

Felix Magath, Trainer des FC Bayern München, und Dr. Horst Neumann, Personalvorstand bei Volkswagen und bis Dezember 2005 Personalvorstand der AUDI AG, diskutieren mit dem Pädagogik-Professor und Unternehmensberater Felix von Cube über die Naturgesetze der Führung.

# Mitarbeitern Lust auf Leistung machen





Aus der Schar der Management-Vordenker ragt Felix von Cube in vielerlei Hinsicht heraus. Sein theoretischer Hintergrund kommt aus den Naturwissenschaften, genauer gesagt aus der Verhaltensbiologie. Einer der zentralen Fehler von Managern liegt laut von Cube darin, dass sie von völlig falschen Vorstellungen von menschlichem Verhalten ausgehen. Wer Mitarbeiter motivieren wolle, brauche als Basis ein realistisches Menschenbild. Dazu zählten auch Kenntnisse über die Triebstruktur und die Verhaltensprogramme des Menschen. Es gibt bei der Arbeit kein Lustempfinden ohne Anstrengung, lautet die Kernthese von Cubes.

Zu den bekennenden Anhängern dieser Überlegungen gehören Felix Magath, Trainer des FC Bayern München, und Dr. Horst Neumann, bis vor kurzem Personalvorstand bei Audi und nun in gleicher Funktion bei Volkswagen. Im Hauptquartier der Bayern in der Säbener Straße diskutierten Magath und Neumann mit von Cube über dessen Führungskonzept. Am Abend zuvor hatten die Bayern

übrigens in der UEFA Champions League einen glatten 4:0-Sieg über Rapid Wien errungen. Und Audi wurde zur gleichen Stunde für A6, A8 und Audi Q7 in Berlin mit der begehrten „Auto Trophy“ ausgezeichnet.

Um Mitarbeiter zu motivieren, muss die Arbeitswelt zunächst so gestaltet werden, dass sie einen „Flow“ erleben können, fordert von Cube. Den Begriff entwickelte der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi. Er beschreibt einen Zustand, bei dem ein Mitarbeiter völlig in seiner Tätigkeit aufgeht und aus dieser selbst heraus motiviert wird.

**Wie aber gestaltet man die Arbeitswelt so, dass die Mitarbeiter „Flow“-Gefühle entwickeln können?**

**von Cube:** Tatsächlich gibt es in dieser Hinsicht noch viel ungenutztes Potenzial! In weiten Teilen der Unternehmenswelt sind die Bedingungen dafür, dass Mitarbeiter „Flow“-Gefühle entwickeln können, noch nicht gegeben. Ihrer Mannschaft, Herr Magath, hat man dagegen gestern angemerkt, dass sie mit Spaß bei der Sache war. Wie schafft man das? Und vor allem: Wie schafft man das nachhaltig?

**Magath:** Es wird tatsächlich immer schwieriger, eine solche Situation dauerhaft aufrechtzuerhalten. Über äußere Anreize geht das nicht, die Begeisterung der Spieler muss von innen kommen. Einem Spieler 5.000 Euro mehr zu zahlen, wenn die Mannschaft gewonnen hat, bringt nichts. Geld ist mittlerweile eine Grundbedingung, die erfüllt sein muss, mehr nicht. Zu meiner Zeit als Profi war das noch etwas anders. Da galt das Ziel, im Verlauf der Karriere eine Million Mark zu verdienen, um anschließend sorgenfrei leben zu können. Das war ein echter Antrieb. Die Spieler beim FC Bayern verfolgen in erster Linie ein anderes Ziel: Erster zu werden. Ein

**Felix Magath:**  
**„Ein Spieler muss körperlich an seine Grenzen gehen können. Erst auf dieser Basis fängt der Spaß an.“**

auch Spaß am Siegen haben. Oben zu bleiben ist deshalb allemal schwieriger, als nach oben zu kommen.

Herr Neumann, und wie schafft man die Voraussetzungen für „Flow“ bei Mitarbeitern in der Automobilindustrie?



**Neumann:** Auch uns ist wichtig, dass die Mitarbeiter Freude an ihrer Arbeit haben. Die Voraussetzungen dafür sind eine interessante Tätigkeit und ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten. Mitarbeiterbefragungen zeigen immer wieder eindeutig, dass diese Faktoren sogar höher gewichtet werden als das Gehalt. Zudem müssen die Anforderungen so gestaltet sein, dass die Arbeit zwar gut bewältigt werden kann, aber gleichzeitig immer eine Herausforderung besteht. Hinzu kommen Gestaltungsmöglichkeiten wie die Gruppenarbeit, die bei Audi schon lange eingeführt ist. Hier erhält der einzelne Mitarbeiter zusätzliche Verantwortung. Die regelmäßigen Modellwechsel sorgen in der Automobilindustrie für immer neue Herausforderungen für die Mitarbeiter. Übrigens: Das Ziel, Erster zu werden, verfolgen wir auch bei Audi!

Herr Magath, Sie wurden häufiger als „Quälix“ bezeichnet, weil Sie die Spieler auch ziemlich schinden können. Gleichzeitig finden Sie Gefallen an von Cubes Prinzipien und betonen den Spaßfaktor der Arbeit. Wie geht das zusammen?

**Magath:** Darin liegt kein Widerspruch. Die konditionellen Grundlagen müssen stimmen. Ein Spieler muss körperlich an seine Grenzen gehen können. Erst auf dieser Basis fängt der Spaß an.

**von Cube:** Auch die Bindung an ein Unternehmen hat Einfluss auf die Lust an der Leistung. Ein Mitarbeiter, der sich mit seinem Unternehmen identifiziert, bringt mehr Leistung. Gerade Fußballer gehören aber nicht zu den loyalsten Angestellten. Hat im Profifußball Bindung überhaupt eine Bedeutung?

**Magath:** Allerdings! Italienische und britische Mannschaften haben viel mehr Geld zur Verfügung als wir und können entsprechend höhere Gehälter zahlen. Wir versuchen das auszugleichen, indem wir ein familiäres Umfeld bieten. Es wird aber zunehmend

**Prof. Dr. Felix von Cube**, 1927 geboren, lehrte als Professor für Pädagogik an der Pädagogischen Hochschule in Berlin, an der Pädagogischen Hochschule Bonn und an der Universität Heidelberg. 1997 gründete er zusammen mit zwei Kollegen die Prof. von Cube & Kollegen GmbH in Heidelberg. Das Unternehmen unterstützt Firmen in Fragen der Motivation und Mitarbeiterführung. Von Cube ist Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel.

**Felix Magath**, Jahrgang 1953, trainiert seit Juli 2004 den FC Bayern München. Geboren wurde er in Sailauf bei Aschaffenburg. In den 70er- und 80er-Jahren war er selbst als Profi beim 1. FC Saarbrücken und beim Hamburger SV aktiv. Als Spielmacher bestritt Magath 306 Bundesligaspiele und schoss 46 Tore. In der Nationalmannschaft spielte Magath 43-mal, wobei er 1980 Fußball-Europameister wurde. Mit dem VfB Stuttgart wurde er als Teamchef Vizemeister, in seiner ersten Saison als Trainer bei Bayern München gelang ihm das Double, also Meisterschaft und Pokalsieg.

**Dr. Horst Neumann** ist Personalvorstand bei Volkswagen. Seine Karriere begann der 1949 in Leverkusen geborene, promovierte Wirtschafts- und Sozial-



wissenschaftler als Referent beim Berliner Senator für Wirtschaft. Von 1978 bis 1994 arbeitete Neumann in der Wirtschaftsabteilung beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt. Bei Audi wirkte Neumann intensiv bei der Betriebsvereinbarung „Zukunft Audi – Leistung, Erfolg, Beteiligung“ mit, die Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung durch Hochleistung verbindet.



schwieriger, Spieler an den Verein zu binden. Denn heute werden talentierte Fußballer schon im Jugendalter von ihren Vereinen abgeworben. Sie lernen also eine längerfristige Bindung an einen Verein kaum noch kennen und haben somit Schwierigkeiten, sich mit einem Verein zu identifizieren. Ich habe zehn Jahre beim Hamburger SV gespielt, und das war wichtig für mich. Ich bin davon überzeugt, dass ein Spieler eine bessere Leistung bringt, wenn er sich mit seinem Verein identifiziert.

#### Und wie sieht es bei Audi aus?

**Neumann:** Hier ist die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen traditionell hoch. Bei Audi arbeiten häufig ganze Familien mit mehreren Generationen von Mitarbeitern. Wir setzen auf dauerhafte, möglichst lebenslange Beschäftigung. Man ist bekennender Audianer.

**von Cube:** Einen weiteren wichtigen Motivator sehe ich in der Anerkennung für Leistung. Sie kann sich äußern etwa in einem Zuwachs an Einfluss, in höherer Bezahlung, erweiterten Entscheidungsbefugnissen oder auch persönlichem Lob. Wie wichtig ist Anerkennung für den Erfolg von Fußballspielern?

**Magath:** Das hängt davon ab, mit welchem Spieler man es konkret zu tun hat. Ein junger Spieler wie Bastian Schweinsteiger hat „Flow“ und ist aus dem Spiel selbst heraus hoch motiviert, andere, vor allem routiniertere Spieler brauchen mehr Anerkennung von außen. Womit die Medien einen sehr großen Einfluss auf das Geschehen nehmen. Alles, was die Spieler tun, wird genau beobachtet, jeden Fehler zeigt abends das Fernsehen. Dabei ist aber nicht nur negative Kritik, sondern auch ein Übermaß an Lob schlecht. Erst recht dann, wenn das Lob aus meiner Sicht gar nicht gerechtfertigt ist. Dann muss man den betreffenden Spieler wieder auf den Boden zurückholen.

#### Horst Neumann: „Unsere Mitarbeiter sollen Freude an ihrer Arbeit haben.“

**Neumann:** Wir legen zu- nächst einmal großes Augenmerk auf erfolgsabhängige Vergütung. Im Rahmen unserer Vereinbarung „Zukunft Audi“ haben wir die bisherige Erfolgsbeteiligung erweitert. Zehn Prozent des künftigen Ergebniszuwachses werden an die Mitarbeiter ausgezahlt. Mit Freude sehe ich aber, dass bei Audi die Anerkennung durch gelungene Produkte viel wichtiger als das Geld ist. Einfach das Gefühl, ein klasse Auto entwickelt und gebaut zu haben, ist der größte Ansporn der Audianer. Gerade in letzter Zeit haben Audi Modelle viele Auszeichnungen erhalten. Sie begeistern bei Autovergleichstests, sind Gewinner beim „Goldenen Lenkrad“, der „Auto Trophy“ und vielen anderen Preisverleihungen, nicht zuletzt im Motorsport, vor allem bei den legendären Le-Mans-Siegen.

**von Cube:** Andere Trainer haben ihre Spieler über glühende Kohlen laufen lassen. Wie stehen Sie zu solchen Methoden?

**Magath:** Das bringt nichts. Es kommt auf andere Dinge an, etwa auf Verlässlichkeit. Die Spieler müssen wissen, wo sie stehen. Ich versuche deshalb immer, möglichst klare Ansagen zu machen und dem einzelnen Spieler seine Position in der Mannschaft, spielerisch und persönlich, deutlich zu machen. | *Ralf Nöcker*

## Der Erfolg des Unternehmens ist der Erfolg seiner Mitarbeiter



**Dr. Werner Widuckel ist seit 8. Dezember 2005 im Vorstand der AUDI AG verantwortlich für das Personal- und Sozialwesen. Er folgte Dr. Horst Neumann, der zum 1. Dezember 2005 als Personalvorstand und Arbeitsdirektor zum Volkswagen Konzern wechselte. Der 47-jährige**

**Sozialwissenschaftler Widuckel war seit 1985 in verschiedenen Funktionen bei der Volkswagen AG tätig, bevor er im März 2005 als Leiter Personalpolitik und Grundsatzfragen in das Personalmanagement von Audi wechselte. In seinem Beitrag schildert er die Ziele, die er sich gesetzt hat.**

Audi will den Erfolg im Wettbewerb der Automobilunternehmen. Um unsere ehrgeizigen strategischen Ziele zu erreichen, werden die Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter weiter steigen. Dieser erhöhte Leistungsanspruch ist aber nur umsetzbar, wenn Audi den Mitarbeitern attraktive Bedingungen für Leistung bietet. Höchste Attraktivität als Arbeitgeber ist eine strategische Zielsetzung von Audi. Ein attraktiver Arbeitgeber macht den Erfolg des Unternehmens zum persönlichen Erfolg seiner Mitarbeiter. Wie gut und effizient in einem Unternehmen gearbeitet und Leistung erbracht wird, hängt vor allem von der Qualität der Führung und der Organisation ab. Beides entscheidet über die Bereitschaft zur Leistung viel stärker als Anreize, die Leistung wohl belohnen, aber keine Motivation schaffen können. Denn Menschen haben grundsätzlich den Wunsch, etwas zu leisten. Leistung ist eine wesentliche Grundlage der persönlichen Entwicklung. Durch Leistung werden Ziele erreicht, mit dem Erreichen von Zielen wird die Identifikation mit der Arbeit gestärkt. Leistung wird zum Erfolg. Täglich erfahre ich aufs Neue, wie außerordentlich stark sich die Mitarbeiter mit Audi identifizieren und mit Leidenschaft für den Erfolg des Unternehmens engagieren. Sie fühlen sich als Audianer, sind stolz auf die Tradition und die Erfolge des Unternehmens. Und: Audianer sind nicht nur Teil einer Organisation, sondern Teil einer Leistungsgemeinschaft. Es mag paradox klingen, aber diese Leistungsgemeinschaft ermöglicht Wagnisse, weil sie Sicherheit bietet.

Das hohe Leistungspotenzial der Mitarbeiter gilt es durch Führung zu mobilisieren und auszuschöpfen. Grundlage hierfür ist die

Vermittlung der Unternehmensziele. Dies erfordert, allen Mitarbeitern die Bedeutung der strategischen Ziele des Unternehmens und der Bedingungen eines verschärften Wettbewerbs für die eigene Tätigkeit und den hierin enthaltenen Leistungsanspruch konkret darzulegen. Nur wenn diese Vermittlung gelingt, werden sich die Mitarbeiter die Unternehmensstrategie zu Eigen machen und den erhöhten Leistungsanspruch an Effizienz, Qualität und Innovation akzeptieren und engagiert erfüllen. Wird diese Leistung engagiert erfüllt, muss das anerkannt werden. Denn die Anerkennung von Leistung und Engagement ist die Basis für die Wertschätzung des Mitarbeiters und seine Bindung an das Unternehmen. Wer Engagement fordert, muss allerdings Engagement zulassen. Engagement ist abhängig von Handlungsspielräumen. Das Leitbild eines engagiert unternehmerisch mitdenkenden und handelnden Mitarbeiters folgt nicht dem Prinzip von Befehl und Gehorsam. Ganz im Gegenteil: Wer Engagement fordert, muss Widerspruch zulassen. Dies verlangt eine Führung von Mitarbeitern, die durch Respekt, Verlässlichkeit und Vertrauen geprägt ist. Wenn jeder Mitarbeiter seine Ideen zur Verbesserung der Arbeitsprozesse im Sinne dieses unternehmerischen Engagements einbringen kann und soll, wird er auch mitverantwortlich für den Erfolg des Unternehmens. Dies ist der unternehmerische Kern der Zielsetzung von Audi als attraktivstem Arbeitgeber. Ein attraktiver Arbeitgeber schafft die Rahmenbedingungen für Hochleistung und Erfolg, und ein erfolgreicher Arbeitgeber ist attraktiv. Mit dem Erfolg des Unternehmens werden die Beschäftigung sicherer, die Möglichkeiten für berufliche Entwicklung und Förderung vergrößert und die Beteiligung am materiellen Erfolg des Unternehmens ermöglicht.

### Sichere Zukunft für Audi

Audi bekennt sich klar zum Standort Deutschland: „Zukunft Audi – Leistung, Erfolg, Beteiligung“ lautet der Titel der Vereinbarung, die Vorstand und Gesamtbetriebsrat der AUDI AG am 8. April 2005 unterzeichnet haben. Darin werden betriebsbedingte Kündigungen für die rund 45.000 Belegschaftsmitglieder an den Standorten Ingolstadt und Neckarsulm bis zum Jahr 2011 ausgeschlossen. Außerdem beinhaltet die Betriebsvereinbarung die Einigung auf flexiblere Arbeitszeiten und eine erweiterte Erfolgsbeteiligung für alle Mitarbeiter.

# Die Präzision



Herr Professor Hänsch, wie hat sich Ihr Leben seit dem Nobelpreis verändert?

**Hänsch:** Über diese großartige Auszeichnung habe ich mich riesig gefreut, sehe das Ganze aber mit gemischten Gefühlen. Seit Dezember erreichen mich stapelweise Einladungen in alle Regionen der Welt. Ich hatte zunächst Sorge, dass mich zu viele Vorträge und Empfänge von der Arbeit abhalten. Ich musste lernen, häufig Nein zu sagen und so manche interessante Einladung abzulehnen.

Warum sind Sie als Nobelpreisträger begehrter als andere Forscher? An Ihrer Arbeit ändert sich doch nichts...

**Hänsch:** Im Umgang mit meinen Fachkollegen ändert sich ja zum Glück auch nichts. In der Öffentlichkeit ist das anders. Was ich genau forsche, begreifen vielleicht nur wenige.

Denken Sie als Forscher daran, wie Ihre Ergebnisse später in der Wirtschaft umgesetzt werden?

**Hänsch:** Nein, nicht während der Forschung. Die Untersuchungen sind ohnehin schon kompliziert genug.

Sie denken beim Autofahren also nicht daran, wie man das Einparken vereinfachen könnte?

**Hänsch:** Doch, schon. Aber da denke ich nur über bereits bekannte Werkzeuge nach, die man dazu vielleicht einsetzen kann. Extra forschen würde ich deshalb nicht. Ohnehin gibt es bei unseren Entwicklungen wenig Überschneidungen mit der Industrie.

Dann geht bei der praktischen Anwendung viel Know-how verloren.

**Hänsch:** Das stimmt. Im Ausland ist das auch anders. An amerikanischen Universitäten gibt es Technologiezentren, die sich um den

# des Lichts

Der Wunschtraum jedes Forscherlebens, für ihn ging er in Erfüllung: Für seine Verdienste um die Lasertechnologie hat Theodor W. Hänsch im vergangenen Jahr den Nobelpreis für Physik erhalten. Im Interview erklärt der Wissenschaftler, was er sich für den Standort Deutschland wünscht – und woran er beim Einparken denkt.



„Mit unserer Entwicklung könnte es möglich werden, ein Auto automatisch millimetergenau einzuparken.“

Wie würden Sie Ihre aktuellen Forschungen einem Laien erklären?

**Hänsch:** Ich habe einen so genannten Frequenzkamm entwickelt. Das ist ein Werkzeug, mit dem man Zeiten, Frequenzen und auch Längen mit bislang nicht erreichter Genauigkeit messen kann.

Wofür braucht man das?

**Hänsch:** Ganz einfach. Mit Frequenzkämmen kann man die Zeit sehr viel genauer als bislang messen, weil man die Zeit in hunderttausendmal kleinere Takte unterteilen kann. So etwas ist zum Beispiel in der Autoindustrie sinnvoll.

Inwiefern?

**Hänsch:** Unsere Entwicklung macht zum Beispiel die Satellitennavigation sehr viel genauer. Damit könnte es möglich werden, ein Auto automatisch millimetergenau einzuparken, weil die genaue Position des Fahrzeugs exakt bestimmt werden kann.

Einsatz der Forschungsergebnisse im täglichen Leben kümmern. In Deutschland haben wir das meist nicht, weshalb vieles doppelt entwickelt wird. Es gibt wenig Nachfragen aus der Wirtschaft. Viele Großunternehmen machen die Forschung im Haus und denken nicht daran, enger mit der akademischen Forschung zusammenzuarbeiten. Es gibt zu wenig Dialog.

Hätten Sie denn Erfindungen parat, die der Industrie helfen würden?

**Hänsch:** Die Max-Planck-Institute haben jede Menge an sinnvollen Entwicklungen in der Schublade. Nehmen Sie unseren Frequenzkamm. Er ist nur ein Beispiel von vielen.

Woran liegt es, dass das Zusammenspiel zwischen Forschung und Industrie in Deutschland nicht klappt?

**Hänsch:** Das liegt unter anderem an den zu hohen Hürden. Denken Sie an den Papierkrieg, mit dem vor allem mittelständische

Unternehmen kämpfen. Häufig sind das Zulieferer für große Konzerne. Wir setzen in Deutschland unseren hart erkämpften Vorsprung leichtfertig aufs Spiel.

#### Kann man die Situation verbessern?

**Hänsch:** Wir müssen versuchen, das zu retten. Wenn wir gleich aufgeben, haben wir von vornherein verloren.

#### Immer mehr Forscher gehen ins Ausland, vor allem nach Amerika. Was läuft falsch im Land?

**Hänsch:** Als Forscher sucht man sich ein Umfeld, in dem man gut arbeiten kann. In Amerika gibt es viele gute Labors und eine stimulierende Grundstimmung, die positiv auf neue Entwicklungen reagiert. In Deutschland ist man bei Innovationen sehr skeptisch.

Häufig werden bei den neuen Entwicklungen erst die Risiken und nicht die Chancen gesehen. Das ist im Ausland anders.

#### Was müsste sich in Deutschland ändern?

**Hänsch:** Das ist schwer. Diese mentale Haltung ändert sich nur langsam. Wir brauchen mehr Leute, die sich was trauen, etwas erfinden und neue Märkte erschließen.

#### So eine Stimmung gab es. Zu Zeiten der New Economy...

**Hänsch:** ... womit wir gnadenlos gescheitert sind.

#### Hat Sie das überrascht?

**Hänsch:** Kein bisschen. Man kann doch nicht aus dünner Luft auf einmal Milliarden Euro schaffen.



**„Wir setzen in Deutschland unseren hart erkämpften Vorsprung leichtfertig aufs Spiel.“**



### Was raten Sie deutschen Hochschulen?

**Hänsch:** Man muss bei den Berufungen auf hohe Qualität setzen. Häufig suchen Universitäten einen Professor für ein bestimmtes Fachgebiet. Besser wäre es, den besten Wissenschaftler, egal aus welchem Fachgebiet, zu verpflichten. Dazu müsste man aber innerhalb der Universitätsverwaltung umdenken. Und dazu bräuchte man mehr Geld.

### Lässt sich so etwas umsetzen?

**Hänsch:** Warum nicht? Bei der Max-Planck-Gesellschaft funktioniert es ja auch. Wir müssen den besonders Begabten besonders herausfordernde Lehrveranstaltungen bieten. Wenn man sich nur am Mittelmaß orientiert, unterfordert man die Hochbegabten. Wir müssten in der Hochschullandschaft besser differenzieren und die Weichen so stellen, dass sich im Wettbewerb Eliteuniversitäten herausbilden können.

sind alle Hochschulen gleich. Im internationalen Vergleich liegen unsere Universitäten meist nur auf den hinteren Plätzen.

### Was heißt das für die Forschung in Deutschland?

**Hänsch:** Früher waren wir diejenigen, die der Welt gezeigt haben, wie man Wissenschaft macht. Das hat sich geändert, nicht nur in Amerika. In China zum Beispiel werden enorme Anstrengungen unternommen, um die Forschung zu verbessern. Wenn wir da nicht mithalten, ist unser Standort nicht zu halten. Diese Gefahr ist größer denn je.

### Wie können wir aufholen?

**Hänsch:** Wir müssen wieder besser als die anderen werden. Nur so können wir Produkte erfinden, die weltweit nachgefragt werden.

! *Das Gespräch führte Ulrich Reitz.*



„Wenn man sich nur am Mittelmaß orientiert, unterfordert man die Hochbegabten.“

### Das ist leicht gesagt...

**Hänsch:** Von wegen! An der Max-Planck-Gesellschaft gibt es alle zwei Jahre eine Evaluierung, bei der die Arbeit des Hauses auf den Prüfstand gestellt wird. An den Hochschulen gibt es so eine Qualitätskontrolle leider nicht.

### Deutschlands Studenten gehen im Schnitt mit 27 Jahren ins Arbeitsleben. Ist unsere Studienzeit im internationalen Vergleich zu lang?

**Hänsch:** Nein, deutsche Hochschulabsolventen haben im internationalen Vergleich einen guten Ruf. Es gibt Kollegen, die ein deutsches Diplom als hochwertiger ansehen als einen englischen Dokortitel.

### Apropos Eliten: Steht der Ruf nach Eliten nicht im Widerspruch zu unserer Lebens- und Arbeitswelt, in der immer mehr Flexibilität gefordert wird?

**Hänsch:** Es kommt darauf an, wie man Elite definiert. Ein Spitzensportler gehört nur so lange zu einer Elite, wie er auch außergewöhnliche Leistung bringt. Aber auch Leistungsträger sind ja bei uns verpönt. Ich glaube, viele Deutsche sind zu bequem geworden. Vielen ist es gar nicht bewusst, wie sehr sich manche abrackern, damit es uns so gut geht, wie es uns geht.

### Sie haben 16 Jahre lang an der US-Eliteuniversität Stanford gelehrt. Taugt das amerikanische System zum Vorbild?

**Hänsch:** Ich glaube schon. In Amerika gibt es Elitehochschulen, die nur die besten Studenten aufnehmen. Die übrigen Studenten werden in den anderen Universitäten ausgebildet. In Deutschland

## Autorität in Sachen Laser

Wie messe ich die Frequenz von Licht ganz genau? Das ist die Frage, der Theodor W. Hänsch (Jahrgang 1941) viele Jahre seiner Forschungstätigkeit widmete. 16 Jahre davon an der Stanford University, heute als Professor für Physik an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und Direktor des Max-Planck-Instituts für Quantenoptik in Garching. Mit seinem so genannten Frequenzkamm hat er eine revolutionäre Lösung gefunden: Nur noch ein Laser und ein relativ einfacher Versuchsaufbau sind nun nötig, um Zeiten, Längen oder Frequenzen zu messen, blitzschnell und auf 15 Dezimalstellen präzise. Damit kann zum Beispiel die GPS-Technik verbessert und die Entwicklung extrem genauer Uhren ermöglicht werden. Der Frequenzkamm dient heute in zahlreichen Labors weltweit als Basis für optische Frequenzmessungen. Hänsch teilt sich den Nobelpreis für Physik mit dem amerikanischen Forscher John L. Hall, der auf dem gleichen Gebiet forscht, und dem ebenfalls amerikanischen Quantentheoretiker Roy J. Glauber.