

THERESE E. ZIMMERMANN, ANDREAS FISCHER (HG.)

ZENTRUM FÜR UNIVERSITÄRE WEITERBILDUNG ZUW

zoom Nr. 6

# Hochschul- weiterbildung Schweiz 2025



**zoom**

## Impressum

© 2016 Universität Bern  
Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW

Bezugsquelle:  
Universität Bern  
Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW  
Schanzeneckstrasse 1  
Postfach  
CH-3001 Bern  
[www.zuw.unibe.ch](http://www.zuw.unibe.ch)  
[bibliothek@zuw.unibe.ch](mailto:bibliothek@zuw.unibe.ch)

Redaktion: Christine Valentin  
Fotos: Margareta Sommer  
Gestaltung: Christa Heinzer, Zürich  
Druck: Druckerei Glauser AG, Fraubrunnen

Zitationsempfehlung:  
Zimmermann, Therese E.; Fischer, Andreas (Hg.) (2016),  
Hochschulweiterbildung Schweiz 2025.  
Wege in die Zukunft.  
zoom Nr. 6. Bern: Zentrum für universitäre  
Weiterbildung ZUW der Universität Bern.

ISBN 978-3-906587-41-7  
Preis: CHF 30.–

1. Auflage, November 2016

# Hochschul- weiterbildung Schweiz 2025

Wege in die Zukunft

# Inhalt

Vorwort	7
Die heissen Themen der Hochschulweiterbildung in Europa – was die nationalen Netzwerke für wissenschaftliche Weiterbildung heute beschäftigt <i>Andrea Waxenegger</i>	9
Hochschulweiterbildung und ihre spezifischen Kontexte: ein Rahmenmodell und Thesen zu Trends in der Hochschulweiterbildung <i>Andreas Fischer</i>	13
Ergebnisse der Online-Befragung «Thesen zur hochschulischen Weiterbildung» <i>Therese E. Zimmermann</i>	19
Zukunft hochschulischer Weiterbildung bis 2025: die Brennpunkte <i>Therese E. Zimmermann und Lydia Rufer</i>	35
Anhang	49
Autorinnen und Autoren	51

## Vorwort



Wer den Blick in die Zukunft wagt, ist aufgefordert diese mitzugestalten. Dies tut das Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW an der Universität Bern nicht erst mit Erscheinen dieser Ausgabe des «zoom», sondern bereits seit 25 Jahren. 2015 konnte das ZUW sein 25-jähriges Wirken für die wissenschaftliche Weiterbildung feiern. 25 Jahre institutionalisierte Weiterbildung sind an einer 1834 gegründeten Volluniversität mit acht Fakultäten, 192 Instituten und Zentren sowie mehr als 17500 grundständig Studierenden vergleichsweise wenig. Im gesamtschweizerischen Vergleich ist es aber viel und die Universität Bern kann auf über ein Vierteljahrhundert national wie international beachtete Erfahrung und Expertise in der Hochschulweiterbildung zugreifen.

Dieses langjährige Engagement geht auf die Überzeugung zurück, dass akademische Bildung früher, heute und noch stärker in der Zukunft dem Grundsatz des lebenslangen Lernens folgen muss. Es geht um die nachhaltige Schaffung von Bildungsketten, die anschlussfähige, kombinierbare und qualitativ hochstehende Weiterbildungsperspektiven bieten. Dieser Grundsatz des lebenslangen Lernens war auch Treiber bei den zahlreichen Beteiligten am Aufbau der universitären Weiterbildung in Bern. Dazu gehören insbesondere Bund, Kanton, Universitätsleitung, Weiterbildungskommission, Dozierende und nicht zu vergessen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Weiterbildungsangebote. Heute nehmen mehr als 5500 Personen pro Jahr an Studiengängen und Kursen teil. Rund 500 MAS-, DAS- oder CAS-Abschlüsse können jährlich vergeben werden. Im Vergleich zu den Anfangsjahren des Zentrums hat dies die Bedeutung der Weiterbildung an der Universität Bern verändert. Sie stellt heute einen unverzichtbaren Bestandteil einer gesellschaftlich verankerten Volluniversität dar, die ihre Legitimationsgrundlage in Zeiten knapperer Ressourcen und verstärkter Konkurrenz sichern und ausbauen muss. Die universitäre Weiterbildung wuchs von einer Randtätigkeit zu einem relevanten Geschäftsfeld und entwickelte sich vom Nischenplayer zu einer unverzichtbaren Beratungs- und Bildungseinheit.

Ein wichtiges Erfolgsrezept für diese Entwicklung ist Handlungsspielraum. Er ist Voraussetzung für professionelles Weiterbildungsmanagement an Hochschulen. Denn dieses ist die zentrale Organisationsform für Weiterbildungserfolg, wenn es gelingt motivierte Dozierende zu gewinnen, die qualitäts- und forschungsorientierte Programme für Weiterbildungsstudierende anbieten wollen. Solche Weiterbildung bleibt aktuell, verbessert sich kontinuierlich und steigert dadurch die gesellschaftliche Relevanz der Hochschulweiterbildung im Zeitalter des lebenslangen Lernens.

Vier Herausforderungen hat die Weiterbildung an Hochschulen aber ernst zu nehmen: Erstens der Wettbewerbsdruck aufgrund internationaler Angebote, neuer Möglichkeiten durch die Digitalisierung und aufgrund verstärkter hochschulinterner Konkurrenzierung. Zweitens die Notwendigkeit an gleichzeitiger Kohärenz in der Weiterbildungspolitik einer Hochschule und Differenzierung in ihren Inhalten. Drittens, die noch verstärkt notwendige Integration der Weiterbildung in die Profilierungsstrategie einer Hochschule, indem Spannungsfelder zwischen Forschung, Lehre und Weiterbildung zu spannenden Synergien transformiert werden. Und schliesslich muss sich die akademische Weiterbildung noch stärker vom Lehren zum Lernen wandeln. Nachhaltiger Beziehungsaufbau ist entscheidend, damit effektive Lernprozesse stattfinden können. Da muss die Weiterbildung vorausgehen und kann auch Vorbild sein.

Weitere zentrale Zukunftsfragen und Herausforderungen werden im vorliegenden zoom «Hochschulweiterbildung Schweiz 2025» beleuchtet: Andrea Waxenegger von der Universität Graz zeigt in ihrer Aussensicht aus international vergleichender Perspektive auf, was die Themen der wissenschaftlichen Weiterbildung sind. Andreas Fischer beschreibt im zweiten Beitrag ein Rahmenmodell zur Analyse der Hochschulweiterbildung und 25 Thesen zur Zukunft der hochschulischen Weiterbildung. Diese 25 Thesen wurden von Leitenden der Hochschulweiterbildung bewertet. Die Analyse wird von Therese E. Zimmermann im dritten Beitrag anschaulich dargestellt. Um von dieser individuellen Perspektive der Leitenden in eine kollektive Perspektive zu gelangen, wurden ausgewählte Thesen von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Herbsttagung als Repräsentantinnen und Repräsentanten der Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen diskutiert – stimuliert durch fiktive Headlines, wie sie 2025 in den Medien stehen könnten. Die Resultate dieser interessanten Vorgehensweise zeigen Therese E. Zimmermann und Lydia Rufer auf.

Ein grosser Dank geht an alle Personen und Stellen, die sich im vergangenen Vierteljahrhundert für die Weiterbildung an der Universität Bern eingesetzt haben. Vorab sind dies die Universitätsleitung und der Kanton Bern, aber auch der zu Beginn wichtige Förderer Bund und natürlich alle Mitarbeitenden des ZUW. Ebenfalls danke ich den Referierenden und den Teilnehmenden der Tagung für ihre Bereitschaft, Zukunft durch Fiktion gemeinsam zu erörtern.

Prof. Dr. Adrian Ritz

Präsident der Weiterbildungskommission  
Delegierter der Universitätsleitung für Weiterbildung

# Die heissen Themen der Hochschulweiterbildung in Europa – was die nationalen Netzwerke für wissenschaftliche Weiterbildung heute beschäftigt

Andrea Waxenegger

Das Fachnetzwerk für die universitäre Weiterbildung auf europäischer Ebene, EUCEN (European University Continuing Education Network), hat von 2012 bis 2015 jährlich eine Umfrage zu den Arbeitsschwerpunkten und Zukunftsthemen unter seinen 17 Mitgliedsnetzwerken auf nationaler Ebene durchgeführt. In diesem Beitrag werden die Ergebnisse der Umfragen kompakt zusammengefasst.

Auf europäischer Ebene fungiert EUCEN seit mehr als 20 Jahren als das Fachnetzwerk für die universitäre Weiterbildung. Mitglied in EUCEN sind nicht nur einzelne Universitäten und Hochschulen, sondern auch sogenannte «National Networks», also Fachnetzwerke für universitäre Weiterbildung auf nationaler Ebene. Im Zuge der durchgeführten Umfragen wurden folgende Fragen gestellt:

1. Was waren die Hauptarbeitsthemen, die im Netzwerk auf nationaler Ebene bearbeitet wurden? Was war der Fokus der Arbeit des Netzwerkes?
2. Was wird uns an den Hochschulen im Bereich lebenslanges Lernen zukünftig beschäftigen? Welches sind die Herausforderungen?
3. Und, aus der Perspektive des lebenslangen Lernens heraus: Was können wir zur Entwicklung unserer Hochschulen beitragen?

An dieser Stelle muss auch eine Notiz in Bezug auf die Aussagekraft der Ergebnisse angebracht werden. Nicht alle Netzwerke haben jedes Jahr an der Umfrage teilgenommen. Es gab – wie immer auf europäischer Ebene – die sprachliche Herausforderung puncto Bildungsterminologie. Die hier vorgelegte Zusammenfassung basiert auf der Auswertung der Fragebögen und zielt auf eine möglichst kompakte, übersichtliche Zusammenstellung ab.

## 1 Welche Themen bildeten den Hauptfokus der Arbeit der nationalen Netzwerke?

.....  
Die nationalen Netzwerke haben sich im genannten Zeitraum vor allem mit folgenden Themen beschäftigt:

### **Das nationale Netzwerk als Akteur der Politikentwicklung**

Als eine der wichtigsten Aktivitäten wurde von vielen nationalen Netzwerken die Gestaltung der Beziehungen zu Ministerien (zuständig für Hochschulwesen /Arbeit /Soziales) beziehungsweise entsprechende Beiträge zur Politikentwicklung rückgemeldet. Dazu gehörten etwa die Mitwirkung in Konsultationen zu Gesetzgebung oder Mitwirkung bei Initiativen, beispielsweise im Zuge des Umsetzungsprozesses zum «EQF-Europäischen Qualifikationsrahmen». In diesem Zusammenhang wurde gleichzeitig der Auf- und Ausbau der Beziehungen angeführt zu Organisationen oder Gremien auf nationaler Ebene, die für den Hochschulbereich relevant sind. Dieses Engagement der nationalen Netzwerke ist mit einer der Grundfragen der universitären Weiterbildung verbunden: Welche Stellung nimmt sie im Hochschulsektor, welche in einem System lebenslangen Lernens insgesamt ein? Dieses «Aktiv werden» auf nationaler Ebene ist aber auch mit der – durchaus beabsichtigten – «Nebenwirkung» verbunden, die Sichtbarkeit des eigenen Netzwerkes zu erhöhen und als Stimme der universitären Weiterbildung wahrgenommen zu werden.

### **Festigung der interuniversitären Kooperation auf nationaler und europäischer Ebene**

Als wichtiger Schwerpunkt der Arbeit wurde von vielen der befragten Netzwerke genannt, die Beziehungen zu anderen (universitären) Weiterbildungsnetzwerken und die Kooperation mit der europäischen Ebene zu stärken.

### **Individualisierung**

Unter den Begriff «Individualisierung» können viele von den nationalen Netzwerken genannte Themen subsumiert werden. Sie sind alle vor dem Hintergrund zu sehen, dass gerade die universitäre Weiterbildung sich bemüht, die Lernende und den Lernenden mit ihren individuellen Bildungszielen wahrzunehmen und (neue) Wege in die Hochschulen zu eröffnen. Dafür sei ein hohes Mass an «Flexibilität im Lehren und Lernen» (gemeint ist zeitlich, örtlich, inhaltlich) erforderlich, ebenso der Umgang mit folgenden Fragen:

- Anerkennung des vorgängigen Lernens beziehungsweise der Frage der Zulassung von Erwachsenen zu Hochschulprogrammen / universitären Weiterbildungsprogrammen, wenn sie zwar über einschlägige berufliche Erfahrungen verfügen, aber die üblichen Zulassungsvoraussetzungen nicht erfüllen
- Anerkennung informellen Lernens
- Notwendigkeit der Einrichtung von Teilzeit-Programmen, von anderen neuen Studienformen
- Modularisierung
- Zugang zu Programmen über das ganze Jahr hinweg (einschließlich von Sommerprogrammen)
- Nutzung neuer Technologien
- Notwendigkeit eines begleitenden Beratungsangebotes und weiterer Services.

Als kritische Frage wurde dabei gesehen, ob die universitäre Weiterbildung puncto «Flexibilität» Erwartungen weckt, die sie gar nicht erfüllen kann. Es gibt gesetzliche Hürden, es ist ein sehr hoher Organisationsaufwand (einhergehend mit höheren Kosten) damit verbunden, umfassende begleitende Services seien erforderlich.

### **Qualität**

Der dritte am häufigsten von den nationalen Netzwerken genannte Themenkomplex ist das Thema «Qualität» in all seinen Facetten. Dazu gehören Themen wie beispielsweise die Auswahl und Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen, «Lehren und Lernen» (Qualifikation von Lehrenden, Train the Trainer), «eine gemeinsame Terminologie», «Standardisierung der Dauer von Programmen und Zertifikaten» sowie «Statistiken über lebenslange Lernerinnen und Lerner an Hochschulen».

### **Institutionalisierung**

Die nationalen Netzwerke sind, auch das haben zahlreiche Rückmeldungen gezeigt, seit ihrem Bestehen wichtige Plattformen für den interuniversitären Austausch in Bezug auf die Frage, wie das Thema «Lebenslanges Lernen / universitäre Weiterbildung» an einer einzelnen Hochschule verankert werden kann (Stichwort: Strategieentwicklung, innerhochschulische Positionierung) und welche Strukturen, welches Management es für die bestmögliche Umsetzung braucht. In diesem Zusammenhang wurde auch das Thema «Finanzierung» – hier im Sinne eines Business Modells, das an der eigenen Einrichtung für die universitäre Weiterbildung etabliert wird – genannt. Zum Themenkomplex Institutionalisierung gehören aber auch Fragen wie die intensiviertere Kooperation mit Organisationen, die (mögliche) Anspruchsgruppen vertreten oder auch mit regionalen/lokalen Unternehmen.

## **2 Blick in die Zukunft – Was wird uns an den Hochschulen im Bereich lebenslanges Lernen beschäftigen? Herausforderungen?**

Der Tenor auf diese Frage insgesamt war: Die grundlegenden Themen der universitären Weiterbildung werden die nationalen Netzwerke auch zukünftig beschäftigen. Vor diesem Hintergrund wurden folgende Aspekte besonders hervorgehoben:

- *Erweiterung des Zugangs / neue Zielgruppen:* Als besonders heisses Thema sehen die Netzwerke das Thema «Erweiterung der Zugangsmöglichkeiten, die Ansprache neuer

Zielgruppen». Dieses berührt Fragen der Durchlässigkeit im Bildungssystem, aber auch Fragen der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen wie «Migration», «Arbeitslosigkeit» und «Zunahme älterer Lernender». Auch hier wird gleichzeitig die Frage der Finanzierung thematisiert, und zwar nicht nur der Angebote selbst, sondern auch der erforderlichen (umfangreichen) Begleitmassnahmen wie Beratung.

- *Notwendigkeit einer institutionellen Strategie:* Für viele Netzwerke ist es zentral, die universitäre Weiterbildung strategisch aufzubauen und auch innerhalb der eigenen Hochschule für das Thema verstärkt Bewusstseinsbildung zu betreiben. Dabei sei auch das Verhältnis zwischen «Lifelong Learning» und «universitärer Weiterbildung» zu klären.
- *Gesellschaftspolitische Zielsetzungen:* In den Rückmeldungen kommen auch Bedenken zum Ausdruck. So sei die gesellschaftspolitische Zielsetzung, die mit universitärer Weiterbildung verbunden wird, zu einseitig auf den Arbeitsmarkt ausgerichtet, dabei sollten mit universitärer Weiterbildung aber auch Ziele wie «Chancengleichheit» verfolgt werden.
- *«Lernende – wirklich! – in den Mittelpunkt stellen»:* Betont wird weiter, dass eine noch intensivere Kooperation mit Anspruchsgruppen – insbesondere hinsichtlich Bedarf und Entwicklung von Programmen – angestrebt werden sollte; Inhalte und Formate müssten passen, es brauche neue Formate, neue Technologien müssten noch besser genutzt werden, die Weiterbildungsangebote müssten relevant sein für unterschiedliche Generationen und auch die Lehrenden müssten ihre Rolle neu überdenken.
- *Verbünde aufbauen, relevant bleiben:* Um dies zu erreichen, brauche es eine noch stärkere Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Wirtschaft und der Zivilgesellschaft, ebenso wie starke Netzwerke auf allen Ebenen. Es wird betont, dass Hochschulen aktiv bleiben beziehungsweise werden müssen, da sie im Bereich der Weiterbildung im Wettbewerb mit anderen (auch privaten) Anbietern stünden. Sie müssen relevante Ansprechpartner bleiben. Dabei wurde auch die «nationale und internationale Anerkennung von Programmen» thematisiert.

### **3 Aus der Perspektive des lebenslangen Lernens heraus – Was kann die universitäre Weiterbildung zur Entwicklung der Hochschulen beitragen?**

.....  
Die Einschätzung der nationalen Netzwerke ergibt folgendes Bild:

#### **Universitäre Weiterbildung als Beitrag zur Erfüllung der «Third Mission»**

In vielen Ländern wird von den Hochschulen heute sowohl im Kontext allgemeiner gesellschaftlicher Entwicklungen als auch von staatlicher Seite gefordert, eine «Third Mission» zu entwickeln, also die Beziehung(en) zwischen Universität und Gesellschaft zu definieren und mit einem gewissen Engagement auch auszubauen. Die universitäre Weiterbildung selbst verortet sich selbstverständlich als Teil dieser Beziehung und bietet sich als Beitrag der Universitäten an, der nicht neu erfunden werden muss.

#### **Attraktives, hochqualitatives und innovatives Studienangebot**

Die universitäre Weiterbildung lebt bereits heute vor, wie die Hochschulen der Zukunft – möglicherweise – auf bereits im Gange befindliche gesellschaftliche Entwicklungen reagieren werden müssen: Sie entwickelt ständig neue und flexible Studienformen, um lebenslanges Lernen (für die persönliche und berufliche Entwicklung) auf universitärem Niveau zu ermöglichen. Lernende, die an universitären Weiterbildungsangeboten teilnehmen, stehen mit Sicherheit mehr «im Mittelpunkt» als im Bereich der Bachelor- und Masterstudiengänge (sofern diese nicht gezielt auf «Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer» ausgerichtet sind). Die universitäre Weiterbildung hat auch hohe didaktische Zielsetzungen. Sie achtet ganz besonders auf fördernde Lernumgebungen. Und sie verlangt nicht nur vom didaktischen Design, sondern auch vom Lehrpersonal die besondere Berücksichtigung des bereits vorhandenen Wissens der teilnehmenden Expertinnen und Experten sowie des Transfers in den (meist beruflichen) Alltag in der Umsetzung. Universitäre Weiterbildungsprogramme werden oft auch als sogenannte «integrierte Programme»

entwickelt: Forschung, Weiterbildung und Innovation müssen Hand in Hand gehen, konsequenterweise in interdisziplinären Settings.

### **Umfangreiche Expertise**

Die nationalen Netzwerke wiesen darauf hin, dass im Bereich der universitären Weiterbildung über die Jahre (für einige Länder über Jahrzehnte hinweg) Expertisen ausgebildet wurden, die derzeit mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen im Hochschulbereich zunehmend wichtiger werden:

- umfassende Erfahrung im Umgang mit für die Hochschulen neuen Zielgruppen, insbesondere mit der Gruppe «berufstätige Erwachsene», mit Erwerbslosen oder schlecht qualifizierten Personen, oder auch mit «älteren Lernenden» – sowohl von der planerischen, der entwickelnden Seite her, als auch auf der didaktischen Ebene (Stichwort: Heterogenität der Lernenden)
- bereits erprobte Anwendung der Anerkennung vorgängigen Lernens
- umfassende Erfahrung mit Qualitätsentwicklung und -management
- erprobte Modelle für die personalisierte Beratung
- erprobte Modelle für die sinnvolle Nutzung moderner Technologien
- langjährige Umsetzung des Prinzips «Entrepreneurship»: Die Finanzierung von universitärer Weiterbildung ist je nach Land unterschiedlich geregelt, meist aber agieren die Einrichtungen als sehr unternehmerischer Bereich der Universität. Dieser wird, wenn nicht mancherorts sogar selbstfinanziert, auf der Basis einer Mischfinanzierung aus Eigenleistung der Universität, Einnahmen und lukrierten Förderungen finanziert

### **Welche Schlüsse können wir aus diesen Ergebnissen der Umfragen ziehen?**

Die Themen, welche die nationalen Netzwerke zurückgemeldet haben, werden die Netzwerke auch in den nächsten Jahren beschäftigen. Mit Blick auf die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen stellt sich auch für die Hochschulen und ihr Engagement in der Weiterbildung die Frage: Wie viel sind sie zur gedeihlichen gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen nicht nur bereit, sondern auch im Stande? Viele Fragen hinsichtlich der tatsächlichen Umsetzung von lebenslangem Lernen – nicht zuletzt die Frage der Finanzierung über die Lebensspanne – sind ungelöst und bedürfen einer gesellschaftlichen Gesamtbetrachtung.

Die Ergebnisse der Umfragen haben auch nachdrücklich gezeigt, wie wichtig es ist,

- im Falle von Anliegen, die über die eigene Universität hinausgehen, ein Fachnetzwerk auf nationaler Ebene als Stimme der universitären Weiterbildung zu haben. Die Netzwerke dienen als Instrument für einen systematischen Dialog nicht nur innerhalb der Mitgliedseinrichtungen (und bilden dabei gleichzeitig eine wichtige Plattform für Professionalisierung), sondern auch bezogen auf andere wichtige Akteurinnen und Akteure in der Gesellschaft.
- aus dem Alltagsgeschäft auch einmal herauszutreten und sich die größeren Zusammenhänge – auch mit Blick auf die europäische und internationale Ebene – zu vergegenwärtigen und die eigene Position im Feld zu bestimmen.

Universitäten und Hochschulen sind komplexe Organisationen, die vor gewaltigen Herausforderungen stehen: Mit der «universitären Weiterbildung» steht ihr ein langjährig entwickelter und erprobter «Schatz» an Erfahrung, Wissen und Fähigkeiten zur Verfügung, der für die zukünftige Hochschulentwicklung insgesamt noch stärker fruchtbar gemacht werden könnte.

# Hochschulweiterbildung und ihre spezifischen Kontexte: ein Rahmenmodell und Thesen zu Trends in der Hochschulweiterbildung

Andreas Fischer

Der Studie zur Zukunft der Hochschulweiterbildung, deren Ergebnisse in diesem Band<sup>1</sup> vorgestellt werden, liegt ein Rahmenmodell zu den spezifischen Kontexten der Hochschulweiterbildung zugrunde. Dieses bildet die Hochschulweiterbildung ab, die mit ihrer Umwelt, insbesondere dem Hochschulbereich, dem Weiterbildungsbereich und den Bereichen Wissenschaft und Forschung sowie Arbeit und Beschäftigung interagiert. Der Beitrag skizziert das Modell und stellt vor, wie darauf aufbauend die Thesen der Studie generiert wurden.

## 1 Kontext der Hochschulweiterbildung

Die Hochschulweiterbildung agiert nicht im luftleeren Raum. Die Beschäftigung mit ihrer Umwelt<sup>2</sup> fliesst deshalb in viele Tätigkeiten einer Weiterbildungsinstitution ein. In ihrer Kernaufgabe «Programmentwicklung» erfolgt dies in erster Linie deshalb, weil sie sich mit ihren Angeboten auf die Aussenwelt ausrichtet. In der Literatur spielt der Kontext in einer Vielzahl von Modellen eine bedeutende Rolle. Speziell auf das Weiterbildungsmanagement hin wurde an der Universität Bern das Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen entwickelt (Weber et al. 2006). Es widmet dem Kontext einen wichtigen Platz (aaO S. 16f.) und unterscheidet zwischen ordnungspolitischer und institutioneller Umwelt, wissenschaftlicher Umwelt, technologischer Umwelt sowie Lern-Umwelt. Es hat sich allerdings gezeigt, dass es für das Verständnis der spezifischen Situation der Hochschulweiterbildung sinnvoll ist, dieser Darstellung der Umwelten einen etwas stärker systemisch ausgerichteten Ansatz zur Seite zu stellen.

Im Hinblick auf eine adäquate Situierung der Hochschulweiterbildung hat das Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern deshalb ein Modell entwickelt, das sowohl für die generelle Orientierung über die Hochschulweiterbildung wie auch als Basis für Studien oder für den praktischen Einsatz im Rahmen der Programmentwicklung nützlich ist. Nachfolgend wird beschrieben, welchen wesentlichen Einflüssen des systemischen Umfelds die Hochschulweiterbildung ausgesetzt ist und wie diese sich in einem Rahmenmodell strukturieren lassen<sup>3</sup>.

## 2 Rahmenmodell des ZUW: endogene Faktoren und Elemente des spezifischen Kontexts

Das Handeln einer Institution der Hochschulweiterbildung spielt sich einerseits unter Bedingungen ab, die sich die Hochschulweiterbildung selber geschaffen und permanent weiterentwickelt hat (*endogene Faktoren*). Das geht von der Aufbau- und Ablauforganisation der Einrichtung über ihre finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen bis zu übergeordneten, spezifischen Regeln für die Hochschulweiterbildung (z. B. Qualitätssicherung, Formate, Selbstfinanzungsgebot). Im Zentrum des Modells (vgl. Abbildung 1) stehen deshalb endogene Trends, gewissermassen das «Eigene» der Hochschulweiterbildung:

1 Vgl. den Beitrag Zimmermann sowie den Beitrag Zimmermann/Rufer in dieser Publikation.

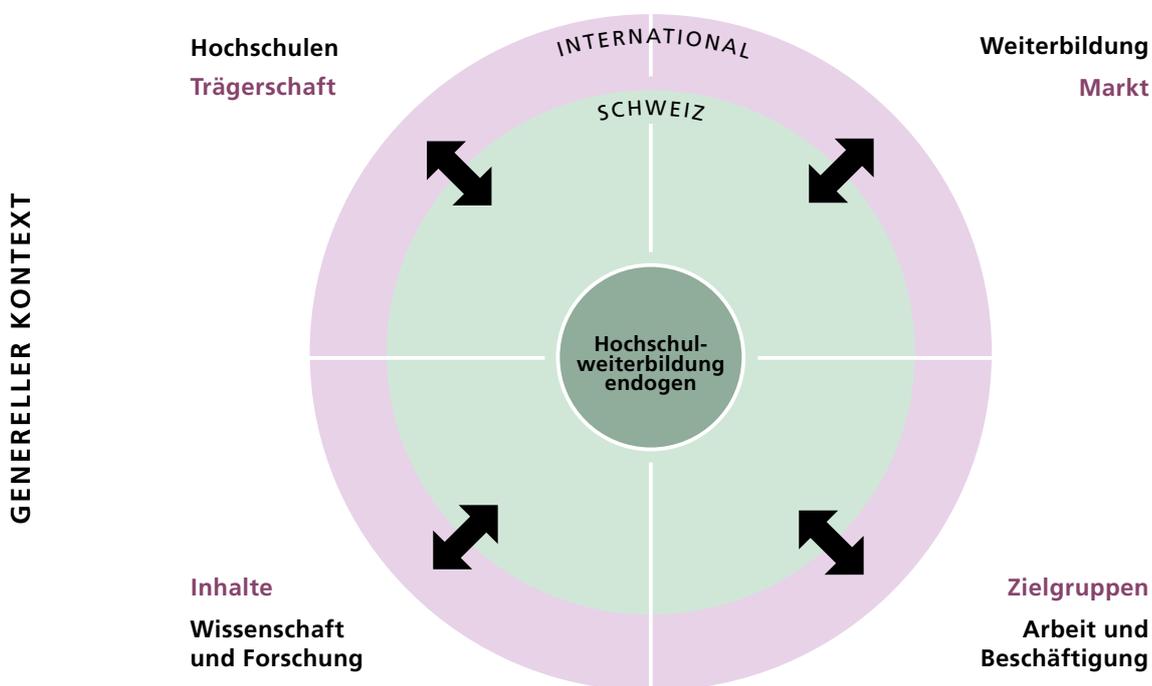
2 Im vorliegenden Text werden die Begriffe Umwelt und Kontext synonym verwendet.

3 Diese Ausführungen beruhen auf der detaillierten Beschreibung des Modells, die der Autor für den Sammelband «Arenen der Weiterbildung» (vgl. Zimmermann et al. 2016) verfasst hat (vgl. Fischer 2016). Erstmals publiziert wurde die Idee zum Rahmenmodell im Bericht «Hochschulweiterbildung in einem heterogenen Feld» zu Händen der Geschäftsstelle des Schweizerischen Wissenschafts- und Innovationsrat (vgl. Fischer 2014).

Andererseits bestehen sehr enge Verbindungen der Hochschulweiterbildung mit dem Beschäftigungssystem. Der Schweizerische Bundesrat drückt dies in der Botschaft zum Weiterbildungsgesetz<sup>4</sup> wie folgt aus: «Das Beschäftigungs- und das Bildungssystem sind eng verknüpft: Der Wandel von Berufsbildern und des Beschäftigungssystems hat unmittelbare Folgen auf das Bildungssystem. Weiterbildung spielt dabei eine wichtige Rolle. Anbieter von Weiterbildungen reagieren sehr schnell auf neue Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt. Damit ergänzen Weiterbildungen in geeigneter Weise das formale Bildungssystem.» Im Bildungssystem ist die Hochschulweiterbildung Teil der beiden Subsysteme *Hochschulen* und *Weiterbildung*. Die Hochschul- (oder wissenschaftliche) Weiterbildung gilt zudem als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Gesellschaft, womit in erster Linie die Funktion der Weiterbildung beim Wissenstransfer fokussiert wird. Da die Hochschulweiterbildung zentral auf die *Wissenschaft* bezogen wird, macht es Sinn, diesen Kontext separat und nicht als Teil des Hochschulbereichs zu berücksichtigen. Somit sind die Kontexte «Wissenschaft und Forschung», «Hochschulen» und «Weiterbildung» relevant, wobei immer auch mitgedacht ist, dass sie sich gegenseitig überlappen. Weil wissenschaftliche Weiterbildung hauptsächlich als berufliche Weiterbildung ausgerichtet ist, zielt die Weiterbildung auf den Kontext *Arbeit und Beschäftigung*.

Diese vier wichtigen spezifischen Kontexte sind ihrerseits in den *generellen* Kontext eingebunden und stehen mit diesem in Interaktion. Bedeutsam sind hier beispielsweise die Globalisierung, die Digitalisierung, die Individualisierung, die Wirtschaftslage, der Klimawandel oder die Migrationsbewegungen.

Abbildung 1: **Rahmenmodell des spezifischen Kontexts der Hochschulweiterbildung**



Quelle: Eigene Darstellung

4 13.038; Botschaft zum Bundesgesetz über die Weiterbildung vom 15. Mai 2013

Somit können rund um die Hochschulweiterbildung mit ihrer Eigendynamik vier ausreichend differenzierte, *spezifische* Kontextelemente unterschieden werden:

- «Hochschulen»: In der Regel ist die Hochschule Trägerin der Hochschulweiterbildung – ausser sie wäre in eine andere Organisationsform ausgelagert (z.B. Akademie) – und verfügt damit über die notwendige Definitionsmacht
- «Wissenschaft und Forschung»: Die Inhalte wie auch die Art der Vermittlung sind sehr eng mit Wissenschaft und Forschung verknüpft. Aus ihrer Entwicklung begründet sich sehr oft ein Bedarf an Weiterbildung
- «Arbeit und Beschäftigung»: Die Hochschulweiterbildung ist meist als berufliche Weiterbildung orientiert und mit ihren Angeboten auf diese Zielgruppen ausgerichtet. Dies ist die Nachfrage-/Kundenseite, die über die Existenz der Angebote entscheidet.
- «Weiterbildung»: Die Hochschulweiterbildung operiert auf dem Weiterbildungsmarkt, ist damit auch seinen Regeln unterworfen und befindet sich hier im Feld der potenziellen Konkurrenz oder Kooperation.

Jeder der vier Bereiche hat auch eine *räumliche Dimension*. Geografisch reicht diese vom Lokalen bis zum Internationalen. Beim Hochschulbereich bedeutet dies etwa:

- Lokal: Die Universität selber, welche die Weiterbildungseinrichtung trägt, mit ihren normativen, strategischen und operativen Festlegungen
- Regional: Der Kanton als Träger der Universität mit seiner Hochschulpolitik, die aber auch die kantonalen Fachhochschulen umfasst
- National: Die schweizerische Hochschulpolitik
- International: Die internationalen Entwicklungen, wie beispielsweise die Bologna Deklaration<sup>5</sup>, den Europäischen Qualifikationsrahmen für den Hochschulbereich<sup>6</sup> oder die Charta Lebenslanges Lernen der European University Association<sup>7</sup>.

### 3 Anwendungen des Rahmenmodells

Das Rahmenmodell hat sich als Basis für die Studie zur Zukunft der Hochschulweiterbildung bewährt. Es ist offen und flexibel und kann leicht an eine bestimmte Situation angepasst werden. Es wurde bereits in anderen Zusammenhängen erfolgreich eingesetzt, so im Rahmen von Analysen zur Programmentwicklung oder als Element einer Strukturlandkarte des Hochschulweiterbildungsmarkts (vgl. Fischer 2015). Wie jedes Modell stellt es eine Abstraktion dar. Es ist auf einem mittleren Niveau der Komplexität situiert. Damit ist es einerseits einfach genug, um in Erinnerung behalten zu werden und als Orientierung für Aussenstehende dienen zu können. Andererseits ist das Rahmenmodell ausreichend umfassend und vermag die Realität der Umwelt abzubilden, so dass es auch als nützliches Instrument für Expertinnen und Experten eingesetzt werden kann.

### 4 Vorgehen zur Generierung von Thesen

Die Thesen gründen auf den am ZUW gesammelten Erfahrungen und Ressourcen unter Berücksichtigung aktueller Publikationen zur Hochschulweiterbildung und ihres Kontextes. Sie wurden aus einer ersten Auswahl von Trends in der Hochschulweiterbildung selber sowie in den vier spezifischen Kontexten heraus entwickelt. Anschliessend wurden sie in Expertengesprächen mit vier Personen mit ausgewiesenen Feldkenntnissen der Weiterbildung in Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen kommunikativ validiert. Als Ergebnis konnten für die Onlinebefragung<sup>8</sup> 25 Thesen vorgelegt werden.

Im Folgenden wird beispielhaft gezeigt, wie die Formulierungen der Thesen hergeleitet wurden.

5 [www.ehea.info/](http://www.ehea.info/) (Zugriff 4.1.2016)

6 [www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=65](http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=65) (Zugriff 4.1.2016)

7 [www.eua.be/policy-representation/higher-education-policies/lifelong-learning](http://www.eua.be/policy-representation/higher-education-policies/lifelong-learning) (Zugriff 4.1.2016)

8 Zu den Resultaten dieser Befragung vgl. Zimmermann (S. 19–33) in dieser Publikation.

## 5 Zwei Beispiele zur Entstehung der Thesen

*Hochschulbereich:* In Deutschland (in der Schweiz gilt dies noch kaum) ist ein Trend zur Öffnung der Hochschulen für Personen ohne formale Hochschulzugangsberechtigung (Abitur) festzustellen. Indiz dazu ist der seit einiger Zeit laufende Bund-Länder-Wettbewerb «Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen». Dieser hat zu einer Vielzahl von Projekten und Massnahmen geführt, die den Zugang insbesondere auch zur Bachelor- oder zur Masterstufe erleichtern. Für die Weiterbildung könnte sich das so auswirken, dass bisherige Zielgruppen neu das grundständige Angebot nutzen, da es deutlich billiger ist und zu vollwertigen Bologna-Abschlüssen führt. So stellt sich die Frage, ob eine solche Entwicklung auch auf die Schweiz zukommt. Daraus haben wir die These «Öffnung» formuliert: «Die Hochschulen werden sich im grundständigen Studium zunehmend für nicht-traditionelle Studierende öffnen (z.B. für beruflich Qualifizierte ohne Matura)».

*Weiterbildungsbereich:* In der Schweiz wird für den Weiterbildungsbereich ganz grundsätzlich fehlende Transparenz bemängelt. Artikel in der Tagespresse sprechen von Angebotsdschungel und Titelwirrwarr, nicht nur auf die Hochschulweiterbildung bezogen. Im neuen Weiterbildungsgesetz des Bundes wurde deshalb im Grundsatz zur Qualitätssicherung die Möglichkeit geschaffen, dass Bund und Kantone Verfahren unterstützen können, die zur Transparenz und Vergleichbarkeit bei Bildungsgängen und Abschlüssen beitragen. Auf die Hochschulweiterbildung könnte sich dieses Thema dahingehend auswirken, dass auch für ihre Angebote die Beteiligung an Qualitätslabels, Ratings, Akkreditierungen und ähnlichem gefordert wird, obgleich die Hochschulen ja schon akkreditiert sind. So stellt sich die Frage, ob die Weiterbildung der akkreditierten Hochschulen rechtlich oder aufgrund von Konkurrenzdruck zukünftig gezwungen sein könnte, sich weiteren so genannten neutralen Überprüfungen zu unterziehen. Daraus wurde die These «Unabhängige Instanz» formuliert: «Der Druck in Richtung Beurteilung der Studiengänge der Hochschulweiterbildung durch unabhängige Instanzen zwecks Förderung der Transparenz wird steigen».

In analoger Weise wurde auch für die anderen 23 Thesen verfahren. Sie sind in der Tabelle 1 inklusive den beiden vorgestellten Thesen im Wortlaut aufgeführt.

Tabelle 1: **25 Thesen zur hochschulischen Weiterbildung (April 2015)**

<b>Hochschulen</b>	Die Hochschulen werden sich im grundständigen Studium (= Erstausbildung an einer Hochschule mit Abschlussziel «Bachelor» oder «Master») zunehmend für nicht-traditionelle Studierende öffnen (z.B. für beruflich Qualifizierte ohne Matura).
	Die Hochschulen werden von ihren Weiterbildungsstellen zunehmend höhere Deckungsbeiträge oder gar Ertragsüberschüsse fordern.
	Die Konkurrenz zwischen den Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen hinsichtlich ihrer Weiterbildung wird sich trotz HFKG <sup>9</sup> verschärfen.
<b>Wissenschaft und Forschung</b>	Die Forschung an den Hochschulen wird sich vermehrt interdisziplinär ausrichten.
	Die Forschung an den Hochschulen wird sich vermehrt mit der Frage nach dem Nutzen für die Gesellschaft befassen müssen.
	Die Forschung an den Hochschulen wird sich vermehrt mit der Frage nach dem Nutzen für die Wirtschaft befassen müssen.
	Die steigende Relevanz von Querschnittsthemen wie Nachhaltigkeit, Ethik oder Gendermainstreaming wird dazu führen, dass diese vermehrt in die Lehrveranstaltungen des grundständigen Studiums integriert werden.
	Die Forschungsförderung an den Hochschulen wird vermehrt davon abhängig gemacht werden, dass Forschung kooperativ stattfindet, und zwar als Kooperationen verschiedener Hochschulen miteinander.
	Die Forschungsförderung an den Hochschulen wird vermehrt davon abhängig gemacht werden, dass Forschung kooperativ stattfindet, und zwar als Kooperationen verschiedener Hochschulen mit der Wirtschaft.

9 HFKG = Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz HFKG

<b>Arbeit und Beschäftigung</b>	Die Arbeitswelt wird zunehmend Anforderungen an die Inhalte hochschulischer Weiterbildung stellen.
	Abnehmer/Innen von Hochschulweiterbildung werden sich aufgrund der zunehmenden Vielfalt der Abschlüsse vermehrt an der ausstellenden Institution orientieren.
	Die Akademisierung der Arbeitswelt wird – trotz politischer Massnahmen zugunsten der Berufsbildung – weitergehen.
	Der Fachkräftemangel wird in bestimmten Beschäftigungsfeldern zunehmen.
	Die Bedeutung von Kooperationen zwischen Hochschulen und der Wirtschaft (Public Private Partnership, PPP) wird zunehmen.
<b>Weiterbildung</b>	In der Hochschulweiterbildung wird die Anrechnung von ECTS-Punkten aus anderen Studiengängen / Weiterbildungsangeboten zunehmend praktiziert werden.
	Leistungen aus der Hochschulweiterbildung werden zunehmend an das grundständige Hochschulstudium angerechnet werden können.
	Der Druck in Richtung Beurteilung der Studiengänge der Hochschulweiterbildung durch unabhängige Instanzen wird zwecks Förderung der Transparenz steigen.
<b>Endogene Trends</b>	Die Weiterbildungsstellen der Hochschulen werden sich zu Zentren des lebenslangen Lernens entwickeln, indem sie über Weiterbildung im engeren Sinne hinaus weitere Aufgaben übernehmen (z.B. Seniorenuniversität, Collegium Generale, Alumni).
	Die Weiterbildungsstellen der Hochschulen werden sich weiter professionalisieren (z.B. bestehende Mitarbeitende noch besser qualifizieren, noch effizientere Abläufe, Ausbau der Interessenvertretung).
	Deutsch als Unterrichtssprache in der hochschulischen Weiterbildung wird vom Englischen zunehmend verdrängt.
	Die Hochschulen werden in der Weiterbildung vermehrt programmspezifische hochschultypenübergreifende Verbünde schaffen.
	In den Weiterbildungsangeboten der Hochschulen werden ICT-gestützte Methoden (e-Learning, MOOCs) an Bedeutung zunehmen.
	Die Hochschulen werden sich vermehrt für den Schutz ihrer Weiterbildungsabschlüsse einsetzen.
	Didaktik und Methodik in der Hochschulweiterbildung werden vermehrt zu kritischen Erfolgsfaktoren.
	Franchisingmodelle (Hochschulen lassen ihre Weiterbildungen gegen Gebühren von externen Organisationen durchführen) werden an Bedeutung gewinnen.

Die beiden anschliessenden Beiträge zeigen, wie diese Thesen in der Online-Befragung bewertet und an der Herbsttagung des ZUW weiterbearbeitet wurden.

## Literatur

- Fischer, Andreas: *Orientierungsrahmen zum Kontext der universitären Weiterbildung*. In: Zimmermann, Therese E.; Jütte, Wolfgang; Horváth, Franz: *Arenen der Weiterbildung*, hep Verlag 2016, Bern, S. 67–77
- Fischer, Andreas: *Programmentwicklung im Kontext von Hochschule und Markt. Skript für den Kurs «Weiterbildungen an Hochschulen leiten»*, Zentrum für universitäre Weiterbildung, Universität Bern, 10./11.9.2015
- Fischer, Andreas: *Hochschulweiterbildung in einem heterogenen Feld. Bericht zu Handen der Geschäftsstelle des Schweizerischen Wissenschafts- und Innovationsrats*. Arbeitsdokument Geschäftsstelle SWIR 3/2014. Bern: Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat 2014
- Weber, Karl; Senn, Peter Th.; Fischer, Andreas: *Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB*. Arbeitsbericht 33. Bern: Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern 2006

# Ergebnisse der Online-Befragung «Thesen zur hochschulischen Weiterbildung»

*Therese E. Zimmermann*

Seit 2005 nehmen in der Schweiz die hochschulischen Weiterbildungsstudiengänge als wichtiges Betätigungsfeld der Hochschulen zu. Aus Steuerungsansprüchen heraus stellen sich Zukunftsfragen. 80 Leitende hochschulischer Weiterbildung von Universitäten, Fachhochschulen sowie Pädagogischen Hochschulen haben von April bis September 2015 total 25 Thesen zur Zukunft der Hochschulweiterbildung in der deutschsprachigen Schweiz bewertet. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen die Entwicklungsdynamiken auf. Eine stärkste Dynamik ist bei den Themen «Titelschutz» und «Professionalisierung» zu verzeichnen, am schwächsten erscheint die Dynamik bei «Öffnung» und «Franchising».

## 1 Ausgangslage und Fragestellungen

Die Hochschulen in der Schweiz entwickeln laufend neue Weiterbildungen. So ist für die Weiterbildungsstudiengänge mit Abschlussziel Master of Advanced Studies (MAS) bei den Universitäten und den Fachhochschulen für die Jahre 2005 bis 2010 ein schrittweiser Anstieg der Angebote auszumachen (Weber 2012, S. 23f.). Eine genügende Zahl von Interessentinnen und Interessenten für MAS-Studiengänge sowie die Aktivitäten möglicher Konkurrenten für den eigenen MAS-Studiengang moderieren das Spiel von Angebot und Nachfrage. Damit stellt sich die Frage nach zukünftigen Entwicklungen hochschulischer Weiterbildung. Dies umso mehr als mit dem Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG), das seit 1. Januar 2015 in Kraft ist, für alle Hochschulen eine Veränderung des ordnungspolitischen Rahmens eingetreten ist.

Am Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern wurde deshalb im Sommer 2014 entschieden, «Zukunft der Hochschulweiterbildung» als Thema für die jährliche Herbsttagung zu wählen und eine entsprechende Studie durchzuführen. In der Folge wurde ein Grobkonzept zur Studie und zur Tagung erstellt (Zimmermann 2014). Geleitet von forschungsmethodischen Überlegungen sah dieses Konzept vor, in einem ersten Schritt mittels Workshops Szenarien zur Zukunft der hochschulischen Weiterbildung in der Schweiz zu entwickeln. Die erzeugten Szenarien sollten in einem zweiten Schritt an der Herbsttagung des ZUW durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Tagung diskutiert und weiterentwickelt werden.

Im Zuge der Diskussion zu den Ressourcen für die Umsetzung wurde entschieden, nicht Szenarien zu erarbeiten, sondern Thesen zu bilden und hierzu das Rahmenmodell «Spezifischer Kontext der Hochschulweiterbildung» zu nutzen. Das Rahmenmodell umfasst inklusive endogene Trends fünf Bereiche (vgl. Fischer in dieser Publikation). Die Thesen wurden von Januar bis März 2015 unter Einbezug der Programmentwicklungsexpertise am ZUW erarbeitet. Die Thesen wurden so konzeptualisiert, dass für das jeweilige Thema eine Entwicklungsdynamik abgebildet ist. Auf dieser Basis sollte geklärt werden, welchen Thesen die Leitungen hochschulischer Weiterbildung welche Entwicklungsdynamik zusprechen. Damit sollte darstellbar werden, welche Themen aus Sicht der Leitenden hochschulischer Weiterbildung auf die kommenden 10 Jahre hinaus relevant für die Hochschulweiterbildung sein werden. Derart ist die Einordnung von relevant versus nicht-relevant an die eingeschätzte Entwicklungsdynamik geknüpft.

Da über Leitende hochschulischer Weiterbildung bisher keine Daten bezüglich ihrer Rolle bestehen, sollte im Rahmen der Befragung der Frage nachgegangen werden, welches ihr Selbstverständnis ist. Die hierzu eingesetzte Typologie (vgl. Fischer 2014), die mit dem Rollen-Begriff arbeitet, wurde damit einem ersten Härte-test unterzogen.

Anschliessend werden Angaben zum methodischen Vorgehen sowie zur Datennutzung gemacht (Kapitel 2), gefolgt von den Ergebnissen (Kapitel 3) und dem Fazit (Kapitel 4).

## 2 Methodisches Vorgehen

---

Für die Bewertung der Thesen wurde eine Online-Befragung programmiert, die sich an Leitende hochschulischer Weiterbildungen sowie ihre Stellvertretungen richtete. Hintergrund dieser Auswahl war die Annahme, dass sie als Steuernde die Gegebenheiten in ihren Märkten inklusive der Konkurrenz am besten kennen. Im Zeitraum von April bis September 2015 wurden die 80 Leitenden für jede These gefragt, wie stark die mittels dieser These skizzierte Entwicklung in den nächsten fünf bis zehn Jahren stattfinden wird.

Nach den Pretests reichten die Antwortoptionen von «gar nicht» (=0) über «sehr schwach» (=1), «eher schwach» (=2), «teils-teils» (=3), «eher stark» (=4) bis hin zu «sehr stark» (=5). Gemessen am relativ hohen Zeitaufwand für die Bewertung der 25 Aussagen wurden damit zwei Perspektiven in einem Schritt abgedeckt: einerseits, dass eine Entwicklung «gar nicht» (also 0) stattfindet; andererseits, dass sie erfolgt – abgefragt als Einschätzung zur Stärke der Entwicklung (also 1 bis 5). Derart sollten die relevanten Themen für die zukünftige Entwicklung der hochschulischen Weiterbildung sichtbar werden.

Die Befragten wurden gebeten, die Bewertung «aus dem Blickwinkel Ihrer Funktion an Ihrer Hochschule für die deutschsprachige Schweiz vorzunehmen». Weiter war in den Erläuterungen zur Befragung notiert, dass mit «Hochschule» «immer alle drei Typen von Hochschulen in der deutschsprachigen Schweiz (...)» gemeint sind und mit «Hochschulweiterbildung» die Studiengänge mit Abschluss CAS, DAS und MAS (ebd.). Neben Fragen zu Geschlecht, Alter und zur Menge der verantworteten Studiengänge wurden zwei Fragen zum Selbstverständnis der Leitenden hinsichtlich ihrer Tätigkeit in den Fragebogen aufgenommen.

Die Auswertung der Daten erfolgte auf die Herbsttagung des ZUW hin (zum Programm vom 6. November 2015 vgl. Anhang). Im Mittelpunkt des Referats «Ergebnisse der Online-Befragung» (Zimmermann 2015) standen die Resultate von 10 der insgesamt 25 Thesen. Die Auswahl war im Hinblick auf den interaktiven Teil der Tagung getroffen worden, in dem mit den Tagungsteilnehmenden der Dialog zur Zukunft hochschulischer Weiterbildung aufgenommen werden sollte (vgl. dazu Zimmermann / Rufer in dieser Publikation).

Der vorliegende Beitrag umfasst die mit deskriptiver Statistik erzeugten Ergebnisse der Bewertung der 25 Thesen sowie die Ergebnisse zu den personenbezogenen Informationen. Die Resultate sind als Tendaussagen für die deutschsprachige Schweiz zu verstehen.

Gedankt sei an dieser Stelle allen Personen, welche die Geduld für die Bewertung der 25 Thesen aufbrachten. Ebenso geht der Dank an Andreas Fischer, Lydia Rufer, Thomas R. Nigl, Roman Suter und Lisa Scheiwiler für die Bearbeitung der Thesen inklusive Pretests.

## 3 Ergebnisse

---

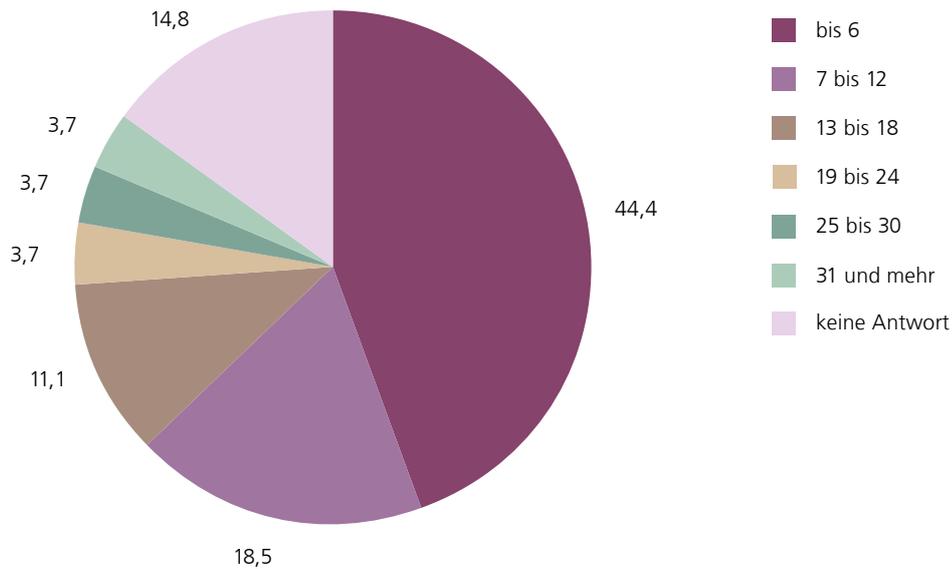
Nach einer kurzen Charakterisierung der Leitenden hochschulischer Weiterbildung (3.1) liefert dieses Kapitel die Resultate zu den Bewertungen der Thesen (3.2). Auf dieser Basis wurden die stärksten Dynamiken herausgearbeitet (3.3).

### 3.1 Beschreibung der Befragten

34 Männer und 20 Frauen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die Altersspanne reicht von 37 bis 65 Jahre, das Durchschnittsalter beträgt 54 Jahre. Sie stammen zu 14,8 Prozent (absolut: 8) aus Universitäten, zu 59,3 Prozent (absolut: 32) aus Fachhochschulen und zu 25,9 Prozent (absolut: 14) aus Pädagogischen Hochschulen.

Um einen Eindruck zu erhalten, welche Übersicht die Befragten über das Feld der hochschulischen Weiterbildung haben, war nach der Anzahl der MAS-Studiengänge gefragt worden, welche sie verantworteten. Es zeigt sich eine grosse Breite. Gemäss Abbildung 1 hat mit 44,4 Prozent (absolut: 24) fast jede zweite Person die Verantwortung für bis zu sechs MAS. Knapp ein Fünftel (18,5 Prozent, absolut: 10) lenkt sieben bis zwölf MAS-Angebote.

Abbildung 1: Verantwortung für welche Menge an MAS-Angeboten (in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung. N=54. Originalwortlaut: «Für wie viele MAS-Studiengänge sind Sie verantwortlich oder mindestens beratend tätig?»

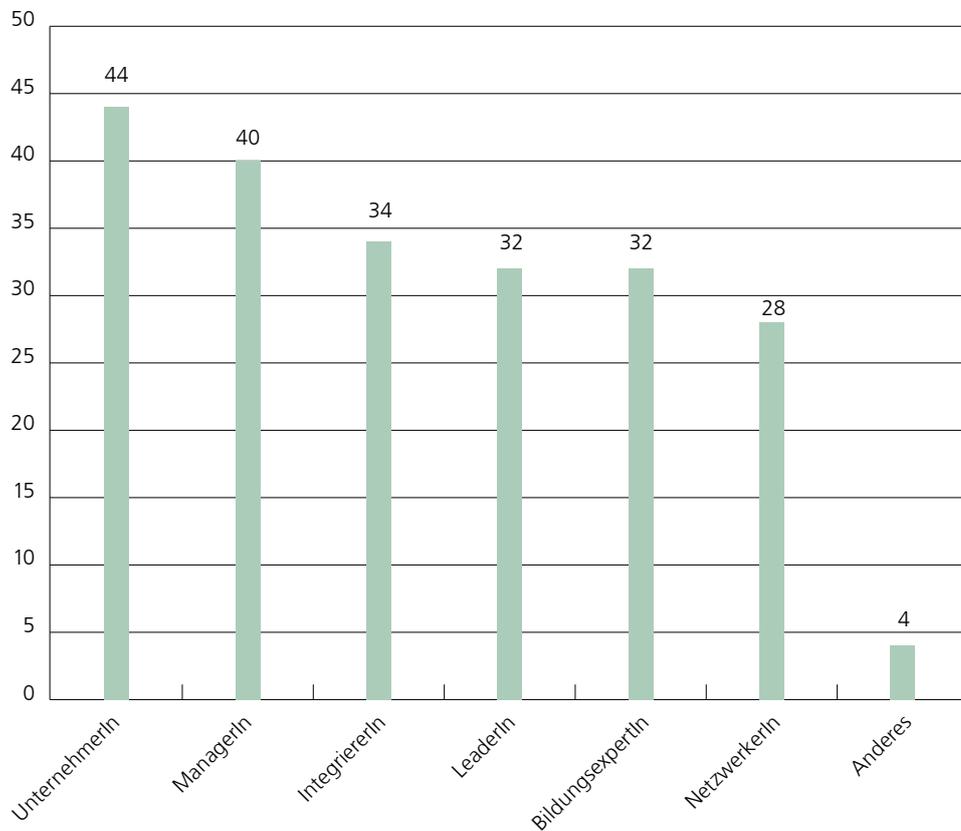
Die Leitungsfunktionen in der hochschulischen Weiterbildung erfordern ein breites Spektrum an Kompetenzen. Wie sehen sich die Agierenden selbst? Bei der genutzten Typologie wird der Begriff der «Rolle» verwendet. Im Fragebogen wurde dazu die Frage wie folgt gestellt:

«Seit Richard Merk den Begriff «Weiterbildungsmanager» verwendet hat, sind über 20 Jahre vergangen. Wer (...) Weiterbildungsorganisationen, -abteilungen oder -programme leitet, nutzt wie selbstverständlich betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente (Marktanalysen, strategische Planung, Kundenbeziehungsmanagement etc.). Das prägt auch die Personen, die sich im Feld der Weiterbildung gleichzeitig in verschiedenen sich ergänzenden Rollen bewegen. Als was verstehen Sie sich, wenn Sie für hochschulische Weiterbildung agieren? Sie erhalten nachfolgend eine Auswahl an Bezeichnungen; bitte wählen Sie das für Sie Zutreffende: BildungsexpertIn<sup>1</sup>, ManagerIn<sup>2</sup>, LeaderIn<sup>3</sup>, UnternehmerIn<sup>4</sup>, NetzwerkerIn<sup>5</sup>, IntegriererIn<sup>6</sup>, Anderes, nämlich: [Feld].»

- 1 Erläuterungstext in der Erhebung: «(...) erhebt den Bildungsbedarf, definiert Kompetenzziele und entwickelt zielgruppengerecht Weiterbildungsangebote in welcher Form auch immer (kurze oder lange Präsenzveranstaltungen, en bloc oder modularisiert, blended oder e-learning, Lernen am Arbeitsplatz usw.), situiert sie im branchenspezifischen regionalen bis internationalen Umfeld und evaluiert sie im Hinblick auf ihre andragogische Qualität und Wirkung.»
- 2 Erläuterungstext in der Erhebung: «(...) ist verantwortlich für die Gestaltung der Prozesse und Strukturen; hat die Planung, das Marketing, die Organisation und die Durchführung der Bildungsveranstaltungen ebenso im Griff wie die Kosten und Erträge; plant den Einsatz des Personals und sorgt für eine angemessene Infrastruktur.»
- 3 Erläuterungstext in der Erhebung: «(...) führt Team zielgerichtet, positioniert die Organisation, vermittelt Orientierung, vermag zu überzeugen und zu begeistern; sorgt dafür, dass die Motivation der Mitarbeitenden nicht nachlässt und sich voll in den Dienst der Organisation stellen.»
- 4 Erläuterungstext in der Erhebung: «(...) beobachtet aufmerksam den Markt, ist in regem Kontakt mit Stakeholdern und nutzt sich bietende Gelegenheiten, um kreativ und innovativ neue Angebote zu lancieren oder neue Absatzkanäle zu erschliessen; ist bereit, auch Risiken auf sich zu nehmen, um den Ertrag zu steigern und das Geschäft auszuweiten.»
- 5 Erläuterungstext in der Erhebung: «(...) kümmert sich intensiv um Kontakte intern in der Organisation und extern im eigenen Tätigkeitsfeld. Dank den Kenntnissen über Organisationen, Personen und den relevanten Kontext geht sie/er Koalitionen und Kooperationen ein, um sich und die Organisation besser zu positionieren und den Erfolg der Angebote zu stärken und zu sichern.»
- 6 Erläuterungstext in der Erhebung: «(...) bringt all diese Fäden zusammen; hat den Überblick über den Betrieb und kümmert sich darum, dass die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen und ergänzen; kommuniziert und verhandelt; weiss, dass das Einrichten eines Qualitätsmanagementsystems allein nicht genügt, sondern der Erfolg auf der Bereitschaft jedes Einzelnen beruht, sich voll in den Dienst der Organisation und der KundInnen zu stellen.»

Anhand der 54 Antworten<sup>7</sup> wird ersichtlich, dass Unternehmerin/Unternehmer die am meisten gewählte Antwort ist, gefolgt von Managerin/Manager.

Abbildung 2: **Selbstverständnis der Leitungen (absolut)**



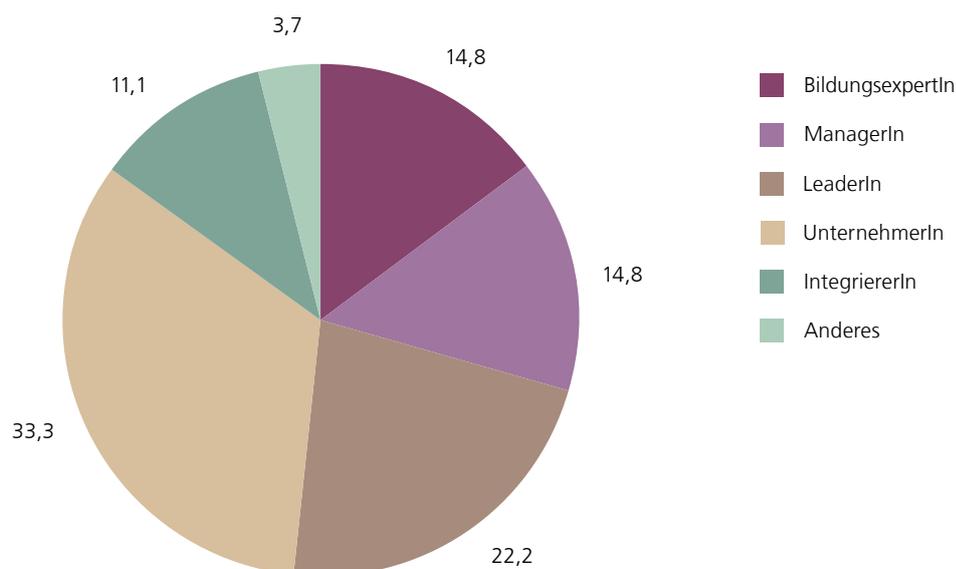
Quelle: Eigene Erhebung. Mehrfachnennung.

Über die Mehrfachnennung ist ebenfalls eruiert, dass knapp die Hälfte der Personen (44,4 Prozent, absolut: 24 Nennungen) sich in bis zu drei Rollen sieht. Gut ein Viertel (25,9 Prozent, absolut: 14 Nennungen) versteht ihre Tätigkeiten als mit vier oder sogar fünf Rollen charakterisierbar. Für ein weiteres Viertel (25,9 Prozent, absolut: 14 Nennungen) sind es sechs Rollen – de facto sogar sieben, da eine Person unter «Anderes, nämlich» «BildungspolitikerIn, LobbyistIn» ergänzt. Eine weitere Person trägt bei diesem Antwortfeld Folgendes ein: «Diese Profile sind mir zu technokratisch. Es braucht wohl je nach Funktion von allem etwas, unsere Aufgabe ist es aber auch, Bildungspolitikern und Bildungsstrategien zu entwickeln und durch Themenführerschaft und konzeptionelle, institutionelle und politische Einflussnahme förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen». In dieser Notiz ist «je nach Funktion von allem etwas» bemerkenswert. Als Selbstzeugnis steht es mit dem empirischen Befund, wie er über die Möglichkeit der Mehrfachnennung generiert werden konnte, in Einklang: Jede vierte Person sieht sich in bis zu fünf Rollen.

Im Anschluss nach derjenigen Rolle gefragt, in der sich die Personen *hauptsächlich* sehen, lässt deren zwei hervortreten: «UnternehmerIn» führt mit einem Drittel (absolut: 18) die Liste noch immer an, gefolgt von «LeaderIn» zu 22,2 Prozent (absolut: 12). Was überraschenderweise entfällt ist «NetzwerkerIn». Diese Wahl wird gar nicht mehr getroffen und erscheint entsprechend nicht in der Abbildung.

<sup>7</sup> Die Resultate zum Selbstverständnis wurden erstmals in der Zeitschrift «Hochschule und Weiterbildung» der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (DGWF) vorgestellt und eingehend erläutert (vgl. Fischer/Zimmermann 2016).

Abbildung 3: **Selbstverständnis der Leitungen: Hauptrolle (in Prozent)**



Quelle: Eigene Erhebung. N=54. Originalwortlaut: «In welcher Rolle sehen Sie sich in erster Linie? Falls Sie in obiger Frage nur eine Rolle angegeben haben, wiederholen Sie diese Angabe hier bitte noch einmal.»

Mit diesem empirischen Befund ist erstens demonstrierbar, dass die Leiterinnen und Leiter hochschulischer Weiterbildung sich schwergewichtig in der Führungsrolle sehen. Unternehmertum dominiert. Zweitens vermag die Typologie die Komplexität der Leitungsfunktion in der Hochschulweiterbildung abzubilden, denn auf die Restkategorie «Anderes» entfallen wenig Nennungen.

### 3.2 Bewertung der Thesen

In der Online-Befragung der Leitungen hochschulischer Weiterbildung wurden die 25 Thesen entsprechend dem Rahmenmodell in fünf Blöcke gruppiert: «Hochschule», «Wissenschaft und Forschung», «Arbeit und Beschäftigung», «Weiterbildung» sowie «Endogene Trends». Nachfolgend werden die Resultate je Block präsentiert. Die Reihenfolge, wie die Thesen jeweils zu Beginn des Blocks vorgestellt werden, entspricht derjenigen in der Datenerhebung.

#### Hochschule

Bei den Thesen dieses Blocks stehen die Öffnung<sup>8</sup> der Hochschulen, die von der Weiterbildung verlangten Deckungsbeiträge<sup>9</sup> sowie die Konkurrenz<sup>10</sup> zwischen den Hochschulen bezüglich ihrer Weiterbildungen im Fokus. Die Resultate zu den Bewertungen der Thesen – geordnet nach Häufigkeiten – sind wie folgt (Abbildung 4):

- Dass die Hochschulen in den nächsten zehn Jahren zunehmend höhere Deckungsbeiträge oder gar Überschüsse verlangen werden, wird von gut der Hälfte der Antwortenden (59,2 Prozent, absolut: 32) als eine «eher stark» bis «sehr stark» stattfindende Entwicklung bewertet.

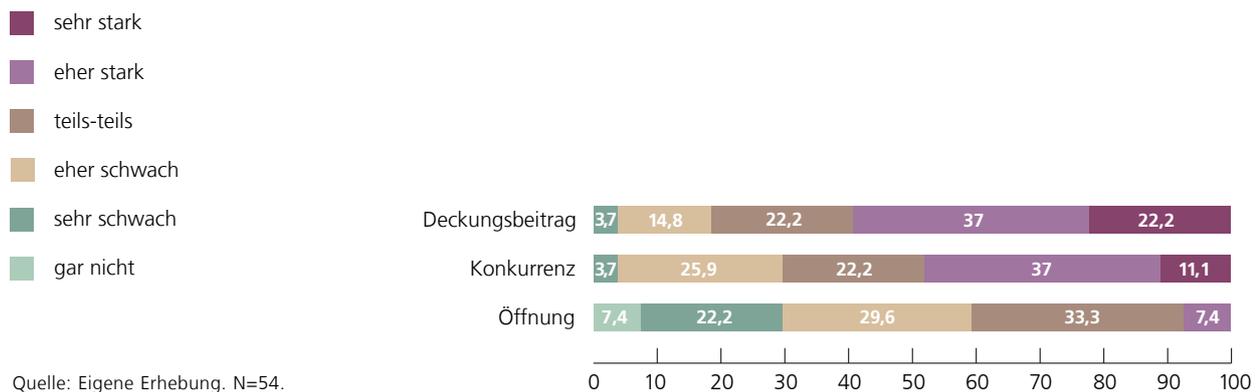
8 Wortlaut der These: «Die Hochschulen werden sich im grundständigen Studium (= Erstausbildung an einer Hochschule mit Abschlussziel «Bachelor» oder «Master») zunehmend für nicht-traditionelle Studierende öffnen (z.B. für beruflich Qualifizierte ohne Matura).»

9 Wortlaut: «Die Hochschulen werden von ihren Weiterbildungsstellen [1] zunehmend höhere Deckungsbeiträge oder gar Ertragsüberschüsse fordern. [1] = die für die Weiterbildung einer Hochschule verantwortlichen Organisationseinheiten. Dies können Weiterbildungszentren, Fachstellen, Abteilungen, Ressorts usw. sein.»

10 Wortlaut: «Die Konkurrenz zwischen den Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen hinsichtlich ihrer Weiterbildung wird sich trotz HFKG verschärfen.»

- Die These zur Konkurrenz zwischen den Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen hinsichtlich ihrer Weiterbildung erhält mit 48,1 Prozent (absolut: 26) für «eher stark» bis «sehr stark» zwar eine etwas tiefere Bewertung als bei den «Deckungsbeiträgen», aber fast jede zweite Person vergibt diese.
- Zur These Öffnung der Hochschulen entfallen auf «teils-teils» 33,3 Prozent (absolut: 18) und auf «eher schwach» bis «sehr schwach» total 51,8 Prozent (absolut: 28). In der Sichtweise der Antwortenden fällt die Öffnung als Thema gegenüber den beiden anderen Themen deutlich ab. Eine Öffnung der Hochschulen im benannten Zeithorizont ist damit eher wenig rasch erwartbar.

Abbildung 4: **Drei Thesen zu «Hochschule», Bewertung (in Prozent)**



Im Anschluss zur Thesenbewertung für den Kontext Hochschulen kommentiert eine Person unter Bemerkungen, dass die Entwicklung bei den Pädagogischen Hochschulen stark davon abhängig sein werde, «wie weit der Kanton Weiterbildung für die eigenen Lehrpersonen als Teil der Personalentwicklung im Leistungsauftrag der PH verankert und mit Finanzvorgaben und Mittel im Globalbudget definiert.» Eine weitere Person äussert sich zur These Öffnung: «Bei Fachhochschulen dürften die Öffnungstendenzen allenfalls etwas stärker sein als bei den Universitäten. Es scheint mir aber zentral, dass UH, FH und höhere Berufsbildung sich (...) in Zukunft auf ihre spezifischen Zielgruppen fokussieren. Gleichzeitig ist aber die Durchlässigkeit zu stärken.» Eine Dritte schliesslich thematisiert die zu erwartende Angleichung der Hochschulen und deren Folgen: «Es stellt sich ganz grundsätzlich ein Konvergenzproblem. Die Hochschultypen gleichen sich zunehmend an, was einerseits dazu genutzt werden könnte, Synergien zu nutzen, anstatt dass weiterhin die Konkurrenz gepflegt wird. Andererseits versuchen sich die Hochschulen zu imitieren. Die Universitäten definieren sich praxisnäher anstatt consequent das Akademische zu betonen. Genauso eifern manche FH den Universitäten nach. Das Problem dabei sind zunehmend unklare Profile, die Unklarheit der Profile bei den Studierenden und (...) Auftraggebern sowie unfaire Konkurrenzverhältnisse. So nutzen auch die Universitäten die Finanzierungsmöglichkeiten der KTI und zwar zunehmend. Die Fachhochschulen haben demgegenüber deutlich weniger Chancen bei SNF-Projekten.»

#### Wissenschaft und Forschung

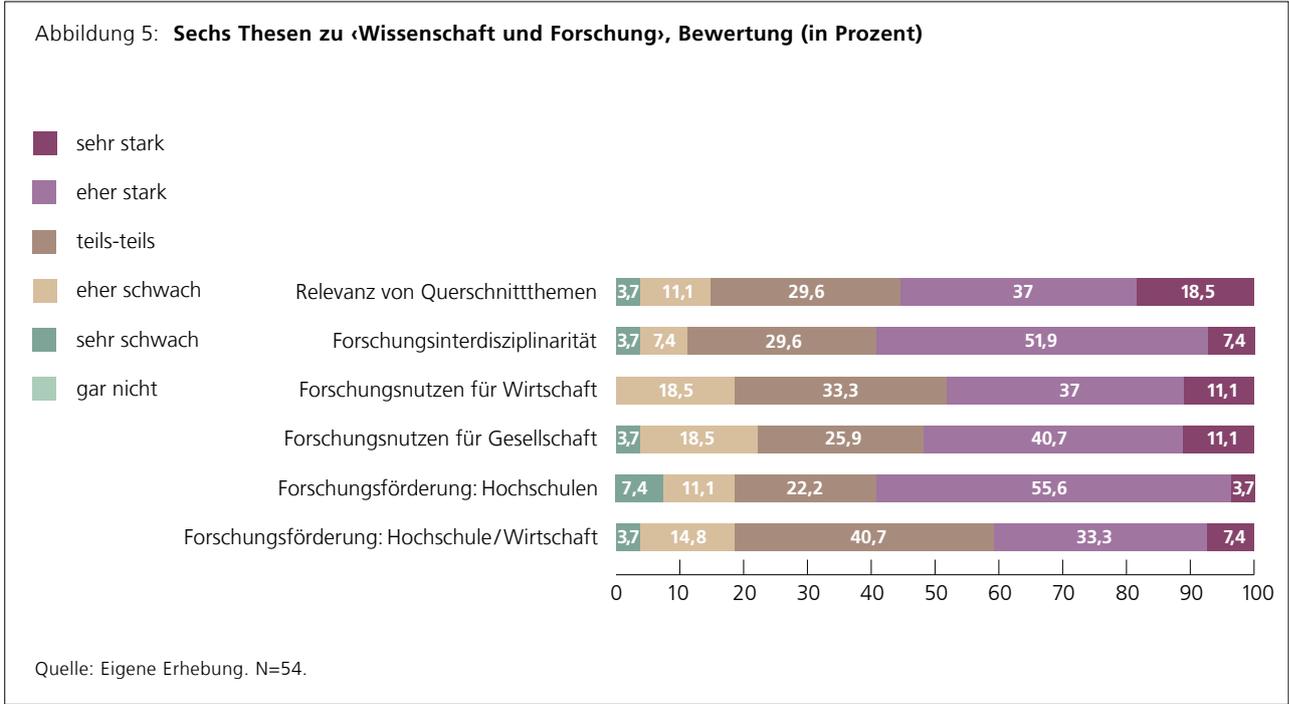
Im Block zu Wissenschaft und Forschung interessiert die Einschätzung zur Interdisziplinarität in der Forschung<sup>11</sup>, zum Nutzen von Forschung für die Gesellschaft<sup>12</sup> und die

11 Wortlaut der These: «Die Forschung an den Hochschulen wird sich vermehrt interdisziplinär ausrichten.»

12 Wortlaut: «Die Forschung an den Hochschulen wird sich vermehrt mit der Frage nach dem Nutzen für die Gesellschaft befassen müssen.»

Wirtschaft<sup>13</sup>, zur Relevanz von Querschnittsthemen<sup>14</sup>, zur Forschungsförderung und ihrer Abhängigkeit hinsichtlich eingegangener Kooperationen, und zwar verschiedener Hochschulen untereinander<sup>15</sup> als auch verschiedener Hochschulen mit der Wirtschaft<sup>16</sup>. Die Resultate sind wie folgt (Abbildung 5):

- Nach Ansicht der Antwortenden sind die Zunahme der Relevanz von Querschnittsthemen sowie die Forschungsinterdisziplinarität eine «eher stark» bis «sehr stark» stattfindende Entwicklung: Für die erste These entfallen auf diese Antwortoptionen 55,5 Prozent (absolut: 30), für die zweite These 59,3 Prozent (absolut: 32).
- In einer etwas tieferen Bandbreite bewegen sich die Einschätzungen, dass sich Hochschulforschung vermehrt mit der Frage nach dem Nutzen für die Wirtschaft und für die Gesellschaft zu befassen hat: Die Anteile für «eher stark» bis «sehr stark» betragen für diese Dynamik 48,1 Prozent (absolut: 26) und für die andere 51,8 Prozent (absolut: 28).
- Bei den letzten zwei Thesen steht die Forschungsförderung im Blick. Dass diese an den Hochschulen vermehrt von *Kooperation verschiedener Hochschulen* abhängig gemacht wird, erscheint mit 59,3 Prozent (absolut: 32) als eine stärker stattfindende Dynamik als die Förderungsabhängigkeit von *Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Wirtschaft*. Die Anteile für «eher stark» und «sehr stark» fallen hier mit 40,7 Prozent (absolut: 22) tiefer aus.



13 Wortlaut der These: «Die Forschung an den Hochschulen wird sich vermehrt mit der Frage nach dem Nutzen für die Wirtschaft befassen müssen.»

14 Wortlaut: «Die steigende Relevanz von Querschnittsthemen wie Nachhaltigkeit, Ethik oder Gendermainstreaming [1] wird dazu führen, dass diese vermehrt in die Lehrveranstaltungen des grundständigen Studiums integriert werden. [1] = Berücksichtigung der Interessenlagen von Männern und Frauen in allen gesellschaftlichen Belangen, um so die Gleichstellung der Geschlechter durchzusetzen.»

15 Wortlaut: «Die Forschungsförderung an den Hochschulen wird vermehrt davon abhängig gemacht werden, dass Forschung kooperativ stattfindet, und zwar als Kooperationen verschiedener Hochschulen miteinander.»

16 Wortlaut: «Die Forschungsförderung an den Hochschulen wird vermehrt davon abhängig gemacht werden, dass Forschung kooperativ stattfindet, und zwar als Kooperationen verschiedener Hochschulen mit der Wirtschaft.»

Die Möglichkeit für Bemerkungen nutzen zwei Personen. Die Erste notiert: «Es wird wohl immer beide Tendenzen geben, disziplinäre wie interdisziplinäre Forschung, angewandte (nutzenorientierte) und Grundlagenforschung. Angewandte Forschung ist ohne Grundlagenforschung nicht zukunftsfähig, Grundlagenforschung funktioniert ohne Forschungsfreiheit und Kreativität nicht.» Die zweite Person äussert sich zu Forschungsförderung und Kooperationsdruck. Diese Aussage lässt sich als Argument für die vergleichsweise etwas zögerlichere Dynamik – die Ausprägung «sehr stark» wird für die beiden Thesen gemäss Abbildung 5 deutlich weniger häufig gewählt – interpretieren: «Ich glaube, dass die treibenden Kräfte des wirtschaftlichen Wohlstandes heute besser als noch vor einigen Jahren die Innovationsfaktoren, welche die wirtschaftliche Prosperität sichern, kennen. Man wird deshalb (...) in Zukunft den Forschenden verschiedene Wege offenlassen, um mit ihrer Arbeit zum wirtschaftlichen Erfolg beizutragen.»

### *Arbeit und Beschäftigung*

In diesem Block geht es um die Frage, ob die Arbeitswelt Anforderungen an die Inhalte hochschulischer Weiterbildung<sup>17</sup> stellen wird und ob die ausstellende Institution eines Weiterbildungstitels<sup>18</sup> wichtig ist. Gefragt wurde weiter, ob die Akademisierung<sup>19</sup> der Arbeitswelt fortschreiten sowie der Fachkräftemangel<sup>20</sup> zunehmen werden und ob Hochschulen vermehrt mit der Wirtschaft zusammenarbeiten<sup>21</sup> werden. Als Erstes ist anhand der Abbildung 6 feststellbar: Für beinahe alle fünf Thesen besteht die Einschätzung, dass die Entwicklung stattfinden wird. Einzig bezüglich Kooperationen bei Hochschule und Wirtschaft hat es Nennungen für «gar nicht» – allerdings sehr wenige. Als Zweites sich der Frage zuwendend, wie stark die Entwicklung stattfinden wird, manifestiert:

- An der Spitze steht die These zum Fachkräftemangel in bestimmten Arbeitsgebieten, und zwar mit 74,1 Prozent (absolut: 40) für «eher stark» bis «sehr stark». Zu betonen ist, dass die These explizit die Formulierung «in bestimmten Beschäftigungsfeldern» enthält; «Fachkräftemangel» wurde im Zuge der Erarbeitung dieser These also nicht als allgemein gültig gesehen. Diese Sichtweise deckt sich mit einer Bemerkung, die eine antwortende Person im Rahmen der Erhebung macht: «Der Fachkräftemangel ist kein generelles Phänomen. Er ist auf wenige Bereiche begrenzt und über diese hinaus ein aus pekuniären Interessen durch bestimmte Kreise gezielt genährter Mythos. In den Bereichen, in denen er reell ist, liesse er sich leicht beheben, (...)»
- Ebenfalls eine stärkere Dynamik ist erwartbar bezüglich der Bedeutsamkeit der ausstellenden Institution (74,1 Prozent für «eher stark» bis «sehr stark», absolut: 40).
- Ein vergleichbares Resultat – wenn auch mit leicht tieferen Anteilen – zeichnet sich zur These ab, dass die Wirtschaft zunehmend Anforderungen an die Inhalte hochschulischer Weiterbildung stellt (51,8 Prozent, absolut: 28). Auffallend dabei ist, dass nicht nur die Antwortoption «gar nicht» fehlt, sondern auch «sehr schwach».
- Bei den beiden letzten Thesen ist den Daten zufolge ein etwas gemässigtteres Entwicklungstempo zu erwarten, denn die Anteile der Antworten für «sehr stark» fallen im Vergleich zu den vorangehenden Themen kleiner aus.

---

17 Wortlaut der These: «Die Arbeitswelt [1] wird zunehmend Anforderungen an die Inhalte hochschulischer Weiterbildung stellen. [1] = z.B. Unternehmen, Verwaltung, Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerverbände.»

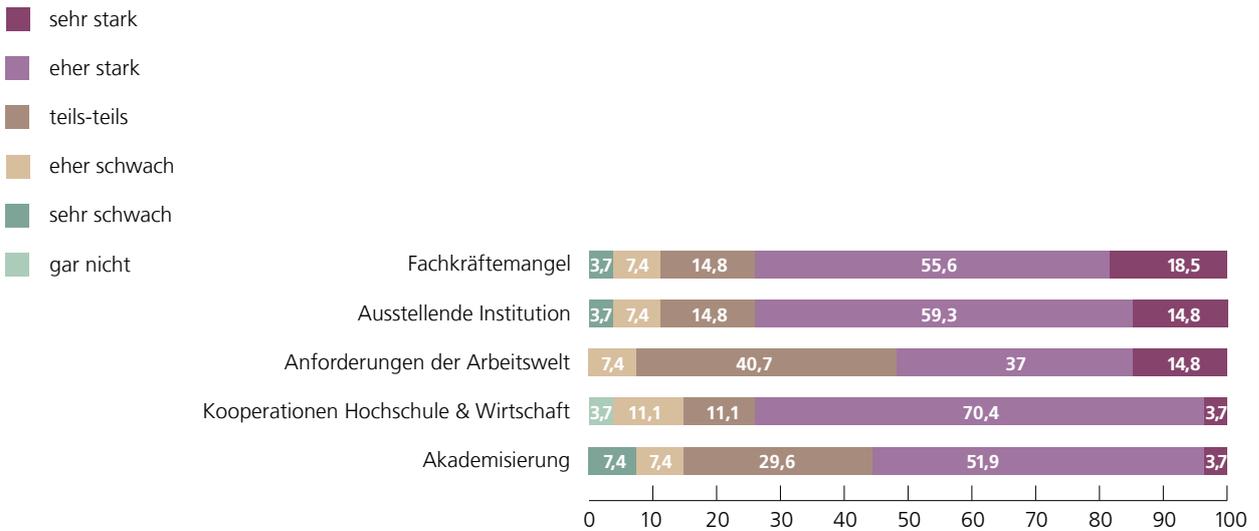
18 Wortlaut: «AbnehmerInnen von Hochschulweiterbildung werden sich aufgrund der zunehmenden Vielfalt der Abschlüsse vermehrt an der ausstellenden Institution orientieren.»

19 Wortlaut: «Die Akademisierung der Arbeitswelt wird – trotz politischer Massnahmen zugunsten der Berufsbildung – weitergehen.»

20 Wortlaut: «Der Fachkräftemangel wird in bestimmten Beschäftigungsfeldern zunehmen.»

21 Wortlaut: «Die Bedeutung von Kooperationen zwischen Hochschulen und der Wirtschaft (Public Private Partnership, PPP) wird zunehmen.»

Abbildung 6: **Fünf Thesen zu «Arbeit und Beschäftigung», Bewertung (in Prozent)**



Quelle: Eigene Erhebung. N=54.

### Weiterbildung

Wie es beim Block «Weiterbildung» mit den drei Thesen «Anrechnung von ECTS-Punkten»<sup>22</sup>, «Hochschulweiterbildung und Anrechnung»<sup>23</sup> sowie «Unabhängige Instanz»<sup>24</sup> aussieht, ist aus Abbildung 7 ablesbar:

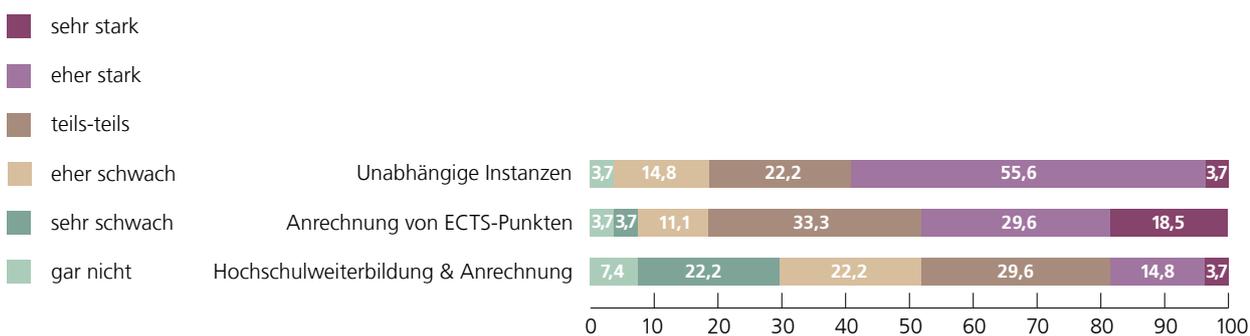
- Der Druck in Richtung Beurteilung der Studiengänge der Hochschulweiterbildung durch unabhängige Instanzen erscheint als stark erwartbare Entwicklung: Fast zwei Drittel (59,3 Prozent, absolut: 32) der Antworten entfallen auf die Bewertung «eher stark» bis «sehr stark».
- Demgegenüber sind für die weiteren zwei Thesen vergleichsweise deutlich tiefere Zustimmungsanteile beobachtbar: 48,1 Prozent (absolut: 26) sind es bezüglich der Anrechnung von ECTS-Punkten aus anderen Studiengängen/Weiterbildungsangeboten und 18,5 Prozent (absolut: 10) bezüglich der Anrechnung von Leistungen aus der Hochschulweiterbildung an das grundständige Hochschulstudium.

22 Wortlaut der These: «In der Hochschulweiterbildung wird die Anrechnung von ECTS-Punkten aus anderen Studiengängen/Weiterbildungsangeboten zunehmend praktiziert werden».

23 Wortlaut: «Leistungen aus der Hochschulweiterbildung werden zunehmend an das grundständige Hochschulstudium angerechnet werden können.»

24 Wortlaut: «Der Druck in Richtung Beurteilung der Studiengänge der Hochschulweiterbildung durch unabhängige Instanzen wird zwecks Förderung der Transparenz steigen.»

Abbildung 7: **Drei Thesen zu «Weiterbildung», Bewertung (in Prozent)**



Quelle: Eigene Erhebung. N=54.

### Endogene Trends

Bei den als endogene Trends betrachteten acht Thesen geht es um die Entwicklung der Weiterbildungsstellen an den Hochschulen<sup>25</sup>, die Professionalisierung<sup>26</sup>, die Unterrichtssprache<sup>27</sup> in der Weiterbildung, die Bereitschaft, Verbünde zu bilden<sup>28</sup>, die Digitalisierung von Lernwelten<sup>29</sup>, den Schutz der CAS-, DAS- und MAS-Titel<sup>30</sup>, die Didaktik und Methodik<sup>31</sup> in der Weiterbildung und schliesslich um das Thema Franchising<sup>32</sup>. Aus Abbildung 8 geht Folgendes hervor:

- Bezüglich Titelschutz ist mit 74 Prozent (absolut: 40) für die Antwortoptionen «eher stark» bis «sehr stark» zu erwarten, dass sich die Hochschulen verstärkt um einen Schutz ihrer Weiterbildungsabschlüsse bemühen werden.
- Vergleichbares ist zur Professionalisierung in der Hochschulweiterbildung zu erwarten (74,1 Prozent, absolut: 40).
- Bei den drei weiteren Thesen Didaktik und Methodik, ICT-gestützte Methoden sowie Weiterbildungsstellen als Zentren des lebenslangen Lernens sind immer noch hohe Anteile für «eher stark» bis «sehr stark» zu verzeichnen: 51,8 Prozent (absolut: 28) für die erste These, 55,5 Prozent (absolut: 30) für die zweite und ebenfalls 55,5 Prozent (absolut: 30) für die dritte These.
- Bei den letzten drei Thesen Verbünde, Unterrichtssprache sowie Franchising ist einige Skepsis zur stattfindenden Entwicklung angebracht, denn die Anteile der Antworten für «eher stark» bis «sehr stark» sind im Vergleich zu den anderen Thesen dieses Blocks deutlich tiefer bis marginal.

25 Wortlaut der These: «Die Weiterbildungsstellen der Hochschulen werden sich zu Zentren des lebenslangen Lernens entwickeln, indem sie über Weiterbildung im engeren Sinne hinaus weitere Aufgaben übernehmen (z. B. Seniorenuniversität, Collegium Generale, Alumni).»

26 Wortlaut: «Die Weiterbildungsstellen der Hochschulen werden sich weiter professionalisieren (z. B. bestehende Mitarbeitende noch besser qualifizieren, noch effizientere Abläufe, Ausbau der Interessenvertretung).»

27 Wortlaut: «Deutsch als Unterrichtssprache in der hochschulischen Weiterbildung wird vom Englischen zunehmend verdrängt.»

28 Wortlaut: «Die Hochschulen werden in der Weiterbildung vermehrt programmspezifische hochschultypenübergreifende Verbünde [1] schaffen. [1] = z. B. gemeinsamer MAS von Universität und Fachhochschule.»

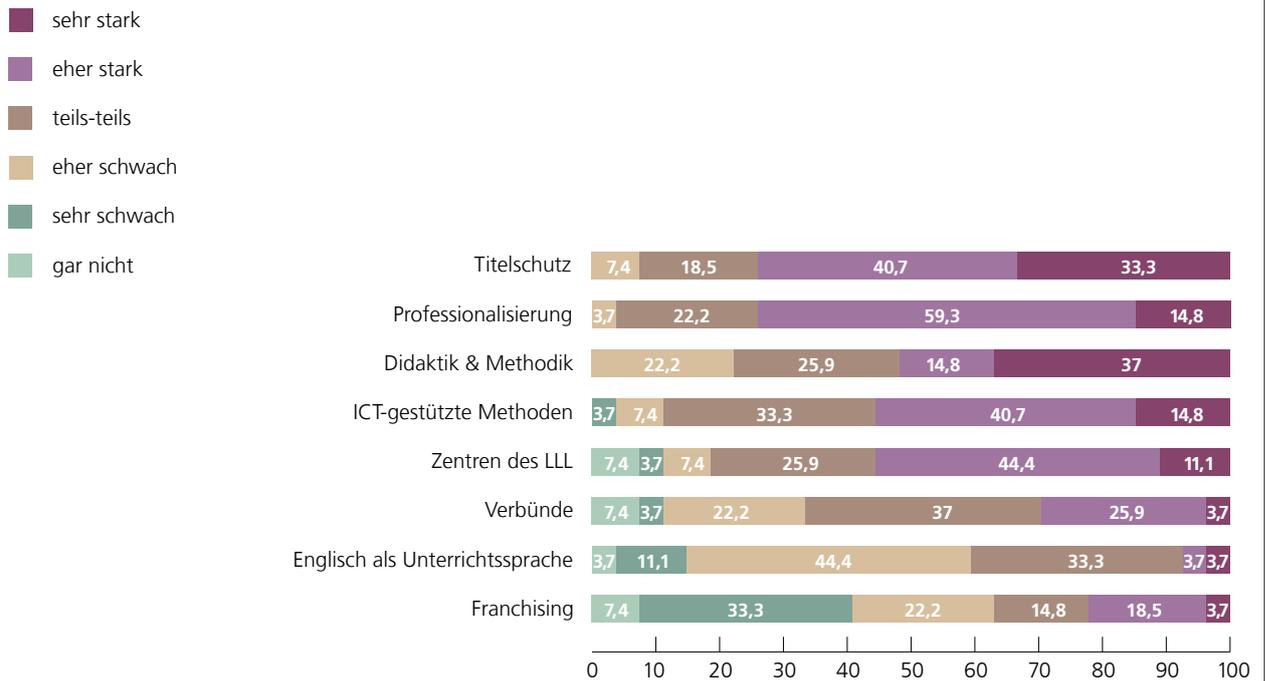
29 Wortlaut: «In den Weiterbildungsangeboten der Hochschulen werden ICT-gestützte Methoden (e-Learning, MOOCs) an Bedeutung zunehmen.»

30 Wortlaut: «Die Hochschulen werden sich vermehrt für den Schutz [1] ihrer Weiterbildungsabschlüsse einsetzen. [1] Mit dem HFKG ist die eidgenössische Anerkennung der fachhochschulischen MAS-Abschlüsse weggefallen; ausserdem sind CAS, DAS und MAS keine geschützten Bezeichnungen.»

31 Wortlaut: «Didaktik und Methodik in der Hochschulweiterbildung werden vermehrt zu kritischen Erfolgsfaktoren.»

32 Wortlaut: «Franchisingmodelle (Hochschulen lassen ihre Weiterbildungen gegen Gebühren von externen Organisationen durchführen) werden an Bedeutung gewinnen.»

Abbildung 8: **Acht Thesen zu «Endogene Trends», Bewertung (in Prozent)**



Quelle: Eigene Erhebung. N=54.

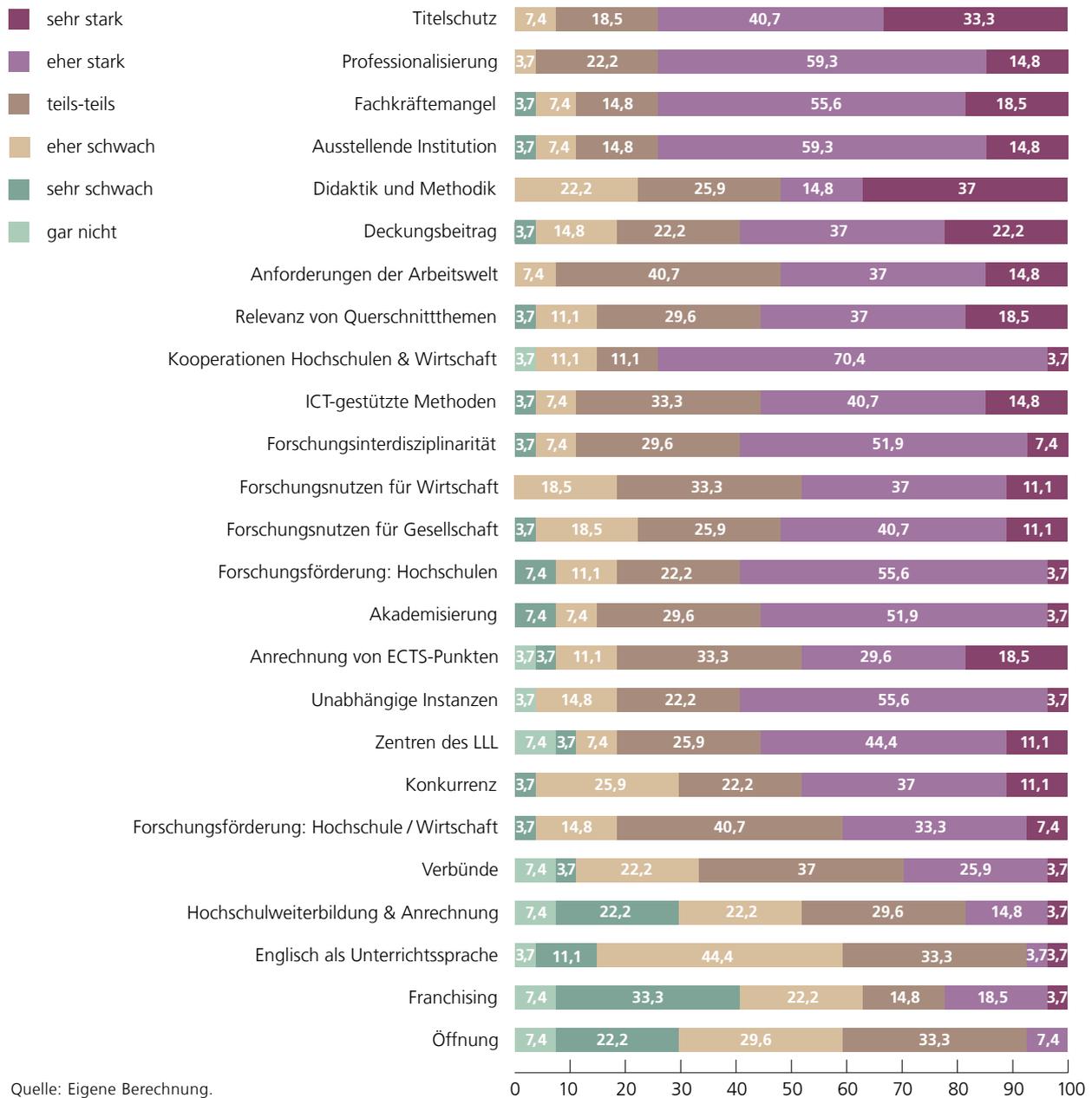
Bemerkungen zu den obengenannten Thesen machen vier Personen. Die erste Person sagt: «Im deutschsprachigen Raum wird Deutsch weiterhin dominieren.» Die zweite Person nennt zur Professionalisierung in der Weiterbildung, dass diese Entwicklung «(...) durch den Preisdruck gehemmt werden» wird. Die dritte Person äussert sich zur Titelschutz-These wie folgt: «Es entwickeln sich Verhältnisse, wie sie in den USA schon bestehen: Jede/r Bewerber/in für eine Stelle kann genügend einschlägige Abschlüsse vorweisen. Das Auswahlkriterium ist das Renommé der Ausbildungsstätten, wo die Abschlüsse erworben wurden.» Die vierte Antwortende schliesslich macht zunächst ebenfalls eine Bemerkung zum Titelschutz: «Die Hochschulen werden durch das HFKG und durch die neuen Akkreditierungsrichtlinien (mein Kenntnisstand ist Dezember 2014) eher stärker geschützt. Dies dürfte sich auf die Anerkennung der MAS, DAS und CAS der akkreditierten Hochschulen positiv auswirken.» Alsdann wird zur Zentren-These Folgendes festgehalten: «Unsere Alumni gehören zu den klassischen Zielgruppen, haben also absolut nichts mit Ausweitung zu tun! Ich finde auch hier, wir sollten ziel- und zielgruppenorientiert handeln (kein Gemischtwarenladen).»

### 3.3 Entwicklungsdynamiken in der Hochschulweiterbildung im Überblick

Die Ergebnisse der Bewertung der 25 Thesen zur Entwicklungsdynamik in der hochschulischen Weiterbildung auf einen Blick betrachtet führt zu folgenden Essenzen:

1. Mit Abbildung 9 kann die Fließgeschwindigkeit der stattfindenden Entwicklungen aufgezeigt werden: Spitzenplätze belegen «Titelschutz» und «Professionalisierung». Die Schlusslichter bilden «Öffnung» und «Franchising».
2. Bei lediglich 9 der 25 Thesen wird die Antwortoption «gar nicht» gewählt, und zwar bei folgenden (neben den beiden obengenannten Schlusslichtern): «Kooperationen Hochschulen und Wirtschaft», «Anrechnung von ECTS-Punkten», «Hochschulweiterbildung und Anrechnung», «Unabhängige Instanzen», «Zentren des lebenslangen Lernens», «Englisch als Unterrichtssprache», «Verbünde».

Abbildung 9: **Fließgeschwindigkeit der Entwicklungen (in Prozent)**



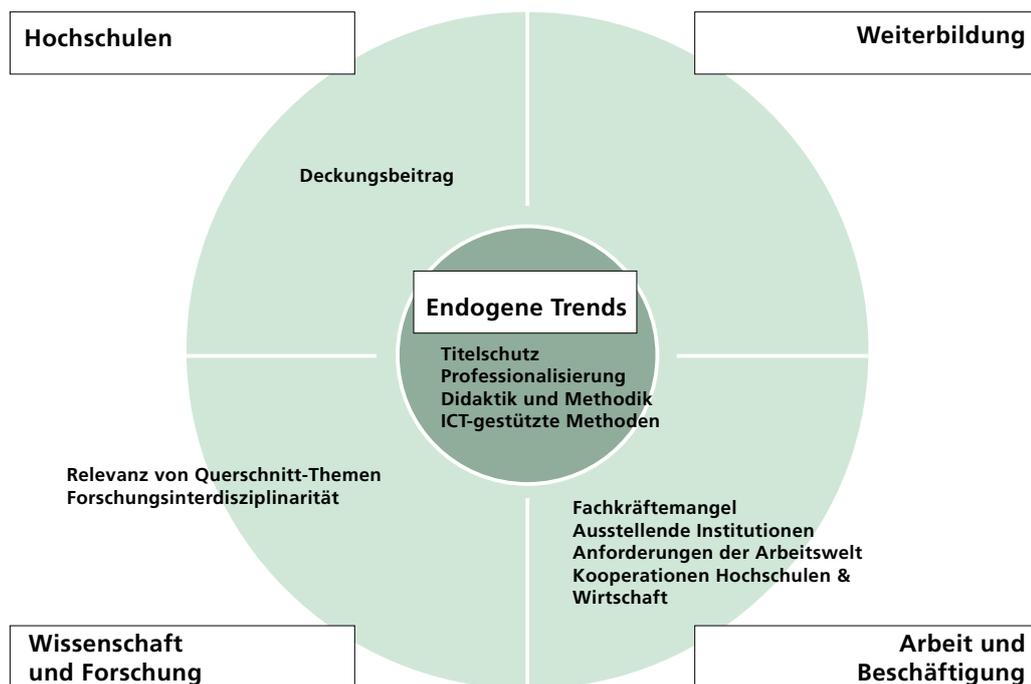
Quelle: Eigene Berechnung.

Fokussiert man schliesslich nur diejenigen Thesen, welche einen Mittelwert<sup>33</sup> von 3,5 erreicht haben, rücken deren 11 in den Mittelpunkt. Diese im Rahmenmodell «Spezifischer Kontext der Hochschulweiterbildung» verortet ergibt folgendes Bild (Abbildung 10):

- Vier Kontexte sind «besetzt», wobei die stärkste Besetzung bei den «Endogenen Trends» (vier Thesen) zu verzeichnen ist, gefolgt vom Kontext «Arbeit und Beschäftigung» (2 Thesen) sowie von «Wissenschaft und Forschung» (2 Thesen).
- Leer bleibt der Kontext «Weiterbildung», bei dem die Themen «Unabhängige Instanz», «Anrechnung von ECTS-Punkten» und «Hochschulweiterbildung und Anrechnung» subsumiert sind.

<sup>33</sup> Vgl. dazu die Tabelle 1 im Anhang.

Abbildung 10: **Entwicklungen mit stärkster Dynamik und ihre Verortung im Rahmenmodell**



Quelle: Eigene Darstellung, unter Nutzung des Rahmenmodells von Fischer (2014)

#### 4 Fazit

Anhand der Online-Befragung «Thesen zur hochschulischen Weiterbildung» war für die deutschsprachige Schweiz zu klären, welchen Thesen die Leitenden hochschulischer Weiterbildung welche Entwicklungsdynamik zuordnen. Damit sollte eruiert werden, welche Thesen beziehungsweise welche Themen in mittelfristiger Perspektive bis zum Jahr 2025 relevant für die Zukunft der Hochschulweiterbildung sind.

Über den gewählten Weg konnte für jedes der 25 Themen eine Beurteilung erreicht werden (Abbildung 4 bis Abbildung 8). Das Gesamtbild der Beurteilungen liefert die Fließgeschwindigkeit der Dynamik der Entwicklungen (Abbildung 9): Titelschutz, Professionalisierung, Fachkräftemangel, Ausstellende Institution (Abschluss), Didaktik und Methodik, Deckungsbeitrag, Anforderungen der Arbeitswelt, Relevanz von Querschnittsthemen, Kooperationen von Hochschulen mit der Wirtschaft, ICT-gestützte Methoden und Forschungsinterdisziplinarität führen die Liste an. Demgegenüber kommen die Themen Öffnung, Franchising, Englisch als Unterrichtssprache sowie Hochschulweiterbildung und Anrechnung am Ende der Liste. Als relevanteste Themen für die künftige Hochschulweiterbildung bis 2025 in der Schweiz ergeben sich damit Titelschutz und Professionalisierung, als am wenigsten relevant Öffnung und Franchising.

Weiter ergibt die Kontextualisierung der 11 stärksten Entwicklungen schwerpunktmässig eine stärkere Dynamik endogen, also innerhalb der hochschulischen Weiterbildung (Abbildung 10). Erwartbar sind weiter stärkere Dynamiken vom Arbeits- und Beschäftigungsmarkt her.

Diese Befunde wurden über die *individuellen* Sichtweisen der Befragten generiert. Um eine Konturierung der herausgearbeiteten Entwicklungsdynamiken zu erreichen, wurden ausgewählte Thesen an der Herbsttagung des Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern vom 6. November 2015 *kollektiv* von den Teilnehmenden der Tagung bewertet (zu den Ergebnissen vgl. Zimmermann/Rufer in dieser Publikation).

## Literatur

---

- Fischer, Andreas; Zimmermann, Therese E. (2016): *Leitende in der Hochschulweiterbildung verstehen sich primär als Unternehmerinnen oder Unternehmer*. In: Hochschule und Weiterbildung, Heft 1, S. 45–49.
- Fischer, Andreas (2014): *Hochschulweiterbildung in einem heterogenen Feld*: Bericht zu Händen der Geschäftsstelle des schweizerischen Wissenschafts- und Innovationsrats. Bern: Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat.
- Fischer, Andreas (2014): *Tätig im weiten Feld der Weiterbildung – Weiterbildungsmanager/in*. In: Education permanente, 1/2014, S. 36–38.
- Weber, Karl: *Die Öffnung der Hochschulweiterbildung für Leute ohne Hochschulabschluss*. In: Zimmermann, Therese E.; Fischer, Andreas (Hrsg.): *Ohne Studium zur wissenschaftlichen Weiterbildung? zoom*. Bern: Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern, 2012, S. 19–32.
- Zimmermann, Therese E. (2015): *Die Ergebnisse der Online-Befragung. Referat an der Tagung «Hochschulweiterbildung Schweiz 2025»*. Bern: Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern, 16 Seiten.
- Zimmermann, Therese E. (2014): *Herbsttagung des ZUW 2015. Grobkonzept*. Arbeitspapier vom 16. September 2014, unveröffentlicht. Bern: Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern.

## Anhang

Tabelle 1: **Thesenbewertung: Mittelwerte**

Kontext der Hochschulweiterbildung gemäss Rahmenmodell	Kurzbezeichnung der These <sup>34</sup>	Range		Mittelwert (Standardabweichung)
		Minimum	Maximum	
<b>Hochschulen</b>	Öffnung	0	4	2.11 (1.076)
	Deckungsbeiträge	1	5	3.59 (1.108)
	Konkurrenz	1	5	3.26 (1.085)
<b>Wissenschaft und Forschung</b>	Forschungsinterdisziplinarität	1	5	3.52 (0.885)
	Forschungsnutzen für Gesellschaft	1	5	3.37 (1.033)
	Forschungsnutzen für Wirtschaft	2	5	3.41 (0.922)
	Relevanz von Querschnittsthemen	1	5	3.56 (1.040)
	Forschungsförderung: Hochschulen	1	5	3.37 (0.996)
	Forschungsförderung: Hochschule/ Wirtschaft	1	5	3.26 (0.935)
<b>Arbeit und Beschäftigung</b>	Anforderungen der Arbeitswelt	2	5	3.59 (0.836)
	Ausstellende Institution	1	5	3.74 (0.935)
	Akademisierung	1	5	3.37 (0.958)
	Fachkräftemangel	1	5	3.78 (0.965)
	Kooperationen Hochschulen & Wirtschaft	0	5	3.56 (1.003)
<b>Weiterbildung</b>	Anrechnung von ECTS-Punkten	0	5	3.37 (1.233)
	Hochschulweiterbildung & Anrechnung	0	5	2.33 (1.289)
	Unabhängige Instanzen	0	5	3.37 (1.033)
<b>Endogene Trends</b>	Zentren des lebenslangen Lernens	0	5	3.30 (1.312)
	Professionalisierung	2	5	3.85 (0.711)
	Englisch als Unterrichtssprache	0	5	2.33 (0.991)
	Verbünde	0	5	2.81 (1.199)
	ICT-gestützte Methoden	1	5	3.56 (0.965)
	Titelschutz	2	5	4.00 (0.911)
	Didaktik und Methodik	2	5	3.67 (1.197)
	Franchising	0	5	2.15 (1.365)

<sup>34</sup> Reihenfolge der These: wie vorgelegt in der Online-Befragung.

# Zukunft hochschulischer Weiterbildung bis 2025: die Brennpunkte

*Therese E. Zimmermann und Lydia Rufer*

Das Konzept der Herbsttagung des Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW vom 6. November 2015 mit rund 80 Teilnehmenden zum Thema «Zukunft der Hochschulweiterbildung» sollte einen intensiven Dialog mit Repräsentantinnen und Repräsentanten aller Hochschultypen ermöglichen. Die Basis für diesen Dialog bildeten die aus den individuellen Perspektiven heraus erarbeiteten Entwicklungsdynamiken. Anhand der Gruppendiskussionen zu diesen vorgelegten Entwicklungsdynamiken sowie unter Einbezug einer Aussen-sicht werden die Brennpunkte benannt.

## 1 Ausgangslage, Fragestellungen und methodisches Vorgehen

Der Dialog mit Repräsentantinnen und Repräsentanten aller Hochschultypen wurde in einen interaktiven Teil von dreistündiger Dauer<sup>1</sup> eingebettet. Basis des Dialogs waren 9 von 25 Thesen zur Zukunft der Hochschulweiterbildung. Letztere waren mittels Online-Befragung individuell bewertet worden.<sup>2</sup> An der Tagung sollte zu neun Thesen eine Verschränkung der verschiedenen Sichtweisen erreicht werden. Durch den interaktiven Teil sollten erarbeitete Entwicklungsdynamiken erörtert und damit «Zukunft hochschulischer Weiterbildung» auf das Jahr 2025 hin konturiert werden. In neun Gruppen mit durchschnittlich sechs Personen<sup>3</sup> wurde deshalb je eine These und das Bewertungsergebnis der Online-Befragung aus drei Blickwinkeln diskutiert:

- Welches sind die Folgen der These aus der Sicht der Gruppe?
- Welches müssten angesichts der Folgen die Ziele sein?
- Welche Massnahmen sollten eingeleitet werden, um diese Ziele zu erreichen?

Stimuliert wurde die Diskussion durch eine fiktive «Headline» mit potenziellen Konsequenzen zur These. Die «Headlines» waren im Oktober 2015 auf der Basis der Bewertungsergebnisse der Online-Befragung entwickelt worden.

Während die im April 2015 formulierten Thesen dynamisch in die Zukunft hinein als «Soll» angelegt worden waren, wurden die Headlines als «Ist» formuliert: Als Schlagzeilen, wie sie im Jahr 2025 in einschlägigen Medien vorkommen könnten. Die Formulierung im Präsens ist ein Kunstgriff: Die vermutete Entwicklung wird vorweggenommen, um sowohl eine konkrete Vorstellung von den Folgen der jeweiligen These zu schaffen als auch im Hier und Jetzt gestaltend eingreifen zu können.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die neun Thesen, welche für die Diskussion mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Tagung ausgewählt worden waren, das Bewertungsergebnis aus der Online-Befragung sowie die zugehörigen Headlines, welche den Gruppen samt Arbeitsauftrag vorgelegt wurden. Beispielsweise wurde die Fiktion zur Bewertung der Weiterbildung durch unabhängige Instanzen wie folgt formuliert: «Neue hochschul-externe Organisationen und Plattformen für sogenannte «neutrale Bewertungen» und «Vergleiche» von Hochschulweiterbildungen sind entstanden. Einer Bewertung durch diese kann man sich aus Marketinggründen nicht entziehen».

1 Tagungsprogramm vom 6. November 2015 im Anhang.

2 Vgl. den Beitrag Zimmermann in dieser Publikation.

3 Bei der vor der Tagung gemachten Gruppenzuteilung wurde darauf geachtet, dass alle Hochschultypen vertreten sind.

Tabelle 1: **Ausgewählte Thesen zu zukünftigen Entwicklungen und die Fiktion dazu**

<b>These</b>	Ergebnis Online-Befragung: Antwortoptionen (in Prozent), dass diese Entwicklung «eher stark» bis «sehr stark» eintrifft <sup>4</sup>	Headline (Fiktion) mit Text
Wortlaut		<i>Interview von XY</i>
<b>Titelschutz</b>  Die Hochschulen werden sich vermehrt für den Schutz ihrer Weiterbildungsabschlüsse einsetzen.	74 Prozent	«Die Hochschulen setzen sich für den Schutz ihrer Weiterbildungsabschlüsse ein».  <i>In einem Interview äusserte XY:</i>  «Mit einem Schutz – also dem Titelschutz – ihrer MAS können sich die Hochschulen zwar gegenüber der Konkurrenz abheben. Das kann aber nicht darüber hinweg täuschen, dass es zwischen den MAS-Angeboten grosse Qualitätsunterschiede gibt, schmuntzelt XY».
<b>Professionalisierung</b>  Die Weiterbildungsstellen der Hochschulen werden sich weiter professionalisieren (z. B. bestehende Mitarbeitende noch besser qualifizieren, noch effizientere Abläufe, Ausbau der Interessenvertretung).	74,1 Prozent	«Die Professionalisierung der Weiterbildungsstellen der Schweizer Hochschulen ist weit fortgeschritten».  <i>In einem Interview äusserte XY:</i>  «Die Professionalisierung in den Einrichtungen, die für die Weiterbildung in den Hochschulen verantwortlich sind, hat deren Stellung und Einflussmöglichkeiten gestärkt. Bedingungen dafür waren ein stärkeres professionelles Selbstverständnis, Qualifikationsmöglichkeiten für das Weiterbildungspersonal sowie Hochschulweiterbildungsforschung».
<b>Fachkräftemangel</b>  Der Fachkräftemangel wird in bestimmten Beschäftigungsfeldern zunehmen.	74,1 Prozent	«Der Fachkräftemangel in der Schweiz nimmt in bestimmten Beschäftigungsfeldern zu».  <i>In einem Interview äusserte XY:</i>  «Wenn die Hochschulweiterbildung sich zu wenig am Fachkräftemangel orientiert und bei den Zulassungsbedingungen zu wenig offen ist, überlässt sie diese interessante potenzielle Teilnehmendengruppe dem Tertiär B-Bereich (Höhere Berufsbildung)».
<b>Deckungsbeiträge</b>  Die Hochschulen werden von ihren Weiterbildungsstellen zunehmend höhere Deckungsbeiträge oder gar Ertragsüberschüsse fordern.	59,2 Prozent	«Die Schweizer Hochschulen fordern von ihren Weiterbildungsstellen höhere Deckungsbeiträge».  <i>In einem Interview äusserte XY:</i>  «Die Forderung nach höheren Deckungsbeiträgen führt zu einer Reduktion des Weiterbildungsangebots, denn die Träger bevorzugen lukrative und risikoarme Studiengänge. Etliche gesellschaftlich relevante Themen können hingegen nicht mehr aufgegriffen werden».
<b>Kooperationen zwischen Hochschulen und Wirtschaft</b>  Die Bedeutung von Kooperationen zwischen Hochschulen und der Wirtschaft (Public Private Partnership, PPP) wird zunehmen.	74,1 Prozent	«Die Bedeutung von Kooperationen zwischen einzelnen Schweizer Hochschulen und der Wirtschaft (Public Private Partnership, PPP) nimmt zu».  <i>In einem Interview äusserte XY:</i>  «Kooperationen sind eine Chance zur besseren Bedienung der Nachfrage. Für die eigenständige Profilierung und Qualitätssicherung einer Hochschule ist dies allerdings nicht unbedingt günstig».

<sup>4</sup> Details vgl. den Beitrag Zimmermann in dieser Publikation.

<p><b>Forschungsinterdisziplinarität</b></p> <p>Die Forschung an den Hochschulen wird sich vermehrt interdisziplinär ausrichten.</p>	<p>59,3 Prozent</p>	<p>«Die Forschung an den Schweizer Hochschulen ist stark interdisziplinär ausgerichtet».</p> <p><i>In einem Interview äusserte XY:</i></p> <p><i>«Die Interdisziplinarität in der Forschung wirkt sich auf die Weiterbildungen positiv aus, da diese sowieso eher problemorientiert und damit meist interdisziplinär ausgerichtet sind. Weiterbildungsangebote lassen sich besser als grundständige Studiengänge in der Forschung fundieren und gewinnen damit an Prestige».</i></p>
<p><b>Unabhängige Instanz</b></p> <p>Der Druck in Richtung Beurteilung der Studiengänge der Hochschulweiterbildung durch unabhängige Instanzen wird zwecks Förderung der Transparenz steigen.</p>	<p>59,3 Prozent</p>	<p>«Studiengänge der Schweizer Hochschulweiterbildung werden durch unabhängige Instanzen zwecks Förderung der Transparenz beurteilt – nach deren Kriterien».</p> <p><i>In einem Interview äusserte XY:</i></p> <p><i>«Neue hochschulexterne Organisationen und Plattformen für sogenannte &lt;neutrale Bewertungen&gt; und &lt;Vergleiche&gt; von Hochschulweiterbildungen sind entstanden. Einer Bewertung durch diese kann man sich aus Marketinggründen nicht entziehen».</i></p>
<p><b>Anrechnung</b></p> <p>Leistungen aus der Hochschulweiterbildung werden zunehmend an das grundständige Hochschulstudium angerechnet werden können.</p>	<p>18,5 Prozent</p>	<p>«Leistungen aus der Schweizer Hochschulweiterbildung sind nicht an das grundständige Hochschulstudium oder die Promotion anrechenbar».</p> <p><i>In einem Interview äusserte XY:</i></p> <p><i>«Die konservative Haltung der Schweizer Hochschulen zur – faktischen – Annäherung von Aus- und Weiterbildung bremst eine effiziente Nutzung der Bologna-Modulstruktur für vielfältige Zwecke. &lt;Faktische Annäherung&gt; meint bspw. eine juristische Vorlesung eines grundständigen Studienganges, die ebenso für einen Weiterbildungslehrgang eingesetzt wird. Und was könnte hinsichtlich Effizienz besser sein als dies: Ein Angebot wie &lt;english presentations&gt; wird an einer Hochschule nicht nur für die BA-/MA- sowie PhD-Stufe genutzt, sondern auch in der Hochschuldidaktik oder in der Weiterbildung».</i></p>
<p><b>Öffnung</b></p> <p>Die Hochschulen werden sich im grundständigen Studium (= Erstausbildung an einer Hochschule mit Abschlussziel &lt;Bachelor&gt; oder &lt;Master&gt;) zunehmend für nicht-traditionelle Studierende öffnen (etwa für beruflich Qualifizierte ohne Matura).</p>	<p>7,4 Prozent</p>	<p>«Die Schweizer Hochschulen öffnen sich im grundständigen Studium kaum für nicht-traditionelle Studierende».</p> <p><i>In einem Interview äusserte XY:</i></p> <p><i>«Da dies so ist, müssen sich die Weiterbildungsstellen an den Hochschulen letztlich verstärkt der Aufgabe stellen, auch nicht-akademische Teilnehmende in ihre Lerngruppen zu integrieren. Damit bleibt Weiterbildung der Königsweg zu Hochschulbildung und -abschlüssen für beruflich Qualifizierte ohne Matura».</i></p>

## 2 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zunächst die Sichtweisen der Gruppen zu den in Tabelle 1 aufgeführten neun Thesen präsentiert wie sie von den Sprecherinnen und Sprechern der Gruppen an der Tagung vorgestellt wurden. Gestartet wird mit den Resultaten zur These «Titelschutz». Danach geht es um die zentralen Voten aus dem Plenum im Anschluss an die Präsentationen. Eine Aussenperspektive schliesst das Kapitel ab.

### 2.1 Die Sichtweise der Gruppen zu neun Thesen

Die Gruppen versammelten sich nach ihrer Arbeitsphase im Plenum. Von der Tagungsmoderation wurde jede Gruppensprecherin / jeder Gruppensprecher eingeladen, sowohl die Essenz ihrer Diskussion zu präsentieren als auch das zentrale Ziel und die zentrale(n) Massnahme(n). Nachfolgend wird die Essenz jeder Gruppe pro These wiedergegeben:

#### *Titelschutz*

«Die Hochschulen werden sich vermehrt für den Schutz ihrer Weiterbildungsabschlüsse einsetzen.»

Der Gruppensprecher präzisiert zu dieser These, dass mit Weiterbildungsabschlüssen die CAS, DAS und MAS gemeint seien und skizziert die Diskussion wie folgt: «(...) das Ergebnis der Diskussion war, dass diese Titel eine ganz wichtige Signalfunktion haben. Ziel muss sein, dass sie einen (...) klaren Kompetenzstandard darstellen – oder zumindest einen Mindeststandard. Sie geben somit einen Orientierungsrahmen in diesem unüberschaubaren Weiterbildungsmarkt, der immer unüberschaubarer wird. Wichtig aber [ist], dass man da nicht über das Ziel hinausschiesst und Freiräume für die Initialisierung von Innovation verunmöglicht. Das ist so das Spannungsfeld, (...) was die Hochschulen selber machen können oder was die Politik machen müsste, damit die CAS, MAS und DAS wirklich als Gütelabel und Qualitätsstandards funktionieren.»

Als zentrale Massnahmen – gesprochen wird von «Schlüsselmassnahmen» – werden zunächst die ECTS-Punkte gesehen: «Wir denken, dass der Hebel (...) die ECTS [sind]; (...) mit diesen Zertifikaten, Diplomen und Master Degrees [müssen] ECTS verknüpft sein. Die Institutionen, welche ECTS vergeben können, die müssen akkreditiert sein. Beides eigentlich schon gegebene Dinge – grundsätzlich – aber es ist ganz wichtig, dass das sichergestellt ist.» Die Aussage wird konkretisiert: «[Wer einen] CAS, DAS oder MAS vergibt, muss im entsprechenden Thema (...) einen originären Forschungsbeitrag ausweisen.»

Als weiterer Punkt wird die «grundsätzliche Anrechenbarkeit» genannt, und zwar innerhalb einer Hochschule selbst und zwischen den Hochschulen. Dies helfe auch, den vorgenannten Qualitätsstandard zu etablieren. Konkret würde dies bedeuten, dass «ein CAS beispielsweise an der Universität Bern für jemanden, der weiterführend (...) in einen DAS gehen will oder allenfalls einen MAS machen will, dass diese Studienleistungen und die je erbrachten Leistungen (...) angerechnet werden können.»

Der Sprecher sieht zudem einen dritten Punkt als wesentlich an: «An und für sich braucht es einen akademischen Gesamtleiter in einem Fachbereich, der über die Entwicklung und über die Qualitätsentwicklung des Weiterbildungsangebots in diesem Fachbereich die massgebliche Richtung vorgibt beziehungsweise die Qualität sicherstellt.»

Als vierter Punkt weist der Sprecher darauf hin, was eine Hochschule «direkt machen kann, um diese Titel wirklich aufzuwerten: übergeordnet das Verständnis und Vertrauen der Politik (...) gewinnen und (...) pflegen. Wir haben diskutiert in dieser Gruppe: Wer versteht denn wirklich von der Bildung, von der Weiterbildung (...) etwas unter den Politikern? Das ist ganz wichtig.» Er schliesst mit einem fünften Punkt der Gruppendiskussion: «Es braucht (...) ein übergreifendes Hochschulmarketing.» Als Analogie wird Schweiz Tourismus genannt: «Da gibt es die einzelnen Destinationen, die ihre Tourismusinstitution haben und es gibt (...) Schweiz Tourismus, die ein Dachmarketing macht. Das wäre auch eine spannende Idee.»

### *Professionalisierung*

«Die Weiterbildungsstellen der Hochschulen werden sich weiter professionalisieren (z.B. bestehende Mitarbeitende noch besser qualifizieren, noch effizientere Abläufe, Ausbau der Interessenvertretung.»

Der Sprecher umschreibt kurz den Wortlaut der These und erläutert dann das Gruppenergebnis: «(...) ein zentrales Ziel aus unserer Sicht war, dass, wenn wir die These «Professionalisierung» verfolgen wollen (...), müssen [wir] die Transferwirksamkeit in die Praxis (...) institutionalisieren. Das bedeutet beispielsweise: Wir müssen die Beziehungsgestaltung zu den Teilnehmenden in ihre Unternehmen [und] zu den Alumnis, (...) institutionalisieren, sodass wir dann beispielsweise die Vorgesetzten in den Unternehmen als Transfer-Coaches nutzen oder Alumni-Organisationen, die an ihren Alumni-Tagen (...) die Bedarfsgerechtigkeit unserer Angebote reflektieren. Die Folge ist, dass Weiterbildungsmanagement in diesem Sinne funktionierend zu einem eigentlichen Beruf wird.»

### *Fachkräftemangel*

«Der Fachkräftemangel wird in bestimmten Beschäftigungsfeldern zunehmen.»

Die These, dass es in bestimmten Feldern in Zukunft Fachkräftemangel gebe, sei – so der Sprecher – von der Gruppe zunächst einmal als «Gemeinplatz» angesehen worden, denn es gebe «immer irgendeinen Bereich, in dem ein Mangel an Fachleuten vorhanden» sei. Sogar ein kolportierter Mangel könne es sein, denn es gebe natürlich unterschiedliche Gründe, einen Mangel zu proklamieren. Man habe aber einmal angenommen, es gebe «tatsächlich einen Fachkräftemangel und was das dann bedeuten würde (...). Was können wir machen in dieser Situation? Was ist unsere Rolle?»

Der Sprecher führt aus, dass es unterschiedliche Mechanismen gebe, den Fachkräftemangel zu beheben. Nachbilden sei das eine, was teilweise auch passiere, und zwar intern von den Firmen. Teilweise würde das – so mindestens die Vermutung – auch auf Kosten der hochschulischen Weiterbildung gehen. Der wichtigste Punkt sei, «den Markt sehr genau [zu] beobachten. Dass man wirklich feststellt, wenn irgendwo ein Fachkräftebedarf – uns hat das Wort «Mangel» nicht so gepasst – wenn ein Fachkräftebedarf da ist, dass wir das auch rechtzeitig merken.» Mit rechtzeitigem Handeln könne man eventuell die «richtige Nische besetzen.» Als Weiteres wird – im Sinne einer Analogie – die Pilotenrekrutierung der Swissair beschrieben: Lange seien nur Personen mit fliegerischer Vorschulung berücksichtigt worden. Als der Bedarf an Piloten nicht mehr gedeckt werden konnte, wurde der Zugang zur Ausbildung geöffnet. Man «hat einfach gesagt: Wir passen das Curriculum an, wir passen die Lehrmethoden an (...). Heute sind es Astronomen, sind es Philosophen, die dann am Schluss als Linienspilot arbeiten. Also diese Öffnung der [hochschulischen] Weiterbildung für Methoden, aber auch für die schnelle Anpassung der Curricula, das ist vielleicht ein Schlüssel zur Lösung des Fachkräftemangels.»

### *Deckungsbeitrag*

«Die Hochschulen werden von ihren Weiterbildungsstellen zunehmend höhere Deckungsbeiträge oder gar Ertragsüberschüsse fordern.»

In dieser Gruppe wurde zunächst diskutiert, wie die Deckungsbeiträge in den jeweiligen Hochschulen berechnet werden. Das ergab, so der Sprecher, sehr unterschiedliche Beiträge, nämlich von 5 bis 33 Prozent. In der Gruppe war man der Ansicht, man könne auch mit 33 Prozent Deckungsbeitrag überleben. Aber die Frage stelle sich, was das Ziel sei, wenn diese noch weiter steigen würden. «Und da haben wir (...) herausgefunden: Wenn wir schon wirtschaftlich sein müssen, dann brauchen wir auch wirtschaftliche Handlungsfreiheit, und die soll uns auch gewährt werden, wenn wir kostendeckend sein wollen. Ein Teil daraus wäre, dass ein gewisser Betrag der Deckungsbeiträge dann in der Weiterbildung bleibe – eben nicht nur die Administration finanzieren – sondern auch in die Weiterbildung kommen soll, vielleicht in einen Innovationspool, der dann wieder verwendet werden kann, um weitere Kurse zu entwickeln. (...) Handlungsfreiheit auch bei den Honoraren, keine festen Ansätze, und es gibt unterschiedliche Vorgaben je nach

Hochschule, dass bestimmte Beträge festgesetzt sind, bei anderen kann man spielen – mit Spesen, ohne Spesen, was auch immer (...). Wir hatten auch Sponsoring angesprochen: Macht man schon Sponsoring oder nicht, darf man das und wer macht das? Also, Möglichkeiten bestehen durchaus auch mit höheren Deckungsbeiträgen finanziell über die Runden zu kommen.»

#### *Kooperationen von Hochschulen mit der Wirtschaft*

«Die Bedeutung von Kooperationen zwischen Hochschulen und der Wirtschaft (Public Private Partnership, PPP) wird zunehmen.»

Der Sprecher führt aus, dass die Kooperation von Hochschulen mit der Wirtschaft für «viele hier drin wahrscheinlich (...) schon Alltag» sei, «sicher für die Fachhochschulen, aber auch immer mehr für die Unis und PHs (:..).» Die weiteren Ausführungen des Sprechers geben Einblick in andere Themen, denen sich die Gruppe zuwandte. So bearbeitete sie als Erstes die Qualitätssicherung aus Hochschulsicht: Falls beispielsweise eine interne Weiterbildung einer Bank oder einer Versicherung von einer Hochschule akzeptiert und an einen CAS angerechnet werden soll, «dann müssen wir sicherstellen: (...) die muss auch inhaltlich und bezüglich der Dozierendenqualität etc. wirklich auf unserem Level sein». Das sei ein sehr wichtiger Punkt. Als Zweites stand die Finanzierung im Fokus: «(...) wie ist das (...), wenn wir (...) Vorinvestitionen tätigen müssen für die Konzeptionsphase – wer zahlt das?» Ganz neue Produkte müssten, um erfolgreich zu sein, auch funktionieren, «und das kostet viel, viel Geld – wie gesagt: wer zahlt das? Die Praxis? Die Wirtschaft? Oder zahlt das die [Hochschule], und mit welchen Teilen? Das scheint mir eine grosse Herausforderung zu sein.»

#### *Forschungsinterdisziplinarität*

«Die Forschung an den Hochschulen wird sich vermehrt interdisziplinär ausrichten.»

Die Gruppensprecherin nennt die These und wer beziehungsweise welche Disziplinen in der Gruppe vertreten waren: Soziologie, Medizin, Psychologie und eine Person aus dem kaufmännischen Bereich. Sie legt dar, wie die Gruppe das Thema angegangen ist. So sei man grundsätzlich der Meinung gewesen, dass Hochschulen wie ein «Biotop» funktionieren sollten. Und man müsse «Freiräume schaffen». Die Sprecherin ergänzt, dass die Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Fachhochschulen zu intensivieren wäre, oder zwischen Universitäten und Höheren Fachschulen. Bei den Massnahmen wird als die zentralste das «Wollen» gesehen und dass es eine «angepasste Führungsarbeit» brauche. Hervorgehoben wird, dass dies «grosse Kommunikationsarbeit» erfordere, denn man müsse «andere Sprachen sprechen lernen.» Die Person bringt als Vorschläge der Gruppe die Idee eines «Swiss Education Pass, SEP» ein, oder eines Generalabonnements für die Weiterbildung. «Das Weiterbildungs-GA ist gültig für Bahnen, Schiffe und Bergbahnen. Da kann man sich frei bewegen auf einem Liniennetz. Und das wäre so vielleicht eine Utopie, ein Gedanke für die Hochschulabschliessenden.»

#### *Unabhängige Instanzen*

«Der Druck in Richtung Beurteilung der Studiengänge der Hochschulweiterbildung durch unabhängige Instanzen wird zwecks Förderung der Transparenz steigen.»

Die Sprecherin führt aus, dass in der Gruppe zuerst erörtert wurde, was der Begriff «unabhängig» beinhalte und wer hinter solchen Beurteilungen stehe – wer «wirklich unabhängig» sei. Ob dies die Teilnehmerinnen und Teilnehmer seien, oder Plattformen, die «sich im Moment etablieren.» Genannt werden [eggheads.ch](https://www.eggheads.ch)<sup>5</sup> und eine «österreichische Plattform.» Letztere hält unter dem von ihr als «Aufhänger» bezeichneten Slogan «Wie

---

5 [www.eggheads.ch](https://www.eggheads.ch): Als Gründer der Plattform mit «Finde die richtige Weiterbildung» werden Pascal Rosenberger und Patric Fuchs aufgeführt (Quelle: <https://www.eggheads.ch/inside/team> (letzter Zugriff: 19.07.2016).

Sie die richtige Weiterbildung finden» eine Checkliste zur Auswahl von Weiterbildung.<sup>6</sup> Die Gruppe kam zum Schluss, dass «(...) eigentlich die Teilnehmenden nicht die richtigen Personen» seien, um Weiterbildungen zu beurteilen. Dies müssten Fachstellen oder Fachverbände sein.» Man war ebenfalls der Ansicht, dass eine solche Beurteilung bzw. Akkreditierung «einen enorm hohen Aufwand» bedeute und «wahrscheinlich (...) zu einer «Labelitis» führen» werde – «(...) das wollen wir ja eigentlich nicht unbedingt haben.»

Als Ziel wurde formuliert, «die eigenverantwortliche Transparenz zu fördern, ohne dass wir auf Labels zurückgreifen müssen.» Von den schliesslich genannten drei Massnahmen fokussiert die erste auf die Beratung: «Es geht darum, die Passung zwischen Teilnehmenden an einem Studiengang möglichst zu optimieren, und das können wir machen durch eine gute, faire und echte Beratung.» Als Zweites gehe es darum, «Referenzen aufzuzeigen, also Referenzen von Teilnehmenden für einen Studiengang, aber auch von Arbeitgebenden, die wir genauso wichtig finden, vielleicht diese sogar publizieren (...)» Die dritte Massnahme nimmt die Abschlusskompetenzen in den Blick. Erörtert wurde, «in welcher Art und Weise (...) Abschlusskriterien und Abschlusskompetenzen für einen Studiengang sichtbar» gemacht und auch publiziert werden können.

### *Hochschulweiterbildung und Anrechnung an grundständiges Studium*

«Leistungen aus der Hochschulweiterbildung werden zunehmend an das grundständige Hochschulstudium angerechnet werden können.»

Die Sprecherin weist darauf hin, dass die Gruppe aus Personen zusammengesetzt war, die aus universitären Hochschulen sowie Fachhochschulen stammen und es auch Personen aus Deutschland gab. Das habe die Diskussion spannend gemacht. Auf den Punkt gebracht sei das Ergebnis: 1 ECTS = 1 ECTS. Mit dieser Basis müsste nach Ansicht der Gruppe diese Art von Anrechnung möglich sein. Die Gruppe sieht die Anrechnung als eine «Aufwertung der Weiterbildung (...). Bezüglich Massnahmen sollte eine solche Anrechnung zuallererst (...) in der Stammhochschule umgesetzt werden. (...) Solches über die Hochschule hinweg praktizieren und die dazu entsprechende gesetzliche Basis zu erwirken wäre ein nächster Schritt. (...) Ob sie es dann tun, ist eine andere Frage.»

### *Öffnung*

Die Hochschulen werden sich im grundständigen Studium (= Erstausbildung an einer Hochschule mit Abschlussziel «Bachelor» oder «Master») zunehmend für nicht-traditionelle Studierende öffnen (z.B. für beruflich Qualifizierte ohne Matura).»

Der Sprecher beginnt mit der Feststellung: «Wir haben diese These relativ rasch verworfen, weil wir nicht davon ausgehen, dass dies politisch überhaupt möglich wäre.» Für die Weiterbildung vertritt die Gruppe folgende Haltung: «Wir werden (...) uns öffnen müssen für beruflich Qualifizierte ohne Hochschulhintergrund (...). Unsere Ziele beziehungsweise Massnahmen lassen sich aber auf beide Thesen anwenden, nämlich dass die Konsequenz daraus ist: Wenn wir (...) Studiengänge öffnen, dann muss auf jeden Fall die Qualität beibehalten werden. Also es muss eine Weiterbildung auf Hochschulniveau bleiben.» Die weitere Diskussion habe ergeben, dass man dieses Niveau «auch nach Hochschultypen ausdifferenzieren müsste. Also nach FH, Universitäten, PHs. Und wir haben uns (...) geeinigt, [was] wir in Angriff nehmen müssten in diesem Fall (...): Nämlich dass wir das Zulassungsverfahren überdenken müssen.» Bei der Präsentation des Ergebnisses wird die Frage nach dem «Wie» gestellt und dass dies in der Gruppe erörtert wurde. «Wir sind zu keinem Schluss gekommen, wie wir das machen würden. Aber dass man es überdenken müsste, da waren wir einstimmig. Zudem müsste man die Eingangskompetenzen trotzdem festlegen, [und zwar] nicht anhand des Abschlusses (...), sondern nach (...) einem zu entwickelnden Kompetenzraster. Und das Zweite wären flankierende Massnahmen, die

<sup>6</sup> Es handelt sich hierbei um die Plattform WIFI, welche die Sprecherin selbst nicht wörtlich nennt, vgl. <http://www.wifi.at/Service/Checkliste%20Weiterbildung/weiterbildungcheckliste> (letzter Zugriff 19.07.2016). Geht es um die Bewertung von Weiterbildungen aus der Sicht von Teilnehmenden lässt sich auch die Checkliste unter folgendem Link aufführen: «Wie finde ich die richtige Weiterbildung». Link: [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/die06\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/die06_01.pdf) (letzter Zugriff: 19.07.2016).

wir benötigten. Als Stichworte die Wissenschaftlichkeit: wie garantieren wir, dass wissenschaftsbasiert gearbeitet wird? Das wird zum Teil gemacht, bereits, an den Hochschulen, indem man zusätzliche Kurse besucht. Der Umfang und die Aussagekraft dieser Kurse ist jedoch beschränkt (...). Und das zweite Stichwort bezüglich flankierender Massnahmen ist die zusätzliche Betreuung, welche – das ergänzt sich natürlich auch wieder – (...) die Personen ohne Hochschulhintergrund benötigen.» Ergänzt wird, dass solche zusätzliche Betreuung finanziert werden müsste.

## **2.2 Die Sicht des Plenums zu den Gruppenpräsentationen**

Im Anschluss an die Präsentation der Gruppenergebnisse griffen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Tagung die Themen unter der Leitfrage auf: Was sind die nächsten Schritte? Zentraler Kern der Voten ist: Das Zusammenstellen einer Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen wäre sinnvoll, um gewisse Themen zu diskutieren, «aber auch [um] sich dazu einigen [zu] können: Wollen wir gemeinsame Eintrittskriterien, wollen wir gemeinsame ECTS-Definitionen? (...) [Und] dann auch festlegen, was kann man umsetzen und was braucht man eher nicht (...).» Die so entstandenen Festlegungen und Kriterien dürften jedoch keine «Zwangsmassnahme» sein. Neben den Bemühungen um Koordination wird hervorgehoben, dass die in der Diskussion gemachten Vorschläge zu einzelnen Themen zunächst prüfenswert für die eigene Organisation wären. Argumentiert wird in der Folge für das Aufstellen einer Agenda. Hierzu könnten beispielsweise das Marketing «à la Dachwerbung (...) Schweiz Tourismus» gehören oder bei den Weiterbildungsstudiengängen die Anforderungen an die Abschlüsse und eine diesbezüglich Kontrolle.

## **2.3 Die Sicht von Aussen zu den Gruppenpräsentationen**

Die Aussensicht zu den Gruppenergebnissen wurde von Andrea Waxenegger gestaltet, Leiterin des Zentrums für Weiterbildung der Universität Graz und ehemalige EUCEN-Präsidentin. Sie war im Vorfeld zur Tagung gebeten worden, unter Einbezug ihrer Feldexpertise und Erfahrungen eine Einschätzung zu den Gruppenergebnissen vorzunehmen. Andrea Waxenegger nahm selbst an der ganzen Tagung sowie an einer der insgesamt neun Gruppendiskussionen teil. Die im Plenum präsentierte Aussensicht wird nachfolgend in verdichteter Form wiedergegeben.

### *Titelschutz*

Die Referentin stimmt den Plädoyers dieser Gruppe zu. Der Knackpunkt sei folgender: «Was immer man auch schützt, es wird irgendwer kommen und etwas anderes machen.» Sie habe bei einer früheren Tätigkeit Folgendes erlebt: Unzählige «degree mills», bei denen Titel käuflich seien, hätten sich gemeldet, um sich zu «(...) legitimieren, indem sie auch in unserer Organisation (...) Mitglied werden. Mit furchtbar raffinierten Methoden (...). Alle haben bezüglich des Titelschutzes eine Verantwortung.» So gebe es erstens die «Eigenverantwortung» der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wenn es um die Auswahl von Weiterbildungsprogrammen gehe. Zweitens sei es die Verantwortung der Trägerorganisationen, «die Qualität hoch zu halten (...). Es kann nicht eine Instanz sein.» Es könne weder die «Super-Mega-Agentur» sein, noch ein einzelner Direktor oder eine einzelne Hochschule. «Alle, die in dem System beteiligt sind, haben eine Mitverantwortung für Qualität. Und man kann schützen was man will, irgendwer wird es immer kopieren (...).» Den Austausch zum Thema, der an der ZUW-Herbsttagung initiiert wurde, beurteilt sie als «herorragend. Und ich kann Sie [nur] bestärken, (...) diese Diskussionen weiter zu führen.»

### *Professionalisierung*

In der wissenschaftlichen Weiterbildung tätig zu sein, sieht die Referentin als neues Berufsfeld. Zu Beginn ihrer eigenen Karriere hätte es dies nicht gegeben: «Es war undenkbar, dass man von Beginn an eine berufliche Tätigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung nannte. Da ist man irgendwann auf Umwegen hingekommen. Das hat es ja alles nicht gegeben, diese Zentren.» Im Gegensatz zu heute: «Es kann von Beginn an eine Stelle sein (...). Und das gibt ganz viele unterschiedliche Profile. Ich habe in Europa Stellenbeschreibungen und Profile kennen gelernt, von denen ich gar nicht wusste, dass sie existieren.

(...) Da tun sich ganz neue Welten auf.» Waxenegger vertritt in ihren Ausführungen die Ansicht, dass es zum einen sehr leicht sei zu sagen: «Diejenigen, die in der Weiterbildung arbeiten, brauchen bestimmte Qualifikationen, Kompetenzen wie Projektmanagement und so weiter. Das können Sie ja überall lernen. Das kann man mitnehmen, [das ist] transferierbar.» Zum anderen streicht sie heraus, dass es «spezielle Punkte» gebe, die «eben spezifisch für die Weiterbildung» seien. Sie erwähnt hierzu ein Weiterbildungsangebot der Universität Bern als eines der wenigen Beispiele, die es in Europa gebe, bei welchem «unabhängig von Tagungen» Kompetenzen für die Leitung wissenschaftlicher Weiterbildung erworben oder vertieft werden können.

### *Fachkräftemangel*

Beim Fachkräftemangel äussert Waxenegger zunächst ihre Verwunderung über die Situierung des Themas Fachkräftemangel. Der Grund: Fachkräftemangel verbinde sie nicht als allererstes mit der wissenschaftlichen Weiterbildung. Bei Fachkräftemangel denke man «im österreichischen Kontext an Schulungen oder Umschulung für beruflich ungenügend Qualifizierte.» Die Haltung «ich habe unmittelbar einen Bedarf, den will ich abdecken, da brauche ich einen Fachhochschulstudiengang» sei ein Unsinn. Sie appelliert, das Thema kritisch zu betrachten: «Wer definiert den Mangel, wie wird er rhetorisch öffentlich ausgenutzt und was steckt wirklich dahinter?» Dies beantworte die Frage: Wie sieht «es denn wirklich aus? Und wie kurzfristig kann man Menschen auf etwas ansetzen und sie ausbilden für etwas, was übermorgen schon wieder vorbei ist?» Die Frage sei hier letztlich jene nach der Enge, in welcher man die (fach)hochschulische Weiterbildung bezüglich der Kurzfristigkeit und dem unmittelbarem Bedarf denken könne.

### *Kooperationen von Hochschulen mit der Wirtschaft*

Die Referentin bestärkt die Gruppe in der Haltung, «niemals den qualitativen Anspruch zu verlieren.» Sie schildert jedoch auch, dass in ihrem Verständnis von Kooperation und den damit gemachten Erfahrungen «Kooperation zwischen Hochschule und Wirtschaft ja eigentlich sehr breit» sei. «Vor allem, wenn es um die Entwicklung von Programmen geht. Weniger jetzt um gegenseitige Anrechnungen oder so. Das ist ja schon eine sehr grosse Herausforderung, sondern eher, wirklich, wie schaffen wir es, in der Entwicklungsphase eines Programmes möglichst zielgerichtet, aber gleichzeitig auch breit, mit potenziellen entsendenden Institutionen in Kontakt zu treten und Bedarf abzuklären.»

### *Forschungsinterdisziplinarität*

Die Frage nach der Forschungsinterdisziplinarität sei eine «für unseren Kontext Hochschule, Wissenschaft, Forschung» eine zentrale Frage. Diese These käme hier nicht unerwartet. Das Interdisziplinäre in der Hochschulausbildung, also in den regulären Studien, gehe zunehmend verloren – «im Prinzip verlaufen die hochschulischen Karrieren immer enger (...). Und das zeigt sich auch (...) bei Berufungsverfahren: enge Profile. Da wird sozusagen abgefragt: «Was haben Sie in ihrem Feld zustande gebracht?» Und gleichzeitig aber wird gefordert, dass die Forschung immer interdisziplinärer wird. Und da gibt es irgendwie einen gewissen Widerspruch.» Waxenegger wendet sich dann der Optik beziehungsweise dem Bezugspunkt «Weiterbildung» zu und äussert für das eigene Weiterbildungszentrum, dass «gerade unsere Weiterbildungsprogramme (...) sehr oft diese interdisziplinäre Herausforderung aufgenommen und das genauso [an]geboten» hätten. Als Beispiel nennt sie das Studienfach Umweltmanagement, welches «nur ein interdisziplinäres Programm» sein könne.

### *Unabhängige Instanzen*

Bezüglich der Akkreditierung durch unabhängige Instanzen schildert die Referentin als Erstes, wie ihre Universität – wie viele andere Hochschulen auch – damit umgeht: «Wir haben als Universität ein Label von einer anerkannten Agentur. Bei uns ist es die FINHEEC<sup>7</sup>

---

7 Finnish Higher Education Evaluation Council (FINHEEC)

für sieben Jahre (...); für das Weiterbildungszentrum (...) haben wir (...) ein generelles Qualitätslabel, das anerkannt ist.» Generell ist ihrer Meinung nach die Auswahl der zertifizierenden Instanz ein zentraler Punkt. Als Zweites kann es sein, dass das Umfeld gewisse Zertifizierungen verlangt, denn Teilnehmerinnen und Teilnehmer könnten sagen: «Ohne das schaue ich es nicht einmal an». Das bedeute, dass man als Weiterbildungsprogramm ohne bestimmte Akkreditierung gar nicht auskomme. Der dritte Punkt sei das Finanzielle, man müsse auf die Kosten schauen: «Ist es für die eigene Entwicklung sinnvoll, a), inhaltlich; b) begeben wir uns da in eine Kostenfalle, die uns (...) umbringt? – Dann wird uns die beste Akkreditierung auch nichts helfen.»

### *Hochschulweiterbildung und Anrechnung an das grundständige Studium*

Zur Frage nach der hochschulischen Weiterbildung und der Anrechnung von Leistungen an das grundständige Studium greift die Referentin die Quintessenz der betreffenden Arbeitsgruppe auf: «1 ECTS sollte 1 ECTS sein.» Die Frage aber sei: «Wird das gemacht?» Da warte «eine Riesenherausforderung ganz praktischer Natur.» Obwohl die Öffnung zweifellos wichtig zu diskutieren sei und «prinzipiell» so sein sollte, könne man doch «da nicht alles öffnen.» Sie gibt ein Beispiel: «Wenn Sie jetzt einen grossen Lehrgang entwickeln und schauen, dass sie überhaupt auf den Break-Even kommen, und dann kommen alle möglichen Leute und sagen: «Das hab ich schon, das hab ich schon, das hab ich schon» – da werden Sie ein Riesenproblem haben.» Generell stelle sich das Problem der Anforderung an solche Weiterbildungen, das man wie folgt verdichten könne: «Also es soll sich finanzieren, es soll flexibel sein, offen sein, immer zugänglich sein, top qualitativ sein und dann sollen wir auch noch alles anrechnen. Bei uns, also meine Kollegen [und], Kolleginnen, da sagen wir irgendwann: «Delete» – wenn Sie wissen was ich meine.» Die andere Frage sei: «Wie wird mit ECTS-[Punkten] umgegangen?» Waxenegger illustriert das bereits eingangs geschilderte Phänomen wie folgt: An ihrer Universität gebe es Studierende, die behaupten, sie hätten «bei weitem nicht die vier ECTS erfüllt, die sie eigentlich erfüllen sollten. (...). Aber das ist ja die nächste Frage: Inwieweit folgen wir einem Schema, das aber in der Realität nicht immer so umgesetzt wird, wie es ursprünglich gedacht war?»

### *Öffnung*

Die Öffnung hochschulischer Weiterbildung für alternative Aufnahmekriterien sieht Waxenegger als ein «schwieriges Thema» – auch in Österreich. Die laufende Entwicklung, fokussierend sagt sie: «Ich finde es sehr interessant zu beobachten, wie das in Deutschland weitergeht. Es ist ja noch offen, im Prinzip. Die Massnahmen haben begonnen – werden gerade umgesetzt.» Ihrer Meinung nach müsse man genauer hinschauen, denn es sei «eine Illusion zu sagen, nur weil wir öffnen, dann wird das schon funktionieren. Also so wird es nicht gehen. Wir werden viele begleitende Massnahmen brauchen. Die Frage ist auch: Wer zahlt das?» Waxenegger thematisiert in diesem Zusammenhang, dass Beratung koste. Es stelle sich in dieser Hinsicht ebenfalls die Frage: «Überleben wir das?» Denn es sei nicht gemacht «mit einer kleinen Förderschiene, die für ein, zwei Jahre eröffnet wird oder drei Jahre.» Eine Öffnung müsse eigentlich auf Dauer angelegt sein.

### *Schlussbemerkung*

Die Referentin schliesst ihre Ausführungen mit der Bemerkung, dass es für die hochschulische Weiterbildung wichtig sei, das eigene Lernen und nicht nur das der Studierenden zu reflektieren. Tagungen wie diese seien hilfreich hierfür. Überdies hebt sie hervor, dass für die hochschulische Weiterbildung ebenfalls «Forschungs- und Entwicklungsarbeit» zu betreiben sei.

### 3 Fazit

«Die» Zukunft hochschulischer Weiterbildung wurde am 6. November 2015 an der Universität Bern in einem interaktiv angelegten dreistündigen Zeitfenster mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der ZUW-Herbsttagung in Gruppen erörtert. Zu sieben Themen, welche in Thesen gefasst und vorgängig zur Tagung in einer Online-Befragung<sup>8</sup> individuell beurteilt worden waren, lässt sich nachfolgend die Kontur zeichnen. Die Basis bilden die kollektiven Beurteilungen der Thesenbewertung durch die Gruppen samt ihren artikulierten Zielrichtungen und Massnahmen (vgl. Kapitel 2.1), die Sicht des Plenums (vgl. Kapitel 2.2) und die Aussensicht (vgl. Kapitel 2.3):

- *Titelschutz*: Dem Resultat der Thesenbewertung zufolge werden sich Hochschulen intensiv dem Titelschutz zuwenden. Die der Gruppe unterbreitete Fiktion thematisiert die Qualitätsunterschiede zwischen den Hochschulen als Trägerinnen von Weiterbildung. Mit dieser Ausgangslage stellt die Gruppe die Funktion der Titel ins Zentrum, dass diese einen «Kompetenzstandard» darstellen. Die Gruppe spricht sich damit zwar für den Titelschutz aus, es sollen aber folgende Punkte sichergestellt sein: Freiräume, ECTS-Punkte als «Währung», deren Berechnung einheitlich gehandhabt wird, Anrechenbarkeit erbrachter Leistung, professionelle Überwachung und ein Bemühen um ein positives Image der Titel.

> Kurz: *Titelschutz ist nötig, es gibt Mittel und Wege dazu. Was zählt ist die Eigenverantwortung auf jeder Ebene.*

- *Professionalisierung*: Das Ergebnis der Thesenbewertung lieferte eine hohe Zustimmung. Das Gruppenergebnis der Tagung macht deutlich, dass dieses Ziel (= hochschulische Weiterbildung ist professionalisiert) erreichbar ist, wenn der Fokus auf den Transfer gerichtet wird. Den Zugang zu Unternehmen, die für ihre Mitarbeitenden Weiterbildung nachfragen, bieten die Ehemaligen, d.h. die Alumni und Alumnae. Professionalisiert ist hochschulische Weiterbildung dann, wenn jedes erzeugte Weiterbildungsangebot als bedarfsgerecht gesehen wird. Weiterbildungsmanagerinnen und -manager sind damit die zentralen Akteure. Sie haben ihren Job zu ihrem Beruf gemacht.

> *Professionalisierung ist eine permanente Aufgabe der involvierten Akteurinnen und Akteure. Fraglich ist, was für wen in welchem Mass finanzierbar ist.*

- *Fachkräftemangel / Fachkräftebedarf*: Gemäss Thesenbewertung wird der Fachkräftemangel zunehmen. Die der Gruppe vorgelegte Fiktion enthielt eine Aussage zum Verhältnis hochschulischer Weiterbildung und höherer Berufsbildung. Vor diesem Hintergrund konzentriert sich die Gruppe – unter der Annahme, dass ein Fachkräftebedarf besteht – auf die Frage, wie Exponentinnen und Exponenten hochschulischer Weiterbildung agieren können. Als elementarer Schlüssel werden Marktbeobachtung und das rasche Handeln bei Öffnungen in bestimmten Märkten gesehen.

> *Die Frage nach dem Fachkräftebedarf erfordert Augenmass, aufmerksame Beobachtung und – gegebenenfalls – rasches Handeln.*

- *Deckungsbeiträge*: Die Thesenbewertung ergab, dass zunehmend höhere Deckungsbeiträge gefordert werden. Die Fiktion, die der Gruppe als Stimulans gegeben wurde, enthielt die Aussage, dass als Folge davon nur noch lukrative und risikoarme Studiengänge realisiert werden. Das Gruppenergebnis manifestiert: Die Gruppenmitglieder nehmen als Leitende hochschulischer Weiterbildung eine ganz andere Sichtweise ein. Sie suchen nach Möglichkeiten, Kosten abzufedern. Angesetzt wird bei Honoraren und Spesen. Eine Option sind auch andere Einnahmequellen als die Teilnehmendengebühren, zum Beispiel das Sponsoring.

> *Deckungsbeiträge sollten – wenn gefordert – mit Spielräumen gekoppelt sein, die jedoch nicht zu Lasten der Kernzielgruppe gehen dürfen.*

---

8 Bei den sieben Themen handelt es sich um diejenigen Thesen, die hohe Zustimmungsteile erhielten, zu den Details vgl. den Beitrag Zimmermann in dieser Publikation.

- *Kooperationen von Hochschulen mit der Wirtschaft:* Gemäss dem Ergebnis der Thesenbewertung wird die Bedeutung von Kooperationen zwischen Hochschulen und Wirtschaft eher zunehmen. Die vorgelegte Fiktion sieht Kooperation einzig als Vehikel, die Nachfrage besser zu bedienen – dies jedoch zu Ungunsten der eigenen Profilierung. Das Gruppenergebnis zeigt: Die Leitenden beschäftigt weniger die Profilierungs-Frage, sondern vielmehr die Qualitätssicherungsfrage und wer (Vor-)Investitionen zahlt.

> *Kooperationen = die Kunst, Qualitätsanspruch und Finanzierung in der Balance zu halten.*

- *Forschungsinterdisziplinarität:* Gemäss der Thesenbewertung wird sich Forschung an Hochschulen vermehrt interdisziplinär ausrichten. Die Fiktion sagt voraus, dass sich die Interdisziplinarität auf die hochschulische Weiterbildung positiv auswirkt. Die Gruppe interpretiert vor dieser gestellten Ausgangslage den Begriff der «Interdisziplinarität» sehr breit. Als Maxime lässt sich aus den Voten der Gruppenpräsentation zweierlei erkennen. Zum einen wünscht man sich die Hochschule als Ort der Freiräume – und dass Zusammenarbeit nicht nur unter den verschiedenen Hochschultypen stattfinden solle, sondern auch von den Hochschulen mit anderen Institutionen auf Tertiär B-Niveau (z.B. die Höheren Fachschulen). Zum anderen bringt die Gruppe mit dem «Swiss Education Pass (SEP)» oder einem «Weiterbildungs-GA» kreative Vorschläge ein.

> *Den Anspruch auf Interdisziplinarität aufrecht erhalten und offen bleiben für Innovationen (Weiterbildungs-Generalabonnement).*

- *Unabhängige Instanzen:* Der Druck in Richtung Beurteilung der Weiterbildungsangebote durch unabhängige Instanzen wird steigen – so das Ergebnis der Thesenbewertung. Die Fiktion sagt voraus, dass hochschulexterne Organisationen und Plattformen neu entstanden sind – zwecks «neutraler Bewertung» und dem «Vergleich» von Hochschulweiterbildungen. Blickt man nun auf die von der Gruppe vorgeschlagenen Ziele und Massnahmen, so zeigt sich: «Labelitis» ist unerwünscht. Stattdessen ist auf Eigenverantwortung zu setzen.

> *Eigenverantwortung geht vor.*

Bei zwei Thesen sprachen die Beurteilungen in der Online-Befragung eher gegen eine starke Entwicklungsdynamik (vgl. auch Tabelle 1). Auch die Gruppendiskussionen unterstreichen diese Einschätzung.

- *Hochschulweiterbildung und Anrechnung an das grundständige Studium:* Das Ergebnis der Bewertung in der Online-Erhebung ergab eine tiefe Zustimmung zu dieser These. Die Fiktion argumentiert in Richtung einer effizienten Nutzung von Angeboten von Bachelor- und Master-Studiengängen für die Weiterbildung. Die Gruppe sieht die Entwicklung einer Anrechnungspraxis in diese Richtung als möglich. Ob diese dann aber – selbst wenn es entsprechende Regelungsgrundlagen gäbe – umgesetzt würde, ist als sehr offen anzusehen. Mit anderen Worten: man könnte zwar, aber man wird es ziemlich sicher nicht tun.

> *Ein Thema ohne grossen Schub.*

- *Öffnung:* Das Ergebnis der Bewertung in der Online-Erhebung ergab eine tiefe Zustimmung zu dieser These. Die Fiktion sah entsprechend vor, dass sich die Hochschulen kaum für nicht-traditionelle Studentinnen und Studenten öffnen. Die Gruppendiskussion bestärkt diesen Tenor und sie benennt die Folgen: Die hochschulische Weiterbildung bleibt der Königsweg für beruflich Qualifizierte ohne Matura. Das Kernproblem ist das Halten des Niveaus. Die Schlüsselthemen sind in diesem Zusammenhang wie folgt: die Gestaltung des Zulassungsverfahrens, die Sicherstellung, dass die Studierenden fähig sind, wissenschaftlich zu arbeiten sowie die Notwendigkeit einer guten Betreuung.

> *Hochschulische Weiterbildung bleibt der Königsweg für beruflich Qualifizierte ohne Matura – zu beachten ist der Preis für diesen Weg, und zwar auf Seiten der Anbietenden wie auf Seiten der Nachfrage.*

Die abschliessende Frage, was zur Gestaltung der Zukunft hochschulischer Weiterbildung getan werden müsste, lässt sich mit einem Votum aus dem Plenum und einem Votum aus der Aussensicht als Schlusspunkt setzen. Bei Ersterem wurde angeregt, zwecks Bearbeitung gewisser Themen eine Arbeitsgruppe zu bilden. Bei der Aussensicht wurde an die Adresse der hochschulischen Weiterbildungsstellen und Involvierten appelliert, das «eigene Lernen» nicht zu vergessen.

# Anhang

## Programm der Tagung vom 6. November 2015

**Ab**

**13.00 Uhr Registrierung und Kaffee**

---

**13.30 Uhr Begrüssung**

- Dr. Andreas Fischer, Direktor des Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW, Universität Bern
- 

**13.35 Uhr Referate**

**Ein Vierteljahrhundert Weiterbildung an der Universität Bern**

- Prof. Dr. Adrian Ritz, Universität Bern, Präsident der Weiterbildungskommission

**Die heissen Themen der Hochschulweiterbildung in Europa – was die nationalen Netzwerke für wissenschaftliche Weiterbildung heute beschäftigt**

- Dr. Andrea Waxenegger, Universität Graz, ehemalige Präsidentin des European University Continuing Education Network EUCEN

**Grundlagen zur zukünftigen Entwicklung der Hochschulweiterbildung in der Schweiz. Ein Rahmenmodell mit Thesen und Ergebnisse der Online-Befragung**

- Dr. Andreas Fischer / Dr. Therese E. Zimmermann, Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW, Universität Bern
- 

**15.00 Uhr Zukunft hochschulischer Weiterbildung – Ihre Perspektive?! / Teil I**

**Headlines für potenzielle Entwicklungen**

**Interaktiver Teil in Gruppen, Schritte 1 und 2: Bewertung und Folgen**

- Moderation: Lydia Rufer, Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW, Hochschuldidaktik Universität Bern
- 

**16.00 Uhr Pause**

---

**16.30 Uhr Zukunft hochschulischer Weiterbildung – Ihre Perspektive?! / Teil II**

**Interaktiver Teil in Gruppen, Schritte 3 und 4: Ziele und Massnahmen**

**Hot pictures: Was wir zur zukünftigen Entwicklung beitragen könnten/müssten**

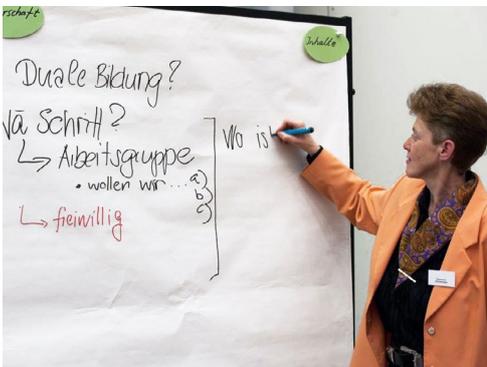
- Moderation: Lydia Rufer
- 

**17.50 Uhr Einschätzungen zum Tagungsergebnis aus einer internationalen Perspektive**

- Dr. Andrea Waxenegger
- 

**18.00 Uhr Apéro**

## Impressionen



# Autorinnen und Autoren

**Dr. Andreas Fischer** ist seit 1990 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern, seit 2009 Direktor des heutigen Zentrums für universitäre Weiterbildung der Universität Bern. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Hochschulweiterbildung, Bildungsmanagement, Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen sowie die Gestaltung von Kooperationen.

**Prof. Dr. Adrian Ritz** ist Professor für öffentliche Betriebswirtschaftslehre am Kompetenzzentrum für Public Management und Präsident der Weiterbildungskommission sowie Delegierter der Universitätsleitung für Weiterbildung an der Universität Bern.

**Lydia Rufer** arbeitet seit 2002 für den Bereich Hochschuldidaktik & Lehrentwicklung des Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern und ist in diesem Bereich seit 2012 als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig. Arbeitsschwerpunkte: Curriculumsentwicklung, diverse hochschuldidaktische Themen, Rhetorik und Diskussionsleitung.

**Mag. Dr. Andrea Waxenegger** ist seit 2000 Leiterin des Zentrums für Weiterbildung der Universität Graz, Österreich. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die forschungsbasierte Entwicklung von innovativen Lernangeboten im Bereich wissenschaftlicher Allgemeinbildung und von universitärem Lernen im späteren Lebensalter sowie die Gestaltung von Kooperationsprojekten und Netzwerken sowie die Professionalisierung in der universitären Weiterbildung. Von 2010–2015 war sie Präsidentin des European University Continuing Education Network.

**Dr. Therese E. Zimmermann** leitet seit 2010 den Bereich Grundlagen am Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern und ist seit 2014 Stellvertreterin des Direktors des ZUW. Arbeits-/Forschungsschwerpunkte: hochschulische Weiterbildung sowie nicht-hochschulische Weiterbildung und damit verbundene Steuerungsfragen.

# Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW

bis 2009: Koordinationsstelle für Weiterbildung KWB

Herausgeber: Dr. Andreas Fischer, Direktor des Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW  
Die inhaltliche Verantwortung für die Arbeitsberichte liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Einige Publikationen aus der Reihe «zoom» können auf der Website des ZUW unter [www.zuw.unibe.ch/forschung/zoom/index\\_ger.html](http://www.zuw.unibe.ch/forschung/zoom/index_ger.html) als PDF-Dokument heruntergeladen werden.

## zoom

	<b>Titel</b>	<b>Jahr</b>	<b>Fr.</b>
6	Zimmermann Therese E.; Fischer Andreas (Hg.): Hochschulweiterbildung Schweiz 2025	2016	30.–
5	Friedrich Verena; Fischer Andreas (Hg.): Wie nützt Evaluation (nicht)?	2015	30.–
4	Fischer Andreas; Valentin Christine (Hg.): Die «gute» Lehre in der Hochschulweiterbildung	2014	30.–
3	Gautschi (vormals Tremel) Patricia; Fischer Andreas (Hg.): Arbeitsplatz Hochschule im Wandel	2013	30.–
2	Zimmermann Therese E.; Fischer Andreas (Hg.): Ohne Studium zur wissenschaftlichen Weiterbildung?	2012	30.–
1	Zimmermann Therese E.; Müller Marianne; Fischer Andreas: Le «MAS» en Suisse. Résultats d'une analyse exploratoire (Übersetzung der 2. Auflage)	2011	15.–
1	Zimmermann Therese E.; Müller Marianne; Fischer Andreas: Der «MAS» in der Schweiz. Ergebnisse einer explorativen Analyse (2. überarbeitete Auflage)	2011	15.–

## Arbeitsberichte

<b>Nr.</b>	<b>Titel</b>	<b>Jahr</b>	<b>Fr.</b>
39	Zimmermann Therese E., Nigl Thomas R., Müller Marianne: Sportunterrichtende PrimarlehrerInnen und ihre Weiterbildung: Profil, Partizipation und Probleme. Ergebnisse der Untersuchung und Gestaltungsempfehlungen.	2013	58.–
38	Weber Karl, Tremel Patricia (ZUW) / Balthasar Andreas; Fässler Sarah (Interface): Programmatik und Entwicklung der Schweizer Fachhochschulen	2010	58.–
37	Weber Karl, Tremel Patricia: Perspektiven öffentlicher Förderung von Weiterbildung	2009	30.–
36	Beywl Wolfgang, Fischer Andreas, Senn Peter Th.: KWB-Studiengänge begleiten und bewerten	2007	30.–
35	Senn Peter Th., Ertel Helmut, Fischer Andreas: Berner Kompetenzprofil für Weiterbildungsmanagement	2007	30.–
34	Weber Karl, Stämpfli Tiina: Weiterbildungseinrichtungen im Profil – Kanton Bern	2006	30.–
33	Weber Karl, Senn Peter Th., Fischer Andreas: Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB	2006	14.–
32	Weber Karl, Horváth Franz: Internationalisierung und Export von universitärer Weiterbildung	2005	14.–
31	Beywl Wolfgang (Hg.): Evaluation im Kontext	2004	30.–
30	Gertsch Marianne, Meyrat Michael: Der Lehrstellenbeschluss 2 – Evaluation: Jahresbericht 2001 (auch in Französisch verfügbar)	2002	20.–
29	Horváth Franz (Hg.): Forum Bildung und Beschäftigung (NFP43) – Workshop Dokumentation	2002	30.–
28	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander: Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation der Startphase (auch in Französisch verfügbar)	2001	20.–
27	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation Schlussbericht (auch in Französisch und Italienisch verfügbar)	2000	20.–

26	Gertsch Marianne: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Ausbildungsverbände (auch in Französisch verfügbar)	1999	14.–
25	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander, Modetta Caterina: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie über Brückenangebote (auch in Französisch verfügbar)	1999	26.–
24	Gertsch Marianne, Hotz Hans-Peter: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie zum Lehrstellenmarketing (auch in Französisch verfügbar)	1999	26.–
23	Niederberger Josef Martin, Weber Karl: LEONARDO DA VINCI: Evaluation der Schweizerischen Beteiligung am Berufsbildungsprogramm der Europäischen Union	1998	vergriffen
22	Gertsch Marianne, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss – Evaluationen 2. Zwischenbericht (auch in Französisch verfügbar)	1999	26.–
21	Gertsch Marianne, Modetta Caterina, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss – Evaluation 1. Zwischenbericht (auch in Französisch erhältlich)	1998	26.–
20	Wicki Martin, Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt	1998	26.–
19	Weisser Jan, Wicki Martin: Die Wirksamkeit universitärer Weiterbildungsveranstaltungen aus der Perspektive der Teilnehmenden, Evaluation im Auftrag des BA für Bildung und Wissenschaft	1997	26.–
18	Wicki Martin, Hofer Christian: Potentiale der Nachdiplomanbieter im Wirtschaftsraum Mittelland, Angebotsstudie im Auftrag der Projektgruppe NDS / «Espace Mittelland»	1996	20.–
17	Symposium 1996: Universitäre Weiterbildung Institutionalisation, Markt und Qualität der Weiterbildung an den Hochschulen	1996	38.–
16	Weber Karl: Modulare Berufliche Weiterbildung: Vision und Wirklichkeit	1996	vergriffen
15	Küng Valentin: Konzept für ein Weiterbildungsangebot im Spannungsfeld Wissenschaft-Technik-Gesellschaft	1995	14.–
14	KWB: Jahresdokumentation 1994	1994	gratis
13	Wicki Martin: Komparative Evaluation zweier Fort- und Weiterbildungsprojekte im Suchtbereich	1994	20.–
12	Gertsch Marianne: Der Weiterbildungsbedarf der Institutionen der schweizerischen Drogenhilfe	1994	20.–
11	Weber Karl (Hg.): Berufsbildung und Allgemeinbildung: Konstanz und Wandel eines bildungspolitischen Problems	1993	14.–
10	Cyranek Günter, Bürgi-Schmelz Adelheid (Hg.): Computergestützte kooperative Arbeit (Dokumentation der gleichnamigen Weiterbildungsveranstaltung)	1993	14.–
9	Bürgi Rudolf: Weiterbildungsprogramm Ingenieurpädagogik (Konzept)	1993	7.–
8	Wicki Martin: Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben des Kantons Solothurn	1993	14.–
7	Bergamin Per: Wissenschaftliche Weiterbildung im Oberwallis	1993	vergriffen
6	Bürgi-Schmelz Adelheid, Weber Karl: Technikgestaltung und Bewertung	1992	14.–
5	KWB: Handlungsbedarf in der Bildungspolitik (Seminarbericht)	1992	14.–
4	KWB: Berufliche Arbeitsteilung und wissenschaftliche Weiterbildung	1992	14.–
3	Aebi Doris: Universitäre Weiterbildung im Spannungsfeld von Wissenschaft und Praxis	1992	14.–
2	KWB: Hochschule für Weiterbildung in der Diskussion (Workshopbericht Kongress SGS)	1992	14.–
1	KWB: Jahresdokumentation 1992	1992	vergriffen

#### Preise

Preise inklusive Mehrwertsteuer

#### Bezugsquelle

Universität Bern, Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW, Postfach, 3001 Bern  
Telefon 031 631 33 61, E-Mail bibliothek@zuw.unibe.ch

Universität Bern  
Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW  
Schanzeneckstrasse 1  
Postfach  
3001 Bern

Telefon +41 31 631 39 28  
[zuw@zuw.unibe.ch](mailto:zuw@zuw.unibe.ch)  
[www.zuw.unibe.ch](http://www.zuw.unibe.ch)