

MARKUS HENGSTSCHLÄGER

„Diese junge Generation ist Gold wert“

Der renommierte Genetiker spricht mit *Simon Book und Claudia Panster* darüber, wie Firmen die Talente von morgen finden können und warum Europa schnell handeln muss.

Ein Glück, dass die Behörden nicht so genau hingeschaut haben: Es ist heiß in Wien, einer der letzten Sommertage, 36 Grad - doch aus dem Arbeitszimmer von Markus Hengstschläger weht eine kühle Brise. Der Chef des Instituts für Medizinische Genetik der Uni Wien hat das mehr als hundert Jahre alte Gebäude verbotenerweise mit einer mobilen Klimaanlage ausgestattet, um auch bei Hitze klar denken zu können. Nur in einem Raum geht das noch besser als in seinem Büro - im altherwürdigen großen Hörsaal. Dahin bittet der Professor zum Gespräch.

Herr Professor Hengstschläger, Sie sind Genetiker. Dennoch beschäftigen Sie sich seit Jahren auch mit wirtschaftlichen und soziologischen Themen, etwa mit Europas Talenten. Warum?

Fangen wir mit der persönlichen Motivation an. Es ist mein Beruf, Patienten zu betreuen, zu forschen und junge Menschen zu unterrichten. Daneben bin ich auch noch Unternehmer. Und sowohl im Hörsaal als auch in einer Firma muss man sich überlegen: Was sind das für Leute, die da vor mir sitzen, die sich vorstellen? Wer ist wofür der Beste, wie finde ich die Besten, und wie mache ich die zu richtigen Freaks?

Und was interessiert den Human-genetiker an Talenten?

Ein Großteil dessen, was die Menschen sich unter Talent vorstellen, ordnen sie meinem Fach zu. Das hat mich schon verblüfft. Sie sagen oft: Ein Talent, das hat man, oder man hat es nicht. Das kommt vom Vater, von der Mutter, von Opa, Oma. Dass Lionel Messi so gut Fußball spielt, das ist eben auch ein Thema seiner Gene.

Stimmt das denn?

Ich erzähle Ihnen eine Geschichte. Konrad Lorenz, der letzte österreichische Medizin-Nobelpreisträger, hat den Preis unter anderem für solche Beobachtungen bekommen: Er hat in ein Nest mit vier Hühnereiern ein Entenei gelegt. Die Henne - im Glauben, es wären fünf Hühnereier - hat sie alle ausgebrütet. Es schlüpfen also vier Küken und ein Entlein. Sie haben alle ge-

glaubt, sie sind dasselbe. Am nächsten Tag ist das Entlein aus dem Nest gehüpft und Richtung Teich gelaufen zum Schwimmen. Die Hühnermutter war völlig panisch, hat das Entlein überholt und zurück ins Nest geholt. Sie dachte wohl: „Du bist ein Huhn, und Hühner können nicht schwimmen.“

Und was hat Lorenz dann gemacht?

Er hat Folgendes beobachtet: Am Tag darauf hüpfte das Entlein ins Wasser, ohne dass die Henne es aufhalten kann. Und siehe da: Es kann schwimmen. Ein Entlein kommt genetisch mit dem Repertoire auf die Welt, schwimmen zu können - auch wenn es ihm niemand je gezeigt hat.

Also ist Talent angeboren?

Alle Menschen sind genetisch zu mehr als 99 Prozent gleich, vielleicht nur 0,1 Prozent sind individuelle genetische Leistungsvoraussetzungen. Da unterscheiden wir uns. Bei der Größe zum Beispiel, beim Geschlecht, bei der Augenfarbe spielen Gene eine große Rolle.

Und bei Intelligenz, Aggressionsverhalten oder Teamfähigkeit?

Da ist das eher nicht so - da rücken die Gene schon ordentlich in den Hintergrund. Die 0,1 Prozent genetischen Leistungsvoraussetzungen sind also nichts wert, wenn wir sie nicht entdecken und durch üben, üben, üben eine besondere Leistung daraus entwickeln.

Vorausgesetzt, man übt genau das, wo man genetisch schon ein Talent hat.

Das wäre natürlich das Coolste. Stärken stärken - und auf keinen Fall ein Leben lang das üben, wo man Schwächen hat. Natürlich kann ich als Firmenchef sagen: Ich habe Leitlinien entwickelt und Vorgaben und Ziele, die alle Mitarbeiter erreichen müssen. Aber es wird mich einen Haufen Zeit und Arbeit kosten, alle in der Firma auf dasselbe Level zu bringen - das ist dann Mittelmaß.

Was macht stattdessen der Genetiker?

Ich habe den Anspruch, die vorhandenen Talente und das Üben möglichst zu korrelieren. Unser Bildungssystem aber versucht ständig, bei den jungen Menschen ihre Schwächen auszumerzen.

Also sage ich meinem Kind: Vergiss Mathematik, Geografie und Englisch, wenn du das nicht kannst, und konzentriere dich auf Kunst?

Es braucht natürlich einen gewissen Grundstock an Allgemeinwissen bei jedem. Aber eines ist klar: Erfolg und Innovationen hat Europa dann wieder wirklich, wenn man der nächsten Generation erlaubt, in den Bereichen, wo sie nicht so gut ist, auf all das zu verzichten, was nicht unbedingt notwendig ist. Sonst raubt man ihnen die Zeit, sich auf das zu konzentrieren, wo sie wirklich was können.

Dazu gibt es doch Universitäten.

Und was ist die Voraussetzung für das Studium? In Deutschland zum Beispiel oft die Abiturnote. Deshalb sollten wir viel früher mit der Talententwicklung anfangen, schon vor und dann in der Schule. Nachdem jeder eine gewisse Allgemeinbildung hat, konzentriert er sich auf das, was er wirklich kann und will.

Wie müsste man das Schulsystem dafür konkret umbauen?

In dem Wissen, was die Bildungsstandards sind, sollten wir uns auf die Suche machen nach dem Besonderen. Mit Hilfe von Scouting. Wir treiben das ganze Bildungssystem weiter in den Bereichen, wo die Bildungsstandards erreicht werden müssen. Aber dann muss das Kind in Mathe halt nur so viel wissen, wie man gerade braucht, und nicht „gleich“ gut sein wie die anderen - wenn ein anderes Fach seines ist.



Hengstschläger im Hörsaal seines Instituts: Hier lehrte schon Österreichs letzter Medizin-Nobelpreisträger.

”

Ich glaube, dass wir von der Hälfte aller Jobs, die es in 20 Jahren gibt, den Namen heute noch gar nicht kennen.

Man müsste also neben dem Lehrer jemanden haben, der nur damit beschäftigt ist, nach Talenten zu schauen und sie zu fördern?

Genau so würde ich es gestalten. Oder sie verlassen sich aufs Vereinswesen in der Freizeit und hoffen, dass die Talente in allen Bereichen fördern. Das halte ich aber für ziemlich unwahrscheinlich und außerdem nicht für sozial gerecht.

Gibt es denn nicht auch ein Recht darauf, sein Talent nicht zu nutzen?

Das gibt es schon, ja. Aber nur in dem Gegendeal, etwas anderes zu machen. Es geht nicht, gar nichts zu machen. Auch in den sogenannten bildungsfernen Schichten stecken Riesentalente.

Mal angenommen, das klappt: Dann haben wir ja eine komplett arbeitsteilige Gesellschaft von lauter Experten.

Es ist zum Beispiel auch ein wichtiges Talent, Generalist zu sein und die ver-



© Michael Appelt für Handelsblatt

VITA

Ein Mann mit vielen Talenten

Der Genetiker Markus Hengstschläger, Jahrgang 1968, legte eine steile Karriere hin. Bereits mit 24 Jahren promovierte er in Genetik. Danach arbeitete der Linzer an der Yale University und wurde mit 29 Jahren Universitätsprofessor. Heute leitet er das Institut für Medizinische Genetik an der Medizinischen Universität Wien und ist als Unternehmer in den Bereichen genetische Diagnostik, Forschung und Entwicklung sowie Innovationsberatung tätig. Er sitzt in mehreren Aufsichtsräten, ist stellvertretender Vorsitzender der österreichischen Bioethikkommission und Mitglied des österreichischen Rats für Forschung und Technologieentwicklung.

Der Medienmensch Hengstschläger moderiert auf ORF Radio Ö1 eine Wissenschaftssendung und hat drei Bestseller geschrieben: „Die Macht der Gene“, „Endlich unendlich“ und „Die Durchschnittsfälle“.

schiedenen Fachrichtungen zusammenzubringen. Das ist auch eine eigene Spitzenleistung für mich.

Also machen wir das Studium Generale zum eigenen Studienfach?

Warum nicht? Da tun wir dann von allem etwas rein. Und der Generalist muss nicht in Biologie Platz eins sein und nicht in BWL. Aber in der Kombination von beiden muss er Spitze sein, nicht Durchschnitt. Topmanager sind ja heute genau das.

Was aber, wenn einer immer trainiert, um der beste Atomphysiker zu werden - und wenn er der Beste ist, will keiner mehr Atomkraftwerke haben?

Im Moment sagen ja alle, wir brauchen Leute in Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik. Wenn also einer Lehrer werden will für Kunst, weil er dafür ein Talent hat, sagt man ihm: Mach doch lieber Naturwissenschaften, das wird gebraucht. Das ist kurzfristig gedacht und sicher nicht visionär. Die Zeiten ändern sich, und das Veränderungsausmaß steigt exponentiell - und dann braucht man plötzlich etwas ganz anderes. Glauben, die Zukunft zu kennen, ist gefährlich und auch noch oft Verschwendung der wichtigsten Ressource Europas - der Individualität seiner Talente.

Jetzt werden Sie ja richtig emotional. Als ich mit dem Studium der Genetik begonnen habe, in den 1980er-Jahren, da gab es auch Stimmen wie: Genetiker

braucht kein Mensch, du bist verrückt, wenn du das studierst. Heute brauchen wir Genetik mehr denn je, Wien entwickelt sich zu einer der Life-Science-Hochburgen Europas. Ich glaube, dass wir von der Hälfte aller Jobs, die es in 20 Jahren gibt, den Namen heute noch gar nicht kennen. Wir brauchen Leute, die neu denken, nur so entsteht Innovation, und nur so kann Europa im globalen Wettbewerb bestehen.

Okay, Mercedes hat das Auto erfunden. Aber nur durch die Konkurrenz zu BMW wird es doch immer besser.

Dagegen habe ich auch gar nichts. Und natürlich hat BMW auch eine Menge Innovationen geliefert. Aber für die gro-

ßen Sprünge wie das Auto an sich müssen wir neue Wege gehen, nicht die alten Pfade immer besser nutzen. Und nebenbei: Die Zeit des Autos ist absehbar vorbei - wir brauchen eine neue Idee für Fortbewegung. Mal schauen, ob die von Mercedes, BMW oder einem Dritten kommt.

Hat denn jeder die Möglichkeit, ein Ausnahmetalent zu werden?

Absolut. Der Österreichische Dichter Peter Rosegger hat sinngemäß gesagt: „Jeder Mensch hat Talent, nur das Licht der Bildung und der harten Arbeit bringt es zum Vorschein.“

Wie also können Unternehmen Talente erkennen und fördern?

Wenn jemand schon sein Talent erkannt hat und einen ersten Schritt in diese Richtung gegangen ist, dann ist das Lob der beste Motivator. Wenn sie so jemanden immerzu anspornen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er etwas aus seinem Talent macht und neu denkt. Das ist übrigens genau das, was bestimmte Firmen heute machen, wenn ihre Mitarbeiter ein Viertel der Arbeitszeit dazu verwenden dürfen, auf neue Gedanken zu kommen - das ist der Ansporn, mit seinen Talenten neue Wege zu gehen. Wer neue Wege gehen will, muss die alten verlassen.

Klingt einfach. Was aber mache ich als Unternehmer, wenn meine Angestellten Talente haben, die ich nicht brauche? Ein Unternehmer, der Personalent-

scheidungen treffen muss, hat sich die Fragen zu stellen: richtige Zeit, richtiger Ort, richtige Person?

Auch auf die Gefahr hin, ein Talent zu verlieren?

Wenn ich einen Torwart suche, kann ich nicht einen Stürmer einstellen. Es sei denn, er ist besser als mein bisheriger Stürmer. Dann würde ich gerne die Gelegenheit nutzen, mir den besten Stürmer zu nehmen - und das bei meinem bisherigen Stürmer ganz offen anzusprechen. Das Torproblem ist damit aber nicht gelöst.

Wie managt man das im Alltag, in einem Unternehmen?

Oft läuft es doch so: Wir wissen, was wir brauchen, wir haben einen Rahmen, der Personalchef macht genaue Vorgaben: ein Erasmus-Semester, das und das muss studiert sein, das ist das Kostüm, das getragen werden muss, das ist das Golfhandicap, das sind die Typen, die wir brauchen. Da kann keine Innovation entstehen. Umso mehr ich durch Gleichmacherei dafür Sorge, dass alle identisch sind, desto höher ist das Risiko, dass keine neuen Fragen gestellt werden.

In der Konsequenz müssten die Unternehmen also alle Assessment-Center über Bord werfen und versuchen, maximal die gesamte Bandbreite der Gesellschaft abzudecken.

Wenn man heute sagt, es reicht mir nicht, wenn meine Leute starren Vorgaben entsprechen, ich brauche Peaks und Freaks, dann ist das ein Fortschritt. Was mich stört, ist die Gleichmacherei am Durchschnitt. Denn dann sagt man: Wenn du Durchschnitt bist, ist alles in Ordnung, dann kann dir nichts passieren. So sterben Innovationen aus, und sie haben gleichzeitig ein unglaubliches Risiko, dass bei einer einzigen Umweltveränderung die ganze Firma ausstirbt, weil ja alle gleich denken und handeln. Ein Unternehmen ist nicht gut aufgestellt, wenn es nur die gegenwärtigen Probleme löst.

Haben wir denn genug solcher Köpfe im Moment, genug Peaks und Freaks?

Aber auf jeden Fall! Diese junge Generation, die ich gerade unterrichte, die ist Gold wert. Die Voraussetzungen, wenn man es richtig macht, sind meiner Meinung nach sogar grandios.

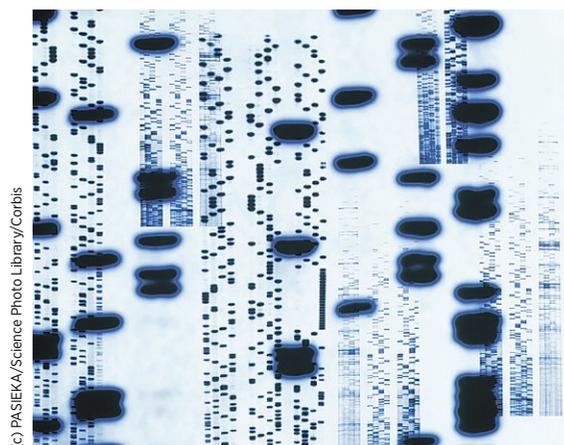
Warum beschweren sich Unternehmen dann so oft, dass sie nicht die richtigen Leute finden?

Es funktioniert nicht so, dass man sagt, die müssten da sein und ich hole sie ab. Sondern wir alle müssen uns fragen, was man tun muss, damit sich die richtigen Talente wieder generieren. Die Wirtschaft und Industrie muss sich auch ganz aktiv einbringen, um die Chancen der nächsten Generation für die Entdeckung ihrer Talente zu steigern.

Haben Talente nicht auch eine Eigenverantwortung, sich selber zu entwickeln?

Jein. Würde komplette Chancengleichheit bereits existieren, hätten alle Menschen die gleichen Zugangschancen und die gleiche Unterstützung und es würde nur an der eigenen Faulheit liegen, dass sie sie nutzen oder nicht, dann schon. Dann könnte man die Spreu vom Weizen sehr wohl nur durch Fleiß, Konsequenz und Konstanz trennen. Aber da wir im Moment noch zu große Startunterschiede in unserer Gesellschaft haben, ist diese Diskussion verfrüht.

Herr Hengstschläger, vielen Dank für das Interview.



© PASEKA/Science Photo Library/Corbis

Ausschnitt aus einer DNA-Sequenz: „Alle Menschen sind genetisch zu mehr als 99 Prozent gleich.“