

DIE KRAFT DES POSITIVEN DENKENS

Andrea Schenker-Wicki blickt auf eine unkonventionelle Laufbahn zurück. Heute versucht die Betriebsökonomin die Frage zu beantworten, wie Leistungen von Hochschulen gefördert und gemessen werden können. Von David Werner

«Kennen Sie dieses Flow-Gefühl? Sie vertiefen sich in ein wissenschaftliches Problem, nehmen sich Zeit, blenden alles Störende aus – und plötzlich entwickelt sich ein Sog, eine Idee nach der anderen blitzt auf, sie fühlen sich regelrecht getragen von den auf sie einstürmenden Einfällen...» Andrea Schenker-Wicki – adrett gekleidet, gut gelaunt und sprühend vor Energie – schwärmt von ihrem Beruf: «Wir werden fürs Nachdenken bezahlt, was für ein Privileg!» Als akademische Quereinsteigerin fehlt es ihr nicht an Vergleichsmöglichkeiten. «Ich habe nie so autonom arbeiten können wie heute», sagt sie.

Andrea Schenker-Wicki ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, zudem Direktorin des Management-Weiterbildungsstudiengangs Executive-MBA und blickt auf eine wechselvolle, unkonventionelle Laufbahn zurück. Sie ist eine temperamentvolle Erzählerin. «Ich könnte Ihnen da Geschichten erzählen, Räu-

bergeschichten!» hinter sich hatten. Hin und wieder lässt Andrea Schenker-Wicki «Räubergeschichten» wie diese in ihre Vorlesungen einfließen. Die Studierenden freut's.

MEHR SPIELRAUM FÜR HOCHSCHULEN

Entscheidungsprozesse und Krisenmanagement sind nur zwei ihrer Kernthemen. Seit rund fünfzehn Jahren beschäftigt sich Andrea Schenker-Wicki als Expertin für Performance- und Hochschulmanagement mit der Frage, wie Universitäten sich zu ihrem eigenen Nutzen und jenem der Gesellschaft am besten organisieren könnten oder sollten. Vor allem in den Neunzigerjahren schaffte sie sich damit nicht nur Freunde. Inzwischen haben sich die Ängste aber weitgehend gelegt. «Mir ist nie klar geworden, weshalb es nicht opportun sein sollte, Universitäten unter ökonomischen Aspekten zu durchleuchten. Wenn die öffentliche Hand Steuergelder spricht, ist es doch ihre Pflicht,

«Mir ist nie klar geworden, weshalb Universitäten nicht ökonomisch durchleuchtet werden sollten.» Andrea Schenker-Wicki

bergeschichten!», sagt sie und lacht hell auf. Eine Geschichte aus ihrer Zeit als Informationsschefin bei der Nationalen Alarmzentrale zum Beispiel. Damals, nach dem Fall der Mauer um 1990, ging die Angst vor Schiebereien mit waffenfähigem Plutonium aus Osteuropa um. Schweizer Grenzposten wurden mit Geigerzählern ausgerüstet. Es gingen dann allerdings nicht bloss Schmuggler radioaktiver Substanzen ins Netz, sondern gelegentlich auch arglose Personen, bei denen sich herausstellte, dass sie gerade eine medizinische Untersuchung

sich zu vergewissern, ob diese wirklich zweckgemäss verwendet werden.» Umgekehrt liege es im Interesse der Universität selbst, die ihr zur Verfügung stehenden Mittel nicht einfach nach alter Gewohnheit, sondern nach Massgabe begründeter Qualitätskriterien einzusetzen.

Seit diesem Juli steht die Ökonomin dem wissenschaftlichen Beirat des Organs für Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizerischen Hochschulen» (OAQ) vor. Andrea Schenker-Wicki verbindet klare Absich-

ten mit ihrem Amt: Sie will darauf hinarbeiten, durch Senkung des Aufwandes die Handlungsspielräume der Hochschulen zu erweitern. Besonders wichtig sei, Dozierende wo immer möglich von administrativen Aufgaben zu befreien, damit möglichst viel Raum für Lehre und Forschung bleibe. «Alles andere schadet der Qualität der Hochschule.» Was die Evaluationsprozesse anbelangt, so schlägt sie vor, diese durch Standardisierung noch schlanker zu gestalten.

Was war es eigentlich, das die Wirtschaftswissenschaftlerin dazu anregte, sich mit Hochschulorganisation zu beschäftigen? Andrea Schenker-Wicki, Mutter zweier Adoptivkinder, stammt aus einer Medizinerfamilie. «Du wirst sicher mal Professorin!», prophezeiten ihr ihre Eltern, als sie noch ein kleines Mädchen war, denn sie spielte leidenschaftlich gern «Lehrerlis». Der Familientradition folgend peilte sie zunächst eine medizinische Laufbahn an. Da sie kein Blut sehen konnte, fiel die Wahl schliesslich auf ein technisches Studium: Lebensmittelengineering an der ETH. Als sie dann ihr Diplom in Händen hielt, musste sie allerdings feststellen, dass es für sie als Frau schwierig werden würde, im Technologiesektor der männerdominierten, konservativen Lebensmittelbranche Fuss zu fassen.

So sattelte sie kurz entschlossen um, schrieb sich an der Universität Zürich ein und peitschte in der Rekordzeit von nur zweieinhalb Jahren ein zweites Studium durch: Ökonomie. «Ich habe mich nie schwer getan, Neues anzupacken», sagt sie. «Ich sehe die Dinge positiv.» Und dies merkt man ihr auch an. Ewiges Lamento über unbefriedigende Zustände mag sie – «Lebenszeitverschwendung!» – nicht. Stattdessen fragt sie: «Wie könnte man's besser machen?» Dieser Gedanke wirkte mehr als einmal als Triebfeder in ihrer Laufbahn.

Zum Beispiel 1986, im Jahr der Tschernobyl-Katastrophe: «Wie könnte man's besser machen?», überlegte sie sich angesichts der verworrenen, widersprüchlichen Informationspolitik, die dem Unglück folgte. «Keine Gefahr!», hiess es da, und zugleich wurde davor gewarnt, Milch zu trinken und Kinder draussen spielen zu lassen. Die damals frischgebackene ETH- und Universitätsabsolventin



begann, sich mit Fragen des Krisenmanagements zu befassen.

ZWISCHEN HAMMER UND AMBOSS

Einige Jahre später bekam die noch immer sehr junge Strahlenschutz-Expertin die Gelegenheit, als Schweizer Delegierte in einem EU-Fachgremium mitzuwirken. Beraten wurde über den Zuspruch von Forschungsfördergeldern. Ihre Erwartungen waren gross, noch grösser war die anschliessende Ernüchterung, vor allem über die undurchsichtigen Beurteilungskriterien des Gremiums: «Es war der reinste Basar.» Wieder war ihr erster Gedanke: «Wie könnte man's besser machen?» Und so fand sie ihr neues grosses Thema: Leistungs- und Qualitätsbeurteilungsprozesse in der Wissenschaft. Sie schrieb eine Habilitationsschrift über Hochschulevaluationen und wurde Chefin der Sektion Hochschulen beim Bundesamt für Bildung und Wissenschaft.

Es war die Zeit der grossen Umbrüche im Schweizer Universitätswesen. Das Universitätsförderungsgesetz war in Planung, in vielen Fragen rund um Autonomie, Verantwortlichkeiten und vor allem Finanzierung prallten die Interessen von Bund, Kantonen und Rektorenkonferenz hart aufeinander. Für Schenker-Wicki war dieses letzte Drittel der 90er-Jahre die aufregendste Zeit ihres Lebens. Sie fühlte sich zunächst in ihrer Position «wie zwischen Hammer und Amboss», lernte dann aber die Funktionsweise des föderalistischen Systems Schweiz en détail kennen und schätzen. «Es war ein zähes, aber faires Ringen, alle Argumente kamen auf den Tisch, voreilige Lösungen dem schnellen Frieden zuliebe gab es nicht. Nur deshalb kamen wir zu einem hieb- und stichfesten Gesetz, auf dem Bund, Kantone und Universitäten aufbauen konnten.» Auch Andrea Schenker-Wicki baut darauf – seit neuestem auch als Beiratspräsidentin beim OAQ. Und was bewegt sie zu diesem Engagement in der Hochschulförderung? Ein einfacher Gedanke, nicht schwer zu erraten: «Wie könnte man's besser machen?»

KONTAKT andrea.schenker@isu.uzh.ch

«JUGENDELINQUENZ KENNT KEINE SOZIALEN BARRIEREN»

Wenn das Gewaltpotenzial von Kindern früh erkannt wird, kann ihnen besser geholfen werden. Mit dem Psychiater Hans-Christoph Steinhausen und der Jugendforensikerin Cornelia Bessler sprachen Roger Nickl und Thomas Gull

Herr Steinhausen, Frau Bessler, Diskussionen über Jugendgewalt und jugendliche Sexualstraftäter sind heute omnipräsent. Die Jugend scheint im Gegensatz zu früher ausser Rand und Band. Und Jugendliche kämpfen, so muss man daraus schliessen, vermehrt mit psychischen Problemen. Stimmt dieser Eindruck?

CORNELIA BESSLER: Ob das so ist, wird in der Fachwelt kontrovers diskutiert. Tatsache ist, dass die Zahl der Medienartikel zum Thema Jugendgewalt in der letzten Zeit exponentiell gestiegen ist. Das vermittelt der Öffentlichkeit den Eindruck, dass die heutige Jugend ausser Rand und Band sei. Die Jugendgewalt war aber schon immer ein Thema der öffentlichen Diskussion. Das war zu Zeiten von Aristoteles und Sokrates nicht anders. Jede Gesellschaft hat die Aufgabe, die Jugendlichen zu erziehen und zu integrieren, deshalb muss sie sich auch immer wieder mit ihnen auseinandersetzen.

HANS-CHRISTOPH STEINHAUSEN: Ich kann dazu zwei Positionen skizzieren. Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es keine schlüssige Antwort auf diese Frage, weil es keine entsprechenden Studien gibt. Es gibt nur Indikatoren aus Befragungen von Jugendlichen, die in verschiedenen Ländern durchgeführt wurden. Diese zeigen, dass die Probleme insgesamt nicht zunehmen. Es gibt allenfalls in Teilbereichen Verschiebungen. Die zweite Position ist spekulativer Art: Jede Gesellschaft kann nur eine bestimmte Menge an Abweichungen tolerieren. Wie wir aus eigenen und internationalen Studien wissen, sind und waren unter den Kindern und Jugendlichen nie mehr als etwa 20 Prozent verhaltensauffällig. Das soll nicht den Blick auf das Problem verstellen, aber vor

Panikmache warnen. Tatsächlich gibt es aber auch Phänomene, die neu sind.

Zum Beispiel?

STEINHAUSEN: Ich war vor kurzem in einer unserer Polikliniken am Zürichsee. Dort wurde mir ein Fall geschildert, wie ich ihn bisher noch nicht erlebt habe: Ein Mädchen wurde von einem anderen spitalreif geschlagen. Beide kommen aus gut situierten Familien mit akademischem Hintergrund. Diese Art von Mächengewalt ist für mich neu.

In der öffentlichen Wahrnehmung sind jugendliche Straftäter männlich, haben einen Migrationshintergrund, sind schulisch schwach und kommen aus zerrütteten Familienverhältnissen. Ist dieses Bild demnach falsch?

BESSLER: Zum einen: Das Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen delinquenten Jugendlichen ist über die Jahre hinweg gleich geblieben, die Frauen machen etwa 10 bis 16 Prozent aus. Physisch gewalttätige Jugendliche sind vor allem männlich. Aber auch bei den Frauen stellen wir eine Maskulinisierung der Gewaltformen fest. Das hat auch mit gesellschaftlichen Entwicklungen zu tun. Die Rolle der Frauen in unserer Gesellschaft hat sich geändert. Mädchen lernen Schlagtechniken, sie wollen sich wehren und durchsetzen können. Aber grundsätzlich ist das Aggressionsverhalten, wenn es sich um direkte körperliche Aggression handelt, männlich dominiert. Zum anderen: Tatsächlich sind Jugendliche mit Migrationshintergrund, die von der Polizei aufgegriffen werden, überrepräsentiert. Die Schlussfolgerung aber – Migrant gleich Delinquent – greift zu kurz. Jugend-