



# Wie wird man eigentlich **Präsident** der Fraunhofer-Gesellschaft, Herr Bullinger?

Sie gelten als die Innovationsschmiede der Nation – die Fraunhofer-Institute. Seit 2002 heißt ihr Präsident Hans-Jörg Bullinger. Der Mann ist Schwabe, sehr agil und beizeiten rebellisch – denn er will nichts anderes, als die deutsche Arbeitswelt vom Muff befreien.

## DER ALLTAG

Hansastraße München – eher bekannt für ein Gewerbe, dem gewisse Damen nachgehen. Mitternachts, Nummer 27, das Fraunhofer-Haus. Die Vorstandsbüros im 16. Stock sind wie ein U angeordnet, die meisten Wände verglast, Lamellen bieten Sichtschutz, sind aber so gut wie nie heruntergelassen. Hans-Jörg Bullinger blickt aus seinem Eckbüro auf München. Viel Zeit zum Schauen bleibt nicht – zu viel ist er unterwegs. Auf seinem Schreibtisch liegen Laptop, Telefon, Stift, Papier, ein paar Notizen und natürlich das Handy, über das er jederzeit und überall seine Mails abfragt – wie jeder Mitarbeiter im Haus. Hinten steht ein noch von Joseph von Fraunhofer entworfenes Teleskop. Den Blick in die Sterne übt Bullinger aber vor allem auf seinen Vortragsreisen.

*Herr Professor Bullinger, besitzen Sie einen MP3-Player?*

Ja. Von Fuji-Siemens.

*Eigentlich müsste doch auf jedem MP3-Player „Fraunhofer“ stehen.*

Nun ja, es ist richtig, dass es ohne Fraunhofer keine MP3-Player geben würde. Trotzdem muss man die Kirche im Dorf lassen. Wir entwickeln die Produkte, aber wir dürfen mit unseren Erfindungen nicht handeln. Das übernehmen die Konzerne.

*Dennoch gebührt der Ruhm von MP3 Ihnen. Entwickelt wurde das Format ja schon 1985 am Institut in Erlangen.*  
In Fachkreisen ist das inzwischen bekannt.

In der Öffentlichkeit kaum, schon gar nicht in den USA. Die nehmen automatisch an, dass so etwas nur in Amerika entstanden sein kann.

*Wie kam es, dass kein deutscher Hersteller darauf angesprungen ist?*

1987 hatten wir MP3 auf der CeBIT vorgestellt. Es interessierte niemanden. Keiner hatte geglaubt, dass dieses Format ein Erfolg werden würde. MP3 war ja keine Auftragsarbeit, sondern eine eigene Grundlagenentwicklung. Natürlich können wir nicht einen Vorstandsbeschluss erzwingen, damit die Herrschaften sich mit unserer Erfindung auseinandersetzen. Wir verhandeln immer nur mit ein, zwei Personen, die das Unter-

nehmen repräsentieren. Es passiert uns eben hin und wieder, dass wir mit bestimmten Erfindungen zu früh sind.

*Kommt das auch heute noch vor?*

Das erleben wir ständig. Wir haben zum Beispiel gerade einen neuen Tennisschläger entwickelt mit neuen Materialien. Oder Radprüfanlagen für Eisenbahnen. Oder Solarzellen, mit denen sich Handys selbst aufladen können. Aber die Hersteller sind noch nicht bereit dafür. In Deutschland diskutieren wir viel über Innovation. Aber wir vergessen darüber oft, dass, wer innovativ sein will, auch Risiken übernehmen muss.

## DIE AUSBILDUNG

**Bullinger ist Schwabe – unüberhörbar. Geboren 1944 in Stuttgart, besuchte er dort die Volks- und Mittelschule und absolvierte eine Lehre als Betriebsschlosser bei Daimler-Benz in Untertürkheim. Zwei Jahre arbeitete er als Betriebsmechaniker, machte an der Technischen Oberschule in Stuttgart die Reifeprüfung, studierte ab 1966 an der Uni Stuttgart Maschinenbau und schloss acht Jahre später mit der Promotion ab. 1978 habilitierte er sich. Im November 1980 berief man ihn zum ordentlichen Professor für Arbeitswissenschaft und Ergonomie an die Universität Hagen.**

*Sie waren erst Betriebsschlosser und sind heute Professor – eine zufällige Karriere?*

Ich war anfangs bei Daimler angestellt, habe dort gelernt und gearbeitet. Ich wollte Gewerbelehrer werden. Dann nahm mich die Studienstiftung auf. Dafür wurde ein Gutachten von mir erstellt. Der Gutachter riet mir, statt Gewerbelehrer doch „was Richtiges“ zu werden. Das gab mir zu denken. Ich studierte Maschinenbau zu Ende und begann meine Universitätslaufbahn.

*Was haben Sie aus Ihrer Zeit als Betriebsschlosser mitgenommen?*

Als ich später über Arbeit und Organisation geforscht habe, konnte ich viel besser nachvollziehen, wie die Menschen an der Werkbank denken. Mein Job in Stuttgart war ja, Arbeitsplätze zu gestalten – in Betrieben, in der Fertigung, in Dienstleistungsbüros, in der Entwicklung. Dabei half mir die Arbeitserfahrung während der Lehre sehr.

*Was raten Sie heute jungen Leuten, die ihren Traumberuf noch finden müssen?*

Wenn man irgendwo herausfinden kann, wo die eigenen Neigungen liegen, dann ist es schon richtig, diesen Neigungen nachzugehen. Wer eine Lehre machen will, nur um den Praxisbezug kennen zu lernen, aber

schon weiß, dass er eigentlich etwas ganz anderes machen möchte, sollte lieber direkt damit beginnen.

## DIE LAUFBAHN

**Bullinger ist ein „Fraunhofer-Produkt“. Während seiner Habilitation Mitte der 70er Jahre leitete er die Hauptabteilung Unternehmensplanung am Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) in Stuttgart. 1981 wurde er Chef des Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO), zehn Jahre später übernahm er die Leitung des Instituts für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement. Seit dem 1. Oktober 2002 ist er Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft in München.**

# „Gib deinen Neigungen nach. Dann findest du den Traumjob.“

*Als Forscher legen Sie großen Wert auf Kreativität und fordern sie auch von Unternehmen. Wie soll das gehen in Firmen, die nach der Stechuhr arbeiten lassen?*

Das ist es ja gerade. Wir müssen die Mitarbeiter nicht an ihrem Verhalten, sondern am Ergebnis messen. Wer stempelt, von dem weiß man, dass er in seinem Büro Luft verdrängt. Sonst nichts. Statt von acht bis 17 Uhr zu arbeiten müsste gelten: Du kannst arbeiten, wann und wo du willst – aber halte deine Ziele ein. Statt die Erfüllung einzelner Schritte zu überwachen, werden Ergebnisse vorgegeben, die in einer bestimmten Zeit erreicht werden müssen. Das eröffnet mehr Freiräume. Stempelkarte für Leute, die geistig arbeiten, macht keinen Sinn.

*„Der Größte unter euch soll euer Diener sein“ lautet eines Ihrer Führungsprinzipien (Matthäus, Kapitel 23, Vers 11). Sind Sie der Größte?*

Das ist ein bisschen pathetisch. Ich meine, eine Managementaufgabe in Unternehmen hat eine dienende Funktion. Es hat keinen Sinn, selbstherrlich von oben herunter zu delegieren. Ich muss überlegen, welche Dienstleistungen ich anbieten kann, damit meine Mitarbeiter besser arbeiten können. So erreiche ich einen viel besseren Wirkungsgrad. Und Vertrauen.

*Meinen Sie, dass sich deutsche Vorstandsbesitzer als Diener ihrer Mitarbeiter sehen?*

Viele Vorstände – besonders in Familienbetrieben wie Würth oder Kärcher, die stark von Werten getrieben sind – haben

dieses Selbstverständnis. Es müsste aber auch in den großen Konzernen viel mehr Raum einnehmen. Dann würde es dort nicht die heutigen Exzesse, wie bei Arbeitsplatzabbau oder Einkommen, geben.

*Lässt vor allem die junge Generation zu viel mit sich machen? Ist sie zu konform?*

Ich habe über 20 Jahre Ingenieure ausgebildet und weiß: Die jungen Leute haben immer noch eine offene Art, sich einzubringen. Nur leider wird ihnen das in den Firmen oft wieder aberzogen. Fraunhofer versucht das nicht.

*Steht Fraunhofer deshalb als Arbeitgeber so hoch im Kurs?*

Viele Absolventen haben in unseren Instituten schon während des Studiums Praktika gemacht. Sie sehen, sie können sich bei uns besser einbringen. Zudem kommen die meisten zu uns, weil sie sich durch uns ein Sprungbrett in die Wirtschaft erhoffen.

*Fraunhofer als Durchlauferhitzer?*

Die besten Leute gründen sich manchmal aus – was wir sogar fördern. Oder werden von der Wirtschaft abgeworben – was ebenfalls verständlich ist. Denn wir bezahlen nach Bundesangestelltentarif. Einer, der in Führungsverantwortung bei uns bis 4.000 Euro bekommt, erhält bei den Konzernen oft das Doppelte, manchmal das Dreifache.

## DAS PRIVATLEBEN

**Bullinger ist seit 40 Jahren verheiratet. Wenn ihm neben seinem Job, seiner Frau, seinen drei Kindern und Enkeln überhaupt noch Zeit bleibt, spielt er Tennis. Oder er segelt. Aber nur in Binnengewässern. Meer kann er nicht.**

*Gelingt es Ihnen bei Ihrem Fulltime-Job, Beruf und Familie zu verbinden?*

Ich versuche es so gut zu machen, wie es geht. Wenn man einen Job hat, bei dem man sich sehr einsetzen muss, kommt die Familie schnell zu kurz. Aber ich hatte und habe auch das Glück, dass meine Frau und meine Kinder das akzeptieren.

*Und Ihre Freundin, die junge „Hexe“?*

Wenn ich daheim bin, gehe ich mit unserer Berner Sennhündin raus. Das ist doch klar.

DIE FRAGEN STELLTE MARTIN ROOS