



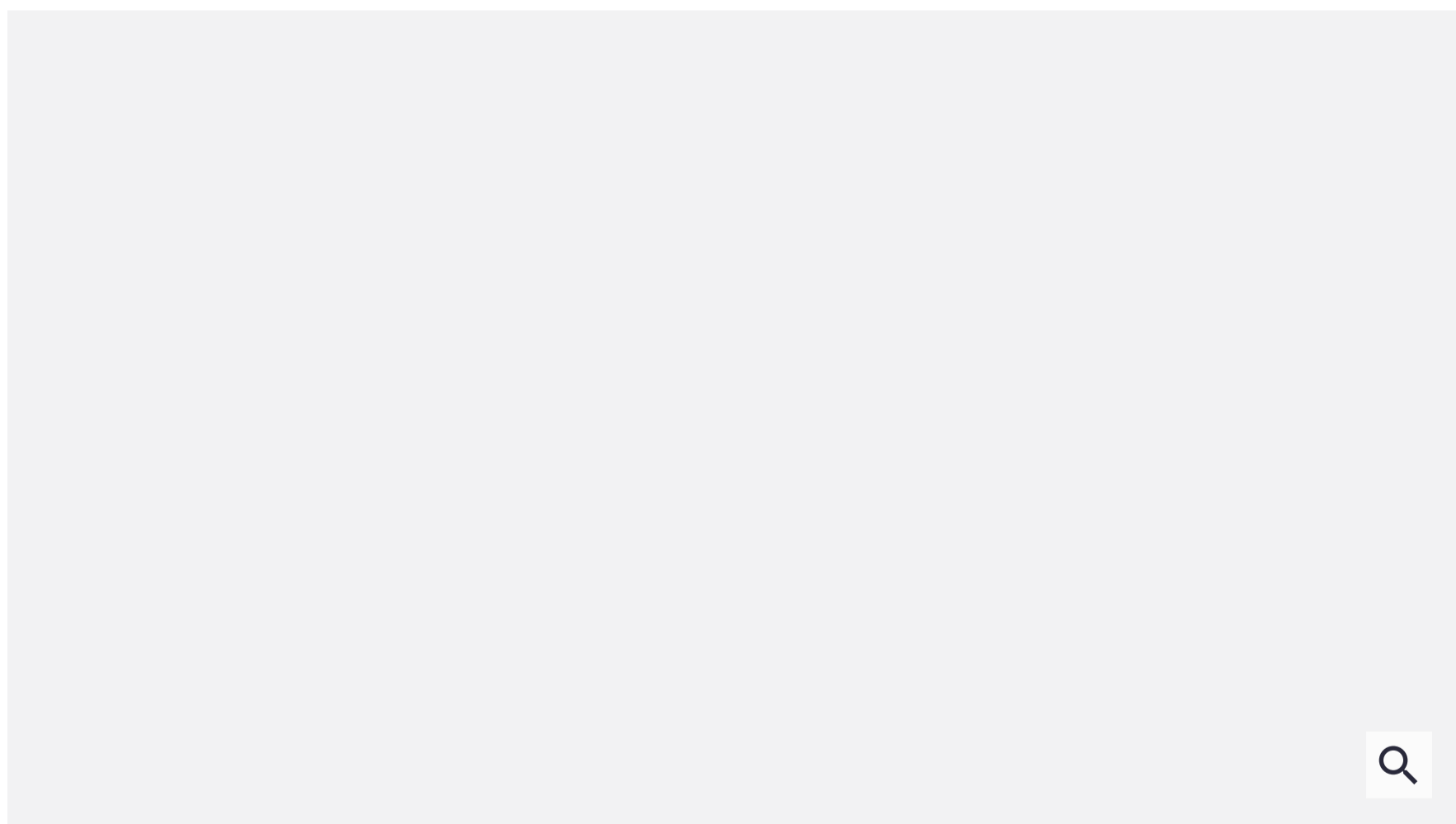
München 29°



Home > Wirtschaft > Unternehmen > Start-up > Start-Up-Manager in Bundesministerien

28. November 2020, 17:55 Uhr Projekt Work4Germany

Staat-up



"Da muss sich so krass viel tun." Anna Sinell war Programm-Managerin bei Google, bevor sie ins Bundesarbeitsministerium kam. René Ziske tut im Organisationsreferat dort schon länger Dienst. (Foto: Henrike Roßbach)

Was passiert, wenn man junge Manager-Typen auf die deutsche Ministerialbürokratie loslässt? Die Bundesregierung hat das Experiment gewagt. Ergebnis: Schönste Vorurteile bestätigen sich - und etliche werden erschüttert.



Facebook



Twitter



WhatsApp



E-Mail



Flipboard



Pocket

Eine Visitenkarte mit Schwarz-Rot-Gold und Bundesadler hat Anna Sinell noch nicht. Und sie weiß auch gar nicht, was draufstehen wird, "Referentin" vielleicht. Die 32-Jährige sitzt in einem Besprechungsraum im Bundesarbeitsministerium und zuckt mit den Schultern. Nur eines kann sie mit Sicherheit sagen über die kommenden 13 Monate: "Ich bin jetzt richtig hier."

Sinell trägt Jeans, eine runde Hornbrille und die Haare zu einem wuscheligen Etwas auf dem Kopf zusammengeknuddelt. Ein halbes Jahr lang hat sie als Beraterin im Arbeitsministerium gearbeitet, über das Projekt "Work4Germany". Die erste Projektphase ist am Freitag zu Ende gegangen, Sinell aber bleibt - als "richtige" Ministeriumsangestellte, bis mindestens Ende 2021. Bevor sie anfang in dem Haus in der Berliner Wilhelmstraße, das mal Sitz des Reichspropagandaministeriums war und heute zum Teil noch so aussieht, war sie Programm-Managerin bei Google. Im Ministerium sollte sie das sogenannte agile Arbeiten etablieren, Akzeptanz schaffen für neue Arbeitsweisen. Oder, wie Sinell es nennt, fürs "selbst Denken, selbst Handeln, frei Laufen".

Die freie Wirtschaft trifft auf die Bundesregierung, Start-up-Mentalität auf die Verwaltung der Berliner Ministerien, zwei Welten, die gegenseitig voneinander lernen sollen - das ist die Idee, die hinter Work4Germany steckt. Insgesamt zehn sogenannte Fellows haben sich dafür in den zurückliegenden sechs Monaten auf neun Bundesministerien verteilt, darunter auch das Auswärtige Amt und das Innenministerium. Es ist ein bislang beispielloses Experiment. Und es war durchaus einkalkuliert, dass es da auch mal knirschen kann. Aber an einer Stelle hat es sogar richtig gekracht.



"Weiß du eigentlich, dass die dich hier nicht mehr haben wollen?" Lilith Wittmann beschreibt sich als "Krawallinfluencerin". (Foto: privat)

WEITERLESEN NACH DIESER ANZEIGE



Besser Schlafen mit CBD: Wirkung Verträglichkeit bestätigt

CBD Tropfen gelten mittlerweile als Geheimtipp rund um das Thema Schlaf. Entdecken Sie jetzt die Vorteile von für eine erholsame Nacht. **Mehr...**

Als die freiberufliche Beraterin Lilith Wittmann, 25, ihre Hospitanz im Bildungs- und Forschungsministerium (BMBF) antrat, wurde sie von einem Referatsleiter mit dem Satz begrüßt: "Menschen wie Sie, die gibt es hier nicht." Das sei gar nicht so negativ gemeint gewesen, erzählt Wittmann rückblickend. "Am Anfang fanden sie das ganz cool, dass da mal jemand mit einem anderen Blick reinkommt." Das ist ja auch der Grundgedanke von Work4Germany, kurz W4G.

Nach ein paar Monaten fanden es einige im Haus Anja Karliczek (CDU) aber nicht mehr ganz so cool, dass Wittmann da war. Das Ministerium teilt auf Anfrage mit: "Wir bedauern, dass es Differenzen mit einer Fellow gegeben hat." Die Differenzen seien in diesem Fall aber so schwerwiegend gewesen, dass sie nicht ausgeräumt werden konnten. "Dies wurde auch von W4G selbst so gesehen. Deshalb wurde die Zusammenarbeit mit dieser Fellow auch seitens W4G im Einvernehmen mit dem BMBF beendet."

Wittmann, eine Frau der klaren Sprache, sagt: "Die haben mich rausgeworfen."

Die Erfahrungen von Anna Sinell und Lilith Wittmann sind zwei Beispiele aus zwei Ministerien, die das ganze Spektrum dieses Experiments illustrieren. Die

eine will länger bleiben, die andere wird vorzeitig entlassen. Maria Blöcher, die Programmleiterin von Work4Germany, spricht nicht ohne Grund von einem "interessanten Spannungsfeld".

ANZEIGE



Patienten wollen mehr Digitalisierung

Die Pandemie hat einen Digitalisierungsschub ausgelöst, aber auch gezeigt, wo es noch hakt. Laut Umfrage geht vielen die Digitalisierung im Gesundheitswesen längst nicht weit genug. Aber eines wollen alle beibehalten. **Mehr**

Dem Bund gefiel die Taskforce so gut, dass er sie komplett aufkaufte

Work4Germany ist ein Projekt von 4Germany, das im Sommer 2019 als unabhängiges Non-profit-Start-up begann. Die Gründerin Christina Lang wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem auch neulich beim SZ-Wirtschaftsgipfel. 4Germany begreift sich als "Tech- und Innovations-Taskforce für die Bundesregierung", Schirmherr ist Kanzleramtschef Helge Braun. Dem Bund hat diese Taskforce sogar so gut gefallen, dass er sie im August dieses Jahres komplett aufkaufte.

Ende Juni, drei Wochen nach ihrem ersten Arbeitstag im Ministerium, sitzt Anna Sinell in einem Konferenzraum und ist gut drauf. Wundert sie sich schon über irgendwas? "Höchstens darüber, mit was für offenen Armen ich hier empfangen wurde."

Mit am Tisch sitzt René Ziske. Der 40-jährige Wirtschaftsinformatiker ist Sinells Tandempartner im Ministerium. Sie von außen, er von innen, so ist das gedacht bei Work4Germany. Ziske ist aus dem Organisationsreferat, "da macht man eigentlich so was wie Dienstpostenbewirtschaftung. Jedem Menschen, der hier einen Dienstposten hat, sind bestimmte Aufgaben zugewiesen. Das ist quasi seine Daseinsberechtigung." Seit einiger Zeit aber, erklärt Ziske, beschäftigen sie sich auch mit Dingen, "die die Arbeitsmethoden moderner machen". Er war es, der die Bewerbung für Work4Germany angestoßen hatte. "Weil wir hier eh in einem Kulturentwicklungsprozess stecken."

Vermutlich steckt in diesem Satz ein Teil der Antwort auf die Frage, warum Sinell im Arbeitsministerium jetzt mit einem Dienstposten unterlegt, Wittmann im Forschungsministerium aber rausgeflogen ist. Ein Ministerium ist ein Organismus, der von Hierarchien zusammengehalten wird, eine lineare Organisation. Es ist kein guter Ort für Leute, die eine Revolution anzetteln wollen. Wer was will, muss mit kleinen Schritten leben können. Und er braucht Verbündete, die selbst schon aufgebrochen sind in die Richtung, in die man will. Leute wie Julia Borggräfe.



Die 46-Jährige ist seit 2018 im Arbeitsministerium. Sie leitet die neue Abteilung Digitalisierung und Arbeitswelt, die "DA", wie sie im Ministeriumsjargon heißt. Die Juristin kam direkt aus der Wirtschaft in die Wilhelmstraße, und schon vor Sinells Ankunft haben sie in ihrer Abteilung Sachen ausprobiert, "die nicht so ganz das übliche Prozedere im Ministerium sind". Aber agiles Arbeiten in einem Ministerium? "Ja, setzten wir ein", sagt Borggräfe. Wenn auch angepasst an die "manchmal speziellen Bedürfnisse" eines Ministeriums. Abteilungsleiterinnen haben in Ministerien einiges zu melden. Für Leute wie Sinell und Ziske, die am Schaltplan der Verwaltung herumschrauben wollen, ist jemand wie Borggräfe ein Glücksfall.

Man kann ein Ministerium in sechs Monaten "nicht umkrepeln"

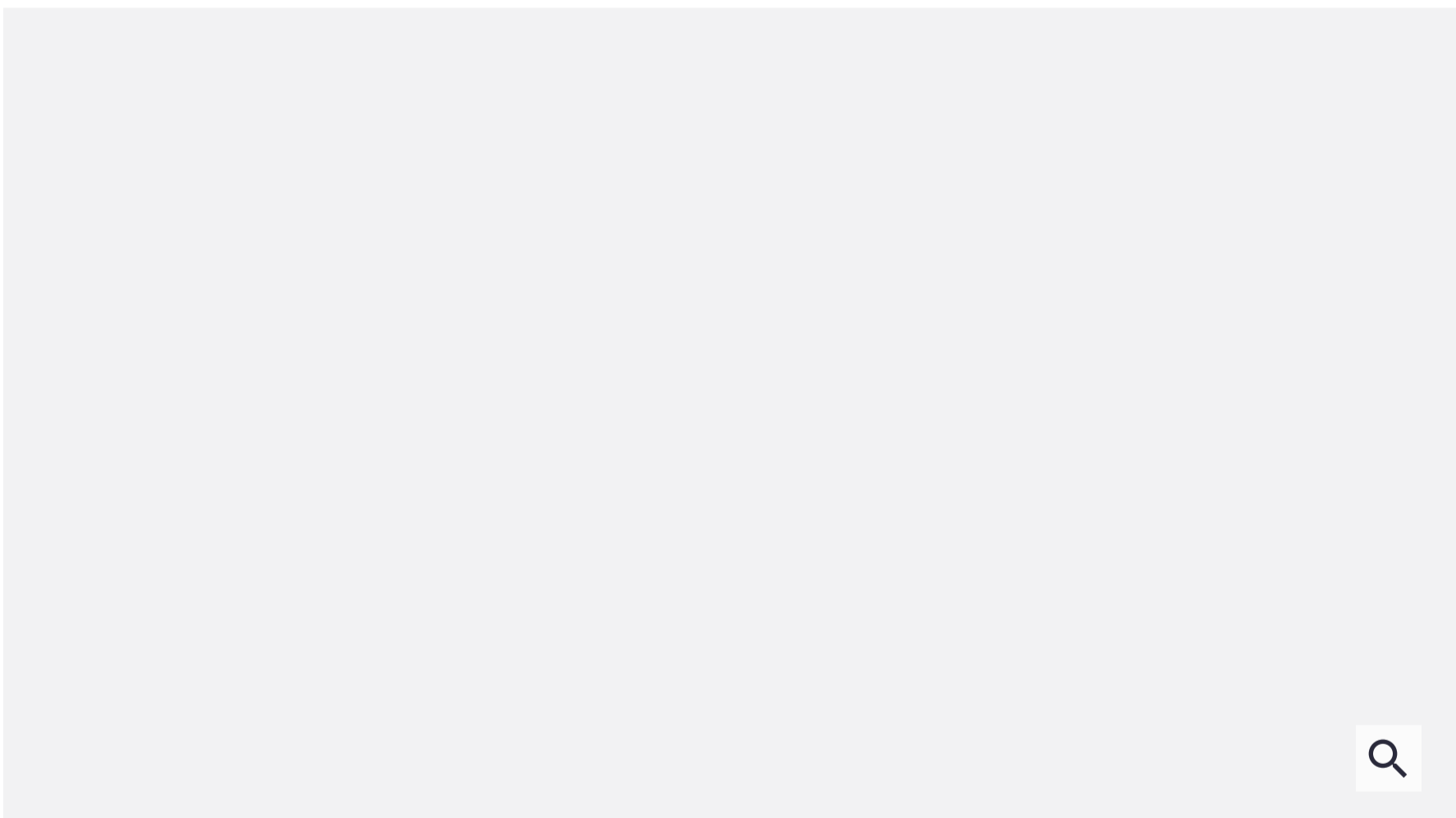
Dass dieses Experiment ausgerechnet im Bildungs- und Forschungsressort nicht ganz so glücklich abläuft, ist fast schon ein bisschen tragisch. Denn das Haus von Anja Karliczek auf der anderen Spreeseite gegenüber vom Kanzleramt zeigt sich zunächst besonders experimentierfreudig. Als einziges Ministerium nimmt das BMBF gleich zwei Fellows von Work4Germany auf. In einem Fall klappt es auch bis zum Schluss ziemlich gut. Marie Luise Rentsch, 31, die zuvor als Projektmanagerin bei Audi gearbeitet hat, ist mit ihren Methoden aus der freien Wirtschaft mitunter zwar auch "an Hürden gestoßen". Rentsch hatte dabei aber immer im Hinterkopf, dass man solch ein Ministerium in sechs Monaten eben "nicht komplett umkrepeln" kann. "Da hat Frau Wittmann ein anderes Veränderungsverständnis mitgebracht", heißt es diplomatisch bei Work4Germany.

Lilith Wittmann hat in ihrem jungen Leben schon ein paar Start-ups gegründet und Unternehmen wie Tui oder die Sparkasse in ihrer Digitalstrategie beraten. Sie ist aber auch eine politische Aktivistin, die bei den "Hambi bleibt"-Protesten mit auf den Bäumen saß und nicht ohne Stolz mitteilt, dass sie von der Polizei in Nordrhein-Westfalen als "Gefahr für die öffentliche Sicherheit" eingestuft wurde. Auf ihrem Twitter-Account stellt sie sich als "Krawallinfluencerin" vor. Sie sagt: "Die haben sich doch sicherlich mein Profil angeschaut, bevor sie mich da reingeholt haben."

Wittmann staunt im Sommer zunächst über den Mut in ihrem Ministerium, nicht nur weil man ihr, der selbsternannten Krawallmacherin, Einlass gewährt, sondern weil sie im Gegensatz zu anderen Fellows nicht nur im organisatorischen Bereich, sondern auch an politischen Inhalten mitarbeiten darf. Sie schreibt eine Stellungnahme zum Patientenschutzgesetz, sie wirkt an einem internen Papier für die neue digitale Bildungsplattform mit. Ganz so, als ob sie schon jahrelang im Haus wäre.

Anna Sinell sagt Ende September, zur Halbzeit des Programms: "Ich musste meinen Zeitplan schon anpassen." Die Abstimmungsprozesse dauerten doch relativ lang. In ihrem Büro hängen große Papierbögen an der Wand, an denen gelbe Post-its haften. Die meisten kleben unter "Aufgabenstapel", unter "fertig" klebt kein einziger.

Sinell will im Arbeitsministerium ein kleines Expertenteam aufbauen, eine Gruppe von Coaches, die neue Arbeitsmethoden erst selbst lernen und sie dann ins Haus tragen sollen. Damit das klappt, haben sie und ihr Partner Ziske über Wochen an die Türen sämtlicher Abteilungsleiter geklopft. Einmal stürmt Sinell aus Versehen ins Ministerbüro von Hubertus Heil (SPD), weil sie die Zimmernummer verwechselt.



Beim Minister reingeplatzt: Weil sie die Zimmernummer verwechselte, stürmte Anna Sinell ins Büro von SPD-Ressortchef Hubertus Heil. (Foto: Bernd von Jutrczenka/dpa)

Nicht alle waren sofort begeistert, inzwischen aber haben sieben Abteilungsleiter 15 Leute für das Projekt teilweise freigestellt. Diese fünfzehn sollen demnächst eine einjährige Fortbildung beginnen, zum "agilen Coach" ausgebildet werden. Dafür aber ist eine "Wirtschaftlichkeitsuntersuchung" notwendig. "So was hatte ich gar nicht eingeplant", sagt Sinell. "Ich glaube", sagt Ziske freundlich, "Anna musste sich erst mal in unsere Formalismen einfinden." Kein Hexenwerk, sagt sie, "aber die schicken halt 'ne Leitungsvorlage, und dann vergesse ich mal 'ne Ebene, oder so." Womit sie allerdings wirklich hadert, ist die IT. "Da

muss sich so krass viel tun", sagt sie frustriert. Viele Anwendungen, die sie gerne nutzen würde, sind aus Datenschutz- und Sicherheitsgründen verboten. "Ich versuche, Anna jeden Tag aufzubauen", sagt Ziske und grinst. "Große Unternehmen haben doch die gleichen Sicherheitsbedenken", entgegnet sie. "Aber dann kriegen die einfach schnell ihre eigene Cloud. Warum geht das hier nicht? Das check ich nicht!"

Zu diesem Zeitpunkt treten nicht einmal zwei Kilometer entfernt, im Forschungsministerium, noch ganz andere Probleme auf. Lilith Wittmann hat begonnen, als Bloggerin über ihre Beobachtungen im Hause Karliczek zu schreiben. In einem Blogpost geht es darum, wie die Hierarchien in Ministerien dazu führen, Innovationen zu verhindern. "Wenn ein Papier, das von einer Referentin geschrieben wird, durch die Hände eines Referatsleiters, eines Abteilungsleiters und eines Staatsministers muss, dann sind die besten Ideen bereits rausgefiltert, bis es überhaupt bei der Ministerin ankommt", so sieht Wittmann das. Die Meinung hat sie im Regierungsviertel nicht exklusiv. Aber es ist sehr ungewöhnlich, dass aus einem Ministerium heraus so etwas öffentlich bemängelt wird. "Ich dachte, es geht genau darum, da mit einer kritischen Perspektive reinzugehen und transparent zu machen, was eben nicht klappt", sagt Wittmann.

Ganz oben im Ministerium kam das offenbar so an: Wir beziehen dich hier ein in sehr heikle Prozesse, und alles was zurückkommt, ist Häme und Schelte. Wittmann sagt, sie habe irgendwann über den Flurfunk gehört: "Sag mal, weiß du eigentlich, dass die dich hier nicht mehr haben wollen?" Das Ministerium soll Work4Germany dann wenig später mitgeteilt haben, dass es den Kooperationsvertrag vorzeitig aufzulösen wolle. Um das zu verhindern, weil damit auch die Mitarbeit der zweiten Hospitantin beendet gewesen wäre, zog Work4Germany Wittmann Anfang Oktober aus dem Ministerium ab.

Sie hat gelernt, dass sie sich in der Wirtschaft deutlich wohler fühlt

In Bundesministerien kommunizieren normalerweise nur Staatssekretäre und Minister mit der Öffentlichkeit. Deshalb ist es ein kleiner Kulturschock, wenn plötzlich jemand ins Haus kommt, der es gewohnt ist, alles, was er zu sagen hat, fröhlich in die Welt hinauszuzwitschern - und dann mit Beamten ein Tandem bildet, die noch nicht einmal mit ihrem eigenen Namen unterschreiben dürfen, sondern immer dazuschreiben müssen: Im Auftrag.

Auch das Bildungsministerium hat aus dieser Grenzerfahrung was gelernt. Es teilt mit, man sei froh über die Impulse, die man durch "eine der beiden Fellows" erfahren habe. "Diese sind bereichernd gewesen."

Lilith Wittmann wiederum hat gelernt, dass sie sich in der freien Wirtschaft deutlich wohler fühlt. "Jetzt habe ich den Politikbetrieb mal in echt gesehen, und es macht mich immer noch traurig", sagt sie. Mit der Übernahme des Bundes hat Work4Germany aus ihrer Sicht seinen Schwung verloren. "Im weitesten Sinne ist das für mich jetzt Innovations-Marketing für die Bundesregierung." Hätte sie das vorher gewusst, dann hätte sie gar nicht erst mitgemacht.

Anna Sinell ist die einzige der zehn W4G-Fellows, die in ihrem Ministerium bleibt, als "Teilprojektleiterin". Vergangene Woche, im Besprechungsraum, klicken sie und Ziske sich durch eine Präsentation. Es sind die Ergebnisse eines Online-Workshops mit ihrer agilen 15er-Gruppe. Auf dem Whiteboard erscheinen virtuelle Post-its, ein Mission-Statement, wer man sein will als Team, und einige handfeste Ziele. Letzteres sei ungewöhnlich in einer Bundesverwaltung, sagt Sinell, "denn wenn es feste Ziele gibt, kann man sie verpassen und ist gescheitert." Auch das würde sie gerne ändern, die Fehlerkultur im Ministerium.

Haben sie erreicht, was sie sich vor sechs Monaten vorgenommen hatten? "Ich kann ja mal mit dem Realismus anfangen", sagt Ziske, worüber beide lachen. "Anna hat sich, glaube ich, vorgestellt, dass sie noch mehr schaffen könnte." Doch schon allein die Vergabeverfahren rund um ihr Projekt hätten "eine Zeitkomponente" gehabt. Sie haben es aber hingekriegt. Bald wird ihr Expertenteam mit den Weiterbildungen beginnen. "Es macht Spaß, es läuft gut", sagt Sinell. Erste Kollegen konnten ausprobieren, wie sich neue Arbeitsmethoden anfühlen, die Saat geht langsam auf.

Auf der Arbeitsebene, sagt Lilith Wittmann, habe das mit ihr und dem Ministerium trotz allem sehr gut funktioniert. Dieser Tage habe sich sogar nochmal ein Referat bei ihr gemeldet, weil es Hilfe bei einem Strategiepapier brauchte. Wieso nicht, dachte sie sich. Sie findet es sogar ziemlich lustig, an einem Papier mitzuschreiben, obwohl sie eigentlich schon längst gefeuert ist. Wittmann sagt: "Eigentlich mache ich dasselbe wie vorher, bloß jetzt halt im Untergrund."

Vielleicht ist die Politik experimentierfreudiger, als sie denkt.

°SZ [Feedback](#)



Facebook



Twitter



WhatsApp



E-Mail



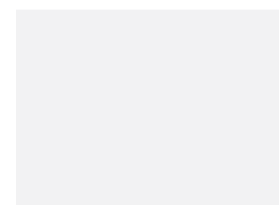
Flipboard



Pocket

Fernsehen

Alfred Biolek ist tot



Der Pionier des Talkshow-Genres ist im Alter von 87 Jahren gestorben. Bekannt und beliebt wurde er durch Sendungen wie "Am laufenden Band", "Bio's Bahnhof" und "Boulevard Bio".

Lesen Sie mehr zum Thema

Start-up

Unternehmen

Mehr zum Thema: Start-up



Unternehmensgründungen

Start-ups sammeln Rekordsummen ein

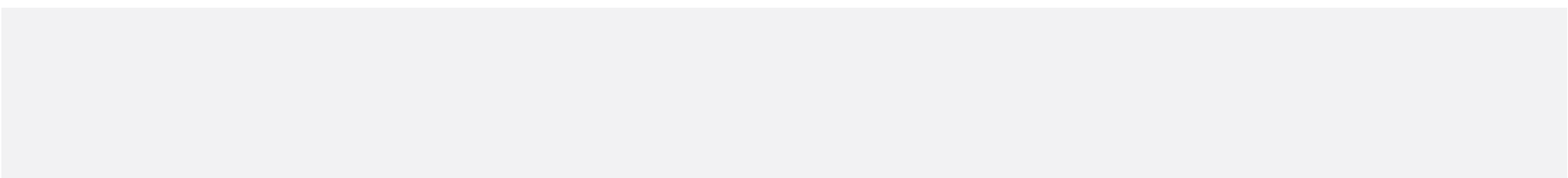
Noch nie ist so viel Geld in deutsche Start-ups geflossen wie im ersten Halbjahr 2021, Firmen in Berlin und Bayern liegen hier deutlich vorne.



Fintechs

Pleo wird zum Einhorn

Das dänische Start-up wird jetzt mit 1,43 Milliarden Euro bewertet und will kräftig nach Deutschland expandieren. Die Bundesrepublik soll "Schlüsselmarkt" sein.



Schokolade

Eine Prise Glückshormone

Den stimmungsaufhellenden Effekt von Schokolade spüren, ohne sie zu essen? Gründer Fabian List glaubt: riechen reicht.

The logo consists of the letters 'S' and 'Z' in a stylized, serif font. The 'S' is on the left and the 'Z' is on the right, both rendered in a light yellow color. They are centered on a solid yellow rectangular background.

Start-ups

Schlechtes Jahr für Gründer

Digitale Identifikation

IDnow kauft französischen Marktführer Ariadnext

Es ist bereits der dritte Zukauf in zwölf Monaten, womit das Start-up aus München einer der Marktführer im Bereich digitale Identifikation in Europa wird. Und die Firma plant weitere Zukäufe.

SZPlus Therapie

"Psychische Gesundheit sollte nicht vom Geldbeutel abhängig sein"

Angststörung, Burn-out, Depression: Nur wenige psychisch Erkrankte bekommen die Hilfe, die sie brauchen. Nora Blum hat den Missstand erkannt und einen Lösungsansatz entwickelt, der schnell und kostenfrei unterstützen kann.

Umwelttechnik

Schlauer heizen und kühlen

Energie sparen durch vernetzte Technologie - das klingt nach einer zukunftssträchtigen Idee. Toon Bouten, Chef des Umwelttechnik-Start-ups Tado, will die Firma zu einer internationalen Plattform ausbauen.

Start-up-Investorin Gesa Miczaika

"Man muss in der frühen Phase einfach ranklotzen"

Gesa Miczaika ist eine der wenigen Geldgeberinnen in Deutschland und berät das Wirtschaftsministerium. Sie wünscht sich mehr Engagement von allen Seiten.



Nahaufnahme

Der Kämpfer

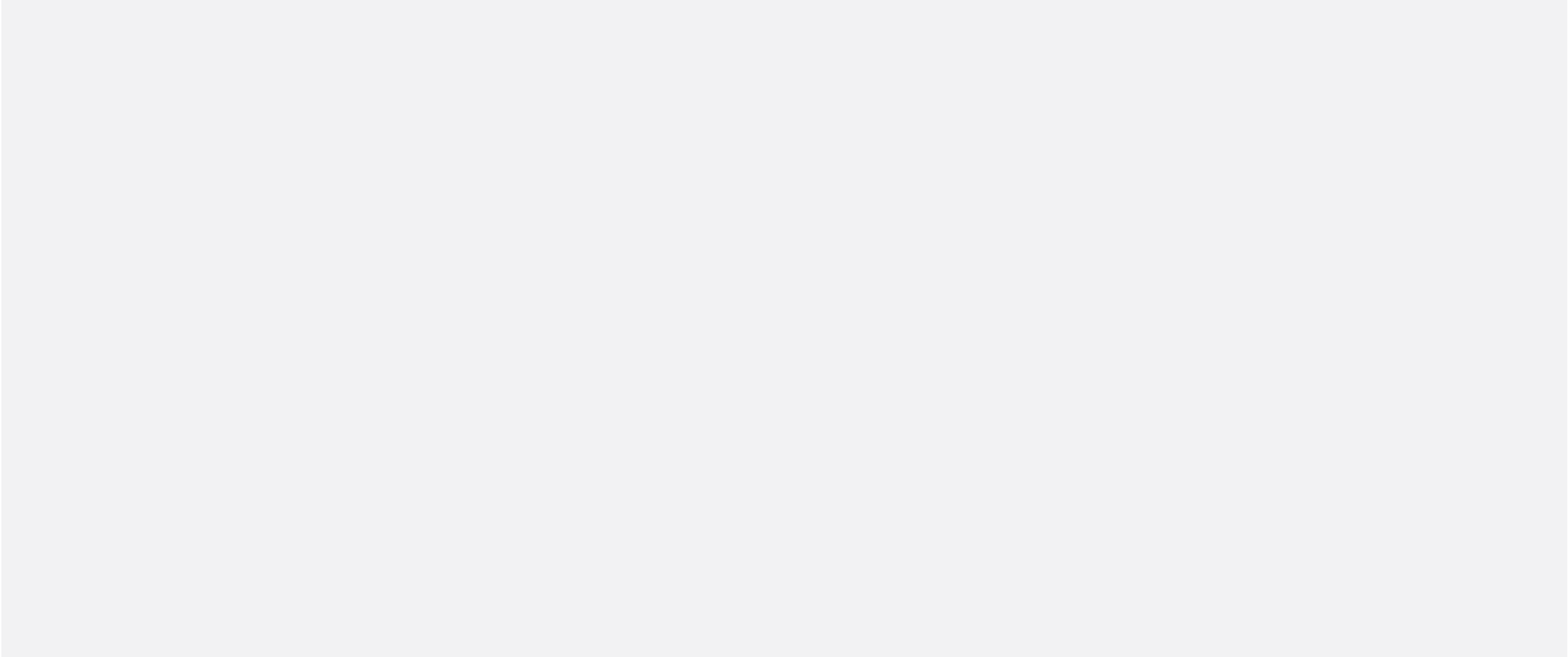
Mario Konrad hat die Triathlon-Marke Ryzon mitgegründet und fühlt sich in der Nische wohl.



SZPlus Flirttrainerin

"Es gibt so viele Missverständnisse zwischen Männern und Frauen"

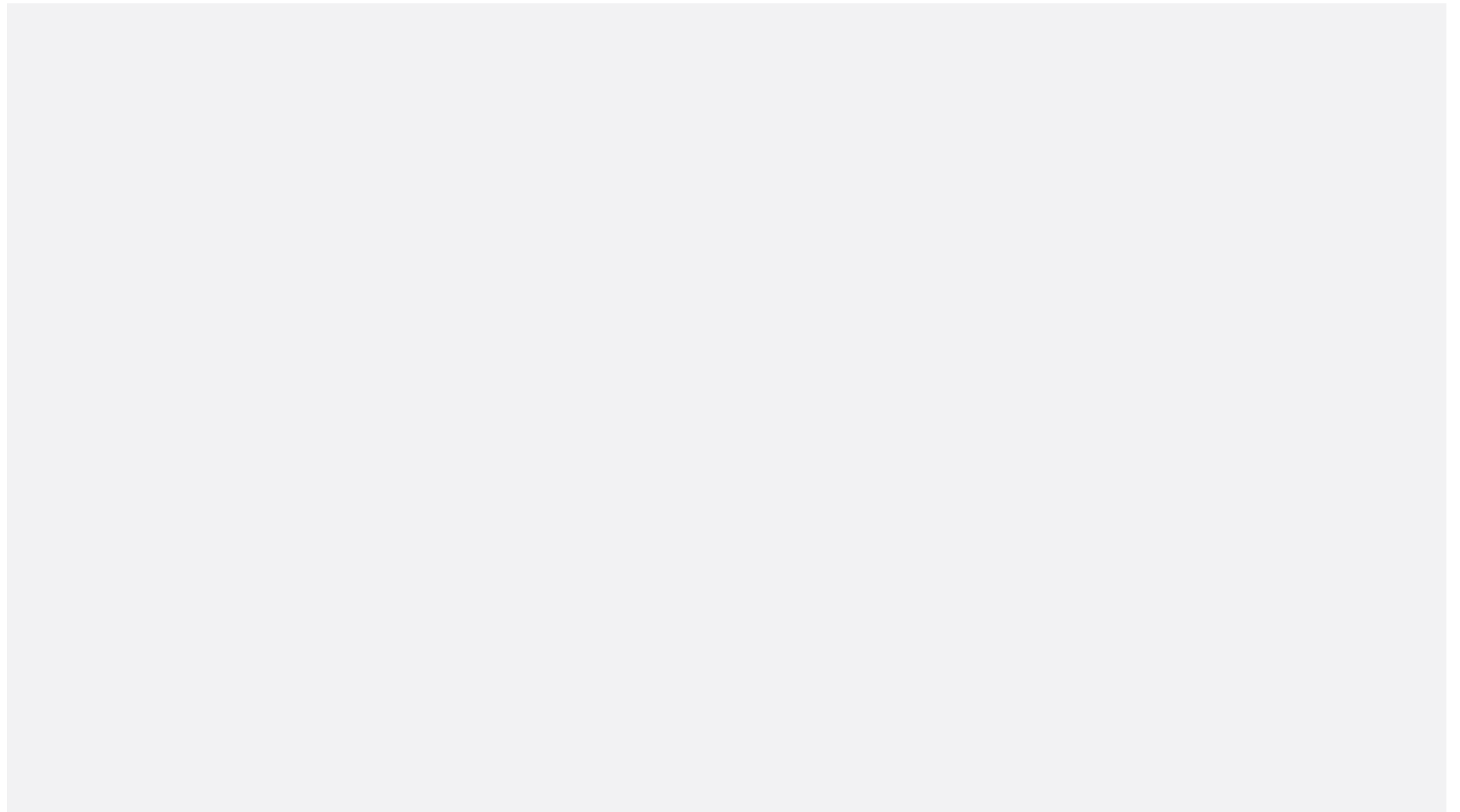
Sue Barons hat ein Geschäft daraus gemacht, introvertierten Männern zu helfen, die Liebe zu finden. Vom Schmerz, keinen Partner zu haben, und warum es kein Widerspruch ist, schüchtern und selbstbewusst zu sein.



Raumfahrt

Experimente in der Schwerelosigkeit

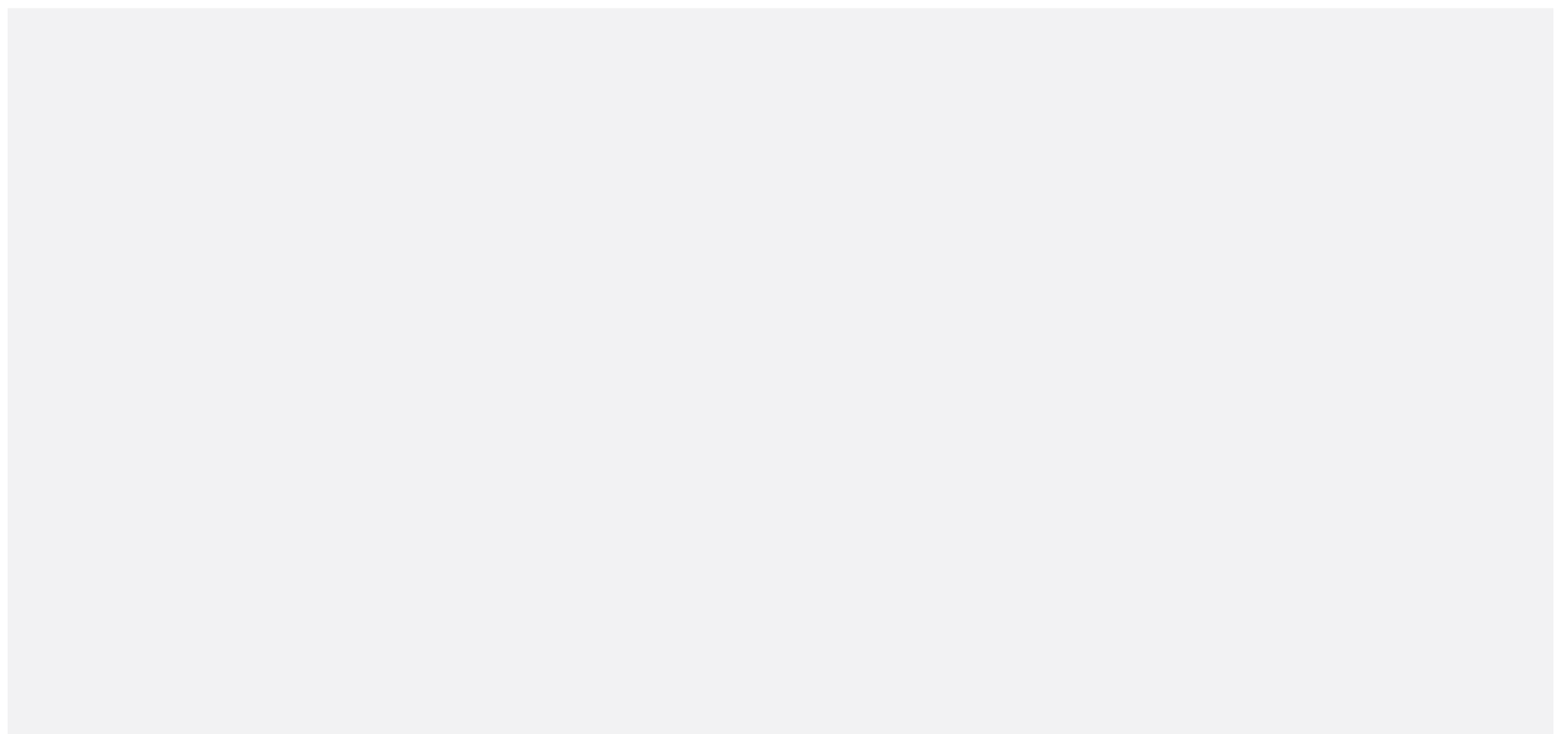
Das Start-up Yuri schickt Zellkulturen und andere wissenschaftliche Versuche in die Schwerelosigkeit. In ein paar Jahren wollen die Gründer selbst zur Biotechfirma werden.



Start-ups

Viele Einwanderer sind erfolgreiche Firmengründer

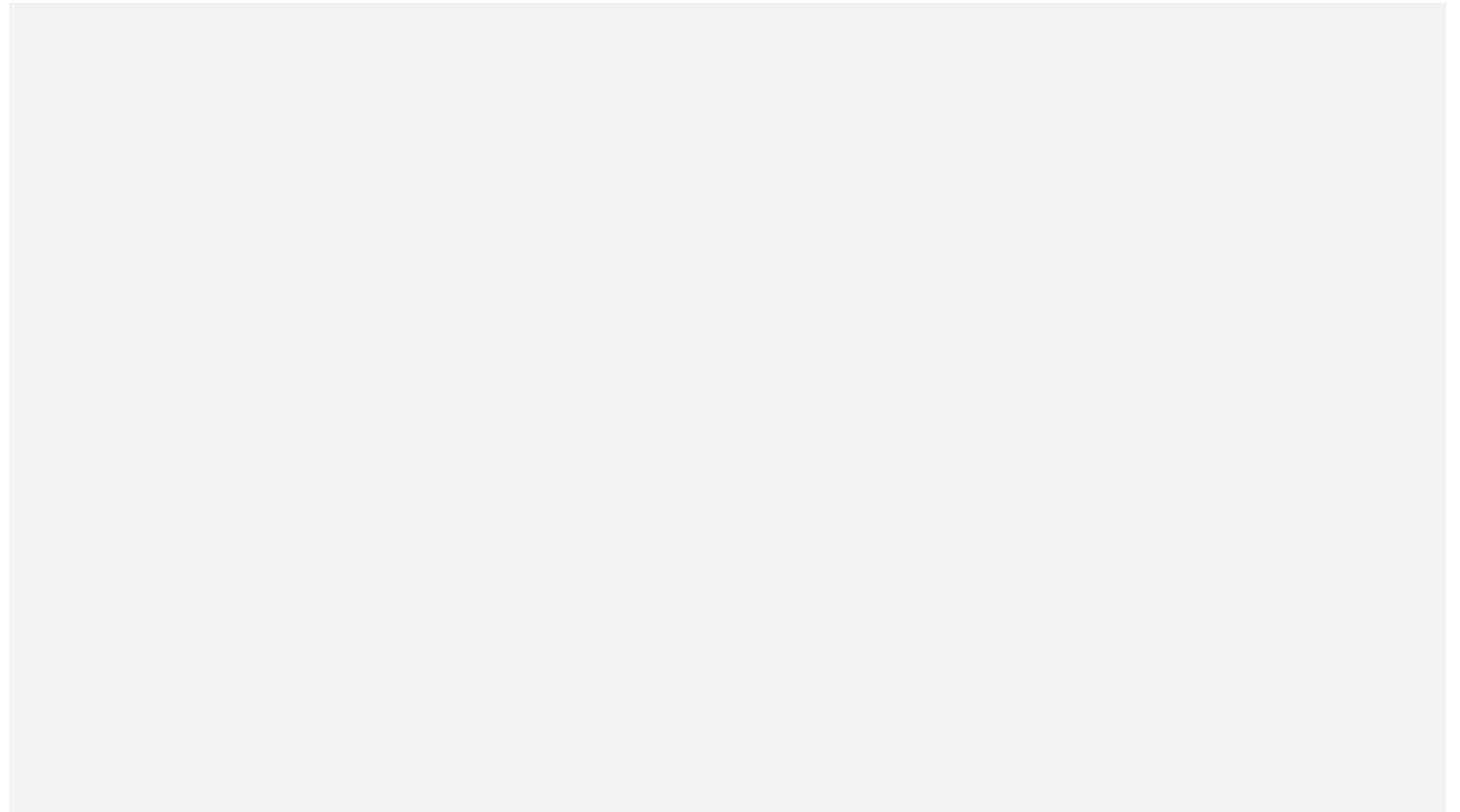
Menschen mit Migrationshintergrund spielen eine wichtige Rolle in der deutschen Gründerszene, das zeigen nicht nur die Gründer von Biontech.



Start-ups in Europa

So viel Geld wie nie zuvor

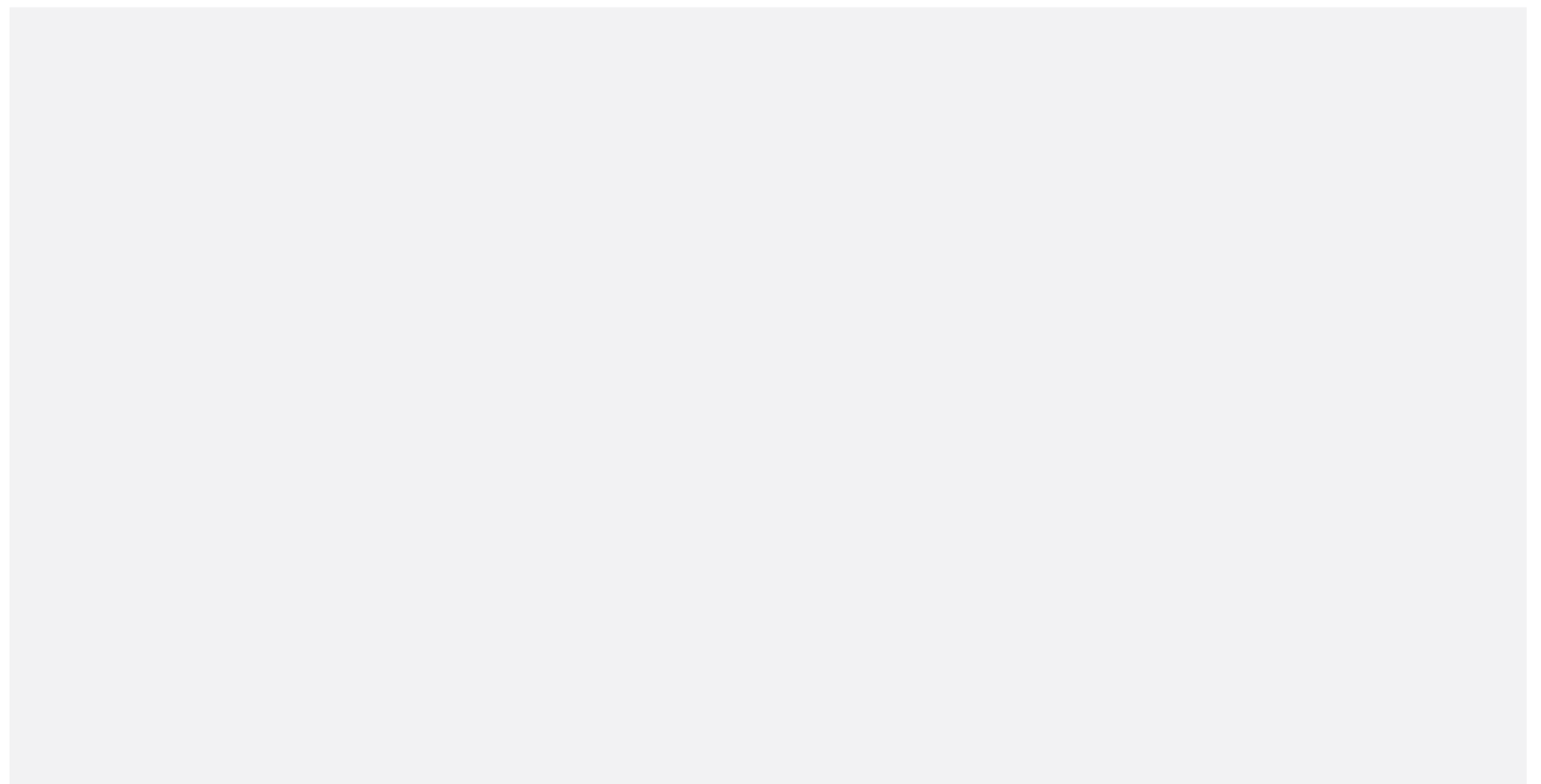
Junge europäische Unternehmen haben 2020 eine Rekordsumme an Kapital eingesammelt. Im Städte-Ranking liegt London weit vor Paris und Berlin.



Nahaufnahme

Mein Song gehört mir

Der Unternehmer Steve Stoute hat eine Plattform für unabhängige Musiker gegründet - die etablierten Labels bleiben außen vor.



Freisinger Startup "Neozoon"

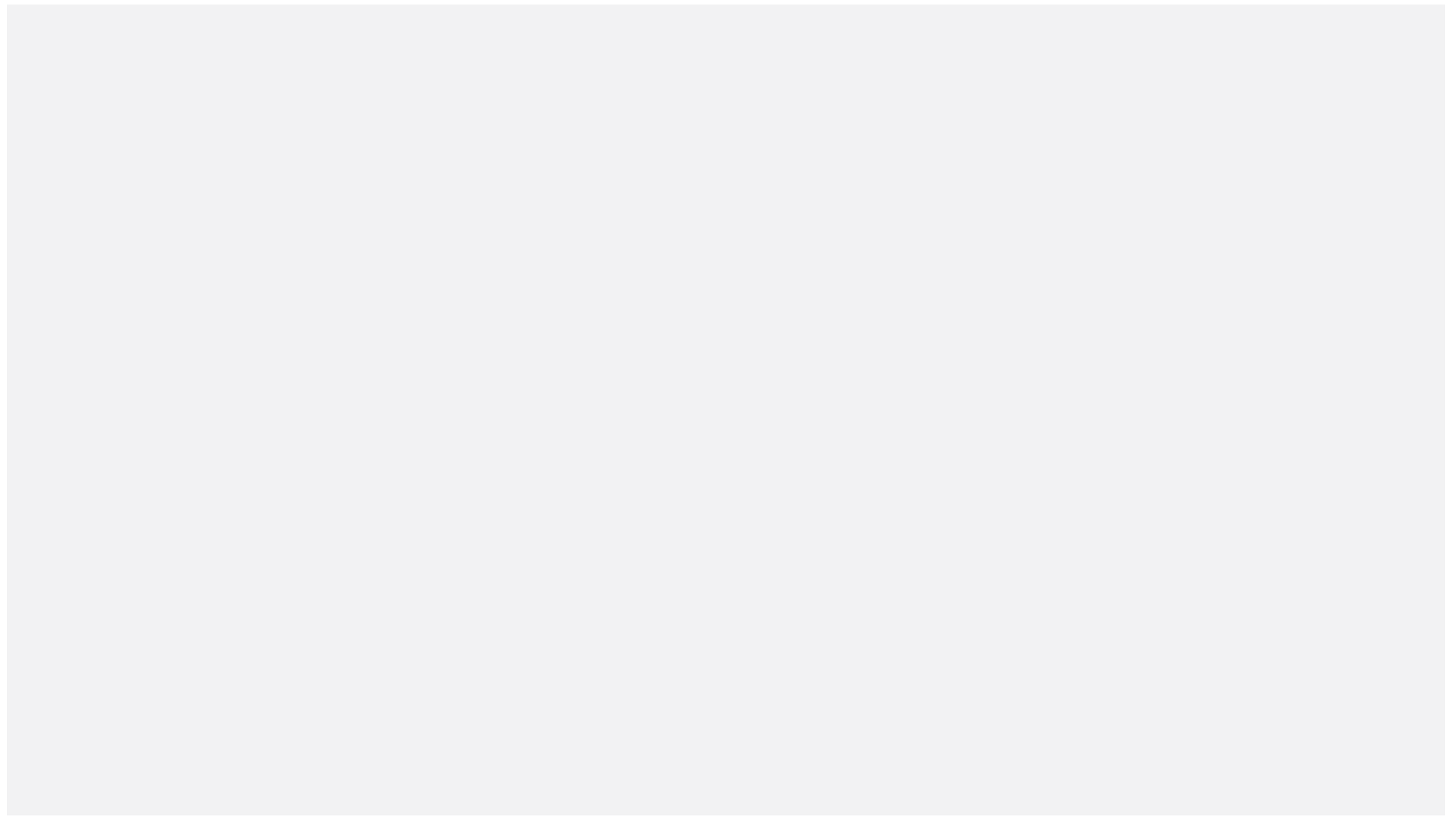
Hin und weg

Lukas Heintschel hat eine Leuchte entwickelt, die sich überall anbringen und wieder entfernen lässt. Ein Crowdfunding soll das Unternehmen nun anschieben.

[Zur Themenseite](#) →

ANZEIGE

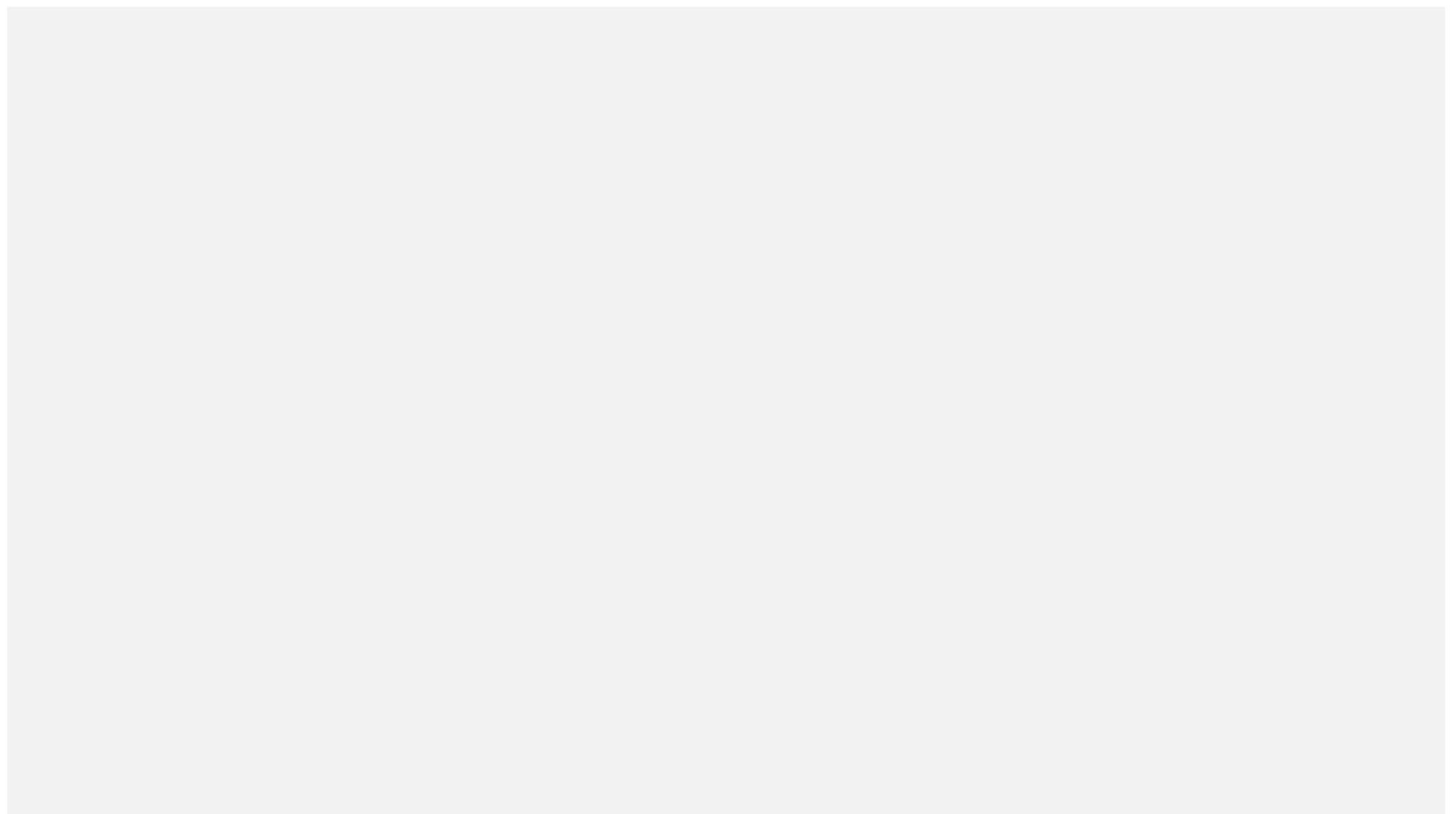
Das könnte Sie auch interessieren



Thüringen

Höcke scheitert mit Misstrauensvotum gegen Ramelow

Der Versuch des AfD-Fraktionsvorsitzenden, den Ministerpräsidenten im Landtag zu stürzen, misslingt. Dennoch steht die Minderheitsregierung vor einem großen Problem.



Einstufung zum Hochinzidenzgebiet

Spanien und Niederlande: Was sich für Urlauber ändert

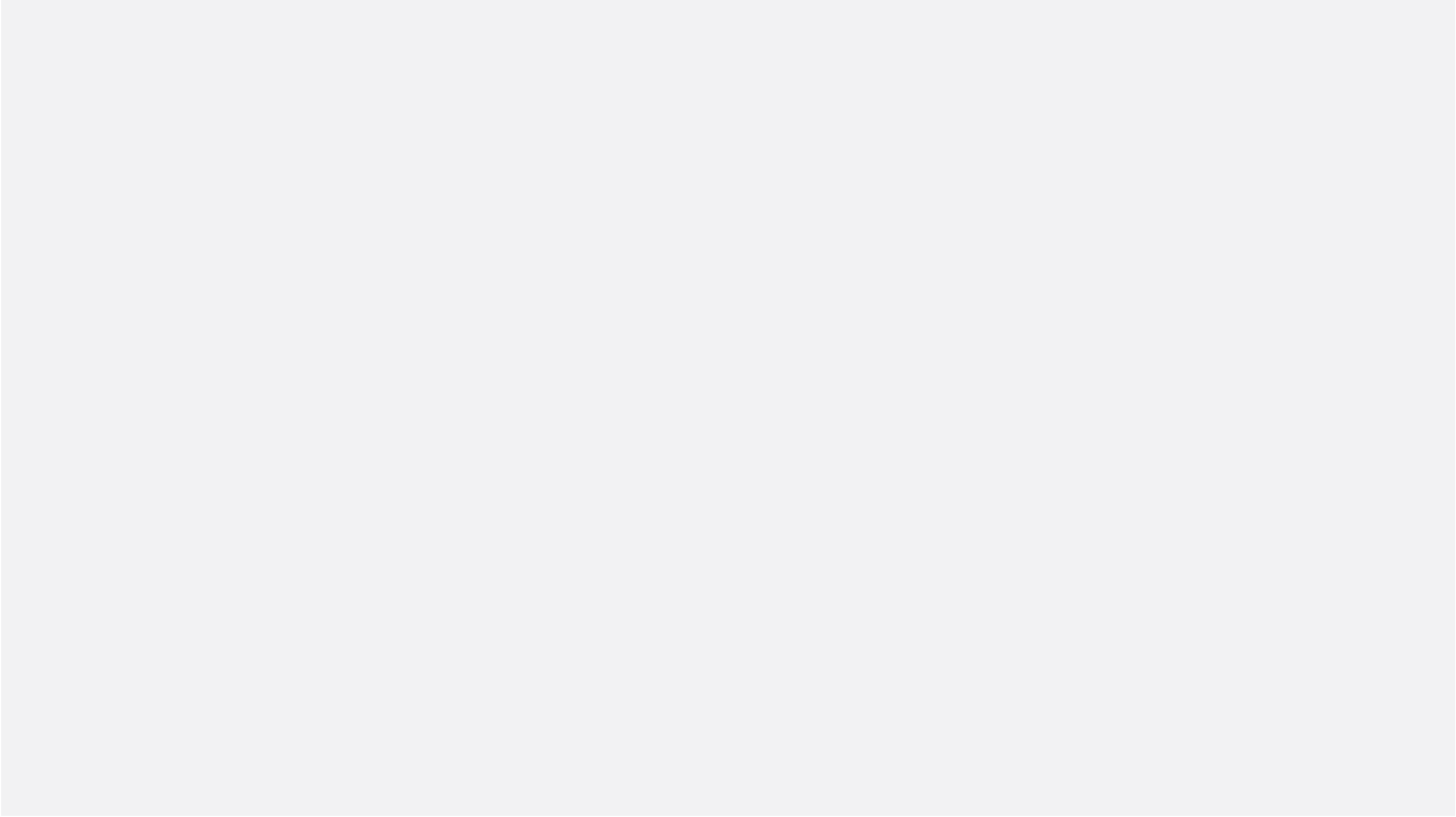
Wegen stark steigender Inzidenzen erklärt die Bundesregierung die beiden beliebten Sommerziele zu Hochinzidenzgebieten. Was Reisende nun beachten müssen - die wichtigsten Antworten.



Coronavirus in Deutschland

Ganz Spanien und die Niederlande nun Hochinzidenzgebiet

Das Robert-Koch-Institut stuft beide Länder hinauf, damit einher gehen schärfere Quarantänepflichten. In Aachen müssen Hunderte nach Disco-Besuch in Quarantäne.



Fernsehen

Alfred Biolek ist tot

Der Pionier des Talkshow-Genres ist im Alter von 87 Jahren gestorben. Bekannt und beliebt wurde er durch Sendungen wie "Am laufenden Band", "Bio's Bahnhof" und "Boulevard Bio".



USA

Donald Trump verharmlost Sturm auf US-Kapitol

In einem Interview sagte der Ex-Präsident der Vereinigten Staaten unter anderem, dass es "eine Menge Liebe" gegeben habe. Damit dürfte er den Streit zwischen Demokraten und Republikanern weiter befeuern.

Wetter

Am Wochenende droht wieder Starkregen

In Nordrhein-Westfalen und in Bayern soll es erneut kräftige Regenschauer und Gewitter geben. Die Pegel der Flüsse könnten dann weiter steigen.

Meinung **Klimapolitik**

Es braucht jetzt keine Leisetreter

Nach der Flutkatastrophe hat der Wahlkampf sein Thema bekommen. Doch anstatt die Klimapolitik anzupacken, agieren die Kandidaten ängstlich und verzagt. Warum nur?

Wetterprognose für Bayern

Sorge vor neuem Starkregen am Wochenende

Für Samstagnachmittag rechnen die Meteorologen vor allem im Westen mit teils kräftigen Gewittern. Die Unwetter sollen sich bis zum Sonntag in Richtung Ostbayern ausbreiten.

Meinung **Verhaltensbiologie**

Nur nehmen, nie geben

Neue Experimente zeigen, dass Hunde kein bisschen dankbar gegenüber ihren Haltern sind. Psychogramm einer verwöhnten Lebensform.

Konflikt in Afghanistan

Erdoğan's Kalkül in Kabul

Der türkische Präsident ruft die Taliban zu einer friedlichen Einigung auf und sagt, sein Land habe keine Probleme mit den Ansichten der radikalen Islamisten. Wird die Türkei bald eine größere Rolle am Hindukusch spielen?



Münchner Gastronom

Bundesamt für Justiz leitet Verfahren gegen Schuhbeck ein

Nach der Münchner Staatsanwaltschaft geht nun auch die Bundesoberbehörde gegen den Starkoch vor. Dieser hat seit 2017 keine Geschäftsberichte mehr veröffentlicht, obwohl das vorgeschrieben ist.



● **Live** Olympia in Tokio

Die Olympischen Spiele sind offiziell eröffnet

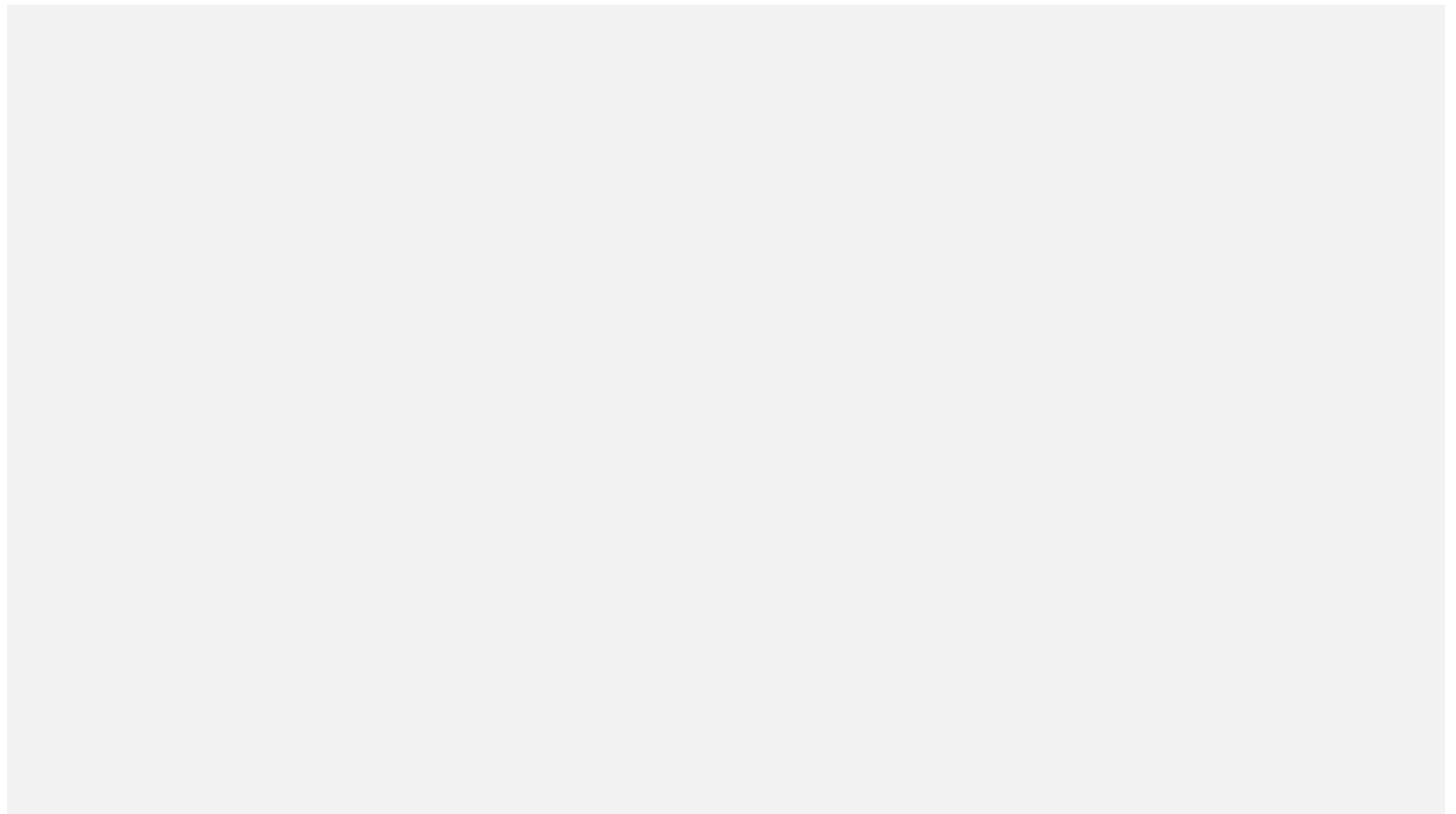
In Tokio haben Olympische Spiele begonnen wie niemals zuvor - mit einer Eröffnungsfeier ohne Zuschauer im Stadion und mit Hygienekonzept beim Einmarsch der Athletinnen und Athleten.



SZPlus Pandemie

Was Long Covid bei Kindern bedeutet

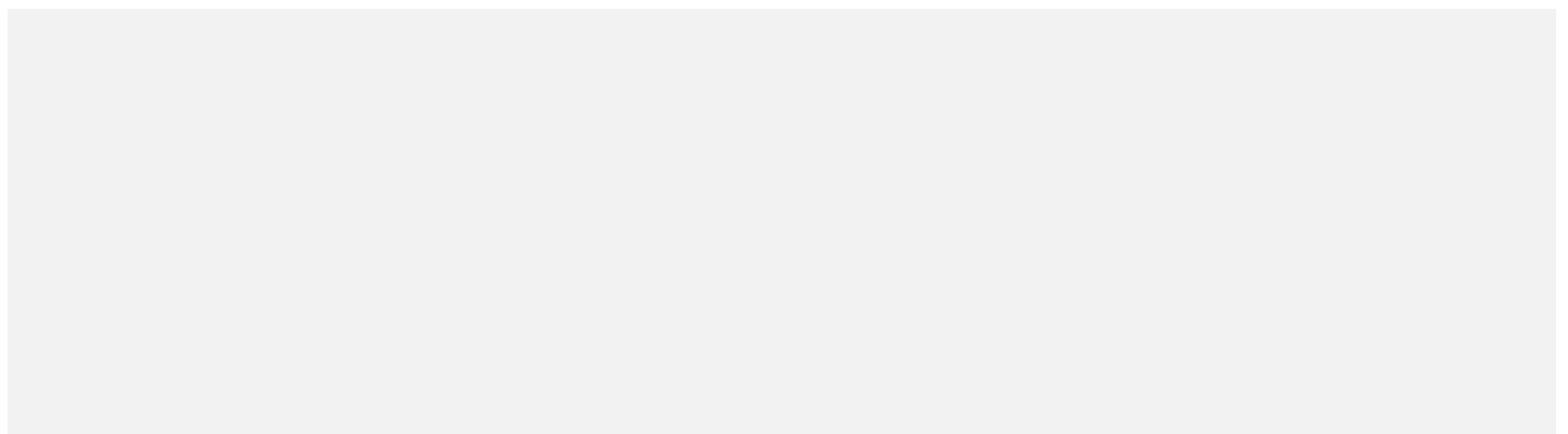
Viele Familien treibt die Frage um: Wie wahrscheinlich ist es, dass das eigene Kind langanhaltende Folgen einer Corona-Infektion davonträgt? Was über das Long-Covid-Syndrom bei jungen Menschen bekannt ist.



Meinung Volkswagen

Bunt und bieder

Europas größter Industriekonzern gibt sich gerne modern und weltoffen. Doch modern ist mittlerweile nur die Technik, die Unternehmenskultur fällt zurück in alte, unselige Zeiten - Vorstandschef Herbert Diess sei Dank.



Coronavirus

Impfstoffe wirken gegen Delta

Hebelt die Delta-Variante den Impfschutz aus? Forscher geben dazu nun Entwarnung, sowohl Biontech als auch Astra Zeneca wirken gegen die Corona-Mutante. Ungefährlich ist sie deshalb aber nicht.

München

Drastischer Besucherrückgang im Tierpark Hellabrunn

116 Tage lang war der Tierpark im Corona-Jahr 2020 geschlossen. Statt 2,72 Millionen Menschen wie 2019 kamen nur rund 750 000.

Corona weltweit

Zweiter Impfstoff für Kinder und Jugendliche

Die EU-Arzneimittelbehörde lässt auch das Vakzin von Moderna für 12- bis 17-Jährige zu. In Griechenland verteidigt die Regierung die Impfpflicht als Gebot der Solidarität.

Gastronomie

Was Spitzenkoch Jan Hartwig jetzt plant

Nach Hartwigs Kündigung ist der Bayerische Hof bereits auf der Suche nach einem Nachfolger. Und der Drei-Sterne-Koch? Will München treu bleiben und etwas eigenes aufziehen.

SZPlus Nach dem Hochwasser

Querdenker im Katastrophengebiet

Immer wieder kursieren Falschmeldungen, die Polizei warnt: Rechtsextreme und Corona-Leugner versuchen, die unsichere Lage zur Verbreitung ihrer Botschaften auszunutzen.

Beachhandball

Wenn der Bikini stört

Norwegens Beachhandball-Spielerinnen werden bestraft, weil sie mit eng anliegenden Shorts antreten - und nicht in Bikini-Höschen. Es ist eine Eskalation mit Ansage.

SZPlus Corona-Regeln

Für Ungeimpfte könnte es unbequem werden

Wie wird das Leben mit dem Virus im Herbst aussehen? Es zeichnet sich ab: Wer nicht geimpft ist, für den wird der Alltag ziemlich mühsam.

SZPlus Interview mit Dopingjäger

"Genau dasselbe hat man bei Armstrong gesagt"

Der renommierte Dopingjäger Antoine Vayer spricht über seine massiven Zweifel an Tour-de-France-Sieger Tadej Pogacar. Er sagt, was für ihn ein "Mutant" ist - und warum er glaubt, dass 90 Prozent des Pelotons mittlerweile sauber sind.

SZPlus Corona

Keine Nebenwirkung, kein Impfschutz?

Schüttelfrost, Kopfschmerzen, Fieber: Manche verspüren nach einer Covid-19-Impfung heftige Impfreaktionen - andere hingegen gar nichts. Was das über die Immunantwort aussagt.

SZPlus Schuhbeck-Insolvenz

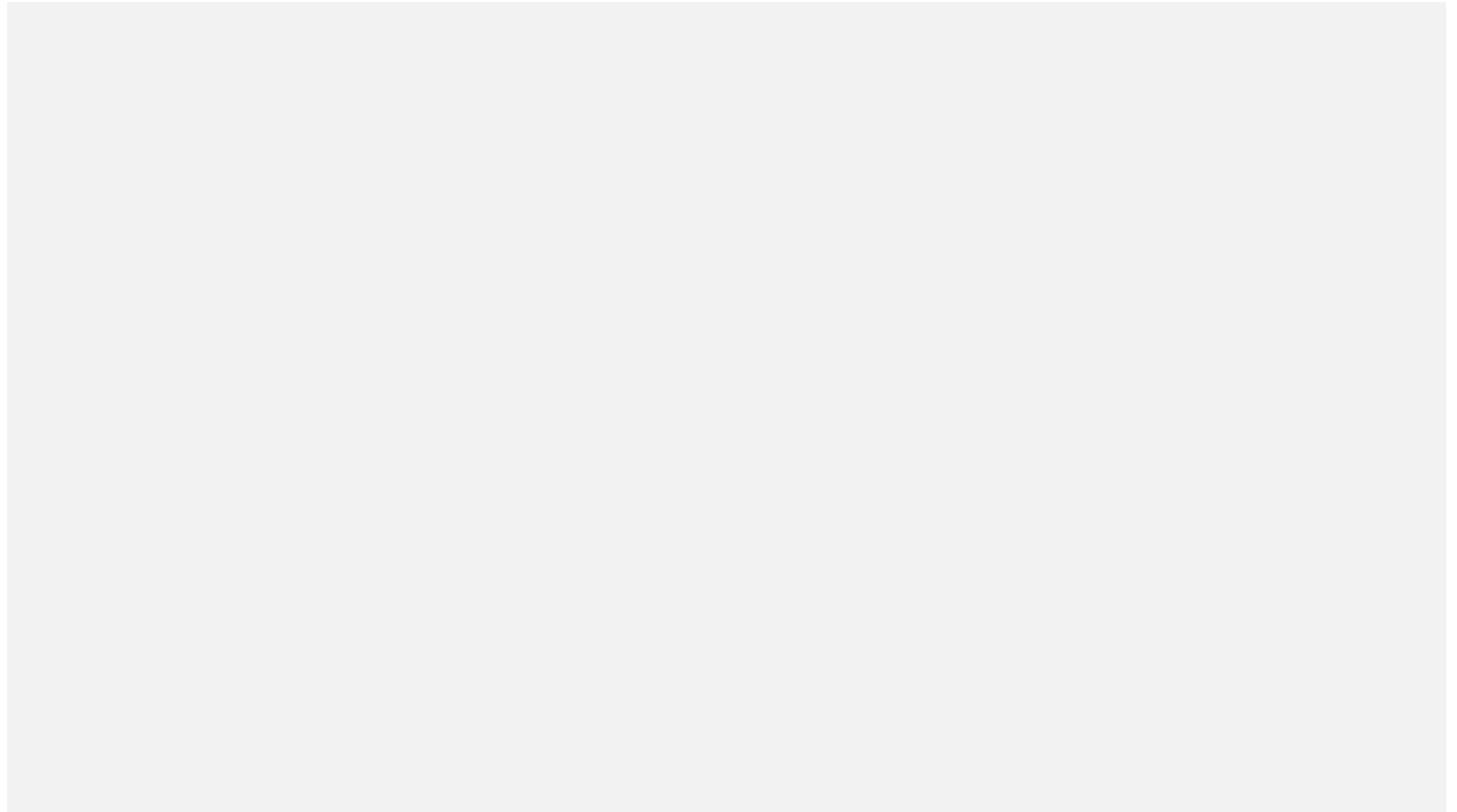
Armer Koch, böser Staat?

Alfons Schuhbeck hat Insolvenz für zwei Betriebe angemeldet. Weil Corona-Hilfen nicht bei ihm angekommen seien, sagt er. Doch der Fall ist komplizierter: Über einen Starkoch und seine Probleme mit dem Fiskus.

SZPlus Nach der Flutkatastrophe

"Ich dachte, wir räumen zwei Tage auf und dann ist es gut"

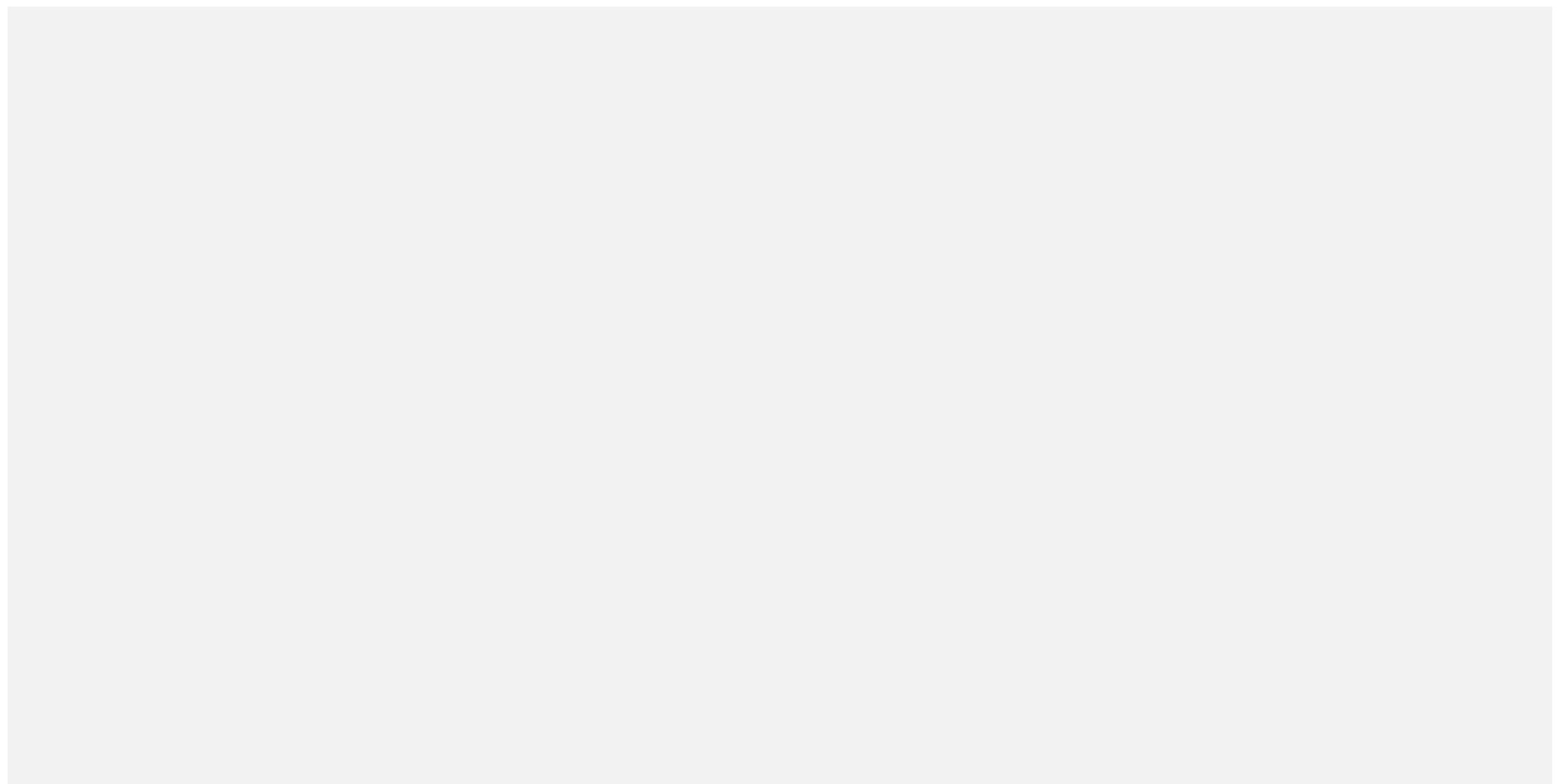
Sie retten Menschen mit Traktoren, räumen Schutt und Schlamm weg, verteilen Lebensmittel. Seit Tagen sind Helferinnen und Helfer in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz im Einsatz, professionell oder ganz spontan. Wer sind sie und was erleben sie?



SZPlus Wohnen in München

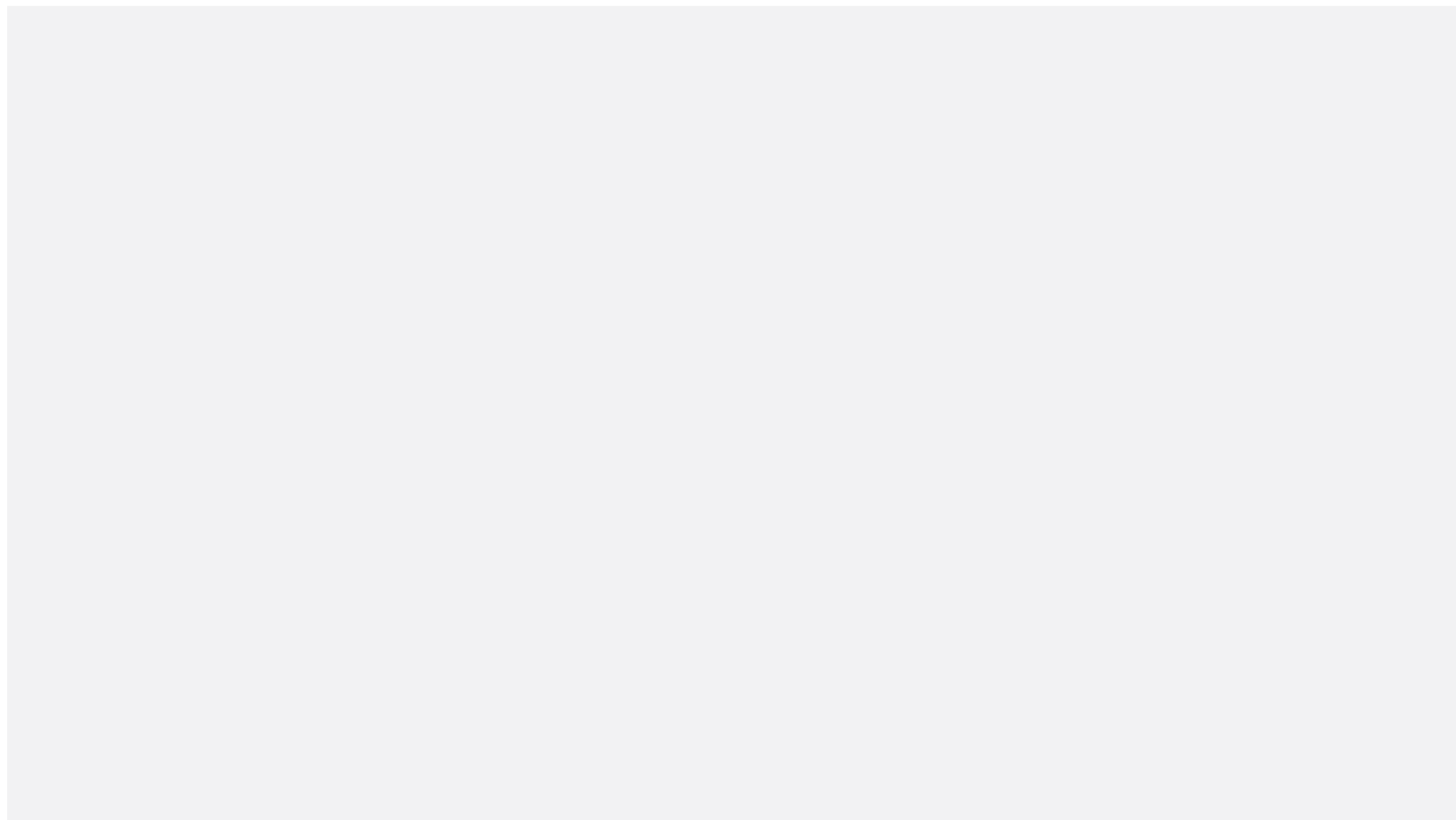
Die letzte Mieterin

Eine bezahlbare Wohnung in bester Lage: Eine alleinerziehende Mutter wohnt mit ihrem Sohn in einem Haus, das einer Versicherung gehört. Seit einiger Zeit häufen sich jedoch merkwürdige Vorkommnisse und sie fragt sich: Will man sie raushaben?



Laschet, Krisenmanager in eigener Sache

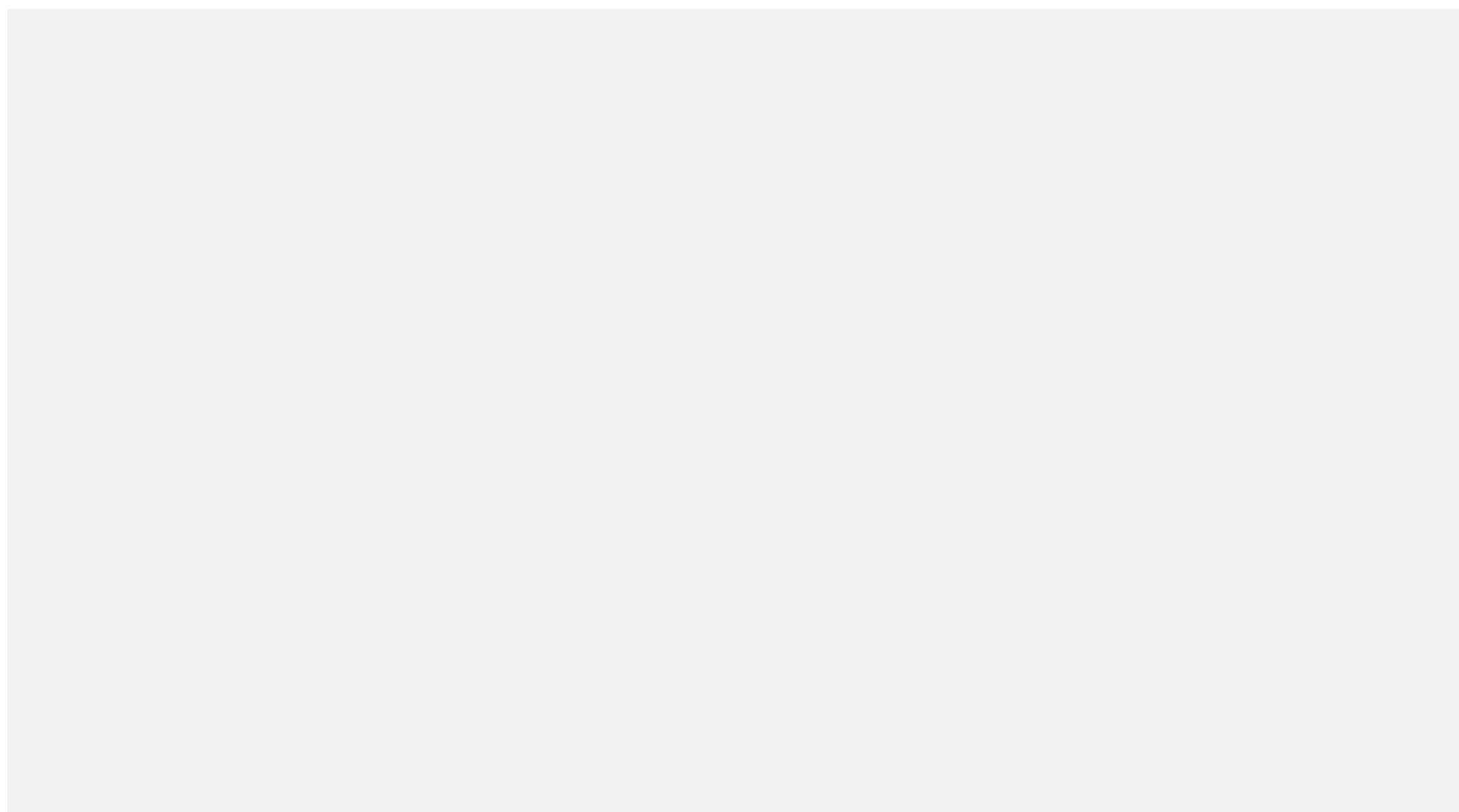
Die anderen machen Fehler, er macht nichts. Das war die Kanzler-Strategie des CDU-Chefs. In der Flutkatastrophe aber zeigt sich gnadenlos, was Armin Laschet kann - und was nicht.



Leistungsmesser

Watt nu?

Der Radsport ist eine der vermessensten Sportarten überhaupt - zumindest, wenn es um das Messen der eigenen Leistung geht. Dabei gibt es einiges zu beachten - für Profis wie auch Amateure und Hobbysportler.



So machen auch Rentner Rendite

Selbst Menschen im Ruhestand können mit ETFs noch ihre Vorsorge aufbessern. Allerdings sollten sie sich absichern. Dabei hilft ein Entnahmeplan. Schritt 12 der SZ-Serie.



Medien - Köln

Fernsehmoderator und Talkmaster Alfred Biolek gestorben

Meistgelesene Artikel

- 1** Thüringen **Höcke scheidet mit Misstrauensvotum gegen Ramelow**
- 2** Einstufung zum Hochinzidenzgebiet **Spanien und Niederlande: Was sich für Urlauber ändert**
- 3** Coronavirus in Deutschland **Ganz Spanien und die Niederlande nun Hochinzidenzgebiet**

Leser empfehlen

- 1** Corona weltweit **Zweiter Impfstoff für Kinder und Jugendliche**
- 2** Fernsehen **Alfred Biolek ist tot**
- 3** Gastronomie **Was Spitzenkoch Jan Hartwig jetzt plant**

GUTSCHEIN



OTTO Gutscheine

GUTSCHEIN



10%
eBay Gutscheine

GUTSCHEIN



Tchibo Gutscheine

GUTSCHEIN



5€
Amazon Gutscheine

[Neue Gutscheine](#) [Alle Shops](#)

ANZEIGE

VERGLEICHSPORTAL

Kredite → **Kleinkredit Vergleich** → **Autofinanzierung** → **Umschuldungskredit** →

Onlinekredit Vergleich → **Autokredit Vergleich** → **Autokredit mit Schluss...** → **Baufinanzierung** →

[Gasvergleich](#) [Stromvergleich](#)

[Zur SZ-Startseite](#)

Süddeutsche Zeitung



[Datenschutz](#)

[Datenschutz-Einstellungen](#)

[Kontakt und Impressum](#)

[AGB](#)