoul trafen sich Christina Schenck (l.) und sheconomy-Chefredakteurin Lara Gonschorowski zum Interview – und zwar auf der Rückbank einer besonderen neuen S-Klasse, die noch bis Oktober die Welt umrundet. Mit Ortswechseln kennt sich auch die dreifache Mutter Christina Schenck aus: Sie hat u.a. in Australien, Singapur und den USA gelebt
2 Hier steht die S-Klasse, die nach ihrem gigantischen Trip ins Museum kommt, in der südkoreanischen Millionen-Metropole. Hintergrund der Reise durch sechs Kontinente und an 140 Orte ist übrigens das 140 jährige Firmenjubiläum von Mercedes-Benz

FOTOS: MERCEDES-BENZ





2

1 Reisebegleiterin: Lara Gonschorowski mit der 140-Jahre-S-Klasse **2** An jedem Ort sammelt die S-Klasse einen Souvenir-Sticker. Hier zu sehen: brasilian;ische Städte und das schwäbische Bad Cannstatt, ein Stadtbezirk Stuttgarts

reiche des Autos steuern. Gleichzeitig sind wir in der Lage, lokale und innovative Partnerschaften zu integrieren. In unterschiedlichen Märkten haben Kunden unterschiedliche Anforderungen. In Korea beispielsweise funktionieren Navigationslösungen anders als in Europa. Durch lokale Partner können wir genau die Anwendungen integrieren, die Kunden vor Ort wirklich benötigen. Gleichzeitig bleiben die Fahrzeuge durch Over-the-Air-Updates immer auf dem neuesten Stand. Das macht Software zu einem wesentlichen Bestandteil des Kundenerlebnisses.

Wie bleiben Sie in Ihren vielen Aufgabenbereichen Up-to-date? Anders gesagt: Wie organisieren Sie sich und Ihre Teams?

Zwei Dinge sind entscheidend: Erstens braucht man ein sauberes organisatorisches Setup mit klaren Verantwortlichkeiten. Zweitens braucht man starke Führungskräfte und Expert*innen, denen man hundertprozentig vertrauen kann. Entscheidend ist dabei nicht nur individuelle Kompetenz, sondern die Fähigkeit, als Team zu funktionieren. Die Zusammenarbeit darf nicht ausschließlich über die Führungskraft laufen. Die Bereiche müssen auch untereinander eng vernetzt sein.

Wie genau beeinflusst das Ihren Recruiting-Prozess? Wonach wählen Sie Kandidat*innen aus?

Ich möchte Menschen im Team haben, die eigene Perspektiven einbringen, wir pflegen eine Speak-up-Culture. Jeden Tag treffe ich eine Vielzahl an Entscheidungen. Da ist es enorm wichtig, mögliche Blind Spots frühzeitig zu erkennen. Wenn jemand Bedenken hat, sollte er oder sie diese offen ansprechen können. Am Ende trage ich die Verantwortung – aber ich möchte vorher alle relevanten Informationen kennen.

Klingt nach modernem Führungsstil, der zeitintensiv sein kann. Warum lohnt sich dieser Ansatz dennoch?

Weil bessere Informationen zu besseren Entscheidungen führen. Wenn Menschen ihre Meinung nicht äußern, entgehen uns möglicherweise wichtige Perspektiven. Deshalb ist eine Kultur wichtig, in der Herausforderungen offen angesprochen werden können. Diese Kultur wird bei Mercedes-Benz inzwischen auf allen Ebenen gelebt. Das Unternehmen hat sich in den vergangenen 20 Jahren deutlich verändert. Heute sind Diskussion, Feedback und gegenseitiges Challengen ausdrücklich erwünscht. ●

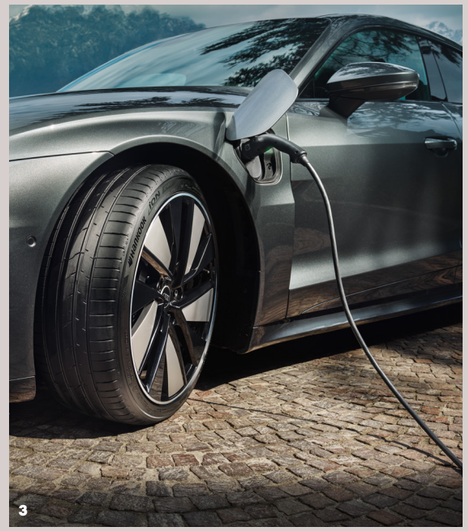
FOTOS: MERCEDES-BENZ

FRAUEN GESTALTEN DIE MOBILITÄT VON MORGEN

Ein Gespräch zwischen Elektromobilitäts-Expertin Marie-Kristin Wricke (Madame Electric) und Sabina Park, die als Subjektiv-Testfahrerin beim Hightech-Reifenhersteller Hankook an der Entwicklung der EV-Reifenlinie beteiligt ist







1+2 Elektromobilität ist heute ein unternehmerischer Gestaltungsraum. Frauen wie Sabina Park und Marie-Kristin Wricke zeigen, dass Innovation, Verantwortung und Leidenschaft keine Widersprüche sind – sondern die Grundlage für die Mobilität von morgen bilden. **3** Hankook iON-Reifen sind speziell für die Anforderungen moderner Elektrofahrzeuge entwickelt.

Marie: Sabina, wie bist du in die Reifenbranche eingestiegen?

Meine Karriere begann im Rennsport. Auf der Suche nach einer Möglichkeit, das professionelle Fahren hauptberuflich auszuüben, kam ich zu Hankook. In der Reifenentwicklung ist Fahrzeugerprobung essenziell und die Rolle der Testfahrerin somit entscheidend für Handling und Fahrgefühl. Als sich der Markt in Richtung Elektrofahrzeuge entwickelte, veränderten sich auch unsere Testprogramme.

Marie: Was genau ist deine Aufgabe?

Ich leite die finalen Fahrzeugtests für Entwicklungsreifen, bewege Fahrzeuge im Grenzbereich, analysiere die Lenkansprache, Stabilität und Fahrverhalten. Wenn Ziele nicht erreicht werden, gebe ich detailliertes Feedback für die Optimierung. Außerdem bin ich an der Entwicklung der EV-spezifischen iON-Reifenlinie beteiligt.

Marie: Was hat dich beruflich besonders geprägt?

Es ist wichtig zu erkennen, wie kollaborativ die Reifenentwicklung ist. Mein Feedback beeinflusst die Arbeit für das gesamte Team. Der Gewinn der CJ Super Race Championship 2022 hat mir außerdem enormes Selbstvertrauen gegeben.

Marie: Welche Herausforderungen siehst du für Frauen?

Als Fahrerin war meine erste Hürde das Cockpit selbst – die Bedienelemente und Sitze waren oft nicht für meine Körpergröße ausgelegt, sodass ich Pedale, Sitzposition und Schalthebel anpassen musste, um optimal fahren zu können.

Marie: Warum ist EV-Reifenentwicklung mehr als ein Job?

Elektrofahrzeuge stellen völlig neue Anforderungen an Reifen. Diese Transformation aktiv mitzugestalten, ist für mich sinnstiftend.

Marie: Dein Blick in die Zukunft?

Elektrifizierung und autonomes Fahren sind unumkehrbar. Freude am Fahren bleibt weiterhin wichtig, und ich glaube, dass es mit einer intelligenteren, sichereren und nachhaltigeren Mobilität vereinbar ist. •

FOTOS: JPWORKS, HANKOOK

SOLO! YOLO!

Wenn Eine eine Reise tut - dann gern auch mal alleine! Ein Plädoyer für Single-Trips und die besten Hotels dazu – von sheconomy-Redakteurinnen auf **GANZ VIEL ME-TIME** getestet

Um ganz bei sich zu sein braucht es häufig einen besonderen Ort. Etwa das Bleib Berg F.X. Mayr Retreat in Kärnten mit seiner fantastischen Outdoor-Pool- und Naturbadeteich-Anlage

1



Das Mühlbach
Bad Füssing, Deutschland



2

Das, in siebter Generation geführte, Mühlbach Thermal Retreat & Wellness Resort südlich von Passau wurde die letzten drei Jahre aufwendig renoviert und ist für mich das geschmackvollste und beste Thermal Resort weltweit. Ich liebe Thermalwasser nicht nur wegen der Wärme, sondern auch weil es kaum eine bessere Muskel-Regeneration nach dem Biken gibt. Auf endlosen Schotterpisten am Inn entlang zu radeln, danach ins Adults only-Rooftop Spa und dann zum Dinner in den Mühlbach Sushi Club - mein perfekter Tag. Alleine.

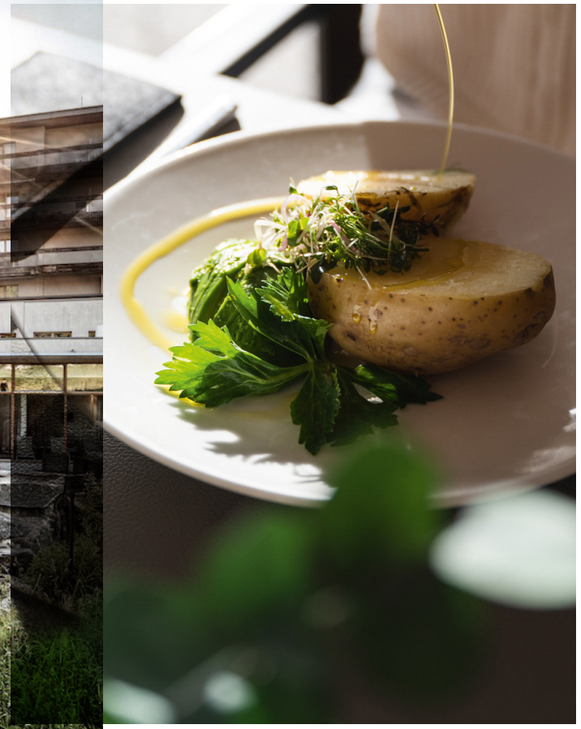
1 Vogelperspektive auf den längsten Thermal-Pool Bayerns **2** Agentur-Chefin Ala Zander erkundet Hotelumgebungen am liebsten mit dem Fahrrad: „Stundenlang alleine auf meinem Gravelbike durch die Natur zu radeln ist für mich der Inbegriff grenzenloser Freiheit und ersetzt als Ausgleich zu meinem 24/7 Joblife definitiv einen Therapeuten."

Bei mir ging's schon früh los mit dem alleine reisen: Meine Eltern schickten mich als kleines Mädchen nämlich gern mal zu den Großeltern nach Köln. Ich bekam eine Plastikmappe mit Ausweisunterlagen um den Hals gehängt und man übergab mich einer freundlichen Flugbegleiterin. Ich fand das schon damals toll. Quasi professionell begannen die Solo-Trips dann mit meinem Berufsleben, das mich (bis heute) um die ganze Welt führt. Und, obwohl ich eigentlich durchgehend, rund 30 Jahre lang in festen Beziehungen war, habe ich viel Übung darin bekommen, irgendwo ganz allein (happy) zu sein. Richtig verstanden habe ich die wirklich vielen, vielen Vorteile des Alleinereisens allerdings erst als Single: diese grenzenlose Freiheit tun und lassen zu können, wonach mir gerade ist. Nach Lust und Laune zu entscheiden. Egal bei was. Egal wann.
Die bisschen kostbare Freizeit, die mir neben meinem Job als Inhaberin einer PR-Agentur bleibt, möchte ich exakt so gestalten wie ich will – meistens mit Sport oder Outdoor, am besten beides zusammen. Auf diese Work-Life-Balance zu verzichten sehe ich Null ein. Grundsätzlich ist es mir schleierhaft, warum ich mich verbiegen sollte – das Leben ist dafür schlichtweg zu kurz.

Ich will mich nicht am Vorabend etwa festlegen müssen, wann ich am nächsten Morgen frühstücken möchte. Ich will nicht bei geilstem Wetter auf eine Radtour verzichten, weil der/die Andere vielleicht lieber shoppen gehen möchte. Ich will auch nicht mit Klimaanlage schlafen, egal wie heiß es im Hotelzimmer ist. Ich möchte mit weit geöffnetem Fenster pennen – egal wo.
Hier kann man jetzt natürlich krassen Egoismus unterstellen, zu dem ich mich auch öffentlich bekenne. Kompromisse eingehen und sich nach einem Begleiter oder einer Begleiterin richten, habe ich schließlich lang genug gemacht. Auf meinen vielen Reisen beobachte ich ständig unter anderem schlimme Beziehungsstreitereien, deren bad vibes ich jedes Mal beinahe körperlich spüren kann. Und jedes Mal bestätigt sich dann wieder, dass ich für mich tatsächlich genau das richtige Lebens- und Reisemodell gewählt habe. Übrigens lerne ich solo unterwegs immer spannende, neue Menschen kennen – einer der Gründe warum ich heute einen weltweiten und einzigartig tollen Freundeskreis habe. Alleine reisen heißt für mich alles - nur nicht einsam sein. Versuchen Sie es doch auch mal! ●

FOTOS: BLEIB BERG, THETRAVELBLOG.AT BY MARION PAYR, DAS MÜHLBACH, BEIGESTELLT





1 Runterkommen im Naturbadeteich mit Blick auf die Berge **2** Der Aufenthalt wird begleitet von einer stufenartigen, darmschonenden Diät, die auf, vorab ärztlich besprochene, Therapieziele abgestimmt wird

Bleib Berg
Bad Bleiberg, Österreich

Sich selbst priorisieren und eine gesunde Auszeit nehmen – darum geht es im Bleib Berg F.X. Mayr Retreat in Kärnten. Wer hier eincheckt, dem wird schnell klar: Prosecco und Nachtisch sind hier nicht angesagt, stattdessen stehen Tee, Basenpulver und ein Shot Leinöl zu jedem Essen auf dem Programm. In der modernen Mayr Medizin dreht sich schließlich alles um ein gesundes Verdauungssystem. Aber, liebe Alleinreisende, keine Angst vor dem Essen, hier sitzt jede*r im gleichen Boot, beziehungsweise stets am selben Platz und ist intensiv mit Kauen beschäftigt – 30 bis 40 Mal pro Bissen sind hier Gesetz. Da diese Askese auch verbindet, grundsätzlich der Anteil an Solo-Gästen hoch ist und ein Gruppen-Wochenplan Möglichkeiten für Bekanntschaften bietet, fühlt sich der Aufenthalt in der Gesundheitsoase nie einsam an.

Irgendwann setzt dann dieses Gefühl der Tiefenentspannug ein, als würde die Zeit stillstehen. Besonders intensiv erlebt man das im Heilklimastollen: 8 °C Innentemperatur und 99 % Luftfeuchtigkeit entlasten Atemwege, lindern Allergien und Stress. Und am liebsten möchte man ewig in dieser Bubble verweilen …

FOTOS: DAS KRANZBACHM PETER KOREN, BLEIB BERG, THETRAVELBLOG.AT BY MARION PAYR

Das Kranzbach,
Krün/Klais, Deutschland

Nahe Garmisch-Partenkirchen befindet sich das ehemalige Schloss der Londoner Geigerin Mary Isabel Portman. Vielleicht ist es der freiheitsliebende Charakter der 1931 verstorbenen Exzentrikerin, der das heutige Hotel zu einem perfekten Ort für Solo-Trips macht; In jedem Fall ist das Fingerspitzengefühl des Kranzbach-Teams gegenüber Alleinreisenden einmalig toll. Etwa bei der Dinner-Platzierung: da können, müssen Sie aber nicht, mit dem*der Single-Tischnachbar*in ins Gespräch kommen. Oder bei der unaufdringlichen (!) Unterstützung Ihrer Aktivitäten-Planung und Spa-Buchungen. Der großzügige, supercosy Bar-Bereich bietet sich außerdem für Bekanntschaften an (vielleicht findet sich ein*e Backgammon-Partner*in?!) oder das eine Buch, dass Sie endlich fertiglesen wollen …



Imposant erhebt sich das Hideaway Kranzbach auf einer großen Waldlichtung. Die Zimmer im Mary Portman-Haus (hier zu sehen) sind übrigens herrlich „British“ verspielt, die im neuen Gartenfügel eher holzig-modern

shevoicebyMarienkron

KOOPERATION

EIN SOMMER NUR FÜR MICH. SO GELINGT ERHOLUNG WIRKLICH.

Der Sommer ist endlich da. Und doch fühlt sich Urlaub manchmal an wie ein weiterer Termin im Kalender: zu viel geplant, zu viel erwartet, zu wenig gespürt. In Marienkron darf diese Zeit anders sein. Leiser. Klarer. Wohltuender. Im Retreat & Health Resort Marienkron im Neusiedlersee Seewinkel finden Sie Raum für echte Erholung – mit bewusster Kulinarik, Spa, Natur, Ruhe und Programmen, die auf nachhaltige Regeneration ausgerichtet sind. Ob Fasten mit Genuss, Detox, Longevity oder eine Auszeit mit Wirkung: Hier verbinden sich Sommer, Gesundheit und Wohlbefinden zu einem Aufenthalt, der nachklingt. Für neue Kraft, innere Balance und das gute Gefühl, wieder bei sich anzukommen. Und das Beste ist: **Mit dem Code „sheconomy“ gibt es bei Buchung einen Beauty-Gutschein im Wert von 50 Euro dazu.**



MARIENKRON RETREAT & HEALTH RESORT

Das Retreat & Health Resort Marienkron liegt in Mönchhof im burgenländischen Seewinkel. 1969 von Zisterzienserinnen gegründet und 2019 nach Komplettumbau neu eröffnet, verbindet das Haus moderne Präventions-, Fasten- und Physikalische Medizin mit Longevity und Ernährungswissenschaft. Ein interdisziplinäres Team aus Ärzt:innen, Diätolog:innen und Therapeut:innen sorgt für individuelle Betreuung auf höchstem Niveau.
marienkron.at

FOTO: SABINE HAUSWIRTH





1 Prachtvoller Rückzugsort: Im Ayurveda Parkschlösschen, das 1993 eröffnete, warten 58 Zimmer, ein Wellnessbereich und 13 ayurvedische Behandlungsräume **2** „Wer bin ich und wenn ja wie viele?“, fragt man sich nach der Udarabhyanga-Massage, die sich ganz dem Bauch widmet

Ayurveda Parkschlösschen

Traben-Trarbach, Deutschland

In die wohl schönste Weinregion Deutschlands zu reisen und sich dann keinen Riesling am Ufer der Mosel zu gönnen, klingt erst einmal abwegig. Im Ayurveda Parkschlösschen gehört aber genau diese Disziplin zum Konzept. Das familiengeführte Haus hat sich auf traditionelle ayurvedische Detox-Kuren und neuerdings auch auf ganzheitliche Gesundheitsprogramme für Frauen spezialisiert.

Statt Kaffee, Steak und Pfirsichtorte gibt es individuell abgestimmte vegetarische Gerichte, Kräutertees und ayurvedische Präparate. Begleitet wird die körperliche Entgiftung von allem, was auch der Seele guttut: Hormonyoga, Massagen, Gespräche mit Ayurveda-Mediziner*innen, Kochkurse und Breathwork im verwunschenen Kurpark direkt vor der Tür.

Die ersten Veränderungen zeigen sich bereits nach wenigen Tagen: Die Augen wirken klarer, der Körper leichter, der Kopf ruhiger. Und plötzlich fühlt sich der Aufenthalt gar nicht mehr nach Verzicht an, sondern ziemlich befreiend. Man muss sich nicht kümmern, nichts leisten, nichts optimieren und niemandem gefallen. Gerade alleinreisende Frauen sind hier deshalb besonders gut aufgehoben.

Während der Entgiftung lernt man übrigens schnell: Es gibt Dinge, die man lieber nicht mit einem anderen Menschen teilen möchte. Zum Beispiel die butterweiche Bettdecke – und das Badezimmer.

FOTOS: AYURVEDA PARKSCHLÖSSCHEN



MINERVA 2026

Female Excellence und Standing Ovations. Wo sonst Politik gemacht wird, feierte **sheconomy** die Frauen, die unsere Wirtschaft und Gesellschaft radikal neugestalten





Barbara Novak (l.) und Kristin Hanusch-Linser (r., in Akris): Helfende Arme, stützende Energie und ehrliche Freude



Die Bar Tür7 wurde vom Chef Gerhard Tsai persönlich bespielt und die Drinks in den wunderbaren Gläsern des Traditionsglasmachers Izaak Reich aus Staré Hutě (CZ) serviert

M

Mit starken Botschaften eröffneten Vizebürgermeisterin Barbara Novak und sheconomy-Herausgeberin Kristin Hanusch-Linser den Minerva Award im Wiener Rathaus – als kraftvolles Zeichen für Female Excellence, Innovationsgeist und die Sichtbarkeit von Frauen, die Wirtschaft und Zukunft gestalten.

FOTOS: KATHARINA SCHIFFL, MARKUS SCHLÖGL



Alžbeta Takáčová (u.), People & Culture Director Austria von Coca-Cola HBC, überreichte den Preis mit der Glaubwürdigkeit und Haltung einer Marke, die Neugier, Mut und Zukunftsvertrauen lebt



GEWINNERIN „SHOOTING STAR”
KATHARINA FEIERTAG

Aus einem nervenaufreibenden Alltagsproblem ein skalierbares Geschäftsmodell zu machen, ist die eigentliche Leistung hinter dieser Auszeichnung. Mit ihrem digitalen System für intelligentes Patienten- und Warteschlangenmanagement zeigt Katharina Feiertag, Gründerin und Geschäftsführerin von Quickticket, wie Innovationsgeist, Beharrlichkeit und wirtschaftliche Klarheit zusammenwirken können. Drankommen statt dranbleiben entlastet Menschen und verbessert Abläufe im Gesundheitssystem.



Stefanie Winkler-Schloffer (l.), Director Marketing Communications bei A1, überreichte den Preis mit dem Aufruf, voranzugehen, Orientierung zu geben und andere zu begeistern. Lilian Klebow (r.) moderierte durch den Abend.

GEWINNERIN „IMPACT ICON”
HEIKE FREUND

An einer der kühnsten Fragen unserer Zeit zu arbeiten – der Energieversorgung von morgen – verlangt strategische Exzellenz, Mut und einen unbeirrbaren Glauben daran, dass Zukunft gestaltbar ist. Genau dafür steht Heike Freund, CEO von Marvel Fusion. Sollte Fusionsenergie Realität werden, wäre das ein Durchbruch von globaler Tragweite.



Natascha Fürst (l.), CEO von Female Founders, brachte den Saal zum Beben. CEO Kristin Hanusch-Linser (m.) und Herausgeberin der ersten Stunde Yvonne Molek (r.) waren voller Stolz auf so viel sheconomy-Energy





Saxophonist Sebastian Grimus (r.), Frontman bei Parov Stelar, mit seiner Ehefrau und Managerin Dagmar Grimus-Leitgeb (l.)



PWC-Partnerin Nicole Prieler (o.m.) betonte wie sehr Vielfalt und Frauen in Führung unternehmerischen Erfolg prägen



GEWINNERIN „BEYOND LEADER"
NATALIE HARSDORF

In einem politisch aufgeladenen Bewerbungsverfahren wurde sichtbar, was Führung jenseits von Titeln bedeutet: Haltung bewahren, Kurs halten, standhaft bleiben. Dass sich dabei fachliche Autorität am Ende gegen politischen Druck und bevorzugte männliche Kandidaten durchsetzte, macht Natalie Harsdorf, Geschäftsführerin der Bundeswettbewerbsbehörde, zu einer würdigen Beyond-Leader-Preisträgerin.

Die exquisite, mundgeblasene Vase von Ichigo. Vienna stand jeder Gewinnerin für ihre Blumen zur Verfügung – praktisch und wunderschön zugleich





Attrē Fine Jewelry Gründerin Maria Zelenko (l.) mit Anita Bohmann, Diversitec (r.)



Minerva-Nominierte Elke Benning-Rohnke von 2Top (l.) mit sheconomy-Kolumnistin und Design-Strategin Julia Peglow (r.).





JTI-Director Corporate Affairs & Communications Silvia Polan (l.), voller Stolz für ihre „Gewinnerin" Alexandra Kautzky-Willer (r.)



GEWINNERIN „PIONEER"
ALEXANDRA KAUTZKY-WILLER

Ein neues medizinisches Feld nicht nur zu vertreten, sondern überhaupt erst aufzubauen, ist echte Pionierarbeit. Mit der Gender Medicine Unit und dem ersten postgradualen Lehrgang Europas machte Prof. Dr. Alexandra Kautzky-Willer, Professorin für Gender Medicine an der MedUni Wien, aus einem lange unterschätzten Thema ein zentrales Feld moderner Medizin. Ihr Einsatz gegen den Gender Data Gap hat ein ganzes System zum Umdenken gezwungen.



Eine Minerva ohne die beliebten Wriztbands von Gründerin Stefanie Lischka? Undenkbar. Gleich beim Check-in setzen sie ein sichtbares Zeichen. Mehr Infos: wristbanditz.com

Ulrike Kienast-Salmhofer (m.), DEI-Beauftragte von UNIQA, überreichte der Matchmakerin Elisabeth Kaneza (r.) den Preis und fand dabei warme Worte für echte Verbindungen, die aus Vertrauen entstehen. Chefredakteurin Lara Gonschorowski (l., in Akris) gratulierte der Preisträgerin zu ihrer Auszeichnung



GEWINNERIN „MATCH MAKER"
ELISABETH KANEZA

Dort gehört zu werden, wo Teilhabe politisch verhandelt wird, ist keine Selbstverständlichkeit. Ob im Beirat der Bundesregierung zur UN-Dekade für Menschen afrikanischer Herkunft oder auf internationalen Bühnen: Dr. Elisabeth Kaneza, Vorstandsvorsitzende der Kaneza Foundation for Dialogue & Empowerment, verbindet Menschen, Institutionen und Perspektiven so, dass daraus nicht nur Austausch, sondern auch Zugang, Sichtbarkeit und Wirkung entstehen.

Georg Wawer (r.), Managing Director von win2day, stellt sich vor und hinter alle Frauen, die die Welt des Sports verändern

GEWINNERIN „GAMESHAPER"
LISA WÄHRER

Frauenfußball bewegt längst Millionen – und kämpft doch weiterhin mit Ungleichheit bei Bezahlung, Sichtbarkeit und struktureller Fairness. Wer daran nicht nur Kritik übt, sondern neue Strukturen baut, verändert das Spiel selbst. Genau das tut Lisa Währer, Co-Founder und Managing Director des Berliner Frauenfußballclubs FC Viktoria Berlin.



Atlanta Kiriacoulis (l.) von The Cover innig mit Prima Ballerina & Akris-Women of Purpose Ketevan Papeva (r.)



Bags voller Goodies: Unter anderem gefüllt mit FABNORA-Ohrringen von Marie Boltenstern, WELEDA-Beauty-Produkten, AKRIS-Accessoires und dem neuen Krimi „Ciao Jesolo" von Nadia Weiss

FOTOS: KATHARINA SCHIFFL, MARKUS SCHLÖGL





Gewinnerin Lena Hoschek, Vollblut-Mama mit ihren stolzen Kindern

GEWINNERIN „NATIONS VOICE AT"
LENA HOSCHEK

Karin Probst, Chief People Officer von McDonald's Austria, überreichte den Award an Lena Hoschek. Seit 20 Jahren verbindet die Unternehmerin und Designerin Handwerkskunst, Eleganz und kulturelle Strahlkraft zu einer unverwechselbaren Handschrift. Sie trägt ein starkes Frauenbild aus Österreich in die Welt: resilient, sinnlich, souverän.



Gänsehautmomente und Standing Ovations erzeugte die iranische Sängerin Vazista mit ihrer Interpretation von „Bella Ciao", einem Lied, das während der iranischen Proteste zur Hymne des Widerstands wurde



TOP FEMALE WORKPLACE

„Top Female Workplace" von sheconomy und kununu zeigt, wo Frauen wirklich gerne arbeiten – nicht aufgrund von Eigenlob, sondern auf Basis anonymer Bewertungen von Mitarbeiterinnen. Ausgezeichnet werden Unternehmen in Österreich und Deutschland, die bei Chancengleichheit, Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten überzeugen. Kurz: ein Ranking mit Realitätscheck.

v.l.n.r.: Magdalena Kopta, Head of HR AIT Austrian Institute of Technology, mit Team. Die Botschaft: Mehr Frauen in Tech. Denn sie sind ein Investment in Wirtschaftswachstum und Zukunft



Jana Seywald (r.), Partnerin bei SAXINGER Law, nimmt Siegel und Auszeichnung entgegen. Hermann Sporrer (l.), Geschäftsführer von weconomy, und Michaela Ernst (m.) von sheconomy gratulieren



v.l.n.r.: Simone Wohinz , Kfm. Leiterin des Wiener Staatsballetts, Ketevan Papava, Kristin Hanusch-Linser und Akris-Austria Chefin Daniela Unterberger



Proschat Madani (o.) hält die Ladatio für die „Nations Vioce DE"-Gewinnerin Natalie Amiri (l.)

GEWINNERIN „NATIONS VOICE DE" NATALIE AMIRI

Aufklärung und Haltung zusammenzubringen, ohne in Pose zu verfallen, ist selten. Mit ihrer journalistischen Arbeit und ihren Büchern gibt die deutsch-iranische Journalistin, ARD-Weltspiegel-Moderatorin und Autorin Natalie Amiri vor allem den mutigen Frauen im Iran eine Stimme. Sie macht globale Konflikte so verständlich, dass sie Nähe und Dringlichkeit gewinnen. Erst jüngst erhob sie bei RISE! in der Wiener Staatsoper ihre Stimme für jene, die zum Schweigen gebracht werden sollen.



Andreas Nentwich, Geschäftsführer von Maresi (2. v. l.), zeigt, wie es gelingt, ein Top Female Workplace für Frauen zu werden – und zu bleiben



Alzbeta Takacova, People & Culture Director bei Coca-Cola HBC Österreich, mit Kolleginnen. Ein Arbeitsplatz, an dem sich Frauen wohlfühlen, entwickeln und entfalten können

FOTOS: KATHARINA SCHIFFL, MARKUS SCHLÖGL

Die Töchter sind längst da

Das she.leads-Event von sheconomy und **PwC** in München brachte Familienunternehmen auf die Bühne. Ein Abend rund um weibliche Nachfolge, Macht und Verantwortung



Familienunternehmertum neu denken" (v.l.n.r.): Hermann Sporrer, Lara Gonschorowski (beide sheconomy), Britta Wormuth (Intes Akademie), Melanie Hacker-Halmetschlager (Stutzig & Hacker Unternehmensgruppe), Nina Storp (Partnerin Alphazirkel und Gesellschafterin Käserei Champignon Hofmeister), Livia von Mitschke-Collande (Google), Antje Schwemberger-Swarovski (Board-Mitglied Tyrolit & Swarovski,Geschäftsführerin enviro Marketing), und Christine Flath (PwC)

Erst Eis in sheconomy- und PwC-Farben, dann die großen Fragen des Mittelstands: Rund 120 Gäste kamen ins PwC-Office an der Münchner Hackerbrücke zum she.leads-Event „Familienunternehmertum neu denken – mit weiblicher Perspektive". In den Geschäftsführungen großer deutscher Familienunternehmen liegt der Frauenanteil laut AllBright Stiftung bei nur 13 Prozent, doch laut KfW müssen bis 2029 jährlich rund 109 000 Unternehmen ihre Nachfolge regeln. Christine Flath, Partnerin bei PwC und verantwortlich für Familienunternehmen und Mittelstand in der Region Süd, eröffnete mit dem Appell, Nachfolgerinnen früher anzusprechen. Moderiert von sheconomy-Chefredakteurin Lara Gonschorowski diskutierten dann Nina Storp (Partnerin Alphazirkel /Gesellschafterin der Käserei Champignon Hofmeister), Melanie Hacker-Halmetschlager (Geschäftsführerin Stutzig & Hacker Unternehmensgruppe), Livia von Mitschke-Collande (Industry Lead Retail Google) und Antje Schwemberger-Swarovski (Vorsitzende des Family Execution Board der Tyrolit Familienholding). Masterclasses zu Female Longevity, Konfliktmanagement und Frauen in Gremien vertieften das Thema. Der Tenor: Nachfolge braucht Kommunikation, Struktur und Mut, Verantwortung neu zu verteilen.

FOTOS: PWC, ARS, BEIGESTELLT



Masterclass „Female Longevity": Corporate-Health-Experte Maximilian Bauer (l.), Egym Wellpass, räumte mit männlichen Standards in der Gesundheitswelt auf. Die Kernbotschaft: Gängige Fitness- und Fasten-Routinen ignorieren oft den weiblichen Zyklus , denn echte Longevity braucht neue, maßgeschneiderte Ansätze für Frauen



Neue Perspektiven für den Mittelstand und volles Haus in München. Im Fokus des Abends: Wie Frauen in Familienunternehmen sichtbarer und selbstverständlicher Verantwortung übernehmen und traditionelle Rollenmuster in der Nachfolge aufbrechen können



Karriere auf die Ohren!

Der erste sheconomy **Podcast** feierte Premiere

Mit „Boost your career, Sister!" startete sheconomy gemeinsam mit Karriere-Coach Gabriele Strodl-Sollak einen Podcast rund um berufliche Entwicklung. Beim Launch in der ARS Akademie Wien standen strategische Weiterbildung, starke Netzwerke und Kooperation statt Konkurrenz im Mittelpunkt. Die Botschaft des Abends: Erfolg verläuft selten geradlinig. Oft sind es Umwege und starke Allianzen, die neue Chancen eröffnen. Hier reinhören: *sheconomy.media/podcast*

Globaler Startup-Hotspot? Wien!

Wenn **Innovation** die ganze Stadt bewegt



Die ViennaUP 2026 erreichte mit 14.000 Teilnehmenden aus 90 Ländern einen Rekord. An fünf Tagen bot das von der Wirtschaftsagentur Wien initiierte Festival 65 Events zu KI, HealthTech und digitaler Souveränität. Im Fokus: Female Founders. Das Deep-Tech-Startup factorymaker gewann das Ticket fürs Weltfinale des Startup World Cup im Silicon Valley. Das Fazit der Festivalwoche: Wien hat sich definitiv als internationaler Startup-Hotspot etabliert.

Kunst, Markt, Lücke



Die gläserne Decke hängt auch im **Kunstbetrieb**

Frauen stellen an Kunstunis oft die Mehrheit – in Museen und am Sekundärmarkt sind sie kaum vertreten. Beim sheconomy-Talk auf der Affordable Art Fair Wien diskutierten Expertinnen über strukturelle Hürden, wirtschaftliche Unsicherheit, Netzwerke und warum Qualität allein oft nicht ausreicht.

v.l.n.r.: Karin Sorger, Leiterin Recht & Compliance der Stadt Wien Kunst GmbH und Mitgründerin des Frauennetzwerks She Knows, Galeristin Karoline Hilger-Bartosch, Künstlerin Assunta Abdel Azim Mohamed und Kunstberaterin Tanja Skorepa

FOTOS: WIRTSCHAFTSAGENTUR WIEN/KARIN HACKL, JOANNA PIANKA, BEIGESTELLT

Bühne für junge Kunst

Münchner Bank baut Talente auf

Seit 2019 prägen Kuratorin Dr. Sonja Lechner und Sandra Bindler, Vorstandsvorsitzende der Münchner Bank, mit dem „Kunstforum“ im Stammhaus am Frauenplatz einen besonderen Ausstellungsort. Junge Künstler*innen erhalten hier mitten in der City Raum für Sichtbarkeit und die seltene Chance, ihre Werke ohne Abzüge zu verkaufen. Die 15. Münchner Meisterklasse rückt diesmal Skulpturen von Joana Albuquerque und Martin Lehmer in den Mittelpunkt, die Ausstellung kreist um die Frage nach Zugehörigkeit und wie zwei Hälften ein Ganzes bilden können. Mit ihrem Unternehmen Kunstkonnex Artconsulting kuratiert Kunsthistorikerin Dr. Sonja Lechner zahlreiche Firmensammlungen im großen Stil. Die Münchner Bank macht das Haus dabei nicht nur zur Bühne für Nachwuchskünstler*innen der Münchner Kunstakademie, sie erwirbt auch Arbeiten für die eigene Sammlung und eröffnet den Beschäftigten Kultur im eigenen Haus. Die Exponate sind werktags bei freiem Eintritt bis Mitte Oktober 2026 zu sehen.



Vernissage mitten in München (v.l.n.r.): Dr. Sonja Lechner (Kunstkonnex), Martin Lehmer, Joana Albuquerque (beide Münchner Kunstakademie), Kristin Hanusch-Linser, Simone Fasse, beide sheconomy

JTI

MIT|SPRA|CHE|RECHT, das

das Mitbestimmen, Teilhaben, Beteiligtsein an einem Entscheidungsprozess
(Quelle: duden.de)

Mitsprache bedeutet mehr als das Recht, gehört zu werden – sie ist ein zentraler Bestandteil einer lebendigen Demokratie und Ausdruck aktiver **Bürgerverantwortung**. Sie stellt sicher, dass Entscheidungen nicht über Köpfe hinweg getroffen werden, sondern aus dem Dialog entstehen.

Wo Menschen mitreden können, wachsen Vertrauen in staatliche Prozesse und Institutionen, aber auch der gesellschaftliche **Zusammenhalt** und vor allem das Gefühl von **Eigenverantwortung**. Damit Mitspracherecht wirkt, braucht es Offenheit und die Bereitschaft, sich zu informieren und am Ende unterschiedliche Perspektiven zu respektieren. Nur so können demokratische Prozesse bestehen und weiterentwickelt werden.

Bei JTI Austria ist der **offene Dialog** – sowohl nach innen als auch nach außen – ein unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmensführung, denn nur so können nachhaltige und **zukunftsfähige Lösungen** entstehen.

MEHR ALS SCHALL RAUCH
Der Podcast zum österreichischen Tabakmarkt

Hier geht es zum JTI Austria Podcast **„Mehr als Schall und Rauch“**

Kontakt über
CCAllgemein@jti.com
oder **jti.com/Austria**

Kommen Sie mit uns ins Gespräch – wir freuen uns darauf, Ihre Fragen persönlich zu beantworten oder weitere Informationen zur Verfügung zu stellen.

Wenn Entscheiderinnen Klartext reden

Österreich hat alles, was es braucht. **shift.** bringt die Frauen zusammen, die wissen, wie man es nutzt. Wien und Bregenz waren der Anfang

SHIFT IN **WIEN**



(v.l.n.r.): Claudia Handel, Sylvia Recsey-Kaplan, Dr. Falk Pharma, Fotografin Sabine Hauswirth mit Galeristin Karoline Hilger



(v.l.n.r.): Annette Mann, CEO Austrian Airlines, Kristin Hanusch-Linser, geschäftsführende Herausgeberin sheconomy und Silvia Angelo, Vorständin, ÖBB-Infrastruktur AG beim Auftakt von shift. im K47

Zwei Abende, zwei Städte, eine Frage: Was braucht Österreich, um seine Stärken in Wirkung zu übersetzen? Mit dieser Agenda startete shift., unser neues Diskursformat in Kooperation mit der ÖBB-Infrastruktur, im Mai mit zwei hochkarätig besetzten Abenden. In Wien diskutierten Silvia Angelo, Vorständin der ÖBB-Infrastruktur AG, und Annette Mann, CEO Austrian Airlines, über Energie, Mobilität und Umsetzungskraft. In Bregenz sprachen Angelo und Irene Bader, Vorständin DMG MORI, über KI, industrielle Stärke und Transformation. Der gemeinsame Befund: Österreich hat alles für die Zukunft, jetzt geht es um Tempo und Umsetzung.



(v.l.n.r.): sheconomy-Mitgründerin Michaela Ernst, Journalistin Barbara Reiter, Startup-Grande-Dame Selma Prodanovic



Elisabeth Rettl (l.), ÖBB-Infrastruktur AG, Dita Chrastilova (r.), Notino

FOTOS: LUKAS LEONTE

WOMEN FOR WOMEN

Ein Jahr Share it! Das Frauennetzwerk der Kindernothilfe Österreich hilft Frauen in aller Welt, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen, Kleinunternehmen zu gründen – und ihren Kindern eine Ausbildung zu ermöglichen



Gemeinsam stärker: Elisabeth Berger-Pint, Karin Piringer-Berl und Bianca Huber bei einem Treffen der Selbsthilfegruppe „Bugobero“ in Uganda

Die Kinder eines kleinen Dorfes im Osten Ugandas können endlich wieder in die Schule gehen. Auch jene, die die Schule abgebrochen hatten, um ihren Eltern auf den Feldern zu helfen oder als Tagelöhner zum Familieneinkommen beizutragen. Denn seit die Frauen der Region Mbale mit Unterstützung der Kindernothilfe in Selbsthilfegruppen organisiert sind, hat sich das Leben der Dorfgemeinschaft stark verändert. Diese Frauen haben durch gemeinsames Sparen kleine Geschäftsideen verwirklicht und sich so neue Einkommensmöglichkeiten geschaffen. Manche haben inzwischen Nutztiere gekauft, andere Saatgut für die Felder oder dringende Medikamente für die Kinder. Ihre Wohnsituation hat sich verbessert, und sie teilen gemeinsame Pläne für die Zukunft.

Seit nunmehr 30 Jahren begleitet die Kindernothilfe Österreich Menschen in Not auf dem Weg in ein besseres Leben. Seit einem Jahr ist nun auch das Frauennetzwerk Share it! aktiv, das seit seiner Gründung im März 2025 einiges bewegt hat. Zahlreiche Mitglieder konnte die Initiatorin Karin Piringer-Berl bereits dafür gewinnen, ihr Engagement zu erweitern und den oben genannten Frauen in Uganda in die berufliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit zu verhelfen.

Share it! vereint starke Frauen aus Österreich, die die Arbeit der Kindernothilfe Österreich in ihrem eigenen Netzwerk und in bestehenden österreichischen Frauennetzwerken sichtbar machen oder durch finanzielle Beiträge unterstützen. Auch ein Dabeisein vor Ort ist vereinzelt möglich: So waren etwa die Share it!-Mitglieder Elisabeth Berger-Pint und Bianca Huber, Mitarbeiterinnen des Wirtschaftsprüfers KPMG Austria, zu Besuch bei den Selbsthilfegruppen im Osten Ugandas. „Durch unsere Reise haben wir erst verstanden, was Entwicklungszusammenarbeit wirklich bedeutet“, sagt Elisabeth Berger-Pint. „Es geht hier nicht darum, Kleidung oder Sachspenden zu verteilen. Sondern darum, die Menschen anzuleiten, wie sie selbstständig, mit eigenem Geschick und aus eigener Kraft ihr Leben verbessern können.“

In diesem Jahr widmet sich Share it! einem Projekt im indischen Govandi, wo Kinder direkt neben einer der größten Müllkippen Asiens aufwachsen. Armut, Kinderarbeit, fehlender Zugang zu Bildung sowie Gewalt und Drogenmissbrauch prägen ihren Alltag. Im Kindernothilfe-Projekt Gyansaathi erhalten sie eine Perspektive – durch Bildungsangebote, Schutz vor Missbrauch, Gesundheitsversorgung und Unterstützung der Familien.

Privatpersonen, Unternehmen und Organisationen, die mithelfen wollen, Frauen und Kindern eine bessere Zukunft zu ermöglichen, können Mitglied bei Share it! werden. Der jährliche Beitrag ab 190 Euro liefert die solide Basis für die Projektfinanzierung vor Ort und ist zudem steuerlich absetzbar. Darüber hinaus realisieren die Mitglieder Ideen, wie etwa das veranstaltungsbezogene Sammeln von Spenden oder die Verknüpfung persönlicher Ziele mit einem Spendenziel. •

MEHR INFOS:

FOTO: KINDERNOTHILFE ÖSTERREICH



ÖBB-Team im Festspielhaus mit Katarina Roder (2.v.l.), Miriam Vrab (3.v.l.), Andreas Beer (3.v.r.), Christoph Pelikan (r.)

SHIFT. IN **BREGENZ**





Miriam Vrab (l.) und Katarina Roder (r.), beide ÖBB-Infrastruktur AG

On stage (v.l.n.r.): Lara Gonschorowski, Chefredakteurin sheconomy, Silvia Angelo, Vorständin ÖBB-Infrastruktur AG und Irene Bader, Vorständin DMG MORI



Sabine Krusch (o.), Geschäftsführerin, Institut für Geldkultur



(v.l.n.r.) Maresa Hoffmann, Gründerin und Geschäftsführerin mathida agency, Lara Goronschowski, Irene Bader, Silvia Angelo, Jennifer Bitsche, Vizepräsidentin Wirtschaftskammer Vorarlberg

FOTOS: ÖBB/MAREK KNOPP

Community Member erkennt man am Erfolg.

12 × Career-Session

4 × she.leads UNFILTERED

4 × Print & E-Paper

Special Goodies

sheconomy Network



Werde Teil unserer Community und profitiere für deine Karriere mit der sheconomy Membership um 99 €/Jahr.

QR-Code scannen und mehr erfahren:

» KI kann viel. Aber sie kann nicht entscheiden, welche Probleme es wert sind, gelöst zu werden.

*Zitat: Lisa Su, CEO und Präsidentin des Chipherstellers Advanced Micro Devices

Die besten Ideen beginnen nicht mit Technologie, sondern mit einer Überzeugung. Mehr davon lesen Sie in der nächsten sheconomy-Ausgabe (*02.10.2026*).

Health **Hormone treiben uns an oder bremsen uns aus. Was sie mit Körper, Kopf und Kraft machen und wie wir wieder Herrin im eigenen Haus werden.**

Karriere **So duftet Erfolg: Warum ein gutes Parfum, das die Persönlichkeit unterstreicht, nicht nur Stil beweist, sondern auch ein subtiles Machtinstrument ist.**

Mobility **Jetzt sind die Iron Ladies endlich am Zug. Wie weibliche Führungskräfte in ganz Europa das nachhaltigste Verkehrsmittel wieder auf Schiene bringen.**

DIE FRAUEN HINTER WIENS NEUER HOSPITALITY-GENERATION

Zwei Frauen, zwei Häuser, zwei völlig verschiedene Wege in die Hotellerie. Was sie verbindet, ist keine Philosophie – es ist eine Haltung



„Im Hotelbetrieb ist die Frage nie, ob etwas schiefgeht – sondern wie du reagierst, wenn es passiert."

Franziska Beigel, Operations Manager
Radisson RED Vienna



„Erfolgreiche Unternehmen sind nicht die lautesten – sondern jene, die Veränderung mit Klarheit und gelebter Kultur gestalten."

Anica Remetić MSc, General Manager
Radisson Blu Das Triest Hotel

Im Stuwerviertel, rohe Betonstrukturen, zeitgenössische Kunst, Donaukanal-Blick vom Rooftop – das Radisson RED hat sich nie um klassische Business-Hotellerie bemüht. Ihr GM kannte Franziska Beigel von einer früheren gemeinsamen Station und holte sie gezielt ans RED. Heute verantwortet sie ein Haus, in dem mehrere zentrale HOD-Positionen von Frauen besetzt sind – darunter Operations, Meetings & Events und Front Office.

Mehrere Frauen sind im Radisson RED in HOD-Positionen. Ist das Absicht?

FRANZISKA BEIGEL: Das Ergebnis davon, einfach auf die Person zu schauen und nicht auf die Kategorie. Wir haben die Besten geholt. Die Dynamik ist trotzdem besonders: sehr direkt, lösungsorientiert, wenig Ego. Das beschleunigt Entscheidungen.

Die REDROOF Bar – was macht diesen Ort aus?

FRANZISKA BEIGEL: Sie ist der Puls des Hauses. Wenn die Bar gut läuft, stimmt die Energie im ganzen Haus. Gäste, Locals, Musiker, Kreative – Menschen, die nichts miteinander zu tun haben, außer dass sie gerade alle hier sein wollen. Das Team muss die Atmosphäre lesen. Das steht in keinem Handbuch.

Eine kaiserliche Kutschenwerkstatt im 4. Bezirk, Innenhof, stille Grandeur – Das Triest trägt einen Namen, der in Wien für sich steht. Anica Remetić ist die zweite GM seit der Wiedereröffnung und zum ersten Mal in dieser Rolle. Ihr Hintergrund: MSc in Unternehmensführung, Masterarbeit im Change Management, Karriere durch Hotel-Openings und Rebrandings in der Wiener Hotellerie.

Sie sind zum ersten Mal GM – in einem Haus mit bereits gesetzten Erwartungen. Wie fühlt sich das an?

ANICA REMETIĆ: Ich komme nicht in ein leeres Haus. Das gibt Boden unter den Füßen – und Spielraum, die nächste Phase wirklich zu prägen. Ich hätte es mir einfacher machen können. Aber ich glaube, man wächst in Rollen, die einen fordern.

Bistrot Bertarelli, Silber Bar, Apotheke – drei sehr verschiedene Orte. Was steckt dahinter?

ANICA REMETIĆ: Wir wollten Orte, die eigenständig funktionieren. Das Bistrot Bertarelli ist ein Mailänder Konzept erstmals in Wien. Die Silber Bar hat einen Status in Wien, den man nicht kaufen kann. Und die Apotheke als Event-Space ist ein Ort mit Gedächtnis – das kann man nicht bauen. •

Radisson RED Vienna · Obere Donaustraße 61, 1020 Wien · radissonhotels.com
Radisson Blu Das Triest Hotel, Vienna · Wiedner Hauptstraße 12, 1040 Wien · radissonhotels.com

FOTOS: RADISSON HOTELS

DIE WELT BRAUCHT …

TEXT – LISA GRASSMUGG

Das Leben ist kein Wunschkonzert? Manchmal schon. Hier lassen wir inspirierende Frauen erzählen, was sie gern erfinden würden. Diesmal: die österreichische **DRAG QUEEN MISS IVANKA T.**



MISS IVANKA T.
… kommt aus Linz, lebt seit elf Jahren in Berlin und ist Drag-Entertainerin, DJ, Content Creatorin und Podcasterin. Auf Instagram folgen ihr mehr als 100.000 Menschen, darunter eben leider auch Trolls. „Ich zeige an, bekomme einen Brief, und dann kann die Person oft nicht ermittelt werden, weil sich nicht herausfinden lässt, wer hinter dem Profil steckt. Ich mache es trotzdem, damit diese Taten in der Statistik sichtbar werden", sagt sie. Bravo!

… eine Firewall gegen Hass im Netz

Dieses Jahr saß ich zum ersten Mal jemandem vor Gericht gegenüber, den ich angezeigt hatte – wegen Hunderten von Nachrichten bis hin zu Gewaltandrohungen gegenüber meiner Mutter. Als er mir in echt gegenüberstand, hat er zum ersten Mal begriffen, dass es da um einen Menschen geht. Diesen Moment würde ich gern vorziehen. Am besten, bevor der erste Kommentar abgeschickt wird.

Was ich mir deshalb wünsche, ist eine KI, die ganze Nachrichten versteht und in dem Moment, in dem jemand senden will, direkt fragt: „Weißt du, was du da gerade anrichtest? Und das sind die Konsequenzen!" Wenn die Nachricht Strafbares enthält, würde die KI das automatisch weiterleiten, ohne dass ich tausende Kommentare durchlesen und selbst Anzeige erstatten muss. Einiges wäre technisch schon machbar. Viele Plattformen wollen aber nichts einschränken, weil Hasskommentare Diskussionen befeuern, Diskussionen für längere Screentime sorgen und längere Screentime mehr Werbeumsatz bedeutet. Irgendwo in dieser Rechnung bleibt der Mensch auf der Strecke. KI kann so viel. Es wäre schön, wenn wir sie dafür nutzen, dass Social Media ein sicherer Ort für alle wird. ●

FOTO: BEIGESTELLT

WENN ELEFANTEN SPRINGEN

Seit 20 Jahren begleitet Dagmar Grimus-Leitgeb mit ihrer Agentur ELEPHANTS JUMP Unternehmen dabei, ihre Marke klar zu positionieren und sichtbar zu machen



FOTO: ANDREAS HOYER

Was ist in 20 Jahren gleich geblieben?

Arbeitswelten, Märkte, Medien und Kommunikationskanäle haben sich radikal verändert. Aber die zentrale Frage ist für mich gleich geblieben: Wie schafft man Relevanz? Indem man nicht lauter und nicht um jeden Preis schneller, sondern klarer, menschlicher und wirkungsvoller agiert.

Was genau machen Sie mit ELEPHANTS JUMP?

Ich begleite Unternehmen an der Schnittstelle von Strategie, Marke, Design und Erlebnis. Am Anfang zeigt eine präzise Analyse: Wo steht das Unternehmen heute? Wie wird es wahrgenommen? Was ist bereits sichtbar und was noch nicht? Daraus entstehen Strategie, Positionierung, Corporate Design und Logoentwicklung, Kampagnenkonzepte, Mediaplanung sowie Markenerlebnisse, die in Erinnerung bleiben. Ein weiterer Schwerpunkt ist nachhaltiges Marketing – eine Kommunikation, die glaubwürdig, verantwortungsvoll und wirksam ist. Gute Kommunikation beginnt dort, wo Menschen sich gesehen, verstanden und ernst genommen fühlen.

Warum greift Marketing oft zu kurz?

Weil es häufig mit Werbung gleichgesetzt wird. Mein Zugang ist ganzheitlicher: Eine Marke soll nicht nur gut aussehen, sondern verstanden, gespürt und glaubwürdig erlebt werden. Denn Marke ist das Gefühl, das nach einer Begegnung bleibt.

Was bedeutet Karriere für Sie?

Karriere bedeutet für mich, Wirkung zu entfalten, Verantwortung zu übernehmen und Arbeit an gesellschaftliche, wirtschaftliche und menschliche Bedürfnisse anzupassen.

Sie haben während der Pandemie ein Unternehmen für praktische Problemlöser gegründet – was hat dieses Projekt unternehmerisch bedeutet?

Es war die Anwendung dessen, was ich in der Agenturarbeit vermittle: Wer Menschen beobachtet, erkennt Bedürfnisse. Wer daraus Lösungen entwickelt, schafft Wert. Wer eine Idee professionell sichtbar macht, kann auch unter schwierigen Bedingungen Wirkung erzielen. Aus einem konkreten Bedürfnis entstand ein praktisches Maskenband, und daraus wurde ein Business Case: Produkt entwickelt, Marke aufgebaut, Webshop, Einkauf, Vertrieb, Kommunikation und Medienarbeit umgesetzt – ein Elefantensprung, der nachhaltig Wirkung zeigt.

Was sehen Sie beim Blick nach vorne?

Ich sehe diese 20 Jahre nicht als abgeschlossene Erfolgsgeschichte, sondern als Haltung. Neugierig bleiben, klar denken, sorgfältig gestalten, mutig handeln und Qualität ernst nehmen. Vielleicht ist genau das eine der wichtigsten Kompetenzen für die Arbeitswelt von morgen: nicht alles wissen zu müssen, aber bereit zu sein, immer wieder neu zu lernen, klug zu entscheiden und mit Haltung zu gestalten. ●

elephantsjump.com

ATRUVIA



Karrieren bei Atruvia:
individuell, flexibel und zukunftsorientiert.

Gemeinsam machen wir Banken mit smarten
IT-Lösungen fit für die Zukunft.
In Karlsruhe, Münster, Frankfurt und auch remote!
Mach den nächsten Schritt und werde Teil der Atruvia-Familie!

atruvia.de

TOP FEMALE WORKPLACE sheconomy 2026 powered by kununu