

Der Karriere-Marathon

Junge Elite. Verkürzte Schulzeit, schnelleres Studium, Rente mit 70 plus: Topqualifizierte müssen künftig erheblich länger arbeiten. Herkömmliche Aufstiegsmuster verlieren ihre Gültigkeit – in Unternehmen, Behörden, Parlamenten und Hochschulen

Text: Claudio De Luca, Annette Rueß,
Marion Schmidt, Daniela Albat
Fotos: Martin Langhorst

Der Abschluss an der Eliteuni in St. Gallen geht Alexander Kudlich viel zu schnell. Als er mit 23 Jahren sein BWL-Diplom in der Tasche hat, kann er sich vieles vorstellen, nur eins nicht: arbeiten. Das mache er ja noch lange genug. Also zieht er erst mal nach London und studiert Philosophie.

Für die Kometenkarriere bleibt danach immer noch Zeit genug: MBA in Berlin, Assistent von Springer-Verlagschef Mathias Döpfner, internationales Management beim Onlinewerbeanbieter Zanox. Seit knapp einem Jahr ist Kudlich Geschäftsführer von Rocket Internet, jener Internetfirma, die für die berühmten Samwer-Brüder ein Startup nach dem anderen hochzieht, pöppelt und dann für viel Geld verkauft.

Kudlich ist jetzt gerade mal 32, die Onlinewelt fasziniert ihn, stundenlang kann er über die Geschäftsmodelle von Rocket-Schützlingen wie Zalando und Groupon referieren oder von der Kreativität im Haus erzählen. In Stoßzeiten bringen die 350 Mitarbeiter in der Ber-

4 mal 40 unter 40

Auswahl Capital ermittelt jeweils 40 Toptalente aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft sowie Staat & Gesellschaft. Die Redaktion befragt dazu unter anderem Personalchefs, Spitzenbeamte, Parteifunktionäre, Karrierenetzwerker und Headhunter.

Ziel Durch das 2007 gestartete Projekt „Junge Elite: 4 mal 40 unter 40“ sollen die Hoffnungsträger aus den verschiedensten Bereichen der Arbeitswelt miteinander Kontakte knüpfen.

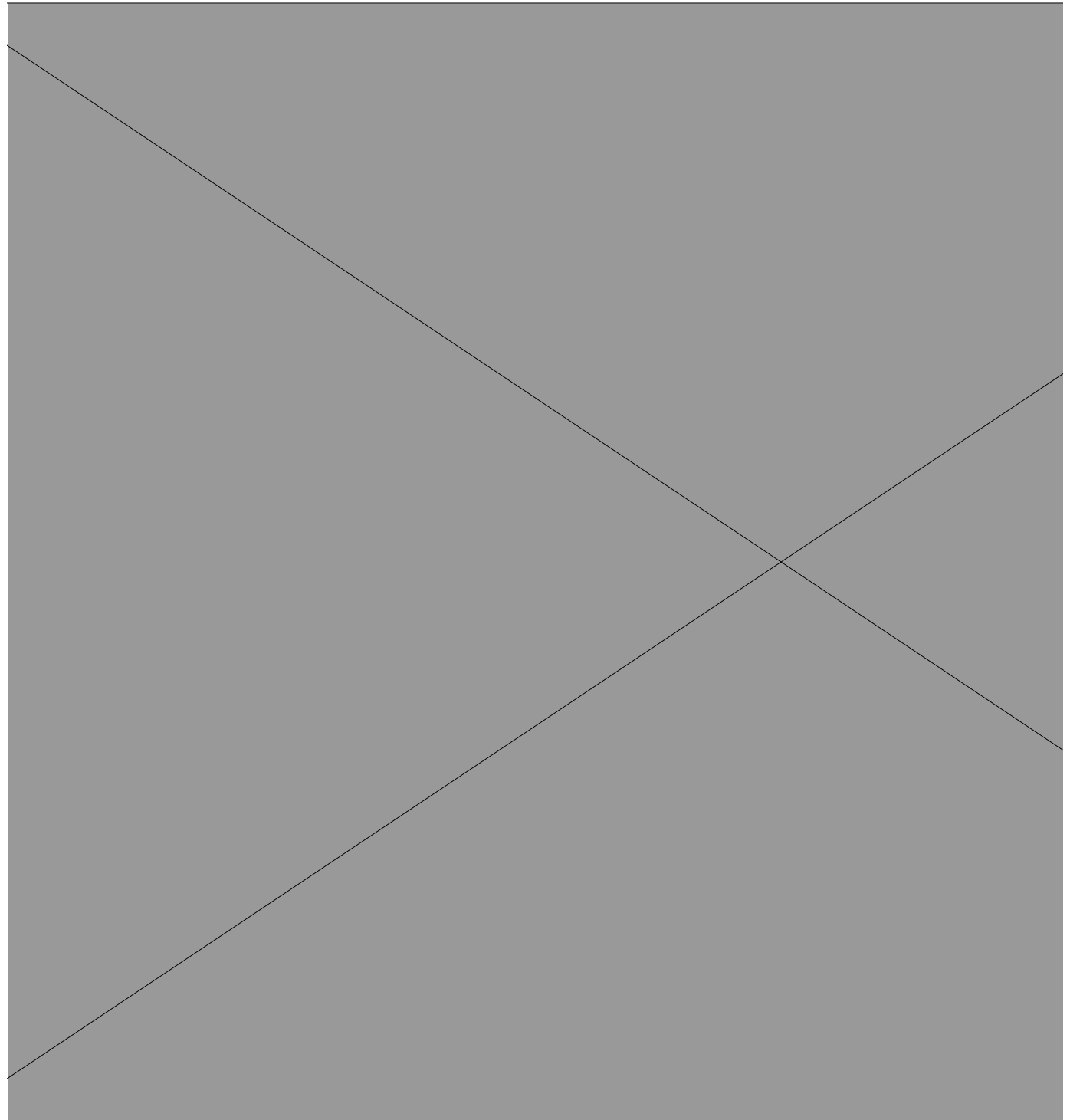
Gipfel Gemeinsam mit dem Versicherungskonzern Generali richtet Capital am 29. November in Berlin einen Kongress aus für die aktuell Nominierten sowie die Alumni. Weitere Informationen unter: www.capital.de/elitegipfel

liner Zentrale, der „Werft“, jede Woche eine Idee zur Marktreife.

Hat Kudlich bei Rocket seinen Traumjob gefunden, zumindest die Branche fürs Leben? Mal sehen. „Für einen optimierten Karriere-Masterplan ist die Rente viel zu weit weg“, antwortet er. „Ich kann mir ja nicht mal genau vorstellen, was ich in zehn Jahren mache.“

Kudlich bringt das Lebensgefühl einer ganzen Generation auf den Punkt. Ob in Unternehmen oder an Hochschulen, in Parteien oder Ministerien: Die demografische Entwicklung verlängert die Lebensarbeitszeit erheblich – und wirbelt die tradierten Karriereverläufe durcheinander. Das gilt vor allem für Geistesarbeiter, die wenig natürlichen Verschleiß durch Knochenjobs haben. Und damit für die Nominierten des Capital-Projekts „Junge Elite: 4 mal 40 unter 40“.

Zum sechsten Mal hat Capital die unter 40-Jährigen des Landes gecastet – und 160 Leistungsträger aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft sowie Staat und Gesellschaft identifiziert. Manche sind in ►



Alexander Kudlich, 32,
Managing Director bei
Rocket Internet

Er verbrachte seine Zeit als Jugendlicher nicht nur vorm Computer und interessierte sich auch nicht fürs Programmieren – trotzdem ist Alexander Kudlich seit einem Jahr Geschäftsführer der wichtigsten Internetfirma Berlins. Rocket Internet macht aus guten Ideen von Gründern profitable Unternehmen. Beispiele sind der Online-Schuhhändler Zalando und der Gutscheinanbieter Groupon. „Mich faszinieren die Geschäftsmodelle in Netz“, sagt Kudlich. Weltweit beschäftigen die von Rocket betreuten und kontrollierten Firmen rund 15 000 Leute – die meisten davon sind jünger als 40 Jahre. Der Diplomatensohn studierte BWL und Philosophie und machte schließlich den MBA an der European School of Management and Technology in Berlin. Beim Springer-Verlag tüftelte er ab 200 an der Onlinestrategie des Verlags mit – und leckte Blut. Wo sich der zweifache Vater in zehn Jahren sieht? So weit denkt er nicht. „Ich bin niemand, der sich getrieben fühlt.“

der Hierarchie schon weit oben, andere sind auf dem Sprung dorthin. Alle machen einen Topjob.

In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Lebensarbeitszeit in Deutschland im Schnitt um mehr als zwei auf knapp 37 Jahre erhöht. Doch das ist erst der Anfang. Die Rente mit 67 ist beschlossen, Experten erwarten, dass Akademiker künftig bis 70 oder 75 arbeiten. Zugleich spülen verkürzte Schulzeit und schnellere Studiengänge die Absolventen bis zu fünf Jahre früher auf den Markt als bislang. Das heißt: Berufskarrieren von einem halben Jahrhundert und mehr dürften künftig eher Regel als Ausnahme sein.

Die Aussicht auf einen solchen Arbeitsmarathon sorgt beim Nachwuchs zum einen für höhere Ansprüche an den Beruf. Karriere, Macht und Geld? Na klar – aber bitte mit möglichst viel Abwechslung und Freiheit, etwa für die Kindererziehung oder eine Weltreise. Zum anderen macht die längere Lebensarbeitszeit Karrierepausen allein schon physisch notwendig. „Klassische Führungskarrieren mit Dauereinsatz am Li-

mit lassen sich nicht länger als 30 bis 40 Jahre durchhalten“, warnt Jutta Rump, Professorin an der Fachhochschule Ludwigshafen und eine der renommiertesten Expertinnen auf dem Gebiet.

Kamin-, Mosaik-, Treppenkarriere

Als Konsequenz verlieren Karrierefahrpläne an Bedeutung: „Die Lebensläufe werden bunter“, sagt Rudolf Kast, langjähriger Personalchef beim Mittelständler Sick und Vorsitzender des Demographie-Netzwerks der deutschen Wirtschaft.

Das zeigt sich schon beim Vokabular der Personalexperten. Neben die klassische Kaminkarriere, bei der es konsequent nach oben geht, ist die Treppenkarriere gerückt: Damit ist gemeint, dass ein Abteilungsleiter aus der Hierarchie herausgeht und ein Projekt führt, aber danach trotzdem in die Bereichsleitung aufsteigt. Wenn er zugleich die Arbeitgeber wechselt, macht er eine Mosaikkarriere. Und wer zusätzlich ein Sabbatical und eine längere Elternzeit einbaut, gilt als Prototyp des Patchworkkarrieristen.

Noch tun sich vor allem Großkonzerne schwer, ihre Karrierepläne den Lebenswegen ihrer Mitarbeiter anzupassen. Ein paar Pioniere bewegen sich allerdings schon. Der Versicherungskonzern Generali Deutschland etwa bietet ein dreigliedriges Modell an, mit einer Führungs-, Projekt- und Expertenlaufbahn. „Alle drei Karrieren werden bei uns als gleichwertig betrachtet und auch in gleicher Weise honoriert“, sagt Christoph Schmallenbach, Arbeitsdirektor bei Generali Deutschland und verantwortlich für 15 000 Mitarbeiter.

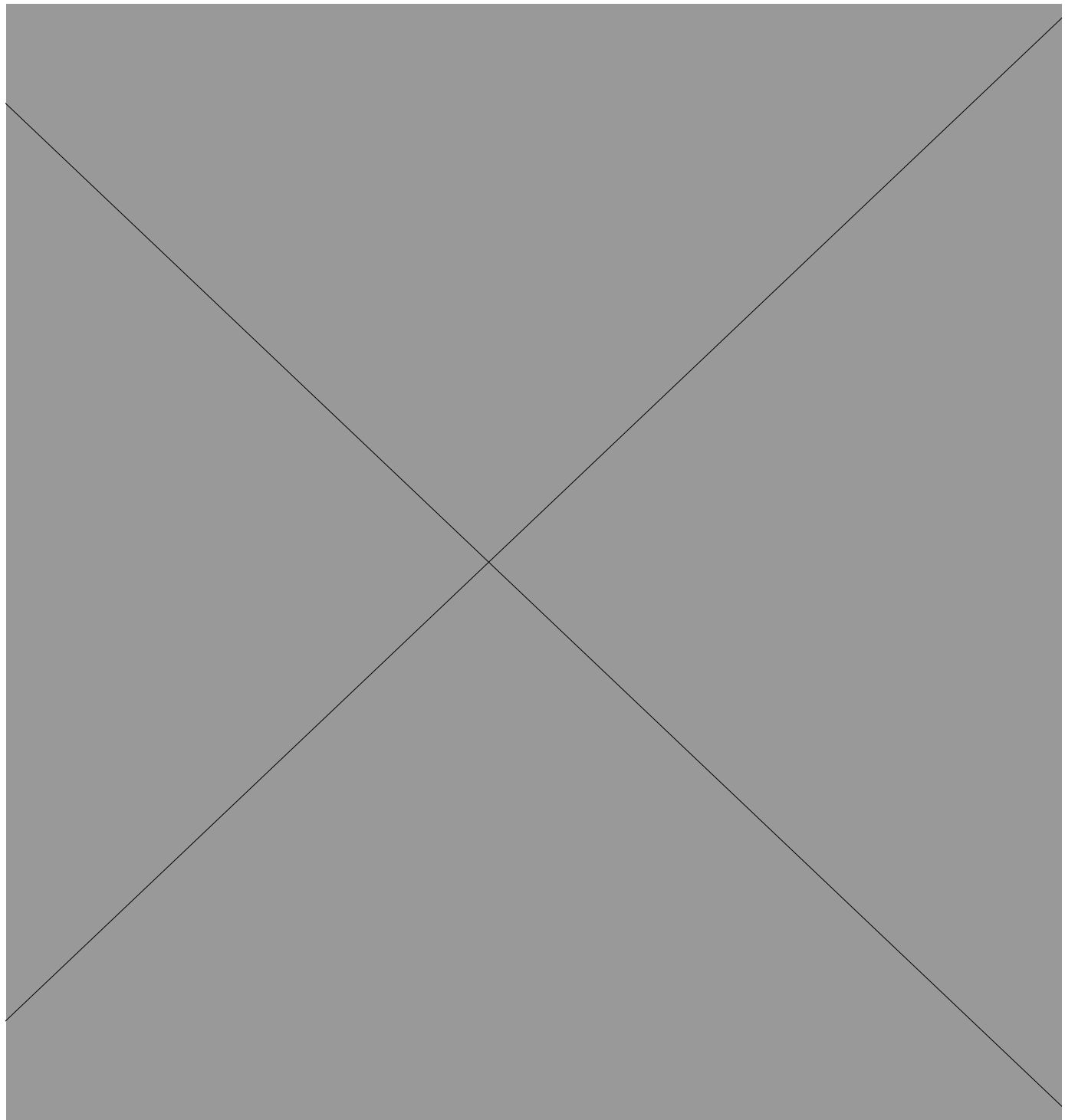
Wer sich tief in eine Materie eingraben möchte, wird Spezialist, zum Beispiel für Kapitalmarktanlagen. Allrounder mit Organisationstalent gehen in die Projektarbeit. Aufsteigen können alle, sie müssen dazu nicht notwendigerweise Personal führen. Und wer sich auf einem Karrierepfad nicht zurechtfindet, wechselt einfach auf einen anderen.

Der ostwestfälische Elektrotechnikhersteller Phoenix Contact verfolgt eine „lebensphasenorientierte Personalpolitik“, die sogar hierarchische Rückschritte zulässt, berichtet Personalchef Gunther ▶

Wirtschaft Quer durch alle Branchen

Sie führen eigene Unternehmen, sitzen in Konzernvorständen oder leiten wichtige Abteilungen. Junge Toptalente finden sich heute längst nicht mehr nur in der New Economy

Name, Alter	Funktion	Name, Alter	Funktion
Bauer, Yvonne (35)	Bauer Media Group, Verlegerin	Kisters, Carmen (39)	Bayer, Finanzvorstand bei Bayer Inc. in Kanada
Birkholz, Tanja (39)	Commerzbank, Bereichsvorstand Investor Relations	Kloiber, Herbert (36)	Tele München, Geschäftsführer
Brettschneider, Markus (38)	FrieslandCampina Deutschland, Vorsitzender der Geschäftsführung	Koch, Franz (33)	Puma, Vorstandsvorsitzender
Buberl, Thomas (39)	Axa Deutschland, Vorstandsvorsitzender	Kudlich, Alexander (32)	Rocket Internet, Managing Director
Daecke, Julia (33)	Deutsche Telekom, Vice President Group Technology	Krause, Michael (36)	NKD, Geschäftsführer
Daniel, Dominik de (37)	Adecco, Finanzvorstand	Krebber, Markus (39)	RWE Supply & Trading, Finanzvorstand
De Paoli, Isabel (38)	Merck, Leiterin der Strategieabteilung	Kühl, Johanna (32)	Kaviar Gauche, Gründerin und Designerin
Dümmler, Holger (38)	Roland Berger Strategy Consultants, Partner	Ley, Katrin (39)	Adidas International, Managing Director
Ehrhardt, Jan (37)	DJE Kapital, Vorstand	Markworth, Dagmar-Elena (34)	Odgers Berndtson, Manager
Elgeti, Rolf (36)	TAG Immobilien, Vorstandsvorsitzender	Minis, Michael (27)	Tamyca, Gründer und Geschäftsführer
Hanke, Sascha (37)	Kolle Rebbe, Executive Creative Director	Müller, Kay (37)	Allianz Real Estate, Finanzvorstand
Hasenpusch, Tina (34)	CME Clearing Europe, Head of Clearing & Business Development	Nöll, Florian (29)	Spendino, Gründer und Geschäftsführer, Vorstand des Bundesverbands Deutscher Startups
Hecker, Jana (34)	Goldman Sachs, Executive Director Investment Banking	Park, Eun-Kyung (34)	Sixx, Co-Geschäftsführerin
Heilemann, Fabian (30)	Dailydeal, Gründer und Mitglied der Geschäftsführung	Roughani, Amir (37)	Vispiron, Gründer und Vorstandsvorsitzender
Heinemann, Florian (36)	Project A (Otto Group), Founding Partner	Schnitger, Arne (37)	PricewaterhouseCoopers, Partner
Heß, Marc (39)	Deutsche Bank, Finanzvorstand der Privat- und Geschäftskundensparte	Schröder, Karsten (35)	Amplitude Capital, Geschäftsführer
Hinrichs, Lars (35)	HackFwd, Gründer und Geschäftsführer	Sitzberger, Brigitte (37)	Globalmindsets, Managing Partner
Hubertz, Heiko (36)	Bigpoint, Gründer und Geschäftsführer	Stießberger, Johann (37)	The Boston Consulting Group, Partner
Hüttmeyer, Ulf (39)	Air Berlin, Finanzvorstand	Warbanoff, Niko (36)	DB International, Vorsitzender der Geschäftsführung
Janssen, Hendrik (35)	Börse Hannover, stellvertretender Geschäftsführer	Wöhrl, Olivier (32)	Rudolf Wöhrl, Vorstandsvorsitzender



**Dagmar-Elena
Markworth, 34,**
Personalberaterin bei
Odgers Berndtson

Die Wünsche künftiger Führungskräfte lernt Dagmar-Elena Markworth unmittelbar bei ihrem Pro-bono-Einsatz für die Aktion „Chef für einen Tag“ kennen. Aus Gesprächen mit den 17- bis 20-jährigen Schülern hat die Personalberaterin erfahren: „Die nächste Generation ist anspruchsvoller und will mehr Abwechslung im Beruf.“ Markworth selbst ging es klassisch zielstrebig an: Nach einem Jurastudium im Schnelldurchlauf an der Universität Freiburg heuerte sie 2004 bei der Personalberatung Odgers Berndtson in Frankfurt an und stieg dort Schritt für Schritt auf. Seit Anfang des Jahres hat die gebürtige Niedersächsin die Verantwortung für den Geschäftsbereich Legal übernommen – und bekam gleich einen dicken Auftrag: Die 34-Jährige sucht Topjuristen für eine internationale Sozietät, die ihren Markteintritt in Deutschland plant. Ihr nächstes Karriereziel hat sie schon fest im Blick: die Partnerschaft bei Odgers Berndtson.

Olesch. So entschied sich der langjährige IT-Chef des Mittelständlers, der die Verantwortung für weltweit 160 Mitarbeiter trug, seinen Führungsjob aufzugeben. Der 42-Jährige wollte mehr Zeit für seine kleine Tochter – er arbeitet jetzt wöchentlich 30 Stunden als Datenschutzbeauftragter.

Die längere Lebensarbeitszeit verlangt auch in der Verwaltung ein Umdenken. Der Aufstieg folgte bislang zumeist strikten Regeln. Was bei der Besetzung von Führungspositionen zählt, sind „reichlich Erfahrung, eine gute Vernetzung im Haus, kurz: viele Dienstjahre auf dem Buckel“, sagt Christoph Gottschalk, Spezialist für den öffentlichen Sektor beim Personal-

vermittler Russell Reynolds. Gottschalk ist selbst erst 35 Jahre alt. Es fehle der Mut, „auch mal jemanden weit nach oben zu befördern, weil er ein guter Typ ist“.

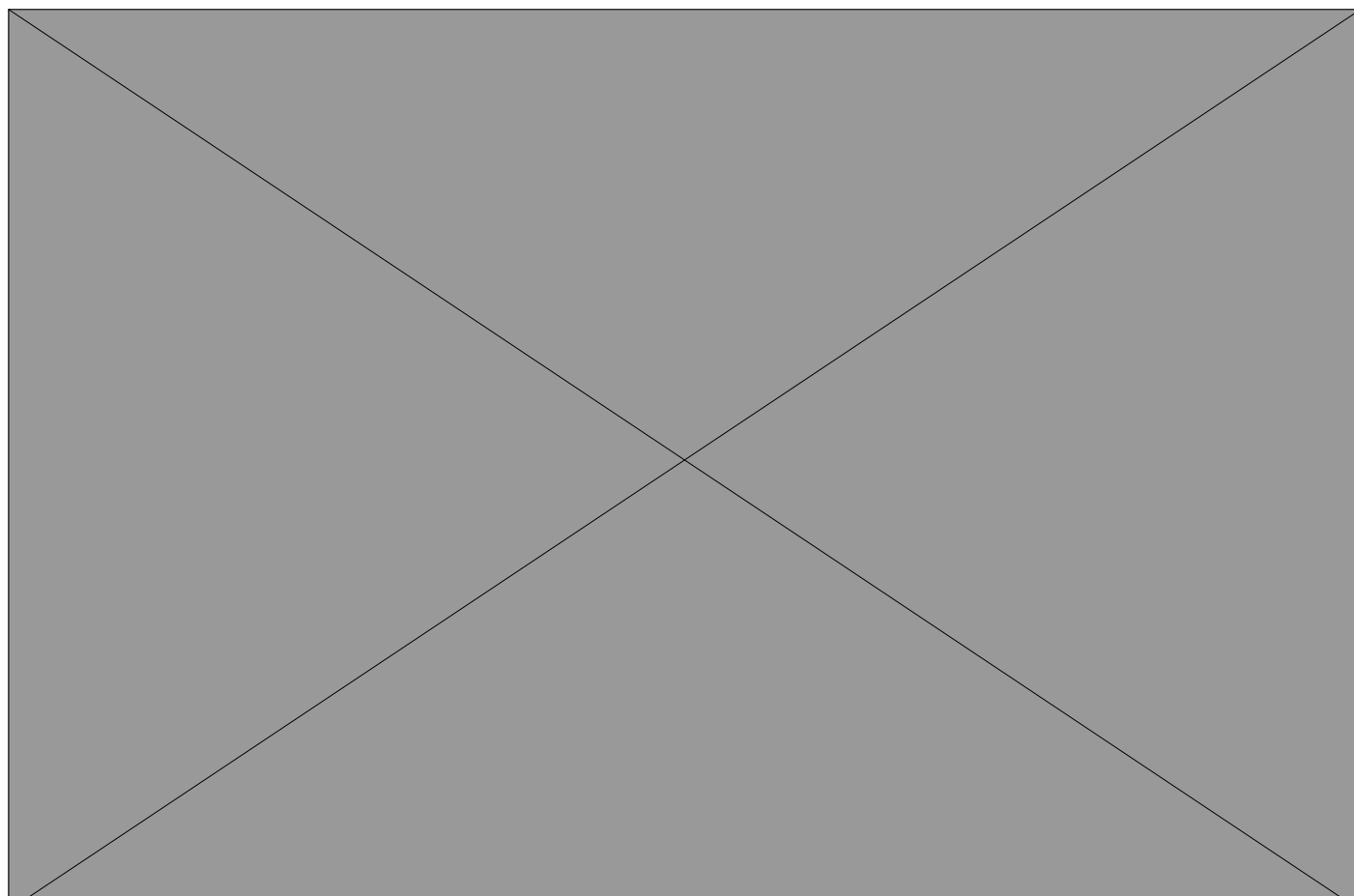
Für die meisten Bürokraten endet der Aufstieg bereits vor dem 50. Geburtstag, wenn sie ihr „Endamt“ erreicht haben, etwa als Referatsleiter in einem Ministerium. Höher dotierte Spitzenposten sind rar, die Fluktuation ist gering, die Gefahr der inneren Kündigung groß.

Eine derartige Perspektivlosigkeit kann der Bundesagentur für Arbeit (BA) niemand vorwerfen. Die Mammutbehörde unterzog sich in den vergangenen zehn Jahren einer Generalüberholung.

Katrin Krömer arbeitete für McKinsey an der Reform mit. 2009 wechselte sie die Seite und heuerte in der BA-Regionaldirektion Berlin-Brandenburg an. Als Mitglied der Geschäftsführung ist sie verantwortlich für die Personalführung von 12 500 Mitarbeitern – mit 39 Jahren.

Die BA hat die starren Laufbahnen aufgebrochen, mittlerweile könne im Extremfall „der Azubi zum Vorsitzenden der Geschäftsführung“ durchstarten, so Krömer. Außer ihr habe bereits eine ganze Reihe von Nachwuchskräften den Sprung in hohe Leitungsfunktionen geschafft.

Die Lösung dieses Problems schafft jedoch gleich das nächste: „Was kön- ▶



Sarah Köster, 33, Biophysikerin an der Universität Göttingen

Manche Studenten fallen spontan ins Du, weil sie Sarah Köster für eine Kommilitonin halten. Dabei ist die 33-Jährige längst Professorin – eine vielfach preisgekrönte sogar. Nach Studium und Doktorarbeit in Ulm zog es die Physikerin zunächst an die US-Eliteuniversität Harvard. Sie setzte sich eine Deadline: „Wenn ich es bis 35 nicht in der Wissenschaft schaffe, gehe ich in die Industrie.“ Es funktionierte viel schneller. Mit nur 28 Jahren wurde sie auf eine Juniorprofessur an die Uni Göttingen berufen, mit Option auf eine unbefristete Stelle – eine Seltenheit in Deutschland. Seit 2011 ist Köster vollwertige W2-Professorin. Sie untersucht mittels Röntgentechnik mechanische Eigenschaften von Zellen und Molekülen, die zum Beispiel wichtig für den Aufbau von Muskelkräften sind. Köster leitet ihr eigenes Forschungsteam, in diesem Jahr werden ihre ersten Doktoranden fertig. Der Plan B, in die Wirtschaft zu wechseln? Abgehakt.

nen wir den Topaufsteigern bieten, die Mitte 30 sind und mindestens noch 30 Jahre vor sich haben?“ Die BA will die High Potentials mit „horizontalen“ Alternativen an sich binden, also auf gleichem Level. Nur: Wird das reichen?

Krömer etwa versichert, sie sei „sehr zufrieden und glücklich“ mit ihrem Job. Sagt aber zugleich, dass Jahrzehnte auf der gleichen Position für sie „völlig unrealistisch“ seien. Also bleibt wohl nur ein Wechsel in die Wirtschaft. Damit darf man allerdings nicht zu lange warten, sonst ist man schlicht zu alt.

Das Älterwerden treibt auch die 36-jährige Annette Baudisch um – aus wissenschaftlichem Interesse. Im Keller des Max-Planck-Instituts (MPI) für demografische Forschung in Rostock stehen, bei exakt 18 Grad, fein säuberlich gestapelt einige Hundert kleine Plastikboxen mit Süßwasserpolyphen, genannt Hydra. Die winzigen Lebewesen wuseln im Wasser herum, zweimal pro Woche werden sie mit Shrimpsiern gefüttert. Unter diesen Bedingungen sind sie „biologisch unsterblich“, sagt Baudisch. In ihrer Dissertation beschäftigte sich die Wirt-

schaftsmathematikerin mit der für ihre Fachrichtung ungewöhnlichen Frage: Ist das Altern wirklich unvermeidbar? Die Antwort: nein, siehe Hydra.

Die Uni wird zur Kampfarena

Im Leben einer Forscherin ist das leider anders: In der Wissenschaft herrscht ein knallharter Ausleseprozess, der sich durch die immer jüngeren Absolventen noch verschärft. Wer eine feste Stelle will, muss früh exzellente Leistungen bringen. Ansonsten droht ein befristeter Vertrag nach dem anderen. Wer es nach zwölf Jahren nicht auf eine Professur schafft, fliegt ganz aus dem System.

Zwar können junge Wissenschaftler heute früher selbstständig forschen als vor einigen Jahren, als sie von den Professoren fast wie Leibeigene behandelt wurden. Dazu beigetragen haben die vor zehn Jahren eingeführte Juniorprofessur sowie viele neue Förderprogramme. Die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern spült seit 2006 viele Milliarden Euro in die Hochschulen. Und für die Allerbesten gibt es Fast-Track-Angebote. Gerade

erst hat die Uni Bonn einen 24-Jährigen zum Mathe-Professor berufen.

Wahr ist aber auch: In der Postdoc genannten Phase nach der Doktorarbeit gibt es einen Flaschenhals. „Daran scheitern auch sehr gute Leute“, sagt Annette Schmidtmann, die bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft die Nachwuchsförderung leitet. Nur fünf Prozent aller Promovierten ergattern eine unbefristete Professur. „Das Hochschulsystem kann rücksichtslos sein“, sagt Schmidtmann.

In der Politik tun sich für die junge Generation dagegen neue Karrierechancen auf. Jens Spahn sitzt seit zehn Jahren für die CDU im Bundestag, und das, obwohl er erst 32 Jahre alt ist. Auf der Ablage in seinem Büro in Berlin-Mitte steht ein großes weißes Namensschild mit der Aufschrift „FLEGEL“. Der Konservative, der mit dem akkurat geschorenen Haar und der schwarzen Designerbrille eher brav daherkommt, hat es neulich von einer FDP-Ausschusskollegin überreicht bekommen. Spahn hatte mal wieder allzu leidenschaftlich für sein Steckenpferd gestritten: die Lastenverteilung zwischen den Generationen. ▶

Politik Große Koalition der Handlungswilligen

Ob als Bezirksvorsitzender, Oberbürgermeister oder Fraktionschefin: Die unter 40-Jährigen greifen in allen Parteien nach der Macht

Name, Alter	Funktion	Name, Alter	Funktion
Adam, Michael (27)	SPD, jüngster Landrat Deutschlands, Landkreis Regen	Klößner, Julia (39)	CDU, Landes- und Fraktionsvorsitzende in Rheinland-Pfalz
Bär, Dorothee (34)	CSU, stellvertretende Generalsekretärin	Lay, Caren (39)	Linke, stellvertretende Parteivorsitzende
Bareiß, Thomas (37)	CDU, Fraktionsvorstand im Bundestag und Energieexperte	Lindner, Christian (33)	FDP, Landes- und Fraktionsvorsitzender in NRW
Bartol, Sören (38)	SPD, Verkehrspolitischer Sprecher im Bundestag	Lindner, Tobias (30)	Grüne, Wirtschaftspolitischer Sprecher im Bundestag
Becker, Lasse (29)	FDP, Vorsitzender der Jungen Liberalen	Link, Sören (36)	SPD, Oberbürgermeister von Duisburg
Birkner, Stefan (39)	FDP, Umweltminister in Niedersachsen	Mißfelder, Philipp (33)	CDU, Vorsitzender der Jungen Union und Außenpolitiker
Blume, Markus (37)	CSU, Vorsitzender der Wirtschaftskommission	Müller, Stefan (37)	CSU, Parlamentarischer Geschäftsführer der Landesgruppe im Bundestag
Bonde, Alexander (37)	Grüne, Minister für den ländlichen Raum in Baden-Württemberg	Parker, Jens (24)	Grüne Jugend, Sprecher des Bundesvorstands
Brandl, Reinhard (35)	CSU, Vizevorsitzender der Jungen Gruppe im Bundestag	Pronold, Florian (39)	SPD, stellvertretender Fraktionschef im Bundestag
Brantner, Franziska (33)	Grüne, Koordinatorin für Außenpolitik im Europaparlament	Schäffer, Verena (26)	Grüne, stellvertretende Fraktionschefin in NRW
Brodkorb, Mathias (35)	SPD, Kultusminister in Mecklenburg-Vorpommern	Schiedek, Jana (38)	SPD, Justizsenatorin in Hamburg
Brugger, Agnieszka (27)	Grüne, Verteidigungsexpertin im Bundestag	Schneider, Carsten (36)	SPD, Haushaltspolitischer Sprecher im Bundestag
Carius, Christian (36)	CDU, Bauminister in Thüringen	Schmid, Nils (39)	SPD, stellv. Ministerpräsident in Baden-Württemberg
Czaja, Mario (37)	CDU, Senator für Gesundheit in Berlin	Schwesig, Manuela (38)	SPD, Landesministerin und stellv. Parteivorsitzende
Delius, Martin (28)	Piratenpartei, Leiter des Untersuchungsausschusses zum Berliner Großflughafen	Spahn, Jens (32)	CDU, Gesundheitspolitischer Sprecher im Bundestag
Döring, Patrick (39)	FDP, Generalsekretär	Stöß, Jan (39)	SPD, Landesvorsitzender in Berlin
Janecek, Dieter (36)	Grüne, Landesvorsitzender in Bayern	Vogel, Johannes (30)	FDP, Arbeitsmarktpolitischer Sprecher im Bundestag
Jung, Andreas (37)	CDU, Bezirksvorsitzender Südbaden und Bundestagsmitglied	Vogt, Sascha (32)	SPD, Vorsitzender der Jusos
Kipping, Katja (34)	Linke, Parteivorsitzende	Voigt, Mario (35)	CDU, Generalsekretär in Thüringen
Klingbeil, Lars (34)	SPD, Netzpolitischer Sprecher im Bundestag	Wanderwitz, Marco (37)	CDU, Vorsitzender der Jungen Gruppe im Bundestag

Das Thema Demografie hilft jungen Abgeordneten, „ihr Profil und ihre Marke zu schärfen“, beobachtet der Duisburger Politologe Karl-Rudolf Korte. Union und FDP haben dazu eigens „Junge Gruppen“ gebildet, in denen sich die U40er austauschen. Zuletzt erregte die Nachwuchscoalition Aufsehen, als sie sich in der Rentenpolitik öffentlich gegen Arbeitsministerin Ursula von der Leyen stellte. Auch wenn die Youngster manchmal nerven, die Parteien brauchen sie, um zu den Wählern dieser Generation überhaupt noch vorzudringen.

Der Werdegang vieler Politiker kommt seit je einem Jo-Jo-Spiel gleich:

Mal geht es hoch, mal runter. Der Erfolg hängt genauso vom Wähler ab wie vom Proporz innerhalb der Parteien.

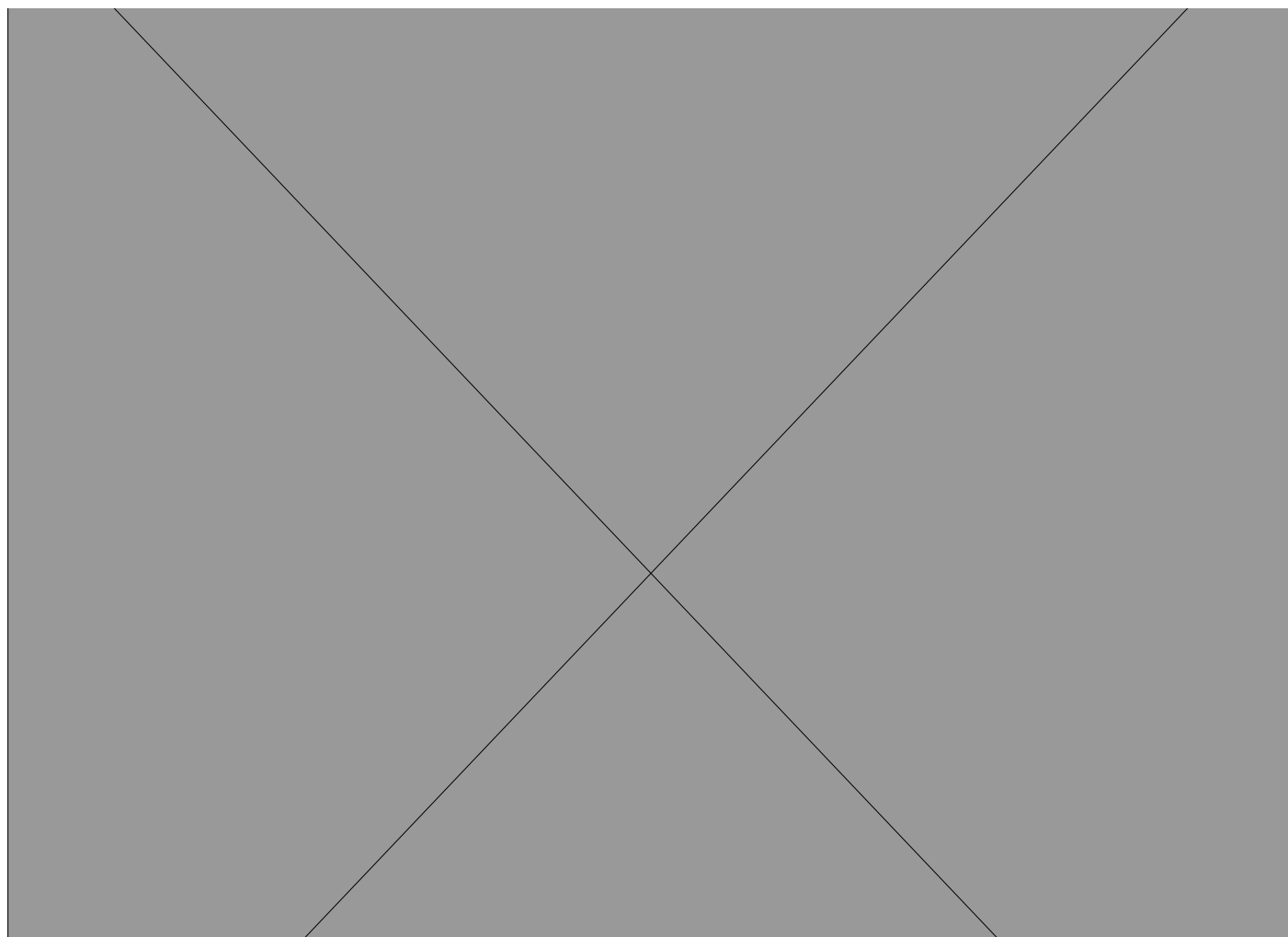
Allerdings hat sich die Spielzeit deutlich erhöht. Politikerkarrieren beginnen früher und dauern länger: Seit 1990 ist der Anteil der Abgeordneten im Bundestag, die noch keine 40 sind, von 13 auf fast 20 Prozent gestiegen. Die über 60-Jährigen legten sogar noch stärker zu.

Dazwischen lässt sich gut auch mal was anderes machen. Angesichts von 50 Berufsjahren wird das Karriere-Hopping zwischen Politik, Unternehmen und Behörden stärker als bisher die Regel. Für Jens Spahn, der als Geheimtipp fürs

nächste Bundeskabinett gehandelt wird, steht fest: „Noch 40 Jahre nonstop in der Politik? Kaum vorstellbar!“

Für Lars Zimmermann war der Spartenwechsel sogar von Anfang an Berufszweck: Der Harvard-Absolvent baute nach dem Studium in Berlin die Stiftung Neue Verantwortung auf, die Kontakte zwischen jungen Bürokraten, Wissenschaftlern und Managern herstellt. Jetzt, mit 38, probiert Zimmermann etwas ganz Neues aus: Er kandidiert für die CDU in Pankow für den Bundestag. ■

Die Listen zu Wissenschaft und Staat & Gesellschaft finden Sie auf Seite 51



Jens Spahn, 32, CDU-Sozialpolitiker im Bundestag

Mit Anfang 30 ist er schon fast ein Urgestein: Jens Spahn zog vor zehn Jahren ins Reichstagsgebäude ein – als jüngster direkt gewählter Abgeordneter aller Zeiten. Mittlerweile ist der Münsterländer neben Arbeitsministerin Ursula von der Leyen das prominenteste Gesicht der CDU, wenn es um Sozialpolitik geht. Ob Krankenkassenbeiträge, Zuschussrente oder Pflegekosten: Der gelernte Bankkaufmann bringt in Fachausschüssen, Plenardebatten und TV-Talkshows den „Blickwinkel meiner Generation“ ein. Der nächste große Karriereschritt könnte 2013 nach der Bundestagswahl kommen: Nicht wenige im Berliner Politikbetrieb halten Spahn für den nächsten Gesundheitsminister.

Staat und Gesellschaft Generation Strippenzieher

Von Euro-Krise bis Rentenreform: Der Nachwuchs übernimmt zunehmend Verantwortung

Name, Alter	Funktion
Abt, Christian (37)	Gesundheitsministerium, Leiter des Ministerbüros
Baum, Michael (39)	Innenministerium, Leiter des Kabinetts- u. Parlamentsreferats
Bautz, Christoph (39)	Campact, Vorstand der Kampagnen-Plattform
Bornhorst, Fabian (36)	Internationaler Währungsfonds, Deutschland-Beobachter
Bral, Natalie (37)	Arbeitsministerium, Leiterin Grundsatzreferat Alterssicherung
Böhning, Björn (34)	Chef der Berliner Senatskanzlei
Böllhoff, Dominik (39)	Normenkontrollrat, Leiter des Sekretariats
Büning, Emily May (27)	Grüne, Bundesgeschäftsführerin
Feldhoff, Paul (37)	CDU-Wirtschaftsrat, Leiter Fachgruppe Junge Generation
Fincke, Gunilla (36)	Sachverständigenrat Migration und Integration, Geschäftsführerin
Fricke, Silke (36)	Wirtschaftsministerium, pers. Referentin von Philipp Rösler
Geiger, Stephanie (35)	Bildungsministerium, Referatsleiterin Politische Analysen
Graeff, Christine (39)	Europäische Zentralbank, designierte Generaldirektorin Kommunikation und Sprachendienste
Großner, Simone (35)	CDU, Abteilungsleiterin Strategische Planung
Gründinger, Wolfgang (28)	Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen, Vorstand
Hackmack, Gregor (35)	Abgeordnetenwatch.de, Mitgründer
Heipertz, Martin (35)	Finanzministerium, pers. Referent von Staatssekretär Steffen
Höckel, Kathrin (31)	OECD, Bildungsexpertin
Humborg, Christian (39)	Transparency International Deutschland, Geschäftsführer
Jäger, Carsten (38)	FDP, Büroleiter von Fraktionschef Rainer Brüderle

Name, Alter	Funktion
Kiefer, Thorsten (39)	Wash United, Gründer des Entwicklungshilfe-Projekts
Köhler, Thomas (37)	Finanzministerium, Referatsleiter Strategie und Planung
Korr, Andrea (32)	Bundesnetzagentur, Leiterin des Referats Umweltprüfungen
Krömer, Katrin (39)	Bundesagentur für Arbeit, Mitglied der Geschäftsführung in der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg
Mildnerberger, Tanja (36)	Kanzleramt, Leiterin des Kabinetts- u. Parlamentsreferats
Mildner, Stormy-Annika (36)	Stiftung Wissenschaft und Politik, Mitglied der Institutsleitung
Müller, Jürgen (35)	Familienministerium, Leiter des Leitungsstabs
Novy, Leonard (35)	Institut für Medien- und Kommunikationspolitik, Leiter
Oldenburg, Felix (36)	Ashoka, Europa-Chef des Förderers von Sozialunternehmen
Roespel, Kristin (35)	Verteidigungsministerium, Referentin bei Staatssekretär Beemelmans
Schmidt-Bordemann, Dennis (35)	FDP, Leiter der Stabsstelle Politische Planung
Scholz, Thorsten (39)	SPD, Koordinator Haushalt/Finanzen der Bundestagsfraktion
Schwarz, Marisa (36)	Arbeitsministerium, Büroleiterin von Ursula von der Leyen
Seherr-Thoß, Benedikta v. (36)	Nato, politische Beraterin im Hauptquartier in Afghanistan
Steinberg, Philipp (38)	SPD, Koordinator Wirtschaft/Finanzen von Parteichef Gabriel
Storost, Christian (38)	Wirtschaftsministerium, Leiter des Referats Reden
van de Laar, Julius (30)	Politikberater im Wahlkampfteam von Barack Obama
Waldeck, Stephan (37)	Bundeswehr, Radiologe und jüngster leitender Oberarzt
Weigert, Benjamin (35)	Sachverständigenrat für Wirtschaft, Generalsekretär
Zimmermann, Lars (38)	Stiftung Neue Verantwortung, Sprecher des Vorstands

Wissenschaft Jugend forscht

Das Gros der Akademiker hat sich den Naturwissenschaften, der Mathematik und technischen Disziplinen verschrieben

Name, Alter	Funktion
Baudisch, Annette (36)	Max-Planck-Institut für demografische Forschung, Rostock, Altersforschung
Beckmann, Markus (35)	Universität Erlangen-Nürnberg, Social Entrepreneurship
Bock, Dennis (33)	Universität Kiel, Strafrecht
Bollenbach, Tobias (34)	IST Austria, Klosterneuburg, Biophysik und Systembiologie
Faia, Ester (39)	Goethe-Universität Frankfurt, Finanzpolitik
Fischer, Julia (39)	Hochschule für Musik und Theater München, Violine
Gack, Michaela (34)	Harvard Medical School, Boston, Mikrobiologie
Gerken, Martina (39)	Universität Kiel, Elektrotechnik
Grunow, Daniela (37)	Universität Amsterdam, Soziologie und Anthropologie
Guck, Jochen (39)	Technische Universität Dresden, Biophysik
Hackenberger, Christian (36)	Freie Universität Berlin, Organische Chemie
Hiller, Sebastian (35)	Universität Basel, Molekularbiologie
Huber, Robert (39)	LMU München, Biomedizinische Bildgebung
Jochim, Selim (37)	Universität Heidelberg, Quantenphysik
Kaiser, Jörg (38)	Karlsruher Institut für Technologie, Elektrochemie
Kaltenegger, Lisa (35)	Max-Planck-Institut für Astronomie, Heidelberg, Physik
Koch, Lars (39)	Universität Siegen, Literatur- und Medienwissenschaften
Köhl, Michael (37)	University of Cambridge, Physik
Köster, Sarah (33)	Universität Göttingen, Zellmechanik
Koos, Christian (34)	Karlsruher Institut für Technologie, Nanophotonik

Name, Alter	Funktion
Lanza, Gisela (39)	Karlsruher Institut für Technologie, Maschinenbau
Madisch, Ijad (32)	Wissenschaftsnetzwerk Researchgate, Berlin, Radiologie
Mukherjee, Joybrato (39)	Universität Gießen, Englische Literaturwissenschaft
Ospelkaus, Silke (35)	Universität Hannover, Quantenoptik
Palkovits, Regina (32)	RWTH Aachen, Katalyseforschung
Quaas, Johannes (38)	Universität Leipzig, Meteorologie
Razansky, Daniel (37)	Helmholtz Zentrum München, Biologische Bildgebung
Roth, Stefan (35)	Technische Universität Darmstadt, Informatik
Röhrle, Oliver (39)	Universität Stuttgart, Mathematik/Biomechanik
Scholze, Peter (24)	Universität Bonn, Mathematik
Sönnichsen, Carsten (39)	Universität Mainz, Nanobiotechnologie
Sternner, Michael (34)	Hochschule Regensburg, Elektrotechnik und Energie-wirtschaft/Energiespeicher
Stieger, Knut (34)	Universität Gießen, Medizin
Trapp, Oliver (39)	Universität Heidelberg, Chemie
Viehmann, Eva (32)	Technische Universität München, Arithmetische Geometrie
Voss, Rebekka (35)	Goethe-Universität Frankfurt, Judaistik
Wehkamp, Jan (38)	Robert-Bosch-Krankenhaus Stuttgart, Immunologie
Wößmann, Ludger (39)	LMU München, Bildungsökonomik
Woltersdorf, Georg (36)	Universität Regensburg, Magnetisierungsdynamik
Zaumseil, Jana (35)	Universität Erlangen-Nürnberg, Nanoforschung