

# Professionalisierung braucht echte Profis

*Der Siegeszug des New Public Management an Universitäten schafft Bedarf an neuen Fachkräften*

An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Administration entstehen an Universitäten neue Stellenprofile. Die Universität Basel will mit einem MBA-Programm das Wissen vermitteln, das dort dringend nötig ist.

*Anna Chudozilov*

«Das Ethnologische Seminar würde auch ohne Geschäftsführer funktionieren», ist Georg Winterberger überzeugt. Seine Haltung mag auf den ersten Blick überraschen, denn Winterberger ist der Geschäftsführer des Ethnologischen Seminars an der Universität Zürich. Obwohl es auch ohne ihn ginge, für überflüssig hält sich Winterberger keinesfalls. Denn als Geschäftsführer sorgt er dafür, dass am Seminar administrative und organisatorische Aufgaben effizienter und kundenfreundlicher abgewickelt werden, als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. In seiner Position ist er für alles zuständig, was über den Gestaltungsspielraum der einzelnen Lehrstühle hinausgeht, nicht zuletzt für die Finanzen des Seminars. Zu seinen «Kunden» gehören somit auf der einen Seite Forschende, die am Seminar arbeiten, auf der anderen Studierende.

## Dienstleistungs-Experten

Effizienz und Kundenfreundlichkeit sind Prinzipien, die in den neunziger Jahren zusammen mit weiteren Grundsätzen des New Public Management an Schweizer Universitäten Einzug hielten. Seit damals die Universitäten von der Politik in die Autonomie entlassen wurden, setzte eine enorme Welle der Professionalisierung ein. Was früher Institutsleiter erledigten, die meist bloss für ein oder zwei Jahre das Zepter übernahmen, obliegt heute vielerorts Spezialisten wie Winterberger. Sie sorgen für Konstanz und haben das nötige Rüstzeug, um Prozesse professionell abzuwickeln. Zudem sind viele Positionen neu geschaffen worden. Einerseits handelt es sich um dienstleistungsorientierte Angebote wie Beratungsstellen; sei es für Studierende, die ihr Studienfach wechseln wollen, oder Forschende, die ein Patent anmelden möchten. Andererseits werden viele Abläufe, etwa im Per-

sonalwesen oder in der Kommunikation, heute von entsprechend ausgebildeten Fachkräften betreut. Früher nahmen sich solcher Aufgaben oft Wissenschaftler im Nebenamt an, mit wechselhaften Erfolgen.

## Arbeiten im «Third Space»

Gemeinsam ist dieser spezialisierten Gruppe von Hochschulangehörigen, dass sie an der Schnittstelle von Administration und Wissenschaft arbeiten. Den Raum, den sie dabei einnehmen und gestalten, beschreibt die Hochschulforschung als «Third Space». Celia Whitchurch, die den Begriff entscheidend geprägt hat, bezeichnet die Experten an dieser Schnittstelle als «blended professionals», also quasi «gemischte Fachkräfte». Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich sowohl in der akademischen Welt behaupten können wie auch innerhalb von Verwaltungsstrukturen. Dies müssen zunehmend auch primär als Wissenschaftler tätige Universitätsangehörige können, da die Aufgaben an den Schnittstellen nicht zuletzt durch die Bologna-Reform massiv zugenommen haben. Dies zu meistern, ist niemandem in die Wiege gelegt. Genau hier setzt der neue Master of Business Administration (MBA) in Academic Management der Universität Basel an.

Der MBA richtet sich an Universitätsangehörige aus allen Disziplinen und auf allen Hierarchiestufen, die im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Laufbahn ihre Führungs- und Managementkompetenzen ausbauen wollen. «In den vergangenen Jahren haben vielerorts die Wissenschaftler zu wenig Einfluss auf die Neugestaltung der Prozesse genommen», sagt Gerhild Tesak, die Programmleiterin des MBA. Es gelte nun, die Gestaltungsspielräume, die Universitäten dank der Hochschulautonomie gewonnen haben, kreativ zu nutzen. Das könne – und müsse – man lernen. «Sonst erreichen wir nur eine Bürokratisierung anstatt echter Professionalisierung», fügt Tesak an.

Der Startschuss für den MBA wird in Basel am 11. November dieses Jahres fallen, der Anmeldeschluss für einen der 24 Studienplätze ist am 1. September. Die Teilnehmer werden durch ein Bewerbungsverfahren «sur dossier» ausgewählt. Das Interesse an dem Studiengang sei schon jetzt sehr gross, sagt

die Programmleiterin Tesak.

## Kein Abstellgleis

Es sind nicht nur Angehörige des Mittelbaus, die sich das Rüstzeug für die Arbeit im «Third Space» beschaffen wollen. Die «neuen Räume» sind nämlich keinesfalls ein Abstellgleis für jene, die längerfristig an der Universität bleiben wollen, ohne eine Professur anzustreben. «Heutzutage gibt es fast keine Wissenschaftler mehr, die nicht auch Führungs- und Koordinationsaufgaben übernehmen sowie Tätigkeiten in der universitären Selbstverwaltung», erläutert Tesak. Unter den Interessenten befinden sich auch Professoren, die umfangreiche Forschungsprojekte und viel Personal führen, sowie Mitglieder von Hochschulleitungen. Der Studiengang soll ihnen zwei zentrale Aspekte der Hochschulverwaltung näherbringen: das Management der universitären Kerngeschäfte Forschung und Lehre sowie Fragen nach der strategischen Leitung und Weiterentwicklung von Hochschulen. Denn die Prinzipien des New Public Management müssen an Hochschulen so umgesetzt werden, dass sie tatsächlich ihren Bedürfnissen entsprechen. Das ist in der Vergangenheit nicht überall erfolgreich umgesetzt worden.

Während der MBA der Universität Basel in dieser Form einzigartig ist, gibt es durchaus schon Weiterbildungsangebote im Bereich des New Public Management, die auf die Bedürfnisse von Hochschulangehörigen zugeschnitten sind. Georg Winterberger, der Geschäftsführer des Ethnologischen Seminars, hat unter anderem ein Certificate of Advanced Studies in Public Management an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaft erworben. Teilweise absolvierte er die Ausbildung an der Universität Zürich, die spezialisierte Seminare für ihr Personal anbietet. Als Ethnologe habe er die fachspezifischen Anforderungen an seine Tätigkeit durchaus gekannt. Doch für sein Jobprofil reichte das Wissen auf bloss einer Seite der Schnittstelle nicht aus.