



Festrede des Präsidenten der Max-Planck-Gesellschaft,  
Prof. Martin Stratmann,  
Festversammlung der Max-Planck-Gesellschaft,  
22.06.2017, Kaisersaal, Erfurt.

## – *Es gilt das gesprochene Wort* –

Meine Damen und Herren,

„Ein Zwerg, der auf den Schultern eines Riesen steht, sieht weiter als der Riese selbst.“ Dieses sprachliche Bild wird irrtümlicherweise oft mit Isaac Newton in Verbindung gebracht, es soll aber bereits im 12. Jahrhundert von dem Gelehrten Bernhard von Chartres genutzt worden sein. Es steht für Wissenschaft wie kaum ein anderes. Es bezeugt den Respekt vor der wissenschaftlichen Leistung der vorausgegangenen Generationen, macht aber gleichzeitig auch deutlich, dass Wissenschaft Generation um Generation aufeinander aufbaut. Das Gebäude des Wissens wird nie fertig und versetzt uns Menschen gerade deshalb in die Lage, mit den Problemen der Zeit, aber auch mit den Problemen der Zukunft vernunftgesteuert umzugehen.

Für mich strahlt das Bild etwas sehr Optimistisches aus: Ihm wohnt die Überzeugung inne, dass Erkenntnisse nicht in Vergessenheit geraten, sondern über Jahrhunderte hinweg zusammengefügt und erweitert und damit zum Fortschrittstreiber in unserer Welt werden. Gleichzeitig ist jede neue Forschergeneration der vorhergehenden überlegen: Ist der Riese noch so groß, wer auf seinen Schultern steht, sieht immer weiter als der Riese selbst. Als junger Wissenschaftler habe ich dies als großen Vorteil empfunden, weil ich mich unvoreingenommen und völlig frei von dem Ballast vieler Forschungsjahre an unkonventionelle Themen heranwagen konnte. Themen, deren Potential der eigene Lehrer vielleicht erstmal nicht erkannte.

Ich habe das berühmte Bild vom Riesen und dem Zwerg an den Anfang meiner Ansprache gestellt, weil es sich auch direkt auf das Thema des heutigen Abends übertragen lässt: Talente fördern für die Wissenschaft. Das Talent, das kann der Zwerg sein, der auf den Schultern des Riesen steht. Der Zwerg, der es eben geschafft hat, die Schultern des Riesen zu erklimmen und der selber die Chance hat, sich zu einem Riesen zu entwickeln, dessen Schultern der nächste Zwerg erklimmt.

Wie immer erlaubt ein Bild aber vielfältige Interpretationen und es wirft Fragen auf. Zum Beispiel die: Wie kommt der Zwerg auf die Schultern des Riesen? Hat der Riese im Sinne eines klassischen Lehrer/Schüler-Verhältnisses den Zwerg ausgesucht und auf seine Schultern gehoben? Oder ist der Zwerg mit gutem Recht gegen den Willen des Riesen auf dessen Schultern gelangt und hat sich über ihn erhoben? Wir wissen: Beides ist möglich!

Talente fördern für die Wissenschaft, das ist beileibe kein neues Thema. Es ist so alt wie die Wissenschaft selbst. In früheren Jahrhunderten stand die Talentförderung ganz unter dem Motto: der Meister und seine



Schüler. Eine strenge hierarchische Ordnung herrschte vor, Frauen wurden von den Geheimnissen der Wissenschaft ferngehalten, obwohl es auch damals schon weibliche Universalgelehrte wie Hildegard von Bingen gab. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts änderte sich das langsam. Sie sehen hier eine frühe Aufnahme aus unserem nun 100 Jahre alten MPI/KWI für Chemie mit Otto Hahn und Lise Meitner. Doch auch Lise Meitner war in dieser Zeit immer noch eine Ausnahme, ebenso wie zeitgleich Marie Curie.

Nun, meine Damen und Herren, entgegen allen Unkenrufen ist die MPG auf diesem Stand nicht stehen geblieben, wie ein jüngeres Foto aus der Arbeitsgruppe von Asifa Akhtar zeigt. Weiblich, jung und international, so könnte man das Foto beschreiben – und so ist die MPG heute insgesamt! Hier hat sich also etwas verändert. Gleichgeblieben ist aber das, was Talentförderung im Kern ausmacht – in früheren Jahrhunderten genauso wie heute. Denn bei allem Zeitgeist, der uns glauben macht, Talentförderung immer neu erfinden zu müssen, letztlich geht es doch immer um drei zentrale Fragen: Wie erkennt man ein Talent? Wie finden sich Talent und Förderer? Und wie fördert man ein Talent?

Lassen Sie mich mit der schwierigsten Frage beginnen: Wie erkenne ich ein Talent? Ich bin sicher: diese Frage würde jeder hier im Raum anders beantworten – und tatsächlich: die Entwicklung von jungen Talenten verläuft sehr unterschiedlich. Ihnen allen gemein ist aber: die Intelligenz, die Neugier, die Kreativität, der unbedingte Wille, das zu untersuchen, was er oder sie für spannend hält – ob es anderen gefällt oder nicht –, die Fähigkeit, Bestehendes in Frage zu stellen: Alles das macht ein wissenschaftliches Talent aus. Derartige Talente sind in der Regel rar. Häufig erkennt man sie sehr schnell, wenn sie vor einem stehen – hin und wieder dauert es je nach Wissenschaftsfeld aber auch etwas länger. Talenterkennung setzt den persönlichen Kontakt voraus: nur so erkennt man die Leidenschaft und den Biss. Dies stellt uns zunehmend vor Herausforderungen. Schließlich rekrutieren wir unsere jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler international aus einem viel größeren Pool als noch vor 30 oder 50 Jahren.

Und damit sind wir bei der zweiten Frage: Wie finden sich das Talent und der etablierte Wissenschaftler bzw. die etablierte Wissenschaftlerin? Auch hier gibt es nicht den einen Königsweg. Häufig finden beide einen persönlichen Kontakt – bei Konferenzen oder auf Postersessions. Ich würde das Talent-Scouting nennen: die Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Das Umgekehrte gilt aber auch: In vielen Fällen sucht sich ein Talent sein Umfeld selbst, ein Umfeld, das ihm die Möglichkeit zur Entfaltung bietet. Das mag der Riese sein, mit dem das Talent zusammenarbeiten möchte, von dem es lernen möchte, an dessen Erkenntnissen es sich vielleicht auch reibt, dessen Anregungen ihm wichtig sind. Das mag aber auch das Institut sein oder eine unserer IMPRS, die er oder sie spannend findet und ein Teil davon sein möchte.

Dieser Prozess verlangt heute mehr denn je: Sichtbarkeit. Der Wissenschaftler bzw. die Wissenschaftlerin, die ich in dem Eingangsbild mit dem Riesen verglichen habe, muss weithin sichtbar sein, Ausstrahlung haben. Das war früher nicht anders als heute, aber das Erreichen von Sichtbarkeit ist heute in der globalisierten Welt der Wissenschaft eine immer größere Herausforderung. Sichtbarkeit erreichen Einzelne, Sichtbarkeit erreichen aber auch Organisationen, die für hohe Qualitätsstandards stehen und die eine große Zahl sichtbarer Wissenschaftler in sich vereinen. Wir kennen diese Wissenschaftsorganisationen alle: häufig sind



es herausragende, international sehr sichtbare Universitäten – aber auch die MPG, die in der Welt der Wissenschaft eine hervorragende Reputation genießt und daher auch junge Talente in großer Zahl anzieht.

Haben Talent und etablierter Wissenschaftler zusammengefunden, beginnt die eigentliche Phase der Talentförderung. Und damit bin ich bei meiner dritten Frage: Wie fördere ich das Talent?

Individualität, Freiräume und wissenschaftliche Exzellenz sind die Versprechen, die eine herausragende Talentförderung einlösen muss.

Individualität: Sie lebt nicht zuletzt von der Überschaubarkeit der wissenschaftlichen Einheit und ist nach meiner Überzeugung Kernelement ausgezeichneter Wissenschaft; das Streben nach Größe alleine ist kontraproduktiv.

Wissenschaftliche Freiheit: Das ist das herausragende Geschenk, das die MPG von den Bürgerinnen und Bürgern dieses Landes erhält. Es ermöglicht uns, die eigene Forschung von wissenschaftlichen Kriterien leiten zu lassen, getrieben von der Suche nach Erkenntnis. Wir sind verpflichtet, diese wissenschaftliche Freiheit weiterzugeben. Zunächst an unsere Direktoren und Direktorinnen, die darauf vertrauen können, auch langfristige wissenschaftliche Ziele in Eigenverantwortung verfolgen zu können. Und diese wiederum sind verpflichtet, in ihren Instituten und Abteilungen ein Klima der Offenheit, der Verlässlichkeit und auch der wissenschaftlichen Freiheit zu verbreiten. Sie schaffen damit Orte, die es eben auch den jungen Talenten ermöglichen, sich zu entfalten. Orte, die diese Talente magisch anziehen.

Damit spreche ich die Führungsverantwortung leitender Wissenschaftler den Talenten gegenüber an. Führungsverantwortung gegenüber jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bedeutet meines Erachtens: Vertrauen weitergeben. Die Sicherheit bieten, die Wissenschaftler brauchen, die sich auf Neuland wagen. Ja, auch auf die Leistung achten, aber gleichzeitig nicht vergessen, dass Durchbrüche Zeit brauchen und zwischenzeitliches Scheitern ganz normal ist. Und Führungsverantwortung bedeutet letztlich auch: Keine Angst vor den Talenten haben, keine Angst vor dem Erfolgsstreben der Jungen zu haben, die empordrängen, die von sich aus die eigenen Schultern erobern wollen.

Meine Damen und Herren, die Sichtbarkeit der MPI sowie ihrer führenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die spannenden Fragen, an denen wir arbeiten, attraktive Forschungsbedingungen verbunden mit beachtlichen Freiheitsgraden – alles das zeichnet die MPG aus, und daher wundert es nicht, dass wir laut Umfragen seit Jahren zu den beliebtesten Arbeitgebern im Wissenschaftsbereich gehören und zahlreiche junge Forscherinnen und Forscher anziehen. Viel mehr allerdings – und das ist ein entscheidender Punkt – als im Sinne der Selbstreproduktion der Wissenschaft notwendig ist.

Dies hat im Wesentlichen drei Gründe:

- Steigende Studentenzahlen führen auch in D zu einer steigenden Zahl von Promovierenden, da der Anteil der Doktoranden bezogen auf die Zahl der Absolventen in vielen Disziplinen in etwa gleichgeblieben ist. Er



beträgt in D zum Beispiel bei den Naturwissenschaften 40% – eine hohe Zahl im internationalen Vergleich. In den Life Sciences ist der Anstieg an Doktoranden sogar besonders sichtbar, wie jüngere Studien aus den USA zeigen.

- Viel gravierender ist allerdings der dramatische Anstieg von Promovierenden in den BRIC Staaten – insbesondere China und Indien; die Zahlen haben sich hier vervielfacht; gut ausgebildete PostDocs stehen weltweit zur Verfügung.
- Dieser Umstand trifft auf Investitionen in Forschung und Wissenschaft, die weltweit und auch in D erheblich zugenommen haben. Damit sind attraktive Arbeitsplätze für angehende Wissenschaftler entstanden – allerdings häufig nur mit zeitlicher Befristung.

So forschen heute in der MPG ca. 4.500 Doktoranden und 4.000 PostDocs. Auch diese Zahlen haben im Verlauf der Jahre zugenommen, wobei immer mehr junge Forscher aus dem Ausland rekrutiert werden. Bei den PostDocs sind es derzeit über 70%, bei den Doktoranden über 50%. Fast 9000 junge Wissenschaftler allein bei der MPG. Ist das gut oder beängstigend? Nun, meine Damen und Herren, beängstigend wäre es, wenn all diese jungen Menschen später nur einen Platz in der Wissenschaft finden könnten. Das würde das System total verstopfen. Dies ist aber nicht der Fall! Der überwiegende Teil dieser jungen Wissenschaftler wird später einer Beschäftigung in der Wirtschaft und in anderen öffentlichen Institutionen nachgehen. Sie bringen für diesen Karriereweg dann nicht nur ein spezifisches Know-how mit, sondern vor allem auch Neugier, Einfallsreichtum, kritisches Denken und Frustrationstoleranz – all jene Eigenschaften also, die in der Wissenschaft unverzichtbar sind.

Und die Gesellschaft lebt von diesen gut ausgebildeten jungen Menschen, die die Kenntnisse, die sie bei uns erworben haben, in ihrem späteren Berufsleben nutzen, um auch außerhalb der Wissenschaft Karriere zu machen. Es gilt also nicht nur Talente zu fördern für die Wissenschaft, sondern genauso wichtig ist die Tatsache: Wissenschaft fördert Talente – und zwar für alle Bereiche. Neben dem Schatz neuer Erkenntnisse liegt hier der zweite Schatz, den die Wissenschaft hebt: die klugen Köpfe.

Darin liegt aber auch eine Herausforderung für uns als führende Wissenschaftsorganisation: Wir müssen verlässliche Rahmenbedingungen und Perspektiven bieten. Sowohl für diejenigen, die in der Wissenschaft bleiben, als auch für diejenigen, die die Wissenschaft nach einiger Zeit wieder verlassen. Und das sind in der MPG viele hochqualifizierte junge Menschen, die aus dem Ausland zu uns gekommen sind, und die Perspektiven nicht nur in ihrem Heimatland, sondern auch in Deutschland suchen.

Deshalb haben wir uns in den vergangenen Jahren noch einmal intensiv mit den Förderbedingungen für unsere Doktoranden wie auch Postdoktoranden auseinandergesetzt. Wir haben über 50 Mio. €/Jahr in die Hand genommen, um beide Gruppen mit attraktiven Verträgen auszustatten. Auch für vernünftige Betreuungsverhältnisse und eine angemessene wissenschaftliche Weiterbildung ist in unseren Richtlinien Sorge getragen. Gleichzeitig haben wir die Dauer der Promotion und PostDoc-Phase – von Ausnahmen abgesehen – begrenzt. Und wir werden sicherstellen, dass neben der wissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung



weitere Qualifizierungen erreicht werden können, die unsere jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eben auch für den Arbeitsmarkt jenseits der Wissenschaft fit machen. Wir haben damit bereits begonnen und werden diese Qualifizierungspakete in Zukunft erheblich ausbauen. Ganz besonders stolz sind wir auf die Förderverträge für unsere Doktorandinnen und Doktoranden, die ganz auf ihre wissenschaftlichen Bedarfe zugeschnitten sind und die auf einmalige Art und Weise die wissenschaftliche Freiheit mit einer sozialen Absicherung verbinden.

Umfragen zeigen, dass sich die Mehrzahl der Doktoranden durchaus der Tatsache bewusst ist, dass eine Wissenschaftskarriere nur eine von vielen Optionen ist. Dies gilt nicht in vergleichbarer Weise für Post-Doktoranden, die mit zunehmendem Alter ganz überwiegend auch langfristig wissenschaftlich tätig sein möchten. Und hier droht tatsächlich die Gefahr, den Absprung aus der Wissenschaft zu verpassen und gleichzeitig keine langfristig stabile Beschäftigung in der Wissenschaft zu finden. Wir haben uns daher mit der PostDoc-Phase besonders intensiv auseinandergesetzt und ein umfangreiches Paket zur Qualifizierung unserer PostDocs beschlossen. Dies geht von individuellen Qualifizierungsvereinbarungen über eine zeitliche Befristung unserer PostDoc-Verträge bis hin zu verbindlichen Status-Gesprächen, in denen die Chancen eines Verbleibs in der Wissenschaft sorgfältig abgeprüft werden sollen.

Denn: Im Verlauf der PostDoc-Phase – oder vielleicht auch schon früher – wird und muss sich herausstellen, wer – um in meinem Eingangsbild zu bleiben – auf die Schultern der Riesen steigen kann und das auch möchte. Dies ist eine ganz wichtige und zentrale Entscheidung, die bewusst getroffen werden muss. Denn eine Entscheidung für eine Wissenschaftskarriere ist eine Entscheidung für einen Weg, der hohe Unsicherheiten, aber auch eine hohe persönliche Befriedigung mit sich bringen kann. Diejenigen, die einen solchen Weg wählen, werden wir mit einem attraktiven und verlässlichen Paket begleiten. Dabei müssen wir die Bedarfe junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ernst nehmen, die in dieser Phase häufig sowohl eine Familie gründen als auch in der Wissenschaft erfolgreich tätig sein wollen.

Wer sich für die Wissenschaft entscheidet, für den müssen die Rahmenbedingungen stimmig sein. Und hier gilt unser Prinzip: fördern und fordern. Wir erwarten hohe Leistungsbereitschaft und Kreativität. Dafür bieten wir Verlässlichkeit und Vertrauen. Voraussetzung ist natürlich eine sorgfältige Auswahl dieser künftigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Ganz nach unserem Harnack-Prinzip, das eine kluge ex-ante Evaluation mit beachtlichen Freiheiten danach vorsieht. Modellhaft haben wir das bei den Max-Planck-Forschungsgruppen umgesetzt. Wir bieten bis zu 9 Jahre verlässliche Finanzierung bei freier Entfaltung des kreativen Geistes. Das Programm ist so erfolgreich, dass wir uns entschlossen haben, W2-Stellen in Zukunft überwiegend als MP-Forschungsgruppen zu vergeben. Hier werden wir ebenfalls beachtliche Mittel investieren.

Meine Damen und Herren, auch hier müssen wir allerdings den Arbeitsmarkt beobachten. Es macht keinen Sinn, einen hohen Überschuss an echten Nachwuchswissenschaftlern zu produzieren, die dann keine Chance auf eine dauerhafte Beschäftigung in der Wissenschaft haben. Derzeit zeigt unsere MPG-eigene Statistik, dass trotz einer stetig zunehmenden Zahl von MPFGL diese eine sehr gute Chance auf dem Wis-



senschaftsmarkt haben. Das liegt nicht zuletzt an dem herausragenden Ruf unserer Gesellschaft, an der strikt qualitätsorientierten Auswahl der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie an unserem international aufgespannten Wissenschaftsnetzwerk, das viele Beschäftigungsmöglichkeiten auch außerhalb von Deutschland und Europa öffnet.

Also alles in Butter? Ich meine: Auch wir müssen aufpassen! Wir müssen unseren Nachwuchswissenschaftlern vorleben, dass es in der Welt der Wissenschaft nur ein Ziel gibt: Erkenntnisse zu gewinnen – und sei der Weg dahin auch noch so schwer. Moden nachzulaufen wird sich auf Dauer nicht auszahlen. Dem steht eines entgegen: In der modernen Welt der Wissenschaft werden Karriereentscheidungen häufig anhand angeblich objektiver, messbarer Kriterien getroffen. Alle Welt lechzt nach statistischen „Erfolgszahlen“. Numerische Zitationsanalysen, Publikationen in hochrangigen Journalen mögen Indizes für befähigte Nachwuchswissenschaftler sein. Vielleicht zeigen sie aber auch nur, dass sie sich im Wissenschaftssystem stromlinienförmig bewegen können, ohne wirklich ein echtes Talent für wissenschaftliche Durchbrüche zu haben. Denn dafür bedarf es der Kraft, gegen den Strom zu schwimmen, Bestehendes in Frage zu stellen – vielleicht sich auf die Schultern des Riesen zu schwingen, ohne ihn zuvor zu fragen. Eigenschaften, die im Wissenschaftssystem nicht immer honoriert werden, wie wir aus vielen Beispielen wissen. Was geschieht mit jenen, die "nur" an einer, vielleicht verquerten, aber genialen Idee arbeiten?

Stünde Peter Higgs heute am Anfang seiner Karriere als Physiker, würden ihm Kollegen vielleicht raten, sich einen anderen Job zu suchen. Er sei für heutige Maßstäbe nicht "produktiv" genug, so der Physiker, der 2013 für die Idee des Higgs-Teilchens den Nobelpreis bekommen hat, gegenüber dem britischen Guardian.

Meine Damen und Herren, wir dürfen uns bei der Förderung unserer jungen Wissenschaftler nicht durch vermeintliche Marktmechanismen beirren lassen. Unsere jungen Wissenschaftler brauchen Mentoren in unserer Gesellschaft, die das Potenzial der Talente erkennen und "die Hand für den- oder diejenigen ins Feuer" legen. Auch Stefan Hell kann davon ein Lied singen und Erwin Neher und Bert Sakmann haben ihre „nobelpreiswürdige“ Arbeit nicht im High-Impact Journal Nature, sondern in Pflügers Archiv veröffentlicht. Mein Fazit: Wenn wir eine wissenschaftsrelevante Talentpolitik betreiben wollen, dann kommen wir um meine Eingangsstatements nicht herum:

- Der persönliche Kontakt und der Dialog sind die entscheidenden Faktoren bei der Talentidentifikation.
- Wir müssen sichtbar und attraktiv sein für die jungen Talente. Nicht nur wir suchen die Nadel im Heuhaufen, die Nadel muss auch zu uns wollen.
- Individualität, Freiheit und Vertrauen müssen als Versprechen eingelöst werden. Wir müssen ein auf langfristiges Vertrauen und Risikobereitschaft basierendes Umfeld um unsere Talente herum aufbauen. Führungsverantwortung heißt in der Wissenschaft in erster Linie: Vertrauen!

Das Gesagte gilt natürlich nicht nur für die Max-Planck-Gesellschaft, sondern für Universitäten und Wissenschaftsorganisationen ganz allgemein. Ich freue mich daher ganz besonders, dass es uns gelungen ist, ge-



meinsam mit führenden deutschen Hochschulen und den anderen außeruniversitären Forschungseinrichtungen ein Projekt anzugehen, das mir seit einigen Jahren besonders am Herzen liegt. Gemeinsam werden wir in einer Pilotphase überregionale Leistungsnetzwerke für Nachwuchswissenschaftler einrichten unter dem Titel

Max-Planck-Schools – a joint initiative between leading German universities and the German research organizations

In diesen wenigen Schools, die wir in wenigen Wochen im Rahmen eines vom BMBF finanzierten Pilotprojektes etablieren werden, wollen wir die verteilte Exzellenz Deutschlands bündeln und auch international extrem sichtbar machen. Die Schools sollen erstklassige Anziehungspunkte für junge Talente sein, sie sollen ein extrem gutes individuelles Betreuungsverhältnis bieten und sie sollten die Basis sein für eine vollständig auf Wissenschaft ausgerichtete Nachwuchspolitik – ganz im Sinne dessen, was ich zuvor ausgeführt habe. Universitäten und die MPG ergänzen sich hier bestens: forschungsnaher Lehre und hervorragende Grundlagenforschung an den Universitäten, international höchste Sichtbarkeit und unübertroffene wissenschaftliche Reputation bei der MPG, da kommt zusammen, was zusammen gehört. Ich danke der HRK und ihrem Präsidenten Horst Hippler für ihr Engagement und ihr Vertrauen in die MPG!

Liebe Gäste,

Talente erkennen und fördern, das ist ein zentrales Anliegen der MPG. Doch eines sollten wir nie vergessen: Das Genie besteht zu 1% aus Talent und zu 99% aus harter Arbeit. So Albert Einstein – und der muss es wissen!

Vielen Dank!