

Thomas Sattelberger

Mit Jan Dermietzel

RADIKAL NEU

Gegen Mittelmaß und Abstieg
in Politik und Wirtschaft

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN



Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2023
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Satz: Daniel Förster, Belgern
Herstellung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN (Print): 978-3-451-39597-0
ISBN (EPUB): 978-3-451-83154-6

Inhalt

Warum ich wirklich Schluss gemacht habe: das radikale Ende meiner Berliner Hoffnung	11
Eine Lebensaufgabe: die eigene, radikale Transformation	21
Sich zu verändern heißt: sein Selbst zu werden	21
Walk the talk!	23
Schmerz ist lehrreicher als Schönwetter	24
Finde dein Lebensthema!	27
Work-Life-Balance: oft Fluchtweg der Müden und Trägen	31
Vakuum in meiner Transformation hat mich depressiv gemacht	34
Wer Aufbruch wagt, muss die Tragfähigkeit seiner Zukunftsoptionen prüfen	36
Wer Zukunft machen will, braucht die Jungen	38
Transformation braucht ruhende Pole: meiner ist mein Mann	41
Ein halbes Jahrhundert erlebte Transformation: Führung in der Wirtschaft	45
Meine 50 Jahre Wirtschaft: episodischer Wandel als erste Phase	45
Die zweite Phase des Wandels: Entgrenzung	46
Die dritte Phase: Disruption	48
Allmachtfantasien der Mächtigen	48
Transformation braucht Effizienzmaschinen wie Innovationswerkstätten	49
Deutsche Unternehmen: im Status quo verhaftet	50
Disruptiver Wandel zwingt Systeme, sich für Disruptoren zu öffnen	53
Niedriglohnsektor statt Technologie: der große Irrtum	55

Merkposten 1: Führung muss sich der Transformation aufrecht stellen	57
Merkposten 2: Wer in der Krise keine Zeit für Reflexion hat, verliert den Kompass für Zukunft	58
Merkposten 3: Authentizität in der Führung!	58
Merkposten 4: Transformation ist nicht friedfertig	60
Merkposten 5: Konfliktscheu schadet	61
Merkposten 6: Krisen übersteht besser, wer Krise kann	62
Merkposten 7: Interne Vertraute sind nötiger als externe Getreue.	63
Merkposten 8: Abschweifende Debatten killen	65
Merkposten 9: Fokus statt Perfektion	65
Warum Unternehmen früher sterben oder länger leben	66
Auslöser von Wandel	68
Lufthansas Transformationsfähigkeit? Tiefflieger	69
Unternehmen brauchen Transformationsmotoren von unten:	
Graswurzelbewegungen.	71
Contis Transformationsfähigkeit? Gebremst	72
Innovation nicht erst, wenn man sie händeringend benötigt	75
Telekoms Transformationsfähigkeit: ein Inlandsgespräch	76
Speedboats: unumgänglich für Transformation	77
Radikal neu: Quereinstieg in die Politik	79
Der Kampf vor dem ersten Wahlkampf	79
Die Ochsentour im Schnelldurchlauf	81
Der Sprung auf die Liste	84
Anfang und Ende von Jamaika	87
Territoriale Kleinstkriege	89
Meine drei öffentlichen Kritiken an der FDP	90
Mühseliger Kampf für Innovation, Bildung, Diversity	92
Politische Routine und Unroutine	99
Am Start: die Übernahme der Regierungsverantwortung	101
Endlose, oft unsinnige Arbeit	105
Mein 100-Tage-Programm	107
Die Ampelkoalition: eine unübersehbare Zwangsheirat	109
Hindernisse und Verbündete im Ministerium	112

Strangulierte Innovation: Opfer von Staat, tradierter Wissenschaft und Forschung	115
Warum Abgeordnete nix von Innovation verstehen (wollen)	115
Fremdwort Strategie	116
Forschungsoutput und Forschungstransfer: lange verpönt	118
Blinder Fleck: Throughput oder was innendrin passiert	120
Hochschulen müssen sich endlich profilieren	123
Innovationsregionen um DeepTech-Hochschulen herum	125
Mythos Staat: der Rohrkrepierer bei Innovation	126
Fehlschläge staatlicher Innovationssteuerung	128
Freiheitliche Innovationsarchitekturen werden sabotiert	132
Deutschland in spätrömischer Dekadenz: kranker Mann Europas	134
Macht und Ohnmacht	139
Die Arroganz der Macht hat keine Substanz	139
Ohnmacht folgt auf Sorglosigkeit und Kontrollverlust des Mächtigen ..	140
Mächtige sind Schachfiguren der noch Mächtigeren	142
Machtkämpfe sind Revierkämpfe	144
Omnipotenz und Tränen	146
Volkswagen: gescheiterter Prototyp von Machtkultur	147
Macht braucht ihre Jasager	149
Was kann man gegen die Falschen an der Macht tun?	151
Handwerklichkeit und Leistung	155
Ohne »Training, Training, Training« keine Handwerkskunst	155
Arbeit um ihrer selbst willen	157
Sich auf die Meisterprüfung vorbereiten	159
Der Unterschied zwischen Verwaltung und Verantwortung	161
Handwerklichkeit verludert hierzulande	162
Projekttourismus und Teamarbeit: organisierte Verantwortungslosigkeit?	163
Organisation ertüchtigen statt Gehirn outsourcen	165
Handwerklichkeit bei Karrierepolitik	166
Prototypen handwerklich designen für Zukünfte	169

Dahin gehen, wo Handwerkliches geleistet wird	171
Führung ist professionelles Handwerk	173
Motivation und Ethos handwerklicher Arbeit	174
Karrieren und Potenzialentfaltung	177
Mein Wirtschaftsleben: Quereinsteiger in Apparaten	177
Konzernkarriere heißt: mehr und mehr Komplexität meistern	179
Rarität in alten Unternehmen: Wertschätzung für junge Rebellen	181
Gen-Z-Karriere: Freiheit oder Flucht in die Sicherheit?	183
Den Vampiren entkommen: selbst Karriere planen	184
Disruptive Karrieren: von Piraten lernen?	185
Entrepreneurship-Karrieren gegen deutsches Mittelmaß	187
Freelance-Karrieren haben Zukunft: außer in Deutschland	190
Der nichtunternehmerische Staat und seine Karrieren	193
Irrlichternde Politjunkies ohne Praxis	195
Der alte Edgar Schein wusste es alles schon	196
Vielfalt und Diversity of Mind	199
Ich und Frauenquote? Heute nein!	199
Quoten für alles und jeden	200
Quotenhammer statt kluger Talent- und Kulturpolitik	201
Überzeugungstäter für Diversity	202
Die Spitze ist nicht schwul – don't come out	204
Archaische Vorurteile in den Eliten	205
Don't ask, don't tell	205
Grenzen achten und ziehen	207
Drei Zielsetzungen von Diversity	208
Schmidt sucht Schmidtchen	209
Habitus nicht vergessen!	210
In den Katakomben des Übergriffs	212
Wer sind die Opfer, wer die Täter?	213
Gendern und Transgendern bringt mich zur Weißglut	215
So sexistisch ist die deutsche Gründerszene	216

Resiliente Organisationen sind <i>diverse in mind</i>	217
Für eine Renaissance der deutschen Leitkultur	218
Parallelwelten zerstören den Pluralismus	219
New Education und New Learning	223
Wirtschaft als Inspiratorin für Fortschritt in der Bildung	224
Erste Debatte: Nicht Abschottung und Stereotype, sondern soziale Durchlässigkeit	225
Unvollendet: Reformschritte für Durchlässigkeit	228
Zweite Debatte: Humankapital versus Humanismus	229
Dritte Debatte: Kreation versus industrielle Instruktion	231
Kompetenzen schlagen Noten und Abschlüsse	232
Stellhebel I: Dritte Orte – Lernen für die Zukunft	233
Deutsche Schulen: reformunfähig!	235
Stellhebel II: Schulfreiheitsgesetze	237
Stellhebel III: Chancenfairness für private Schulen	239
Stellhebel IV: Kooperationspflicht von Bund und Ländern	240
Innovationsarme Hochschulen	240
Weniger Wilhelm, mehr Alexander von Humboldt	244
Science Leadership statt Hochschultechnokratie	245
Die Mär vom Erfolgsschlager deutsche Berufsausbildung	247
Talentvergeudung: erschreckende Zahlen in der beruflichen Bildung	249
Diskriminierung den Kampf ansagen	252
Betriebskulturen erneuern	253
Berufsausbildung in die Breite: die Pyramide drehen	255
Auch in der beruflichen Bildung die Allerbesten fördern	255
Weiterbildung in sich digitalisierenden Arbeitsmärkten	257
In Deutschland: Skill-Shift statt Jobabbau	258
Future Skills für Arbeitsmärkte	259
Growth Mindset contra Fixed Mindset	262
New Work: Neu arbeiten und Neue Arbeit	265
Humanisierung der Arbeit ab den 1970er Jahren	267
Die Angst der Politik vor New Work	268

Von Produktivität zu Talent	269
Verzwergungen von New Work	270
Überfällige Debatte über mehr Präsenz und weniger Distanz	273
Homeoffice: Kampfansage an Normalarbeit und für digitales Freelancing	274
Organisation neu erfinden mit Social Labs	275
Digitale Transformation verflüssigt Arbeitsmärkte	276
New Work und New Business sind Zwillinge	279
Sozialpartnerschaft 2.0	281
Neue Arbeit schaffen, nicht nur anders arbeiten	282
New Work inmitten schöpferischer Zerstörung	284
New Economy und New Society	287
Territorien der Freiheit statt radikal neuer Gesellschaftsentwürfe	287
Wettbewerb zwischen Unternehmenstypen ermöglichen	288
Neues Geschäftsmodell für Deutschland	289
Eine Vision für danach habe ich!	291
Gewerkschaften: bewegt euch!	295
Szenarien gesellschaftlicher Entwicklung	295
Evolutionärer Systemwettbewerb der Zukunftswelten	299
New Politics: erneuerte Parteien und Parlamente	303
Parteiinteressenten: Bittsteller oder Gesuchte?	303
Quereinsteiger und Parteilose: ungeschliffene Juwelen	305
Parteien als offene Plattformen	306
Personalmanagement für Parteien	308
Das Parlament als offenes System	310
Epilog	313
Nachwort von René Obermann	315

Warum ich wirklich Schluss gemacht habe: das radikale Ende meiner Berliner Hoffnung

19. Mai 2022, der Donnerstag einer Sitzungswoche. Am Morgen hatte ich mich mit Professor Michael Baumann vom Deutschen Krebsforschungszentrum ausgetauscht. Nun nahm ich seit 11 Uhr virtuell an einer Sitzung des Senats der Fraunhofer-Gesellschaft teil, der heute drei neue Vorstände berief. Parallel verfolgte ich in kurzen Abständen meine Mail- und Messenger-Apps. Plötzlich erreichte mich die Kurznachricht eines Kollegen aus dem Haushaltsausschuss. Die Koalitionsmehrheit hatte soeben meine beiden großen Projekte für diese Legislaturperiode zerschossen.

Die Deutsche Agentur für Transfer und Innovation (DATI) erhielt nur minimale Gelder. Mehr Mittel gebe es erst, wenn wir ein »schlüssiges Konzept« vorlegten. Und für die Bundesagentur für Sprunginnovationen (SprinD) hielt der Haushaltsausschuss einen Großteil der Mittel zurück. Für die Entfesselung der SprinD hatte ich seit 2018 mit Herzblut gekämpft. Unverschämt war die Begründung für die Budgetverweigerung bei der DATI: auf dem Tisch lag das schlüssigste Konzept. Wenn die Opposition sowas fordert: geschenkt! Wenn es die eigenen Fraktionskollegen und Koalitionäre tun, greift man sich nur noch an den Kopf. Und bei SprinD war das schlüssige Konzept schon als Referentenentwurf in der interministeriellen Abstimmung unterwegs – dies aber war den Haushältern keine Silbe wert.

Mein Herz und meine Seele erstarrten. Mein Entschluss stand binnen Sekunden fest. Ich nahm mein Mobiltelefon und tippte sofort meine Rücktrittserklärung als Parlamentarischer Staatssekretär an Ministerin

Warum ich wirklich Schluss gemacht habe

Bettina Stark-Watzinger. Sie versuchte mich umzustimmen, aber mein Entschluss war unumstößlich. So wie die Entscheidung des Haushaltsausschusses in Stein gemeißelt war; sie lag dem Bundesfinanzministerium bereits offiziell vor. Jahrelange Arbeit für die Katz! Selbst wenn ich mit Zähnen und Klauen dafür gekämpft hätte, das Geld in der nächsten Haushaltsrunde doch noch zu bekommen, hätten wir die entscheidende Zeit verloren, um DATI und SprinD wetterfest in dieser Legislaturperiode aufzustellen. Der sich abzeichnende Bundestagswahlkampf ab dem Jahreswechsel 2023/24 würde zudem sämtliche pragmatischen Entscheidungen wieder verhageln.

Nicht im schlimmsten Albtraum hätte ich eine derartige standrechtliche Erschießung meiner beiden Babys erwartet. Vor Tagen noch hatten SPD-Haushälterin Wiebke Esdar und ich uns ausgetauscht; und ich hatte geglaubt, ihre letzten Bedenken gegen DATI und SprinD ausgeräumt zu haben. Ich war ihr an mehreren Stellen entgegengekommen: etwas weniger Avantgarde, dafür etwas mehr Herz-Jesu-Sozialismus. Ich hatte Frau Esdar dabei klar gesagt, wo meine rote Linie im Haushalt verläuft: zum Beispiel bei einem Mindestbudget für DATI und SprinD über mehrere Haushaltsjahre hinweg sowie bei einer Projektförderlogik für die DATI, die nicht staatlich geprägt ist, sondern durch Entscheidungsprozesse vor Ort. Daneben war mir wichtig, dass die SprinD unabhängig werden müsse von der Fachaufsicht des Ministeriums. Ich hätte es bei ihr, einer Sprecherin der Parlamentarischen Linken in der SPD-Bundestagsfraktion, besser wissen müssen.

Ein junger Berufspolitiker hätte sich eine solche Demütigung gefallen lassen und sich taktisch für die weitere Karriere entschieden. Ich aber war 73. Ich wollte kein Geld mehr verdienen und auch nicht mehr Karriere machen. Das hatte ich alles schon hinter mir. Alles, was ich wollte, war: einige wenige wichtige Projekte aufs Gleis zu setzen, damit Deutschland bei seiner Innovationskraft nicht noch weiter zurückfällt, sondern wieder aufholen kann.

Die Pressemitteilung über meinen Rückzug aus der Politik enthielt keine Silbe über den Haushaltsausschuss. Ich selbst schlug vor, von persönlichen und gesundheitlichen Gründen in meinem engsten Umfeld zu sprechen, um die Ministerin zu schützen. Das war zwar nicht die

volle Wahrheit. Es war aber auch nicht geschwindelt. Nur die Ministerin und meine engsten Mitarbeiter in Bundestag und Ministerium wussten, dass mein Ehemann Steven gesundheitlich schwer angeschlagen war und meine hochbetagte Mutter seit vielen Wochen schwerkrank im Krankenhaus lag. Hinzu kam meine akute Arbeitsbelastung, die mir kaum Zeit ließ, mein Privatleben zu balancieren (dies beschreibe ich näher im Kapitel »Radikal neu: Quereinstieg in die Politik«). Ich arbeitete wie ein Schwein, schlief kaum, kam wenig dazu, zuhause anzurufen. Ich verzweifelte ab und an, aber ich managte es. Doch der Beschluss des Haushaltsausschusses hatte jetzt das Fass zum Überlaufen gebracht.

Kurz rang ich mit mir, ob ich mein Bundestagsmandat behalten sollte. Dann aber gingen mir Armin Laschet und Martin Schulz durch den Kopf, die beide so oft wie lahme Enten durch die Reihen im Plenarsaal watschelten auf der Suche nach Menschen, die sich noch für sie interessieren. Viele politische Freunde fragten mich, warum ich nicht wenigstens das Mandat behielte. Erst später erkannte ich, dass sie eigentlich wissen wollten, wieso ich 150.000 Euro im Jahr einfach so in den Wind schlug.

Beim Lesen haben Sie es vielleicht schon festgestellt: Ich kann nicht halbe Kraft. Nur volle Kraft voraus. Und mir war auch schlagartig die Lust auf einen politischen Betrieb vergangen, der jahrelang mit Schweiß, Tränen und Gehirnschmalz vorbereitete Projekte mit geschlossenem Vierer und ohne Vorwarnung guillotinierte, weil egozentrische oder ideologische Interessen dagegen standen.

Jetzt fragen Sie sich wahrscheinlich, wie die Ampelmehrheit im Haushaltsausschuss urplötzlich auf die Idee kommen konnte, DATI und SprinD und damit die beiden Forschungsleuchttürme des BMBF notzuschlachten. Niemand wüsste das lieber als ich. Und auch ich kann nur Indiz an Indiz reihen.

Nach allem, was ich weiß, war der zweite Judas Otto Fricke, FDP-Chefhaushälter im Bundestag. Bis 2013, als die FDP aus dem Bundestag flog, war er Parlamentarischer Geschäftsführer, zwischen 2005 und 2009 saß er dem Haushaltsausschuss vor. Als die FDP 2017 in den Bundestag zurückkehrte, erhielt er keine relevante Position in der Fraktion. Und dies wiederholte sich 2021. Ich habe gehört: Otto Fricke war zwar

in der Fraktion als kühler Rechner geschätzt, aber nicht als Mensch. Dass ich selbst einmal Gegenstand seines Spiels werden würde, hatte ich nicht vorausgesehen. Man unterliegt ja bisweilen der Gefahr, den wirklichen Gegner nicht zu erkennen. Freund, Feind, Parteifreund. Hätte ich es riechen müssen? Otto Fricke war aschfahl im Gesicht, als am 7. Dezember 2021 in der Fraktionssitzung meine Ernennung zum Staatssekretär öffentlich wurde. Er hingegen war erneut komplett leer ausgegangen. Seitdem konnte er mir nicht mehr in die Augen sehen. Physiognomie und Psychognomie.

Über Neid und Missgunst hinaus habe ich allerdings noch einen weiteren handfesten Anhaltspunkt. Und der hat mit der Fraunhofer-Gesellschaft zu tun und deren damaligem Präsidenten Reimund Neugebauer. Ihm war ich wegen unzähliger Verfehlungen als Führungskraft seit vielen Monaten auf der Spur, und schließlich musste er Ende Mai 2023 vorzeitig von seinem Amt zurücktreten. Ich gehe im Kapitel »Radikal neu: Quereinstieg in die Politik« näher darauf ein. Ein Jahr zuvor jedoch war er noch im Amt, wähnte sich in Saft und Kraft und baute fleißig Wagenburgen, um seine autoritäre Herrschaft bei Fraunhofer zu sichern. Nicht zuletzt hatte Neugebauer nach der Bundestagswahl 2021 begonnen, Anfang 2022 Mitglieder des Haushaltsausschusses für seinen Senat auszuwählen. Das hatte er zwar nicht zum ersten Mal gemacht. Unsittlich, statuten- und compliancewidrig war es trotzdem. Nur war vor mir niemand dagegen vorgegangen. Ich nehme an, um den inner- wie zwischenparteilichen Frieden zu wahren und den mit der Fraunhofer-Gesellschaft.

Doch ich wollte wie ein getreuer Eckart den Koalitionsvertrag erfüllen, der aufgab, die Compliance der Wissenschaftsorganisationen zu verbessern. Wir Forschungs-Koalitionsverhandler von SPD, Grünen und FDP hatten gegen Ende der Verhandlungen beschlossen, gemeinsam auf Bärbel Bas zuzugehen, die damals noch im Fraunhofer-Senat saß. Wir baten sie, dort explizit Stellung zu beziehen zu Neugebauers mangelndem Compliance-Gebaren, bevor sie ob ihres neuen Amts als Bundestagspräsidentin den Senat verlassen würde. Leider lehnte sie ab. Gleichwohl wollten wir Vertreter aller drei Parteien Neugebauers schmutzigem Spiel ein Ende setzen. Folgenden Satz verankerten wir im Forschungskapitel des Koalitionsvertrags:

»Standards für Führung und Compliance-Prozesse sind im Wissenschaftssystem noch stärker zu berücksichtigen.«

Wer mich kennt, weiß: Seit Jahrzehnten ist es mir ein unverzichtbares Anliegen, dass Führungshandeln mit gesetzlichen Vorgaben, Statuten, Leitbildern, Führungsgrundsätzen im Einklang steht. Mein Wertekanon ist an dieser Stelle unbeugsam. Die Satzung des Fraunhofer-Senats sieht keine Abgeordneten als Mitglieder vor, dafür andere Personengruppen (zum Beispiel externe Wissenschaftler), die Neugebauer seit Jahren übergegangen hatte. Vorschriftsmäßig ist auch nicht, dass Regierungsfraktionen auf Vorschlag des Fraunhofer-Präsidenten Kandidaten finden und für den Senat nominieren – erst recht nicht, ohne zuvor den Senatswahlaußschuss der Fraunhofer-Gesellschaft (dem ich als Staatssekretär damals angehörte) inhaltlich einzubinden. Zudem: Wie sollen Haushälter im Parlament unbefangen einen Haushalt genehmigen oder ablehnen, den sie vorab schon bei Fraunhofer abgesegnet haben?

Einer von Neugebauers Wunschkandidaten hieß Otto Fricke. Ich habe Neugebauer dreimal warnen lassen, Fricke und andere Haushälter nicht zu nominieren. Als er dies trotz Warnung wenige Tage vor der Senatswahl doch tat und die offizielle Tagesordnung samt den Namen seiner Kandidaten übermittelte (das waren neben Fricke Helge Braun, der frühere Kanzleramtsminister und jetzige Vorsitzende des Haushaltsausschusses, und der SPD-Abgeordnete Sönke Rix), trat ich voll auf die Bremse. Nach meinem Veto kamen bei den Senatswahlen mithin nicht Neugebauers Auserwählte zum Zuge, sondern echte Wissenschaftler, die im Senat jahrelang gefehlt hatten.

Als Otto Fricke von meinem Widerspruch gegen ihn und andere Haushälter erfuhr, beschwerte er sich bei der Ministerin, die sich daraufhin sorgte. Ich rief ihn an und musste minutenlang seiner Wut zuhören. Wie ich mittlerweile weiß, erging es einst einem Landesminister ähnlich, als Fricke sich übergeangen und ausgebremst fühlte. Spät nachts, als die Würfel für den Fraunhofer-Senat gefallen waren, schrieb Otto Fricke mir seine bislang letzte SMS: »Wir haben nichts zu besprechen.« Das war vier Tage vor dem 19. Mai 2022.

Ich kann auch nicht völlig ausschließen, dass Ministerin Bettina Stark-Watzinger sich nicht ausreichend für meine Themen eingesetzt

hat, um stattdessen das Forschungsschiff Polarstern II zu retten. Dabei hätte sie dann wahrscheinlich aus ihrer gefühlten Not heraus gehandelt. Wir hatten vor diesem 19. Mai 2022 im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unser Budget immer wieder genau unter die Lupe genommen. Aufgrund der zahlreichen fest fixierten Bund-Länder-Vereinbarungen und Pakte für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen war der finanzielle Spielraum für neue Themen derart begrenzt, dass neue Projekte sich nur gegenseitig kannibalisieren konnten. Wir suchen verzweifelt nach Wegen, diese und andere Großprojekte zu finanzieren. Dazu kamen in der mittelfristigen Finanzplanung von der Vorgängerregierung nicht berücksichtigte Risiken – einerseits im Pakt für Forschung und Innovation, andererseits bei dem Milliardenprojekt Teilchenbeschleuniger FAIR in Darmstadt.

Und es kann sein, dass mein damaliger Kollege Jens Brandenburg (als Parlamentarischer Staatssekretär im BMBF auch zuständig für den Kontakt zu den Haushältern und die Haushaltsverhandlungen) sich nicht für mich verkämpft hat. Er und SPD-Haushälterin Wiebke Esdar wussten sehr klar im Vorfeld, wo bei mir die rote Linie überschritten sein würde. Ich habe der Machtpolitikerin Esdar vielleicht sogar eine Anleitung gegeben, wie sie mich loswird. Frickes Wut kreuzte sich nicht nur mit Jens Brandenburgs Verhandlungsführung, die mir zu lasch war, sondern auch mit dem Willen der SPD-Haushälter, die mich kastrieren wollten. Vor allem Wiebke Esdar wollte mich bei DATI und SprinD zur lahmen Ente machen.

Das Knäuel an Interessenlagen ist letztlich unentwirrbar. Aber alles zahlte am Ende darauf ein, meine Projekte zu massakrieren und mich mürbe zu machen. Der Journalist Christian Füller hat in *Table.Bildung* geschrieben: »Wer Thomas Sattelberger kennt, der weiß, dass das nur als Demütigung von ihm aufgenommen werden konnte.«

Wiebke Esdar hatte sicher andere Beweggründe als der nach Vergeltung suchende Otto Fricke. Der taktisch wendige Jens Brandenburg war anders gepolt als Bettina Stark-Watzinger. Dass ich stehenden Fußes den Bettel hinschmeißen würde, damit hatte wohl niemand gerechnet – außer Reimund Neugebauer. Eingeweihte berichteten mir, dass er sich in einer Fraunhofer-Vorstandssitzung nach meinem Rücktritt damit

gerühmt habe, mich »höchstpersönlich entsorgt« zu haben. Als ich ihn damit konfrontierte, stritt er alles ab und behauptete, von Neidern und Böswilligen umgeben zu sein.

All dies illustriert trefflich, welche Möglichkeiten ein Politiksystem bietet, um anderen ein Bein zu stellen. Diese Möglichkeiten sind sehr viel vielfältiger als in der Wirtschaft. Die Politik ist ein System organisierten Misstrauens, in dem so viele bei Verdienst und Berufsweg abhängig sind vom parlamentarischen Futtertrog. In der Wirtschaft hingegen herrscht zumindest in weiten Teilen ein System dosierten und konditionierten Vertrauens, das zudem variantenreicher ist, wenn es darum geht, Geld zu verdienen und Karriere zu machen.

Inzwischen ist mehr als ein Jahr vergangen, und es gibt gerade einmal einen abgemagerten Gesetzentwurf für SprinD, der sowohl dem Forschungsministerium als auch dem Finanzministerium nach wie vor ermöglicht, die Freiheitsräume der SprinD signifikant einzuschränken. Und es gibt immer noch kein neues Konzept für die DATI, sondern lediglich zwei Förderlinien nach alter Projektförderlogik. Den Geist einer freiheitlichen Agentur atmen sie nicht.

Deutschlands politisches System schickt nicht nur miteinander im Wettbewerb stehende Parteien und Fraktionen in den Konkurrenzkampf. Auch innerhalb einer Fraktion ringen inhaltlich gleich oder ähnlich Gesinnte ständig miteinander um Macht und Einfluss. Es ist beinahe gleichgültig, ob man gegeneinander opponiert, miteinander koaliert oder derselben Fraktion angehört: immer geht es am Ende darum, wer sich durchsetzt. Machtsicherung und Machterhalt sind die zentralen Motive. Ihnen ordnen sich alle anderen Überlegungen unter. Zwei Archetypen dabei: der opportunistische Politiker und der ideologisch verblendete Politiker.

Im Gegenüber immer Freund und Feind zugleich zu sehen, das führt gerade beim Archetypen des opportunistischen Politikers zu einem flüdigen Rollenspiel, in dem niemand unverbrüchliche Treueversprechen geben, halten oder an sie glauben kann. Dies prägt den Charakter der Akteure bis ins Mark. Unbestritten gibt es auch Politiker, die transparent, werte- und prinzipiengeleitet ihren Weg gehen – aber sie befinden sich in der Minderheit. Die große Mehrheit des ersten Archetyps verflüssigt

in ihrer Persönlichkeit, und zwar nicht nur wie ein Chamäleon an der Oberfläche, sondern tief in ihrem Wesen. Denn dieses ununterbrochene Rollenspiel zwingt Politiker jeden Tag zum Kampf um ihre innere Unabhängigkeit. Nur wenige muten sich diesen Kraftaufwand zu; sie ergeben sich situativ oder gleich generell. Und dies hat nicht nur Konsequenzen für die eigene Seele, sondern auch für die Qualität der eigenen Arbeitsergebnisse. Wer sich nirgends eine Blöße geben will, wer keine Verwundbarkeit oder Achillesferse offenbaren kann, muss schlüpfrig durchkommen, darf nicht anecken, muss an seine inhaltliche Substanz gehen. All dies endet im Mittelmaß – für den einzelnen Abgeordneten wie für das Parlament insgesamt.

Beim zweiten Archetypen, dem ideologisch verbblendeten Politiker, steht die geistige Verengung im Vordergrund. Er ist nicht transparent und wertegeleitet und auch nicht unabhängig im Urteil, sondern im Urteil stets bereits fixiert. Dies führt zu einer taktischen Unberechenbarkeit, fast, als sei er eine Marionette fremder Mächte trotz seiner sehr berechenbaren Grundlinie. Dabei ist er unschlüpfrig, konsequent, in der Sache kompromisslos und ohne Mittelmaß – außer es ließe sich über einen Kompromiss das noch höhere Ziel erreichen: der Sieg für die große Sache.

Auch im größten Feuersturm den Rücken gerade zu machen wie einst Bundeskanzler Helmut Schmidt bei der damals hochumstrittenen Stationierung der Mittelstreckenraketen in Europa zu Beginn der 1980er Jahre oder wie Gerhard Schröder bei den einschneidenden Hartz-Reformen Anfang des neuen Jahrtausends: das heißt auch immer, die eigene politische Existenz aufs Spiel zu setzen, um das inhaltlich Richtige durchzusetzen. Genauso gehört dazu, zurückzutreten, wenn man eine inhaltliche Entscheidung nicht mittragen kann. Sabine Leutheusser-Schnarrenberger legte 1995 ihr Amt als Bundesjustizministerin nieder, weil sich ihre FDP für den sogenannten Großen Lauschangriff entschieden hatte.

Horst Seehofer trat 2004 als CDU/CSU-Fraktionsvize im Bundestag zurück, weil er den Koalitionscompromiss bei Gesundheitsreform und Kopfpauschale für grundlegend falsch hielt. Nennen möchte ich auch den wackeren Wolfgang Bosbach, der als Bundestagsabgeordneter stets so meinungsstark auftrat, dass er trotz Jahrzehntelang CDU-ge-

führter Bundesregierungen nie ein Regierungsamt erhielt. Ich selbst bin nicht der großen Staats- oder Parteiräson wegen zurückgetreten. Mir ging es um professionelle Kernfragen, die meinen Rücktritt unumgänglich machten.

Starke berufliche und damit karrierekritische Standpunkte setzen in- dessen voraus, dass man sich tief eingearbeitet hat. Nur auf der Grund- lage hoher Professionalität ergibt es Sinn, für seinen Standpunkt das ei- gene berufliche Fortkommen in die Waagschale zu werfen. Und nur auf der Grundlage innerlicher und äußerlicher Unabhängigkeit kann man sich solche existenziellen Standpunkte leisten. Wer außerhalb der Politik kaum beruflich vermittelbar ist, wird diese Karriere nicht riskieren (können).

Im Kapitel »Macht und Ohnmacht« beschreibe ich mich in einer Anekdote als jemanden, der im Spiel der Mächtigen nur noch eine Figur auf dem Schachbrett war. Das politische Berlin ist ein Schachbrett mit unzähligen Spielern, die sich dem Wahn hingeben, sie würden ihre Figu- ren ziehen oder seien selbst mächtige Figuren. In den Sekunden meiner Rücktrittsentscheidung fühlte ich mich an oder auf diesem Schachbrett ohnmächtig. Ich hatte nur noch die Wahl, mir ein neues Schachbrett zu suchen oder zu schnitzen, um meine Ehre zu wahren.

