

## Teil 5: Persönliche Einsichten

---

### Wissenschaftler werden

Dreißig Jahre lang, von 1978 bis 2008, habe ich in der experimentellen Herzforschung gearbeitet. Das allererste Jahr in der Göttinger Physiologie war allerdings sehr schwer, weil ich damals direkt unter dem Kommando des Institutsdirektors stand, der mir keinen Freiraum für eigene Ideen gab. Ich konnte glücklicherweise im gleichen Hause in eine andere Arbeitsgruppe wechseln, die von Prof. Paul Spieckermann (1936–2012) geleitet wurde. Er verstand, dass ich einen eigenen Weg gehen wollte, und gab mir dafür eine wichtige Anregung. Er war damals an der Frage interessiert, wie man die zellulären Vorgänge beim Herzinfarkt bestimmen könnte. Spieckermann hatte einen kurzen Artikel gelesen, in dem eine Methode beschrieben war, mit der man aus dem ganzen Herz einzelne lebende Muskelzellen herauslösen konnte. Er empfahl mir nun, diese Methode im Göttinger Institut zu etablieren. Damit könne man dann den Herzinfarkt auf der zellulären Ebene genau analysieren. Das hätte noch keiner zuvor gemacht. Als ich mich daran machte, Herzmuskelzellen zu isolieren, hatte ich zunächst keinen Erfolg. Ich konnte nur Zellen isolieren, die bereits nach Minuten starben. Ich versuchte dann ein paar Monate lang, die Methode systematisch zu variieren, um hinter den besonderen Trick zu kommen, aber es klappte nicht. Am Rande meiner eigenen Verzweiflung rief ich den Autor des Artikels, Dr. Trevor Powell, in London an und verabredete mit ihm einen Besuchstermin in seinem Labor. Nachdem ich sein Vertrauen gewonnen hatte, zeigte er mir dort die Details seiner Methode, die ich dann zu Hause tatsächlich umsetzen konnte. Mit den lebenden Herzmuskelzellen wollte ich dann ein experimentelles Modell des »Herzinfarkts in der Petrischale« etablieren. Die Herausforderung bestand darin, die Bedingungen der Ischämie, d.h. die Durchblutungsunterbrechung als Auslöser eines Herzinfarktes, am Modell isolierter Herzmuskelzellen zu simulieren. Es war nicht einfach.

Nach einem Jahr schwierigster Vorarbeiten war ich in der Lage, an lebenden Herzzellen bestimmte Aspekte der Ischämie zu simulieren und zu analysieren.

Nach diesen Vorarbeiten hatte ich ein spannendes Thema entdeckt: Die »Wiederbelebung« der Herzmuskelzelle nach Ischämie durch Reperfusion – analog der Unterbrechung und der Wiederherstellung von Durchblutung im Herzen. Damals herrschte die Vorstellung vor, dass der zelluläre Schaden der Muskelzellen alleine durch die Ischämie entstünde und durch eine anschließende Reperfusion sich nur genau dieser Zellschaden offenbare. Meine Versuche zeigten allerdings, dass die Reperfusion selbst noch den ischämischen Schaden erheblich verstärken kann – sozusagen ein Selbstmordprogramm im Anblick der Normalisierung der Durchblutung, ein sogenanntes »Reperfusion-Injury«. Ich fand tatsächlich Bedingungen, das Selbstmordprogramm während der Reperfusion zu blockieren und dadurch den Zellschaden zu begrenzen. Dieses Ergebnis war aufregend, weil es darauf hindeutete, dass man die Größe eines sich schon entwickelten Herzinfarkts noch während der Reperfusion gezielt begrenzen könnte. Da diese Versuche aber an isolierten Herzmuskelzellen durchgeführt worden waren, stellte sich nun die Frage, ob sich Ähnliches tatsächlich auch in der realen Situation von Unterbrechung und Wiederherstellung der Durchblutung am ganzen Herzen abspielt.

In dieser Situation lernte ich auf einer internationalen Konferenz in Wien den ebenfalls jungen Kollegen aus Barcelona David Garcia-Dorado kennen, der ähnliche Beobachtungen wie ich gemacht hatte und zwar bei Versuchen am ganzen Herzen im lebenden, markotisierten Schwein. Aus dieser ersten Begegnung entstanden eine lebenslange wissenschaftliche Zusammenarbeit und persönliche Freundschaft. In abgestimmten Forschungsvorhaben haben wir das Reperfusion-Injury biochemisch untersucht und nach therapeutischen Strategien gesucht, den drohenden Zelltod bei der Reperfusion des Herzens abzuwenden. Wir identifizierten in diesen experimentellen Modellen unterschiedliche zelluläre Trigger, die man pharmakologisch beeinflussen kann.

Diese Bemühungen dienten dem weit gesteckten Ziel, bei der klinischen Intervention namens »PCI« zur Eröffnung von akut verschlossenen Herzkranzgefäßen die Größe des Herzinfarkts zu vermindern. Wir waren in den 1990er Jahren allein mit diesem Thema unterwegs. Erst in den 2000er Jahren kam die Forschung hierzu generell in Schwung, und ich konnte als Tagungspräsident der Deutschen Gesellschaft für Kardiologie im Jahr 2008 die Jahrestagung unter dieses Thema stellen: »Reperfusion, Remodeling und

Regeneration«. Im letzten Jahrzehnt hat es ein Dutzend klinischer Studien gegeben, die allerdings zu meinem Bedauern noch nicht den Durchbruch für die Krankenversorgung gebracht haben.

Zum Zeitpunkt des Kongresses hatte ich schon die aktive Forschung verlassen. Anders als ich blieb mein Freund David bis zu seinem Lebensende im Jahr 2019 an diesem Thema dran. Er wurde einer der renommiertesten Köpfe der Herzinfarktforschung in den 2010er Jahren. Als ich ihn kurz vor seinem Tode besuchte, sprachen wir über unsere gemeinsame Forschungsarbeit. Er meinte, dass unsere Pionierarbeiten in den 1990er Jahren nicht die gebührende Anerkennung bekommen hätten, weil wir damals gegen den Strom geschwommen seien. Er war aber zuversichtlich, dass jetzt, wo dieses Thema weltweit aufgegriffen wurde, doch eine klinische Therapie daraus entstehen würde. Am Ende meinte er: »Wir waren damals zu früh, als dass der Funken in der Scientific Community hätte überspringen können. Heute sterbe ich zu früh, um den Durchbruch selbst noch erleben zu können.«

Warum habe ich 2008 die aktive Wissenschaft verlassen? Dafür gab es mehrere Gründe. Ich bewunderte einerseits diejenigen Wissenschaftler, die ihr ganzes Leben der Erforschung einer einzigen Frage widmeten, aber andererseits war ich immer neugierig auf Alternativen in meinem Leben. Bezuglich der oben genannten Forschungsthematik glaubte ich, mit meinen Arbeiten die wesentlichen Erkenntnisleistungen schon erbracht zu haben. Bei anderen Wissenschaftlern hatte ich beobachtet, dass sie im letzten Drittel ihrer beruflichen Tätigkeit ihre Errungenschaften nur noch in die Breite ausbauten und an ihrem eigenen Denkmal meißelten. Das wollte ich nicht, sondern war noch hungrig auf etwas ganz Neues. Ich wollte in meinem Leben noch einmal ein neues Kapitel aufschlagen. Im Übrigen reizte mich die Möglichkeit, eine große Organisation wie eine Universität zu leiten.

## Mutig neue Wege wagen

In der Jugend gibt es ständig Neues, der Lebensweg ist voller Überraschungen. Bei jungen Erwachsenen nimmt die Schlagzahl durch Ausbildung und Eintritt in einen Beruf und gegebenenfalls gleichzeitig durch Familiengründung noch zu. So habe ich es auch erlebt. Dass man bis dahin viele Entscheidungen treffen muss, ist nichts Besonderes, weil das von allen gefordert wird. Ob die Entscheidungen die bestmöglichen sind, erfährt man normalerweise nicht, es sei denn, es geht nach einer Entscheidung alles schief. Und wenn es schief gegangen ist,

gibt es fast immer die Chance, den Irrtum zu korrigieren. In seinen Jugendjahren empfindet man Entscheidungen gar nicht als mutig, weil die Fallhöhe noch gering ist. Später wird es schwieriger, weil man mehr zu verlieren hat. Aber ohne die eine oder andere mutige Entscheidung bleibt das Leben häufig langweilig.

Als ich meine Doktorarbeit in der Neurobiologie in Göttingen bei Professor Otto Creutzfeldt beendet hatte, bot er mir eine Assistentenstelle an. Das war eine seltene Ehre, aber dennoch lehnte ich sie in einem persönlichen Gespräch mit ihm ab und versuchte ihm auch meine Beweggründe nahe zu bringen. Er hörte mir freundlich zu und sagte dann: »Herr Piper, Sie haben es sich gut überlegt. Ich hätte Sie gerne noch eine Weile behalten. Aber ich verstehe, dass Sie ihren eigenen Weg gehen wollen. Ich bin auch immer meinem eigenen Sinn gefolgt und damit gut gefahren.« Dann lachte er und fügte hinzu: »Übrigens, wenn ich auf mein Leben zurückblicke, das insgesamt sehr glücklich und erfolgreich verlaufen ist, kann ich gar nicht mehr verstehen, warum ich es mir mit meinen Entscheidungen immer so schwer gemacht habe. Ich wünsche Ihnen viel Glück und werde Sie im Blick behalten.« Ich wechselte dann das Wissenschaftsfeld, ging in die Herzforschung und wurde darin tatsächlich erfolgreich. Dieses kurze Gespräch mit meinem Mentor hat mir geholfen, mein Selbstbewusstsein zu festigen und Karriereentscheidungen möglichst in meine eigenen Hände zu nehmen. Ich bin ihm immer noch dafür dankbar.

In der akademischen Welt hatten zur Zeit meiner ersten Karrierephase noch die »Silberrücken« der jeweiligen Fachdisziplinen großen Einfluss auf das Schicksal des Nachwuchses. Eine solche dominante Person war mein erster Institutsdirektor, der erwartete, dass ich nach meiner Habilitation meinem unmittelbaren Mentor an ein Institut in Wien folgen würde. Ich entschied mich dagegen. Von Dritten erfuhr ich, dass unter den deutschen »Ordinarien« mein Mangel an Gefolgschaft kritisch diskutiert wurde. Von meinem Institutsdirektor wurde es so zusammengefasst: »Die deutschen Ordinarien werden Ihnen das nicht vergessen.« Diese Drohung ließ mich nicht unberührt, aber ich blieb bei meiner Entscheidung und wechselte nach Düsseldorf. Es war die richtige Entscheidung.

Nach diesen beiden Mutproben und ein paar weiteren habe ich mich nicht mehr einschüchtern lassen und bin in meiner eigenen Spur geblieben. Aber ich musste noch lernen, dass der eigene Weg sehr guter Vorbereitung bedarf. Als ich als frisch gebackener C2-Professor an die Universität Düsseldorf kam, hatte ich nur einen sehr kleinen Etat für Forschung zur Verfügung. Ich schrieb sehr schnell einen Förderungsantrag an die Deutsche Forschungsge-

meinschaft. Es war mein erster Antrag, den ich ganz alleine verfasst hatte. In meiner vorherigen Position als wissenschaftlicher Mitarbeiter in Göttingen war ich nur Zuträger zu solchen Anträgen gewesen. Mir fehlte es nicht an Selbstvertrauen, denn ich hatte gerade zwei große Karriereschritte erfolgreich absolviert, nämlich die Habilitation und die Berufung auf eine C2-Professur. Dann kam die Ablehnung meines Antrages. Es blieb mir kurzfristig nichts anderes übrig, als zu meinem Institutsdirektor Prof. Jürgen Schrader zu gehen und ihn zu bitten, mir wenigstens für ein halbes Jahr einen Teil seines Etats zur Verfügung zu stellen. Das fand ich ziemlich peinlich. Er machte mir keinerlei Vorhaltungen, sondern bot stattdessen an, mit mir zusammen den Antrag durchzugehen, um die Schwächen herauszufinden und so die Begründung der DFG für die Ablehnung nachvollziehen zu können. Am Ende erklärte mir der erfahrenere Prof. Schrader, dass mein Antrag zur Begutachtung zu wenig sorgfältig in seinen Begründungen und im Planungsvorhaben gewesen sei. Freundlich sagte er: »Der Stil des Antrages weckt bei erfahrenen Gutachtern den Eindruck, dass Sie selber glauben, dass man Sie in der wissenschaftlichen Welt schon als wichtigen Mitspieler wahrnimmt. Treten Sie etwas bescheidener auf. Und schreiben Sie den Antrag noch mal sehr sorgfältig neu.« Das skizzierte Forschungsvorhaben fände er persönlich sehr attraktiv. Seinen Rat habe ich beherzigt. Danach wurde mir niemals wieder ein Forschungsantrag von der DFG abgelehnt.

Nachdem ich selbst Institutsdirektor in Gießen geworden war, stieg meine Reputation, sowohl national als auch international. In der Mitte meiner Fünfzigerjahre hatte ich das Gefühl, erreicht zu haben, was ich erreichen wollte. Ich hatte erfolgreich publiziert und Forschungsverbünde organisiert. Was sollte jetzt noch kommen? Um meine eigene Motivation aufzufrischen, überlegte ich, ob ich ein ganz anderes Forschungsthema beginnen oder mich für die Leitungsposition an einer Universität bewerben solle. Ich entschied mich für das Letztere. Nach einem Probelauf in Mainz fügte es sich zufällig, dass ich von Vertretern der Universität Düsseldorf angefragt wurde, ob ich mir vorstellen könnte, mich dort als Rektor zu bewerben. Ich habe nicht lange gezögert, und es klappte. Aber von da an war ich auf einer anderen beruflichen Schiene. Die Kontakte aus meiner eigenen wissenschaftlichen Welt verschwanden einer nach dem anderen. Da die Luft in der Welt der Rektoren und Präsidenten deutlich dünner ist als in Scientific Communities, gab es dafür auch keinen wirklichen Ersatz. Das Ausdünnen von fachlicher Kollegialität habe ich bedauert, den Schritt zum Wechsel aber nie.

Eine weitere wichtige biografische Entscheidung musste ich nach dem Auslaufen meiner Rektorenzeit in Düsseldorf treffen. Als ich nach Düsseldorf wechselte, war mir sehr wohl bewusst gewesen, dass eine Verlängerung der sechsjährigen Amtszeit kein Selbstläufer sein würde. Sollte diese ausblieben, würde ich erst Anfang Sechzig sein und noch einige Jahre aktiv bleiben können. So hatte ich in meinen Vereinbarungen zum Amtsantritt ausgehandelt, dass ich in diesem Fall meine Professur wiederbeleben könnte, diesmal an der Universität Düsseldorf. Nun war diese Situation eingetreten, und ich wechselte von der Position des Rektors auf die des Direktors eines neuen Instituts an meiner Universität. Als ich noch in den ersten Anfängen für den Aufbau steckte, kam eine Anfrage aus Oldenburg, ob ich mich dort als Universitätspräsident bewerben wolle. Meine Erkundigungen ergaben, dass sich die Universität in einer problematischen Interimsphase befand und schon eine Runde für die Besetzung ihrer Leitung gescheitert war. Ich sah auch, dass diese Universität im Nordwesten ein sehr originelles Forschungsprofil aufwies. Das reizte mich, meine Bewerbung abzugeben. Allerdings war die Bewerbung für mich nicht ohne persönliches Risiko. Ich musste damit rechnen, dass das Bewerbungsverfahren früher oder später bekannt würde. In der Düsseldorfer Presse, die meine Amtszeit zuerst sehr wohlwollend, nach der Causa Schavan allerdings deutlich anders begleitete, würde ich mit unverhüllter Schadenfreude rechnen müssen, falls ich nicht gewählt werden würde. Die Fallhöhe war damals ziemlich hoch. Nach kurzem Zögern stellte ich mich der Wahl in Oldenburg und hatte Glück. Die letzten sechs und vielleicht schönsten Jahre meines beruflichen Lebens fanden dann in Oldenburg statt.

Wenn ich auf mein berufliches Leben zurück schaue, muss ich an das denken, was mein Lehrer Otto Creutzfeldt für sein Leben formuliert hatte: Eine als gelungen empfundene Biografie wirkt deshalb als gelungen, weil die vielen alternativen Abzweigungen nicht beschritten wurden.

## Das Unerwartete tun

In meiner Zeit als Professor in Gießen wurde ich 2003 zum Dekan der medizinischen Fakultät gewählt. Ein paar Wochen nach meinem Amtsantritt wurde das Dekanat und die gesamte Universität von der Meldung überrascht, dass die Hessische Landesregierung beschlossen hatte, die notwendige baulichen Erneuerung des Universitätsklinikums in Gießen nicht mehr zu finanzieren und deshalb eine Zusammenlegung der Medizinausbildungen in Gießen und Mar-

burg plane. Es war sofort klar, dass diese Ankündigung auf eine Schließung der medizinischen Fakultät in Gießen abzielte, denn dadurch konnte man die Investitionen sparen. Der Schrecken in Gießen war groß. Mir wurde klar, dass ich womöglich der letzte Dekan dieser medizinischen Fakultät sein würde – eine zweifelhafte Ehre und keine sehr schöne Aussicht. In den nächsten Tagen stellte sich heraus, dass der Vorstand des Gießener Universitätsklinikums schon deutlich früher über die Absicht der Landesregierung informiert worden war und darüber keinerlei Information an die Fakultät und die Universität weitergegeben hatte. Aus Sicht der Professorenschaft hatte sich der Vorstand des Klinikums dadurch völlig desavouiert. Als Dekan der Fakultät fiel mir darum kurzfristig die Aufgabe zu, nach Lösungen zu suchen, um das drohende Schicksal für die Universitätsmedizin in Gießen abzuwenden. In den ersten Tagen nach der Verkündigung der schlechten Nachricht fanden aufgeeregte Gremiensitzungen der Fakultät statt, die keine Lösungsansätze zu Tage brachten. Die Landesregierung hatte ihre Entscheidung darauf gegründet, dass der Landshaushalt es nicht zuließe, mehrere hundert Millionen in die Sanierung beider Universitätskliniken zu investieren, die in der Mitte Hessens eng beieinander lagen. Da die Bausubstanz des Universitätsklinikums Marburg deutlich besser war als die in Gießen, sei sie gezwungen, die Investitionen und die Ausbildung von Medizinstudierenden ganz überwiegend in Marburg zu konzentrieren. An dieser klaren Entscheidung für Marburg scheiterten unsere Überlegungen immer wieder. Auch Rücksprache mit lokalen Volksvertretern ergab keine Hilfe.

Nach den ersten Aufregungswellen trat ich eine Kongressreise in die USA an, die schon länger geplant war. Der siebenstündige Flug gab mir Gelegenheit, die Situation zu analysieren, aber Ideen, wie man sie auflösen könnte, kamen mir auch jetzt nicht. Der Kongress bot eine willkommene Ablenkung, und ich tauchte für ein paar Tage tief in die spannenden neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse ein, die von Kollegen aus der ganzen Welt vorgetragen wurden. In den Pausen zwischen den Vorträgen traf ich alte Freunde und darunter auch viele Delegierte aus Deutschland. Kurz vor dem Ende des Kongresses begegnete ich meinem ehemaligen Mentor Jürgen Schrader aus Düsseldorf, dem ich mein Problem als Dekan in Gießen schilderte. Ich erläuterte ihm, welche strategischen Überlegungen ich schon angestellt hatte, und erklärte meine gedankliche Sackgasse. Wir diskutierten kurz über ein paar der Möglichkeiten, aber auch gemeinsam fiel uns keine Lösung ein. Als wir uns voneinander verabschiedeten, gab er mir noch einen Tipp: »Versuch doch mal, nicht akademisch zu denken. Mach was völlig Unerwartetes. Damit hast Du vielleicht die

Chance, das Ruder herumzureißen.« Damit trennten wir uns. Aber was könnte denn das »Unerwartete« sein?

Aber nun war ich auf der richtigen Fährte. Auf dem Rückflug aus den USA kam mir die Idee: Wenn die öffentlichen Mittel zur Weiterentwicklung der Gießener Universitätsmedizin nicht zur Verfügung stehen, warum nicht einen privaten Träger für unseres Klinikum suchen? Die Idee war zu dieser Zeit wirklich ziemlich »verrückt«. Zum einen, weil es nicht vereinbar zu sein schien, die Freiheit der medizinischen Forschung in einer kommerziell betriebenen Klinik sicherstellen zu können. Zum anderen, weil es utopisch klang, dass ein Investor eine baulich heruntergekommene Universitätsklinik finanzieren oder gar kaufen würde. Als ich in Frankfurt gelandet war, rief ich mein Dekanat an, um den engsten Beraterkreis zusammen zu trommeln, damit wir diese Idee gleich abklopfen könnten. Bei der anschließenden Diskussion in diesem Kreis wurde die Idee dann aufgegriffen und weiter ausgearbeitet.

Es gab allerdings nur eine kurze Zeitspanne, in der die politische Entscheidung noch modifiziert werden konnte. Nur wenige Wochen später trat nämlich der Aufsichtsrat des Klinikums unter Leitung eines Staatssekretärs als Vertreter der Landesregierung zusammen. Für diesen Termin war abzusehen, dass das Abwickeln des Gießener Standortes besprochen werden würde. Als ich bei diesem Termin das Wort bekam und den überraschenden Vorschlag präsentierte, konnte ich sofort die Verblüffung der Teilnehmer erkennen. Die entscheidende Unterstützung kam von einem erfolgreichen Unternehmer, der sagte: »Geben wir doch der Fakultät drei Monate Zeit bis zur nächsten Sitzung. Aber dann erwarten wir einen gut ausgearbeiteten Plan.« Durch das Votum dieser Unternehmerpersönlichkeit kam die Rettungsmission ins Rollen. Ein letzter entscheidender Schritt geschah im Rahmen einer persönlichen Einladung zum damaligen Ministerpräsidenten Roland Koch, dem ich – in Gegenwart des Universitätspräsidenten und des kaufmännischen Direktors der Gießener Universitätsklinik – den überraschenden Lösungsansatz erläutern konnte. Drei Tage später kam aus Wiesbaden das »grüne Licht« für unseren Plan. Die Schließung der Fakultät und das Ende des Medizinstudiengangs in Gießen waren auf diese Weise abgewendet worden.

Der Ministerpräsident knüpfte allerdings an seine Entscheidung die Bedingung, dass die beiden benachbarten Universitätskliniken zunächst eine »wirtschaftliche Einheit« bilden sollten, bevor die Privatisierung dieses neuen Konstruktus ausgeschrieben würde. Es dauerte dann noch ein weiteres Jahr, bis die richtige Konstruktion und die rechtlichen Rahmenbedingungen so gestaltet waren, dass dadurch zum ersten Mal in Deutschland ein privatwirt-

schaftlich betriebenes Universitätsklinikum entstand. Der Wissenschaftsrat hatte die Konstruktion geprüft und zugestimmt. Die beiden medizinischen Fakultäten in Gießen und in Marburg haben seitdem in wissenschaftlicher Hinsicht offensichtlich nicht darunter gelitten – gemessen an vielen geförderten Forschungsverbünden.

Die Lehre, die ich aus dieser Geschichte gezogen habe, ist, dass man in scheinbar ausweglosen Situationen manchmal sein analytisches Repertoire beiseitelegen und stattdessen etwas ganz Unerwartetes, »Verrücktes« probieren muss. Der Tipp meines akademischen Mentors auf dem amerikanischen Kongress hat mich seit dieser Zeit begleitet und war häufig der letzte und erfolgreiche Schlüssel für besonders vertrackte Situationen.

## Führung lernen und das Ende finden

Wenn ich auf meine Grundschulzeit zurückblicke, so erinnere ich daran, dass meine Mutter nicht immer freudig von den Elternsprechstunden nachhause kam. Zwar hatte ich keine Lernprobleme. Aber offenbar habe ich meine Lehrer und auch manche Klassenkameraden durch mein »vorlautes Benehmen« häufig genervt. Mutig und initiativ muss ich aber gewesen sein. Auf dem Gymnasium wurde ich Klassensprecher, gründete eine Schülerzeitung, und in der Oberstufe scheiterte ich als Kandidat für den Schulsprecherposten. Ich lernte, dass man Vorteile, aber auch Nachteile erfährt, wenn man sich aus der jeweiligen sozialen Gemeinschaft heraushebt. Ich erlebte auch, dass der Reiz einer Führungsrolle – der »Macht« – darin besteht, dass man die Gruppendynamik selbst antreiben kann und nicht bloß mitgezogen wird. Unterstützung dafür muss man sich immer wieder verdienen – und kann sie auch wieder verlieren.

Welche Eigenschaften mir fehlten, um eine gute Führungsperson zu werden, war ein langer und mühsamer Lernprozess. Am schwersten war es für mich zu erkennen, dass mein analytischer Verstand mir auch soziale Schwierigkeiten einhandeln könnte. Ich war häufig argumentativ und in der Schnelligkeit der Gedanken anderen voraus. Dadurch konnte ich die eine oder andere Debatte gewinnen, aber habe auch manche Schlacht verloren. Es fiel mir auch lange Zeit schwer, die langwierige Meinungsbildung einer ganzen Gruppe bis zum Ende auszuhalten, wenn ich glaubte, die Lösung schon zu kennen. Das führte zu einem weiteren Defizit, das zutage trat, als ich als ehrgeiziger junger Wissenschaftler meine erste Arbeitsgruppe leitete. Diese bestand aus zwei Mitarbeitern und mehreren Doktoranden. Mein Hauptfehler in der Füh-

rung dieses Team bestand darin, dass ich zu viel an mich zog, um möglichst rasch und effektiv zu den gewünschten Ergebnissen zu kommen. Es war ein schmerzhafter Prozess zu erkennen, dass ich damit die Potenziale der Mitarbeiter lähmte – zu ihrem und auch zu meinem Nachteil.

Rektor oder Präsident einer Universität zu werden, war für mich als junger Professor in Gießen unvorstellbar. Ich wollte nur meine wissenschaftlichen Interessen vorantreiben. Meine Führungsrolle beschränkte sich im Wesentlichen darauf, mein Institut in Forschung und Lehre zu leiten. Als ich in der oben beschriebenen, schwierigen Lage in Gießen zum Dekan gewählt wurde, waren meine Führungsfähigkeiten noch längst nicht ausgereift. Eine medizinische Fakultät ist sehr komplex, und deshalb wäre es gut gewesen, mich in Ruhe mit dem neuen Amt vertraut zu machen – die ersten 100 Tage. Unter dem Druck der Notsituation war dieses aber undenkbar. Es blieb nur die »Druckbettankung« durch erfahrene Mitarbeiter im Dekanat. Ich musste ihnen vertrauen, dass sie mich gut beraten würden. Und sie taten es! Im nächsten Amt, als Universitätsrektor in Düsseldorf, wusste ich deshalb schon, dass ich nur mit einem guten Team, dem ich Vertrauen schenkte, die Aufgaben einer solchen Führungsrolle bewältigen könnte.

In Führungsrollen muss man vorangehen, d.h. man muss sich mehr zutrauen als die anderen. Damit das nicht zu blinden Mutproben führt, braucht man Konzepte für die Entwicklung der geführten Gemeinschaft. Solche Konzepte zusammen mit der Gemeinschaft zu entwickeln und sie danach umzusetzen, ist eigentlich der Kern von Führung. Der Konzeptentwicklung geht eine klare Analyse der aktuellen Situation voraus, was mir meist leichtfiel. Schwieriger war es, für die aus der Analyse entstandenen Zukunftskonzepte auch die Gemeinschaft dazu zu motivieren, den Weg mitzugehen, mitzutragen und die Ziele umzusetzen. Letzteres bedeutete immer harte Arbeit. Als ich das gelernt hatte, habe ich mehr erreicht.

Wichtige Führungsfunktionen werden in unserer Gesellschaft nur auf Zeit verliehen. Wenn man eine solche Funktion bekleidet, sollte man das Ende mitdenken. Das ist vielleicht die größte Herausforderung für eine Führungsperson. Denn wenn man in einer Führungsfunktion angekommen ist, freut man sich natürlich zunächst mal über den Erfolg, dafür ausgewählt worden zu sein. Am Anfang mag man denken: »Das probiere ich jetzt mal aus, um neue Erfahrungen zu gewinnen.« Im Laufe der Zeit entdeckt man dann allerdings, dass diese Tätigkeit einen besonderen Reiz ausübt und man gerne nach der Wahlperiode noch weitermachen möchte. So erging es mir als Dekan in Gießen. Ich hatte es geschafft, die drohende Abwicklung der Universitätsmedizin abzu-

wenden. Das war zweifelsohne als Erfolg zu werten. Ich war darum am Ende meiner Amtszeit überrascht zu merken, dass ich keine Mehrheit für meine Wiederwahl finden würde. Das war eine bittere Erkenntnis.

Zu diesem Zeitpunkt war die Krise schon gelöst, es fehlten nur die Unterschriften auf dem Vertragspaket der Privatisierung des Klinikums. Ein paar Tage lang spielte ich mit dem Gedanken, »hinzuschmeißen« und als Dekan zurückzutreten. Ich besprach mich dazu mit dem Geschäftsführer des Dekanats, einem erfahrenen, klugen Mann, der mir schon oft ein guter Ratgeber gewesen war. Er nannte die von mir so empfundene Undankbarkeit der Fakultät den »Churchill-Effekt«. Zur Erinnerung: Churchill wurde nach seiner bravurösen Zeit als britischer Kriegspremier in der Parlamentswahl unmittelbar nach dem Sieg über das Dritte Reich nicht wiedergewählt. Erst in diesem Gespräch wurde mir klar, dass ich in der Krisenzeit häufig bestimmender gewesen war, als es die Fakultät in normalen Zeiten gewohnt war, und dass sie jetzt wieder einen anderen Stil wünschte. So folgte ich dem guten Rat des Geschäftsführers: »Schmeißen Sie nicht hin, sondern führen Sie Ihre Amtszeit regulär in Ruhe zu Ende. Sie würden es sonst hinterher bedauern.«

Es waren noch ein paar Monate übrig, in denen die Verträge mit dem zukünftigen privaten Träger des Klinikums abgeschlossen wurden. Ich setzte auch meine Unterschriften darauf. Das Ende meiner Amtszeit als Dekan der medizinischen Fakultät war eine gelungene und würdige Amtsübergabe an den Nachfolger in Anwesenheit des Universitätspräsidenten. Es wurde, dank eines klugen Rates, ein gutes Ende einer aufregenden Amtszeit. Die Privatisierung des ersten Uniklinikums erregte bundesweite Aufmerksamkeit. Dass diese Krise und deren Lösung in meine Amtszeit fielen, empfahl mich für weitere akademische Führungsaufgaben. Denn nun wurde die Universität Düsseldorf auf mich aufmerksam, als sie einen neuen Rektor suchte.

Wie wichtig ein gutes Ende ist, ist die vielleicht wichtigste Lehre aus meiner Zeit als Dekan der medizinischen Fakultät in Gießen. Nur ein »gutes Ende« macht den Weg frei für neue Ziele. In Gießen habe ich auch gelernt, dass man ungewöhnlichen Herausforderungen nicht ausweichen kann, sondern sie annehmen muss, so wie sie kommen – ohne auf einen unmittelbaren Lohn dafür zu hoffen. Der Lohn kommt manchmal in unverhoffter Weise später.

## Mit Freundschaft und Dank umgehen

Wenn ich an meine Zeit als Student in Göttingen zurückdenke, so erinnere ich viel Gemeinschaft. Als Student war man Teil einer großen Peer-Group, einer Solidargemeinschaft. Für diejenigen, die politisch engagiert waren – was ich nicht war – verstärkte sich das Gemeinschaftsgefühl in einem »Wir-Bewusstsein«: Wir gegen das Establishment. Die Solidargemeinschaft trat aber vor allem in den Prüfungszeiten zutage. Die Studienleistungen musste jeder für sich erbringen, aber man half sich gegenseitig in kleinen Gruppen bei der Prüfungsvorbereitung. Als ich nach dem Studium wissenschaftlicher Mitarbeiter im Physiologischen Institut in Göttingen wurde, verschwand das Gemeinschaftsgefühl schlagartig. Im Institut herrschte eine sehr ungute Konkurrenzatmosphäre, die sich mir nur langsam erschloss. Der Institutedirektor betrachtete die jüngeren Kollegen nicht als heranreifende Wissenschaftler, sondern als Hilfskräfte für seine eigene Forschung. Dadurch war bei allen wissenschaftlichen Mitarbeitern die Sorge groß, dass man möglicherweise für das eigene Fortkommen am Ende mit leeren Händen dastünde. In einer solchen Situation wachsen keine Freundschaften.

In meiner nächsten Etappe am Physiologischen Institut in Düsseldorf konnte ich eine eigene Arbeitsgruppe aufbauen und kreative Forschung durchführen. Jetzt öffneten sich mir die Türen der internationalen Scientific Community der Herzforschung. Ich habe es sehr genossen, Gleichgesinnte auf internationalen Tagungen kennenzulernen und mich mit ihnen über meine Themen austauschen zu können. Es kamen auch mehrere internationale Gastwissenschaftler in meine Arbeitsgruppe, die mit uns zusammenarbeiten wollten. Ein paar von diesen wurden echte und dauerhafte Freunde.

Obwohl der Fortschritt in der Wissenschaft von der intensiven Kommunikation zwischen den Wissenschaftlern angetrieben wird, sind solche dauerhaften Freundschaften nicht unbedingt die Regel. Wissenschaftler sind konkurrenzorientiert und müssen es auch sein. Dies verhindert häufig eine echte persönliche Nähe. Im englischsprachigen Wissenschaftsjargon wird der Begriff »friend« inflationär gebraucht. Freundeskreise von dieser Art sind häufig nur Zweckgemeinschaften im Kampf um Fördergelder. Als ich aus der aktiven Forschung ausstieg, um Rektor in Düsseldorf zu werden, hörte ich von den »good friends« meiner früheren Netzwerke kaum mehr etwas. Das hat mich nicht überrascht, denn ich hatte schon vorher beobachtet, dass die Kommunikation mit denjenigen, die in den Ruhestand gehen, sehr schnell endete. Die allgemeine Stellung in der Scientific Community wird in erster Linie durch die

aktuelle eigene wissenschaftliche Leistung bestimmt. Aber auch die persönliche Geselligkeit spielt eine Rolle. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass man, wenn man vom Karussell absteigt, draußen ist. Für manche Ruheständler ist diese Erkenntnis bitter.

Mein Leben als Wissenschaftler änderte sich deutlich, als ich Institutsdirektor (C4-Professor) in Gießen wurde, ein so genannter »Ordinarius«, dem im deutschen akademischen System besonders viel Macht und Einfluss zugeschrieben wird. Einen Vorgeschmack davon erhielt ich zu dem Zeitpunkt, als meine anstehende Berufung gerade in der Community die Runde machte. Ich war auf einer kleinen Herztagung, um einen Vortrag zu halten. In der anschließenden Pause verwickelte mich ein renommierter Professor der Kardiologie in ein Gespräch zu meinem Vortrag. Danach traf ich einen guten Bekannten, der wissen wollte, ob ich wohl zum ersten Mal von diesem Professor angesprochen worden sei. Als ich dies bejahte, sagte er lachend: »Glückwunsch, der redet normalerweise nur mit Ordinarien. Er hat von deinem Ruf schon gehört.«

Ich bekam Schritt für Schritt weitere wichtige Aufgaben in der Fakultät, in den Fachgesellschaften und im akademischen Begutachtungswesen übertragen. Dadurch wird man automatisch ein »Spieler mit Einfluss« auf der akademischen Bühne. Mit jedem neuen Amt gewann ich neue »Freunde« hinzu, die von meinen Einflussmöglichkeiten profitieren wollten. Da mein Aufstieg von einem jungen Nobody zu einem scheinbar ganz Wichtigen sich nur innerhalb von wenigen Jahren vollzog, habe ich niemals vergessen, welchen Umständen ich die neuen Freunde zu verdanken hatte: Nämlich den einflussreichen neuen Ämtern.

Es gibt untrügliche Anzeichen dafür, wie opportunistisch solche beruflichen Freundschaften sind. Beispiel 1: Im Fakultätsrat setze ich mich für eine kontroverse Angelegenheit ein. Der gute Freund verlässt kurz vor der Abstimmung den Saal. Er hat andere Interessen, aber sagte es mir nicht direkt. Beispiel 2: Mein Projekt X steht zur Begutachtung in einem vertraulichen Gremium an, in dem der gute Freund selbst Mitglied ist. Nach der Sitzung ruft mich der gute Freund unaufgefordert an und sagt: »Michael, ich habe so für dein Projekt gekämpft, aber andere waren dagegen.« Hinterher erfahre ich von einem Dritten, dass der gute Freund als erster gegen mein Projekt gestimmt hat. Er ist eben auch ein Konkurrent. Beispiel 3: Als ich Dekan wurde, kommt ein Kollege zu mir und bringt einen besonderen Wunsch vor. Im Kern geht es darum, dass er eine »Extrawurst« haben möchte. Ich als guter Freund und Fachkollege solle ihm dazu verhelfen. Da ich keinem anderen dafür etwas wegnehmen muss, sehe ich auch keinen Grund, warum ich ihm bei seinem Anliegen

nicht helfen soll, und tue ihm den Gefallen. Als ein paar Monate später das Gespräch zufällig diese Situation streifte, reagiert er empört auf meine Wahl des Wortes »Hilfe«. Davon könne keine Rede sein. Er habe doch einen Anspruch darauf gehabt.

Wer ein hohes Amt ausübt, hört von den guten Freunden vieles, was andere an Kritik über den »Mächtigen« äußern. Man muss lernen damit umzugehen, weil Kritik an Vorgesetzten eigentlich normal ist. Man weiß auch nicht, in welchem Zusammenhang die kolportierten Worte fielen oder ob sie nur erfunden wurden. Wenn man den vermeintlichen Kritiker zur Rede stellt, beschädigt man sich selbst. Ein Beispiel: Ich hatte mit einem Kollegen einen Termin in München. Vor dem Rückflug setzten wir uns in ein Café nahe beim Gate und berieten uns darüber, wie man einen bestimmten Politiker für unsere Entwicklungspläne gewinnen könnte. Der Kollege hatte wenige Tage später einen Termin bei diesem Politiker. Er kam verstört zurück. Der Politiker hatte ihn nach der Begrüßung gefragt, ob er vor kurzem in München gewesen sei. Als der Kollege das bejahte, sagte der Politiker, er habe von einem Freund gehört, was wir am Flugplatz besprochen hätten. Der habe nah bei uns gesessen. Was den Politiker dazu bewegt hat, diese einschüchternde Situation herzustellen, weiß ich nicht. Aber es war nicht klug. Erstens hat er den Eindruck erweckt, wir lebten in einem Spitzelstaat. Zum Zweiten hat er dem zufälligen Lauscher Glauben geschenkt, der sich vermutlich wichtigmachen wollte, und sich dadurch selbst von ihm abhängig gemacht. Und zum Dritten hat er die Vertrauensbasis mit uns beschädigt. Wie sich hinterher herausstellte, kam er nie mehr darauf zurück – möglicherweise hat er eine richtige Lehre aus der verkorksten Situation gezogen.

Wenn Ämter, auch akademische, zu Ende gehen, verschwinden die guten Freunde sehr schnell. Berufliche Freunde sind eben keine echten Freunde. Genauso wenig wie Parteifreunde untereinander echte Freunde sind. Wenn man diese Erkenntnis relativ früh in seinem beruflichen Leben macht, schützt man sich vor Enttäuschungen – und auch vor Täuschungen. Leider hat das Beachten dieser Maxime einen bedauerlichen Nebeneffekt. Ich habe schon relativ früh ein professionelles Misstrauen gegenüber beruflichen Freundschaftsangeboten entwickelt und dadurch vermutlich auch echt gemeinte persönliche Beziehungen ausgeschlagen. Zudem habe ich im Laufe meines beruflichen Lebens weitgehend verlernt, echt gemeintes Lob als Anerkennung und Dankbarkeit für meine Arbeit wahrnehmen zu können und mich darüber zu freuen. Der Zweifel an der Echtheit solcher liebenswürdigen Bekundungen stand dem im Wege. Wie kränkend solche offenbar spürbaren Zweifel sein können, habe

ich nach meinem emotionalen Abschied von Mitarbeitern des Präsidiums in Oldenburg verstanden. Damals kam eine Mitarbeiterin noch einmal extra zu mir, um mir ihren Dank nun unter vier Augen auszusprechen und die Echtheit ihrer Dankbarkeitsgefühle zu beteuern. Wieder fand ich nicht die richtigen Worte zu dieser Geste. In meiner Hilflosigkeit habe sie schließlich in den Arm genommen und mich für meine Unfähigkeit geschämt.

Dank ist eine sehr spezielle Währung in der Gesellschaft. Als Kind lernt man, »Danke« zu sagen als höfliche Geste. Als schnell gesprochenes Wort bleibt diese Geste im weiteren Leben erhalten, aber sie hat nur geringen Wert. Obwohl es in Festreden nur so von Danksagungen wimmelt, ist ernst gemeinter Dank im Leben und im Beruf rar.

Persönlicher Dank markiert eine persönliche Abhängigkeit, und darin liegt die gesellschaftliche Problematik. Als junger Wissenschaftler hatte ich nur kurzlaufende, befristete Arbeitsverträge, für deren Verlängerungen mein Chef die Verantwortung trug. Er war aber nicht besonders gut darin, sich rechtzeitig an die Universitätsverwaltung zu wenden, wenn sich meine Vertragslaufzeit dem Ende näherte. Ich hatte keinen Grund daran zu zweifeln, dass er nicht wünschte, dass ich bliebe, und ich hatte auch keinen Grund anzunehmen, dass er mich nur zappeln lassen wollte. Dennoch war ich gekränkt, wenn er sich nicht rechtzeitig darum kümmerte. Es hat allerdings jedes Mal dann doch noch geklappt, und jedes Mal bin ich nachher zu ihm gegangen und habe mich ausdrücklich bedankt. Diese Danksagungen fielen mir nicht besonders leicht, und deshalb habe ich sie auch in Erinnerung behalten. Ich habe im späteren Leben versucht, in dieser Hinsicht ein besserer Chef zu sein.

Die meisten Danksagungen, die ich in meinem beruflichen Leben ausgesprochen habe, geschahen nicht aufgrund einer persönlichen Abhängigkeit, sondern als berufliche Pflicht, mich im Namen der Institution bei einem Geldgeber zu bedanken. Dahinter stand immer die unausgesprochene professionelle Absicht: »Wer danke sagt, will mehr.« Dem Vertreter des jeweiligen Geldgebers war diese Absicht normalerweise geläufig. Auch die meisten Danksagungen, die ich in meinem beruflichen Leben empfangen habe, waren gewissermaßen geschmückte Einnahmebestätigungen. Wenn der Dank mündlich ausgesprochen wurde, habe ich wie erwartet freundlich gelächelt und meinen Teil der Rolle gespielt.

Am liebsten erinnere ich mich an eine persönliche Danksagung, die mir in einer schwierigen Lage zuteilwurde. Als es mir klar wurde, dass ich in Gießen keine Mehrheit für eine zweite Amtszeit als Dekan bekommen würde, obwohl ich aus meiner Sicht doch der Fakultät »den Hals gerettet« hatte, war ich

verständlicherweise niedergeschlagen. Da kam unangemeldet ein Professor in mein Büro, mit dem ich nur gelegentlich Kontakte hatte. Er sagte: »Herr Piper, ich möchte Ihnen sagen, dass viele in der Fakultät es wissen und nicht zu äußern wagen: Sie waren in den letzten Jahren für uns alle der richtige Mann in der richtigen Zeit. Da ich mich sowieso nicht an den Ränkespielen in der Fakultät beteilige, möchte ich Ihnen Dank sagen für das, was Sie für uns getan haben.« Bevor ich überhaupt reagieren konnte, drehte er sich um und ging. Es war die eindrucksvollste Danksagung meines gesamten beruflichen Lebens.

Als besonders wertvoll habe ich solche Danksagung schätzen gelernt, die von Doktoranden, Mitarbeitern oder Kollegen kamen, als sich unsere beruflichen Wege trennten oder schon lange getrennt hatten. Solche Danksagungen sind normalerweise unverfälscht und ehrlich. Ich selbst habe auch versucht, einen späten Dank an Personen abzustatten, von denen mir erst verspätet klar geworden war, wieviel ich ihnen verdankte. Ich konnte dann spüren, dass auch ein später Dank nie zu spät kommt.