

Auf der Suche nach der Zukunft

KARRIERE: Marion Weissenberger-Eibl ist keine Wahrsagerin, versucht aber dennoch, ihrer Zeit voraus zu sein. Als Leiterin des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) spürt sie technische Innovationen und deren Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft auf.

**Erfolgreiche Ingenieurinnen (2):
Marion Weissenberger-Eibl, Fraunhofer ISI**

VDI nachrichten, Kassel, 14. 5. 10, ws

Ob es schwierig sei, sich in einer Männerdomäne durchzusetzen, möchten wir von Marion Weissenberger-Eibl wissen. „In einer männlichen Domäne befinde ich mich nicht, letztlich ist der Inhalt meiner Tätigkeit entscheidend.“

Schubladendenken passt nicht in die Gedankenwelt der leidenschaftlichen Wissenschaftlerin. Allerdings, so wendet die Leiterin des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI ein, hat das auch etwas mit Selbstwahrnehmung und Auftreten zu tun. „Wichtig ist es, authentisch zu bleiben, bei sich selbst zu bleiben, sich selbst zu präsentieren. Dann stellt sich auch die Frage nicht mehr, ob man sich als Frau zu stark an die Männerwelt anpasse.“

Marion Weissenberger-Eibl verkörpert jenes starke Frauenbild, das Führungsqualität nicht mit „männlichen“, ans Militärische grenzenden Attributen wie straffer Autorität und Gehorsam gleichsetzt. „Geduld, sich einlassen auf die verschiedenen Kulturen an unserem Institut, zuhören, reflektieren, abwägen, um auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen“ –

das sind für Marion Weissenberger-Eibl die wichtigsten Merkmale guter Führungsarbeit.

Aber auch das will sie nicht als typisch weiblich gelten lassen. Warum sollte auch die Fähigkeit, für andere immer ein offenes Ohr zu haben, nur Frauen vorbehalten sein.

Ohne Offenheit und Toleranz wäre eine effektive Arbeit am Fraunhofer ISI gar nicht möglich. Vermutlich noch weniger als an anderen Instituten. 126 Wissenschaftler aus den Bereichen Wirtschaft, Natur-, Ingenieur- und Sozialwissenschaft forschen an der Zukunft und an den Rahmenbedingungen von Innovationen. Allein die Fächervielfalt verlangt von jedem Mitarbeiter – und erst recht von der Leiterin – Disziplin und Verständnis.

Kulturelle und arbeitstechnische Heterogenität belebt das Bild, trägt aber auch zur Komplexität bei. „Der eine arbeitet stärker analytisch, der andere hemdsärmeliger; der eine schneller, der andere langsamer.“

Die verschiedenen Blickwinkel zu einem Ganzen zu formen, ist die besondere Herausforderung, die der Fragestellung „Wie verändern Innovationen das Leben der Menschen, wie wirken sie?“ folgt. „Das geht weit über technische Innovationen hinaus“, so die Wissenschaftlerin. „Wir erforschen, was das für Organisationen, für Prozesse, für Dienstleistungen, aber auch für Sozialsysteme bedeutet. Das bezieht sich auch auf neue Karrierechancen, die durch die stärkere Einbeziehung älterer und weiblicher Mitarbeiter entstehen.“

Hier geht es nicht um Utopien, sondern um angewandte Forschung, mit der Politik und Wirtschaft planen. „Mir war es immer schon wichtig, die Idee auf die Straße zu bringen, dahin, wo der Endnutzer ist.“

Warum dann keine Tätigkeit in einem Unternehmen? „Die Forschung erlaubt langfristige Strategien im Gegensatz zur kurzfristigen Gewinnerzielung im Unternehmen. Das ist der Schuss Idealismus, der in mir steckt: Anwendungsforschung für



Marion Weissenberger-Eibl vom Fraunhofer ISI findet es „spannend zu sehen, wie Politik und Wirtschaft die von uns angeregten Innovationen umsetzen“. Foto: ISI

Wirtschaft und und Politikberatung mit einer Strategie zu verbinden.“

Das ist auch der Grund, warum Marion Weissenberger-Eibl sich in Karlsruhe so wohl fühlt. „Es gibt kein anderes Fraunhofer-Institut, das ich leiten möchte. Diese Breite an Perspektiven, alles geschart um die In-

„Ich verstehe die Lebenswelt der Ingenieure und kann diese in die Geistes-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaft übertragen.“

Marion Weissenberger-Eibl,
Leiterin Fraunhofer ISI

novation und die Systemperspektive – das macht die Einzigartigkeit des Fraunhofer ISI aus.“

Ist es nicht unbefriedigend, immer wieder neue Innovationen ausgraben zu müssen, um im Erfolgsfall wieder vorne anzufangen? „Nein, überhaupt nicht“, wendet sie ein. „Es ist genau diese Freude, sich immer wieder mit Veränderungen zu beschäftigen und auf der Suche zu

sein.“ Kein Wunder, dass Marion Weissenberger-Eibl Neugier und Ehrgeiz als ihre größten treibenden Kräfte sieht.

Zudem sei es „spannend zu sehen, wie Politik und Wirtschaft die von uns angeregten Innovationen umsetzen; etwa zu beobachten, wie das iPhone beim Endnutzer ankommt. Wo ich doch früher selbst geglaubt habe, dass ich einen elektronischen Kalender nicht nutzen würde. Heute begeistert er mich und ist aus meinem Alltag nicht wegzudenken.“

Dem Zufall überlässt sie nichts. Das war schon am Anfang ihrer Karriere so. „Ich habe Bekleidungsschneiderin gelernt, um zu wissen, was an der Basis, in der Produktion, läuft.“ Nach dem Studium der Bekleidungstechnik übernahm die Ingenieurin die Produktionsleitung beim Mode-Unternehmen Escada. „Spätestens dort war mir klar, dass die technische Perspektive immer mit der betriebswirtschaftlichen kombiniert werden muss, um ein Gesamtbild von Fragen und Lösungen zu erhalten.“ Die Zeit bei Escada habe sie geschärft für die Bedeutung von Interdisziplinarität, für das Verstehen unternehmensinterner und gesellschaftlicher Probleme.

Also sattelte sie ein BWL-Studium auf ihre Karriere, „um Vordenker für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik

zu sein; eine Herausforderung, die jetzt am Fraunhofer ISI Kernaufgabe meiner Arbeit ist“.

Die technische Seite ist nur noch Teil der heutigen Instituts-Leiterin, aber ein wesentlicher. „Besonders wenn es um Materialforschung und Klimaschutz geht, bringe ich meine Kompetenzen ein. Ich verstehe die Lebenswelt der Ingenieure, kann mit ihren Begriffen arbeiten und diese in die Geistes-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaft übertragen.“

Mit Freude sieht sie, dass sich immer mehr junge Frauen für ein Ingenieurstudium erwärmen. So viel Leidenschaft dürfe eine Volkswirtschaft nicht übersehen – „allein des demografischen Wandels wegen. Abgesehen davon bereichert es unser Institut, wenn Frauen und Männer zusammenarbeiten“.

Angehenden Ingenieurinnen rät die Instituts-Chefin: „Seid neugierig und offen, lasst euch überraschen und zieht auch Unvorhergesehenes in Erwägung.“ Marion Weissenberger-Eibl muss es wissen. Denn auch am Institut für System- und Innovationsforschung gehört die allwissende Glaskugel nicht zum Arbeitsmaterial.

WOLFGANG SCHMITZ

In der Reihe „Erfolgreiche Ingenieurinnen“ ist bisher erschienen: Christine Wolff (URS), Ausgabe 17/2010.

Marion Weissenberger-Eibl

- Marion Weissenberger-Eibl leitet seit 2007 das Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe. Die Diplom-Ingenieurin Bekleidungstechnik ist neben Claudia Eckert vom Fraunhofer-Institut für IT-Sicherheit SIT in Darmstadt die zweite Chefin eines Fraunhofer-Instituts. Außerdem hat die Professorin den Lehrstuhl „Innovations- und Technologie-Management“ an der Universität Kassel inne. ws
- www.weissenberger-eibl.de
- www.isi.fraunhofer.de