

# Nachwuchsverhinderung – ein erfahrungsgestützter (evidence-based) Diskussionsbeitrag

H. S. Herzka

Als Kinder- und Jugendpsychiater habe ich mich von Berufs wegen mit Bildungsstrukturen zu befassen; denn diejenigen, welche bei uns Rat suchen, sind Nutzniesser oder auch Geschädigte von Schul- und Ausbildungssystemen. In den nachstehenden Ausführungen geht es jedoch um die eigene Sache: den akademischen Nachwuchs in der Medizin. Landesweit wird dessen Mangel beklagt, werden auch Remeduren gemixt, die sich offenbar als wenig effizient erweisen. Ich versuche aus meiner persönlichen Sicht und Erfahrung Faktoren zu nennen, die mir während meiner Lehrtätigkeit aufgefallen sind, und die ich für Teile eines allgemeinen Syndroms halte: jenem der Nachwuchsverhinderung. Seit einem Drittel Jahrhundert gehöre ich dem akademischen Lehrbetrieb an, seit 1977 als persönlicher, d.h. nebenamtlicher Professor, sozusagen als Nationalspieler der B-Liga.

Unmittelbarer Anstoss zu diesen Ausführungen ist, dass meine eigene Nachfolge auf das Sommersemester 2001 nur *interimistisch* (1)\* «geregelt» ist, ob schon ich *seit mehreren Jahren* (2) auf meinen Rücktritt hinwies und auch eine abgeschlossene *Strukturplanung* (3) für mein Lehrgebiet erfolgte. Die spezielle Geschichte um mein Lehramt ist eine kleine, an und für sich unbedeutende Seldwylatragödie; aber nur aus der genauen Kasuistik kann jedoch das Allgemeine der Störung, um die es hier geht, erschlossen werden. Was meinen «casus» betrifft, ist rasch resümiert: Gegen Ende letzten Jahres stand meine Nachfolgerin fest, eine Dame in *leitender klinischer Stellung* (4). Wir besprachen bereits die Übergabe. Auch dass sie meine langjährige *Mitarbeiterin entlassen* (5) würde, war unabwendbar. Diese passte nicht mehr in das neue *Konzept* (6). Einige Wochen später kündete diese designierte Nachfolgerin jedoch ihre Stellung unerwartet, nicht etwa, weil sie eine auswärtige Berufung erhalten hätte, sondern – recht speziell – aus persönlichen Gründen. Das zunächst vom Lokalradio verbreitete Gerücht, kürzlich im «Facts» bestätigt, be-

\* Die Nummern beziehen sich auf die folgenden Ausführungen im allgemeinen Teil.

sagte, sie habe den von ihr geführten, angeblich im Ausland erworbenen Titel einer Privatdozentin zu Unrecht geführt, ohne je habilitiert worden zu sein; eine kleine Hochstapelei also, die per Zufall von einem fakultätsfremden Kollegen aufgedeckt worden sei. (Was tatsächlich vorgefallen ist, habe ich erst sehr viel später aus erster Hand erfahren können; vermutlich, weil, wie es ein Kollege formulierte, meine Nachfolge mir ja schliesslich gleichgültig sein könne).

Nun gab es allerdings schon vorher, und gibt es weiterhin, für die Stelle grundsätzlich zwei valable Kandidaten, beide rechtmässig habilitiert, wobei von dem einen die spezielle Eignung und auch sein Interesse an der Stelle weit herum bekannt ist. Nur passt dieser Kandidat offenbar dem zuständigen *Klinikdirektor* (7) nicht, weil die beiden, wie der Volksmund sagt, das Heu nicht (mehr) auf der gleichen Bühne haben. Und so bleibt es bei der interimistischen Lösung, bei welcher ein nicht gerade unterbeschäftigter Klinikdirektor den vakanten Job zusätzlich auf sich nimmt.

Doch nun zur allgemeinen Problematik der Berufungs- und Beförderungspraxis:

1. Interimistische Regelungen (nicht: Lösungen) sind auch nach lang vorhersehbaren Rücktritten keine Seltenheit. Oft werden die Ansprüche an die – natürlich im Ausland gesuchten – Nachfolger enorm hoch geschraubt, während das Angebot an strukturellen Möglichkeiten für den Gesuchten bescheiden oder diffus ist. Das begünstigt, dass ausländische Bewerber den möglichen Ruf aus der Schweiz für ihr Karrierepoket einsetzen.
2. Die langfristige Vorhersage nützt nichts. Denn die Anbieter der vakanten Stelle werden von den hervorragenden Kandidaten, die bessere Möglichkeiten haben, hingehalten; die Suchenden huldigen jedoch weiterhin einem, in diesem Fall illusionären, Prinzip Hoffnung und stehen zum Zeitpunkt der Neubesetzung mit leeren Händen da. Die interimistische Regelung spart einige Monate das Honorar des Neuen, was, in Anbetracht der immer knappen Budgets, nicht unwillkommen ist. In der Zwischenzeit zerfallen die bisherigen Strukturen und irgendwann einmal muss alles von Grund auf neu aufgebaut werden und man wundert sich über die Kostenexplosion ...
3. Strukturpläne werden auf Vorrat gemacht, d.h. – als wäre dies selbstverständlich – ohne Berücksichtigung und Mitbestimmung der davon später Betroffenen. Dadurch werden sie zu Sandkastenübungen, denn jeder weiss (mindestens in der Wirtschaft), dass Strukturen nur so viel taugen, als sie auch den dafür unmittelbar Verantwortlichen – in unserem Fall den gar noch nicht vorhandenen Nachfolgern – entsprechen. Dazu kommt, dass oft Wesentliches im unklaren bleibt, beispielsweise die Frage, ob eine neu zu berufende klinische Kapazität in einem Spezialgebiet überhaupt eine Bettenstation erhalten wird, weil Betten von den grossen Generalisten nicht gerne abgetreten werden.

Korrespondenz:

Prof. Dr. med. Heinz Stefan Herzka

Postfach 365

CH-8028 Zürich

4. Der für bedeutsame Berufungen von hochrangigen Kommissionen mit auswärtigen Experten am internationalen (meist nur deutschsprachigen, warum eigentlich?) Sternenhimmel geübten Such- und Selektionspraxis steht ein Beförderungssystem in den unteren Rängen gegenüber, das oft auf Anpassung und gegenseitiger Dankbarkeit, also auf einer Art Höflingsideologie beruht. Wer seinem Chef brav dient, zu dessen Glanz und Glorie beiträgt (bzw. was dieser dafür hält), darf hoffen. Der Chef spielt seine Schützlinge bisweilen gegeneinander aus. Auf einen, der das durchsteht und arriviert, kommen mehrere, die aus dem Big-Brother-Spiel entweder selbst aussteigen, oder mehr oder weniger subtil hinauskomplimentiert werden. Sie sind zumeist für den akademischen Nachwuchs verloren, denn nur wenige schaffen ohne die Verbindungen ihres Chefs den Erfolg andernorts.
5. Natürlich braucht es bei Neubesetzungen frischen Wind und neue Ideen, oft auch neue Leute. Aber das wäre – ginge es nach der Vernunft – kein Grund, bewährte und erfahrene Kräfte zu verjagen, noch bevor man sich über ihre Lernfähigkeit ein Bild gemacht hat. Trotzdem geschieht es. Denn offenbar sind die Neuerer, bzw. jene, die sich dafür halten, ihrer Sache und ihrer fachlichen Autorität so unsicher, dass sie sich keine rationale Diskussion oder Überzeugungsarbeit zutrauen. Zuerst einmal wird tabula rasa gemacht. Und man wundert sich weiter über die Kostenexplosion ... Jede private Firma würde nach dieser in die Pleite segeln.
6. Konzepte machen ist ein Lieblingsspiel. Bisweilen sind sie notwendig. Aber oft dienen sie dazu, a) sehr individuelle und persönliche Vorlieben oder Ängste der Betroffenen in eine neutrale Form zu verpacken; b) den Rivalitäten und Verteilungskämpfen um das liebe Geld ein Mäntelchen sachlicher Argumentation umzuhängen; c) das, was wesentlich und rasch getan werden sollte, auf die längere Bank zu schieben; d) Studierende, Mitarbeiter und andere störende Trittbrettfahrer des akademischen Betriebskarussells ruhigzustellen und e) eine Basis dafür zu haben, wie es dann, unter dem Einfluss der als neue Umstände deklarierten, tatsächlich aber auf neuen Personen beruhenden Situation, doch nicht gemacht wird.
7. Das Potential universitärer «Klinikdirektoren»: Arzt (zwanzig Ausbildungsjahre), Lehrer (ungelernt), Forscher (Autodidakt) und Manager (Naturtalent), ist unerschöpflich. Entgegen aller Vorurteile ist es eine bunt gemischte Schar von Menschen, wie die Pfarrerherren, die Bauern, die Gewerbetreibenden oder die Künstler. Aber ihre Stellung verleitet einige dazu, in die Rolle gutmütiger Lokalfürsten oder machtbewusster Landvögte zu schlüpfen, die Mittel, Positionen und vor allem Lehraufträge mit unfehlbarem Gespür verteilen. Sie bilden ein gut

funktionierendes Netzwerk. Kommissionen, Ausschüsse jedwelcher Art, persönliche Beziehungen, sorgen dafür, dass man sich laufend gegenseitig kleine Unterstützungen erweist, jeder den anderen mit unliebsamer Wahrheit verschont und das Fussvolk der Fakultätsversammlung, die eigentlich ein demokratisches Parlament wäre, stets mit möglichst einstimmig beschlossenen, fertig präparierten Lösungen gespiesen wird, so dass die Sitzungen nicht noch länger dauern, was jeden freut. Das dieses oligarchische System meist perfekt funktioniert, dass deren Störenfriede rasch einmal nichts mehr zu melden haben, dass republikanisch gesinnte Vorstösse von Fakultätsmitgliedern höflich versanden oder drastisch mundtot gemacht werden, das ist ein Kernproblem der Thematik, das ich hier nur punktuell und vorsichtig anzudeuten wage.

Beispielsweise war noch gar nicht die Rede davon, wie eine mögliche wirtschaftliche Rendite indirekt auf die Forschung Einfluss nimmt. So werden für bestimmte Vorhaben, welche wirtschaftlich interessant sein könnten, grosszügig Forschungsmittel – zur Verfügung gestellt. Das ist edel und gut. Geht es dann aber darum, das bei Forschungsgesuchen, beispielsweise für den Nationalfonds, eine Vorselektion gemacht werden muss (die fakultätsintern erfolgt), so haben diejenigen die beste Chance, welche dank «Drittmitteln» schon eine Basis haben; wer hat, dem wird gegeben. Oder es war nicht die Rede von der Methodenmonotonie, d.h. dem Umstand, dass bei Forschungsgesuchen immer die Frage nach bewährten, und damit oft schon zu Tode wiederholten Methoden gestellt wird, so dass originelle, ganz neuartige Ansätze, die vielleicht – horrible dictu – sogar ein Flop werden könnten, vielleicht aber auch zu wirklich neuen Erkenntnissen, statt zu Varianten des Bekannten führen würden, fast keine Chance haben, Mittel zugesprochen zu erhalten. Es war auch nicht die Rede, von den Schwierigkeiten über Interdisziplinarität und Teamwork nicht nur zu reden, sondern auch demokratisch in deren Sinn zu handeln. Schon gar nicht war die Rede von der überfälligen Kooperation von natur- und geisteswissenschaftlichen Ansätzen. Ja, es gäbe noch manches mehr.

Wir dürfen uns darüber freuen, dass wir in einzelnen Forschungsbereichen zur Weltelite zählen, aber uns damit nicht darüber hinwegtrösten, dass wir in vielen anderen Sparten, bezogen auf unsere materiellen und personellen Ressourcen, weit unter unseren Möglichkeiten bleiben. Das Problem ist längst erkannt. Zu den vorhandenen Rezepten kann ich wohl kaum neue beisteuern, aber aus begründeter Erfahrung einige Aspekte hervorheben:

- Die Ursachen des Nachwuchsmangels sind psychologischer *und* psychosozialer Art, d.h. es sind – in unserem Fachjargon – sowohl «Persönlichkeitsfaktoren» wie «Systemfaktoren», die wahrzunehmen wären.

- Korrekturen erfordern nicht so sehr Zivilcourage von Einzelpersonen, als vielmehr einen gemeinsamen politischen Willen der Fakultätsmitglieder, die konstante Entwicklung einer Hauskultur der vertieften Diskussionsbereitschaft, der sachbezogenen Kritikfähigkeit (austeilen, einstecken, beherzigen oder begründet zurückweisen) und des Hinterfragens in den eigenen Reihen. Das ist zeitlich nur möglich, wenn Bürokratie und Formalismus auf das unerlässliche Mindestmass zurückgefahren werden.
- Daraus müssten mehr Transparenz und liberale Demokratie der primären Entscheidungsbildung resultieren und weniger Absprachen im kleinen Kreis (Kommissionitis) und «unter sich».
- Dann könnte auch das Gewicht der Partikularinteressen von etablierten Verantwortungsträgern eingeschränkt werden.
- Dies müsste mit der Bereitschaft zu unkonventioneller Auswahl mit Risikofreude verbunden sein, die auch mit einem allfälligen Scheitern rechnet.
- Die vorhandenen politischen, weitgehend laizistischen Kontrollgremien müssten sich konstruktiv einmischen, zur fairen Konfrontation bereit sein und die Chance ihres Standpunktes von aussen auch dann wahrnehmen, wenn dies im Hinblick auf die nächsten Wahlen wenig Popularität verspricht.