



## Presse-Informationen 2010

### "Für mich beginnt die Zukunft heute" - Ein Interview mit Prof. Johann-Dietrich Wörner

25. November 2010



Prof. Johann-Dietrich Wörner, Vorstandsvorsitzender des DLR. Bild: DLR.

Die Jahreshauptversammlung des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) findet am 25. November 2010 in Braunschweig statt. Im Rahmen dieser Veranstaltung tritt das höchste Gremium des DLR, der Senat, zusammen. Er besteht aus 33 Mitgliedern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Industrie sowie aus Vertretern staatlicher Einrichtungen. Das DLR berichtet dem Senat über die im vergangenen Jahr geleistete Arbeit, Entscheidungen werden getroffen und die Ausrichtung für das kommende Jahr festgelegt. Im Interview dazu der DLR-Vorstandsvorsitzende Prof. Johann-Dietrich Wörner.

#### **Herr Wörner, seit fast vier Jahren leiten Sie das DLR nun als Vorstandsvorsitzender. Wo sehen Sie sich und das DLR heute?**

Vor vier Jahren wurde ich in der Sitzung des DLR-Senats in Stuttgart zum Vorstandsvorsitzenden berufen. Ich wusste damals offen gesagt nicht genau, auf was ich mich einlasse und habe mir Gedanken gemacht, ob ich den Anforderungen gerecht werden kann. Auch darüber, ob es mir als Bauingenieur gelingt, das Vertrauen der Expertinnen und Experten im DLR zu gewinnen und ob ich meinen Weg in dieser völlig neuen Umgebung finden kann. Ich bin sicher, dass ich mit dieser Skepsis nicht allein war. Für mich selbst kann ich die Frage der persönlichen Positionierung sehr positiv beurteilen: Ich bin sehr gut aufgenommen worden, und die Arbeit im und für das DLR macht mir großen Spaß. Ich hoffe, dass es mir bisher gelungen ist und auch weiterhin gelingen wird, relevante Beiträge für das DLR zu leisten. Insbesondere die gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitete DLR-Gesamtstrategie wird eine nachhaltige Wirkung entfalten. Die Positionierung der interdisziplinären Forschungsaktivitäten des DLR, das Hochschul-Kooperationsprojekt DLR@UNI oder das DLR-Graduiertenprogramm sind übrigens nur einige Bestandteile dieser Strategie, die mir sehr am Herzen liegt.

#### **Gibt es etwas, das besondere Faszination auf Sie ausübt?**

Luft- und Raumfahrt haben mich schon immer fasziniert. Zunächst waren es für mich die Themen, für die das DLR steht, aber auch der generelle Auftrag des DLR als Forschungszentrum und Raumfahrtagentur unter einem Dach. Die komplexe Forschung in Luftfahrt, Raumfahrt, Energie, Verkehr und Sicherheit faszinieren mich heute mehr denn je. Aber auch die kulturellen Aspekte des

DLR, vor allem die in den verschiedensten Bereichen tätigen Menschen und ihre Motivation, Dinge zu entdecken, zu entwickeln, zu bauen und zu managen, begeistern mich jeden Tag aufs Neue.

**Was war und was ist die größte Herausforderung in Ihrer Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender?**

Am Anfang stand sicherlich die Aufgabe, das DLR, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Strukturen und Prozesse zu verstehen. Meine Vorstandskollegen, aber auch viele, viele andere Kolleginnen und Kollegen haben mir diesen sicherlich wichtigsten ersten Schritt leicht gemacht. Im Anschluss stand und steht die Herausforderung, das DLR insgesamt zu positionieren - und zwar nach wie vor hin zu mehr Eigenverantwortung mit klar definierten Zielen.

**Schauen Sie doch einmal in die Zukunft: Wo sehen Sie das DLR in zehn Jahren?**

Unsere neue Strategie gibt die Perspektive vor. Kurzum: Wir wollen das DLR national und international als Architekt und wichtiger Partner in allen Bereichen unserer Kompetenzen positionieren und als gleichberechtigter Partner auf Augenhöhe mit anderen Forschungseinrichtungen und Raumfahrtagenturen weltweit kooperieren.



Das DLR: Wissen für Morgen. Bild: DLR.

**Bleibt neben dem Tagesgeschäft noch die Zeit, um über Visionen nachzudenken? Wie viel Visionäres ist in Ihrer Arbeit eigentlich realistisch?**

Die Arbeit des Vorstandes steht sicherlich für Zukunftsideen und Visionen - von daher diskutieren wir im Dialog nicht nur mit den Instituts- und Einrichtungsleitern des DLR regelmäßig über derlei Themen. Das Kunststück besteht jedoch darin, eine Balance zwischen Wunschkennwertem und Machbarem herzustellen. Zu ferne Visionen oder Utopien sind nicht motivierend, sie können auch abschreckend wirken. Ohne die Formulierung von anspruchsvollen Zielen ist allerdings auch keine zielorientierte, motivierende Entwicklung möglich. Visionen bilden aber auch die Basis für Strategien.

**Welche Bedeutung hat der Begriff "Strategie" für Sie?**

Puristen haben hierfür eine klare Definition: Eine Strategie besteht aus Taktik, Vision und Mission. Für mich umfasst eine Strategie die Bestimmung des zukünftigen Weges und die Beantwortung der Fragen: Was sind wir? Was wollen wir sein? Was tun wir, um so zu sein, wie wir sein wollen?

**Was ist Ihre Strategie?**

Da gibt es für mich einige Aspekte, die von zentraler Bedeutung sind: Das DLR ist zugleich Forschungszentrum, Raumfahrtagentur und Projektträger. "Ein DLR" steht hierbei als Synonym für die Einheit der verschiedenen Arbeits- und Forschungsbereiche, der dedizierten Forschungsthemen, für einheitliche Qualitätsmaßstäbe und Qualitätssicherung, für eine DLR-weite Personalpolitik und eine entsprechende Durchlässigkeit. Nicht zu vergessen der Anspruch sowie die Positionierung des DLR als Architekt für Luft- und Raumfahrt und Experte für Energie und Verkehr sowie in der programmübergreifenden, integrativen Sicherheitsforschung.

**Strategie hat immer mit Visionen und Zukunft zu tun. Was heißt für Sie Zukunft?**

Für mich beginnt die Zukunft heute. Der DLR-Slogan "Wissen für Morgen" drückt dies in perfekter Weise aus: Wir erarbeiten heute Wissen; der Begriff "Wissen" soll gleichermaßen Erkenntnis, Verfahren, Produkte und Management umfassen. Die zeitliche Ausrichtung ist auf „morgen“ fokussiert, das heisst auf der einen Seite unmittelbar bevorstehend, auf der anderen Seite aber auch zukunftsorientiert.

**Jedes Jahr werden im DLR Projekte und Missionen begonnen und abgeschlossen. Was war für Sie der Höhepunkt des nun fast vergangenen Jahres?**

Ein Höhepunkt? Das würde dem DLR nicht gerecht werden. Sicherlich fanden unsere Aktivitäten im Rahmen des Ausbruchs des isländischen Vulkans Eyjafjalla besondere Aufmerksamkeit. Aber auch die Flüge der Antares mit einer Brennstoffzelle als Energiequelle, die Taufe unseres Forschungsfliegers A320 ATRA, die vor kurzem erfolgten ersten Messflüge unseres "Atmosphärenforschers" HALO, der erfolgreiche Start der Satellitenmission TanDEM-X mit dem nachfolgenden, sensationellen Formationsflug, die Untersuchung so genannter Cryobrines auf dem Mars, das sind Salzlösungen, die als eventueller Lebensraum gelten, unsere in Partnerschaft mit NASA durchgeführte Mission SOFIA und der erste Beobachtungsflug ... noch viel mehr gäbe es aufzuzählen! Und genau das ist es, was das DLR ausmacht und mich so begeistert - fachliche Vielfalt und exzellente Wissenschaft.

**Das DLR existiert nicht in einem Elfenbeinturm, es muss sich täglich neuen Anforderungen stellen. Mit welchen Problemen hat das DLR derzeit zu kämpfen?**



SOFIA über der NASA Dryden Aircraft Operations Facility in Palmdale

Der häufig genutzte Satz "Es gibt keine Probleme, sondern nur Herausforderungen" gilt für uns in besonderem Maße: Die fachliche Positionierung im internationalen Wettbewerb und gleichzeitig die Nutzung von Partnerschaften und Kooperationen erfordert DLR-intern eine Politik der "Invention" und Innovation. Die Instrumente dazu sind insbesondere Programmatik und Investitionsmanagement, aber auch vielfältige Unterstützungsprozesse. Im Außenverhältnis hoffe ich weiterhin, dass es uns gelingt, einige der engen äußeren Vorgaben zu lockern, um unserem Auftrag noch besser gerecht werden zu können.

**Sie waren Präsident der TU Darmstadt, heute sind sie Chef der größten deutschen Forschungseinrichtung. In beiden Fällen kooperierten bzw. kooperieren Sie mit der Wirtschaft. Welche Wechselbeziehung sehen Sie zwischen Wissenschaft und Wirtschaft?**

So wichtig Wettbewerb als nachweislich leistungssteigernde Grundlage ist, sollte meiner Auffassung nach die Beziehung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft immer auch durch partnerschaftliche Aktivitäten gekennzeichnet sein. Wir können gemeinsam unter der Berücksichtigung der verschiedenen Rollen wichtige Beiträge für die globalen Herausforderungen leisten.

**In Ihrer Arbeit gibt es noch weitere Beziehungsgeflechte. Welche Rolle sollte die Politik in der Wissenschaft spielen?**

Prinzipiell ist festzustellen, dass der Anspruch an die Wissenschaft, möglichst aktiv zur forschen, zu entdecken und zu entwickeln, institutionellen und individuellen Freiraum braucht, um auf Grundlage von Motivation, Kompetenz und Kreativität Neues zu schaffen. In einigen Bereichen und, dazu gehören sicherlich die Themen Luftfahrt, Raumfahrt, Energie, Verkehr und Sicherheit, kann es auch politische und strategische Zielsetzungen geben. Diese so zu definieren, dass auf der einen Seite der politische Wille sichtbar ist, zum anderen aber der erforderliche Freiraum nicht unnötig eingeschränkt wird, ist eine Herausforderung an die politischen Entscheidungsträger. Politisch definierte, verbindliche Strategieaussagen, die die Ziele und die fachlichen "Leitplanken" definieren, sind anspruchsvoller, schwieriger, aber auch sinnvoller als Detailvorgaben und Nutzung von Weisungsrechten im Einzelfall.



TanDEM-X und TerraSAR-X im Formationsflug

**Muss sich das DLR anpassen oder anders gefragt: Folgt es den gesellschaftlichen Anforderungen - Offenheit versus Elfenbeinturm?**

Der berühmte Begriff des Elfenbeinturms bestimmt immer mal wieder die Diskussion und wird häufig in Verbindung mit der Aussage "Das ist doch zu akademisch!" eher abwertend in Zusammenhang mit wissenschaftlicher Arbeit benutzt. Gemeint ist mit diesem Begriff eine angeblich fehlende Ausrichtung an unmittelbar praktischem Nutzen. Die Praxis aber zeigt, dass der gern geäußerten Trennung von Grundlagen- und angewandter Forschung und Entwicklung eine vollkommen wirklichkeitsfremde, wissenschaftsferne Einschätzung zugrunde liegt: Selbst die zunächst sehr akademische Entdeckung der Relativitätstheorie hat ihren Wert hinsichtlich praktischer Anwendungen vielfach bewiesen: Ohne die Berücksichtigung der Abhängigkeit zwischen Gravitation, Raum und Zeit würden Satellitennavigationssysteme massive Ortungsfehler erzeugen. Und so wird es auch mit vielen gegenwärtigen Forschungsergebnissen sein, deren letzte Konsequenz wir heute noch nicht absehen können.

**Noch einige persönliche Fragen zum Schluss:**

**Was ist der Unterschied zwischen einem DLR-Vorstand und einem DLR-Mitarbeiter?**

Diese Frage habe ich mir noch nie gestellt (lacht). Von beiden wird erwartet, dass sie ihre Arbeitskraft in den Dienst der Einrichtung stellen. Die Vorstandsmitglieder haben die Verantwortung für das gesamte DLR, während die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter formal nur für den jeweiligen Arbeitsbereich zuständig ist. Wobei der Beitrag jedes Einzelnen selbstverständlich auch für das ganze DLR von großem Nutzen ist. Meine persönliche Hoffnung ist, dass sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das gesamte DLR interessieren.

### **Manchmal betritt eine Fee die Bühne und fragt nach den drei Wünschen ...**

Ich habe nur zwei: Erstens: Auch in Zukunft faszinierende und begeisternde Arbeit im DLR, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befriedigt und die von außen anerkannt und in Folge unterstützt wird. Zweitens: Strategische Vorgaben durch die Politik da wo nötig, bei gleichzeitiger operativer Selbstständigkeit des DLR.

### **Wirklich nur zwei Wünsche?**

Na ja, wenn die Fee noch da ist, fällt mir schon noch etwas ein: Ich wünsche mir, dass ich die ersten beiden Wünsche mit meinen Vorstandskollegen vorantreiben kann und dass mir dann immer noch etwas Zeit bleibt, um für meine Familie da zu sein.

### **Kontakt**

#### **Andreas Schütz**

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)  
Kommunikation, Pressesprecher  
Tel: +49 2203 601-2474  
Mobil: +49 171 3126466  
Fax: +49 2203 601-3249  
E-Mail: [andreas.schuetz@dlr.de](mailto:andreas.schuetz@dlr.de)

---

*Kontaktdaten für Bild- und Videoanfragen sowie Informationen zu den DLR-Nutzungsbedingungen finden Sie im Impressum der Website des DLR.*