

20 JAHRE WEITERBILDUNG  
AN DER UNIVERSITÄT BERN

November 2010



# Dokumentation Weiterbildung 1990–2010

# Dokumentation Weiterbildung 1990–2010

- 1 **Vorwort**  
.....
- 2 **Geschäfte der Weiterbildungskommission (WBK)**  
.....
- 3 **Mitglieder der Weiterbildungskommission**  
.....
- 4 **Weiterbildungs-Statistik**  
.....
- 5 **Liste der unterstützten Programme und  
der Studiengänge**  
.....
- 6 **Liste der Arbeitsberichte**  
.....
- 7 **Jahresberichte 2006–2009**  
.....
- 8 **Grundsätze für die Weiterbildung an der Universität  
Bern, (WBK, 1993)**  
.....
- 9 **«Universitäre Weiterbildung als öffentliche  
Aufgabe» (Walter Kälin, 2000)**  
.....
- 10 **«Universitäre Weiterbildung und gesellschaftlicher  
Wandel» (Karl Weber, 2000)**  
.....
- 11 **«Steuerung der universitären Weiterbildung»  
(Andreas Fischer, 2010)**  
.....
- 12 **Unipress Nr. 146, Oktober 2010**  
.....



## Vorwort

Der 1. Oktober 1990 stellt für die Weiterbildung an der Universität Bern eine Wegmarke dar: Start der Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB), heute Zentrum für universitäre Weiterbildung (ZUW). Zwei Jahre früher konstituierte das Rektorat die Weiterbildungskommission. Diese leistete die notwendigen Vorarbeiten, damit sich die Universität Bern an der Weiterbildungsoffensive des Bundes (1990–1996/1999) beteiligen konnte. Dank der Offensive erhielten – neben der KWB – insgesamt 28 Ergänzungsstudien Unterstützung durch Bundesgelder. Damit wurde das Fundament für eine strukturierte Weiterbildung gelegt.

Zwanzig Jahre später blicken wir auf eine Zeit des Aufbaus zurück. Mit den neu geschaffenen Rahmenbedingungen ist es der Universität gelungen, eine beeindruckende Anzahl von Weiterbildungsprogrammen zu entwickeln, die meist mit nachhaltigem Erfolg durchgeführt worden sind. Darüber legt diese Dokumentation Zeugnis ab.

Sie beginnt mit einer Zusammenfassung der zahlreichen und vielfältigen Geschäfte der Weiterbildungskommission, die in Protokollen ausführlich dokumentiert sind und die Rahmenbedingungen für eine prosperierende Weiterbildung geschaffen haben. Die Liste aller bisherigen Mitglieder der Weiterbildungskommission zeigt deutlich, dass es letztlich engagierte Menschen sind, die der universitären Weiterbildung den Antrieb geben.

Kernstück der Leistungen bilden die Weiterbildungsangebote mit ihrer Resonanz im Markt, hier dokumentiert mit der Weiterbildungs-Statistik und der Liste aller geförderten Programme sowie den Studiengängen mit CAS-, DAS- oder MAS-Abschlüssen. Vieles, das in den neunziger Jahren angelegt wurde, hat noch heute Bestand – selbstverständlich mit aktualisierten Inhalten, Methoden, sowie den neuen Formaten und Abschlussbezeichnungen.

Das ZUW hat neben seinen Unterstützungs- und Beratungsaufgaben nicht nur eigene Kurse und Studiengänge entwickelt. Es hat sich vertieft mit Weiterbildungsfragen auseinandergesetzt und Evaluationen durchgeführt, was die Liste der bisher erschienenen Arbeitsberichte verdeutlicht.

Eine Reihe von Artikeln diverser Autoren veranschaulichen das Funktionieren der universitären Weiterbildung, ihre Ausrichtung und Strategien sowie ihre Situierung in der nationalen und internationalen Bildungslandschaft.

So eindrücklich der Rückblick ist, so stellt er auch die Verpflichtung dar, zum Erreichten Sorge zu tragen und es im gleichen Geist des Aufbaus und Engagements kontinuierlich zu entwickeln. Ziel soll es sein, sich nicht nur den sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen, sondern mit der universitären Weiterbildung auch gestaltend auf die Wissenschaft und die Gesellschaft einzuwirken.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Fischer'.

Andreas Fischer  
Direktor des Zentrums für universitäre Weiterbildung

# WBK – Geschäfte 1990 - 2010

71 WBK-Sitzungen

98 Beitragsgesuche

8 Studienreglemente

12 Studienregl.

36 Studienreglemente

20 Rechtsgrundlagen

5 Rechtsgrundlagen

3 Rechtsgrundlagen



Strukturbericht

Strategie Position



Leistungsauftrag

Portfolioanalyse

*u<sup>b</sup>*

UNIVERSITÄT BERN

9 Grundsatzpapiere

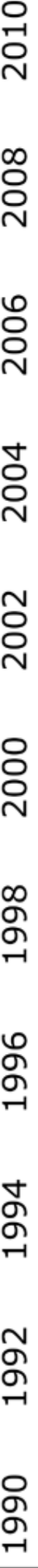
10 Grundsatzpapiere

2 Strukturberichte

Positionierung

Leistungsauftrag

Positionierung



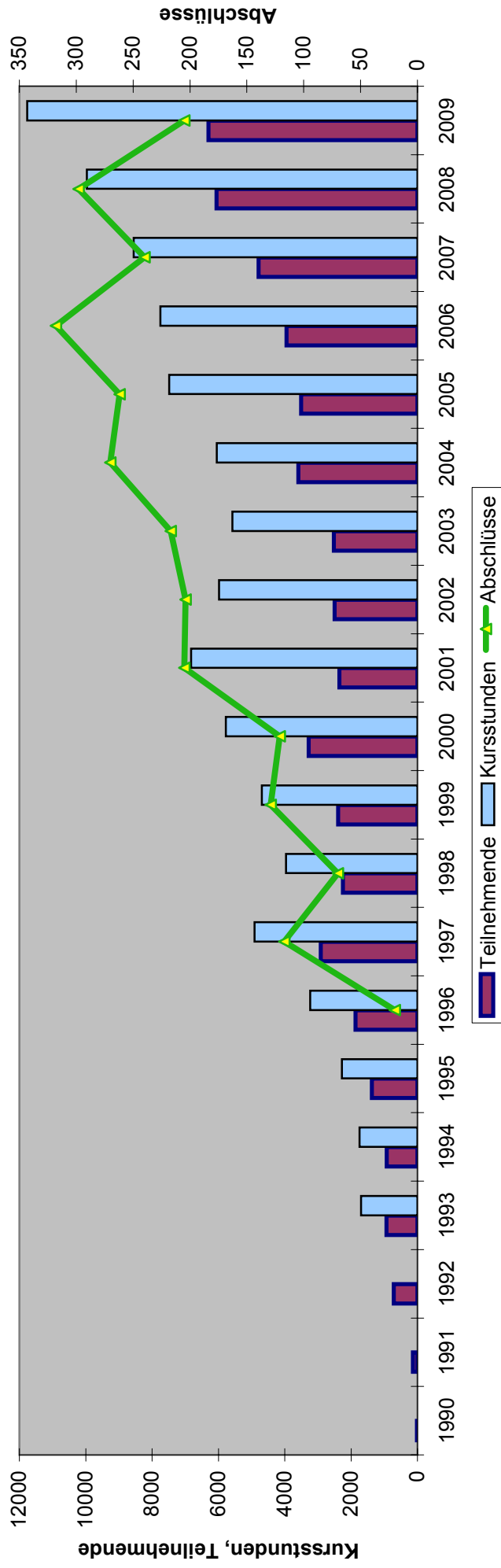
## WBK-Mitglieder seit 1989

Name	Vorname	Titel	vertritt	1. Sitzung	letzte Sitzung
Güdel		Prof.		18.9.1989	10.5.1990
Bürki	H.	Prof.	KL	27.11.1989	22.8.1991
Ludi	Andreas	Prof.	UL	27.11.1989	25.5.1993
Nicolet	Jacques	Prof.	Vet.-med. Fakultät	18.9.1989	28.11.1995
Oelkers	Jürgen	Prof.	Phil.-hist. Fakultät	18.9.1989	7.6.1994
Reichen	Jürg	Prof.	Med. Fakultät	18.9.1989	25.5.1993
Saladin	Peter	Prof.	RWW Fakultät	27.11.1989	15.11.1991
Rosenheim	Corinne		SUB	18.9.1989	12.2.1990
Grob	Susanne		Protokoll	18.9.1989	22.8.1991
Steiger	Jürg	Prof.	Erziehungsdirektion	12.2.1990	7.6.1994
Wanner	Heinz	Prof.	Phil.-nat. Fakultät	5.6.1990	17.3.1997
Weber	Karl	Prof.	KWB / ZUW	28.8.1990	18.11.2008
Wegenast	Klaus	Prof.	Evang.-Theologische Fakultät, Präsident	18.9.1989	17.3.1997
Herrmann	Eva		SUB	20.3.1990	30.6.1992
Peter	E.		Protokoll	27.11.1989	19.11.1990
Bürgi-Schmelz	Adelheid	Dr.	KWB	19.11.1990	16.2.1993
Fischer	Andreas	Dr.	KWB / ZUW	19.11.1990	
Achermann	Alberto		Mittelbau	11.12.1992	17.3.1997
Eggenberg	Stefan		Mittelbau	27.4.1992	14.12.1993
Badertscher	Hans	Prof.	KL	27.4.1992	22.2.1994
Mumenthaler		Prof.	Rektor	20.3.1990	20.3.1990
Eicher	Eliane		Protokoll	17.6.1991	
Szidat	Joachim	PD Dr.	Vertreter Kanton Solothurn	22.9.1992	8.4.2003
von Büren	Roland	Prof.	RWW Fakultät	11.12.1992	23.5.1995
Di Giulio	Antonietta		SUB	25.5.1993	7.6.1994
Klopfenstein	Martin A.	Prof.	Universitätsleitung	7.9.1993	18.6.1996
Flury	Manuel	Dr.	IKAÖ	22.2.1994	13.1.1998
Böhm	Günter		Koord. Internationale Beziehungen	7.6.1994	17.3.1997
Büchler	U.	Prof.	Nachfolger Reichen	7.6.1994	18.6.1996
Locher	Jakob		Vertreter ED / BBW	30.8.1994	30.8.1994
Peterhans	Ernst	Prof.	Vertreter Sabatical Nicolet	29.11.1994	23.2.1995
Schwander	Verena		BBW	29.11.1994	16.6.1998
Herzog	Walter	Prof.	Phil.-hist. Fakultät	22.8.1995	
Kälin	Walter	Prof.	RWW Fakultät, Präsident, Delegierter ZUW	19.6.1997	
Koller	Thomas	Prof.	RWW Fakultät	28.11.1995	
Morgenthaler	Christoph	Prof.	Evang.-Theologische Fakultät	28.11.1995	
Dolowy, Frau	Chr.		SUB	7.6.1994	28.11.1995
Firmin	Ferdinand	Prof.	KL	13.2.1996	13.11.2001
Kocher	Thomas		SUB	13.2.1996	18.6.1996
Niggli	Verena	PD Dr.	Med. Fakultät	15.11.1996	16.11.2004
Grunder	Hans-Ulrich	PD Dr.	Vertreter Abwesenheit Prof. Badertscher	7.6.1994	28.11.1995
Zurbriggen	Andreas	Prof.	Vet.-med. Fakultät	17.3.1997	16.11.2004
Jäger	Gerhard	Prof.		13.1.1998	18.5.1999
Geering	Alfred H.	Prof.	zahnmed. Kliniken	16.6.1998	15.5.2001
Reber-Wyss	B.	PD Dr.	Vertreter Mittelbau / Pharmakolog. Institut	16.6.1998	18.5.1999
Bakker	T.C.M.	PD Dr.		16.6.1998	18.5.1999
Bieri	H.	Prof.	Institut Informatik und angewandte Mathematik	28.3.2000	11.11.2003
Kocher	Martin		SUB	28.3.2000	28.3.2000
Ryter	Marianne		SUB	28.3.2000	28.3.2000
Zettel	J.	Prof.	Zoologisches Institut	28.3.2000	22.10.2002
Keller Frau	Franziska		SUB	7.11.2000	16.1.2001
Bezak	Peter		SUB	13.11.2001	27.5.2002
Angehrn	Alexander		LLB (vormals KL)	27.5.2002	27.5.2002
Walter	G.		Vizerektor Lehre der UL	13.11.2001	8.4.2003

## WBK-Mitglieder seit 1989

Bütikofer	Katharina		Mittelbau	27.5.2002	27.5.2002
Gfeller	Katharina		SUB	27.5.2002	27.5.2002
Imhof	Franz-Dominik		SUB	3.12.2002	3.12.2002
Myrach	Thomas	Prof.	WISO Fakultät	3.12.2002	
Petersen	M.		SUB	1.6.2003	16.11.2004
Stephan	Gunter	Prof.	UL	16.11.2004	
Villiger	Peter	Prof.	Med. Fakultät	25.1.2005	
Stalder	Pia		Mittelbau	25.1.2005	
Hurni	Hans	Prof.	natuwiss. Fakultät	25.1.2005	
Busmann	Kristina		SUB	10.5.2005	10.5.2005
Roosje	Petra	PD Dr.	Vet.-med. Fakultät	6.6.2006	
Läng	Nora		SUB	24.4.2007	25.9.2007
Matteotti	René	Prof.	nur Vertreter Koller Forschungssemester	25.9.2007	
Müller	Lena		SUB	24.6.2008	24.6.2008
Lüthy	Sascha		Mittelbau	24.6.2008	
Stadelmann	Barbara	Dr.	Vertreterin Dozierende	7.10.2008	
Kerkhecker	Arnd	Prof.	Verteter phil.-hist. Fak.	7.10.2008	
Beywl	Wolfgang	Dr.	stellvertretender Direktor ZUW	24.2.2009	17.11.2009
Leissing	Anna		SUB	23.3.2010	
Schwab	Claude		Zentrum Lehre, Vertreterin Stephan	7.11.2006	

### Weiterbildung Universität Bern 1990 - 2009



## Liste der unterstützten Programme und Studiengänge ab 1990

Bezeichnung	Start	Finanzierung *	Dauer	Fakultät	Höchster Abschluss
Seelsorge im Straf- und Massnahmenvollzug	1990	BBW	andauernd	THEOL	MAS
Tierärztliche Weiterbildung	1990	BBW	andauernd	VET-MED, VETSUISSE	
Management im Gesundheitswesen	1991	BBW	andauernd	RW, WISO, MED	MAS
Experimentelle Bestimmung von Parametern physikalischer Modelle	1991	BBW	einmalig	NAT	TB
Allgemeine Ökologie / Nachhaltige Entwicklung	1992	BBW	andauernd	GU	CAS
Psychologie	1992	BBW	abgeschlossen	HUM	TB
Kriminalpolitik und Sanktionenrecht	1992	BBW	einmalig	RW	TB
Öffentliche Gesundheit u. Gesundheitsförderung / Public Health	1992	BBW	andauernd	MED, UNIZH, UNIBAS	MAS
Psychotherapie	1992	BBW	andauernd	HUM	MAS
Integrale Analytik organischer Wirk- und Werkstoffe	1992	BBW	einmalig	NAT	TB
Forstliche Standortskartierung	1992	BBW	abgeschlossen (2x)	NAT	TB
Pädagogisch - didaktische Weiterbildung / Leiten und Lehren in der Aus- und Weiterbildung	1992	BBW	abgeschlossen	GU	TB
Die Araber (60 Std.)	1992	BBW	nicht durchgeführt	HIST	TB
Gemeinde- und Stadtverwalt. im Wandel	1993	BBW	abgeschlossen	WISO	TB
Erhöhung der Verständlichkeit v. Texten	1993	BBW	abgeschlossen	HIST	TB
Humanitäres Völkerrecht	1993	BBW	einmalig	RW	TB
Angewandte Statistik	1993	BBW	andauernd	NAT	MAS
Bildungsverwaltung	1993	BBW	abgeschlossen	GU	TB
Innovationsmanagement	1993	BBW	nicht durchgeführt	WISO	TB
ZahnarztassistentInnen in der Privatpraxis / Zahnmedizinische Weiterbildung	1993	BBW / EM	abgeschlossen	MED	TB
Gehirn und Kommunikation / Linguistik: Sprache; Neurolinguistik	1993	BBW / EM	abgeschlossen	HIST	Nachdiplom
Luftverschmutzung in der Troposphäre	1993	EM	einmalig	NAT	TB
NABB Berufs- und Laufbahnberatung / Laufbahn- und Personalpsychologie	1993	EM	andauernd	HUM, UNIFR	MAS
SoziologInnen in der ausseruniv. Praxis	1994	BBW	abgeschlossen	WISO	TB
Investitions- und Industriegüter-Marketing	1994	BBW / EM	abgeschlossen	WISO	Zertifikat
PfarrerIn als Lehrperson / AusbildungspfarrerIn, Theological Education	1995	BBW	andauernd	THEOL	MAS
Teilhabe von Frauen an der schweizerischen Forschungsförderung / Methoden	1995	BBW	abgeschlossen	GU	TB
Fachdidaktik, verschiedene Fachrichtungen	1995	BBW	andauernd	HUM	MAS
Folteropfer	1995	BBW	abgeschlossen	RW	TB
Genomanalyse	1995	BBW	nicht durchgeführt	GU	TB
Migration	1995	EM	andauernd	RW	TB
Nachqualifizierung BMS-Lehrkräfte	1995	EM	abgeschlossen	GU	Zertifikat
Psychologische Gesundheitsförderung /Krankenpflegepersonal	1995	EM	andauernd, an BFH übergeben	MED	Zertifikat
Rechtswissenschaften	1997	EM	andauernd	RW	MAS
Rochester-Bern Executive MBA	1997	EM	andauernd	WISO, Rochester	MAS
Dienstleistungsmarketing	1998	EM	abgeschlossen	GU, WISO	Zertifikat
Internationales Marketing	1999	EM	abgeschlossen	GU, WISO	Zertifikat
Master of Medical Education	1999	EM	andauernd	MED	MAS
Sozialpsychiatrie	1999	EM	abgeschlossen für Unibe	MED	TB
Kunst und Beruf	1999	EM	abgeschlossen	HIST, GU	DAS
Weiterbildungsmanagement	2000	EM	abgeschlossen	GU	DAS
Master of International Law and Economics	2000	EM	andauernd	RW, WTI	MAS
TanzKultur	2001	EM	andauernd	HUM	MAS
Evaluation	2002	EM	andauernd	GU	MAS
Externe Schulevaluation	2003	EM	abgeschlossen	GU	TB
Zertifikatskurs Hochschuldidaktik	2003	EM	andauernd	GU	CAS
Kriminologie	2003	EM	andauernd	RW	MAS
Executive Master of Public Administration	2003	EM	andauernd	RW, WISO	MAS
Hochschul- und Forschungspolitik	2004	EM	abgeschlossen	GU, UNIL	Zertifikat
SCIP (Criminology, International Criminal Law, Psychology of Law)	2004	EM	andauernd	RW, HUM	MAS
Parodontologie	2006	EM	andauernd	MED	MAS
Zusammenarbeit im Gesundheitswesen	2006	EM	andauernd	RW, WISO, MED	CAS



## Liste der unterstützten Programme und Studiengänge ab 1990

Archiv-, Bibliotheks- und Informationswissenschaft	2006	EM	andauernd	HIST, UNIL	MAS
Geschäftsleitungslehre im Gesundheitswesen	2006	EM	andauernd	RW, WISO, MED	CAS
Klinische Ernährung	2007	EM	andauernd	MED, GESGES	CAS
Verfassungsrecht	2007	EM	abgeschlossen	RW	CAS
Seelsorge und Pastoralpsychologie	2009	EM	andauernd	THEO, Kirche	MAS
General Management SBB	2009	EM	andauernd	WISO, SBB	MAS
Sportpsychologie	2010	EM	andauernd	HUM	DAS
Anti-sexuelles Aggressivitätstraining ASAT	2010	EM	andauernd	MED	MAS
Kronen- und Brückenprothetik	2010	EM	andauernd	MED	MAS
Oralchirurgie	2010	EM	andauernd	MED	MAS
Zahnerhaltung, Präventiv- und Kinderzahnmedizin	2010	EM	andauernd	MED	MAS
Zahnärztliche Prothetik	2010	EM	andauernd	MED	MAS

### Finanzierung\*

BBW = Teilfinanzierung Bundesamt für Bildung und Wissenschaft (Weiterbildungsoffensive des Bundes 1990-1996)

EM = Finanzierung durch Eigenmittel, grösstenteils Kursgelder der Teilnehmenden

# Arbeitsberichte des Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW

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

Nummer	Titel	Jahr	CHF
38	Weber Karl, Tremel Patricia (ZUW)/Balthasar Andreas, Fässler Sarah (Interface): «Programmatische 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: «KWB-Studiengänge begleiten und bewerten. Leitfaden zur Evaluation von Weiterbildungsstudiengängen»	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 (Hrsg.): «Evaluation im Kontext»	2004	30.–
30	Gertsch Marianne, Meyrat Michael: «Der Lehrstellenbeschluss 2 – Evaluation: Jahresbericht 2001» (auch in Französisch erhältlich)	2002	20.–
29	Horváth Franz (Hrsg.): «Forum Bildung und Beschäftigung (NFP43) – Workshop Dokumentation	2002	30.–
28	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander: «Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation der Startphase» (auch in Französisch erhältlich)	2001	20.–
27	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander, Weber Karl: «Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation Schlussbericht» (auch in Französisch und Italienisch erhältlich)	2000	20.–
26	Gertsch Marianne: «Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Ausbildungsverbände» (auch in Französisch erhältlich)	1999	14.–
25	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander, Modetta Caterina: «Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie über Brückenangebote» (auch in Französisch erhältlich)	1999	26.–
24	Gertsch Marianne, Hotz Hans-Peter: «Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie zum Lehrstellenmarketing» (auch in Französisch erhältlich)	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 erhältlich)	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 Bundesamtes für Bildung und Wissenschaft	1997	26.–

Nummer	Titel	Jahr	CHF
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: Institutionalisierung, Markt und Qualität der Weiterbildung an den Hochschulen»	1996	38.–
16	Weber Karl: «Modulare Berufliche Weiterbildung: Vision und Wirklichkeit»	1995	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 (Hrsg.): «Berufsbildung und Allgemeinbildung: Konstanz und Wandel eines bildungspolitischen Problems»	1993	14.–
10	Cyranek Günter, Bürgi-Schmelz Adelheid (Hrsg.): «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

### Bezugsquelle

Die Arbeitsberichte des Zentrums für universitäre Weiterbildung (vormals Koordinationsstelle für Weiterbildung KWB) können bei folgender Adresse bestellt werden:

Universität Bern, Zentrum für universitäre Weiterbildung, Postfach 8573, 3001 Bern  
 Telefon +41 (0)31 631 33 61, Fax +41 (0)31 631 33 60, bibliothek@zuw.unibe.ch



# Jahresbericht 2005



### Erfolg durch kontinuierliche Erneuerung

Die universitäre Weiterbildung stellt ein akademisches Feld eigener Art dar: Sie ist nachfrageorientiert, finanziert sich wesentlich über Kursgelder, pflegt intensive Kontakte mit ihren Teilnehmenden und nutzt deren Arbeitserfahrungen als Ressource in der Lehre. In Bern wurde das erfolgreiche Angebot weiter ausgebaut und die internationale Zusammenarbeit verstärkt.

Prof. Karl Weber, Direktor der Koordinationsstelle für Weiterbildung

In den letzten Jahren hat sich die Universität in der Weiterbildung mit sieben Schwerpunkten profiliert: Bildung (zum Beispiel Weiterbildungsmanagement), Gesundheit (Management im Gesundheitswesen und Public Health), Recht (unter anderen Internationales Wirtschaftsrecht, Menschenrecht), Sozialwissenschaftliche Methoden (wie Evaluation), Management im öffentlichen und privaten Bereich (Public Management und MBA), Kultur (Tanz) und Umwelt (Nachhaltige Entwicklung). Insgesamt werden rund 25 Studiengänge angeboten, die in der Regel einen fachübergreifenden Charakter haben, berufsleitend sind und zu drei Abschlüssen führen: Master of Advanced Studies, Weiterbildungsdiplom oder Zertifikat. Alle Programme sind personell in der Universität verankert. An ihrer Durchführung sind immer auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus anderen Universitäten und Fachleute aus der Praxis beteiligt. Zahlreiche Programme werden gemeinsam mit anderen Universitäten aus dem In- und Ausland angeboten. Gemessen an ihren Angeboten gilt die Universität Bern im schweizerischen Quervergleich als weiterbildungsaktiv mit einer weit überregionalen Ausstrahlung. Je nach Programm stammen ihre Teil-

nehmenden aus der Region, der ganzen Schweiz und auch aus dem Ausland. Einzelne Programme, etwa die Evaluationsausbildung, haben sich eine eigentliche Monopolstellung erworben.

Im Jahre 2005 konnten in der Weiterbildung 273 Abschlüsse verliehen werden, was einer leichten Zunahme gegenüber dem Vorjahr entspricht. Das Weiterbildungsangebot ist erneut gewachsen und hat inzwischen eine Rekordhöhe von 7'500 Kursstunden erreicht. Frauen und Männer beteiligen sich zu je rund 50 Prozent an der Weiterbildung. Insgesamt weist somit die Weiterbildung ein bemerkenswertes Wachstum auf, was angesichts der grossen Konkurrenz nicht selbstverständlich ist. Erfreulich ist auch, dass zahlreiche Institute und Lehrstühle erstmalig Weiterbildungen angeboten haben, was auf das bisher nicht ausgeschöpfte Potenzial hinweist.

Im vergangenen Jahr konnten wiederum neue Programme in die Wege geleitet werden: Erstmals wird die Universität einen Masterstudiengang in Archiv- und Informationswissenschaften anbieten. Mit einem Studiengang in Sozialwissenschaftlichen Methoden wird der Dynamik des wissenschaftlichen Feldes wie auch seiner wachsenden

gesellschaftlichen Bedeutung Rechnung getragen. Schliesslich soll erstmals ein Zertifikatslehrgang in Verfassungsrecht gänzlich in Georgien durchgeführt werden. Damit wird Weiterbildung gewissermassen exportiert.

Mit den Kursräumen in der «UniS» steht der Weiterbildung eine optimale Infrastruktur zur Verfügung: Gut ausgestattete Räume, Nähe zum Bahnhof und Gastronomie im Hause. Keine andere schweizerische Universität kann eine besser gelegene Weiterbildungsinfrastruktur anbieten.

### Alte und neue Herausforderungen

Der Erfolg in der Weiterbildung muss immer wieder erarbeitet werden: Die Überprüfung der Programme, die Erneuerung der Lehr- und Lernformen, die Weiterentwicklung der Qualität und das Eingehen auf veränderte Wünsche der Teilnehmenden stellen eine Daueraufgabe dar. Anders als im universitären Regelstudium müssen die Angebote notwendigerweise nachfragegerecht gestaltet werden. Neue Herausforderungen entstehen insbesondere durch den Wandel im Hochschulwesen selber. Erstens nimmt die Konkurrenz zu – insbesondere dort, wo Universitäten und Fachhochschulen in gleichen Aus- und Weiterbildungsfeldern tätig sind: BWL, Ingenieurwesen, allgemeines Management, Bildungsberufe usw. Zweitens steht die Angebotsstruktur unter internationalem Druck. Zunächst werden die neuen Medien für die Weiterbildung immer wichtiger. Fernuniversitäten eröffnen sich dadurch neue Märkte. Auch in der Schweiz entscheiden sich Interessierte vermehrt für Weiterbildungsangebote ausländischer Universitäten. Dann muss damit gerechnet werden, dass die Anwendung der WTO-Regeln auf die Universitäten und ihre Weiterbildungen den Marktzugang insbesondere für amerikanische Universitäten in Europa erleichtern wird. Schliesslich vervielfältigen sich die Formen der Zusammenarbeit zwischen den herkömmlichen Universitäten und Unternehmungen bzw. Unternehmungsverbänden.

Unbestritten ist auch, dass sich der Bologna-Prozess auf die Weiterbildung

auswirkt. Es ist nicht gesichert, welcher Abschluss – ob Bachelor oder Master – sich als Regelabschluss durchsetzen wird. Angesichts dieser Unsicherheit steht noch nicht fest, auf welchem Niveau (Bachelor oder Master) die universitäre Weiterbildung ansetzt. Für die universitäre Weiterbildung gibt es deshalb zwei Strategien: Sie wird sich in den kommenden 12 bis 15 Jahren sowohl nach dem «alten Modell» wie auch nach dem «neuen Modell» richten, dessen Konturen sich bislang nicht klar abzeichnen.

### Entwicklungspotenzial in der Weiterbildung

Weiterbildung stellt einen Wachstumsbereich dar, in dem sich die Universität profilieren kann. Neue Angebote sollen in jenen Feldern bereitgestellt werden, wo die Universität über eine gewisse Einzigartigkeit verfügt oder wo es darum geht, die Lancierung eines neuen Programms auf dem Markt zu testen. Mehr denn je ist es angezeigt, mit anderen Universitäten international zu kooperieren. Wenn es überdies gelingt, in den kommenden Jahren durch angemessene strukturelle und organisatorische Massnahmen die professionelle Weiterbildung zu stärken und Synergien zu erzeugen, würde sich die Position der Universität Bern auf dem Weiterbildungsmarkt nachhaltig verbessern. Kurz: Die Chancen der Universität Bern, sich mit attraktiven Weiterbildungsprogrammen zu profilieren, stehen günstig.



# Jahresbericht 2006



## Weiterbildung: Wachstum und Differenzierung

Keine schweizerische Universität bietet mehr weiterbildende Studiengänge mit dem Abschluss eines Master of Advanced Studies (MAS) an als Bern. Im Jahr 2006 waren es bereits 16. Für die universitäre Weiterbildung gewinnen Innovation, Interdisziplinarität und die Kooperation mit Unternehmen immer mehr an Bedeutung.

Prof. Karl Weber, Direktor der Koordinationsstelle für Weiterbildung

In den letzten Jahren wurde das Angebot an weiterbildenden Studiengängen kontinuierlich ausgebaut. Zu den neuesten Programmen gehören zum Beispiel «Geschäftspolitik im Gesundheitswesen», «Externe Schulevaluation» oder «Weiterbildungsmanagement und -leadership». Ergänzt wird die abschlussbezogene Weiterbildung durch vielfältige kürzere Angebote. Im Jahr 2006 wurden die Programme von 3'946 Personen in insgesamt 7'750 Kursstunden genutzt. 318 Diplome konnten vergeben werden, davon 47% an Frauen. Alle diese Kennzahlen haben sich im Berichtsjahr erhöht.

In der Entwicklung der Weiterbildung spiegeln sich zwei Kräfte: Zum einen ist offensichtlich, dass die Nachfrage nach längerer Weiterbildung mit Abschluss wächst. In der Schweiz weisen gemäss OECD die Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen im internationalen Vergleich eine der höchsten Beteiligungsquoten an der Weiterbildung auf. Dies deutet darauf hin, dass sich der Wettbewerb um privilegierte Stellen in der Arbeitswelt hierzulande besonders verschärft hat. Ermöglichte bis in den 90er Jahren ein universitärer Erstabschluss einen Zugang zu knappen Stellen, so werden heute in vielen Arbeitsfeldern sehr oft spezifische Kompetenzen erwartet, die in der Regel nur in Weiterbildungen erworben werden

können. Zum andern hat die Universität in den letzten Jahren gelernt, sich mit Erfolg den Herausforderungen in der Weiterbildung zu stellen. Diese gilt inzwischen zu Recht neben Forschung, Lehre und Dienstleistung als weitere Kernaufgabe. Sektoruell beginnt sich zudem eine eigentliche Weiterbildungskultur zu entwickeln und auszubreiten. Die Arbeit mit berufserfahrenen Akademikerinnen und Akademikern erleben viele Universitätsdozierende als spannende Aufgabe – vor allem dann, wenn in den Studiengängen anspruchsvolle Aufgaben bearbeitet werden können. Dies alles sind Anzeichen dafür, dass sich die Universität schrittweise in ein System des lebenslangen Lernens umzuwandeln beginnt.

### Interdisziplinarität und Zusammenarbeit

Der Systemwandel der Universität wird begleitet von qualitativen und strukturellen Veränderungen. An den meisten Weiterbildungsprogrammen sind Fachleute zwischen vier und neun Disziplinen beteiligt. Die Organisation der Studiengänge wird damit zu einer Herausforderung. Die Chance, interdisziplinäre Programme zu realisieren, ist vor allem dort gross, wo Arbeitsfelder nicht bereits durch bestimmte Berufsgruppen besetzt sind.



Zum Beispiel eher im Bereich moderner Dienstleistungen als im Rechtswesen. Obwohl die Interdisziplinarität in den Studiengängen unterschiedlich gewichtet wird, gehört sie inzwischen als wichtiges Element eines praxisbezogenen Angebots dazu. Konkrete Probleme verstehen, Lösungsstrategien entwickeln und umsetzen zu können, wird durch eine fächerübergreifende Arbeitsweise sicher erleichtert. Insofern stellt die Interdisziplinarität ein wichtiges Element für den Erfolg am Markt dar.

In den letzten Jahren ist auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern im In- und Ausland vielfältiger geworden. Im Raum Bern wurde die Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule in der didaktischen Weiterbildung des wissenschaftlichen Personals vertieft. Dadurch trägt die Gruppe Hochschuldidaktik zu einer höheren Qualität der Lehre auf dem Platz Bern bei.

Neu hingegen ist in der Weiterbildung die Kooperation mit grossen Unternehmen. Im Programm «Management im Gesundheitswesen» gibt es nun massgeschneiderte Angebote für Mitarbeitende bei Kostenträgern im Gesundheitsbereich. Die Planung solcher Programme ist anspruchsvoll: Zwischen Anbieter und Kunde werden das Programm, seine Zielsetzung, die Inhalte sowie der Durchführungsmodus ausgehandelt. Dabei müssen sowohl die wissenschaftlichen Erfordernisse der Universität als auch die praktischen Ansprüche der Unternehmen berücksichtigt werden. Diese Zusammenarbeit stellt für die Universität eine enorme Bereicherung dar und gilt zu Recht als Neuerung mit grossem Zukunftspotenzial.

#### **Die Programme müssen stetig erneuert werden**

Obwohl der Sektor der hochschulischen Weiterbildung weiterhin wächst, nehmen die Anbieter der universitären Weiterbildung die Situation auf dem Markt nicht als stark konkurrenzgeprägt wahr. Viele Anbieter gibt es nicht; Markt und Konkurrenten können gut beobachtet werden. Wichtig ist, für die geplanten Angebote eine Marktlücke zu finden,

welche die Entfaltung der eigenen Stärken ermöglicht. Gleichzeitig kann so das Risiko des Misserfolgs am Markt in Grenzen gehalten werden. Die Koordination erfolgt demnach auf der Basis der wechselseitigen Beobachtung der Anbieter. Eher schwerfällige politische Koordinationsregelungen bezüglich der Angebotssteuerung sind daher weitgehend überflüssig. Dies schliesst nicht aus, dass früher oder später die politischen Behörden schweizerische Rahmenbedingungen für die hochschulische Weiterbildung definieren müssen, die gewährleisten, dass minimale Standards von allen eingehalten werden. Dabei denken wir namentlich an solche, welche die Qualität der Angebote betreffen oder welche die Anerkennung nicht formell erworbener Kompetenzen regeln.

Weiterbildung, die diesen Namen zu Recht trägt, ist bestrebt, die Angebote immer auf dem neusten Stand des Wissens und Könnens bereitzustellen. Die Programme werden daher systematisch ausgewertet und weiterentwickelt. Ihre Kontinuität und Stabilität lässt sich nur dann sicherstellen, wenn sich die Programme ändern. Handlungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft stellen damit wichtige Voraussetzungen im Management von Weiterbildungsprogrammen dar, wenn ein Anbieter auf dem umkämpften Markt überleben will.



# Jahresbericht 2007



## Weiterbildung zwischen Kontinuität und Erneuerung

Das Weiterbildungsangebot der Universität Bern ist auch 2007 gewachsen – rund 4'800 Personen nahmen an den Programmen teil. In Zukunft soll das Profil der Weiterbildung noch besser auf die strategischen Schwerpunkte der Universität abgestimmt werden.

Prof. Karl Weber, Direktor der Koordinationsstelle für Weiterbildung

Ein Blick in den Inserateteil von Tageszeitungen zeigt, dass das Weiterbildungsangebot der Hochschulen in den letzten Jahren gewachsen ist und auch von professionellen Insidern kaum mehr überblickt werden kann. Die Hochschulen setzen beträchtliche Mittel ein, um Teilnehmende für ihre Angebote zu gewinnen. Eigene Recherchen zeigten jedoch, dass längst nicht alle ausgeschriebenen Programme auch realisiert werden. Solche Risiken gehören zur Weiterbildung, weil sie wesentlich durch die Nachfrage finanziert werden muss. Umso erfreulicher ist es, dass das Angebot an der Universität Bern auch 2007 weiterhin gewachsen ist. Gemessen an der Grösse der Universität hat die Weiterbildung ein beträchtliches Niveau erreicht: Rund 4'800 Personen haben an der Weiterbildung teilgenommen, über 8'500 Kursstunden wurden durchgeführt. 240 Studierende erwarben ein Diplom. Diese Zahl hat gegenüber dem Vorjahr leicht abgenommen, was unter anderem an der mehrjährigen Dauer der berufsbegleitenden, längerfristigen Studiengänge liegt.

Die Bewegung auf dem Weiterbildungsmarkt zwingt die Universität, eine Balance zu finden zwischen der Kontinuität und Erneuerung ihrer Programme. Eine stetig gute Leistung ist nötig, um die Reputation der Universität zu stärken. Gleichzeitig müssen die Angebote immer auf dem neusten Stand der Forschung sein und sich deshalb ständig erneuern. Insgesamt ist die Universität auf dem

Weiterbildungsmarkt dann erfolgreich, wenn sie eine aktive Weiterbildungspolitik betreibt.

### Gütekriterien für die wissenschaftliche Qualität

Die Universität muss sich von anderen Weiterbildungsanbietern – besonders den Fachhochschulen als wichtigste Konkurrenten – abgrenzen. Die wissenschaftliche Fundierung der Angebote ist ihr herausragendstes Qualitätsmerkmal. Aus diesem Grund hat die Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern (KWB) zu Handen der Verantwortlichen für die Weiterbildungsprogramme in den Fakultäten und Instituten Gütekriterien für die wissenschaftliche Qualität der Angebote ausgearbeitet. Darüber hinaus haben eigene Studien gezeigt, dass für den Erfolg der universitären Weiterbildung die Reputation der engagierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von zentraler Bedeutung ist. Die Verantwortlichen beabsichtigen, das Profil der Weiterbildung noch besser auf die strategischen Schwerpunkte der Universität Bern abzustimmen: In den Bereichen Public Management und International Trade Regulation sind solche Verknüpfungen bereits gelungen. Andere Potenziale gilt es noch auszuschöpfen.

### Angebot auf hochqualifizierte Arbeitskräfte zugeschnitten

Programme können hochqualifizierte Arbeitskräfte in ihren Tätigkeiten stärken

oder ihnen neue Tätigkeitsbereiche erschliessen. In Bern gibt es sowohl ein professions- als auch ein funktionsorientiertes Angebot. Professionsorientiert sind Programme dann, wenn sie den Teilnehmenden Wissen und Können vermitteln, das ihnen einen privilegierten, oft auch geschützten Zugang zu bestimmten Arbeitsfeldern ermöglicht. Studiengänge wie Gesundheitsmanagement, Kriminologie und Evaluation sind hierfür Beispiele. Die Universität kann aber auch helfen, einen Berufsstand zu «modernisieren»: Etwa, indem sie Weiterbildungsangebote für professionell tätige Gefängnis-Seelsorgerinnen und -seelsorger ausarbeitet, um diesen das neuste und wichtige Wissen aus den Sozialwissenschaften zu vermitteln. War früher für diese Berufsgruppe theologisches Wissen zentral, so hat in diesem Feld seit einigen Jahren psychologisches und soziologisches Wissen an Bedeutung gewonnen.

Neben der professionsorientierten Weiterbildung dienen funktionsorientierte Programme der Profilierung. Diese richten sich an Personen mit unterschiedlichen Ausbildungen, die an ihrem Arbeitsplatz bestimmte Aufgaben wahrnehmen, etwa ein Team führen oder häufig öffentlich kommunizieren müssen. Typische Beispiele funktionsorientierter Studiengänge sind Nachhaltige Entwicklung, Lehrpfarrerinnen und Lehrpfarrer oder Luftrecht. Einer bemerkenswert grossen Nachfrage erfreut sich weiterhin das Hochschuldidaktische Programm, das wesentlich zur Verbesserung der Qualität der Lehre an unserer Universität beiträgt.

#### **Stellenwert des Erfahrungswissens**

In Europa zeichnet sich gegenwärtig die Tendenz ab, in Arbeit und Lebenswelt informell erworbene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse als formelle Kompetenzen anzuerkennen (beispielsweise durch Berufserfahrung gelerntes Projektmanagement). Diese Entwicklung hat auch in der Schweiz mit ihrem gut ausgebauten dualen Berufsbildungswesen Fuss gefasst. Die Universität muss in der kommenden Zeit eine klare Position beziehen, wie sie auf diesen

Trend zur Anerkennung von Berufserfahrungen reagieren will. Zwar ist bis heute die Zulassung zur Weiterbildung in geprüften Einzelfällen möglich, wenn die Zulassungsbedingungen nicht erfüllt sind. Dies ist jedoch nicht die Regel. Es ist auch nicht geplant, Berufserfahrungen als Teil des Studiums mittels Vergabe von ECTS-Punkten anzuerkennen. Diese Zurückhaltung in der Anerkennung von Berufserfahrungen basiert wesentlich auf der Einsicht, dass sich wissenschaftliches Wissen als umfassendes und abstraktes Wissen weitgehend einer unmittelbaren Erfahrung entzieht. Deswegen kann es auch nur bedingt und nur in ganz wenigen Fächern beiläufig erworben werden. Wenn die Universität informell erworbene Kompetenzen nur in eingeschränkter Masse anerkennt, verfügt sie über den Vorteil, ihre Weiterbildungsangebote klar gegenüber jenen der Fachhochschulen abgrenzen zu können. Diese betrachten in zahlreichen Studiengängen Berufserfahrungen als Teil des Studiums. Dass dadurch die Studiengänge mit vergleichbaren Titeln auch billiger werden, ist zwar ärgerlich, aber nicht zu vermeiden. Unbestritten ist jedoch auch in der universitären Weiterbildung, dass es notwendig ist, die Lernumgebungen für die Teilnehmenden so zu gestalten, dass diese ihr Erfahrungswissen kreativ in den Lernprozess einbringen können.



# Jahresbericht 2008



## Weiterbildung als Versuchslabor der Universität

Die universitäre Weiterbildung kann rasch auf Wandel in Gesellschaft und Hochschulpolitik eingehen und kann ihre Erfahrungen der Lehre vermitteln. Die Nachfrage nach Weiterbildung ist 2008 wiederum stark gestiegen.

Prof. Dr. Karl Weber, Direktor der Koordinationsstelle für Weiterbildung

Anfangs der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts hat der Bund den Universitäten mit Sondermassnahmen ermöglicht, Weiterbildungsaktivitäten zu initiieren und entsprechende Angebote bereit zu stellen. Dadurch wollte er die Universitäten unterstützen, ihr neuestes Wissen und Können an hochqualifizierte Arbeitskräfte weiterzugeben. Namentlich sollten diese befähigt werden, den tief greifenden technischen und kulturellen Wandel produktiv und kreativ zu gestalten.

Die Universität Bern hat in den letzten Jahren ihre Chancen in der Weiterbildung genutzt. Im Vergleich zu ihrem wissenschaftlichen Potential, der Zahl der Studierenden und angesichts des speziellen Standortes im Mittelland zwischen den Zentren Zürich und Arc Lémanique bietet die Universität ein vielfältiges, reiches und in der Regel fachübergreifendes Weiterbildungsangebot an. Gegenwärtig können in der Weiterbildung 46 verschiedene Abschlüsse erworben werden. Dabei handelt es sich um 20 Angebote, die den Titel eines Master of Advanced Studies verleihen, 14 schliessen mit einem Diplom und 12 mit einem Zertifikat ab. Alle Fakultäten sind, wenn auch in unterschiedlichem Masse, in der Weiterbildung engagiert.

Im Jahr 2008 wurden an der Universität Bern 33 weiterbildende Studiengänge und 350 Weiterbildungsveranstaltungen im Umfang von insgesamt fast 10'000 Kursstunden durchgeführt, die von gut 6'000 Personen besucht wurden. Dies

bedeutet wiederum eine markante Steigerung von Angebot und Nachfrage gegenüber den letzten Jahren. Knapp 300 Personen haben ihr Weiterbildungsstudium erfolgreich abgeschlossen, davon 172 mit einem Master of Advanced Studies.

### Ein effizienter Wissenstransfer

Das aktuelle vielfältige Weiterbildungsangebot zeigt, dass die Universität als Organisation in den letzten Jahren gelernt hat, mit der Weiterbildung als neuer Herausforderung produktiv umzugehen. Sie versteht Weiterbildung als besonders effizientes Instrument des Wissenstransfers. Der Nutzen soll dem Einzelnen, den Unternehmen, dem Kanton sowie dem Staat zugute kommen. Die verantwortlichen Hochschullehrerinnen und -lehrer haben auch erkannt, welche Synergien zwischen Erstausbildung und Weiterbildung bestehen und wie diese mit einem Engagement in der Weiterbildung verbessert werden können. Davon profitieren die Lehrangebote der Institute, Departemente und Fakultäten.

Es ist keineswegs selbstverständlich, dass die Integration der Weiterbildung in die Universität gelungen ist. Wissenschaftliche Weiterbildung als Lehre eigener Art ist anderen Entwicklungen an der Universität – der grundständigen Lehre und ihrer Reform im Bolognaprozess sowie der Forschung – nachgeordnet. Es ist offensichtlich, dass sich mit dem Bolognaprozess die Nachfrage nach Weiterbildung und das Profil dieser Nachfrage verändern werden.

Aber auch gegenüber dem Wandel in der Arbeitswelt nimmt die Weiterbildung eine eher reaktive Haltung ein. In der Regel bezieht sie sich auf neue Herausforderungen, mit denen hochqualifizierte Kräfte der Privatwirtschaft wie auch der öffentlichen Hand konfrontiert werden. Sie befähigt die Teilnehmenden, diese neuen Aufgaben kreativ und nutzbringend zu bearbeiten. So kann in einzelnen Fällen die Universität mit ihrer Weiterbildung aktiv dazu beitragen, Chancen in der Arbeitswelt zu eröffnen. Weiterbildung kann notwendige Prozesse in der Arbeitswelt anstossen (zum Beispiel Aufgaben in den ärztlichen Berufen). Dabei fällt dem Transfer der neuesten Forschungsergebnisse in den Weiterbildungsprogrammen eine zentrale Bedeutung zu.

#### **Pionierfunktion der Weiterbildung**

Die Weiterbildung nimmt in der Universität bei der Ausbildung hoch qualifizierter Fachleute auch Pionierfunktionen wahr. Bezüglich der Ausgestaltung der Lehre stellt die Weiterbildung sogar die Avantgarde dar: Kein Arbeitsfeld der Universität nahm aktuelle hochschulpolitische Postulate so schnell auf und setzte sie so schnell um wie die Weiterbildung. Sie wird durch die Nachfrage finanziert, ihre Lehrangebote sind kompetenz- und praxisorientiert. Ebenso hat sich die Evaluation der Angebote und ihrer Wirkungen genau so wie jene der Fähigkeiten und Kenntnisse der Lehrenden als selbstverständliche Praxis eingespielt. Insofern stellt die Weiterbildung für die Universität ein Versuchslabor dar. Hier können die Verantwortlichen unmittelbar sehen, mit welchen Wirkungen man rechnen muss, wenn bestimmte Reformen eingeführt werden. Dadurch kann zweifellos das Wissen über zielführendes Handeln bei der Gestaltung der grundständigen Lehre verbessert werden.

#### **Erweitertes Angebot, neue Einbettung**

Weiterbildung wird auch künftig mit Unsicherheiten und Instabilitäten konfrontiert werden. Diese Risiken wohnen dieser vierten Grundaufgabe der Universität neben Forschung, Lehre und Dienstleis-

tung inne. Dazu kommt, dass der sich abzeichnende Wandel innerhalb des universitären Systems, die Auswirkungen des Bolognaprozesses, die Konkurrenz auf dem Feld der Weiterbildungsanbieter, die Nutzung der neuen Technologien in der Lehre sowie das Englische als Leitsprache in der Wissenschaft zu neuen Herausforderungen in der Weiterbildung führen werden. Es besteht nur dann eine Aussicht, diese erfolgreich zu meistern, wenn die in diesem Feld tätigen Professionellen über das nötige Wissen und Können verfügen. Diese Voraussetzung muss in der Weiterbildung dauerhaft gegeben sein.

Die Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung der Universität werden weiterhin wachsen. Verschiedene neue Programme aus der Medizin, den Rechtswissenschaften, der Theologie und der Betriebswirtschaftslehre sind in Vorbereitung.

Die Universitätsleitung ist der Auffassung, dass die herkömmlichen und neuen Aufgaben in der Weiterbildung von der Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB) in einer neuen strukturellen Positionierung angegangen werden müssen. Die Konferenz der gesamtuniversitären Einrichtungen (KGE), deren Mitglied die KWB ist, wird auf Initiative der Universitätsleitung aufgelöst. Die KWB ist künftig als Zentrum für universitäre Weiterbildung (ZUW) dem Zentralbereich angegliedert.



# Jahresbericht 2009





## Ein Leben lang lernen

Die Universität Bern ist eine Institution, die sich dem lebenslangen Lernen verschrieben hat. Dieses Bekenntnis wird gelebt, wie das steigende und gut nachgefragte Weiterbildungsangebot zeigt.

Dr. Andreas Fischer, Direktor des Zentrums für universitäre Weiterbildung

Was bedeutet die Etiket­te «Institution für das lebenslange Lernen» für unsere Universität? Eine solche Bildungsinstitution weist nicht nur ein vielfältiges Angebot für alle möglichen Zielgruppen und Alterssegmente auf, sondern verbindet die verschiedenen Bildungsformen konzeptionell miteinander. Damit wird eine kontinuierliche (Weiter-)Bildung ohne Brüche möglich. Noch ist das Verhältnis zwischen Studium und universitärer Weiterbildung nicht ausreichend geklärt. In einer stärkeren gegenseitigen Abstimmung steckt viel Entwicklungspotenzial für die Institution Universität. Für die Studierenden könnten sich dadurch Chancen für neuartige Bildungsmuster eröffnen.

Die Voraussetzungen für eine gesamtheitliche Betrachtungsweise der universitären Weiterbildung sind im Jubiläumsjahr 2009 eindeutig verbessert worden. Das Bekenntnis der Universitätsleitung zum lebenslangen Lernen lässt weitere Entwicklungsschritte erwarten.

### Hochstehendes Angebot, verbesserte Methoden

Die Europäische Kommission führt in ihrem «Memorandum über Lebenslanges Lernen» zwei für die universitäre Weiterbildung zentrale Anliegen auf. Erstens fordert sie die Gewährleistung eines umfassenden und ständigen Zugangs zum Lernen, damit Qualifikationen erworben und aktualisiert werden können, die für

eine nachhaltige Teilhabe an der Wissensgesellschaft erforderlich sind.

Diesem Postulat kann eine Universität durch ein vielfältiges und qualitativ hochstehendes Weiterbildungsangebot, durch eine attraktive und umfassende Information über die Weiterbildungsmöglichkeiten sowie durch eine flexibel gehandhabte Zulassung nachkommen.

Die erleichterte Zulassung zur universitären Weiterbildung (Aufnahmen «sur dossier») stellt allerdings ein Spannungsfeld dar. Hier kollidiert das Anliegen, die Studiengänge möglichst vielen Interessierten zugänglich zu machen, mit der Sorge, ein hohes Niveau der Kursgruppe und damit der Weiterbildung gewährleisten zu können. Von der Möglichkeit, Interessierte über die Ausnahmeregelung zuzulassen, wird an der Universität Bern zurückhaltend Gebrauch gemacht. Die Entwicklung einfach zu handhabender Verfahren für die Zulassung von Personen, welche die formalen Voraussetzungen nicht erfüllen, ist in nächster Zeit weiter zu verfolgen.

Das zweite Postulat der Europäischen Kommission betrifft die Entwicklung effektiver Lehr- und Lernmethoden und -kontexte für lebenslanges und lebensumspannendes Lernen und die deutliche Verbesserung der Methoden zur Bewertung von Lernbeteiligung und Lernerfolg.

Die Studierenden werden in ihrem Lernverhalten durch die universitäre

Lehrkultur geprägt. Das «Studium nach dem Studium» ist deshalb auf eine gute universitäre Lehre angewiesen. Eine attraktive Hochschullehre motiviert die Absolventinnen und Absolventen der Universität eher, sich nach dem Studium weiterzubilden und dafür wieder an die Universität zurückzukehren. In der Weiterbildung selber wird das didaktische Design auf Lernende ausgerichtet, die seit ihrem Studienabschluss oft sehr umfassende Berufserfahrung gesammelt haben. Erfolgreiche Weiterbildung gelingt, wenn die Studierenden aktiv in den Lehr-Lern-Prozess einbezogen und auch die Ressourcen der Kursgruppe fruchtbar gemacht werden.

#### **Zunahme der Weiterbildungsangebote**

Die Universität Bern hat im Jahr 2009 bei der universitären Weiterbildung in den zwei oben erwähnten zentralen Anliegen deutliche Fortschritte gemacht. Sie hat in 37 weiterbildenden Studiengängen (davon 26 mit Abschluss auf Stufe Master of Advanced Studies/MAS) insgesamt 9100 Kursstunden angeboten. Diese wurden von knapp 2000 Studierenden besucht, was gegenüber 2008 eine Steigerung von rund vier Prozent bedeutet. Überdies wurden die rechtlichen Grundlagen für 4 neue MAS- und 3 Certificate of Advanced Studies/CAS-Studiengänge geschaffen; Projekte für weitere Angebote sind in fast allen Fakultäten in Erarbeitung.

2009 hat das Zentrum für universitäre Weiterbildung (ZUW) besonderes Gewicht auf die Kommunikation gelegt, um die universitäre Weiterbildung noch breiter bekannt zu machen. So wurden der visuelle Auftritt neu gestaltet, die Website ausgebaut und das Angebot anlässlich des Fakultätstages, an der BEA und im Rahmen der Woche des lebenslangen Lernens einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt.

Im Berichtsjahr haben sich 452 Hochschullehrende in 52 hochschuldidaktischen Veranstaltungen des ZUW mit Lehrmethoden auseinandergesetzt, die sie sowohl in der Lehre wie in der Weiterbildung einsetzen können. Die gute Nachfrage bestärkt uns darin, das Hochschuldidaktikangebot bedarfsgerecht weiter zu entwickeln.

#### **Laboratorium Weiterbildung**

Das ZUW nutzt die eigenen Studiengänge und Kurse dazu, Lehr- und Lernmethoden weiter zu entwickeln, Neues auszuprobieren und dessen Wirkung zu überprüfen. Solche Erfahrungen aus dem «Labor» werden regelmässig mit den Programmverantwortlichen der universitären Weiterbildung ausgetauscht. Neuere Beispiele dafür sind: Die Ausgestaltung von Programmevaluationen, Lernreflexionen, Prüfungen und Abschlussarbeiten sowie der Einsatz von internetgestützten Lernplattformen. Noch weiter zu vertiefen ist die Auseinandersetzung mit kompetenzorientierten Leistungskontrollen, die der spezifischen Situation der Weiterbildung angemessen sind.

#### **Reorganisation und Namenswechsel**

Die Reorganisation der früheren Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB), welche auch einen Namenswechsel zur Folge hatte, war im Berichtsjahr eine zentrale Aufgabe der Weiterbildungskommission. Neu ist das Zentrum für universitäre Weiterbildung administrativ an das Generalsekretariat angebunden. Als ersten Delegierten für Weiterbildung hat die Universitätsleitung Prof. Walter Kälin, den langjährigen Präsidenten der Weiterbildungskommission ernannt. Als Nachfolger von Prof. Karl Weber, der Ende Januar emeritiert wurde, hat sein Stellvertreter Dr. Andreas Fischer die Leitung des ZUW übernommen. Die personelle Kontinuität und die neue organisatorische Einbindung haben sich im ersten Jahr bewährt und erweisen sich gerade auch für die erwünschten Koordinations- und Integrationsbemühungen als förderlich.

# Grundsätze für die Weiterbildung an der Universität Bern

Die **Weiterbildung als vierte Säule** der Universität (neben Lehre, Forschung, Dienstleistungen) soll weiter gestärkt werden. Ziel ist in erster Linie ein attraktives, profiliertes und qualitativ hochstehendes Weiterbildungsangebot an der Universität Bern.

## **1. Weiterbildung als integraler Teil der Universität**

Durch die Verankerung der Weiterbildung in den Instituten und Lehrstühlen ist ein hoher wissenschaftlicher Standard gewährleistet. Dieser wird in didaktischer Hinsicht ergänzt durch Unterstützung der Lehrenden seitens der KWB, sei es mittels individueller Beratung oder durch didaktische Kurse und Kolloquien.

## **2. Die Koordinationsstelle für Weiterbildung als Motor**

An der Schnittstelle zwischen Universität und Berufspraxis übernimmt die KWB eine aktive Rolle in der Entwicklung, Bereitstellung und Vermittlung von Weiterbildungsveranstaltungen. Sie berät Universitätsangehörige wie auch externe Auftraggeber in wissenschaftlicher, konzeptioneller, didaktischer und organisatorischer Hinsicht. Sie führt auch selber Veranstaltungen durch.

## **3. Kooperation als Prinzip**

Zusammenarbeit mit anderen Lehrstühlen, anderen Universitäten im In- und Ausland und mit Fachleuten aus der Praxis ist unabdingbar, wenn in den Weiterbildungsveranstaltungen auch Antworten auf aktuelle Fragestellungen gegeben werden sollen. Die KWB unterstützt alle entsprechenden Bemühungen und betreibt selber ein aktives «networking».

## **4. Flexibilität durch modulare Programmstruktur**

Der modulare Aufbau (Baukastensystem) ermöglicht den Teilnehmerinnen individuell zusammenstellbare Bildungsgänge und erlaubt dem Anbieter eine schnelle Reaktion auf neue Anforderungen. Die einzelnen Programme werden projektmässig organisiert und abgerechnet. Dies bringt Kostentransparenz und wirkt der Zementierung von Strukturen entgegen.

## **5. Evaluation als Standard**

Jede Veranstaltung wird evaluiert. Die Ergebnisse bilden eine wichtige Grundlage für die weitere Programmplanung und die Anpassung der Marketingstrategien.

## **6. Hoher Selbstfinanzierungsgrad und Effizienz**

Ein angemessener Selbstfinanzierungsgrad auch bei subventionierten Kursen und eine hohe Effizienz in Planung, Administration und Organisation bilden die Grundlage für die längerfristige Sicherstellung unseres Weiterbildungsangebotes.

KWB / 2. Dezember 1993 / GRUSÄ.DOC (1kwb)

# Universitäre Weiterbildung als öffentliche Aufgabe

Walter Kälin

## Das Interesse des Staates an der Weiterbildung

Weiterbildung ist wichtig und aus Gründen zu fördern, die anderswo in diesem Band diskutiert werden. Umstritten bleibt aber, ob sich der Staat mit Weiterbildung befassen soll oder ob dies nicht ein Bereich ist, welcher bei der Privatwirtschaft besser aufgehoben ist. Die Frage soll hier aus juristischer Sicht behandelt werden, d.h. im Rahmen der Frage, ob und in welchem Ausmass die Weiterbildung rechtlich überhaupt eine öffentliche Aufgabe darstellt.

Einen ersten Hinweis darauf, dass die Frage zu bejahen ist, gibt das elektronische Suchsystem der Systematischen Sammlung des Bundesrechts (die sog. SR), wo alle aktuellen eidgenössischen Gesetze und Verordnungen publiziert sind. Zum Stichwort «Weiterbildung» meldet es die stattliche Zahl von 831 Wortnachweisen. Wenn dabei auch viele Doppelzählungen sind, belegt die eindrückliche Zahl das grosse Interesse des Staates an Weiterbildung. Wie ist dieses Interesse geartet? Es weist höchst unterschiedliche Dimensionen auf, wobei sich etwa folgende Kategorien unterscheiden lassen:

■ *Der Staat ist an der Qualität staatlich geregelter Berufe interessiert und verlangt deshalb Weiterbildung oder unterstützt sie zumindest:* In diese Kategorie fallen viele Bestimmungen des Bundes über die Weiterbildung. Wichtig sind etwa die detailliert geregelten Weiterbildungsverpflichtungen in Medizinalberufen (z.B. in der Verordnung über die Krankenversicherung, SR 832.110). Das Berufs-

bildungsgesetz (SR 412.10) sieht in Art. 50 generell vor, dass der Bund Weiterbildungsaktivitäten fördern kann.

- *Diese Weiterbildungsverpflichtungen haben ihren Grund teilweise im Schutz der Sicherheit und des Wohlergehens der Bevölkerung:* Diese Kategorie hebt ein spezifische Motiv der öffentlichen Interessen an gut ausgebildeten Fachleuten besonders hervor. Als Beispiele lassen sich hier etwa Weiterbildungsverpflichtungen für Fachleute der Arbeitssicherheit inklusive Arbeitsärztinnen und -ärzten (Verordnung über die Eignung der Spezialistinnen und Spezialisten der Arbeitssicherheit, SR 822.116) oder für kantonale Pilzkontrolleure (Pilzkontrolleure-Verordnung, SR 817.49) nennen.
- *Der Staat ist an der Erhaltung und Verbesserung der Qualität der beruflichen Ausbildung interessiert und unterstützt deshalb die Weiterbildung der Lehrkräfte:* Dafür finden sich im Bundesrecht ebenfalls Beispiele, etwa für die Weiterbildung der Lehrkräfte in der landwirtschaftlichen und hauswirtschaftlichen Ausbildung (SR 915.1 und 915.2).
- *Der Staat ist an der Weiterbildung von Fachkräften interessiert, die für die Umsetzung einer gesetzlich festgeschriebenen Politik tätig sind:* Dazu gehört etwa die Förderung der Weiterbildung von Energiefachleuten gemäss der Energieverordnung (SR 730.01) oder von

Berufsfischern und Fischzüchtern laut Fischereigesetz (SR. 923.0).

- *Der Staat ist an der Erhaltung und Stärkung gewisser Branchen und Berufe interessiert und fördert deshalb die Weiterbildung finanziell:* Wichtige Unterstützung leistet der Bund etwa an die Weiterbildung für landwirtschaftliche Berufe (Verordnung über die landwirtschaftliche Berufsbildung, SR 915.1). Unterstützt werden aber etwa auch Kurse für Filmfachleute (Filmverordnung, SR 443.119) oder die fliegerische Weiterbildung (Luftfahrtgesetz, SR 748.0).
- *Der Staat ist schliesslich daran interessiert, zu wissen, wie die Bevölkerung sich*

*weiterbildet:* Dem dient die statistische Erhebung des beruflichen und allgemeinen Weiterbildungsverhalten der Wohnbevölkerung wie sie die Verordnung des Bundesrates über die Schweizerische Erhebung zur Weiterbildung (SR 431.411.3) vorsieht.

Die Liste ist unvollständig, die Beispiele liessen beliebig fortsetzen und um solche aus dem Recht der Kantone ergänzen. Sie belegen eindrücklich, dass der Staat die berufliche Weiterbildung nicht einfach der Gesellschaft bzw. der Privatwirtschaft überlässt, sondern darauf selbst in vielfältiger Weise Einfluss nehmen will.

### Die verfassungsrechtliche Verankerung der Weiterbildung

Dieser Gedanke hat nun auch Eingang in die Bundesverfassung (BV) gefunden. Seit dem 19. April 1999 anerkennt die Bundesverfassung die Weiterbildung als öffentliche Aufgabe von Bund und Kantonen. Art. 41 der totalrevidierten Bundesverfassung über «Sozialziele» bestimmt in Absatz 1:

«Bund und Kantone setzen sich in Ergänzung zu persönlicher Verantwortung und privater Initiative dafür ein, dass:

f. Kinder und Jugendliche, sowie Personen im erwerbsfähigen Alter sich nach ihren Fähigkeiten bilden, aus- und weiterbilden können;...»

(Hervorhebungen durch den Autor)

Diese Bestimmung schafft zwar für Private keine durchsetzbaren Rechtsansprüche (so ausdrücklich Art. 41 Abs. 4 BV), und staatliche Leistungen sind insofern subsidiär<sup>1</sup>, als sie private Initiative in diesem Bereich ergänzen, wo dies nötig erscheint. Bund und Kantone «streben» aber diese Ziele «im Rahmen ihrer verfassungsmässigen Zuständigkeit und ihrer verfügbaren Mittel an» (Art. 41 Abs. 3 BV). Damit ist eine Verpflichtung im Sinne einer Direktive an die eidgenössischen und kantonalen Behörden gemeint<sup>2</sup>, welche es nicht einfach ihrem Belieben überlässt, ob sie tätig werden und die nötigen Mittel einsetzen wollen.

Sozialziele gab es in der früheren Bundesverfassung von 1874 in diesem Sinne nicht, für

die Weiterbildung stellt Art. 41 BV aber insofern eine bloss «Nachführung», d.h. die textliche Verankerung des gelebten Rechts dar, als sich Bund und Kantone, wie eben gezeigt, seit langem und in vielen Bereichen mit dem Thema Weiterbildung befassen.

Die Weiterbildung ist auch in verschiedenen Kantonsverfassungen (KV) verankert. Art. 41 BV ist deutlich vom älteren Art. 30 Absatz

Zur Weiterbildung gemäss Art. 41 BV gehört auch die universitäre Weiterbildung. Obwohl das Hochschulwesen in der Schweiz weitgehend Sache der Kantone ist, hat der *Bund* auch hier verschiedene Aktivitäten entfaltet. So regelt er in der Verordnung über die Weiterbildung an den Eidgenössischen Technischen Hochschulen (SR 414.136) die Weiterbildungsaktivitäten an seinen eigenen universitären Einrichtungen. Das Fachhochschulgesetz (SR 414.71) verpflichtet die Fachhochschulen, die Diplomstudien durch ein Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen zu ergänzen, wo sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ein Spezialgebiet vertiefen oder sich gezielt Wissen auf neuen Gebieten aneignen können. Dafür ist gemäss Art. 8 Absatz 3 ein angemessener Beitrag an die Kosten zu leisten. Für die kantonalen Universitäten besonders bedeutsam war der Bundesbeschluss vom 23. März 1990 über Sondermassnahmen zugunsten der universitären Weiterbildung (SR 414.124) und die dazugehörige Verordnung vom 4. Juli 1990 (SR 414.124.1); sie gaben für verschiedene kantonale Universitäten den

1 Buchstabe f der KV Bern über die Sozialziele inspiriert, wonach der Kanton und die Gemeinden sich zum Ziel setzen, dass «alle sich gemäss ihren Fähigkeiten und Neigungen bilden und *weiterbilden* können». Die Kantone Aargau und Solothurn sind in diesem Bereich etwas nüchterner, sehen aber vor, dass der Kanton die berufliche Aus- und Weiterbildung unterstützt (§ 30 KV AG, Art. 106 KV SO).

### Die gesetzliche Regelung der universitären Weiterbildung

Anstoss für die institutionelle Verankerung und den systematischen Auf- und Ausbau ihrer Weiterbildungsangebote.

Die Weiterbildungsoffensive des Bundes von 1990 hat ihre Spuren in den neueren Universitätsgesetzen der Kantone hinterlassen. Das Berner Universitätsgesetz von 1996 verpflichtet die Universität zur Mitwirkung an der Weiter- und Fortbildung (Art. 2 Abs. 1), das Freiburger Universitätsgesetz aus dem Jahre 1997 hält in Art. 2 fest, dass die Universität ihren Auftrag u.a. durch ihren Beitrag zur «Weiterbildung auf Universitätsstufe» leistet, und das Gesetz über die Universität Zürich aus dem Jahre 1998 zählt in § 2 die Pflege der akademischen Weiterbildung zum Zweck und zum Auftrag der Universität<sup>3</sup>. In der Romandie hat die gesetzliche Verankerung der Weiterbildung eine längere Tradition. So widmet etwa bereits das Genfer Universitätsgesetz von 1973 der Weiterbildung mit Art. 5 eine eigene Bestimmung, welche u.a. betont, dass diese in jenen Bereichen erfolge, in welchen auch gelehrt werde, und dass dafür

Gebühren erhoben werden könnten. Auch die neueren Universitätsgesetze des Kantons Waadt von 1993 (Art. 2) und des Kantons Neuchâtel von 1996 (Art. 14) zählen die Weiterbildung zu den universitären Aufgaben.

Die für die Waadt gültige Regelung betont, die Weiterbildung der Universität Lausanne erfolge «dans les domaines qui relèvent de sa compétence».

Aus juristischer Sicht lassen sich für die universitäre Weiterbildung abschliessend fünf wichtige Grundsätze festhalten:

1. Die universitäre Weiterbildung gehört heute unbestrittenermassen zu den verfassungsrechtlich und gesetzlich anerkannten Aufgaben des Staates. Bund und Kantone verfolgen damit wichtige öffentliche Interessen, welche von der Qualitätssicherung für staatlich geregelte Berufe bzw. Berufe, die für die Umsetzung öffentlicher Politiken wichtig sind, bis hin zum allgemeinen Interesse an einem hohen Bildungsniveau reichen.
2. Gemäss der Subsidiarität staatlicher Initiativen zur Erfüllung der Sozialziele soll diese Weiterbildung nicht in Konkurrenz, sondern in Ergänzung privater Initiativen geleistet werden. Dieser bildungspolitische Grundsatz gilt seit langem und ist nun im Sozialzielkatalog von Art. 41 BV auch verfassungsrechtlich verankert worden.
3. Die universitäre Weiterbildung muss auf akademischem Niveau erfolgen und damit in engem Zusammenhang mit der universitären Lehre und Forschung stehen. Dieser Grundsatz, welchen verschiedene kantonale Gesetze verankern, grenzt sie deutlich von Weiterbildungsangeboten anderer Institutionen ab.
4. Von den Nutzniessern universitärer Weiterbildung darf erwartet werden, dass sie einen Teil der Kosten tragen, ein Zwang zu vollständiger Überwälzung der Kosten widerspricht aber der Anerkennung der Weiterbildung als öffentlicher Aufgabe und dem damit verknüpften Förderungsauftrag des Staates.
5. Weil es bei der universitären Weiterbildung um die Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe geht, kann sie nicht rein kommerzielle Tätigkeit sein, wenn es auch durchaus zulässig ist, damit Profite zu machen, die der Universität zukommen.

1 Die Subsidiarität des staatlichen Einsatzes für die Verwirklichung der Sozialziele betonte etwa der Berichterstatter der ständerätlichen Verfassungskommission, Ständerrat Rhodé, Amtliches Bulletin der Bundesversammlung, Ständerrat, 1998, Reform der Bundesverfassung, Sonderdruck, S. 26.

2 In diesem Sinne für den ähnlich lautenden Sozialzielkatalog der bernischen Kantonsverfassung Peter Saladin/Martin Auber, Sozialverfassung, in: Walter Kälin/Urs Boltz (Hrsg.), Handbuch des bernischen Verfassungsrechts, Bern 1995, S. 96.

3 Das Basler Universitätsgesetz von 1995 nennt demgegenüber die Weiterbildung nicht, und im Statut ist sie nur insofern verankert, als das Rektorat die Zulassung zu Weiterbildungsveranstaltungen regelt.

# Universitäre Weiterbildung und gesellschaftlicher Wandel

Karl Weber

Seit den 50er Jahren hat sich die Universitäts- und Hochschullandschaft auch in der Schweiz stark gewandelt: Die Nachfrage nach weiterführender Bildung ist unverändert hoch. Die Universitäten haben ihre Weiterbildungsangebote ausgebaut und differenziert. Genügte früher ein Lizentiat oder Doktorat um sich auf dem Arbeitsmarkt durchzusetzen, so ist heute dazu oft ein spezialisiertes Nachdiplomstudium erforderlich. Auch der Arbeitsmarkt nutzt die nun grössere Vielfalt gut qualifizierter Fachleute. Besonders die privaten Dienstleistungen haben in den letzten Jahren den Anteil der Universitätsabsolventen und Universitätsabsolventinnen an den Beschäftigten kontinuierlich erhöht: Sie rekrutieren gegenwärtig rund 25 Prozent. Hingegen sinkt jener Anteil, welchen die Universitäten selber engagieren (Diem/Hübschi 2000). Dank der Unterstützung durch den National-

fonds, der Verfeinerung der Förderungsinstrumente (Nationale Forschungsprogramme, Schwerpunktprogramme, Forschungsschwerpunkte usw.), der Beteiligungsmöglichkeit an Forschungsprogrammen der EU, der verstärkten Zusammenarbeit der Universitäten mit der Wirtschaft und der Verwaltung sowie der Schaffung von Interfaces, wurde die universitäre Forschung nicht nur professioneller, sondern zugleich auch bedeutsamer für Wirtschaft und Gesellschaft.

Die angesprochene Entwicklung kann unabhängig von den nationalen Besonderheiten in allen modernen Ländern beobachtet werden. Sie hat die Stellung der Universität in der Gesellschaft nachhaltig verändert. Aus der Sicht der universitären Weiterbildung soll daher diskutiert werden, welches die aktuellen Herausforderungen sind und welche Chancen und Risiken sich ihr eröffnen.

## Universitäre Weiterbildung in ihrem Kontext

Universitäre Weiterbildung kann durch drei Merkmale charakterisiert werden: Sie vermittelt erstens ein Wissen und gegebenenfalls ein Können, das wissenschaftlich fundiert ist. Insofern ist die universitäre Weiterbildung immer universalistisch. Eine solche Orientierung der Weiterbildung wird von den Teilnehmenden auch bevorzugt. So zeigt eine Befragung von Teilnehmern und Teilnehmerinnen ein Jahr nach dem Kursbesuch, dass diese von der universitären Weiterbildung in erster Linie eine Horizonterweiterung und wohl auch ein besseres Verständnis der Welt erwarten (Weisser/Wickl 1997). Gleichzeitig können sie dabei sicher

auch Handlungsmöglichkeiten erkennen, die als solche früher nicht wahrgenommen wurden.

Universitäre Weiterbildung richtet sich zweitens an Zielgruppen, die in der Regel über einen Hochschulabschluss mit entsprechenden Qualifikationen und auch Berufserfahrungen verfügen. Sie knüpft an Wissens- und Könnersbestände der Teilnehmer und Teilnehmerinnen an. Insofern beansprucht sie systematisch und akkumulativ zu sein. Universitäre Weiterbildung wird drittens von der Institution Universität angeboten. Diese garantiert die Qualität der Programme.



Mit dem Übergang der Industrie- zur Wissensgesellschaft und mit der Transformation des tertiären Bildungsbereiches hat sich der Kontext der universitären Weiterbildung nachhaltig verändert und ist komplexer geworden: *Erstens* haben sich ausserhalb der Universitäten in den letzten Jahren neue Zentren der Wissensproduktion formiert. Dabei ist nicht nur an die Fachhochschulen zu denken, die nun einen Auftrag in anwendungsorientierter Forschung zu erfüllen haben. Zu erwähnen ist die wachsende Zahl privater Einrichtungen für Wissenserzeugung, -diffusion und Beratung. Die organisatorische Entgrenzung von Wissenschaft und Forschung hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich durchgesetzt, ihr Ende ist nicht abzusehen. Die Wissenserzeugung sprengt jedoch nicht nur den organisatorisch-universitären Rahmen, sondern auch den national-territorialen. Die Transnationalität stellt allerdings in der Wissenschaft kein neues Phänomen dar, sie ist aber in den letzten Jahren noch wichtiger geworden. Zum einen hat sich unter Führung der EU ein europäischer Wissenschaftsraum gerade im Bereich anwendungsorientierter Forschung gebildet. Zum andern erleichtert die moderne Informations- und Kommunikationsinfrastruktur die weltweite Diffusion, Erschliessung und Nutzung neuen Wissens über alle nationalen Grenzen hinweg.

*Zweitens* zeichnet sich parallel zu den Veränderungen der Forschungsstrukturen offenbar eine neue Weise Wissen hervorzu-bringen ab. Gibbons et al. (1994) weisen darauf hin, dass Produktion und Anwendung von Wissen zunehmend in einem Kontext

erfolgten. Dabei würden transdisziplinäre Arbeitszusammenhänge wichtiger, die zeitlich und thematisch begrenzt seien. Träger dieser neuen Arbeitsweise seien sogenannte «Hybridgemeinschaften» aus Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen sowie Praktikern und Praktikerinnen. Diese neuen Organisationformen der Erzeugung von Wissen, die sich ergänzend zu den herkömmlichen disziplinären Mustern entwickelt haben, verändern den traditionellen, eher linearen Prozess zwischen Wissensproduktion, Entwicklung und Anwendung. Erzeugung von neuem Wissen und seine Anwendung werden nun als iterative und interaktive Prozesse gestaltet und im Hinblick auf praktische Zielsetzungen systematisiert.

*Drittens* ist der Weiterbildungsmarkt für hochqualifizierte Arbeitskräfte umkämpfter und internationaler geworden. Auf der Angebotsseite haben die Fachhochschulen ihre Nachdiplom-Studiengänge mit gezielter Bundesunterstützung (Subventionierung pro NDS-Abschluss) ausgebaut. Inzwischen anerkennt der Bund mehr als 130 längere NDS. Ebenfalls erheblich zugenommen haben MBA-Weiterbildungen, die von privaten Trägern oder von ausländischen Hochschulen angeboten werden. Dazu kommt, dass die Finanzierung der Weiterbildung undurchsichtig ist und dass auch die öffentlichen Anbieter offenbar über ganz unterschiedliche Kernausstattungen für Weiterbildung verfügen (vgl. Wicki/Hofer 1997). Das vielfältige Angebot trifft auf eine wachsende und zunehmend anspruchsvollere Nachfrage. Zum einen nimmt die Zahl der Hochschulabsolventen und Hochschulabsolventinnen weiterhin zu,

Dann können besonders starke Professionen ihre Position als Experten für bestimmte Aufgaben nur rechtfertigen, wenn sie sich kontinuierlich weiterbilden (vgl. Ärzteschaft). Und jene hochqualifizierten Arbeitskräfte, die keiner solchen Profession angehören, müssen – wollen sie ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit sicherstellen – erst recht ihr Arbeitsvermögen à jour halten.

Weil *viertens* bei uns die Hochschulen hoch dezentralisiert sind, scheinen die Fernstudien einen eher schweren Stand zu haben. Die Dynamik der Informations- und Kommunikationstechnologien wird jedoch dafür sorgen, dass sich bei uns die Fernstudien genauso etablieren wie sie das etwa in Kanada oder Grossbritannien getan haben. Dies wesentlich aus folgenden Gründen: Fernstudienangebote in der Weiterbildung erweitern die Optionsmöglichkeiten der interessierten Teilnehmenden. So gestatten sie bereits heute, einen Studienabschluss einer amerikanischen Universität zu erwerben, ohne dass ein Studientag dort verbracht werden muss. Kosten- und prestigebewusste Weiterbildungsinteressierte werden solche Vorteile zu nutzen wissen. Ausserdem sind Fernstudien hoch kompatibel mit der Individualisierung von Qualifikationsprofilen, mit der Erosion der Beschäftigungsverhältnisse (Mehrfachanstellungen, wachsende Bedeutung selbständiger Erwerbstätigkeit) und mit der Tendenz zur «Selbstökonomisierung des Arbeitsvermögens» (vgl. Voss 2000).

Schliesslich löst die Tatsache, dass die Universität mit den Früchten ihres eigenen Erfolges (Akademisierung der Beschäfti-

gungsstruktur, Verwissenschaftlichung der Herstellung und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen, Leitfunktion der universitären Organisation für den tertiären Bildungsbereich) konfrontiert wird, unter den Universitätsangehörigen nicht nur Freude aus. Nicht wenige sehen die Universität durch ihre eigenen Erfolge bedroht. Die Universitäten können die Produktion und Verteilung von Wissen nicht mehr monopolisieren. Das, was als gute Wissenschaft gilt, lässt sich nicht mehr von der Universität und den wissenschaftlichen Gemeinschaften allein definieren. Aus der Tatsache, dass Wissenschaft kritisiert wird, wird oft gefolgert, ihr würde die fehlende öffentliche Akzeptanz fehlen. Dieser Schluss ist nicht zwingend. Vielleicht ist es eher so, dass Teile der Öffentlichkeit, die selber bereits verwissenschaftlicht sind, sich durch Kritik und Konkurrenz selber wie eine wissenschaftliche Gemeinschaft gebärden. Gerade weil heute Wissenschaft und Universitäten in der Gesellschaft sehr erfolgreich sind, müssen sie sich zwangsläufig einem grösseren und kritikfähigeren Publikum stellen. Dies bedeutet auch, dass eine wissenschaftliche Expertise nicht mehr per se glaubwürdig ist. Sie muss eine solche Glaubwürdigkeit erst durch Kommunikation erwerben. Dieses Beispiel zeigt, dass die oft ambivalent gemeinte Metapher der Universität als Elfenbeinturm ihren Sinn in der Realität endgültig verloren hat.

Insgesamt haben sich somit die Beziehungen der Universität zur Gesellschaft in den letzten Jahren tiefgreifend gewandelt. Dadurch wurden gleichzeitig neue Bedingungen für die universitäre Weiterbildung geschaffen.

Konnte früher von einer Wirkungsrichtung Universität ► Wissen ► Gesellschaft ausgegangen werden, so ist die Beziehungsstruktur zwischen Universität und Gesellschaft inzwischen eher netzwerkförmig und interaktiv. Überdies haben die gesellschaftlichen Bezüge, an denen sich die Universität in der Vergangenheit orientieren konnte, an Stabilität verloren: Die Berufsfelder der Absolventen und Absolventinnen verändern sich massiv und in nicht vorhersehbarer

Weise. Dennoch wird ein Beitrag zur Lösung von Problemen, die selbst noch gar nicht definiert sind, von der Erstaus- und Weiterbildung erwartet (Barnett 2000).

Allerdings hat der Abbau von herkömmlichen Sicherheiten nicht alle Fachrichtungen gleichermassen erfasst, die medizinischen Wissenschaften sicher weniger als die Betriebswirtschaftslehre, die Sozialwissenschaften sicher mehr als die Rechtswissenschaften.

### Universitäre Weiterbildung zwischen Partikularismus und Universalismus

Die enge Verflechtung der Universität mit der Gesellschaft konfrontiert die universitäre Weiterbildung mit vielfältigen, z.T. widersprüchlichen Erwartungen. Die institutionell-organisatorische Entgrenzung von Wissenschaft und die (Teil-)Finanzierung der Weiterbildung durch die Nachfrage haben eine Schwächung der Definitionsmacht der Universität in der Weiterbildung zur Folge: Namentlich entscheidet die zahlungsbereite Nachfrage mit, welche Programme entstehen und wie sie inhaltlich, methodisch und strukturell gestaltet werden. So haben das Eingehen auf die entsprechenden Wünsche und die Bereitstellung von unterstützenden Strukturen (Beratung bei Projektarbeiten, Einbezug der neuen Medien usw.) dazu geführt, dass Lehre in der Weiterbildung zu einer Tätigkeit eigener Art geworden ist, die von den Lehrenden spezifische Kompetenzen abverlangt. An der Universität hat die Nachfrage nach Weiterbildung somit eine Differenzierung der Struktur und Kultur der Lehre ausgelöst. Die Teilnehmenden an universitären Weiter-

bildungsprogrammen wissen ihre Interessen als Kunden in der Weiterbildung zu artikulieren und auch durchzusetzen. Diese Interessenartikulation legitimiert sich nicht zuletzt durch die Finanzierung. Daher geht die Universität dann, wenn sie die Weiterbildung ausschliesslich über die Teilnehmergebühren finanziert, Risiken ein. Eine ausschliessliche Orientierung der Angebote an der Nachfrage führt tendenziell dazu, vorschnell auf aktuelle und organisierte (berufs-)ständische Interessen einzugehen. Die Universität würde dabei den Eindruck erwecken, eine «McDonaldisierte» und «Just-in-Time-Weiterbildung» wären möglich oder gar erwünscht. Alzu leicht würde sie so in die Rolle einer «Marktfolgerin» schlüpfen, statt sich derjenigen einer «Markt-Gestalterin» zu stellen (Lindenstein Walshock 1998). Ausserdem wächst der Druck auf die Weitergabe spezialisierten Wissens und Könnens. Unter diesen Bedingungen entsteht die Gefahr, in der Weiterbildung die notwendige fächerübergreifende Integration von Wissen nicht zu leisten und neuere Entwicklungen, besonders die der

Entstehung zukunftsreicher Tätigkeitsfelder, zu übersehen. Die Chance, durch überschüssige Weiterbildung Innovationen in der Gesellschaft auszulösen, würde so vergeblich. Und vor allem: die Universität setzt sich der Gefahr aus, ihren Auftrag, der jenseits partikularer Marktinteressen und jenseits politischer Vorgaben lokalisiert ist, zu ver-

ten. Um die beschriebenen Risiken in Grenzen zu halten, bedarf die universitäre Weiterbildung daher auch öffentlicher Mittel. Nur so kann es gelingen, die Qualitätsansprüche in der universitären Weiterbildung durchzusetzen und den klassischen Aufklärungsauftrag in zeitgemässen Formen zu interpretieren.

## Handlungsmöglichkeiten in der universitären Weiterbildung

Mit der Entgrenzung der Wissenschaft, der netzwerkförmigen Struktur der Aussenbeziehungen der Universität und der besonderen Finanzierung der Weiterbildung ist zwar die Verhandlungsmacht der Nachfrage grösser geworden. Dennoch verfügt die Universität in der Weiterbildung gegenüber andern Anbietern weiterhin über eine bemerkenswert günstige Position. Erstens stützen sich ihre Programme dank der Verankerung in der Forschung auf den neuesten Stand des Wissens und Könnens. Dabei berücksichtigen die Universitäten sehr wohl auch internationale Forschungstrends. Zweitens stellt die Universität einen intellektuellen Raum zur Verfügung, der gestattet «Warum-Fragen» in aller Gründlichkeit zu erörtern. Auch heute noch nimmt die Universität ihre klassische Aufklärungsfunktion wahr und will als der Wissenschaft verpflichtete Einrichtung in erster Linie die Welt verstehen. Drittens kann die Universität als statushohe Einrichtung gegen nachgewiesene Lernleistungen Diplome abgeben, die für die Weiterbildungsteilnehmer attraktiv sind, weil sie deren Position auf dem Arbeitsmarkt zu stärken versprechen. Viertens verfügt die Universität über ein didaktisches Repertoire, das ihr

gestattet, nicht nur auf die Anliegen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen einzugehen, sondern diese gleichzeitig auch mitverantwortlich für die Qualität der Lehrleistungen zu machen. Die Universitäten können Umgebungen schaffen, die eine Individualisierung und Selbststeuerung von Lernprozessen ermöglichen.

Es sind im wesentlichen diese vier Bedingungen, welche die Verhandlungsmacht der Universität in der Weiterbildung ausmachen. Die Universitäten verfügen somit über die notwendigen Voraussetzungen, um sich in der Weiterbildung erfolgreich durchzusetzen. Freilich genügen diese allein nicht, um sich langfristig zu etablieren. Dafür braucht es weitere ergänzende Massnahmen. Namentlich seien erwähnt:

- Erfolgreiche universitäre Weiterbildung bedarf der Schaffung und des Unterhalts von Netzwerken an der Universität selber wie auch zwischen ihr und der Arbeitswelt. Diese dienen dazu, Informationen zu kommunizieren, verbindliche Abläufe im «lose gekoppelten System» der Universität sicherzustellen und die Zusammenarbeit zu ermöglichen. Schaffung und

Unterhalt von Netzwerken erfordern einen erheblichen zeitlichen und organisatorischen Aufwand.

- Die Netzwerke gestatten die Entwicklung einer Weiterbildungskultur und -organisation, die sicher stellen, dass neue Entwicklungen in der Arbeitswelt frühzeitig wahrgenommen werden und dass Individuen und Organisationen befähigt werden, Transformationsprozesse aktiv zu gestalten (Lindenstein Walshok 1998). Kurz: Es geht darum die Zukunft zu antizipieren.
- Mehr als bisher macht die universitäre Weiterbildung die einschlägigen Forschungsgrundlagen sichtbar und kommuniziert sie in geeigneter Weise. Dabei können Weiterbildungsprogramme auch genutzt werden, um neue Forschungsprojekte zu initiieren und im Verbund mit der Praxis zu realisieren.
- Die Lehre in der Weiterbildung unterscheidet sich von derjenigen in der Erstausbildung. Die Studierenden in der

Weiterbildung werden intensiv einbezogen. Insbesondere muss es gelingen, deren Praxiserfahrungen fruchtbar zu machen. Mit Hilfe der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien werden die Möglichkeiten des interaktiven Fernstudiums genutzt. Es werden Strukturen geschaffen, die eine minimale Individualisierung des Profils und des Verlaufs des Weiterbildungsstudiums ermöglichen.

Aufbau und Unterhalt der Weiterbildung erfordert ein Wissen und Können, das sich an der Universität in der Regel nur in spezialisierten Einrichtungen entfalten kann.

Diese Überlegungen verdeutlichen, dass universitäre Weiterbildung einerseits mit spezifischen Leistungsanforderungen konfrontiert wird, die sie nur erfüllen kann, wenn sie über eine gewisse Autonomie verfügt. Andererseits kann sie die bestehenden Handlungsspielräume nur dann wirklich nutzen, wenn sie sich gleichzeitig den zentralen akademischen Werten in Lehre und Forschung verpflichtet weiss.

#### Literatur:

- Barnett, Ronald (2000): *Realizing the university in an age of supercomplexity*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education.
- Diem, Markus; Hübchi, Barbara (2000): *Beschäftigungssituation der Neuaabsolventinnen und Neuaabsolventen: Universitäre Hochschulen*, BIS aktuell 15 Neuenburg
- Gibbons, Michael et al. (1994): *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London: Sage Publ.
- Lindenstein Walshok, Mary (1998): *The Social Integration of Knowledge*, in: *Continuing Higher Education Review*, V 62, 64-70.
- Voss, Günter G. (2000): *Unternehmer der eigenen Arbeitskraft – Einige Folgerungen für die Bildungssoziologie*, in: *ZSE* 2/2000, 149-164.
- Weisser, Jan; Wicki, Martin (1997): *Die Wirksamkeit universitärer Weiterbildungsveranstaltungen aus der Perspektive der Teilnehmenden*, Arbeitsbericht 19 der KWB Universität Bern, Bern.
- Wicki, Martin; Hofer, Christian (1997): *Potentiale der Nachdiplomarbeit im Wirtschaftsraum Mittelland*, Arbeitsbericht 18 der KWB Universität Bern, Bern.

## HOCHSCHULSTEUERUNG

# Steuerung der universitären Weiterbildung: Hybride Ansätze zwischen „bottom-up“ und „top-down“

## Überlegungen anlässlich eines Rückblicks auf 20 Jahre Weiterbildung an der Universität Bern

ANDREAS FISCHER

### 1 Der Ruf nach Steuerung der Weiterbildung

Die Frage der Steuerung der Weiterbildung ist mit dem Wachstum an Anbietern und Angeboten zu einem aktuellen bildungs- und ordnungspolitischen Thema avanciert. In Öffentlichkeit und Bildungspolitik wird der Weiterbildungsbereich oft als ungeordnet und unübersichtlich bezeichnet. Begriffe wie Wildwuchs oder Anarchie treffen auf Forderungen nach Transparenz, Qualitätssicherung oder Regelung.

«Die Weiterbildungsangebote zeichnen sich durch eine hohe Marktorientierung aus. Die freie Gestaltung der Angebote kann sich jedoch für die Nachfragerinnen und Nachfrager nachteilig auswirken. Es ist deshalb zu klären, wie Transparenz und Qualität auf dem Weiterbildungsmarkt erhöht werden können.» (Weiterbildungsbericht 2009: S. 3) und «Die Angebote sind geprägt von der jeweiligen Bildungsinstitution. Die Autonomie der Bildungsinstitutionen erschwert die Vergleichbarkeit der abgegebenen Diplome und Zertifikate.» (Weiterbildungsbericht 2009: S. 14)

Die Steuerung des Weiterbildungsangebots findet über den Markt (bei dem notabene auch die Anbieter insbesondere dort, wo der Markt nicht wettbewerblich geprägt ist, eine zentrale Rolle spielen), bei der betrieblichen Weiterbildung durch die Unternehmen selber und bei der öffentlich finanzierten Weiterbildung über die Beiträge an Institutionen oder Programme statt. Grundsätzlich verfügen die Anbieter in der nicht-formalen

Bildung über einen großen Gestaltungsspielraum.

Der diagnostizierten Intransparenz soll in der Schweiz mit einem Weiterbildungsgesetz des Bundes entgegen werden: «Die Kommission soll vertieft prüfen, wie die Transparenz, Qualität und Mobilität im Weiterbildungsbereich erhöht werden kann» (<http://www.bbt.admin.ch/aktuell/medien/00483/00594/index.html?lang=de&msg-id=29908> / Zugriff 11.2.2010). «Wir wollen Ordnung ins Wirrwarr bringen» (Rudolf Strahm in DIE ZEIT, Schweizer Ausgabe, Nr. 9/2010: S. 13). Dabei verläuft die Diskussion über den Steuerungsbedarf des Weiterbildungsbereichs äußerst kontrovers («Die Idee ist ein Witz» sagt Stefan Wolter in DIE ZEIT: a.a.O.) und widerspiegelt die unterschiedlichen Interessen und Kontexte. Maßgebend dabei ist letztlich, dass es nicht einen einheitlichen Weiterbildungsmarkt gibt, sondern viele verschiedene Teilmärkte mit sehr unterschiedlichen Bedingungen (vgl. dazu Weber K., Tremel P., 2009: S. 17-36 über die Bedeutung der unterschiedlichen Kontexte).

### 2 Die universitäre Weiterbildung als Experimentierfeld für „managerial governance“

Einer dieser Teilmärkte ist die Hochschulweiterbildung, die sowohl Teil des Hochschul- wie des Weiterbildungssystems ist. Auch sie trifft der Vorwurf der Intransparenz. Tatsächlich führen beispielsweise die Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen

Hochschulen gleichlautende Formate oder Abschlüsse, für welche aber einheitliche Standards fehlen: «Trotz der erfolgreichen Umsetzung der CRUS-Empfehlungen zur Definition der Weiterbildungsabschlüsse ist die Angebots- und Titelpalette für die Konsumenten immer noch wenig transparent, da andere Anbieter wie die Fachhochschulen gleiche Abschlussnamen mit anderen Qualifikationen assoziieren.» (Reichert S., 2007: Executive Summary S. 3). Betrachtet man hingegen die universitäre Weiterbildung für sich, wird die Kritik der Unübersichtlichkeit haltlos: die wenigen Anbieter (13 universitäre Einrichtungen) sind bekannt, ihre Angebote klar strukturiert, dank zentral zugänglicher Informationen vergleichbar (vgl. [www.swissuni.ch](http://www.swissuni.ch)) und staatlich überprüften Qualitätssicherungssystemen unterworfen. Offensichtlich funktioniert hier eine gewisse Steuerung.

Diese steht allerdings in einem speziellen Spannungsfeld: einerseits wird die universitäre Weiterbildung von außen als Teil des Weiterbildungssystems mit seiner eigenen Marktsituation wahrgenommen und auf diese verpflichtet. Andererseits steht sie universitätsintern vor der letztlich widersprüchlichen Forderung sich gleichzeitig in die gesamtuniversitäre Profilbildung zu integrieren und am Markt zu orientieren. Gefragt sind in dieser Situation hybride Steuerungsansätze, die beiden Anliegen gerecht werden. Darunter werden in diesem Beitrag Ansätze verstanden, bei denen unterschiedliche Steuerungslogiken kombiniert auftreten.

Die Steuerung der Weiterbildung kann nicht isoliert vom Steuerungsmodell der Universität insgesamt betrachtet werden. «Bisher war die Entscheidungsfindung an deutschen Universitäten eine Mischung aus bottom up und top down. Die Selbstverwaltung regelte die meisten Fragen bottom up, aber einige Erlasse, Vorgaben mussten auch top down durchgesetzt werden. Mittlerweile bewegen sich aber fast alle Reformbemühungen in Richtung unternehmensförmiger Steuerung von Universitäten.» (Wilkesmann U., 2010: S. 30). Dieser Befund trifft auch auf die schweizerischen Universitäten zu, bei denen betriebswirtschaftliche Ausrichtung, Nachfrageorientierung, strategische Planung mit Portfolioüberlegungen und Profilbildung usw. an Bedeutung gewonnen haben. Die Weiterbildung als Geschäftsfeld mit nachfrageorientierten Angeboten könnte sich eignen, auf diesem Weg in Richtung «managerial governance» eine Vorreiterrolle zu übernehmen. Im noch wenig regulierten Experimentierfeld Weiterbildung können Erfahrungen mit einzelnen betriebswirtschaft-

lich orientierten Ansätzen gemacht werden (z. B. Marketing, Customer Relationship Management, Pricing, Incentives). In der nach wie vor dezentralen Steuerung der Angebote hingegen unterscheidet sich, wie nachfolgend gezeigt werden kann, die Weiterbildung nicht groß vom grundständigen Bildungsangebot.

Anlässlich ihrer Bestandsaufnahme der universitären Weiterbildung in der Schweiz hat Sybille Reichert (2007: S. 33ff) festgestellt, dass durch die fehlende Einbettung der Weiterbildung in die institutionelle Strategie- und Profilbildung ein großes Potenzial brachliegt. «... entfaltet sich diese eher in Nischen, ohne dass ihr Potential für die institutionelle Entwicklung, Selbsterneuerung, Öffnung und Vernetzung genutzt werden.» Eine solche Einbindung kommt nicht von selbst zustande, sie muss gewollt und gesteuert werden.

An der Universität Bern werden seitens der Universitätsleitung von der Weiterbildung mehr Transparenz, besonders bezüglich finanzieller Daten, und eine engere Einbindung gewünscht. Mit der größer gewordenen Autonomie der Universität gegenüber ihrem Träger (Kanton Bern) geht eine stärkere interne Steuerung einher (zentrale Strategie und Leistungsaufträge), die sich nun auf die Weiterbildung auszuwirken beginnt: wie kann diese besser in die Universität integriert, insbesondere auf die neue strategische Planung ausgerichtet werden? Der Wunsch nach mehr Einfluss über die Weiterbildung ist nicht zuletzt Ausdruck eines bestimmten «Reifegrads»<sup>1</sup> der Weiterbildung, die von ihrem Rand- und Nischendasein zunehmend in den Blickpunkt des Interesses gerät.

Das Zentrum für universitäre Weiterbildung der Universität Bern (ZUW, bis 2009 Koordinationsstelle für Weiterbildung KWB) kann im Herbst 2010 auf 20 Jahre Steuerungsbemühungen zurück schauen. Der vorliegende Beitrag greift auf diese Erfahrungen im Spannungsfeld zwischen Markt und Bildungsauftrag zurück und erlaubt einen Einblick in die kom-

1 2009 hat die Universität Bern in 37 weiterbildenden Studiengängen (davon 26 mit Abschluss auf Stufe Master of Advanced Studies / MAS) insgesamt 9100 Kursstunden angeboten. Diese wurden von knapp 2000 Studierenden besucht. Zur Einordnung: Die Universität Bern ist in der schweizerischen Hochschullandschaft eine mittelgrosse Universität mit 14'300 immatrikulierten Studierenden (Herbstsemester 2009).

plexe Praxis, die hinter der einfachen Frage steht: Wer steuert eigentlich was?

### 3 Das aktuelle Steuerungsmodell an der Universität Bern: „bottom-up“

Einzelne Angebote entspringen der Initiative von Einzelpersonen, Lehrstühlen oder Instituten. Die Idee zu einer Weiterbildung wird in Zusammenarbeit mit dem ZUW weiter entwickelt bis ein Studienreglement und ein Studienplan vorliegen. Leitend dazu sind die von der Weiterbildungskommission (WBK) festgelegten Standards, die Beurteilungspraxis des Rechtsdienstes (RD) und die Erfahrungen des ZUW in der Entwicklung und Durchführung von weiterbildenden Studiengängen. Die WBK und der RD nehmen zu den Studienreglementen und -plänen Stellung, die Fakultäten erlassen und der Senat genehmigt sie. Die Universitätsleitung nimmt im Rahmen des Genehmigungsverfahrens des Senats Stellung. Rechnungs- und Personalwesen sind voll in die Universitätsverwaltung integriert. Die Studiengänge sind regelmäßig zu evaluieren, die Evaluationsergebnisse werden jährlich der WBK gemeldet, von dieser zur Kenntnis genommen und auf erforderliche Maßnahmen hin diskutiert.

Der Grundsatz der Selbstfinanzierung gibt den Programmverantwortlichen einen großen Freiraum. Eine Steuerung über finanzielle Mittel der Universität fällt weg bzw. ist nur in einzelnen speziell begründeten Fällen möglich. Es gibt mit Ausnahme der Hochschuldidaktik keine «Weiterbildung auf Bestellung», es sei denn, die Besteller seien externe Institutionen. Die Programmverantwortlichen beanspruchen einen ausreichenden Handlungsspielraum, um auf dem Markt erfolgreich zu sein. Die Nachfrageabhängigkeit schränkt damit die Steuerungsmöglichkeiten durch vorgesetzte Stellen ein. Letztlich kann ein Angebot nicht einfach verordnet werden, es muss sich am Markt bewähren.

Wie weit steuert denn die «unsichtbare Hand» des Markts die universitäre Weiterbildung? Dafür sind zwei Größen ausschlaggebend: die Nachfrage und die Konkurrenz. Die Nachfrage beeinflusst die universitäre Weiterbildung insofern, als die Programme auf den Bedarf für eine bestimmte Zielgruppe hin ausgerichtet werden. Die Nachfrage ist allerdings keine feste Größe. Sie kann durch ein Angebot auch erst geschaffen werden. Die Universitäten verfügen diesbezüglich über eine relativ große Definitionsmacht (vgl. Weber K., 2007:

S. 233). Falls ein bestimmtes Programm in einer angespannten Konkurrenzsituation steht (vgl. auch Weber K., 2005: S. 42-44 zur Wahrnehmung der Konkurrenz durch die Akteure der Hochschulen), so zwingt diese zu einer Profilierung, die bei der universitären Weiterbildung über die Qualitäts- und nicht über die Preisschiene erreicht wird. Wenn auch die Marktfähigkeit eines Programms für dieses existenziell ist, so ist doch die universitäre Programmpolitik als angebotsorientiert zu bezeichnen. Die Weiterbildungen gehen meist von einer Idee aus, die mit der Bedarfsabklärung auf eine Markttauglichkeit überprüft werden und nicht von einer umfassenden Bedarfsabklärung auf dem Markt, die erst zu einer Angebotsidee führt.

### 4 Die Weiterbildungsorgane als Akteure der Steuerung

An der Universität Bern kümmert sich seit 1988/89 die Weiterbildungskommission (WBK) um die Weiterbildung. Ihr zugeordnet ist seit 1990 die zentrale Einrichtung für Weiterbildung (Koordinationsstelle für Weiterbildung KWB, ab 2009 Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW). 1990 bis 1997 war die Koordinationsstelle eine eigenständige, institutionell isolierte Einrichtung, die einzig der WBK zugeordnet war. 1998 bis 2008 wurde sie in die fakultätsähnliche Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten integriert und funktionierte wie ein universitäres Institut mit einem gesamtuniversitären Auftrag. Die Leitung war mit einer Professur verbunden. In dieser Zeit konnte die KWB ihr wissenschaftliches Profil aufbauen (Schwerpunkte: wissenschaftliche Weiterbildung, Hochschulbildung, Weiterbildung allgemein und Berufsbildung, Evaluation, Hochschuldidaktik) mit eigenen Weiterbildungsangeboten, Forschungs- und Beratungstätigkeiten. Im Hinblick auf die Auflösung der Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten und die Emeritierung des Direktors der KWB waren das Profil der Weiterbildungsstelle und die neue institutionelle Einbindung Themen, welche über Jahre kontrovers diskutiert wurden. Heute steht das ZUW ohne Professur da (die wissenschaftliche Tätigkeit ist in reduziertem Ausmaß weiterhin gewährleistet) und ist administrativ dem Rektorat zugeordnet, also näher zur Universitätsleitung gerückt. So ist die Weiterbildungsstelle in den letzten zwanzig Jahren sehr eindrücklich den Weg von der Peripherie ins Zentrum gegangen (was sich interessanterweise auch in den wechselnden Standorten ihrer Büros manifestiert hat). Doch auch die aktuelle Lösung ist nicht definitiv,



insbesondere was die Frage der sistierten Professur angeht.

Für die Steuerung der Weiterbildung ist es nicht unerheblich, wo die Weiterbildungsstelle institutionell platziert ist. Das Zentrum für universitäre Weiterbildung ist der Ort, an dem sich die dezentral organisierte Weiterbildung manifestiert. Die neue Nähe zur Universitätsleitung verdeutlicht, dass die Universität der Weiterbildung einen größeren Stellenwert zumisst und auch verstärkt Einfluss auf sie nehmen möchte.

## 5 Steuerungsbereiche

Steuerung in Bildungsinstitutionen erfolgt auf verschiedenen Ebenen: auf der normativen, der strategischen und der operativen Führungsebene (vgl. Weber K., Senn P. Th., Fischer A., 2006). Im Folgenden wird – beschränkt auf die normative und strategische Ebene – in vier zentralen Bereichen dargestellt, wie die Universität Bern die Steuerung ihrer Weiterbildung organisiert.

a) Profil der universitären Weiterbildung: was ist einzigartig, was unterscheidet sie von den anderen Universitäten, anderen Hochschulen, anderen Weiterbildungsanbietern allgemein?

Das Profil wird bis dato wenig «top-down» gesteuert, es ergibt sich aus der Summe der einzelnen Angebote und ihrer Merkmale. Die WBK wirkt über die Standards (vgl. Punkt c.) auf das Profil ein. Eine eingehende Diskussion darüber, was das Profil der Weiterbildung an der Universität Bern ausmacht, wird von Zeit zu Zeit in der WBK geführt (1993-1995, 2003, 2006, 2008). Es gibt aber bis heute keine konsolidierte und öffentlich kommunizierte Vorstellung eines Profils. Profilfragen der universitären Weiterbildung wurden im vergangenen Jahr auf schweizerischer Ebene im Zusammenhang mit dem Nationalen Qualifikationsrahmen diskutiert (Swissuni und CRUS). Dabei war aber die Hochschulweiterbildung im Fokus, eine Profilierung der Weiterbildung der einzelnen Hochschultypen untereinander (Universitäten, Fachhochschulen, Pädagogischen Hochschule) wurde ausgeklammert.

b) Inhaltliche Ausrichtung des Weiterbildungsprogramms: in welchen Schwerpunkten, in welchen Fach- und Qualifikationsbereichen werden Weiterbildungen angeboten?

Die Initiative zu neuen Weiterbildungen erfolgt fast ausschließlich von unten, also seitens der Lehrstühle oder engagierten Mitgliedern des oberen Mittelbaus. Weder durch die Fakultäten (mit Ausnahme der Theologischen Fakultät) noch die WBK oder die Universitätsleitung wurden programmatisch-inhaltliche Vorstellungen entwickelt und umgesetzt. Die Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungen entsteht also eigentlich als «Selbstauftrag». Die WBK hat 2008 beschlossen, die Weiterbildung stärker auf die strategischen Schwerpunkte der Universität auszurichten. Dabei soll untersucht werden, inwieweit in den von der Universität definierten Forschungsschwerpunkten die Weiterbildungsaktivitäten verstärkt werden könnten. Der Blick aufs Weiterbildungsprogramm der Universität Bern zeigt heute eine recht ungleiche und auf den ersten Blick nicht leicht erklärbare Verteilung der Weiterbildungsaktivitäten über die einzelnen Fakultäten. Insbesondere korrespondiert die Anzahl der Angebote nicht mit der Größe der Fakultäten. Für die Errichtung eines bedarfsgerechten und ressourcennahen Angebots ist diese «bottom-up» Praxis sicher eine Stärke. Nachteilig daran ist, dass damit die Weiterbildung aus Sicht der gesamten Universität ein zwar erfolgreiches, aber doch eher abgetrenntes Eigenleben führt. Und bestimmt liegt in einigen von der universitären Weiterbildung noch nicht entdeckten Gebieten ein interessantes Nachfragepotenzial brach.

c) Standards für die Weiterbildungen: welche Anforderungen werden gestellt bezüglich der Formate, der Zulassungen, der Leistungskontrollen, der Abschlüsse, der Herkunft und Qualifikation der Lehrpersonen, der Dienstleistungen?

Bezüglich der Standards – wir befinden uns hier auf der normativen Ebene – erfolgt die Steuerung mehrheitlich «top-down». Mit dem Start der Weiterbildungsoffensive des Bundes (1989/1990) hat dieser über eine Verordnung und Kriterien der WBK der Schweizerischen Hochschulkonferenz die ersten Vorgaben gemacht, die von der Universitätsleitung umgesetzt und über WBK und Senat der Universität Bern ausdifferenziert wurden. Auf schweizerischer Ebene erfolgte der zweite Regelungsschub um 2002-2005 mit der Einführung von ECTS und der Umsetzung der Bolognaform auch in der Weiterbildung durch entsprechende Richtlinien und Empfehlungen der CRUS. Hier war allerdings die Interessenvertretung der Weiterbildungsstellen (heute Swissuni) sowohl bei ECTS wie bei den Formaten

(MAS, DAS, CAS) treibende und mitgestaltende Kraft. 2009 hat Swissuni mit dem Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung ein Qualitätsmodell erarbeitet, welches für die einzelnen Universitäten wegleitend sein wird. Auf Ebene Universität ist die WBK betreffend den Ansprüchen und Qualitätsfragen aufmerksam und proaktiv. Sie hat detaillierte Standards für Studiengänge entwickelt, die sie periodisch überarbeitet und erweitert. Dabei entstehen diese Richtlinien nicht am «grünen Tisch» sondern beruhen auf Erfahrungen in Pilotversuchen (oft in Weiterbildungen des ZUW angelegt und evaluiert) und Diskussionen mit den Programmverantwortlichen, die sie dann auch umsetzen müssen.

d) Finanzen: welche Mittel stehen den Weiterbildungen aus welchen Quellen zur Verfügung?

Während in der Periode der Weiterbildungsoffensive des Bundes (1990-1996) die Weiterbildungsprogramme unter definierten Bedingungen mit Unterstützungsbeiträgen rechnen konnten, sind heute mindestens die direkten Kosten durch die Programme selber zu finanzieren. Damit entfällt ein mit der Vergabe von Beiträgen gekoppeltes zentrales Steuerungsmittel. Die universitären Weiterbildungsprogramme haben sich auf dem Markt zu bewähren und richten sich entsprechend nach dessen Logik. Dies bedingt und eröffnet den Programmen eine gewisse Autonomie von der Uni, gleichzeitig werden sie von der Nachfrage abhängig. Da sie ihre Mittel über Kursgelder und Sponsoring selber generieren müssen, wollen sie auch über deren Verwendung selber verfügen.

## 6 Steuerungsinstrumente

Für die Steuerung der Weiterbildung stehen der Universität «harte» und «weiche» Steuerungsinstrumente zur Verfügung. Mit den «harten» kann sie direktiv eingreifen und steuern, da sie mit Sanktionsmöglichkeiten verbunden sind. Mit den «weichen» wirkt sie auf der Ebene der Beratung und Überzeugung auf die Ausgestaltung der Weiterbildung ein.

### «Harte» Steuerungsinstrumente:

- Standards und rechtliche festgelegte Erfordernisse (vgl. insbesondere Kapitel 5c): Die Durchsetzung dieser Soll-Vorgaben erfolgt über das Genehmigungs-

verfahren für die Studienreglemente. Erfasst wird deshalb nur der Teil der abschlussbezogenen Weiterbildung. Involviert sind die Fakultäten, die WBK, das ZUW, der Rechtsdienst, die Universitätsleitung und der Senat. Die Vorgaben sind im Universitätsgesetz, Universitätsstatut, Weiterbildungsreglement und in den Richtlinien und Weisungen der WBK festgelegt. Die Einhaltung der Soll-Vorgaben, wenn das Reglement einmal genehmigt ist, wird allerdings nicht mehr systematisch überprüft.

- Finanzen (Beiträge): Die Gewährung von Beiträgen kann an Bedingungen geknüpft werden, mit denen sich die Weiterbildung steuern lässt. Da seit dem Wegfall der Bundesbeiträge (1997) nur noch in Ausnahmefällen Beiträge der Universität zugesprochen werden, wird dieses Steuerungsinstrument zurzeit kaum genutzt.

- Leistungsauftrag: Die Universität schließt mit den Fakultäten Leistungsaufträge für jeweils vier Jahre ab. Grundsätzlich wäre es möglich (und sinnvoll) in diese Aufträge auch die Weiterbildungsleistungen einzubeziehen. Gemäß unserem Wissen ist das nicht systematisch erfolgt. Solange für die Weiterbildung keine zusätzlichen Mittel zugesprochen werden und sie sich hauptsächlich am Markt orientieren muss, ist es natürlich schwierig Leistungen vorzuschreiben. Allerdings sind die Leistungsaufträge wichtige Instrumente im Rahmen der strategischen Planung und wären damit der richtige Ort, für die Universität insgesamt oder die Fakultäten strategisch wichtige Weiterbildungen zu steuern.

### «Weiche» Steuerungsinstrumente:

- Beratung: das ZUW berät die Programmverantwortlichen von der Idee bis zur Realisierung und Auswertung. In die Beratung fließt die Erfahrung aus nunmehr zwanzig Jahren universitärer Weiterbildung ein. Dieses Beratungsangebot wird sehr rege in Anspruch genommen. Mit seiner Hilfe ist es gelungen, ein gemeinsames Verständnis von universitärer Weiterbildung zu entwickeln, das sich auch in der Ausgestaltung der Angebote niederschlägt. Beratung ist, auch wenn sie auf freiwilliger Basis erfolgt, ein sehr wirkungsvolles Steuerungsinstrument.

- Arbeitshilfen, Merkblätter, Prozessmodulationen: parallel zur Beratung hat das ZUW seine Erfahrungen, nicht zuletzt auch aus den eigenen Weiter-

bildungsangeboten, schriftlich festgehalten und stellt dieses Material den Programmverantwortlichen auf einer webbasierten Plattform zur Verfügung. Diese sind dankbar, nicht alles neu entwickeln zu müssen und stützen sich gerne auf solche Vorlagen. Dies hat letztlich eine standardisierende Wirkung.

- **Best-practice-Orientierung:** Die «Weiterbildungs-Community» der Universität Bern ist klein und überschaubar. Es wird sehr wohl wahrgenommen, was links und rechts passiert. Von guten und schlechten Erfahrungen wird gelernt, Bewährtes wird gerne übernommen und für das eigene Programm adaptiert. Das ZUW fördert den Erfahrungsaustausch mit regelmäßi-

gen Treffen der Programmverantwortlichen und hat damit auch den Aufbau eines Netzwerkes ermöglicht. Es hat sich gezeigt, dass der inneruniversitäre Austausch unter den Programmverantwortlichen, die an ihren Instituten meist keine Ansprechpartner für die weiterbildungsspezifischen Probleme haben, für die Aufrechterhaltung der Motivation aber auch für die Entwicklung eines gemeinsamen Weiterbildungsverständnisses wichtig ist.

Phase	Fachzuständigkeit Umfang des Weiterbildungsangebots	Kurzcharakterisierung der Steuerung
Vor 1990	Keine spezielle Organisationsform einzelne Angebote	Ungeregelt, Steuerung durch Programmverantwortliche.
1990 bis 1996	KWB, WBK 1996: 5 Studiengänge	Dank Sondermaßnahmen Finanzierung der Weiterbildung durch Bund und Universität, Kriterien des Bundes, finanzielle Anreize mit Bedingungen, Verordnung über die universitäre Weiterbildung, Leitfaden der WBK, Studienreglemente erforderlich.
1997 bis 2002	KWB, WBK, KGE 2002: 19 Studiengänge	Wegfall der Bundessubventionen, Übernahme der WB durch Universität, Regelungen in Universitätsgesetz, Universitätsstatut, Weiterbildungsreglement, Studienreglemente erforderlich, Aufbau des wissenschaftlichen Profils der KWB (Professur).
2003 bis 2008	KWB, WBK, KGE 2008: 33 Studiengänge	Einführung ECTS und Bologna, CRUS-Richtlinien, Standards für Studiengänge, Studienreglemente erforderlich, einzelne Akkreditierungen durch OAQ, unklare Haltung der UL zum Profil und zur institutionellen Einbindung der KWB, WBK schafft Bezug der WB zur universitären Strategie.
2009 ff	ZUW, WBK, GS 2009: 37 Studiengänge	Reorganisation der KWB zum ZUW, erhöhte Aufmerksamkeit der UL gegenüber WB, verfeinerte Standards (nqf, Qualitätsmodell Swissuni-OAQ, Evaluation und Reporting), neuer Anlauf zur Diskussion über Fragen der Organisation und des Geschäftsmodells.

Tabelle 1: Phasen der Steuerung der Weiterbildung (Universität Bern)

Abkürzungen: KWB = Koordinationsstelle für Weiterbildung, WBK = Weiterbildungskommission, KGE = Konferenz der gesamtuniversitären Einheiten, CRUS = Schweiz. Rektorenkonferenz, OAQ = Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung, UL = Universitätsleitung, ZUW = Zentrum für universitäre Weiterbildung, GS = Generalsekretariat, nqf = Nationaler Qualifikationsrahmen, Swissuni = Verein Universitäre Weiterbildung Schweiz (Leiter/innen der Weiterbildungsstellen).

## 7 Zwanzig Jahre Steuerung der universitären Weiterbildung

Im Rückblick auf die letzten zwanzig Jahre können verschiedene Phasen der Steuerung beobachtet werden (vgl. Tabelle 1 auf der vorigen Seite sowie auch Weber K. / Fischer A., 1992; Fischer A., 1999; Fischer A., 2005). Dabei haben die zentralen Steuerungsmöglichkeiten mittels «harten» Steuerungsinstrumenten (vgl. dazu Kapitel 6) aufgrund des Wegfalls der Bundesbeiträge und damit der Steuerung über die Finanzen abgenommen. Parallel dazu ist die Bedeutung der «weichen» Steuerungsinstrumente gestiegen, nicht zuletzt auch aufgrund der systematischen Auswertung der jahrelangen Erfahrungen und deren Umsetzung im Rahmen der Beratung des ZUW. In jüngster Zeit zeigen sich ein gestiegenes Interesse der Universitätsleitung an der Weiterbildung und der Wunsch nach stärkerem Einfluss auf das Weiterbildungsangebot und dessen Ausgestaltung.

## 8 Ein hybrider Steuerungsansatz sorgt für ausreichend Freiraum

Wie ist das aktuelle Steuerungsmodell zu beurteilen? Personen mit Initiative und neuen Ideen verfügen über einen relativ komfortablen Gestaltungsfreiraum. Sie sind dadurch motiviert und bereit sich überdurchschnittlich zu engagieren. Aus der Sicht des ZUW hat der große Spielraum der Initianten und Träger weitere Vorteile. Sie sind «nah am Puls» und können durch ihre Forschungsnähe die wissenschaftlichen Anforderungen optimal ins Curriculum einfließen lassen. Sie profitieren von der Reputation und der Glaubwürdigkeit ihrer Institution. In der Regel verfügen sie durch ihre Alumni, Lehrbeauftragte aus der Praxis und durch Forschungs- und Beratungsmandate über gute Kontakte zum Berufsfeld. Dies hilft ihnen bei der Bedarfsabklärung und der Erschließung des spezifischen Markts. Den mit einer solchen dezentralen Organisation verbundenen zentrifugalen Tendenzen wird ein zentrales Regelwerk entgegengesetzt, ergänzt durch die Bemühungen des ZUW mittels Beratung, Erfahrungsaustausch und weiteren Dienstleistungen eine Corporate Identity für die «Weiterbildung Universität Bern» aufzubauen. Dieser bewährte hybride Ansatz mit zentralen und dezentralen Elementen kann mit folgenden Maßnahmen gestärkt werden:

- Der universitären Weiterbildung wird durch eine stärkere Ausrichtung auf die universitäre Strategie inneruniversitär ein größeres Gewicht verliehen und ermöglicht vom Impetus der Forschungsschwerpunkte zu profitieren.

- Das Profil der «Weiterbildung Universität Bern» wird geschärft, so dass die Programme noch besser gemeinsam ausgerichtet werden können.

- Der Auftritt der einzelnen Programme nach außen wird zur Unterstützung der Identitätsbildung der «Weiterbildung Universität Bern» einheitlicher gestaltet.

Eine stärkere Steuerung «top down» ist dann machbar, wenn sie die Stärken der bisherigen Praxis nicht beeinträchtigt und mit einer Verbesserung der Rahmenbedingungen zugunsten der Weiterbildung einhergeht. Beispielsweise:

- Weiterbildung ist gleichwertig mit grundständiger Ausbildung und Forschung.

- Weiterbildung ist Bestandteil des Pflichtenheftes der Lehrpersonen, entsprechende Lehreinträge werden erwartet.

- Das ZUW wird ausgebaut, ermittelt Weiterbildungsbedarf und erteilt Aufträge für die Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungsprogrammen.

- Mittel für die Programmentwicklung und -durchführung stehen zur Verfügung.

Einiges weist darauf hin, dass der Wunsch der vorgesetzten Instanzen nach einem besseren Zugriff auf die Weiterbildung weder zufällig noch vorübergehend ist. Die universitäre Weiterbildung steht in einer Transformation vom erfolgreichen Nischenplayer zum ernst genommenen Bestandteil des universitären Profils. Je wichtiger die Weiterbildung für die Universität wird, desto ausgeprägter ist das Verlangen der Fakultäten und der Universitätsleitung, ihren Zugriff darauf auszuweiten. Abschbar ist eine weiter zunehmende Integration der Weiterbildung in die Institution Universität bzw. in das Hochschulsystem. Dieser Prozess ist seitens der Weiterbildungsstellen mitzugestalten, da sie über profunde Kenntnisse des Funktionierens universitärer Weiterbildung verfügen. Sie haben dabei insbesondere

dafür zu sorgen, dass ihnen der für eine vielgestaltige und attraktive Weiterbildung wichtige Freiraum erhalten bleibt.

### Literatur

- Fischer A. (2005): «Nutzung und Ergänzung bestehender Strukturen. Wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bern», in: Jütte W. / Weber K. (Hrsg.): «Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum», S. 259-268, Waxmann, Münster
- Fischer A. (1999): «Universitäre Erwachsenenbildung in der Schweiz», in: Europahandbuch Weiterbildung, 17.9.1999 (150.30.160), Luchterhand Verlag, Neuwied,
- Reichert S. (2007): «Universitäre Weiterbildung in der Schweiz: Bestandesaufnahme und Perspektiven im europäischen Vergleich», Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF, Bern
- Weber K. (2007): «Über die Organisierbarkeit der universitären Weiterbildung», in: Di Giulio A. et al (Hrsg.): «Allgemeine Ökologie. Innovationen in Wissenschaft und Gesellschaft. Festschrift für Ruth Kaufmann-Hayoz», S. 219-234, Haupt Verlag Bern
- Weber K. (2005): «Bildungssystem als Kontext der universitären Weiterbildung», in: Jütte W. / Weber K. (Hrsg.): «Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum», S. 34-55, Waxmann, Münster
- Weber K.; Fischer A. (1992): «Die universitäre Weiterbildungsinitiative der schweizerischen Regierung. Ein erfolgreiches Instrument in einem föderalistisch organisierten Hochschulwesen», in: Beiträge zur Hochschulforschung, S. 441-465, Bayrisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München
- Weber K., Senn P. Th., Fischer A. (2006): «Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB», Arbeitsbericht 33, Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern, Bern
- Weber K., Tremel P. (2009): «Expertise Weiterbildung. Ein institutioneller Blick», in Weber K., Tremel P. «Perspektiven öffentlicher Förderung von Weiterbildung», Arbeitsbericht 37, S. 7-45, Zentrum für universitäre Weiterbildung der Universität Bern, Bern
- Weiterbildungsbericht (2009): «Bericht des EVD über eine neue Weiterbildungspolitik des Bundes, in Zusammenarbeit mit dem Eidgenössischen Departement des

Innern (EDI)», Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement, Bern

Wilkesmann U. (2010): «Die vier Dilemmata der wissenschaftlichen Weiterbildung» in: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 30. Jahrgang Heft 1, S. 28-42

### Autor

Dr. phil. Andreas Fischer  
andreas.fischer@zuw.unibe.ch

**Herausgeberin**

Universität Bern  
Zentrum für universitäre  
Weiterbildung ZUW

Schanzeneckstrasse 1  
Postfach 8573, CH-3001 Bern  
Telefon +41 (0)31 631 39 28  
Fax +41 (0)31 631 33 60  
zuw.@zuw.unibe.ch  
www.zuw.unibe.ch

**Redaktion**

Eliane Eicher  
Andreas Fischer  
Christine Valentin

**Bezug**

Zentrum für universitäre  
Weiterbildung ZUW  
Telefon +41 (0)31 631 39 28  
Fax +41 (0)31 631 33 60  
zuw.@zuw.unibe.ch  
www.zuw.unibe.ch

© November 2010  
Zentrum für universitäre  
Weiterbildung ZUW