



THOMAS SATTEMBERGER ist forschungs- und innovationspolitischer Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion. Bekannt geworden ist er als Vorstand von Continental und Deutscher Telekom. Twitter: @th_sattelberger

Es riecht nach dem Muff der Talare

Die deutschen Forschungsinstitute kranken an schlechter Führung. Die politische Steuerung versagt. Es fehlt an Output.

Max Planck, Leibniz, Fraunhofer, Helmholtz: Als „fette Katzen“ habe ich unsere außeruniversitären Forschungseinrichtungen jüngst bezeichnet. Im Gespräch mit einem Wissenschaftsblogger stellte ich die eines Schwaben würdige Frage, was denn der Output all der Institute sei. Wohl an die 100 Milliarden Euro Forschungsunterstützung in der letzten Dekade für die heute mehr als 107.000 Wissenschaftler: Wie viele globale oder erfolgreich kommerzialisierte Patente, wie viele Patenzitationen, wie viele skalierende Ausgründungen? Die klassische Managementfrage nach Effizienz und Effektivität. Ministerin Anja Karliczek (47; CDU) nannte meine Aussage despektierlich. Die Bundesregierung ließ wissen, es sei unmöglich, anhand internationaler Leistungsindikatoren (KPI) zu vergleichen. Ich sehe das anders. Denn zu viel Respekt vor Autorität macht blind für Veränderungen.

Unbestritten, dass wir Orte brauchen, wo man sich der Grundlagenforschung ohne Verwertungsinteresse verschreibt, Freiheit für „curiosity driven research“. Doch Deutschland benötigt nicht nur Alexander von Humboldt, sondern Innovationen. Jeff Bezos hat nicht auf Max Planck gewartet. Facebook ist nicht bei Fraunhofer entstanden.

DIE SZENE WAR AUFGESCHEUCHT. Fraunhofer-Institutsleiter luden mich zum Besuch ein – unter dem Siegel der Verschwiegenheit. Der Leibniz-Chef befragte alle seine Institute, ob ich da gewesen sei. Der Max-Planck-Präsident fragte mich an. Ein Fraunhofer-Direktor schrieb mir von „unglaublich großen Versäumnissen“, für die „das Beharrungsinteresse und die rückschrittlichen Ansichten“ vieler Politiker, aber auch Vorstände im Wissenschaftsmanagement mitverantwortlich seien. Jeder gute Wirtschaftsmanager hätte längst die Steuerungslogik des Systems überprüft. Nicht so die ministerielle Bürokratie in ihrer ignoranten Input-Perspektive: Egal wie viele Milliarden ich vorn reinschiebe, es interessiert mich nicht, was hinten rauskommt. Der Innovationsbericht der Schweizer Regierung beschäftigt sich auf 60 Seiten da-

„Zu viel Respekt vor Autorität macht blind für Veränderungen.“

mit, ob man gesetzte Ziele erreicht hat, im Bundesbericht Forschung und Innovation muss man die wenigen Zeilen dazu suchen.

Nicht nur die Steuerungslogik des Ministeriums, auch die Führungslogik der Institute verhindert Innovation. In einer Kultur des oft als gnadenlos geschilderten Wettbewerbs („nur einer gewinnt den Nobelpreis“) kann Führung schnell an den Abgrund geraten. Gerade gab es Mobbingskandale in besonders renommierten Max-Planck-Instituten in Leipzig und Garching. Einzelfälle? Von einer Atmosphäre der Angst ist die Rede, von Machtmissbrauch, persönlichen Abwertungen: All das wird intern hinter verschlossenen Türen untersucht, ähnlich wie der Vatikan kriminelle Vergehen aufklärt. Die systemische Betrachtung der Führungskultur spielt keine Rolle. Zu der gehören steile Hierarchien, vielseitige persönliche Abhängigkeiten, kaum Sanktionierung bei Fehlverhalten. Brillante Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftler sind eben nicht automatisch die besten Führungskräfte. Über Fraunhofer sagte mir einer ihrer Topmanager, die Freiheit bei Bosch sei größer.

Kultur- und Personalentwicklung? Fehlanzeige. Personalarbeit in unseren Innovationsstätten verharrt auf dem Stand, wie er in der Wirtschaft der 90er Jahre üblich war. Damals ließen sich deren heroische Führer von niemandem in die Suppe spucken. So wie heute nicht wenige Forschungseinrichtungen, nur innerhalb beamtenähnlicher Regelwerke. Die Professionalisierung von Führung und Steuerung ist unausweichlich und überfällig.

Ich schlage vor:

- ▶ Die Forschungsinstitute und -zentren öffnen sich hin zu Gründern und Kommerzialisierung.
- ▶ Die Debatte über die Führungskultur muss offen, also öffentlich geführt werden. Freie Kultur ist das Pendant zur demokratischen Kontrolle.
- ▶ Die Bundesregierung steuert stärker nach wirtschaftlichen ergebnisorientierten Kriterien. Wir brauchen mehr Output.

Darum geht es doch: Dass die Wissenschaft dazu beiträgt, die Probleme unserer Gesellschaft zu lösen. ■