

KARL WEBER, TIINA STÄMPFLI

ARBEITSBERICHT 34



# Weiterbildungseinrichtungen im Profil – Kanton Bern



© 2005 by Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung (überarbeitet Juni 2006)

Bezugsquelle Universität Bern  
Koordinationsstelle für Weiterbildung  
Schanzeneckstrasse 1  
Postfach 8573  
CH-3001 Bern  
[www.kwb.unibe.ch](http://www.kwb.unibe.ch)  
[bibliothek@kwb.unibe.ch](mailto:bibliothek@kwb.unibe.ch)

ISBN 3-906587-27-4

Karl Weber, Tiina Stämpfli

Arbeitsbericht 34

# Weiterbildungseinrichtungen im Profil – Kanton Bern

Spezialauswertung im Auftrag des Kantons Bern



## Inhaltsverzeichnis

|           |                                                                               |           |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Gegenstand und Vorgehen .....</b>                                          | <b>7</b>  |
| 1.1       | Ausgangslage und Fragestellung.....                                           | 7         |
| 1.2       | Untersuchungsgegenstand und methodisches Vorgehen .....                       | 7         |
| 1.3       | Rücklauf .....                                                                | 9         |
| 1.4       | Abschliessende Bemerkung .....                                                | 10        |
| <b>2.</b> | <b>Auswertungen.....</b>                                                      | <b>11</b> |
| <b>3.</b> | <b>Beschreibung des Profils der Einrichtungen.....</b>                        | <b>11</b> |
| 3.1       | Ausbildungs- und Tätigkeitsbereiche .....                                     | 11        |
| 3.2       | Angebotsprofil .....                                                          | 12        |
| 3.3       | Personal .....                                                                | 14        |
| 3.4       | Abschlüsse .....                                                              | 20        |
| 3.5       | Finanzen .....                                                                | 23        |
| 3.6       | Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung .....                              | 26        |
| 3.7       | Fazit Beschreibung des Profils .....                                          | 30        |
| <b>4.</b> | <b>Marktwahrnehmung, Marktverhalten und strategische Einschätzungen .....</b> | <b>31</b> |
| 4.1       | Marktwahrnehmung und Marktverhalten .....                                     | 32        |
| 4.2       | Strategische Einschätzungen .....                                             | 33        |
| 4.3       | Fazit Marktwahrnehmung, Marktverhalten und strategische Einschätzungen .....  | 35        |
| <b>5.</b> | <b>Analyse ausgewählter Zusammenhänge .....</b>                               | <b>37</b> |
| 5.1       | Methode .....                                                                 | 37        |
| 5.2       | Fragestellung der folgenden Ausführungen .....                                | 38        |
| 5.3       | Finanzierung und Qualitätsmanagement bzw. -sicherung .....                    | 38        |
| 5.4       | Finanzierung und Marktwahrnehmung bzw. Marktverhalten.....                    | 39        |
| 5.5       | Finanzierung und strategische Einschätzungen .....                            | 40        |
| 5.6       | Fazit Analyse ausgewählter Zusammenhänge .....                                | 41        |
| <b>6.</b> | <b>Wichtigste Ergebnisse und Ausblick .....</b>                               | <b>43</b> |

|           |                                                                        |           |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>7.</b> | <b>Anhang .....</b>                                                    | <b>45</b> |
| 7.1       | Beschreibung des Profils der Einrichtungen.....                        | 46        |
| 7.1.1     | Ausbildungs- und Tätigkeitsbereiche .....                              | 46        |
| 7.1.2     | Angebotsprofil .....                                                   | 47        |
| 7.1.3     | Personal .....                                                         | 49        |
| 7.1.4     | Abschlüsse .....                                                       | 52        |
| 7.1.5     | Finanzen .....                                                         | 54        |
| 7.1.6     | Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung .....                       | 56        |
| 7.2       | Marktwahrnehmung, Marktverhalten und strategische Einschätzungen ..... | 58        |
| 7.2.1     | Marktwahrnehmung und Marktverhalten .....                              | 58        |
| 7.2.2     | Strategische Einschätzungen .....                                      | 59        |
| 7.3       | Analyse ausgewählter Zusammenhänge .....                               | 64        |
| 7.3.1     | Finanzierung und Qualitätsmanagement.....                              | 64        |
| 7.3.2     | Finanzierung und Marktwahrnehmung bzw. Marktverhalten.....             | 65        |
| 7.3.3     | Finanzierung und strategische Einschätzungen .....                     | 66        |
| 7.4       | Begleitschreiben (d).....                                              | 68        |
| 7.5       | Begleitschreiben (f).....                                              | 69        |
| 7.6       | Fragebogenauszüge (d).....                                             | 70        |
| 7.7       | Fragebogenauszüge (f) .....                                            | 78        |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Diagramm 1: Anzahl berufsorientierter Weiterbildungsangebote pro Einrichtung (F5.5b).....                | 13 |
| Darstellung 2: Personalbestand 2003 in Vollzeitäquivalenzen (F9.2a) .....                                | 15 |
| Diagramm 3: Verteilung der Kernbelegschaft 2003 in Vollzeitäquivalenzen (2003) (F9.2b). ....             | 16 |
| Darstellung 5a: Veränderung der Ansprüche an Stellenbewerbende im Bereich 'Management' (F9.11).....      | 18 |
| Darstellung 5b: Veränderung der Ansprüche an Stellenbewerbende im Bereich 'Lehre' (F9.11) .....          | 18 |
| Darstellung 5c: Veränderung der Ansprüche an Stellenbewerbende im Bereich 'Administration' (F9.11) ..... | 19 |
| Diagramm 6: Verteilung der Abschlüsse 2003 (F5.9; F10.2) .....                                           | 21 |
| Diagramm 7: Anteil an der Finanzierung des Betriebsaufwandes (F7.1) .....                                | 23 |
| Diagramm 9: Finanzierung der Weiterbildung durch Kundschaft (F10.7) .....                                | 25 |
| Diagramm 10: Massnahmen der Planung und Führung (F6.1) .....                                             | 27 |
| Diagramm 11: Massnahmen der Qualitätssicherung (F6.7).....                                               | 28 |
| Diagramm 12: Gegenstandsbereiche der Qualitätssicherung (F6.8).....                                      | 29 |
| Diagramm 13: Finanzierung des Betriebsaufwandes (F7.1) .....                                             | 37 |

## 1. Gegenstand und Vorgehen

### 1.1 Ausgangslage und Fragestellung

Im April 2005 hat die Abteilung Erwachsenen-Bildung der Erziehungsdirektion des Kantons Bern der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern (KWB) den Auftrag erteilt, eine Spezialauswertung zu den Profilen der Weiterbildungseinrichtungen des nichthochschulischen Bereiches im Kanton Bern zu erstellen<sup>1</sup>.

Diese Spezialauswertung stützt sich auf eine Studie der KWB zu den Profilen von hoch- und nicht-hochschulischen Weiterbildungseinrichtungen. Sie basiert auf zwei Erhebungen, nämlich auf einer Erhebung bei Anbietern des nichthochschulischen Bereichs in den Kantonen Basel Stadt, Bern und Luzern sowie einer gesamtschweizerischer Vollerhebung bei Anbietern im hochschulischen Bereich (Universitäten / ETHs, Fachhochschulen, Pädagogischen Hochschulen)<sup>2</sup>. Mit dieser Studie leisten wir einen Beitrag zur Frage, wie unübersichtlich der Weiterbildungssektor tatsächlich ist. Namentlich wollen wir herausfinden, wo sich trotz vielfältiger Trägerstrukturen und entsprechenden Finanzierungsmustern doch verschiedene Standards in der Weiterbildungspraxis herausgebildet haben.

Im Fokus der Spezialauswertung für den Kanton Bern steht zum Einen eine Beschreibung des aktuellen Profils der Einrichtungen, zum Anderen eine Darstellung ihrer Marktwahrnehmung und ihres Verhaltens auf dem Markt. Ebenfalls enthalten ist eine Analyse von Zusammenhängen zwischen dem Finanzmodus (öffentlich / nachfrageorientiert) dieser Einrichtungen und des Qualitätsmanagements, der Marktwahrnehmung und dem Marktverhalten sowie ihren strategischen Einschätzungen.

### 1.2 Untersuchungsgegenstand und methodisches Vorgehen

Das Weiterbildungsverständnis ist hinsichtlich Themen und Akteuren einem Prozess der fortschreitenden Entgrenzung unterworfen, deswegen besteht grundsätzlich die Schwierigkeit, den «Weiterbildungsmarkt inhaltlich zu definieren und damit abzugrenzen» (Tippelt 1996, S. 50)<sup>3</sup> also zu erkennen, was unter Weiterbildung und insbesondere in unserem Fall unter berufsorientierter Weiterbildung zu verstehen ist.

---

<sup>1</sup> Bestandteil des Auftrages war ebenfalls das Verfassen eines Artikels für die Oktoberausgabe der Zeitschrift Berner-Erwachsenen-Bildung (BEB). Weiter werden die Ergebnisse im Rahmen einer internen Veranstaltung präsentiert.

<sup>2</sup> Vgl. Weber, Karl (2005): Bildungssystem als Kontext der universitären Weiterbildung. In: Jütte, Wolfgang / Weber, Karl: Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Münster. Waxmann Verlag. S. 34-55.

<sup>3</sup> Tippelt, Rudolf / Eckert, Thomas / Barz, Heiner (1996): Markt und integrative Weiterbildung: Zur Differenzierung von Weiterbildungsanbietern und Weiterbildungsinteressen. Bad Heilbrunn: J. Klinkhardt.



Wir lehnen uns an das Bundesamt für Statistik und an die Definition des deutschen Bildungsrates aus den 1970er Jahren, wonach unter Weiterbildung die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach dem Abschluss einer ersten Bildungsphase zu verstehen ist.

Weiter sind in unsere Untersuchung Einrichtungen einbezogen, die in ihrem Angebot berufliche Weiterbildungslehrgänge<sup>4</sup> führen, die Zulassungsbedingungen aufweisen und mit einem Kursnachweis abgeschlossen werden. Sie sind durch einen starken Formalisierungsgrad charakterisiert. Zu beachten ist, dass die angeschriebenen Einrichtungen selber entschieden haben, ob sie diese Kriterien erfüllen. Weiter machen wir darauf aufmerksam, dass es sich sowohl um Weiterbildungslehrgänge auf tertiärer wie auf quartärer Bildungsstufe<sup>5</sup> handeln kann. Bewusst nicht berücksichtigt haben wir das betriebliche Aus- und Weiterbildungsangebot sowie Umschulungen oder nachgeholt Berufsausbildungen. Buchmann et al. zählen die beiden letzten Typen zwar zur Weiterbildung allerdings mit einer rechtlich-institutionellen Anerkennung auf Sekundarstufe 2 (vgl. Buchmann et al. 1999, S. 41)<sup>6</sup>. Individuelle Formen der Weiterbildung wie z. B. selbständige Weiterbildungsaktivitäten (Fachliteratur, Vorträge, computergestützte Lernprogramme, Gebrauch von anderen Medien usw.) (vgl. BfS 2001, S. 24ff. und S. 106) oder informelles Lernen bzw. Einzelpersonen, die Weiterbildungen anbieten, werden in unserer Betrachtung ebenfalls ausgeklammert.

Die Einschränkung, in die Untersuchung ausschliesslich Einrichtungen, die berufliche Weiterbildung anbieten, einzubeziehen, wählen wir trotz der Forderung von bspw. Gonon / Schläfli<sup>7</sup> oder der EDK<sup>8</sup>, wonach eine Trennung in allgemeinbildende und berufliche Weiterbildung nicht mehr zeitgemäss sei. Der Grund liegt darin, dass erstens das Bundesamt für Statistik selber diese Trennung nach wie vor verwendet und zweitens in der Praxis weiterhin eine starke Trennung vorherrscht.

In der Analyse (Teil 3) betrachten wir von den 81 Einrichtungen jene, die ihren Betriebsaufwand<sup>9</sup> ganz oder teilweise d. h. zu mindestens 75% über eine Finanzquelle zu decken vermögen. Dies entspricht 60 Einrichtungen bzw. immerhin 74% der antwortenden Einrichtungen im Kanton Bern. Innerhalb der

---

<sup>4</sup> Gemäss Definition des Bundesamtes für Statistik weisen die Inhalte beruflicher Weiterbildungen einen direkten Bezug zur beruflichen Tätigkeit auf.

<sup>5</sup> Im Berufsbildungsbereich sind eidgenössische Berufsprüfungen (BP) und höhere Fachprüfungen (HFP), wie auch die höheren Fachschulen, Gegenstand der Höheren Berufsbildung (Tertiärstufe; BBG Art. 28ff.) und nicht der berufsorientierten Weiterbildung (Quartärstufe; BBG Art. 30ff.). Im Unterschied zu den höheren Fachschulen ist der Zugang zu den BP und HFP jedoch strikte an eine Berufsausübung bzw. Berufstätigkeit gebunden, d. h. «die eidgenössischen Berufsprüfungen und die eidgenössischen höheren Fachprüfungen setzen eine einschlägige berufliche Praxis und einschlägiges Fachwissen voraus» (BBG, Art. 28 Abs. 1) wohingegen die Zulassung an Höhere Fachschulen nach Art. 29 keine solche zwingend voraussetzen (Art. 29 Abs. 1). Dementsprechend werden in unserer Studie Weiterbildungs-einrichtungen berücksichtigt, die organisierte Studiengänge (bzw. Vorbereitungskurse) zum Erlangen der BP oder der HFP zum Ziele haben, ausgeschlossen sind demnach Weiterbildungseinrichtungen, die lediglich BP und HFP abnehmen aber keinen schulischen Lehrgang dazu anbieten. Diese Vorgehensweise stützt das Berufsverzeichnis des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT), dort figurieren die BP und HFP unter Weiterbildung.

<sup>6</sup> Buchmann, Marlis et al. (1999): Weiterbildung und Beschäftigungschancen. Chur / Zürich.

<sup>7</sup> Gonon, Philip / Schläfli, André (1998): Weiterbildung in der Schweiz. Bern. S. 13.

<sup>8</sup> EDK (2003): Empfehlungen zur Weiterbildung von Erwachsenen. Bern.

<sup>9</sup> Unter Betriebsaufwand verstehen wir die Personal- und Betriebskosten ohne Investitionen.

Erhebung von 81 Einrichtungen lassen sich Hinweise zu unterschiedlichen Praktiken und Strategien finden.

Die Auswertung berücksichtigt die Regel der Anonymität.

### **1.3 Rücklauf**

Da es kein vollständiges Verzeichnis der Weiterbildungseinrichtungen gibt, und auch weder die Kantone noch das Bundesamt für Statistik über eine vollständige Liste der Einrichtungen verfügen, haben wir uns auf öffentlich zugängliche Weiterbildungsdatenbanken im Internet gestützt und so eine Vollerhebung angestrebt. Dabei gingen wir davon aus, dass Weiterbildungseinrichtungen, die eine minimale öffentliche Ausstrahlung und Präsenz wollen, eine Online-Datenbank nützen müssen. Bei den Datenbanken handelt es sich um die drei folgenden: 1. Weiterbildungsangebotsbörse der Schweiz<sup>10</sup>, 2. [seminare.ch](http://seminare.ch)<sup>11</sup> und 3. SVEB<sup>12</sup>. Die Nutzung von drei Datenbanken gleichzeitig lässt vermuten, dass kein halbwegs relevanter Anbieter übersehen wurde.

Die Auswertung stützt sich auf die Daten der schriftlichen Befragung (d / f) in den Monaten September und Oktober 2004. Im Kanton Bern wurde dabei der deutsche und der französischsprachige Kantons- teil berücksichtigt. Einen Fragebogen erhalten haben 241 Einrichtungen. Der Rücklauf war mit 79,6% (192 Fragebogen) erfreulich hoch! Unseren Kriterien haben 81 Fragebogen entsprochen. Der Rücklauf an auswertbaren Fragebogen beträgt somit immer noch 34%. Die Reduktion an auswert- baren Fragenbogen hat sich insbesondere deswegen ergeben, weil erstens einzelne Weiterbildungs- einrichtungen innerhalb einer Datenbank mehrfach erfasst sind oder in mehreren Datenbanken gleichzeitig erscheinen. Zweitens erfüllen zahlreiche Weiterbildungseinrichtungen unsere Kriterien nicht. Drittens haben uns mehrere Einrichtungen gemeldet, dass sie keine Zeit hätten, den Frage- bogen auszufüllen und viertens hatten schliesslich einzelne Weiterbildungseinrichtungen ihren Sitz zwischenzeitlich aus dem Kanton Bern verlegt.

Aus all den erwähnten Gründen basiert die Auswertung nicht auf einer Erhebung im Sinne einer amtlichen Statistik. Dennoch bilden die Daten die Wirklichkeit der Weiterbildung im Kanton Bern gut ab, insbesondere dort, wo es um Beziehungen und Verhältnisse zwischen zwei und mehreren Grössen geht.

---

<sup>10</sup> Überblick über das Weiterbildungsangebot der Schweiz. Die Datenbank enthält über 24 000 Kurse und Lehrgänge von der beruflichen Weiterbildung bis zur allg. Erwachsenenbildung: [www.w-a-b.ch](http://www.w-a-b.ch).

<sup>11</sup> Weiterbildung in den Bereichen Management, Informatik, Wirtschaft und Business: [www.seminare.ch](http://www.seminare.ch).

<sup>12</sup> Dachverband der Weiterbildung. Mitglieder sind Weiterbildungsinstitutionen, Schulen, Verbände: [www.alice.ch](http://www.alice.ch).

#### **1.4 Abschliessende Bemerkung**

Unsere Spezialauswertung grenzt sich von anderen Projekten und Befragungen ab, namentlich von folgenden: Erstens erhebt die SVEB nur bei ihren Mitgliedern Daten. Zweitens sieht die vom Weiterbildungsforum beantragte Konzeptstudie für eine «Harmonisierte Weiterbildungsstatistik Schweiz» (HWS-CH) vor, im Sinne einer Bestandesaufnahme vergleichbare Daten zu erheben. Die Realisierung dieser Studie ist weiterhin offen.

## **2. Auswertungen**

Im ersten Teil folgt eine Beschreibung des Profils von Weiterbildungseinrichtungen. Der zweite Teil zeigt, wie die Einrichtungen den Weiterbildungsmarkt wahrnehmen und wie sie sich darin verhalten. Schliesslich analysieren wir im dritten Teil, ob Zusammenhänge zwischen dem Finanzmodus der Einrichtungen und ihren Planungsinstrumenten, ihren Einschätzungen zur Qualität, zum Markt und zur Zukunft existieren.

Alle Tabellen und Diagramme sowie die entsprechenden Fragen finden sich im Anhang unter den Punkten 'Auswertungen' bzw. 'Fragebogenauszüge'.

## **3. Beschreibung des Profils der Einrichtungen**

In diesem ersten Teil geben wir einen Überblick über die Einrichtungen und stellen dar, in welchen Ausbildungs- und Tätigkeitsbereichen die Einrichtungen aktiv sind. Wir zeigen auch, mit welchen personellen und finanziellen Ressourcen sie ihr Angebot bereitstellen und welcher Art die von ihnen abgegebenen Abschlüsse sind.

### **3.1 Ausbildungs- und Tätigkeitsbereiche**

Um die Einrichtungen zu situieren, stellt sich die Frage, in welchen Bereichen sie Ausbildungen anbieten. Sind es z. B. Einrichtungen, die sich ausschliesslich in einem Bereich engagieren, oder sind es solche, die die Weiterbildung als Annex zur Berufsschule oder zu einer höheren Berufsbildung führen?

Die befragten Einrichtungen engagieren sich grösstenteils nicht ausschliesslich in einem Ausbildungsbereich, sondern decken ein breites Spektrum ab (Anhang: Angebotene Ausbildungsbereiche / F2.1). So bieten knapp 50% der Einrichtungen Ausbildungen im Bereich der Sekundarstufe 2 (Berufsbildung) und Ausbildungen im Bereich 'Anderes' an. Insbesondere genannt wurden Ausbildungen in den Bereichen Erwachsenenbildung und betriebliche Weiterbildung sowie Vorbereitungskurse auf Berufs- und Höhere Fachprüfungen. Ausbildungen im Bereich der Höheren Fachschulen werden von knapp 40% der Einrichtungen genannt. Nicht vermuten würde man, dass es im nichthochschulischen Bereich Einrichtungen gibt, die ebenfalls im hochschulischen Bereich Ausbildungen anbieten. Doch haben 10% der Einrichtungen angegeben, solche Ausbildungen zu führen. Es handelt sich um Ausbildungen in den Bereichen Psychotherapie, Soziale Arbeit und Sprachen.

Obwohl Einrichtungen, die berufsorientierte Weiterbildungen anbieten im Fokus der Untersuchung standen, ist der Grossteil nicht ausschliesslich in der Weiterbildung tätig, sondern übt daneben noch

andere Tätigkeiten aus (Anhang: Tätigkeitsbereiche der Einrichtungen / F2.2). Zu nennen ist insbesondere die Grundbildung, in der sich über 50% der Einrichtungen zusätzlich zur Weiterbildung engagieren. Beratung und Information (42%) stellen einen anderen wichtigen Tätigkeitsbereich dar. Dies erstaunt eigentlich wenig, handelt es sich doch um Einrichtungen, die ein nicht obligatorisches Angebot bereitstellen. Eher überraschend ist, dass nicht mehr Einrichtungen diese Dienstleistung zu ihren Tätigkeiten zählen. 16% der Einrichtungen nennen zudem Forschung und Entwicklung als weiterer Tätigkeitsbereich. Umschulungen bieten 31% der Einrichtungen an. Vorkurse, Berufsvorbereitung, Coaching, Stützkurse, Praxistätigkeit, Nachholbildung sind weitere Tätigkeitsbereiche. Gefragt nach dem hauptsächlichen Tätigkeitsbereich, geben jedoch über 60% der Einrichtungen die Weiterbildung an. Doch der Weiterbildungsmarkt ist auch für Einrichtungen interessant, die hauptsächlich in der Grundausbildung tätig sind (29%). Weiter nennen 4% der Einrichtungen die Beratung und Information als ihren wichtigsten Tätigkeitsbereich (Anhang: wichtigster Tätigkeitsbereich / F2.3).

#### *Fazit Ausbildungs- und Tätigkeitsbereich*

Zusammenfassend können wir festhalten, dass die Einrichtungen in mehreren Bildungsbereichen tätig sind und mehrere Funktionen ausüben. Für die meisten von ihnen stellt jedoch die Weiterbildung die Kernaufgabe dar. Es handelt sich um relativ komplexe und funktional ausdifferenzierte Einrichtungen.

### **3.2 Angebotsprofil**

Über welches Angebotsprofil verfügen nun die untersuchten Einrichtungen? Und wo haben sie ihren Schwerpunkt? Bieten sie hauptsächlich Weiterbildungsangebote im berufsorientierten Bereich an oder doch eher im allgemeinbildenden oder im Freizeitbereich? Und wie gross ist ihr Angebot? Bieten alle Einrichtungen in etwa gleich viele Kurse an? Wie hat sich das Kursangebot in den letzten Jahren verändert?

Weiteres Charakteristikum der untersuchten Einrichtungen ist, dass über 80% der Befragten angeben, schwerpunktmässig berufsorientierte Weiterbildungen im Angebot zu führen, wogegen bei knapp 20% der Angebotsschwerpunkt eher in der allgemein bildenden Weiterbildung oder im Freizeitbereich liegt (Anhang: Schwerpunkt des Weiterbildungsangebots / F5.1).

Zusammen generierten die erfassten Einrichtungen im Jahr 2003 ein Volumen von 4155 berufsorientierten Weiterbildungsangeboten<sup>13</sup> (Anhang: Anzahl berufsorientierte Weiterbildungsangebote / F5.5a). Die folgende Darstellung zeigt dabei eine deutliche Polarisierung bei der Bereitstellung der Kursangebote.

---

<sup>13</sup> 60% der Einrichtungen konnten angeben, wie viele der Kurse sie zum ersten Mal durchgeführt haben: 199 Kurse.

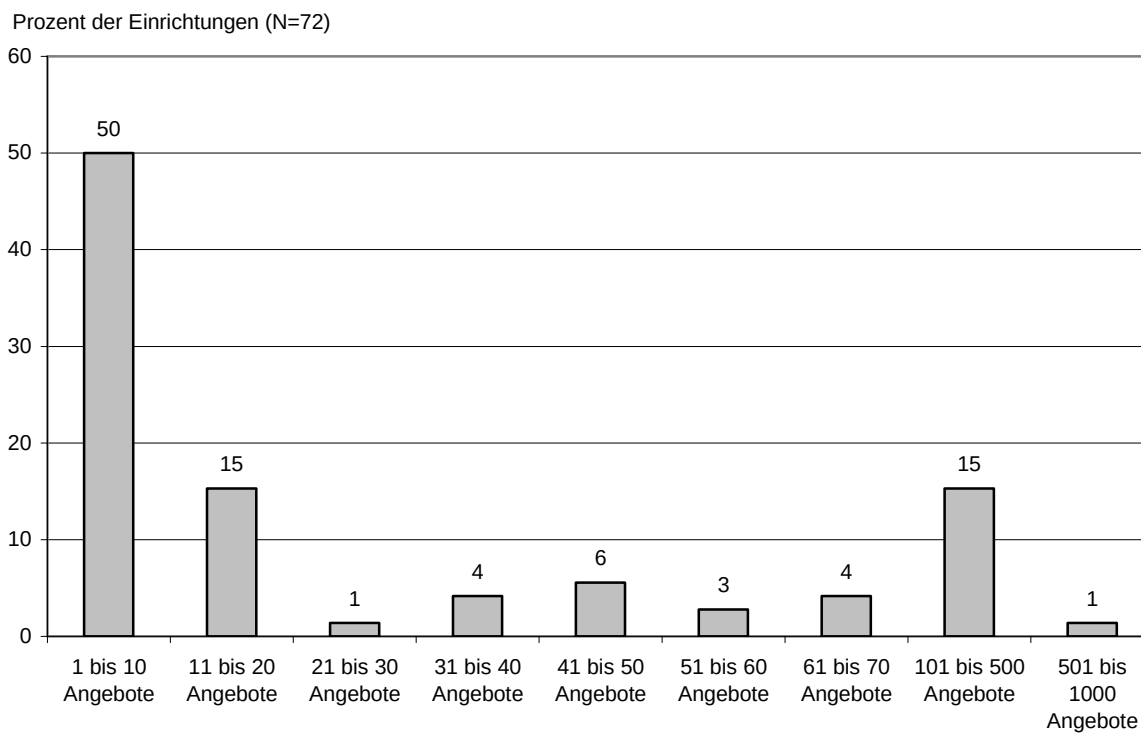


Diagramm 1: Anzahl berufsorientierter Weiterbildungsangebote pro Einrichtung (F5.5b)

Der Darstellung kann entnommen werden, dass 16% Einrichtungen je ein Angebot von zwischen 101 bis 1000 Angeboten führen. Im Gegensatz dazu stehen 50% der Einrichtungen, die lediglich zwischen 1 bis 10 Angeboten bereitstellen. Das Mittelfeld, also Einrichtungen mit Angeboten zwischen 11 bis 70 Angeboten, ist dünn besetzt. Bemerkenswert ist, dass die grossen Einrichtungen alleine mit knapp 60% der Kurse auf dem Markt präsent sind, dies entspricht 2395 Kursen, und der Grossteil der Einrichtungen zusammen lediglich 4% des gesamten Kursvolumens (166 Kurse) abdecken (Anhang: Verteilung des Angebotsvolumens / F5.5c). Somit führen die Weiterbildungseinrichtungen des Kantons überwiegend ein kleines Angebot, einige wenige Einrichtungen sind gross, das Mittelfeld ist schwach besetzt. Die Tatsachen, dass so viele Kleinanbieter überleben, deutet zum Einen darauf hin, dass offenbar die Konkurrenz fehlt bzw. sie ein Angebot bereitstellen, an dem die grossen Anbieter nicht interessiert sind. Zum Anderen kann es ein Hinweis sein, dass sie neue Themen als Pioniere besetzen bzw. sie auch bereit sind, unter prekären Situationen ein Angebot bereit zu stellen (das Interesse/die Passion wird höher gewichtet als ökonomische Interessen). Sie besetzen Nischen.

Das Kursangebot ist in den letzten fünf Jahren konstant geblieben bzw. kontinuierlich gestiegen: So geben 42% der Einrichtungen an, dass ihr Angebot in etwa konstant geblieben ist, ein vergrössertes Angebot führen 46% der Einrichtungen und lediglich 12% der Einrichtungen geben an, deutlich

weniger Kurse anzubieten als noch vor zirka fünf Jahren (Anhang: Veränderung des Kursangebots / F5.6). Dieser Befund könnte auf das Wachstum des Weiterbildungsangebots hinweisen.

### *Fazit Angebotsprofil*

Zusammenfassend halten wir fest: Die meisten Anbieter haben ihren Angebotsschwerpunkt in der berufsorientierten Weiterbildung, was nicht weiter erstaunt, haben wir diese doch explizit angeschrieben. Bei den Angeboten zeigt sich eine Polarisierung: Einige wenige Einrichtungen bieten den Grossteil der Angebote an, sie definieren den Markt. Im Gegensatz dazu ist die Hälfte der Anbieter sehr klein, sie bieten zwischen 1 bis 10 Kursen an. Das Kursangebot ist in den letzten Jahren gestiegen. Nischenanbieter spielen offenbar eine wichtige Rolle.

### **3.3 Personal**

Dem Personal kommt innerhalb von Unternehmungen eine entscheidende Rolle zu. Seine Qualifikationen beeinflussen den Unternehmenserfolg und die Qualität einer Unternehmung. Aussagen zu den Qualifikationen beinhalten einerseits Hinweise auf die Professionalität einer Einrichtung, geben andererseits Hinweise zur Frage, ob die Funktionen ausdifferenziert sind. Das gilt auch für Weiterbildungseinrichtungen. Daher interessiert neben der Anzahl der Mitarbeitenden bzw. deren Anstellungsstatus insbesondere auch deren Qualifikationen sowie die Anforderungen an neue Mitarbeitende.

Damit wir das Profil der befragten Einrichtungen möglichst präzise abbilden können, haben wir uns dazu entschlossen, die Frage nach der Zahl der Mitarbeitenden auf die Angaben der vollständig ausgefüllten Fragebogen zu stützen. Möglich wird dadurch auch, das Verhältnis von festangestellten Mitarbeitenden und Dozierenden im Auftragsverhältnis bzw. jeweils den Frauenanteil zu berechnen. Die folgende Darstellung beruht auf den Angaben von über 50% der Einrichtungen (N=42), viele Einrichtungen haben die Frage nur teilweise ausgefüllt. Das kann auf eine heterogene Personalressource mit einem unterschiedlichen Beschäftigungsstatus hindeuten (Anhang: Anzahl Mitarbeitende / F9.1).

Das festangestellte Personal (Vollzeit- und Teilzeitangestellte) beläuft sich auf total 740 Mitarbeitende. Davon sind knapp 66% Teilzeitarbeitende. Von diesen 473 Teilzeitarbeitenden sind rund 56% Frauen. Bemerkenswert ist, dass 26% der Einrichtungen angeben, über keine festangestellten Vollzeitarbeitende zu verfügen (vgl. oben Stichwort 'Nischenanbieter'). Weiter ist die Anzahl Dozierender im Auftragsverhältnis beträchtlich, sie beträgt 2123 wovon 24% Frauen sind. Über die Hälfte der Dozierenden im Auftragsverhältnis ist nur gerade in 7% der Einrichtungen beschäftigt. 91% der Einrichtungen jedoch, beschäftigen zwischen 1 und 66 Dozierenden im Auftragsverhältnis, 2% der Einrichtungen kommen ohne Dozierende im Auftragsverhältnis aus. Ehrenamtliche sind nur bei 14%

der Einrichtungen engagiert<sup>14</sup>. Allein eine Einrichtung zählt 35 der insgesamt 65 Ehrenamtlichen zum Personal. Erstaunlicherweise handelt es sich nicht ausschliesslich um weibliche Ehrenamtliche, ihr Anteil beträgt gerade mal einen Drittel. Dass nicht ausschliesslich Frauen unentgeltlich Arbeit leisten, hängt wahrscheinlich auch mit Besonderheiten der beruflichen Weiterbildung zusammen.

Auskunft über die Beschaffenheit des Personals bzw. die Grösse der Einrichtungen gibt neben der Frage nach der Anzahl Mitarbeitenden (vgl. oben) die Frage nach den Vollzeitäquivalenzen. Dabei war für die meisten Einrichtungen die Frage nach der Kernbelegschaft, also nach dem festangestellten Vollzeit- und Teilzeitpersonal, einfacher zu beantworten, als die Frage nach den Dozierenden im Auftragsverhältnis.

|                                         | Total Vollzeitäquivalenzen |
|-----------------------------------------|----------------------------|
| Kernbelegschaft (n=62)                  | 971 VZ                     |
| Dozierende im Auftragsverhältnis (n=41) | 1555 VZ                    |

Darstellung 2: Personalbestand 2003 in Vollzeitäquivalenzen (F9.2a)

Auf die Kernbelegschaft, d. h. das festangestellte Personal, entfallen 971 Vollzeitäquivalenzen. Dies würde knapp 1000 Mitarbeitenden mit einem Vollpensum (Beschäftigungsgrad 100%) entsprechen. Knapp die Hälfte der untersuchten Einrichtungen konnte zudem beziffern, wie viele Vollzeitäquivalenzen bzw. Stellenprozente die Dozierenden im Auftragsverhältnis ausmachen. Allein diese Einrichtungen beschäftigen Mitarbeitende zu insgesamt 1555 Vollzeitäquivalenzen. Obwohl weniger Einrichtungen diese Frage beantwortet haben, wird deutlich, dass die Einrichtungen in ihrem Personalzeitbudget einen höheren Anteil an Dozierenden im Auftragsverhältnis haben als an der Kernbelegschaft. In dieser Relation spiegeln sich wohl auch strukturelle Schwankungen in der Weiterbildungsnachfrage. Dozierende im Auftragsverhältnis können je nach Bedarf engagiert werden. Zudem kann vermutet werden, dass aus betrieblicher Sicht Lehrende leichter zu rekrutieren sind als Personen im 'Management' (Anhang: Personalbestand 2003 in Vollzeitäquivalenzen und Stellenprozente / F9.2a). Das Tätigkeitsprofil der Lehrenden ist in einen weniger komplexen Arbeitszusammenhang eingebunden als das des 'Managements'.

---

<sup>14</sup> Zum Thema der Ehrenamtlichen im Kanton Bern vgl. Balmer-Schwengeler, Thomas / Wild-Näf, Martin (1999): Erwachsenenbildung zwischen Freiwilligkeit und Verberuflichung. Bern.



Das folgende Diagramm zeigt, wie sich die Stellenprozente der Kernbelegschaft auf die Einrichtungen verteilen. Bei 10% der Einrichtungen machte im Jahr 2003 die Kernbelegschaft 60 und mehr Vollzeit-äquivalenzen aus. Diese 10% der Einrichtungen beanspruchen alleine 58% der gesamten Stellenprozente. Im Gegensatz dazu stehen 59% der Einrichtungen, welche die Kernbelegschaft mit 0 bis 5 Vollzeitäquivalenzen beziffern, dies entspricht allerdings lediglich 7% der insgesamt über 97000 Stellenprozente (nämlich 7235 Stellenprozente) (Anhang: Kernbelegschaft 2003 Verteilung nach Stellenprozente / F9.2b und F9.2c).

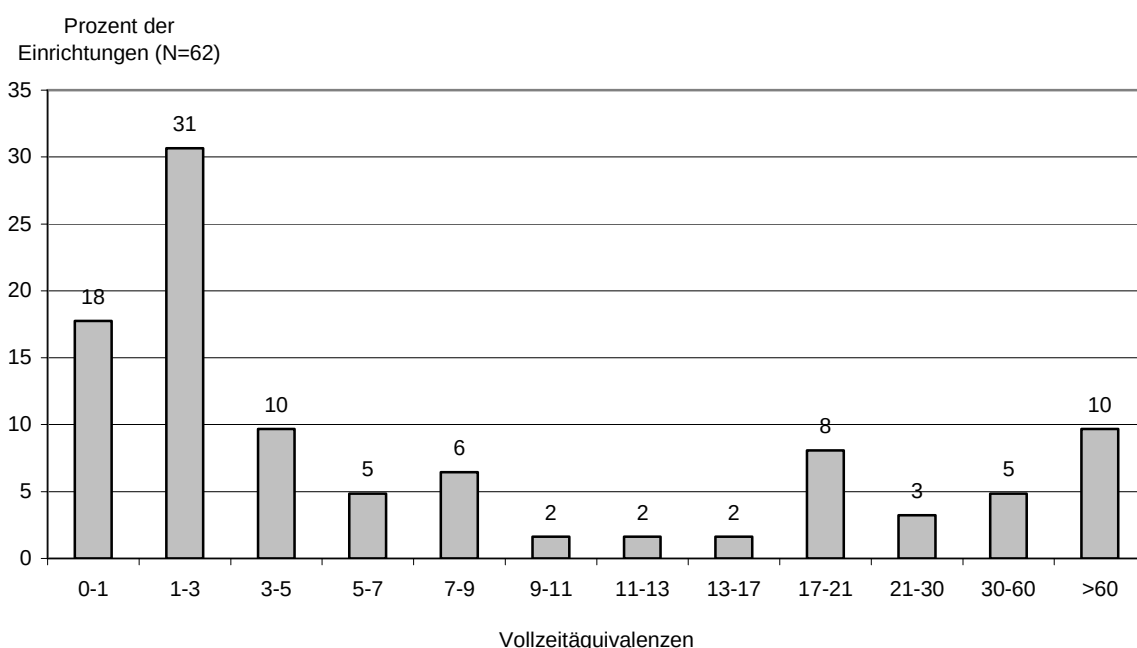


Diagramm 3: Verteilung der Kernbelegschaft 2003 in Vollzeitäquivalenzen (2003)<sup>15</sup> (F9.2b).

Weiter wird deutlich, dass zirka ein Drittel der Einrichtungen mit einer Kernbelegschaft von zwischen 5 bis 60 Vollzeitäquivalenzen funktioniert und vom Total der Stellenprozente 34% beanspruchen. Offenbar gibt es auch Einrichtungen, die über keine volle Stelle in der Kernbelegschaft verfügen (vgl. Darstellung 4). Gerade bei diesen kleineren Einrichtungen arbeitet die (einzige) festangestellte Person offenbar sogar noch teilzeitlich.

Bei den Weiterbildungseinrichtungen handelt es sich insgesamt um Betriebe mit einer eher kleinen Kernbelegschaft. Obwohl die Frage nach der Kernbelegschaft für die meisten einfacher zu beantworten war als die Frage nach den Dozierenden im Auftragsverhältnis, zeigt sich, dass demnach dessen Vollzeitäquivalenzen auf die Dozierenden entfallen.

<sup>15</sup> 0 bis 1 VZ entsprechen 1 bis 100 Stellenprozente; 1 bis 3 Vollzeitäquivalenzen entsprechen 101 bis 300 Stellenprozente.

Unter dem Gesichtspunkt der Innovativität interessiert die Frage nach der betrieblichen Mobilität der Mitarbeitenden. Mit einem Personalwechsel ist einerseits der Verlust an Wissen, insbesondere an implizitem und Erfahrungswissen, verbunden. Andererseits bringen jedoch neue Mitarbeitende auch neue Ansätze und Ideen in eine Einrichtung ein. Einige Einrichtungen hatten Mühe, die Frage nach dem Personalwechsel zu beantworten. Der Personalwechsel in den Bereichen 'Management', 'Lehre' und 'Administration' hat sich in den letzten Jahren kaum verändert, weder sind deutliche Zunahmen noch deutliche Abnahmen zu verzeichnen (Anhang: Personalwechsel der Kernbelegschaft / F9.7).

Weiter sind auch die personellen Ressourcen und qualifikatorischen Bedingungen relevant. Daher wollten wir wissen, wie sich die Bildungsqualifikationen der Kernbelegschaft beschreiben lassen und ob sich diese im zeitlichen Vergleich verändert haben. Ebenso interessiert, ob sich die Anforderungen an Stellenbewerbenden für die Bereiche 'Management', 'Lehre' und 'Administration' verändert haben.

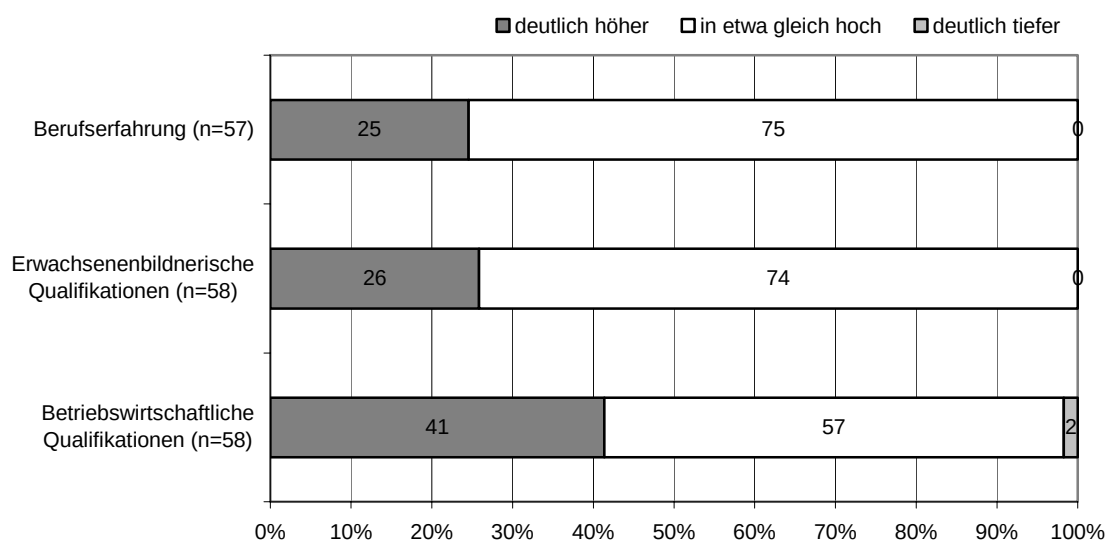
Die Kernbelegschaft der Bereiche 'Management' und 'Lehre' weist ähnliche formale Bildungsabschlüsse auf. Entweder verfügen die Mitarbeitenden über einen Hochschulabschluss ('Management': 54%; 'Lehre': 58%) oder einen Abschluss der Höheren Berufsbildung (39% bzw. 55%), also einen Abschluss einer Höheren Fachschule bzw. eine Berufsprüfung oder einer Höheren Fachprüfung. Doch auch Inhaber eines Lehrerpatsents (24% bzw. 36%) sind in den beiden Bereichen der Einrichtungen gut vertreten. Trotzdem zeigt sich, dass für Inhaber eines Lehrerpatsents die berufliche Weiterbildung offenbar nur in bescheidenerem Mass ein Arbeitsfeld darstellt. Im Gegensatz dazu weisen die Mitarbeitenden der 'Administration' einheitlichere Bildungsabschlüsse auf: Knapp drei Viertel der Einrichtungen geben an, dass die Mitarbeitenden der 'Administration' über ein eidg. Fähigkeitszeugnis verfügen (Anhang: Formale Bildungsabschlüsse der Kernbelegschaft / F9.8).

Die Bildungsqualifikationen der Kernbelegschaft haben sich bei Eintritt in die Einrichtung in den letzten Jahren leicht erhöht. So verfügt das Personal der 'Lehre' bei 30% der Einrichtungen und des 'Managements' bei 15% der Einrichtungen über höhere bzw. deutlich höhere Bildungsqualifikationen. Demgegenüber haben sich die Bildungsqualifikationen im Bereich 'Administration' kaum verändert, 93% der Einrichtungen geben an, dass die Bildungsqualifikationen in etwa gleichgeblieben sind (Anhang: Veränderung der Bildungsqualifikationen der Kernbelegschaft / F9.9).

Die Frage stellt sich daher, ob diese Veränderungen auf erhöhte Ansprüchen an Stellenwerbende hinsichtlich Berufserfahrung, erwachsenenbildnerischer Qualifikation oder betriebswirtschaftlicher Qualifikation in den Bereichen 'Management', 'Lehre' und 'Administration' zurückgeführt werden kann. Wie im Folgenden ersichtlich wird, haben sich die Ansprüche der Einrichtungen an Stellenwerbende nicht in jedem Arbeitsbereich der Einrichtung in gleicher Weise verändert.

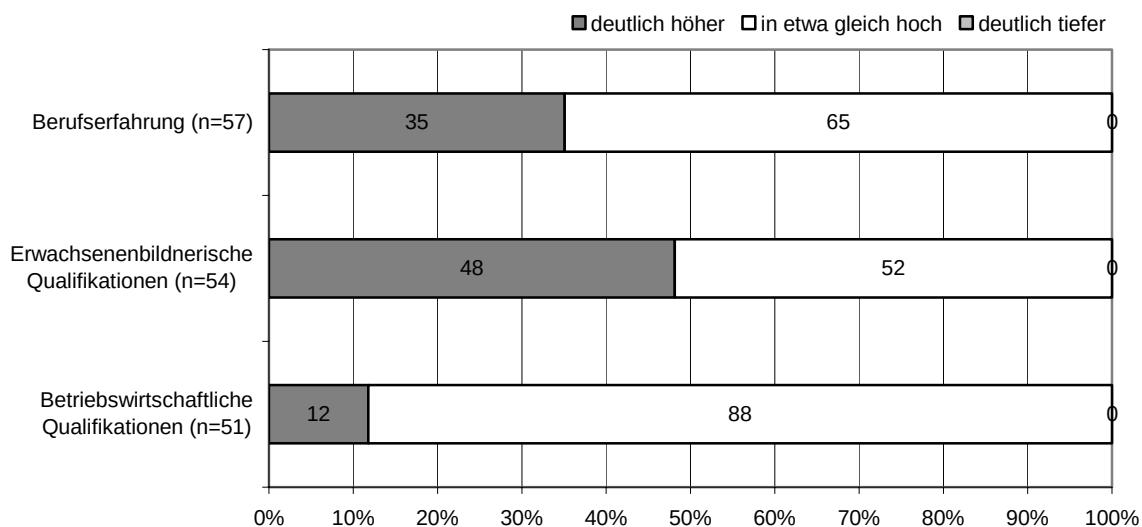
Stellenwerbende für den Bereich 'Management' müssen bei einem Viertel der Einrichtungen über mehr Berufserfahrung bzw. erwachsenenbildnerische Qualifikationen verfügen als früher (vgl. Darstellung). Zudem sehen sie sich bei über 40% der Einrichtungen ebenfalls mit gestiegenen

Erwartungen hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen Qualifikationen konfrontiert. Allerdings machen Einrichtungen, bei denen die Ansprüche an die Stellenbewerbenden in etwa gleich geblieben sind, immer noch die Mehrheit aus.



Darstellung 5a: Veränderung der Ansprüche an Stellenbewerbende im Bereich 'Management' (F9.11)

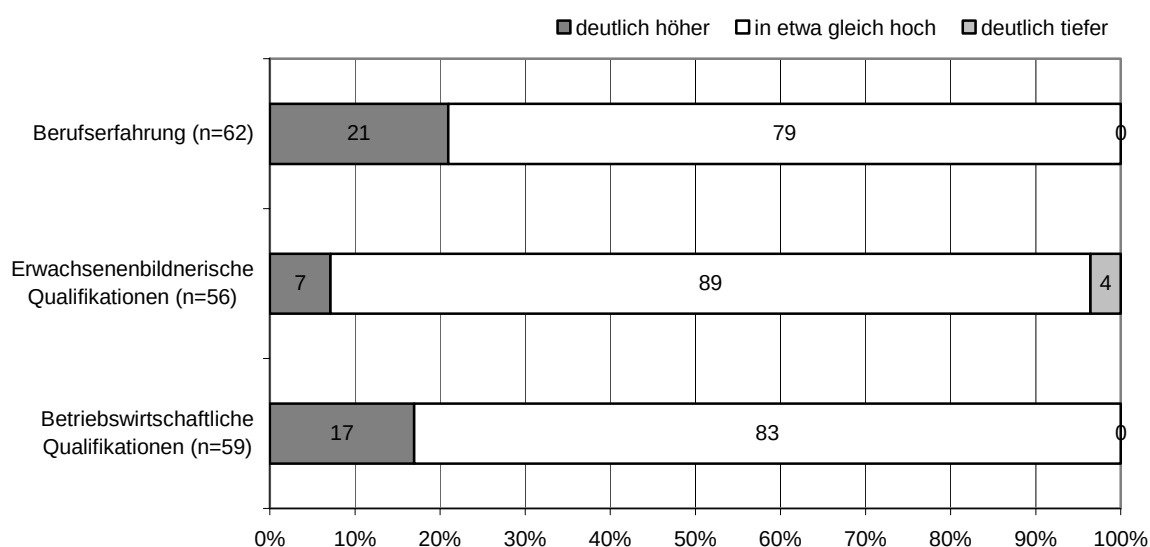
Personen, die sich für eine Stelle im Bereich 'Lehre' bewerben, müssen bei knapp 50% der Einrichtungen über deutlich höhere erwachsenenbildnerische Qualifikationen bzw. bei über 35% über deutlich mehr Berufserfahrung verfügen als noch vor ein paar Jahren. Hingegen haben nur gerade 12% der Einrichtungen bezüglich betriebswirtschaftlichen Qualifikationen der Stellenbewerbenden höhere Ansprüche als noch vor zirka fünf Jahren.



Darstellung 5b: Veränderung der Ansprüche an Stellenbewerbende im Bereich 'Lehre' (F9.11)

Der hier diagnostizierte Qualifikationswandel im Management und in der Lehre spiegelt zwei Entwicklungen, die sich vermutlich wechselseitig verstärken: Einerseits findet ein sogenanntes *upgrading* in den Bereichen 'Management' und 'Lehre' statt, besonders betriebswirtschaftliche Kenntnisse werden wichtig. Andererseits ist das *upgrading* nur möglich, weil entsprechend qualifizierte Fachleute, oft mit didaktischen Zusatzqualifikationen ausgestattet, auf dem Arbeitsmarkt rekrutierbar sind. Eine didaktische Zusatzqualifikation stellt für Lehrende in der Weiterbildung offenbar inzwischen eine Norm dar.

Zusammenfassend kann für die Bereiche 'Management' und 'Lehre' festgehalten werden, dass die Ansprüche insbesondere im operativen Bereich (erwachsenenbildnerische Qualifikationen / betriebswirtschaftliches Können) gestiegen sind (interessanterweise auch bei der 'Lehre'). Neue Aufgaben führen offenbar zu einem neuen Personalprofil. Einzig für Stellen im Bereich 'Administration' wird von heutigen Stellenbewerbenden in etwa gleich viel erwartet wie von ihren Vorgängern.



Darstellung 5c: Veränderung der Ansprüche an Stellenbewerbende im Bereich 'Administration' (F9.11)

### Fazit Personal

Nicht alle Einrichtungen verfügen über eine Übersicht ihrer Mitarbeitenden, wie die geringe Anzahl gültiger Antworten zeigt. Dies könnte ein Indikator dafür sein, dass sich die Weiterbildung als Tätigkeitsfeld eigener Art nur teilweise ausdifferenziert und betriebswirtschaftlich verselbständigt hat. Weiter zeigen die Daten, dass in den Einrichtungen vor allem Teilzeitarbeitende sowie insbesondere Dozierende im Auftragsverhältnis engagiert sind. Dies induziert einen hohen administrativen und organisatorischen Aufwand. Ebenso erhöht sich der Aufwand für die interne Kommunikation und die

Steuerung der strukturellen Entwicklungen und Prozesse (vgl. Lumby 2001)<sup>16</sup>. Weil sich teilweise Beschäftigte nur bedingt mit der Einrichtung identifizieren – sie haben noch andere Loyalitäten – sind der corporate identity wie auch dem Qualitätsmanagement Grenzen gesetzt. Demgegenüber wird Hauptberuflichkeit oft als Garantie für Qualitätssicherung wahrgenommen (vgl. Gieseke 1997, S. 124)<sup>17</sup>.

Die veränderten bzw. erhöhten Bildungsqualifikationen der Kernbelegschaft sowie die erhöhten Anforderungen an Stellenbewerbende in den Bereichen 'Management' und 'Lehre' weisen auf eine Professionalisierung des Feldes hin. Man kann höhere Bildungsabschlüsse verlangen, auch weil entsprechend qualifizierte Leute auf dem Arbeitsmarkt rekrutierbar sind (z. B. AdA Ausbildung der Ausbilder).

### 3.4 Abschlüsse

Neben dem Angebots- gibt auch das Abschlussvolumen Auskunft über den Weiterbildungsmarkt bzw. die einzelnen Einrichtungen. Im Jahr 2003 haben die befragten Einrichtungen insgesamt knapp 7400 Abschlüsse<sup>18</sup> abgegeben (7391<sup>19</sup>), die sich wie folgt verteilen (Zahlen gerundet): 37% Zertifikate, 24% Diplome, 9% Höhere Fachprüfungen, 14% Berufsprüfungen<sup>20</sup> sowie 17% andere Abschlüsse (vgl. Darstellung und Anhang: Verteilung der Abschlüsse 2003 / F5.9; F10.2).

---

<sup>16</sup> Lumby, Jacky (2001): Managing further education. London.

<sup>17</sup> Gieseke, Wiltrud et al. (1997): Evaluation der Weiterbildung. Bönen.

<sup>18</sup> Zu beachten ist, dass wir die Bezeichnungen der Abschlüsse übernommen haben, sie entsprechen nicht zwingend den Bezeichnungen gemäss Berufsbildungsgesetz.

<sup>19</sup> Lediglich nach dem Total der 2003 abgegebenen Abschlüsse gefragt, beläuft sich die Summe auf 7454 Abschlüsse (N=61): wovon zirka die Hälfte an Frauen gingen (Anhang: Anzahl der Abschlüsse 2003 / F10.2). Kombiniert mit der Frage nach der prozentualen Verteilung der abgegebenen Abschlüsse ergibt sich hier eine Differenz aufgrund fehlender Angaben. In die Berechnung einbeziehen konnten wir 7391 Abschlüsse.

<sup>20</sup> Beispiele von Berufsprüfungen (Höhere Berufsbildung): Personalfachfrau / -mann, Natur- und Umweltfachfrau / -mann, Detailhandelsspezialist, Chefmonteur.

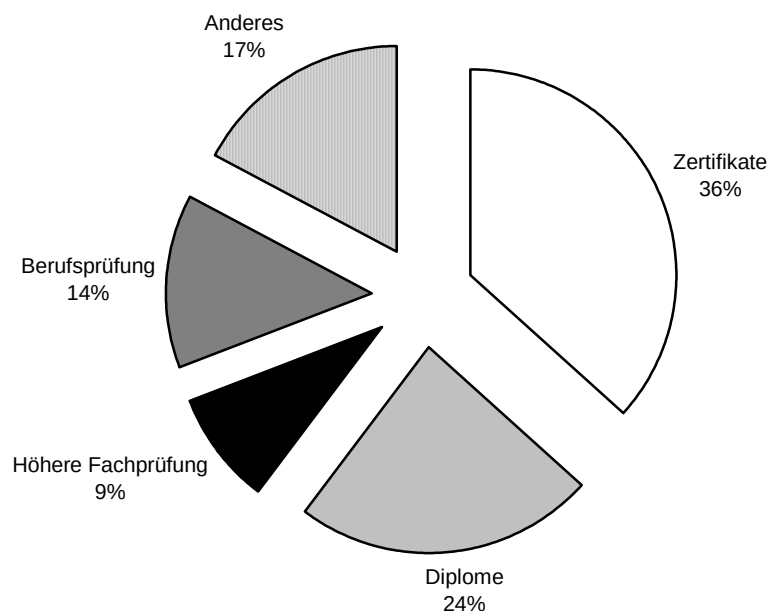


Diagramm 6: Verteilung der Abschlüsse 2003 (F5.9; F10.2)

31% der Einrichtungen haben angegeben, lediglich einen Typus Abschluss abzugeben und zwar Zertifikate bzw. Diplome. Etwa ein Drittel der Einrichtungen ist somit hoch spezialisiert und offenbar als Nischenanbieter tätig.

Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Beschreibung des Profils von Einrichtungen bzw. deren Situierung im Weiterbildungsmarkt, stellt die Anerkennung der Abschlüsse dar. Anerkannte Abschlüsse können für zukünftige Arbeitgeber Signalwirkung haben und Weiterbildungsinteressierte können dieses Signal für sich nutzen: In der Anerkennung spiegelt sich der Wert von Abschlüssen. Gibt es beispielsweise in einem Ausbildungsbereich bereits durch den Bund anerkannte Abschlüsse, so kann es sein, dass Ausbildungen mit gleichen oder ähnlichen Inhalten jedoch ohne diese Bundesanerkennung auf dem Arbeitsmarkt weniger gefragt sind als die anerkannten. Mit einer Anerkennung sind zudem oft auch Beiträge an die ausbildende Einrichtung verbunden sowie der Schutz des Titels.

66% der befragten Einrichtungen erteilen eigene, und 52% eidgenössisch anerkannte Bildungsabschlüsse, doch auch andere Anerkennungsinstanzen sind wichtig: 35% der Einrichtungen erteilen einen Abschluss mit einer anderen Anerkennung, namentlich mit einer Anerkennung durch einen Berufsverband (z. B. SRK<sup>21</sup>) oder einen Fachverband. Nur 14% der Einrichtungen bieten kantonale anerkannte Abschlüsse an (Mehrfachantworten). Zwei Einrichtungen haben bemerkt, dass sie eine eidgenössische bzw. kantonale Anerkennung anstreben (Anhang: Anerkennung der Abschlüsse / F6.4).

---

<sup>21</sup> Z. B. Studiengänge im Bereich der Massagen.

Gefragt nach der Einschätzung zur Relevanz von Anerkennungsinstanzen von Abschlüssen, schätzen 63% der Einrichtungen eine Anerkennung der Abschlüsse durch den Bund als am relevantesten ein, weitere 14% stufen diese Anerkennung als eher wichtig ein. Als sehr wichtig wird auch eine Anerkennung durch den Berufs- / Verband erachtet (53%). Eine etwas geringere Bedeutung hat dabei der Kanton als Anerkennungsinstanz der Abschlüsse, knapp 28% schätzen eine kantonale Anerkennung der Abschlüsse als sehr wichtig ein, 27% als eher wichtig (Anhang: Relevanz der Anerkennung der Abschlüsse / F6.5).

#### *Fazit Abschlüsse*

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Zertifikate und Diplome die wichtigsten Abschlüsse darstellen. Ein Drittel der Einrichtung vergibt ausschliesslich eine Art von Abschluss. Die meisten Einrichtungen erteilen eigene bzw. eidgenössisch anerkannte Abschlüsse und schätzen eine Anerkennung der Abschlüsse durch den Bund auch als am relevantesten ein. Die Tatsache, dass 66% der Einrichtungen eigene Abschlüsse erteilt, dokumentiert den Marktcharakter der Weiterbildung. Einer öffentlichen Anerkennung geht eine minimale Bewährung auf dem Markt voraus.

### 3.5 Finanzen

Die Struktur der Weiterbildungsfinanzierung ist wenig transparent. Daher wollten wir wissen, aus welchen Einnahmequellen die Einrichtungen ihren Betriebsaufwand, d. h. die Personal- und Betriebskosten ohne Investitionen, finanzieren<sup>22</sup>. Wie würde sich eine Reduktion von Beiträgen Dritter oder der öffentlichen Hand auswirken? Wer bezahlt die Gebühren der Weiterbildungskunden und welchen Arbeitsmarktstatus weisen die Teilnehmenden aus? Diese Fragen sollen im Folgenden beantwortet werden.

Die Darstellung zeigt, aus welchen Einnahmequellen die Einrichtungen ihren Betriebsaufwand decken:

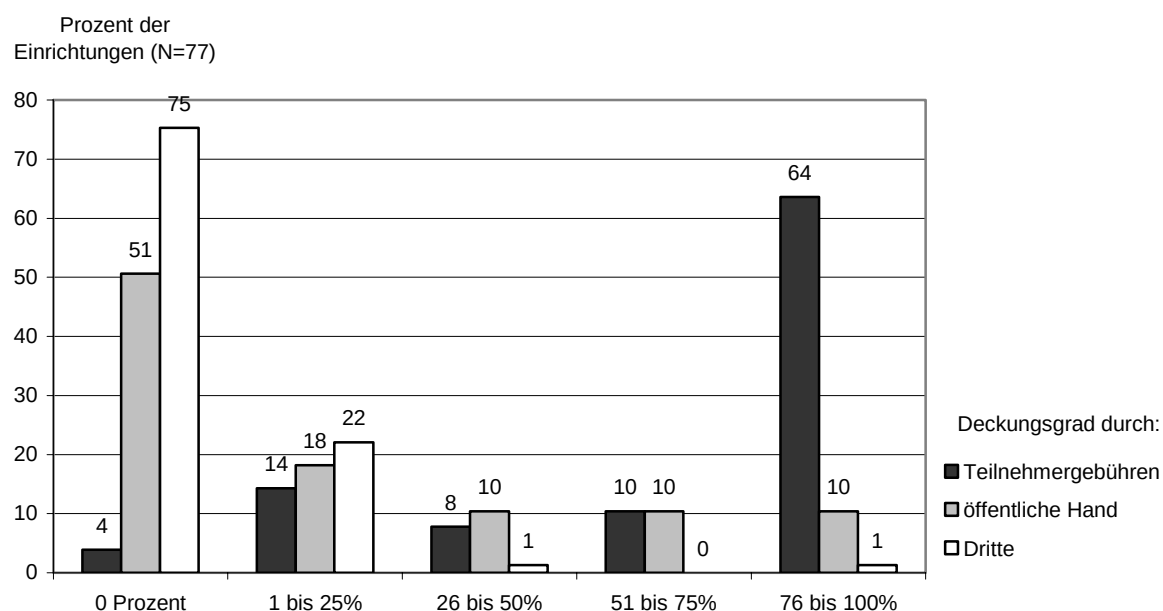


Diagramm 7: Anteil an der Finanzierung des Betriebsaufwandes (F7.1)

Auffallend ist, dass 64% der Einrichtungen ihren Betriebsaufwand zu 76 bis 100% durch Teilnehmergebühren decken, wovon sogar 46% der Einrichtungen diesen zu 100% über Teilnehmergebühren zu finanzieren vermögen. Bedeutend weniger Einrichtungen, nämlich 10% der Einrichtungen, haben dagegen öffentliche Gelder zur Verfügung, um den Aufwand in diesem Mass zu finanzieren (davon vermögen ihn 3% der Einrichtungen zu 100% decken). 51% der Einrichtungen geben dagegen an, keine Beiträge (0 Prozent) der öffentlichen Hand für die Finanzierung des Betriebsaufwandes zu verwenden. Demgegenüber verwenden nur 4% der Einrichtungen keine Teilnehmergebühren für die Finanzierung des Betriebsaufwandes. Wie die Darstellung zeigt, fallen Beiträge Dritter, wie bspw.

<sup>22</sup> Zum Einfluss der kantonalen Förderpraxis vgl. Schmid, Christian (2002): Wirkungsanalyse zur staatlichen Förderung der allgemeinen Erwachsenenbildung im Kanton Bern. Bern.



Stiftungen oder Trägervereine sowie Berufsorganisationen bzw. Unternehmen kaum ins Gewicht. 75% der Einrichtungen erhalten überhaupt keine Beiträge von Dritten. Insgesamt stellen wir somit fest: Die Weiterbildungseinrichtungen im Kanton Bern werden offenbar nur in bescheidenem Masse durch die öffentliche Hand unterstützt, d. h. sie sind mehrheitlich nachfragefinanziert.

Die öffentlichen Mittel werden in der Regel nur mit Auflagen vergeben: 52% der Einrichtungen erhalten Beiträge der öffentlichen Hand bzw. Dritter, davon erhalten nur 5% der Einrichtungen die Beiträge ohne Auflagen erfüllen zu müssen. Bei den restlichen 48% der Einrichtungen sind die Beiträge an Bedingungen geknüpft (Anhang: An Beiträge der öffentlichen Hand / Dritter geknüpfte Bedingungen / F7.2). Diese Auflagen sind teilweise recht weitreichend: Bei 44% der Einrichtungen beziehen sich die Auflagen auf die Organisation der Einrichtung, bei je 41% der Einrichtungen auf die Höhe des Kursgeldes bzw. auf die Art des Angebotes (Einhalten des EB-Gesetzes, Anerkennung des Lehrgangs durch Fachverbände). Schliesslich müssen 26% der Einrichtungen eine Zertifizierung wie z. B. EduQua oder ISO nachweisen. Als andere Auflagen genannt wurden namentlich Klassengrösse, Leistungsvereinbarungen sowie Teilnehmende aus dem Kanton Bern.

Wenn die Beiträge der öffentlichen Hand / Dritter an Bedingungen geknüpft sind, so stellt sich auch die Frage, ob eine Reduktion dieser Beiträge unmittelbare Auswirkungen auf das Angebot hätte und wenn ja, welche. Die Aussagen sind deutlich: Für 90% der Einrichtungen hätte eine Reduktion der Beiträge Folgen! Nur 10% der Einrichtungen geben an, dass eine Reduktion keine unmittelbaren Auswirkungen auf das Angebot hätte (Anhang: Auswirkungen einer Beitragsreduktion / F7.3).

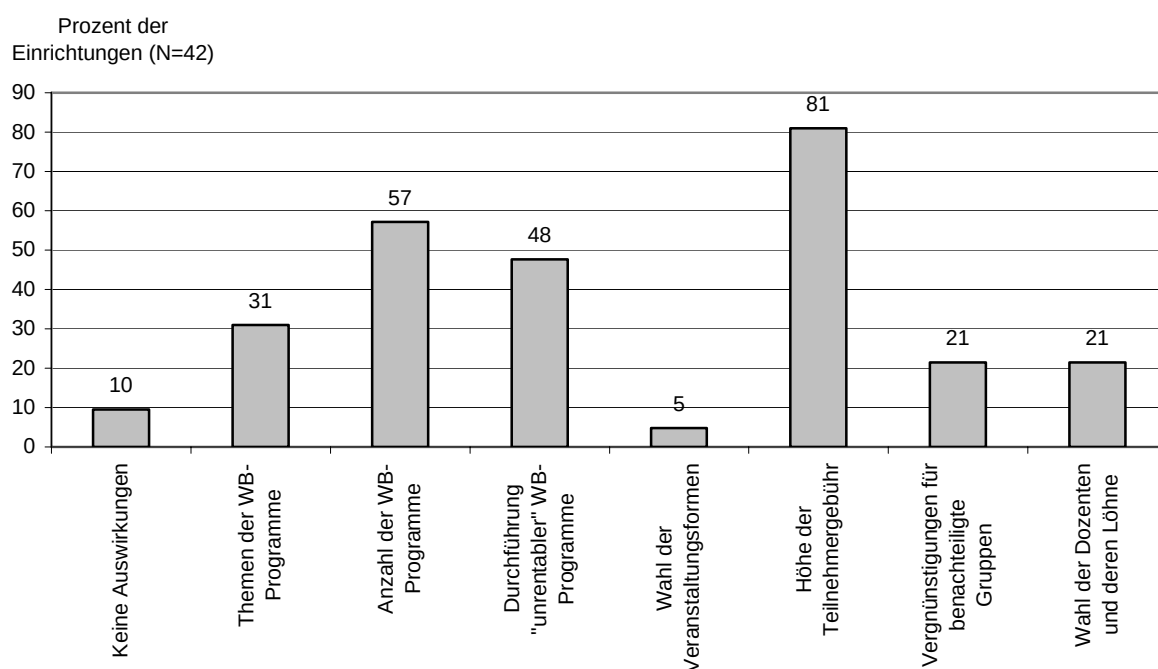


Diagramm 8: Auswirkungen einer Beitragsreduktion (F7.3)

Bei einer Reduktion der Beiträge würden fast alle Einrichtungen die Höhe der Teilnehmergebühren verändern (81%), d. h. vermutlich erhöhen. Die Kosten würden also abgewälzt. In unterschiedlichem Mass betroffen wäre der Bereich der Angebote. Es wäre insbesondere die Anzahl der angebotenen Weiterbildungsprogramme, die bei 51% der Einrichtungen eine Reduktion zu spüren bekäme. Tangiert würde ebenfalls die Durchführung 'unrentabler' Weiterbildungsprogramme (48%) oder das Themenspektrum (31%).

Die Teilnehmergebühren stellen gleichzeitig für die meisten Einrichtungen die wichtigste Quelle der Finanzierung des Betriebsaufwandes dar. Sind es aber die Teilnehmenden selber oder doch eher ihre Arbeitgeber, welche die Weiterbildung berappen?

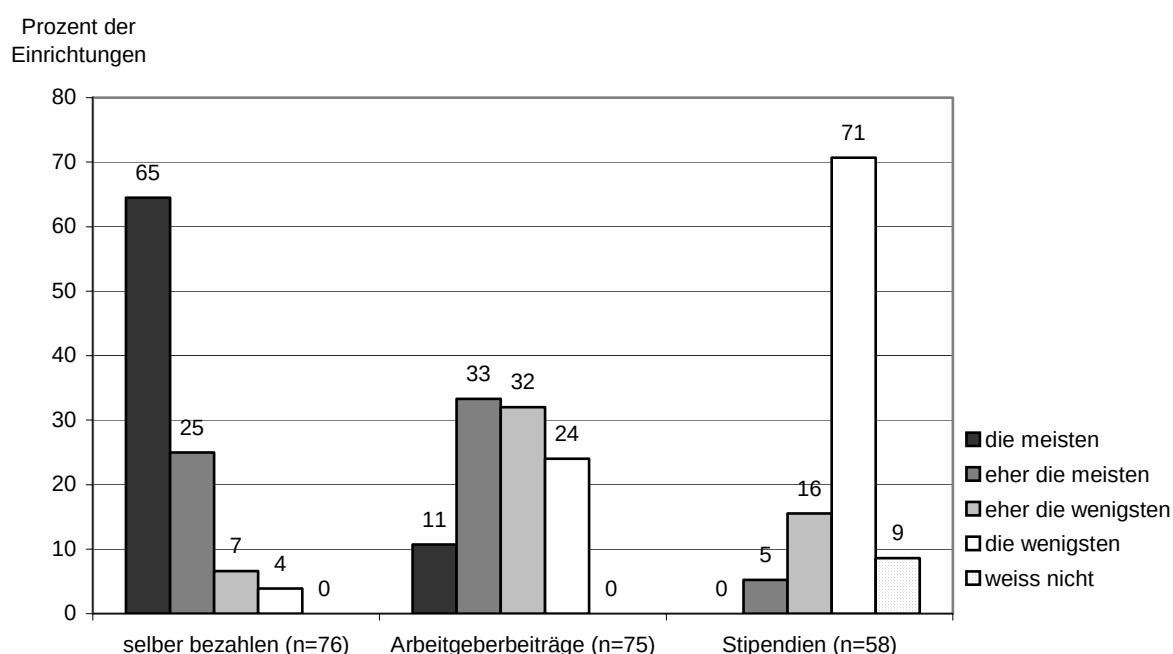


Diagramm 9: Finanzierung der Weiterbildung durch Kundschaft (F10.7)

Gemäss Einschätzung der befragten Vertreter der Bildungseinrichtungen bezahlen die Weiterbildungskunden ihre Gebühren wie folgt: 65% der Einrichtungen schätzen, dass die meisten der Kundinnen und Kunden ihre Gebühren selber bezahlen würden, weitere 25% der Einrichtungen denken, dass eher die meisten ihrer Kunden die Gebühren selber tragen. Doch auch der Arbeitgeber beteiligt sich gemäss Schätzung der Einrichtungen an den Weiterbildungsgebühren: 11% bzw. 33% der Einrichtungen schätzen, dass die meisten bzw. eher die meisten der Kunden durch ihren Arbeitgeber unterstützt werden. Allerdings stehen dieser Einschätzung 56% der Einrichtungen gegenüber, die der Ansicht sind, dass eher die wenigsten bzw. die wenigsten der Kunden Beiträge vom Arbeitgeber erhalten. Insgesamt kaum relevant scheinen Stipendien zu sein. Die von uns befragten Einrichtungen zählen hauptsächlich Teilnehmende zu ihren Kunden, die ihre Weiterbildung

selber bezahlen. Stipendien im Bereich der berufsorientierten Weiterbildung scheinen nicht relevant zu sein.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht weiter, dass die Einrichtungen fast ausschliesslich Erwerbstätige zu ihren Kunden zählen. Erwerbslose bzw. Nicht-Erwerbstätige nehmen bei wenigen Einrichtungen an Lehrgängen berufsorientierter Weiterbildung teil. Die meisten Einrichtungen geben an, wenige bzw. sehr wenige Erwerbslose bzw. Nicht-Erwerbstätige zu den Kunden zu zählen (Anhang: Arbeitsmarktstatus der Kunden / F10.6).

### *Fazit Finanzen*

Die Teilnehmergebühren stellen die wichtigste Quelle zur Finanzierung des Betriebsaufwandes dar. Gleichzeitig erhält rund die Hälfte der Einrichtungen staatliche Beiträge, die aber in den meisten Fällen mit Auflagen verbunden sind. Schliesslich hätte eine Reduktion der Beiträge der öffentlichen Hand oder Dritter bei fast allen Einrichtungen Auswirkungen. Am häufigsten davon betroffen wäre die Höhe der Teilnehmergebühren. Das Kundenprofil der Weiterbildung im Kanton Bern lässt sich somit wie folgt charakterisieren: Die Kunden bezahlen ihre Weiterbildung selber und sind berufstätig. Doch einzelne Einrichtungen geben auch an, Erwerbslose bzw. Nicht Erwerbstätige zu ihrem Kundenkreis zu zählen.

## **3.6 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung**

Die hier erhobenen Aspekte bezüglich Qualitätsmanagement können Informationen zu Fragen enthalten, inwiefern die Einrichtungen Strukturen geschaffen haben, um ihre Qualität kontinuierlich zu verbessern und zu verändern bzw. sich veränderten Umweltbedingungen anpassen zu können. Hinweise auf die Professionalität bzw. den Ausbaugrad einer Einrichtung geben bspw. Planungsinstrumente wie Leistungsvereinbarungen oder Evaluationen sowie Angaben zu verschiedenen Aspekten der Qualitätssicherung (vgl. Gieseke 1997, S. 114)<sup>23</sup>. Gleichzeitig sind die Vorstellungen bezüglich Qualität in den Bildungseinrichtungen sehr unterschiedlich (Loibl 2003, S. 12)<sup>24</sup>.

Die Darstellung zeigt, welche Massnahmen der Planung und Führung aktuell angewendet werden, welche geplant sind und welche nicht angewendet werden:

---

<sup>23</sup> Gieseke, Wiltrud et al. (1997): Evaluation der Weiterbildung Gutachten. Bönen.

<sup>24</sup> Loibl, Stefan (2003): Zur Konstruktion von Qualität in Weiterbildungseinrichtungen. Bielefeld.

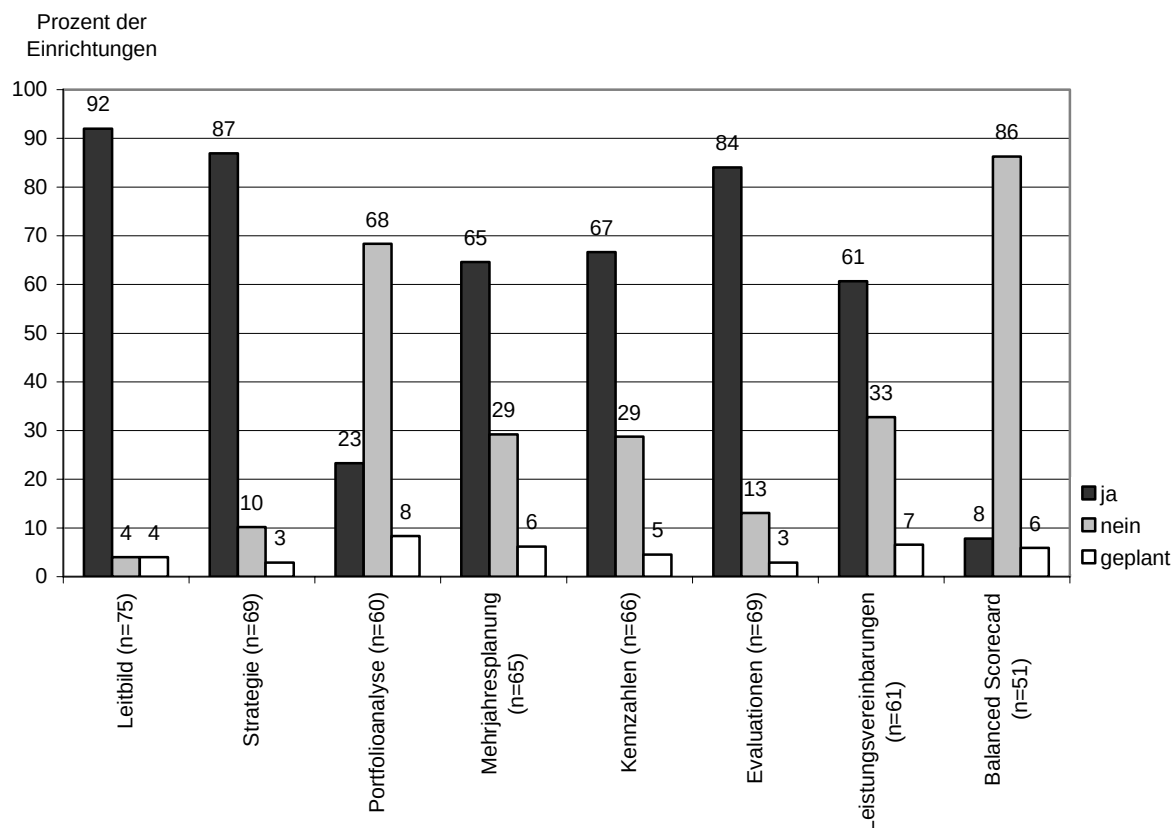


Diagramm 10: Massnahmen der Planung und Führung (F6.1)

Das Spektrum der Planungsinstrumente ist ziemlich homogen (auch bezüglich der nicht eingesetzten Instrumente): Die meisten Einrichtungen verfügen über ein Leitbild, lediglich 4% der Einrichtungen verzichten auf ein Leitbild und planen auch nicht ein solches einzuführen. Über eine Strategie verfügt der Grossteil der Einrichtungen, ebenso wenden die meisten Einrichtungen Evaluationen zur Planung und Führung ihrer Einrichtung an, und viele orientieren sich an Kennzahlen. Gleichzeitig wird ersichtlich, dass Portfolioanalysen und die Balanced Scorecard<sup>25</sup> von vielen Einrichtungen weder eingesetzt werden noch geplant sind. Das Leitbild, eine Strategie sowie Evaluationen gehören offenbar zum Standard in der Planung und Führung von Weiterbildungseinrichtungen.

Die Zertifizierung dokumentiert, welche Qualitätsstandards eine Einrichtung erfüllen will und erfüllt. Die Mehrheit der erfassten Einrichtungen im Kanton Bern, nämlich 58% Einrichtungen, sind nicht zertifiziert, jedoch geben 13% dieser Einrichtungen an, sich entweder noch im Aufnahmeverfahren zu befinden bzw. ein solches zu planen. Die übrigen 42% der Einrichtungen sind wie folgt zertifiziert

<sup>25</sup> Die Vision und Strategie einer Unternehmung werden auf Ziele und Kennzahlen in meist vier Bereichen (Finanzen, Kunden, Interne Geschäftsprozesse, Organisation) abgebildet. Durch die Mitberücksichtigung nichtfinanzieller Aspekte soll ein möglichst ausgewogenes Bild (balanced) vermieden werden (vgl. z. B. Niven, Paul (2003): Balanced Scorecard. Weinheim).

(Mehrfachantworten): 25% der Einrichtungen sind EduQua zertifiziert und 20% DIN ISO 9000ff. Weiter weisen 10% eine andere Zertifizierung auf, nämlich bspw. eine Zertifizierung durch das SRK, Q-Gütesiegel des Schweiz. Tourismus, Naturärztervereinigung der Schweiz.

Noch weniger Einrichtungen geben an, akkreditiert zu sein. Gerade noch 29% der Einrichtungen, weisen eine Akkreditierung auf. Als Akkreditierungsorgane genannt wurden folgende Instanzen: Organe von Behörden (BBT, EDK, Erziehungsdirektion des Kantons Bern), Fach- (z. B. SIZ, EFFA) und Berufsverbänden (SRK, KV Schweiz, schweiz. Apothekervereinigung), sowie Vereine (Moduqua, SVEB).

Welche Massnahmen der Qualitätssicherung die Einrichtungen schliesslich einsetzen, zeigt die Darstellung:

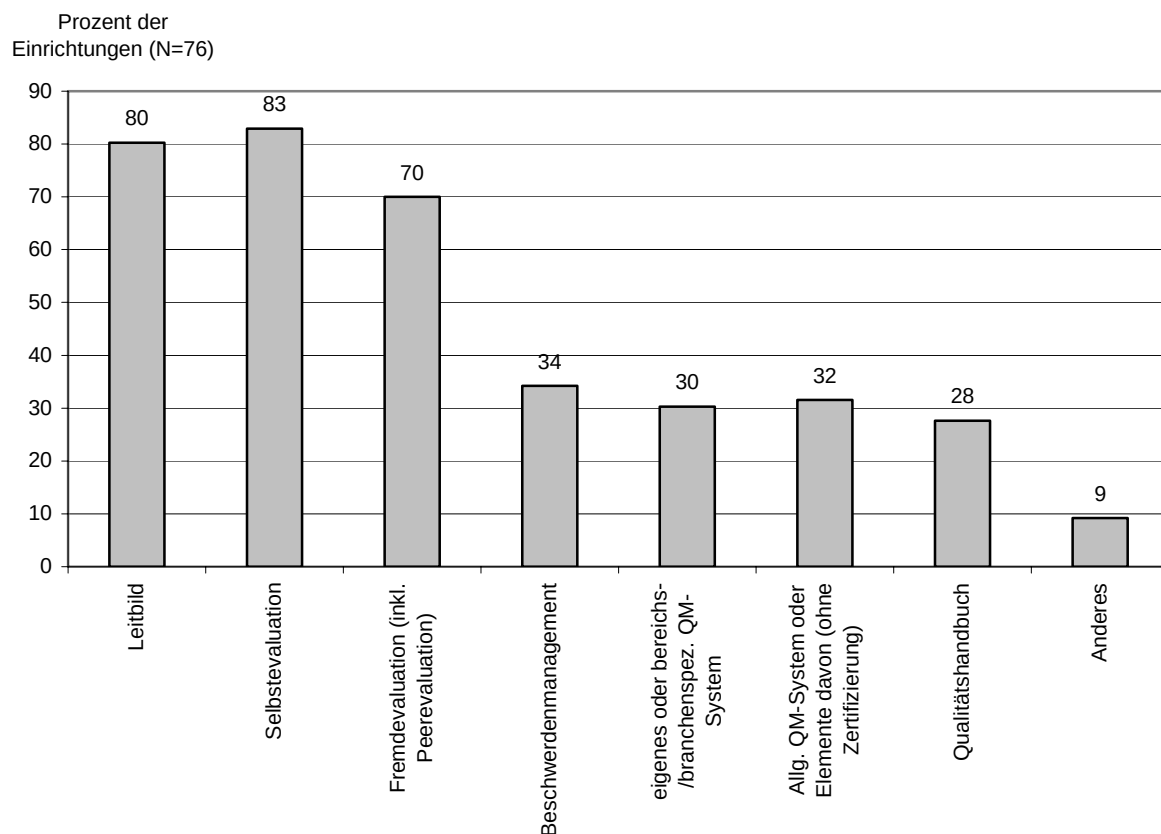


Diagramm 11: Massnahmen der Qualitätssicherung (F6.7)

Für die Qualitätssicherung nutzen die Einrichtungen insbesondere Selbstevaluationen (83%), Leitbilder (80%) und Fremdevaluationen (70%) an. Nur gerade ein Drittel der Einrichtungen führt auch ein Beschwerdenmanagement, was erstaunlich wenig ist, wenn man bedenkt, dass die meisten Einrichtungen ihren Betriebsaufwand durch Teilnehmergebühren decken. Weiter führen die wenigsten ein allgemeines bzw. fremdes Qualitätsmanagementsystem.

Gegenstand der Qualitätssicherung sind folgende Bereiche:

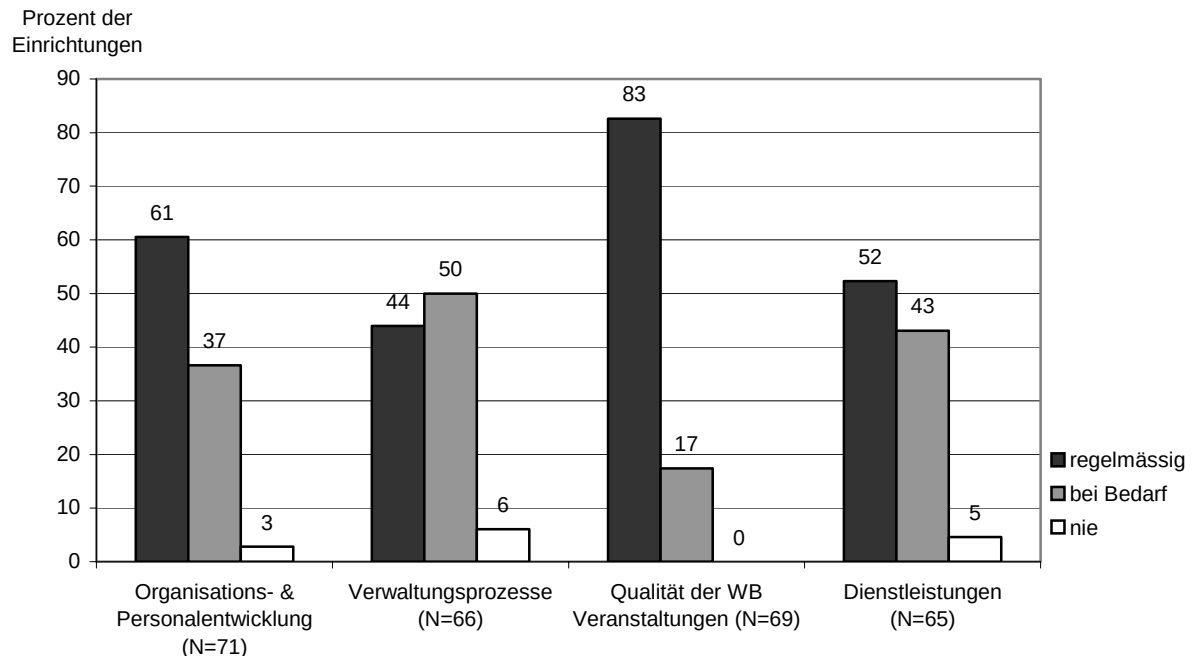


Diagramm 12: Gegenstandsbereiche der Qualitätssicherung (F6.8)

Die Qualität der Weiterbildungsveranstaltungen ist bei 83% der Einrichtungen regelmässig bzw. bei knapp 17% bei Bedarf Gegenstand der Qualitätssicherung. Dieser Befund erstaunt wenig, handelt es sich doch bei den Weiterbildungsveranstaltungen um das eigentliche Produkt der Einrichtungen. Die Weiterbildung wird offenbar als kundenorientierte Dienstleistung begriffen. Regelmässig oder bei Bedarf unterliegt auch die Organisations- und Personalentwicklung wie z. B. die Weiterbildung von Mitarbeitenden, bei einem Grossteil der Einrichtungen einer Überprüfung.

### Fazit Qualität

Das Leitbild, eine Strategie sowie Evaluationen gehören offenbar zum Standard in der Planung und Führung. Nicht einmal die Hälfte der Einrichtungen ist zertifiziert, einige befinden sich im Aufnahmeverfahren. Andere haben angemerkt, dass der Markt sie zertifiziere. Noch weniger Einrichtungen sind akkreditiert. Alle Einrichtungen überprüfen regelmässig bzw. bei Bedarf die Qualität ihrer Weiterbildungsveranstaltungen.

### 3.7 Fazit Beschreibung des Profils

Die meisten Einrichtungen sind in mehr als einem Ausbildungsbereich engagiert, hauptsächlich in der Sekundarstufe 2 (Berufsbildung). Neben der Weiterbildung engagiert sich über die Hälfte der Einrichtungen ebenfalls in der Grundausbildung, ein weiterer wichtiger Tätigkeitsbereich stellt die Beratung und Information dar, weniger wichtig dagegen ist der Bereich Forschung und Entwicklung. Für 60% der Einrichtungen stellt die Weiterbildung den hauptsächlichen Tätigkeitsbereich dar. Dabei liegt der Schwerpunkt des Angebots bei über 80% der Anbieter in der berufsorientierten Weiterbildung. Alle Einrichtungen zusammen generierten im Jahr 2003 ein Angebot von 4155 berufsorientierten Weiterbildungsangeboten. Dabei konzentriert sich der Grossteil der Angebote auf ein paar wenige Einrichtungen, gleichzeitig bietet die Hälfte der Einrichtungen lediglich zwischen 1 bis 10 Kursen an. Weiter ist ihr Angebot an berufsorientierter Weiterbildung in den letzten Jahren in etwa gleich geblieben respektive gestiegen. Der Weiterbildungsmarkt wird somit durch wenige Grossanbieter und zahlreiche Nischenanbieter dominiert.

Bei den Einrichtungen handelt es sich gemessen an der Zahl Mitarbeitenden eher um kleinere Betriebe. Insgesamt verfügen die Einrichtungen über einen hohen Anteil an Personen mit einem z. T. sehr unterschiedlichen Anstellungsverhältnis (Hoher Anteil Teilzeitarbeitender und Dozierender im Auftragsverhältnis). Diese Tatsache stellt hohe Anforderungen an die Personalabteilung bzw. das Management, die nur mit aufwändiger Arbeit erfüllt werden kann: Die Einbindung der Mitarbeitenden sowie die Zusammenarbeit mit ihnen aber auch die Kommunikation bzw. Administration erhalten eine wichtige Funktion. Der Overheadanteil erhöht sich. Es überrascht daher nicht, dass einzelne Anbieter ihre Dozierenden als Selbständige beschäftigen und ihnen dadurch den administrativen Aufwand aufbürden.

Mitarbeitende des 'Managements' bzw. der 'Lehre' verfügen mehrheitlich über einen tertiären Bildungsabschluss während dem Mitarbeitende der 'Administration' über einen Abschluss der Sekundarstufe 2 (Berufsbildung) vorweisen. Stellenbewerbende für die Arbeitsbereiche 'Management' und 'Lehre' sind mit Einrichtungen konfrontiert, die ihre Ansprüche hinsichtlich Berufserfahrung, erwachsenenbildnerische und betriebswirtschaftliche Qualifikationen erhöht haben. Bewerbende für den Arbeitsbereich 'Administration' können mit etwa den gleichen Anforderungen rechnen wie ihre Vorgängerinnen und Vorgänger. Insgesamt wirkt sich die Ökonomisierung des Weiterbildungsmarktes auch auf das Personalprofil der Kernbelegschaft aus, zunehmend werden betriebswirtschaftliche Qualifikationen gefordert.

Zertifikate und Diplome bilden die am meisten abgegebenen Abschlüsse. Einige wenige Einrichtungen geben den Grossteil der gesamten Abschlüsse ab. Die meisten Einrichtungen erteilen eigene oder eidgenössisch anerkannte Abschlüsse. Als relevanteste Anerkennungsinstanz von Bildungs-

abschlüssen schätzen die Vertreter der Weiterbildungseinrichtungen den Bund ein. Zahlreich sind Anbieter, die nur einen Typus Abschluss erteilen (vgl. Nischenmarkt).

Der Grossteil der Einrichtungen finanziert den Betriebsaufwand mehrheitlich über Teilnehmergebühren. Jedoch erhält gut die Hälfte der Einrichtungen auch Beiträge der öffentlichen Hand, wenn auch in unterschiedlicher Höhe und meist verbunden mit Auflagen. Eine Kürzung dieser Beiträge würde sich denn auch bei den meisten Einrichtungen am ehesten auf die Höhe des Kursgeldes auswirken. Bedenkt man, dass die meisten Einrichtungen Teilnehmende zu ihren Kunden zählen, die ihre Weiterbildung selber bezahlen, würde dies im kompetitiven Markt mit grosser Sicherheit zu einem verschärften Kampf um Teilnehmende führen.

Unter dem Gesichtspunkt der Finanzierung der Einrichtungen erhält das Qualitätsmanagement einen besonderen Stellenwert: So gehören denn auch Evaluationen zu den am häufigsten angewandten Massnahmen der Qualitätssicherung. Das Beschwerdemanagement hat sich demgegenüber erstaunlicherweise bisher nicht durchgesetzt.

#### **4. Marktwahrnehmung, Marktverhalten und strategische Einschätzungen**

Nach dem Blick auf die Ressourcen und Funktionen der Einrichtungen wollen wir im Folgenden ihre Aussenbeziehungen darstellen. Weiterbildungseinrichtungen unterscheiden sich von den Einrichtungen der übrigen Bildungsbereiche, also etwa den obligatorischen Schulen oder der Grundausbildungen. Weder verfügen sie über einen staatlich garantierten Mittelzufluss, einen exklusiven Bildungsauftrag noch über eine stabile und voraussehbare Anzahl von Teilnehmenden. Sie sind dem Wettbewerb und einer unberechenbaren Umwelt ausgesetzt und müssen dauernd ihre Positionierung überprüfen (Weber 1998)<sup>26</sup>.

Deshalb wollen wir wissen, wie sich die Einrichtungen mit den strukturell gegebenen Unsicherheiten arrangieren und wie sie ihre Spielräume nutzen. Im ersten Teil zeigen wir, wie die Einrichtungen den Weiterbildungsmarkt wahrnehmen und wie sie sich darin verhalten. Gehen sie z. B. Kooperationen ein und wenn ja, aus welchen Gründen und in welcher Form? Die strategischen Einschätzungen der Einrichtungen stehen im zweiten Teil im Zentrum. Wir identifizieren die Faktoren, an denen sich die Einrichtungen bei der Planung des Weiterbildungsangebots orientieren sowie diejenigen Faktoren, die die Einrichtungen unter Handlungsdruck setzen. Schliesslich werden auch die jeweils grössten Chancen und Risiken für die Zukunft der Einrichtungen genannt.

---

<sup>26</sup> Weber, Karl (1998): Die Zukunft der Weiterbildung wird ausgehandelt. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ) 3 (1998). S. 106 -109.



#### 4.1 Marktwahrnehmung und Marktverhalten

Die empirische Erforschung der Wahrnehmung der Mitanbieter und der Kooperationen stellt einen zentralen Punkt für ein besseres Verständnis (Kartographierung) der Erwachsenenbildung und Weiterbildung dar (Arnold et al. 2000)<sup>27</sup>. Die Wahrnehmung der eigenen Position auf dem Weiterbildungsmarkt dürfte sich namentlich auf das Kooperationsverhalten auswirken. Daher wollen wir zuerst wissen, als wie stark konkurentiell bzw. kooperativ geprägt der Weiterbildungsmarkt wahrgenommen wird und welche Anbieter als Konkurrenten wahrgenommen werden.

Interessanterweise schätzen über 70% der Einrichtungen den Weiterbildungsmarkt allgemein als konkurentiell bzw. stark konkurentiell geprägt ein. Demgegenüber wird das eigene Marktsegment, also das Segment in dem die Einrichtung ihr Angebot bereitstellt, als weniger konkurentiell wahrgenommen: 50% der Einrichtungen sind der Auffassung, in einem stark konkurentiellen Segment Angebote bereitzustellen. 20% der Einrichtungen sind sogar der Meinung, der eigene Weiterbildungsmarkt sei kooperativ / stark kooperativ geprägt, demgegenüber vertreten nur gerade 5% der Einrichtungen die Meinung, der Weiterbildungsmarkt sei allgemein kooperativ geprägt (Anhang: Wahrnehmung der Situation auf dem Weiterbildungsmarkt / F12.4). Wir stellen somit fest, dass die meisten Einrichtungen den Eindruck haben, sich in einer relativ sicheren, wenig umkämpften Nische platziert zu haben. Sie bedienen offenbar ein spezifisches Publikum, mit dem sie rechnen können.

Als Konkurrenten identifiziert haben die Einrichtungen dabei folgende Anbieter (Mehrfachantworten): An erster Stelle und als hauptsächliche Konkurrenten gelten 'andere private Weiterbildungseinrichtungen' (50%). Doch auch die 'Gewerbe- und Berufsschulen' (45%) sowie die 'Höheren Fachschulen' (30%) werden als wichtige Mitanbieter und Konkurrenten erachtet. Von Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen, also der Universitäten und der ETHs sowie den Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen scheint dagegen aus der Perspektive der Befragten kaum Konkurrenz zu erwachsen. Dies verdeutlicht, dass die Konkurrenz vor allem auf der horizontalen Dimension der Anbieterstruktur spielt, nämlich dort, wo Weiterbildung auf dem gleichen Niveau angeboten wird (Anhang: Wahrnehmung der Konkurrenz durch andere Anbieter / F12.6).

Vor dem Hintergrund dieser Konkurrenzwahrnehmung stellt sich die Frage, ob die Einrichtungen überhaupt Kooperationen eingehen und wenn ja, weshalb? 54% der Einrichtungen kooperieren mit einer oder mehreren Einrichtungen. Das Eingehen von Kooperationen begründen 65% von ihnen mit dem Verfolgen einer gemeinsamen Weiterbildungsstrategie, 45% der Einrichtungen mit unternehmerischen Interessen und 43% der Einrichtungen mit der Stärkung der eigenen Reputation. Von keiner einzigen Einrichtung genannt wurde das Argument 'Konkurrenz ausschalten' (Anhang: Gründe für Kooperation / F12.3).

---

<sup>27</sup> Arnold, Rolf et al. (2000): Forschungsmemorandum für die Erwachsenen- und Weiterbildung. Frankfurt / Main. S. 23.

49% der Einrichtungen haben zusätzlich nähere Angaben zu den Formen der Kooperation gemacht (Mehrfachantworten): Gemeinsame Veranstaltungen und abgestimmte Programme (55%) sowie gemeinsame Trägerschaft von Angeboten und gemeinsame Studienleiter (45%) werden am häufigsten genannt. Erstaunlicherweise kaum genannt wurde 'Verantwortung für gemeinsame Investitionen teilen' (13%) oder der eher sensible Bereich der Nutzung gemeinsamer Kundendaten (23%) (Anhang: Formen der Kooperation / F12.2).

Diese Daten deuten darauf hin, dass Kooperationen offenbar nicht aus kurzfristigen Interessen eingegangen werden oder wirtschaftlicher Not, sondern in einer längerfristigen Perspektive, auch um bestimmte Angebotsfelder besetzen zu können und damit möglicherweise die Konkurrenz in Grenzen zu halten.

## **4.2 Strategische Einschätzungen**

Wenn wir davon sprechen, wie sich Einrichtungen auf dem Markt verhalten, dann interessiert auch, an welchen Faktoren sich die Einrichtungen bei der Planung des berufsorientierten Angebots orientieren. Beziehen Weiterbildungsanbieter ihre Angebote und Programme auf erstens spezifische Interessen und Bedürfnisse der Nachfragenden (und orientieren sich stark am Markt)? Oder zweitens an der Trägerinstitution (und machen damit evt. Verbandspolitik)? Oder spielen drittens weder die Bedürfnisse und Interessen der Nachfragenden noch der Trägerinstitutionen eine Rolle?

Fast sämtliche Einrichtungen (97%) wollen ein berufsorientiertes Weiterbildungsangebot bereitstellen, das sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientiert, doch gleichzeitig soll dieses Angebot der Angebotskontinuität der Einrichtung (88%) entsprechen. Bestehende Kunden zu behalten ist offenbar einfacher, als neue Kunden zu rekrutieren. Einmal getätigte Investitionen sollen sich lohnen. Dass das Angebot an den Bedürfnissen eines Arbeitsfeldes ausgerichtet wird, steht bei immerhin 82% der Einrichtungen ebenfalls im Vordergrund bei der Planung. Demgegenüber spielen die Gewinnerwartung der Angebote (44%) sowie ihre Anschlussfähigkeit (45%)<sup>28</sup> eine geringere, wenn auch immer noch eine wichtige, Rolle (Anhang: Faktoren, an denen sich die Einrichtung bei der Planung orientiert / F5.14).

Zusammenfassend: Pädagogische Zielsetzungen, also die Bedürfnisse der Zielgruppe oder eines Arbeitsfeldes sowie die Angebotskontinuität, kommen noch vor den wirtschaftlichen bzw. materiellen Zielsetzungen (z. B. Gewinnerwartung). Gleichzeitig weist die hohe Zustimmung für die Angebotskontinuität der Einrichtung sowie die Wichtigkeit der Anschlussfähigkeit der Angebote darauf hin, dass die Möglichkeiten einen kontinuierlichen Teilnehmerstrom sicherzustellen, im Vordergrund steht.

---

<sup>28</sup> Anschluss an Kompetenzen bzw. Vorbildung der Teilnehmenden, Anschluss an weitere Aus- / Weiterbildung national und international.

Die strategischen Möglichkeiten berufsorientierte Angebote zu planen werden durch externe Rahmenbedingungen eingegrenzt. Gefragt wurde daher, welche Faktoren die Einrichtung unter Handlungsdruck setzen (Mehrfachantworten). Auch hier ist der starke Kundendruck für die Einrichtungen spürbar: Die Erwartungshaltung der Kunden (66%) sowie die Zahlungsbereitschaft der Kunden (58%) bzw. der Wirtschaft und der Verwaltung (45%) sind Faktoren, von denen Handlungsdruck ausgeht. Doch auch staatliche Sparprogramme (59%) sowie die staatliche Bildungspolitik (58%) haben über die Hälfte der Einrichtungen genannt (Anhang: Handlungsdruck / F13.2).

Es ist offensichtlich: Externe Faktoren setzen die Weiterbildungseinrichtungen unter Handlungsdruck. Um so mehr interessiert zu erfahren, über welche internen Handlungsmöglichkeiten die Einrichtungen verfügen, um auf die externen Rahmenbedingungen zu reagieren. Welche Optionen werden für ein Marktbestehen als besonders entscheidend erachtet? Es sind Optionen, die sich auf die Angebotsgestaltung beziehen: Nämlich bestehende Angebote zu verbessern / modifizieren (82%) und neue Angebote zu generieren (77%) sowie das Angebot neu zu positionieren (67%) bzw. diversifizieren (54%). Auch wichtig erachten 66% der Einrichtungen die Option 'finanzielle Beiträge der öffentlichen Hand / Dritter sichern'. Wenn man bedenkt, dass knapp 50% der Einrichtungen auf Zuschüsse der öffentlichen Hand zählen können (vgl. den Abschnitt zu den Finanzen), so wurde hier diese Option auch von Einrichtungen artikuliert, die bisher keine finanzielle Unterstützung erhalten haben, sich also eine solche für die Zukunft aber erhoffen. Kaum marktentscheidend sind für die Einrichtungen die Optionen 'Kosten der einzelnen Programme senken' (31%) sowie 'Personalkosten senken' (20%). Eher würden sie die 'Werbung bzw. das Marketing verstärken' (70%), um Kundinnen und Kunden zu gewinnen (Anhang: Optionen für Marktbestehen / F13.3).

Die internen Handlungsmöglichkeiten stehen den Einrichtungen unabhängig von den externen Rahmenbedingungen offen. Daher stellt sich die Frage, ob zusätzlich ein Regelungsbedarf hinsichtlich der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen besteht. Regelungsbedarf auf der politisch-rechtlichen Ebene sehen die Einrichtungen insbesondere in der Möglichkeit, Weiterbildungskosten bei den Steuern abziehen zu können (von 93% der Einrichtungen genannt). Vermutlich trägt diese Option zur Erhöhung der Zahlungsbereitschaft bei, weil für die Teilnehmenden faktisch die Kosten gesenkt werden. In der staatlichen Programm- und Institutionenfinanzierung sehen immerhin noch 57% resp. 58% der Einrichtungen Regelungsbedarf, wohingegen noch gut 50% der Einrichtungen in der gesetzlichen Verankerung eines individuellen Weiterbildungsrechts Regelungsbedarf sehen<sup>29</sup> (Anhang: Regelungsbedarf der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen / F13.1).

Interessant wird es, wenn wir die Einrichtungen nach ihrer grössten Chance bzw. Bedrohung für ihr Bestehen befragen (Anhang: Grösste Chance / Bedrohung für die Zukunft der Einrichtung / F13.4).

---

<sup>29</sup> Zur Erinnerung: Nicht berücksichtigt sind Weiterbildungseinrichtungen mit einem Angebot ausschliesslich in der Erwachsenenbildung oder im Freizeitbereich.

Die grösste Bedrohung für die Zukunft sehen die Einrichtungen im finanziellen Bereich. Genannt wurde insbesondere die Reduktion der finanziellen Beiträge oder Sparaufträge der öffentlichen Hand bzw. der Spardruck der Wirtschaft. Eine weitere Bedrohung sehen die Einrichtungen darin, dass für Interessierte die Weiterbildungskosten nicht mehr erschwinglich sind<sup>30</sup>. Auch wird die Konkurrenz durch öffentlich subventionierte Anbieter als Bedrohung wahrgenommen. Als grösste Chancen werden insbesondere folgende einrichtungsspezifische Eigenschaften wahrgenommen: Reputation der Einrichtung sowie der Dozierenden, Einzigartigkeit der Einrichtung sowie des Angebots und die Flexibilität auf spezifische Weiterbildungsbedürfnisse des Arbeitsfeldes bzw. der Arbeitgeber und -nehmer reagieren zu können. Einzelne Aspekte werden sowohl als Chance wie auch als Bedrohung wahrgenommen. So sehen einzelne Einrichtungen den Aspekt 'Demographie' als Chance, weil sie sich aufgrund der demografischen Entwicklung die Erschliessung eines neuen Marktes, nämlich der Seniorinnen und Senioren als Weiterbildungskunden, erhoffen. Andere wiederum sehen aufgrund der demografischen Entwicklung (geburtenschwache Jahrgänge) ihre Kunden schwinden. Schliesslich wird auch die Nachfrage unterschiedlich eingeschätzt: Einzelne Einrichtungen identifizieren einen schwindenden Weiterbildungswillen bzw. eine sinkende Weiterbildungsbereitschaft sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite. Andere Einrichtungen hingegen orten einen steigenden Weiterbildungsbedarf.

Während die Faktoren, von denen die grösste Chance für die Einrichtung ausgehen, von den Einrichtungen selber aktiv beeinflusst werden können, gehen die grössten Bedrohungen von unabhängigen Faktoren aus. Die unterschiedliche Wahrnehmung von Chancen und Bedrohungen spiegeln die je besonderen Situationen in den Weiterbildungssegmenten und den Qualifikationswandel allgemein.

#### **4.3 Fazit Marktwahrnehmung, Marktverhalten und strategische Einschätzungen**

Die meisten Einrichtungen nehmen erstaunlicherweise ihre eigene Positionierung auf dem Weiterbildungsmarkt als weniger konkurentiell geprägt wahr als den Weiterbildungsmarkt allgemein. Dies lässt vermuten, dass die Bedrohung durch Konkurrenz weniger stark wahrgenommen wird, als die Rivalität zwischen anderen Anbietern. Von 'anderen privaten Weiterbildungsanbietern' sowie von 'Gewerbe- und Berufsschulen' geht gemäss Einschätzung der Befragten die grösste Konkurrenz aus. Eine oder mehrere Kooperationen gehen rund die Hälfte der Einrichtungen ein. Davon führt die Mehrheit der Einrichtungen das Verfolgen einer gemeinsamen Weiterbildungsstrategie als Kooperationsgrund auf, gemeinsame Veranstaltungen und abgestimmte Programme stellen die häufigste Form der Kooperation dar.

---

<sup>30</sup> Z. B. 'Mangelnde Liquidität auf Seiten der Kursinteressierten', 'Verlust der mittelständisch verdienenden Arbeitnehmer'

Die Bedürfnisse der Zielgruppe sowie die Wahrung der Angebotskontinuität stellen bei fast allen Einrichtungen die wichtigsten Orientierungspunkte bei der Planung neuer Angebote dar. Die Gewinnerwartung spielt dagegen eine nachgeordnete Rolle. Die Orientierung an den Kundenbedürfnissen zeigt sich ebenfalls darin, dass sich die Einrichtungen eher durch die Erwartungshaltung der Kunden und Kundinnen unter Druck gesetzt fühlen als durch öffentliche Auflagen oder Inspektionen.

Für das Marktbestehen der Einrichtungen schätzt denn auch die grosse Mehrheit Optionen im Bereich der Angebote, nämlich 'bestehende Angebote zu modifizieren / verbessern' bzw. 'neue zu generieren', als relevant ein. Kaum entscheidend für das Marktbestehen sind dagegen die Programm- bzw. Personalkosten.

Dann orten die Einrichtungen in der Möglichkeit, Weiterbildungskosten von den Steuern abziehen zu können, eher Regelungsbedarf als in der Verankerung eines individuellen Weiterbildungsrechts.

Schliesslich wurden als grösste Chancen für die Zukunft der Einrichtungen einrichtungsspezifische Eigenschaften wie z. B. die Reputation der Einrichtung bzw. der Dozierenden oder die Einzigartigkeit der Einrichtung bzw. des Angebots genannt. Die grösste Bedrohung hingegen geht von der Reduktion der finanziellen Beiträge bzw. vom Spardruck der öffentlichen Hand sowie der sinkenden Weiterbildungsbereitschaft in der Wirtschaft aus.

## 5. Analyse ausgewählter Zusammenhänge

Der Hintergrund der folgenden Analyse bildet die im öffentlichen Diskurs häufig geäußerte Behauptung, staatlich finanzierte Weiterbildungseinrichtungen seien träge und zuwenig nachfrageorientiert. Entsprechend wird mehr Markt in der Weiterbildung gefordert, namentlich sollen die Weiterbildungsangebote durch die Nachfrage stimuliert werden. Daher hätten die Teilnehmenden die Weiterbildung selber zu bezahlen bzw. sie wären mit Gutscheinen auszustatten. Uns hat interessiert herauszufinden, ob sich die im Diskurs gemachte Diagnose empirisch belegen lässt. Konkret untersuchen wir, ob Einrichtungen, die ihren Betriebsaufwand ganz oder vorwiegend durch öffentliche Mittel finanzieren, andere Praktiken pflegen bzw. andere Strategien verfolgen als diejenigen Einrichtungen, die ganz oder vorwiegend über Teilnehmergebühren finanziert sind.

### 5.1 Methode

Forschungspraktisch formulieren wir die unabhängige Variable auf der Basis der Frage: «Aus welchen Quellen finanzieren Sie den Betriebsaufwand Ihrer Einrichtung?» (F7.1).

Die Darstellung zeigt nochmals über welche Quellen sich die Einrichtungen finanzieren:

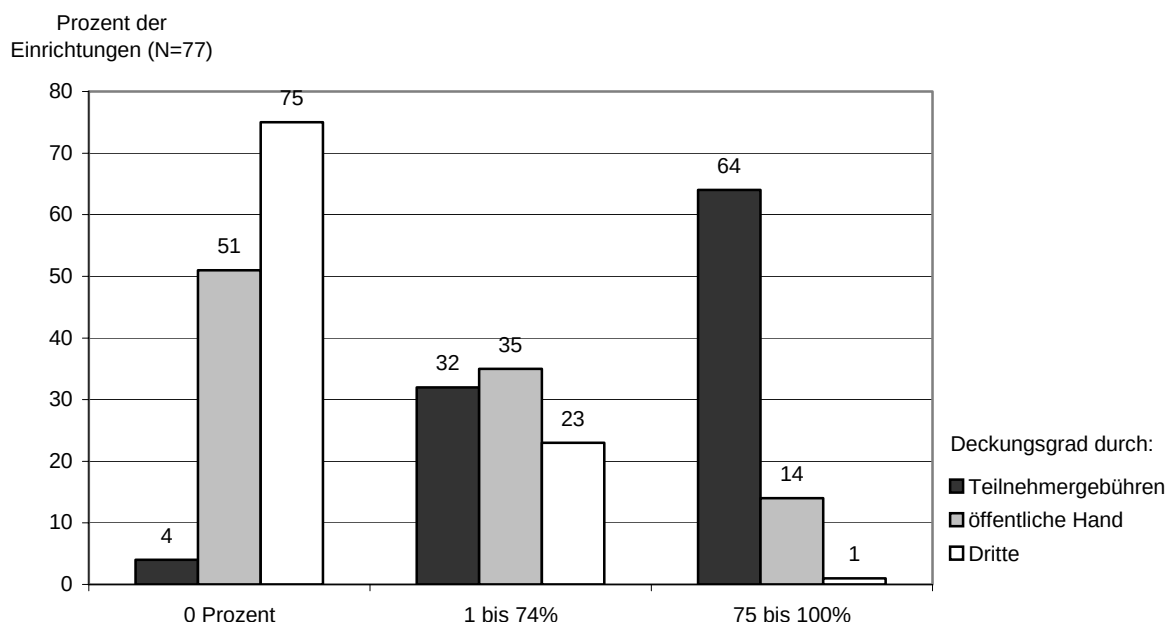


Diagramm 13: Finanzierung des Betriebsaufwandes (F7.1)

Im Folgenden betrachten wir lediglich die Einrichtungen, die ihren Betriebsaufwand ganz oder vorwiegend d. h. zwischen 75 und 100% über *eine* Finanzquelle zu decken vermögen.

Es handelt sich dabei um 64% der Einrichtungen (49 Einrichtungen), die sich ganz oder vorwiegend über Teilnehmergebühren finanzieren (im Folgenden *Finanzmodus Teilnehmergebühren* genannt) und 14% der Einrichtungen (11 E.), die sich ganz oder vorwiegend über die öffentliche Hand finanzieren (*Finanzmodus öffentliche Hand*). Zusätzlich kann eine Einrichtungen ihren Betriebsaufwand ganz oder vorwiegend durch Beiträge Dritter wie beispielsweise Stiftungen, Genossenschaften, Verbände oder dergleichen, decken. Somit finanzieren 79% der Einrichtungen (61 Einrichtungen) ihren Betriebsaufwand ganz oder vorwiegend über eine Quelle. Die übrigen 21% der Einrichtungen (16 Einrichtungen) werden gemischtfinanziert, sie verfügen über keine Quelle, mit der sie ihren Betriebsaufwand zu mindestens 75% zu decken vermögen. Die folgende Analyse basiert somit auf den Auswertungen betreffend den *Finanzmodi Teilnehmergebühr* und *öffentliche Hand*.

Um feststellen zu können, ob sich Praktiken bzw. Strategien je nach Finanzmodus signifikant unterscheiden, werden jeweils zwei Tests berechnet. Es werden nur Unterschiede hinsichtlich der verwendeten Praktiken bzw. Strategien bei diesen beiden Gruppen untersucht. Da diese beiden Gruppen statistisch gesprochen zwei unabhängige Stichproben darstellen, werden der «Mann Whitney Test» sowie der «Kolmogorov-Smirnov-Test» verwendet. Dabei haben wir uns für ein konservatives Verwerfungsschema entschieden, d. h. als signifikanten Zusammenhang zwischen den Praktiken bzw. Strategien der Gruppen *Finanzmodus Teilnehmergebühren* versus *öffentliche Hand* betrachten wir nur diejenigen Variablen, die bei beiden Tests einen signifikanten Zusammenhang ausweisen (siehe Anhang 'Auswertung der Zusammenhänge', S. 63ff.).

## 5.2 Fragestellung der folgenden Ausführungen

Verfolgen Einrichtungen, die ihren Betriebsaufwand<sup>31</sup> ganz oder vorwiegend durch öffentliche Mittel finanzieren, andere Praktiken bzw. Strategien als diejenigen Einrichtungen, die ganz oder vorwiegend über Teilnehmergebühren finanziert sind und zwar bezüglich 1. dem Qualitätsmanagement bzw. der Qualitätssicherung und 2. der Marktwahrnehmung und dem Marktverhalten sowie 3. den strategischen Einschätzungen.

## 5.3 Finanzierung und Qualitätsmanagement bzw. -sicherung

Gemäss der eingangs erwähnten These, wonach Einrichtungen des Finanzmodus öffentliche Hand träge seien und ihre Mittel nicht effizient einsetzen würden, könnte man annehmen, dass sie über ein weniger professionelles Qualitätsmanagement verfügen als Einrichtungen mit dem Finanzmodus Teilnehmergebühren.

---

<sup>31</sup> Personalkosten und Betriebsmittel exklusive Investitionen

Mit einer Ausnahme konnten wir keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Finanzmodus und den erwähnten Praktiken nachweisen. Die beiden Typen unterscheiden sich in ihren Praktiken weder bezüglich Planungs- und Führungsmassnahmen, noch Akkreditierung der Einrichtung oder Qualitätssicherung bzw. den Gegenstandsbereichen der Qualitätssicherung. Die Ausnahme findet sich bei der Zertifizierung der Einrichtung. Einrichtungen mit dem Finanzmodus Teilnehmergebühren sind im Gegensatz zu denjenigen mit dem Finanzmodus öffentliche Hand eher nicht zertifiziert.

Wir stellen fest, dass sich im Weiterbildungsbereich trotz unterschiedlichem Finanzierungsmuster in den letzten Jahren eine gemeinsame Vorstellung von Qualitätsmanagement, von einheitlichen Praktiken der Planung und Führung, durchgesetzt hat. Es gibt eine von allen Anbietern geteilte *best practice*. Eine Differenz zeigt sich bei der Zertifizierung. Dieser Befund ist wohl strukturell bedingt, da die öffentliche Hand ihre Beiträge von einer Zertifizierung abhängig macht. Demgegenüber können die Repräsentanten der Einrichtungen mit Finanzmodus Teilnehmergebühren argumentieren, dass der Markt zertifiziere.

#### **5.4 Finanzierung und Marktwahrnehmung bzw. Marktverhalten**

Im öffentlich geführten Weiterbildungsdiskurs wird oft angenommen, staatlich subventionierte Anbieter seien weniger dem Markt ausgesetzt und weniger mit den entsprechenden Risiken konfrontiert als privat finanzierte Einrichtungen. Daher wollen wir herausfinden, ob sich Einrichtungen des *Finanzmodus öffentliche Hand* bezüglich Wahrnehmung des Weiterbildungsmarktes von Einrichtungen mit dem *Finanzmodus Teilnehmergebühren* unterscheiden.

Im Kanton Bern besteht kein signifikanter Unterschied in der Wahrnehmung des Weiterbildungsmarktes durch Einrichtungen mit dem Finanzmodus Teilnehmergebühr und jenen mit dem Modus öffentliche Hand. Sowohl der Weiterbildungsmarkt allgemein wie auch das eigene Marktsegment wird in gleicher Weise wahrgenommen. Ebenfalls konnte keine Differenz in der Wahrnehmung der Konkurrenz durch andere Anbieter wie z. B. andere private Anbieter, Gewerbe- und Berufsschulen oder Höheren Fachschulen sowie Hochschulen bei den Einrichtungen mit den beiden Finanzmodi nachgewiesen werden. Weiter ist auch die Frage, ob die Weiterbildungseinrichtungen mit anderen Einrichtungen kooperieren oder nicht bzw. welche Formen der Kooperation die Einrichtungen der beiden Finanzmodi eingehen, nicht von ihrem Finanzmodus abhängig.

Zusammenfassend können wir festhalten, dass sich die Einrichtungen anders verhalten als der öffentliche Diskurs vermuten liesse. Weder wird der Weiterbildungsmarkt unterschiedlich wahrgenommen noch verhalten sich die Einrichtungen der beiden Finanzmodi komplementär.



## 5.5 Finanzierung und strategische Einschätzungen

Schliesslich unterstellt der öffentliche Diskurs staatlich subventionierten Anbietern, aufgrund des kontinuierlichen Mittelzuflusses nicht in gleichem Masse wie die nachfrageorientierten Einrichtungen die strategische Ausrichtung planen bzw. die Zukunft der Einrichtung sichern zu müssen. Daher fragen wir uns, ob signifikante Zusammenhänge zwischen dem Finanzmodus und den strategischen Einschätzungen existieren.

Planen Einrichtungen mit dem *Finanzmodus öffentliche Hand* ihr Angebot berufsorientierter Weiterbildung anders als Einrichtungen mit dem *Finanzmodus Teilnehmergebühr*? Bestätigt sich die Annahme, wonach Einrichtungen, die sich ganz oder vorwiegend aus Teilnehmergebühren finanzieren, sich bei der Planung insbesondere an Wirtschaftlichkeitserwägungen orientieren?

Die Einrichtungen beider Finanzmodi unterscheiden sich hinsichtlich der Strategien bei der Planung des berufsorientierten Angebots kaum. Lediglich in der Beantwortung der Frage nach der Anschlussfähigkeit des Angebots zeigt sich eine unterschiedliche Gewichtung (und ein hoch signifikanter Zusammenhang mit dem Finanzmodus): Während dem die Anschlussfähigkeit des Angebots von 60% der Einrichtungen des Finanzmodus Teilnehmergebühr als relevant / sehr relevant erachtet wird, trifft dieser Anspruch bei den öffentlich finanzierten Einrichtungen überhaupt nicht zu.

Dieser bemerkenswerte Befund ist interpretationsbedürftig. Die Tatsache, dass Anbieter mit dem Finanzmodus Teilnehmergebühren auf die Anschlussfähigkeit grossen Wert legen, deutet darauf hin, dass sie sich unter strukturellen Gesichtspunkten ausgeprägt an der Logik des Weiterbildungsmarktes orientieren. Es kann angenommen werden, dass diese Systemanpassung die individuelle Zahlungsbereitschaft erhöht. Die Teilnehmenden sind umso eher bereit für die Weiterbildung zu bezahlen, wenn sie wissen, dass sich dadurch den Zugang zu weiterer Weiterbildung sicherstellen. Bezogen auf die Weiterbildungsstruktur verhalten sich diese Weiterbildungsanbieter somit 'systemkonservativ'. Demgegenüber sind offensichtlich die subventionierten Anbieter weniger diesem Anpassungsdruck ausgesetzt, auch weil sie weniger auf die Teilnehmerbeiträge angewiesen sind. Diese Finanzierungssituation erlaubt ihnen, auch nicht anschlussfähige Weiterbildungen anzubieten.

Doch hinsichtlich anderer Aspekte, die bei der Planung von Angeboten berücksichtigt werden, wie beispielsweise der Bereitstellung eines kontinuierlichen Angebots, der Orientierung an den Bedürfnissen einer Zielgruppe bzw. eines Arbeitsfeld zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Finanzmodi und somit auch kein unterschiedliches Verhalten.

Wie sieht es nun aus bezüglich Faktoren, die die Einrichtung unter Handlungsdruck setzen? Auch bei den Faktoren, die die Einrichtung unter Handlungsdruck setzen, findet sich lediglich ein signifikanter Zusammenhang mit dem Finanzmodus und zwar in Bezug auf die staatlichen Sparprogramme. 91% der Einrichtungen des Finanzmodus öffentliche Hand fühlen sich von staatlichen

Sparprogrammen unter Handlungsdruck gesetzt. Von solchen Sparprogrammen fühlen sich lediglich 50% der Einrichtungen mit dem Finanzmodus Teilnehmergebühr unter Druck gesetzt.

Ein weiterer signifikanter Zusammenhang zeigt sich bei den Einschätzungen bezüglich Optionen, die für das Bestehen am Markt als entscheidend erachtet werden. Finanzielle Beiträge zu sichern, erachten nur gerade 11% der Einrichtungen des Finanzmodus Teilnehmergebühren als absolut entscheidend, in der Tendenz finden sie jedoch, dass diese Beiträge nicht über ihr Marktbestehen entscheiden. Während dem 73% des Finanzmodus öffentliche Hand dies als absolut entscheidend einschätzen.

Diese Ergebnisse zeigen die 'Pfadabhängigkeit' von bevorzugten Optionen der Problemlösung<sup>32</sup>. In kritischen Situationen wollen Weiterbildungseinrichtungen, die über staatliche Mittel verfügen, sich die herkömmlichen Subventionierung unbedingt sichern. Bezüglich der anderen 13 Optionen, die ebenfalls für das Überleben auf dem Markt entscheidend sein können, zeigen sich hingegen keine signifikanten Unterschiede nach Finanzmodi! Immerhin handelt es sich dabei um Optionen wie beispielsweise 'Kosten der einzelnen Programme senken', 'bestehende Angebote verbessern / modifizieren' bzw. 'neu positionieren' oder 'neue Angebote generieren'.

Ebenfalls keinen Zusammenhang konnten wir zwischen dem Finanzmodus und dem Regelungsbedarf hinsichtlich politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen nachweisen. Sowohl die Einrichtungen des Finanzmodus Teilnehmergebühr wie auch diejenigen des Finanzmodus öffentliche Hand sind sich in der Tendenz unschlüssig, ob Weiterbildungskosten bei den Steuern abgesetzt werden können sollen, oder ob es eine gesetzliche Verankerung eines individuellen Weiterbildungsrechts braucht bzw. ob die Weiterbildungsnachfrage staatlich finanziert werden sollte.

Aufgrund des öffentlichen Diskurses um staatliche und private Finanzierung von Weiterbildung würde man vermuten, dass zwischen den Finanzierungsmustern und den bevorzugten Strategien Unterschiede bestehen. Überraschenderweise zeigen sich jedoch kaum Zusammenhänge zwischen dem Finanzmodus und den strategischen Einschätzungen.

## **5.6 Fazit Analyse ausgewählter Zusammenhänge**

Die Analyse weist darauf hin, dass es in den Weiterbildungseinrichtungen offenbar unabhängig vom Finanzmodus gewisse Standards bzw. gemeinsame Vorstellungen gibt, wie Weiterbildung betrieben wird bzw. werden muss. In den drei gewählten Dimensionen konnten nur wenige signifikante Unterschiede nach Finanzmodus festgestellt werden. Diese könnten zudem gegenstandsbedingt sein (vgl. staatliche Sparprogramme, öffentliche Beiträge mit Auflagen). Ebenfalls muss die eingangs erwähnte öffentliche Diagnose, wonach öffentlich finanzierte Einrichtungen träge und nachfragefinanzierte Einrichtungen innovativ und bedürfnisgerecht seien auf der Basis unserer Daten widerlegt

---

<sup>32</sup> Bisher erfolgreiche Problemlösungsmuster werden in Krisensituationen aktualisiert.

bzw. bezweifelt werden. Zumindest was die Innovationsfähigkeit von Einrichtungen mit dem Finanzmodus Teilnehmergebühren betrifft, weisen unsere Daten eher darauf hin, dass diese sich 'systemkonservativer' verhalten als Einrichtungen mit dem Finanzmodus öffentliche Hand (vgl. Anschlussfähigkeiten der Angebote). Weiter kontrastieren die Ergebnisse mit der formulierten Behauptung, in der Weiterbildung herrsche ein Wildwuchs. Im Gegenteil: Es herrscht eine erstaunliche Homogenität bezüglich strategischen Vorstellungen, dies obwohl im Weiterbildungsbereich kein Organ steuernd eingreift bzw. für alle verbindliche Vorgaben aufstellt. Schliesslich könnten unsere Befunde auf die Akkreditierung oder die Zertifizierung zurückgeführt werden. Diese Verfahren spielen jedoch höchstens im Qualitätsmanagement eine Rolle, sie sind wenig relevant für die Wahrnehmung des Weiterbildungsmarktes und für das strategische Verhalten.

## 6. Wichtigste Ergebnisse und Ausblick

Abschliessend sollen zunächst die wichtigsten Ergebnisse der Studie in wenigen Sätzen zusammengefasst werden:

- Der politische Diskurs über Nachfrage- bzw. Angebotssteuerung, über das Funktionieren des Weiterbildungsmarktes, über träge öffentliche und flexible private Bildungsanbieter verdeckt den Blick auf die komplexen, teilweise widersprüchlichen Funktionsmechanismen im Bildungssektor, die sich nicht unter einer ordnungspolitischen Perspektive ordnen lassen.
- Unsere Daten zeigen, dass die meisten Weiterbildungsanbieter nachfragefinanziert sind. Die Gewinnung von Kundinnen und Kunden stellt demnach eine absolut zentrale Priorität dar. Das öffentliche Engagement ist insgesamt eher schwach und dort, wo es stattfindet, fast immer mit Auflagen verbunden.
- Weiter gibt es klare Hinweise darauf, dass sich nachfragefinanzierte Anbieter, aus nachvollziehbaren Gründen der Risikoverminderung, in der Weiterbildung 'systemkonservativ' verhalten müssen: Die Anschlussfähigkeit der Angebote muss sichergestellt werden, Kundenbedürfnisse *hic et nunc* befriedigt und Abschlüsse vergeben werden. Die Erschliessung einer schwierigen, weiterbildungsabstinenten Kundschaft wäre mit zusätzlichen Risiken verbunden. Zum Einen, weil sie nur mit einem grossen Aufwand für die Weiterbildung gewonnen werden können. Zum Anderen, weil unsicher ist, ob sie den Anforderungen genügen. Unter innovationspolitischen Gesichtspunkten und solchen der Erschliessung von bildungsfernen Kunden erscheint daher ein staatliches Engagement mindestens erwägenswert.
- Auch wenn der Nachfragefinanzierung insgesamt eine grosse Bedeutung zukommt, heisst das nicht, dass in der Weiterbildung ein Wettbewerb eine automatische Folge darstellt. Zahlreiche Indikatoren deuten darauf hin, dass der Weiterbildungsmarkt hoch segmentiert ist (Überleben von kleinen Anbietern) und lediglich in den Segmenten der *funktionsorientierten Weiterbildung* (z. B. Führungskurse, EDV-Kurse) mit einem Wettbewerb zu rechnen ist, nicht aber in der *berufsorientierten Weiterbildung* (z. B. Wirtepatent)<sup>33</sup>.
- Schliesslich hat sich in allen Weiterbildungseinrichtungen die gleiche Vorstellung von Managementkonzepten durchgesetzt. Strategisch verhalten sich subventionierte Weiterbildungsanbieter nicht anders als nachfragefinanzierte.

---

<sup>33</sup> Weber, Karl (2006): Forschungsbezug in der universitären Weiterbildung. In: Faulstich, Peter (Hrsg.): Öffentliche Wissenschaft und wissenschaftliche Weiterbildung. Bielefeld. S. 211-236. Gemäss Weber sind Bildungsprogramme «auf einem Kontinuum zu situieren, das durch die beiden Pole 'Berufsorientierung' versus 'Funktionsorientierung' bestimmt wird» (ebd., S. 216). Dabei tragen «berufsorientierte Studiengänge [...] zur Erschliessung und zur Stabilisierung von Berufsfeldern» bei, jene der «funktionsorientierten Weiterbildung [richten] sich an Fachleute, die an ihrem Arbeitsplatz bestimmte Funktionen zu erfüllen haben» (ebd.).

Ob aus diesen Befunden ein weiterbildungspolitischer Handlungsbedarf abgeleitet wird, ist eine Frage des politischen Standortes. Aus der Sicht des Verfassers und der Verfasserin drängen sich jedoch folgende Fragen auf:

- Ist die aktuelle Struktur des Weiterbildungsmarktes geeignet, benachteiligte Gruppen für die Weiterbildung zu gewinnen? Wo stösst eine nachfrageorientierte Weiterbildung an ihre sozialen und strukturellen Grenzen?
- Ist eine strikt nachfragefinanzierte Weiterbildung nicht notwendigerweise dem Risiko ausgesetzt, strukturkonservativ zu sein?
- Fördert die aktuelle Struktur der Weiterbildung die Tradierung herkömmlicher Berufsbilder und erschwert sie Innovationen?
- Wie ist die hohe Segmentierung der berufsspezifischen Weiterbildung unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu beurteilen?

## 7. Anhang

- Auswertungen *Beschreibung des Profils der Einrichtungen*
- Auswertungen *Marktwahrnehmung, Marktverhalten und strategische Einschätzungen*
- Auswertungen *Analysen ausgewählter Zusammenhänge*
- Begleitschreiben an die Weiterbildungseinrichtungen (d / f)
- Fragebogenauszüge (d / f)

## 7.1 Beschreibung des Profils der Einrichtungen

### 7.1.1 Ausbildungs- und Tätigkeitsbereiche

#### F2.1 In welchen Bereichen bietet Ihre Einrichtung Ausbildungen an? (Mehrfachantworten)

|                        | Ja     |       | Nein   |        |
|------------------------|--------|-------|--------|--------|
|                        | Anzahl | %     | Anzahl | %      |
| Sek.1                  | 3      | 3.8%  | 75     | 96.2%  |
| Sek.2 Berufsbildung    | 37     | 47.4% | 41     | 52.6%  |
| Sek.2 Allgemeinbildung | 12     | 15.4% | 66     | 84.6%  |
| Universität            | 2      | 2.6%  | 76     | 97.4%  |
| Fachhochschule         | 6      | 7.7%  | 72     | 92.3%  |
| ETH                    |        |       | 78     | 100.0% |
| höhere Fachschule      | 30     | 38.5% | 48     | 61.5%  |
| Anderes                | 38     | 48.7% | 40     | 51.3%  |
| Anderes                | 11     | 14.1% | 67     | 85.9%  |

Anderes: Erwachsenenbildung, betriebliche Weiterbildung, Vorbereitungskurse auf Berufs- und Höhere Fachprüfungen.

#### F2.2 Bitte geben Sie an, in welchen Tätigkeitsbereichen Ihre Einrichtung tätig ist (Mehrfachantworten)

|                           | Ja     |        | Nein   |       |
|---------------------------|--------|--------|--------|-------|
|                           | Anzahl | %      | Anzahl | %     |
| Weiterbildung             | 81     | 100.0% |        |       |
| Beratung und Information  | 34     | 42.0%  | 47     | 58.0% |
| Forschung und Entwicklung | 13     | 16.0%  | 68     | 84.0% |
| Grundausbildung           | 41     | 50.6%  | 40     | 49.4% |
| Umschulung                | 25     | 30.9%  | 56     | 69.1% |
| Anderes                   | 16     | 19.8%  | 65     | 80.2% |

Anderes: Vorkurs, Berufsvorbereitung, Coaching, Stützkurse, Praxistätigkeit, Nachholbildung.

#### F2.3 Welches ist der wichtigste Tätigkeitsbereich Ihrer Einrichtung? (Eine Antwort)

| Hauptsächlicher Tätigkeitsbereich |        |        |
|-----------------------------------|--------|--------|
|                                   | Anzahl | %      |
| Weiterbildung                     | 47     | 62.7%  |
| Beratung und Information          | 3      | 4.0%   |
| Grundausbildung                   | 22     | 29.3%  |
| Umschulung                        | 1      | 1.3%   |
| Anderes                           | 2      | 2.7%   |
| Gesamt                            | 75     | 100.0% |

Anderes: Wurde nicht näher spezifiziert.

### 7.1.2 Angebotsprofil

#### F5.1 Wo liegt der Schwerpunkt Ihrer Weiterbildungsangebote? (Eine Antwort)

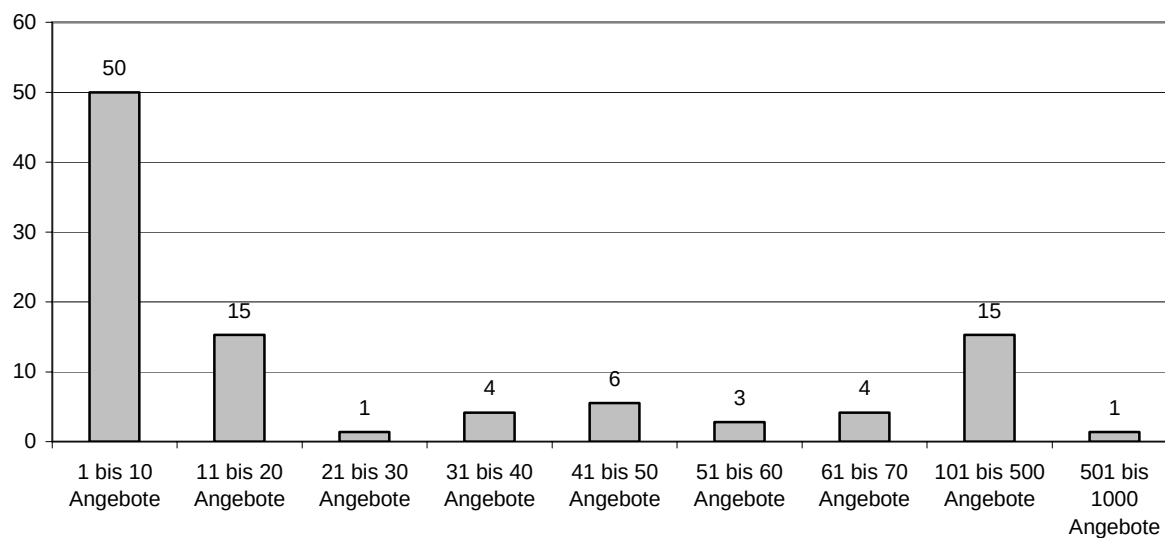
|                                     | Anzahl | %      |
|-------------------------------------|--------|--------|
| im berufsorientierten Bereich       | 62     | 81.6%  |
| im allg. Bereich/Freizeitbereich/EB | 14     | 18.4%  |
| Gesamt                              | 76     | 100.0% |

#### F5.5 Wie viele berufsorientierte Weiterbildungskurse haben Sie angeboten?

Im Jahr 2003 durchgeführte Angebote: 4155 (N=71) wovon 199 zum ersten Mal (N=48).

#### F5.5b Verteilung der berufsorientierten Weiterbildungsangebote nach Einrichtung

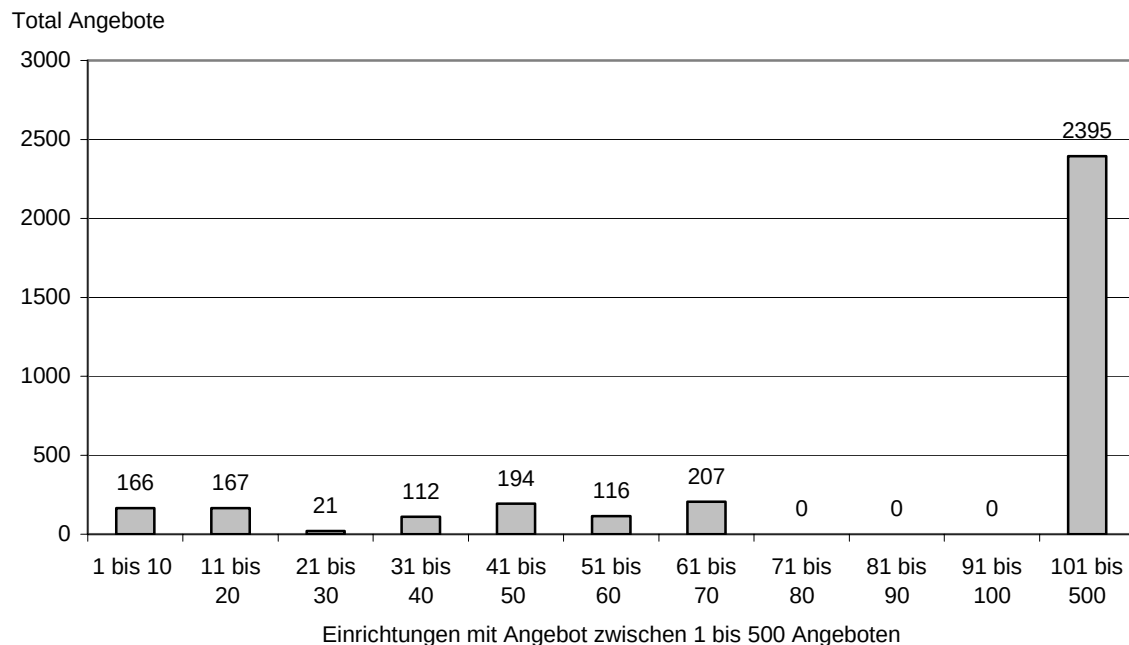
Prozent der  
Einrichtungen (N=72)



Bsp.: 50% der Einrichtungen verfügen zwischen 1 bis 10 Angebote.



*F5.5c Verteilung der berufsorientierten Weiterbildungsangebote nach Einrichtung*



Bsp.: Das Kursvolumen von Einrichtungen mit einem Angebot von 1 bis 10 berufsorientierten Weiterbildungsangeboten macht total 166 Angebote aus.

*F5.6 Hat sich die Anzahl der angebotenen Kurse im Vergleich zu den letzten zirka 5 Jahren verändert?*

|                            | Anzahl | %      |
|----------------------------|--------|--------|
| deutlich mehr Kurse        | 37     | 45.7%  |
| in etwa gleich viele Kurse | 34     | 42.0%  |
| deutlich weniger Kurse     | 10     | 12.3%  |
| Gesamt                     | 81     | 100.0% |

### 7.1.3 Personal

#### F9.1 Wie viele Personen arbeiteten 2003 in Ihrer Einrichtung?

| N=42                               | Total Mitarbeitende | Davon Frauen |
|------------------------------------|---------------------|--------------|
|                                    | Anzahl              | Anzahl       |
| Kernbelegschaft Festangestellte VZ | 267                 | 84           |
| Kernbelegschaft Festangestellte TZ | 473                 | 263          |
| Dozierende im Auftragsverhältnis   | 2123                | 505          |
| Ehrenamtliche                      | 65                  | 22           |
| Gesamt                             | 2925                | 874          |

#### F9.2a Wie vielen Vollzeitäquivalenzen entsprach Ihr Personalbestand 2003 insgesamt?

|                                         | Total<br>Vollzeitäquivalenzen | Total<br>Stellenprocente |
|-----------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
|                                         | Anzahl                        | Anzahl                   |
| Kernbelegschaft (N=62)                  | 971                           | 97 114                   |
| Dozierende im Auftragsverhältnis (N=41) | 1555                          | 155 555                  |

#### F9.2b Personalbestand der Kernbelegschaft in Vollzeitäquivalenzen (VZ)

| Anzahl VZ | Einrichtungen |          | Stellenprocente |
|-----------|---------------|----------|-----------------|
|           | Anzahl        | Prozente | Total           |
| 0-1       | 11            | 18       | 890             |
| 1-3       | 19            | 31       | 3885            |
| 3-5       | 6             | 10       | 2460            |
| 5-7       | 3             | 5        | 1790            |
| 7-9       | 4             | 6        | 3440            |
| 9-11      | 1             | 2        | 110             |
| 11-13     | 1             | 2        | 1200            |
| 13-17     | 1             | 2        | 1500            |
| 17-21     | 5             | 8        | 9570            |
| 21-30     | 2             | 3        | 4900            |
| 30-60     | 3             | 5        | 10 100          |
| >60       | 6             | 10       | 56 279          |
| Gesamt    | 62            | 100      | 97 114          |

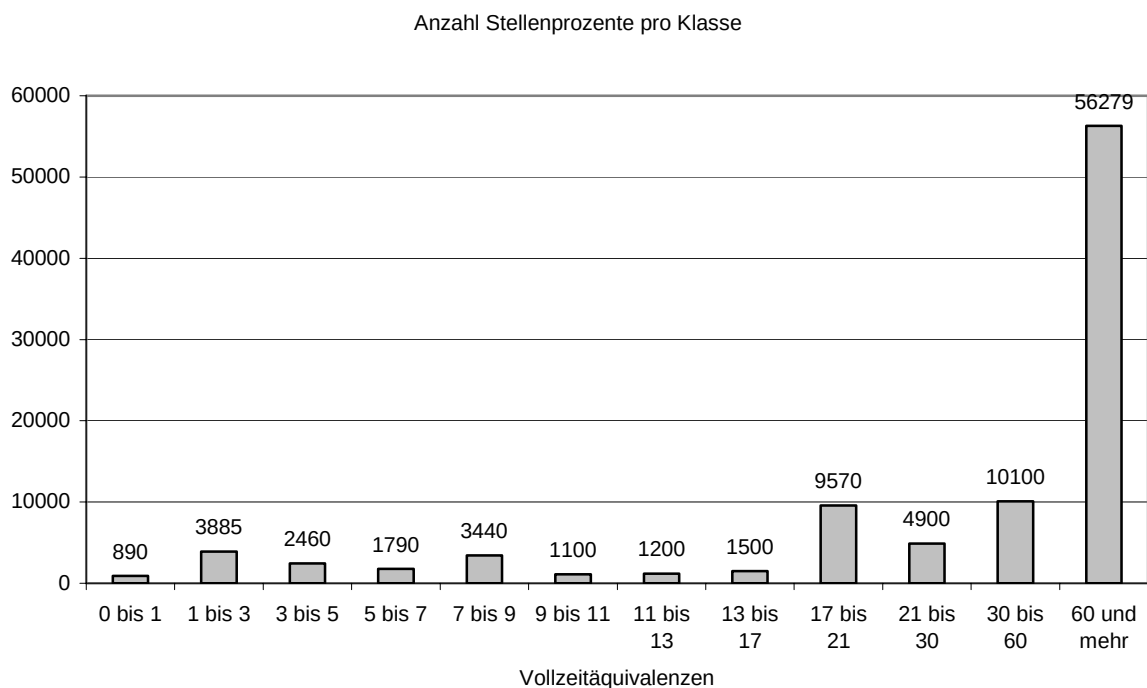
Bsp.: Bei 18% der Einrichtungen macht die Kernbelegschaft zwischen 0 bis 1 Vollzeitäquivalenz aus (dies entspricht 1 bis 100 Stellenprozent).

*F9.2c Kernbelegschaft 2003 in Stellenprozenten*

| Stellenprozente | Prozent der Einrichtungen (N=62) | Total VZ | Prozent der VZ |
|-----------------|----------------------------------|----------|----------------|
| 1-500           | 59%                              | 72       | 7%             |
| 501 – 6000      | 33%                              | 336      | 34%            |
| > 6001          | 10%                              | 563      | 58%            |
| Total           | 100%                             | 971      | 100%           |

Bsp.: Die Einrichtungen mit zwischen 1 bis 500 Stellenprozenten machen 59% aller Einrichtungen aus, gemeinsam haben sie 7% aller Vollzeitäquivalenzen, nämlich 72 Vollzeitäquivalenzen.

*F9.2d Kernbelegschaft: Verteilung der Stellenprozente*



Bsp.: Alle Einrichtungen mit 1 bis 3 Vollzeitäquivalenzen vereinen 3885 Stellenprozente (vgl. Darstellung F9.2b)

*F9.7 Hat sich der Personalwechsel (Kernbelegschaft) in den letzten zirka 5 Jahren verändert?*

|                |        | deutlich höher | in etwa<br>gleich hoch | deutlich tiefer | Gesamt |
|----------------|--------|----------------|------------------------|-----------------|--------|
| Management     | Anzahl | 4              | 55                     | 4               | 63     |
|                | %      | 6.3%           | 87.3%                  | 6.3%            | 100.0% |
| Lehre          | Anzahl | 2              | 52                     | 1               | 55     |
|                | %      | 3.6%           | 94.5%                  | 1.8%            | 100.0% |
| Administration | Anzahl | 2              | 60                     | 1               | 63     |
|                | %      | 3.2%           | 95.2%                  | 1.6%            | 100.0% |

*F9.8 Über welche formalen Bildungsabschlüsse verfügt die Kernbelegschaft gegenwärtig (2003)?*

| N=74           | HS Abschluss | Höhere BB | EFZ | Lehrerpatent | Anderes |
|----------------|--------------|-----------|-----|--------------|---------|
| Management     | 40           | 29        | 13  | 18           | 3       |
|                | 54%          | 39%       | 18% | 24%          | 4%      |
| Lehre          | 43           | 41        | 11  | 27           | 2       |
|                | 58%          | 55%       | 15% | 36%          | 3%      |
| Administration | 4            | 18        | 54  | 3            | 0       |
|                | 5%           | 24%       | 73% | 4%           | 0%      |

*F9.9 Haben sich die Bildungsqualifikationen der Kernbelegschaft beim Eintritt in die Einrichtung im Verlauf der letzten zirka 5 Jahre verändert?*

|                |        | deutlich höher | in etwa<br>gleich hoch | deutlich tiefer | Gesamt |
|----------------|--------|----------------|------------------------|-----------------|--------|
| Management     | Anzahl | 10             | 58                     | 0               | 68     |
|                | %      | 14.7%          | 85.3%                  | .0%             | 100.0% |
| Lehre          | Anzahl | 17             | 38                     | 1               | 56     |
|                | %      | 30.4%          | 67.9%                  | 1.8%            | 100.0% |
| Administration | Anzahl | 5              | 64                     | 0               | 69     |
|                | %      | 7.2%           | 92.8%                  | .0%             | 100.0% |

*F9.11 Haben sich Ihre Ansprüche an StellenbewerberInnen hinsichtlich der folgenden drei Kriterien in den letzten zirka 5 Jahren verändert?*

|                |                                         |        | deutlich höher | in etwa gleich hoch | deutlich tiefer | Gesamt |
|----------------|-----------------------------------------|--------|----------------|---------------------|-----------------|--------|
| Management     | Berufserfahrung                         | Anzahl | 14             | 43                  | 0               | 57     |
|                |                                         | %      | 24.6%          | 75.4%               | .0%             | 100.0% |
| Management     | Erwachsenenbildnerische Qualifikationen | Anzahl | 15             | 43                  | 0               | 58     |
|                |                                         | %      | 25.9%          | 74.1%               | .0%             | 100.0% |
| Management     | Betriebswirtschaftliche Qualifikationen | Anzahl | 24             | 33                  | 1               | 58     |
|                |                                         | %      | 41.4%          | 56.9%               | 1.7%            | 100.0% |
| Lehre          | Berufserfahrung                         | Anzahl | 20             | 37                  | 0               | 57     |
|                |                                         | %      | 35.1%          | 64.9%               | .0%             | 100.0% |
| Lehre          | Erwachsenenbildnerische Qualifikationen | Anzahl | 26             | 28                  | 0               | 54     |
|                |                                         | %      | 48.1%          | 51.9%               | .0%             | 100.0% |
| Lehre          | Betriebswirtschaftliche Qualifikationen | Anzahl | 6              | 45                  | 0               | 51     |
|                |                                         | %      | 11.8%          | 88.2%               | .0%             | 100.0% |
| Administration | Berufserfahrung                         | Anzahl | 13             | 49                  | 0               | 62     |
|                |                                         | %      | 21.0%          | 79.0%               | .0%             | 100.0% |
| Administration | Erwachsenenbildnerische Qualifikationen | Anzahl | 4              | 50                  | 2               | 56     |
|                |                                         | %      | 7.1%           | 89.3%               | 3.6%            | 100.0% |
| Administration | Betriebswirtschaftliche Qualifikationen | Anzahl | 10             | 49                  | 0               | 59     |
|                |                                         | %      | 16.9%          | 83.1%               | .0%             | 100.0% |

Bsp.: Im Arbeitsbereich Management sind in den letzten Jahren bei 14 von 57 Einrichtungen die Anforderungen an Stellenbewerbende deutlich gestiegen.

#### 7.1.4 Abschlüsse

*F10.2 Wie viele Personen haben 2003 eine berufsorientierte Weiterbildung abgeschlossen?*

Anzahl Abschlüsse 2003: 7454 (N=61); Davon Frauen: 3702 (N=53).

*F5.9/F10.2 Anzahl der Abschlüsse im Jahr 2003 und prozentuale Verteilung*

|                           | Anzahl | %   |
|---------------------------|--------|-----|
| Zertifikate (n=64)        | 2715   | 36  |
| Diplome (n=71)            | 1737   | 24  |
| Höhere Fachprüfung (n=74) | 659    | 9   |
| Berufsprüfung (n=70)      | 998    | 14  |
| Anderes (n=69)            | 1282   | 17  |
| Master (n=74)             | 0      | 0   |
| Total                     | 7391   | 100 |

*F6.4 Wer anerkennt die abgegebenen Abschlüsse Ihrer berufsorientierter Weiterbildung?*

|      | eigene Bildungsabschlüsse |       | kant. anerk. Bildungsabschlüsse |       | eidg. anerk. Bildungsabschlüsse |       | anderes |       |
|------|---------------------------|-------|---------------------------------|-------|---------------------------------|-------|---------|-------|
|      | Anzahl                    | %     | Anzahl                          | %     | Anzahl                          | %     | Anzahl  | %     |
| N=77 | 51                        | 65.4% | 11                              | 14.1% | 40                              | 51.3% | 27      | 35.1% |

Bsp.: Von 77 Einrichtungen erteilen 51 eigene Bildungsabschlüsse, 11 kantonal sowie 40 Einrichtungen eidgenössisch anerkannte Abschlüsse. 27 Einrichtungen erteilen ebenfalls anderweitig anerkannte Abschlüsse.

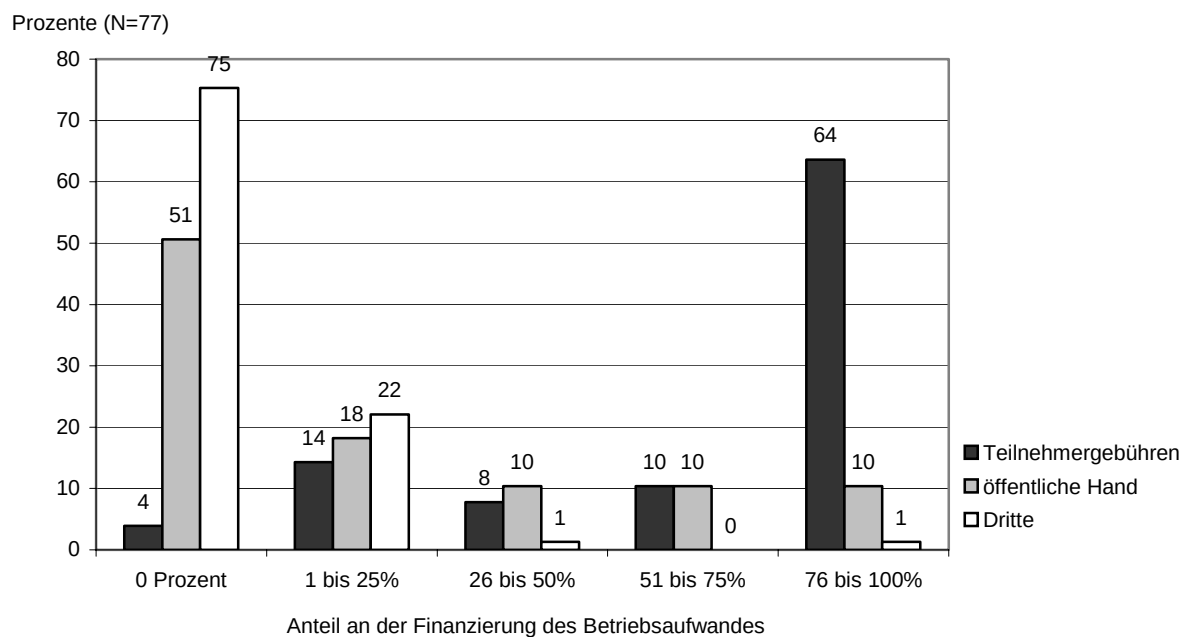
*F6.5 Als wie wichtig erachten Sie eine Anerkennung der Abschlüsse durch...*

|                 |        | sehr wichtig | eher wichtig | eher nicht wichtig | nicht wichtig | weiss nicht | Gesamt |
|-----------------|--------|--------------|--------------|--------------------|---------------|-------------|--------|
| Kanton          | Anzahl | 19           | 18           | 13                 | 14            | 3           | 67     |
|                 | %      | 28.4%        | 26.9%        | 19.4%              | 20.9%         | 4.5%        | 100.0% |
| Bund            | Anzahl | 45           | 10           | 10                 | 4             | 2           | 71     |
|                 | %      | 63.4%        | 14.1%        | 14.1%              | 5.6%          | 2.8%        | 100.0% |
| Berufs-/Verband | Anzahl | 37           | 18           | 8                  | 4             | 2           | 69     |
|                 | %      | 53.6%        | 26.1%        | 11.6%              | 5.8%          | 2.9%        | 100.0% |
| Anderes         | Anzahl | 3            | 1            | 0                  | 1             | 0           | 5      |
|                 | %      | 60.0%        | 20.0%        | .0%                | 20.0%         | .0%         | 100.0% |

Bsp.: Zwar schätzen 19 von 67 Einrichtungen eine Anerkennung der Abschlüsse durch den Kanton als sehr wichtig ein, als noch relevanter erachten jedoch 45 Einrichtungen (von 71) eine Anerkennung durch den Bund.

## 7.1.5 Finanzen

### F7.1 Aus welchen Quellen finanzieren Sie den Betriebsaufwand Ihrer Einrichtung?



Bsp.: 51% der Einrichtungen erhalten keine Beiträge zur Finanzierung des Betriebsaufwandes von der öffentlichen Hand, dem stehen lediglich 4% der Einrichtungen gegenüber, die keine Teilnehmergebühren zur Finanzierung des Betriebsaufwandes verwenden.

### F7.2 Ist der Beitrag der öffentlichen Hand / Dritter an Bedingungen geknüpft? (Mehrfachantworten)

|                                            | Ja     |       |
|--------------------------------------------|--------|-------|
|                                            | Anzahl | %     |
| Zertifizierung ist an Bedingungen geknüpft | 39     | 92.9% |
| Zertifizierung verlangt                    | 10     | 25.6% |
| Organisation der Einrichtung               | 17     | 43.6% |
| Höhe des Kursgeldes                        | 16     | 41.0% |
| Art des Angebots                           | 16     | 41.0% |
| Anderes                                    | 11     | 28.2% |

Bsp.: 17 Einrichtungen geben an, dass die Beiträge der öffentlichen Hand / Dritter an Auflagen bezüglich der Organisation der Einrichtung geknüpft sind.

Andere Bedingungen: Klassengrösse (4 E.), Leistungsvereinbarungen (4 E.), Teilnehmende aus dem Kanton Bern (1 E.), Budgetvorgaben (1 E.), Qualitätsmanagementsystem (1 E.).

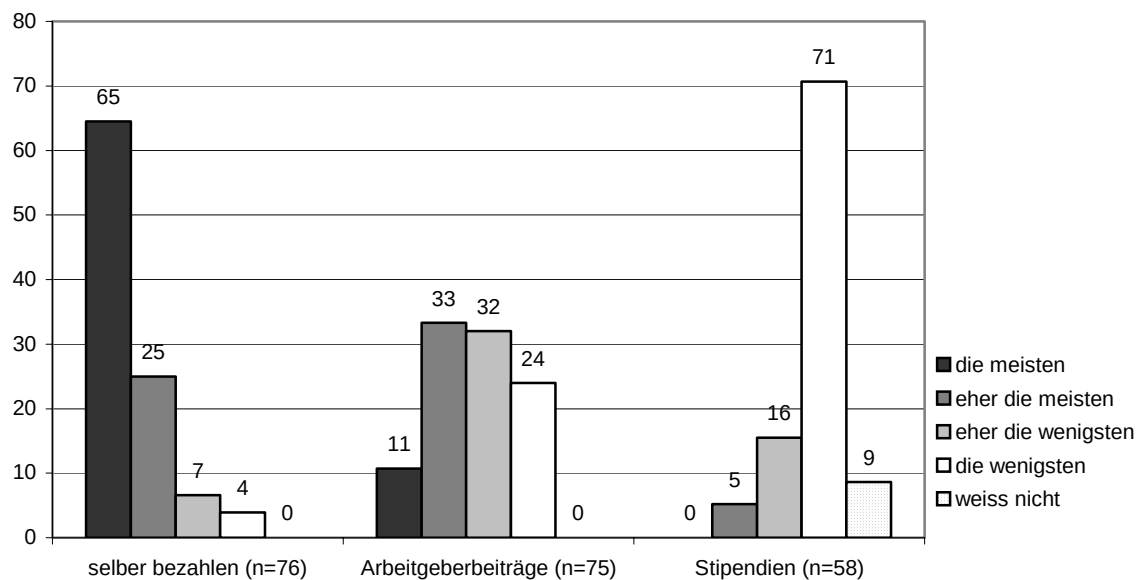
*F7.3 Würde sich eine Reduktion der Beiträge der öffentlichen Hand / Dritter unmittelbar auf das Angebot auswirken? (Mehrfachantworten)*

|                                                | Ja     |       |
|------------------------------------------------|--------|-------|
|                                                | Anzahl | %     |
| Beitragsreduktion der öff. Hand wirkt sich aus | 38     | 90.5% |
| Themen WB Programme                            | 13     | 34.2% |
| Anzahl WB Programme                            | 24     | 63.2% |
| Durchführung unrentabler WB                    | 20     | 52.6% |
| Veranstaltungsform                             | 2      | 5.3%  |
| Teilnehmergebühr                               | 34     | 89.5% |
| Vergünstigung benachteiligter Gruppen          | 9      | 23.7% |
| Wahl der Dozenten/Dozentenlöhne                | 9      | 23.7% |

Bsp.: 38 Einrichtungen geben an, dass eine Beitragsreduktion der öffentlichen Hand / Dritter unmittelbaren Auswirkungen auf das Angebot zur Folge hätte.

*F10.7 Wie finanzieren Ihre Kunden die Weiterbildungsgebühren?*

Prozente der  
Einrichtungen



Bsp.: 65% der Einrichtungen schätzen, dass die meisten ihrer Kunden die Weiterbildung selber bezahlen.



*F10.6 Welchen Arbeitsmarktstatus haben Ihre Weiterbildungskunden?*

|                     |        | sehr viele | viele | wenige | sehr wenige | weiss nicht | Gesamt |
|---------------------|--------|------------|-------|--------|-------------|-------------|--------|
| Erwerbstätige       | Anzahl | 70         | 4     | 4      | 0           | 0           | 78     |
|                     | %      | 89.7%      | 5.1%  | 5.1%   | .0%         | .0%         | 100.0% |
| Erwerbslose         | Anzahl | 4          | 5     | 11     | 42          | 1           | 63     |
|                     | %      | 6.3%       | 7.9%  | 17.5%  | 66.7%       | 1.6%        | 100.0% |
| Nicht Erwerbstätige | Anzahl | 2          | 8     | 10     | 39          | 2           | 61     |
|                     | %      | 3.3%       | 13.1% | 16.4%  | 63.9%       | 3.3%        | 100.0% |

7.1.6 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung

*F6.1 Welche Massnahmen der Planung und Führung wenden Sie an?*

| in Prozenten                   | ja | nein | geplant | Gesamt |
|--------------------------------|----|------|---------|--------|
| Leitbild (n=75)                | 92 | 4    | 4       | 100    |
| Strategie (n=69)               | 87 | 10   | 3       | 100    |
| Portfolioanalyse (n=60)        | 23 | 68   | 8       | 100    |
| Mehrjahresplanung (n=65)       | 65 | 29   | 6       | 100    |
| Kennzahlen (n=66)              | 67 | 29   | 5       | 100    |
| Evaluationen (n=69)            | 84 | 13   | 3       | 100    |
| Leistungsvereinbarungen (n=61) | 61 | 33   | 7       | 100    |
| Balanced Scorecard (n=51)      | 8  | 86   | 6       | 100    |

Bsp.: 92% der Einrichtungen, wenden ein Leitbild bei der Planung und Führung der Einrichtung an.

*F6.2 Ist Ihre Einrichtung zertifiziert?*

|                 | Ja     |       |
|-----------------|--------|-------|
|                 | Anzahl | %     |
| Zertifizierung  | 33     | 41.8% |
| eduQua          | 20     | 60.6% |
| Din ISO 9000 ff | 16     | 48.5% |
| EFQM            |        |       |
| TQM             |        |       |
| Anderes         | 8      | 24.2% |

58% der Einrichtungen sind nicht zertifiziert, 10% planen jedoch eine solche.

Andere Zertifizierung: FQS, Ausbildungsleiterin, SRK Anerkennung, 2 Q-Gütesiegel von Schweiz Tourismus, Naturärzte Vereinigung der Schweiz, ISO 14001, ISO 2000.

*F6.3 Ist Ihre Einrichtung akkreditiert?*

|                | Nein   |       | Ja     |       | Gesamt |        |
|----------------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
|                | Anzahl | %     | Anzahl | %     | Anzahl | %      |
| Akkreditierung | 51     | 70.8% | 21     | 29.2% | 72     | 100.0% |

Als Akkreditierungsinstanzen genannt wurden (Mehrfachnennungen): Organe von Behörden (BBT, EDK, Erziehungsdirektion des Kantons Bern; 12 Nennungen), Fachverbände (zB. SIZ, EFFA; 4 Nennungen), Berufsverbände (SRK, KV Schweiz, schweiz. Apothekervereinigung; 3 Nennungen), Vereine (Moduqua, SVEB 2 Nennungen).

*F6.7 Welche Qualitätssicherungsmassnahmen wenden Sie an? (Mehrfachantworten)*

|                           | Ja     |       | Nein   |       | Gesamt |        |
|---------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
|                           | Anzahl | %     | Anzahl | %     | Anzahl | %      |
| Leitbild                  | 61     | 79.2% | 16     | 20.8% | 77     | 100.0% |
| Selbstevaluation          | 63     | 81.8% | 14     | 18.2% | 77     | 100.0% |
| Fremdevaluation           | 46     | 59.7% | 31     | 40.3% | 77     | 100.0% |
| Evaluation durch Peers    | 7      | 9.1%  | 70     | 90.9% | 77     | 100.0% |
| Beschwerdenmanagement     | 26     | 33.8% | 51     | 66.2% | 77     | 100.0% |
| eigenes QM-System         | 23     | 29.9% | 54     | 70.1% | 77     | 100.0% |
| Allg. QM-System o. Zertif | 24     | 31.2% | 53     | 68.8% | 77     | 100.0% |
| Qualitätshandbuch         | 21     | 27.3% | 56     | 72.7% | 77     | 100.0% |
| Anderes                   | 7      | 9.1%  | 70     | 90.9% | 77     | 100.0% |

Bsp.: 63 Einrichtungen wenden Selbstevaluationen, 46 Einrichtungen Fremdevaluationen zur Sicherung ihrer Qualität an.

*F6.8 Welche Bereiche sind Gegenstand der Qualitätssicherung?*

|                                 | regelmässig |        | bei Bedarf |       | nie    |      | Gesamt |        |
|---------------------------------|-------------|--------|------------|-------|--------|------|--------|--------|
|                                 | Anzahl      | %      | Anzahl     | %     | Anzahl | %    | Anzahl | %      |
| O & P Entwicklung               | 43          | 60.6%  | 26         | 36.6% | 2      | 2.8% | 71     | 100.0% |
| Verwaltungsprozesse             | 29          | 43.9%  | 33         | 50.0% | 4      | 6.1% | 66     | 100.0% |
| Qualität der WB Veranstaltungen | 57          | 82.6%  | 12         | 17.4% |        |      | 69     | 100.0% |
| Dienstleistungen                | 34          | 52.3%  | 28         | 43.1% | 3      | 4.6% | 65     | 100.0% |
| Anderes                         | 2           | 100.0% |            |       |        |      | 2      | 100.0% |

## 7.2 Marktwahrnehmung, Marktverhalten und strategische Einschätzungen

### 7.2.1 Marktwahrnehmung und Marktverhalten

*F12.4 Wie nehmen Sie die Situation auf dem Weiterbildungsmarkt wahr?*

|                      |        | stark kooperativ | kooperativ | in etwa gleich | konkurrentiell | stark konkurrentiell | Gesamt |
|----------------------|--------|------------------|------------|----------------|----------------|----------------------|--------|
| spezifisches Segment | Anzahl | 6                | 9          | 18             | 26             | 15                   | 74     |
|                      | %      | 8.1%             | 12.2%      | 24.3%          | 35.1%          | 20.3%                | 100.0% |
| WB-Markt generell    | Anzahl | 0                | 3          | 15             | 30             | 16                   | 64     |
|                      | %      | .0%              | 4.7%       | 23.4%          | 46.9%          | 25.0%                | 100.0% |

*F12.6 Notieren Sie für die folgenden Anbieter, wie stark sie Ihren Angeboten Konkurrenz machen*

|                            |        | grosse Konkurrenz | eher grosse Konkurrenz | eher kleine Konkurrenz | kleine Konkurrenz | weiss nicht | Gesamt |
|----------------------------|--------|-------------------|------------------------|------------------------|-------------------|-------------|--------|
| Universität                | Anzahl | 0                 | 1                      | 4                      | 49                | 5           | 59     |
|                            | %      | .0%               | 1.7%                   | 6.8%                   | 83.1%             | 8.5%        | 100.0% |
| ETH                        | Anzahl | 0                 | 0                      | 1                      | 51                | 5           | 57     |
|                            | %      | .0%               | .0%                    | 1.8%                   | 89.5%             | 8.8%        | 100.0% |
| Fachhochschule             | Anzahl | 3                 | 10                     | 14                     | 30                | 7           | 64     |
|                            | %      | 4.7%              | 15.6%                  | 21.9%                  | 46.9%             | 10.9%       | 100.0% |
| Höhere Fachschule          | Anzahl | 8                 | 12                     | 13                     | 26                | 7           | 66     |
|                            | %      | 12.1%             | 18.2%                  | 19.7%                  | 39.4%             | 10.6%       | 100.0% |
| Gewerbe- bzw. Berufsschule | Anzahl | 12                | 18                     | 6                      | 27                | 5           | 68     |
|                            | %      | 17.6%             | 26.5%                  | 8.8%                   | 39.7%             | 7.4%        | 100.0% |
| Private Anbieter           | Anzahl | 23                | 14                     | 11                     | 21                | 3           | 72     |
|                            | %      | 31.9%             | 19.4%                  | 15.3%                  | 29.2%             | 4.2%        | 100.0% |

*F12.3 Aus welchen Gründen kooperieren Sie? Bitte kreuzen Sie alle zutreffenden Gründe an*

|                                              | Ja     |       | Nein   |        | Gesamt |        |
|----------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
|                                              | Anzahl | %     | Anzahl | %      | Anzahl | %      |
| Vertretung gemeinsamer WB-Strategie          | 26     | 65.0% | 14     | 35.0%  | 40     | 100.0% |
| Durchsetzung WB-politischer Interessen       | 16     | 40.0% | 24     | 60.0%  | 40     | 100.0% |
| Stärkung der eigenen Reputation und Position | 17     | 42.5% | 23     | 57.5%  | 40     | 100.0% |
| Konkurrenz im schweiz. WB-Markt entschärfen  | 11     | 27.5% | 29     | 72.5%  | 40     | 100.0% |
| Konkurrenz aus Ausland entschärfen           |        |       | 40     | 100.0% | 40     | 100.0% |
| institutionelle Interessen wahren            | 13     | 32.5% | 27     | 67.5%  | 40     | 100.0% |
| unternehmerische Interessen vertreten        | 18     | 45.0% | 22     | 55.0%  | 40     | 100.0% |
| Anderes                                      | 4      | 10.0% | 36     | 90.0%  | 40     | 100.0% |

*F12.2 In welcher Form kooperieren Sie mit anderen Einrichtungen? Bitte kreuzen Sie alle auf Sie zutreffenden Formen der Kooperation an*

|                                                  | Ja     |       | Nein   |       | Gesamt |        |
|--------------------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
|                                                  | Anzahl | %     | Anzahl | %     | Anzahl | %      |
| Nutzung gemeinsamer Infrastruktur                | 12     | 30.0% | 28     | 70.0% | 40     | 100.0% |
| gemeinsame Administration                        | 8      | 20.0% | 32     | 80.0% | 40     | 100.0% |
| gemeinsame Studienleiter/Dozierende              | 18     | 45.0% | 22     | 55.0% | 40     | 100.0% |
| Verantwortung für Investitionen teilen           | 5      | 12.5% | 35     | 87.5% | 40     | 100.0% |
| Austausch/gemeinsame Nutzung von Kundendaten     | 9      | 22.5% | 31     | 77.5% | 40     | 100.0% |
| gemeinsame Trägerschaft von Angeboten            | 18     | 45.0% | 22     | 55.0% | 40     | 100.0% |
| gemeinsame Veranstaltungen/abgestimmte Programme | 22     | 55.0% | 18     | 45.0% | 40     | 100.0% |
| gemeinsame Veröffentlichungen/Projekte           | 13     | 32.5% | 27     | 67.5% | 40     | 100.0% |
| gemeinsame Werbemassnahmen                       | 14     | 35.0% | 26     | 65.0% | 40     | 100.0% |
| Anderes                                          | 5      | 12.5% | 35     | 87.5% | 40     | 100.0% |

## 7.2.2 Strategische Einschätzungen

*F5.14 Woran orientiert sich Ihre Einrichtung bei der Planung von Weiterbildungsangeboten?*

|                                 |        | trifft sehr zu | trifft zu | trifft weniger zu | trifft nicht zu | weiss nicht | Gesamt |
|---------------------------------|--------|----------------|-----------|-------------------|-----------------|-------------|--------|
| Kontinuität                     | Anzahl | 34             | 27        | 8                 | 0               | 0           | 69     |
|                                 | %      | 49.3%          | 39.1%     | 11.6%             | .0%             | .0%         | 100.0% |
| Bedürfnisse Zielgruppe          | Anzahl | 54             | 21        | 2                 | 0               | 0           | 77     |
|                                 | %      | 70.1%          | 27.3%     | 2.6%              | .0%             | .0%         | 100.0% |
| Bedürfnisse best. Arbeitsfeld   | Anzahl | 23             | 31        | 9                 | 3               | 0           | 66     |
|                                 | %      | 34.8%          | 47.0%     | 13.6%             | 4.5%            | .0%         | 100.0% |
| Kursevaluationen                | Anzahl | 15             | 28        | 15                | 7               | 1           | 66     |
|                                 | %      | 22.7%          | 42.4%     | 22.7%             | 10.6%           | 1.5%        | 100.0% |
| Anschlussfähigkeit des Angebots | Anzahl | 14             | 14        | 18                | 14              | 2           | 62     |
|                                 | %      | 22.6%          | 22.6%     | 29.0%             | 22.6%           | 3.2%        | 100.0% |
| Gewinnerwartungen               | Anzahl | 12             | 16        | 16                | 17              | 3           | 64     |
|                                 | %      | 18.8%          | 25.0%     | 25.0%             | 26.6%           | 4.7%        | 100.0% |
| Andere                          | Anzahl | 3              | 1         | 1                 | 0               | 0           | 5      |
|                                 | %      | 60.0%          | 20.0%     | 20.0%             | .0%             | .0%         | 100.0% |

*F13.2 Durch welche der folgenden Faktoren gerät Ihre Einrichtung zunehmend unter Handlungsdruck?*

|                                                 |        | starker Druck | eher starker Druck | eher kein Druck | keine Druck | Gesamt |
|-------------------------------------------------|--------|---------------|--------------------|-----------------|-------------|--------|
| Benchmarking                                    | Anzahl | 1             | 7                  | 13              | 38          | 59     |
|                                                 | %      | 1.7%          | 11.9%              | 22.0%           | 64.4%       | 100.0% |
| Erwartungshaltung Kunden                        | Anzahl | 11            | 36                 | 14              | 10          | 71     |
|                                                 | %      | 15.5%         | 50.7%              | 19.7%           | 14.1%       | 100.0% |
| Wettbewerb, Konkurrenz                          | Anzahl | 14            | 28                 | 21              | 10          | 73     |
|                                                 | %      | 19.2%         | 38.4%              | 28.8%           | 13.7%       | 100.0% |
| Staatl. Bildungspolitik                         | Anzahl | 15            | 25                 | 11              | 18          | 69     |
|                                                 | %      | 21.7%         | 36.2%              | 15.9%           | 26.1%       | 100.0% |
| Staatl. Sparprogramme                           | Anzahl | 24            | 18                 | 10              | 19          | 71     |
|                                                 | %      | 33.8%         | 25.4%              | 14.1%           | 26.8%       | 100.0% |
| öffentliche Auflagen, Inspektionen, Aufsicht    | Anzahl | 1             | 14                 | 28              | 24          | 67     |
|                                                 | %      | 1.5%          | 20.9%              | 41.8%           | 35.8%       | 100.0% |
| Zahlungsbereitschaft der Wirtschaft, Verwaltung | Anzahl | 11            | 18                 | 19              | 16          | 64     |
|                                                 | %      | 17.2%         | 28.1%              | 29.7%           | 25.0%       | 100.0% |
| Verpflichtung gegenüber Trägern                 | Anzahl | 4             | 8                  | 22              | 27          | 61     |
|                                                 | %      | 6.6%          | 13.1%              | 36.1%           | 44.3%       | 100.0% |
| Zahlungsbereitschaft Kunden                     | Anzahl | 12            | 29                 | 16              | 13          | 70     |
|                                                 | %      | 17.1%         | 41.4%              | 22.9%           | 18.6%       | 100.0% |
| Anderes                                         | Anzahl | 3             | 0                  | 0               | 2           | 5      |
|                                                 | %      | 60.0%         | .0%                | .0%             | 40.0%       | 100.0% |

*F13.3 Wie entscheidend sind folgende Optionen, wie gut Ihre Einrichtung am Markt bestehen wird?*

|                                   |        | absolut entscheidend | eher entscheidend | eher nicht entscheidend | nicht entscheidend | Gesamt |
|-----------------------------------|--------|----------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|--------|
| Finanzielle Beiträge sichern      | Anzahl | 22                   | 20                | 7                       | 17                 | 66     |
|                                   | %      | 33.3%                | 30.3%             | 10.6%                   | 25.8%              | 100.0% |
| Kosten senken                     | Anzahl | 5                    | 14                | 31                      | 12                 | 62     |
|                                   | %      | 8.1%                 | 22.6%             | 50.0%                   | 19.4%              | 100.0% |
| bestehende Angebote verbessern    | Anzahl | 17                   | 38                | 8                       | 4                  | 67     |
|                                   | %      | 25.4%                | 56.7%             | 11.9%                   | 6.0%               | 100.0% |
| neue Angebote generieren          | Anzahl | 31                   | 24                | 15                      | 1                  | 71     |
|                                   | %      | 43.7%                | 33.8%             | 21.1%                   | 1.4%               | 100.0% |
| Angebot neu positionieren         | Anzahl | 20                   | 24                | 16                      | 6                  | 66     |
|                                   | %      | 30.3%                | 36.4%             | 24.2%                   | 9.1%               | 100.0% |
| Angebot diversifizieren           | Anzahl | 11                   | 25                | 20                      | 11                 | 67     |
|                                   | %      | 16.4%                | 37.3%             | 29.9%                   | 16.4%              | 100.0% |
| Mit anderen Anbietern kooperieren | Anzahl | 8                    | 29                | 19                      | 13                 | 69     |
|                                   | %      | 11.6%                | 42.0%             | 27.5%                   | 18.8%              | 100.0% |
| Expansion der Einrichtung         | Anzahl | 6                    | 15                | 20                      | 24                 | 65     |
|                                   | %      | 9.2%                 | 23.1%             | 30.8%                   | 36.9%              | 100.0% |
| Fusion mit anderen Einrichtungen  | Anzahl | 3                    | 6                 | 19                      | 36                 | 64     |
|                                   | %      | 4.7%                 | 9.4%              | 29.7%                   | 56.3%              | 100.0% |
| Angebot mit anderen koordinieren  | Anzahl | 7                    | 22                | 19                      | 14                 | 62     |
|                                   | %      | 11.3%                | 35.5%             | 30.6%                   | 22.6%              | 100.0% |
| Marketing/ Werbung verstärken     | Anzahl | 14                   | 33                | 17                      | 3                  | 67     |
|                                   | %      | 20.9%                | 49.3%             | 25.4%                   | 4.5%               | 100.0% |
| neue Kundensegmente erschliessen  | Anzahl | 15                   | 30                | 16                      | 5                  | 66     |
|                                   | %      | 22.7%                | 45.5%             | 24.2%                   | 7.6%               | 100.0% |
| Personal qualifizieren            | Anzahl | 18                   | 21                | 16                      | 7                  | 62     |
|                                   | %      | 29.0%                | 33.9%             | 25.8%                   | 11.3%              | 100.0% |
| Personalkosten senken             | Anzahl | 2                    | 10                | 27                      | 22                 | 61     |
|                                   | %      | 3.3%                 | 16.4%             | 44.3%                   | 36.1%              | 100.0% |
| Anderes                           | Anzahl | 0                    | 0                 | 0                       | 0                  | 0      |
|                                   | %      | .0%                  | .0%               | .0%                     | .0%                | .0%    |

*F13.1 Sehen Sie Regelungsbedarf der hinsichtlich politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen der Weiterbildung?*

|                                                           |        | sehr<br>notwendig | eher<br>notwendig | eher nicht<br>notwendig | nicht<br>notwendig | Gesamt |
|-----------------------------------------------------------|--------|-------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|--------|
| Gesetzl. Verankerung eines<br>indiv. Weiterbildungsrechts | Anzahl | 19                | 14                | 9                       | 23                 | 65     |
|                                                           | %      | 29.2%             | 21.5%             | 13.8%                   | 35.4%              | 100.0% |
| Staatl. Finanzierung der<br>Weiterbildungsnachfrage       | Anzahl | 10                | 13                | 17                      | 22                 | 62     |
|                                                           | %      | 16.1%             | 21.0%             | 27.4%                   | 35.5%              | 100.0% |
| Staatl. Finanzierung von<br>Weiterbildungsinstitutionen   | Anzahl | 14                | 25                | 14                      | 15                 | 68     |
|                                                           | %      | 20.6%             | 36.8%             | 20.6%                   | 22.1%              | 100.0% |
| Staatl. Finanzierung von<br>Weiterbildungsprogrammen      | Anzahl | 12                | 26                | 16                      | 12                 | 66     |
|                                                           | %      | 18.2%             | 39.4%             | 24.2%                   | 18.2%              | 100.0% |
| Weiterbildungskosten bei<br>Steuern absetzen              | Anzahl | 51                | 15                | 3                       | 2                  | 71     |
|                                                           | %      | 71.8%             | 21.1%             | 4.2%                    | 2.8%               | 100.0% |
| Anderes                                                   | Anzahl | 2                 | 0                 | 0                       | 2                  | 4      |
|                                                           | %      | 50.0%             | .0%               | .0%                     | 50.0%              | 100.0% |

*F13.4a Was ist Ihrer Ansicht nach die grösste Chance für die Zukunft der Einrichtung?(Gruppierte Einzelnennungen)*

Allgemein:

- Wirtschaftliche Entwicklung; Berufsfeld im Aufschwung; mittlere bis höhere Wirtschaftskonjunktur; wirtschaftlicher Aufschwung; technische Entwicklung
- Ansprüche der Wirtschaft an den Bildungsstand des mittleren Kaders; Bedarf der Arbeitgeber
- Einsicht, dass Weiterbildung uns alle etwas angeht; Bildungsbedarf der Gesellschaft
- Bedarf an Fachwissen; erweitertes Branchenknowhow für andere nutzbar machen; Notwendigkeit der Aktualisierung von Fachwissen
- Wachsender Weiterbildungsmarkt; Wachstumspotential der beruflichen Weiterbildung
- Quersubventionierung der öff. Berufsschulen wird abgebaut

Einrichtungsspezifische Chancen:

- Unser Bekanntheitsgrad; unser Ruf; unser Image; unsere Beratung
- Mit qualitativ sehr guten Dozenten Werbung in eigener Sache machen; kreative, engagierte Dozentinnen und Dozenten; gutes Management
- Hohe Qualität; Qualität; Top Qualität; gut etablierte qualitativ hochstehendes Angebot; unser Fokus auf Qualität; höchste Qualität im Angebot
- Einmaligkeit der hauptsächlichen Angebote; beste didaktische Grundlagen; Konzept des Lebenslangen Lernens; Lernen nach eigenem Zeitplan und Tempo

- Marktgerechtes Angebot; dauernde Anpassung am Markt; Kooperation mit der Praxis; Bezug zum Arbeitsmarkt
- Bildung in der Landwirtschaft wird noch wichtiger; gute Nachfrage im Bereich Gastgewerbe; Kunde hat Wahlmöglichkeit welchen Abschluss er vornehmen möchte; individuelle Kurse; Angebot auf Kundenbedürfnisse zuschneiden
- Schlanke Strukturen, Flexibilität, kleine Administration; Flexibilität; unserer Flexibilität Neues zu wagen; Flexibilität; Riecher
- Als öffentliche Schule können wir von einer guten Infrastruktur profitieren
- Kooperationen; regionale Zusammenarbeit; Integration in Bildungsinstitution
- Kompetenzzentrum für Berufsverband werden; Bildung von Kompetenzzentren

Zielgruppe:

- Ausdehnung der Zielgruppe; Seniorinnen / Senioren; der Altenmarkt ist ein sicherer Wachstumsmarkt; Demographie

*F13.4b Was ist Ihrer Ansicht nach die grösste Bedrohung für die Zukunft der Einrichtung?(Gruppierte Einzelnennungen)*

Allgemein:

- Wirtschaftliche Entwicklung; Branche in der Krise; wirtschaftliche Probleme der Zielbranche; Spardruck der Wirtschaft
- Mangelnde Liquidität auf Seiten der Kursinteressierten; der Verlust der mittelständischen Arbeitnehmer
- Arbeitslosigkeit
- Weiterbildungsbereitschaft sinkt allgemein; Desinteresse der potentiellen Kundschaft; Freiwilligkeit der Weiterbildung

Finanzielle Aspekte:

- Sparauftrag des Kantons: Reduktion der Mittel um 28%; Sparwut des Kantons; SAR; tiefe oder keine Subventionen (wir haben finanzschwache Zielgruppe und Angebote für Freiwillige); Streichung von Beiträgen; Sparmassnahmen beim Bund; Spardruck; Sparhysterie der öffentlichen Hand
- Kostendruck; Finanzierbarkeit

Konkurrenz:

- Überkapazität an Angeboten: wir mussten viele Angebote aufgrund Teilnehmersmangel absagen; zuwenig Anmeldungen für Kurse; Marktsättigung; Übersättigung; Marktsättigung
- Mehr Anbieter mit gleichem Angebot; Konkurrenz; Konkurrenz durch Migros Klubschulen; Fachhochschulen
- Subventionierung und Quersubventionierung der öffentlichen Anbieter zwingt echte private Anbieter zu rigrosem Kostenmanagement; Quersubventionierung der öffentlichen Anbieter wird ausgebaut; staatlich geschützte Konkurrenzierung durch Universitäten und Fachhochschulen

Auflagen:

- Kontrollwahn der Verwaltung; staatliche Auflagen

Demographie:

- Geburtenschwache Jahrgänge



### 7.3 Analyse ausgewählter Zusammenhänge

ns : nicht signifikant.

\* : signifikanter Zusammenhang auf 0.05 Niveau.

\*\* : hochsignifikanter Zusammenhang auf 0.01 Niveau.

#### 7.3.1 Finanzierung und Qualitätsmanagement

##### F6.1 Welche Massnahmen der Planung und Führung wenden Sie an?

|                         | FM TG         |         | FM ÖFF        |         | Signifikanz |
|-------------------------|---------------|---------|---------------|---------|-------------|
|                         | Ja-Anteil (%) | Absolut | Ja-Anteil (%) | Absolut |             |
| Leitbild                | 89%           | 39      | 100%          | 11      | ns          |
| Strategie               | 82%           | 32      | 80%           | 8       | ns          |
| Portfolioanalyse        | 26%           | 8       | 0%            | 0       | ns          |
| Mehrjahresplanung       | 67%           | 24      | 70%           | 7       | ns          |
| Kennzahlen              | 56%           | 20      | 70%           | 7       | ns          |
| Evaluationen            | 85%           | 33      | 70%           | 7       | ns          |
| Leistungsvereinbarungen | 44%           | 14      | 91%           | 10      | ns          |
| Balance Score Card      | 4%            | 1       | 0%            | 0       | ns          |
| Anderes                 | 0%            | 0       | 0%            | 0       | ns          |

##### F6.2 Ist Ihre Einrichtung zertifiziert?

|                       | FM TG         |           | FM ÖFF        |          | Signifikanz |
|-----------------------|---------------|-----------|---------------|----------|-------------|
|                       | Ja-Anteil (%) | Absolut   | Ja-Anteil (%) | Absolut  |             |
| <b>Zertifizierung</b> | <b>27%</b>    | <b>13</b> | <b>73%</b>    | <b>8</b> | <b>**</b>   |
| eduQua                | 17%           | 8         | 36%           | 4        | ns          |
| Din ISO 9000 ff       | 10%           | 5         | 46%           | 5        | ns          |
| EFQM                  | 0%            | 0         | 0%            | 0        | ns          |
| TQM                   | 0%            | 0         | 0%            | 0        | ns          |
| Anderes               | 8%            | 4         | 0%            | 0        | ns          |

##### F6.3 Ist Ihre Einrichtung akkreditiert?

|                | FM TG         |         | FM ÖFF        |         | Signifikanz |
|----------------|---------------|---------|---------------|---------|-------------|
|                | Ja-Anteil (%) | Absolut | Ja-Anteil (%) | Absolut |             |
| Akkreditierung | 32%           | 13      | 18%           | 2       | ns          |

*F6.7 Welche Qualitätssicherungsmassnahmen wenden Sie an? (Mehrfachantworten)*

|                           | FM TG         |         | FM ÖFF        |         | Signifikanz |
|---------------------------|---------------|---------|---------------|---------|-------------|
|                           | Ja-Anteil (%) | Absolut | Ja-Anteil (%) | Absolut |             |
| Leitbild                  | 71%           | 32      | 100%          | 11      | ns          |
| Selbstevaluation          | 80%           | 36      | 82%           | 9       | ns          |
| Fremdevaluation           | 53%           | 24      | 64%           | 7       | ns          |
| Evaluation durch Peers    | 9%            | 4       | 9%            | 1       | ns          |
| Beschwerdenmanagement     | 36%           | 16      | 27%           | 3       | ns          |
| eigenes QM-System         | 22%           | 10      | 46%           | 5       | ns          |
| Allg. QM-System o. Zertif | 22%           | 10      | 64%           | 7       | ns          |
| Anderes                   | 13%           | 6       | 0%            | 0       | ns          |

*F6.8 Welche Bereiche sind Gegenstand der Qualitätssicherung?*

|                                 | FM TG         |         | FM ÖFF        |         | Signifikanz |
|---------------------------------|---------------|---------|---------------|---------|-------------|
|                                 | Ja-Anteil (%) | Absolut | Ja-Anteil (%) | Absolut |             |
| O & P Entwicklung               | 98%           | 40      | 100%          | 10      | ns          |
| Verwaltungsprozesse             | 89%           | 32      | 100%          | 10      | ns          |
| Qualität der WB Veranstaltungen | 100%          | 39      | 100%          | 10      | ns          |
| Dienstleistungen                | 92%           | 34      | 100%          | 9       | ns          |
| Anderes                         | 100%          | 2       | 0%            | 0       | ns          |

Ja-Anteil: regelmässig / bei Bedarf

7.3.2 Finanzierung und Marktwahrnehmung bzw. Marktverhalten

*F12.1 Kooperieren Sie in der berufsorientierten Weiterbildung mit anderen Einrichtungen?*

|               | FM TG         |         | FM ÖFF        |         | Signifikanz |
|---------------|---------------|---------|---------------|---------|-------------|
|               | Ja-Anteil (%) | Absolut | Ja-Anteil (%) | Absolut |             |
| Kooperationen | 46%           | 21      | 55%           | 6       | ns          |

*F12.2 In welcher Form kooperieren Sie mit anderen Einrichtungen? Bitte kreuzen Sie alle auf Sie zutreffenden Formen der Kooperation an*

|                                 | FM TG         |         | FM ÖFF        |         | Signifikanz |
|---------------------------------|---------------|---------|---------------|---------|-------------|
|                                 | Ja-Anteil (%) | Absolut | Ja-Anteil (%) | Absolut |             |
| Infrastruktur                   | 15%           | 3       | 17%           | 1       | ns          |
| Administration                  | 20%           | 4       | 17%           | 1       | ns          |
| Studienleiter / Dozierende      | 55%           | 11      | 17%           | 1       | ns          |
| investitionen teilen            | 15%           | 3       | 0%            | 0       | ns          |
| Austausch Kundendaten           | 25%           | 5       | 17%           | 1       | ns          |
| Trägerschaft von Angeboten      | 30%           | 6       | 50%           | 3       | ns          |
| Veranstaltungen / Programme     | 60%           | 12      | 67%           | 4       | ns          |
| Veröffentlichungen und Projekte | 35%           | 7       | 33%           | 2       | ns          |
| Webmassnahmen                   | 25%           | 5       | 17%           | 1       | ns          |
| Anderes                         | 10%           | 2       | 17%           | 1       | ns          |

*F12.4 Wie nehmen Sie die Situation auf dem Weiterbildungsmarkt wahr?*

- spezifisches Segment

|        |        | stark kooperativ | kooperativ | in etwa gleich | konkurrentiell | stark konkurrentiell | Gesamt |
|--------|--------|------------------|------------|----------------|----------------|----------------------|--------|
| FM TG  | Anzahl | 5                | 2          | 7              | 16             | 14                   | 44     |
|        | %      | 11.4             | 4.5        | 15.9           | 36.4           | 31.8                 | 100.0  |
| FM ÖFF | Anzahl | 1                | 3          | 3              | 3              | 1                    | 11     |
|        | %      | 9.1              | 27.3       | 27.3           | 27.3           | 9.1                  | 100.0  |

Signifikanz: ns.

- Weiterbildungsmarkt generell

|        |        | stark kooperativ | kooperativ | in etwa gleich | konkurrentiell | stark konkurrentiell | Gesamt |
|--------|--------|------------------|------------|----------------|----------------|----------------------|--------|
| FM TG  | Anzahl | 0                | 2          | 7              | 14             | 13                   | 36     |
|        | %      | 0.0              | 5.6        | 19.4           | 38.9           | 36.1                 | 100.0  |
| FM ÖFF | Anzahl | 0                | 0          | 4              | 6              | 1                    | 11     |
|        | %      | 0.0              | 0.0        | 36.4           | 54.5           | 9.1                  | 100.0  |

Signifikanz: ns.

*F12.6 Notieren Sie für die folgenden Anbieter, wie stark sie Ihren Angeboten Konkurrenz machen*

|                            | FM TG         |         | FM ÖFF        |         | Signifikanz |
|----------------------------|---------------|---------|---------------|---------|-------------|
|                            | Ja-Anteil (%) | Absolut | Ja-Anteil (%) | Absolut |             |
| Universität                | 3%            | 1       | 0%            | 0       | ns          |
| ETH                        | 0%            | 0       | 0%            | 0       | ns          |
| Fachhochschule             | 21%           | 7       | 10%           | 1       | ns          |
| Höhere Fachschule          | 26%           | 9       | 36%           | 4       | ns          |
| Gewerbe- bzw. Berufsschule | 43%           | 16      | 46%           | 5       | ns          |
| Private Anbieter           | 62%           | 26      | 30%           | 3       | ns          |

Ja-Anteil: grosse / eher grosse Konkurrenz

7.3.3 Finanzierung und strategische Einschätzungen

*F5.14 Woran orientiert sich Ihre Einrichtung bei der Planung von Weiterbildungsangeboten?*

|                                        | FM TG         |           | FM ÖFF        |          | Signifikanz |
|----------------------------------------|---------------|-----------|---------------|----------|-------------|
|                                        | Ja-Anteil (%) | Absolut   | Ja-Anteil (%) | Absolut  |             |
| Kontinuität                            | 85%           | 34        | 100%          | 11       | ns          |
| Bedürfnisse Zielgruppe                 | 96%           | 45        | 100%          | 11       | ns          |
| Bedürfnisse best. Arbeitsfeld          | 75%           | 27        | 91%           | 10       | ns          |
| Kursevaluationen                       | 67%           | 24        | 36%           | 4        | ns          |
| <b>Anschlussfähigkeit des Angebots</b> | <b>60%</b>    | <b>21</b> | <b>0%</b>     | <b>0</b> | <b>**</b>   |
| Gewinnerwartungen                      | 50%           | 19        | 11%           | 1        | ns          |

Ja-Anteil: trifft zu / trifft sehr zu

*F13.2 Durch welche der folgenden Faktoren gerät Ihre Einrichtung zunehmend unter Handlungsdruck?*

|                                                     | FM TG         |           | FM ÖFF        |           | Signifikanz |
|-----------------------------------------------------|---------------|-----------|---------------|-----------|-------------|
|                                                     | Ja-Anteil (%) | Absolut   | Ja-Anteil (%) | Absolut   |             |
| Benchmarking                                        | 15%           | 5         | 0%            | 0         | ns          |
| Erwartungshaltung Kunden                            | 63%           | 26        | 64%           | 7         | ns          |
| Wettbewerb, Konkurrenz                              | 63%           | 27        | 18%           | 2         | ns          |
| Staatl. Bildungspolitik                             | 51%           | 19        | 82%           | 9         | ns          |
| <b>Staatl. Sparprogramme</b>                        | <b>41%</b>    | <b>16</b> | <b>91%</b>    | <b>10</b> | <b>*</b>    |
| öffentliche Auflagen, Inspektionen, Aufsicht        | 26%           | 10        | 20%           | 2         | ns          |
| Zahlungsbereitschaft der Wirtschaft bzw. Verwaltung | 46%           | 16        | 30%           | 3         | ns          |
| Verpflichtung gegenüber Trägern                     | 13%           | 4         | 27%           | 3         | ns          |
| Zahlungsbereitschaft Kunden                         | 68%           | 28        | 36%           | 4         | ns          |

Ja-Anteil: starker / eher starker Druck

*F13.3 Wie entscheidend sind folgende Optionen, wie gut Ihre Einrichtung am Markt bestehen wird?*

|                                     | FM TG         |           | FM ÖFF        |           | Signifikanz |
|-------------------------------------|---------------|-----------|---------------|-----------|-------------|
|                                     | Ja-Anteil (%) | Absolut   | Ja-Anteil (%) | Absolut   |             |
| <b>Finanzielle Beiträge sichern</b> | <b>46%</b>    | <b>16</b> | <b>91%</b>    | <b>10</b> | <b>**</b>   |
| Kosten senken                       | 25%           | 8         | 27%           | 3         | ns          |
| bestehende Angebote verbessern      | 82%           | 31        | 82%           | 9         | ns          |
| neue Angebote generieren            | 80%           | 33        | 55%           | 6         | ns          |
| Angebot neu positionieren           | 65%           | 24        | 60%           | 6         | ns          |
| Angebot diversifizieren             | 63%           | 24        | 20%           | 2         | ns          |
| Mit anderen Anbietern kooperieren   | 47%           | 18        | 55%           | 6         | ns          |
| Expansion der Einrichtung           | 37%           | 13        | 9%            | 1         | ns          |
| Fusion mit anderen Einrichtungen    | 12%           | 4         | 18%           | 2         | ns          |
| Angebot mit anderen Koordinieren    | 38%           | 12        | 55%           | 6         | ns          |
| Marketing / Werbung verstärken      | 71%           | 27        | 60%           | 6         | ns          |
| neue Kundensegmente erschliessen    | 75%           | 27        | 36%           | 4         | ns          |
| Personal qualifizieren              | 60%           | 21        | 60%           | 6         | ns          |
| Personalkosten senken               | 18%           | 6         | 20%           | 0%        | ns          |

Ja-Anteil: absolut / eher entscheidend.

*F13.1 Sehen Sie Regelungsbedarf der hinsichtlich politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen der Weiterbildung?*

|                                                      | FM TG         |         | FM ÖFF        |         | Signifikanz |
|------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|---------|-------------|
|                                                      | Ja-Anteil (%) | Absolut | Ja-Anteil (%) | Absolut |             |
| Gesetzl. Verankerung eines indiv. WB-Rechts          | 58%           | 21      | 18%           | 2       | ns          |
| Staatl. Finanzierung der Weiterbildungsnachfrage     | 38%           | 13      | 27%           | 3       | ns          |
| Staatl. Finanzierung von Weiterbildungsinstitutionen | 56%           | 22      | 55%           | 6       | ns          |
| Staatl. Finanzierung von Weiterbildungsprogrammen    | 54%           | 20      | 55%           | 6       | ns          |
| Weiterbildungskosten bei Steuern absetzen            | 95%           | 40      | 82%           | 9       | ns          |
| Anderes                                              | 67%           | 2       | 0%            | 0       | ns          |

Ja-Anteil: sehr / eher notwendig.

## 7.4 Begleitschreiben (d)



An die Anbieter  
berufsorientierter Weiterbildung

3. September 2004

### **Fragebogen „Profile von Weiterbildungseinrichtungen: eine Bestandesaufnahme“**

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern arbeitet zur Zeit an einer Bestandesaufnahme mit dem Ziel, das Profil von Weiterbildungseinrichtungen aus deren Perspektive zu beschreiben. Wir berücksichtigen sowohl hochschulische (ganze Schweiz) wie auch nicht-hochschulische Anbieter (Kantone BS, BE, LU; Technikerschulen: ganze Schweiz) von berufsqualifizierenden Weiterbildungslehrgängen, die mit einem berufsrelevanten Leistungsnachweis abschliessen. Die Adressen haben wir öffentlich zugänglichen Datenbanken entnommen (Weiterbildungsangebotsbörse der Schweiz, [seminare.ch](http://seminare.ch), SVEB, [swissuni](http://swissuni), [switch](http://switch)).

Bis heute gibt es keine solche Bestandesaufnahme. Ständig treten neue Anbieter auf den Markt und daraus ergibt sich eine Vielfalt und Unübersichtlichkeit. Eine systematische Betrachtung ist daher nicht nur wissenschaftlich oder bildungspolitisch von Interesse, sondern sie bringt allen Weiterbildungsanbietern einen Mehrwert.

Wir bitten Sie deshalb, dieses Vorhaben zu unterstützen. Ihre Antworten sind für das Gelingen der Bestandesaufnahme zentral. Selbstverständlich werden wir Sie über den Abschluss der Arbeiten informieren, die Ergebnisse werden öffentlich zugänglich sein.

Nun noch einige Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:

- Der Fragebogen ist so konzipiert, dass keine „Betriebsgeheimnisse“ verraten werden müssen und Ihre Angaben werden vertraulich behandelt.
- Bitte nehmen Sie sich etwas Zeit und lesen Sie zuerst jede Frage sorgfältig durch, bevor Sie sich für eine Antwort entscheiden. Die Antwortmöglichkeiten wechseln zum Teil von Abschnitt zu Abschnitt.
- Wir bitten Sie, dem ausgefüllten Fragebogen zusätzlich noch Ihr Weiterbildungsprogramm sowie das Unternehmensleitbild und das Unternehmensorganigramm beizulegen.
- Für eine lückenlose Bestandesaufnahme ist es wichtig, dass Sie möglichst alle Fragen beantworten, Sie benötigen dazu etwa 90 Minuten.

Bitte schicken Sie den Fragebogen bis zum Montag, 4. Oktober 2004 mittels beigelegtem Couvert an uns zurück.

☛ Falls Ihre Einrichtung keine Lehrgänge zu berufsorientierter Weiterbildung anbietet, die mit einem berufsrelevanten Leistungsnachweis abschliessen, so bitten wir Sie, uns die erste Seite des Fragebogens auszufüllen und im vorfrankierten Couvert zu retournieren. Herzlichen Dank!

Für die gute und speditive Zusammenarbeit danken wir Ihnen im Voraus. Bei Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung (telefonisch erreichbar unter 031 631 33 64 (Mo-Mi) oder [tiina.staempfli@kwb.unibe.ch](mailto:tiina.staempfli@kwb.unibe.ch)).

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Karl Weber  
Projektleitung

Tiina Stämpfli, lic. phil.  
Projektdurchführung

## 7.5 Begleitschreiben (f)



Aux soumissionnaires de formation  
professionnelle continue

7 septembre 2004

### **Questionnaire « Profil des institutions de formation continue : état des lieux »**

Madame, Monsieur,

L'Office de formation continue de l'université de Berne (KWB) travaille actuellement à établir un état des lieux par le biais de la description du profil qu'établiront d'elles-mêmes les institutions de formation continue. Nous prenons en compte aussi bien les fournisseurs des hautes écoles (de toute la Suisse) que les autres (cantons de BS, BE, LU) offrant une formation professionnelle continue apportant des qualifications professionnelles et se terminant par un justificatif de capacité significatif pour la profession. Les adresses proviennent de banques de données accessibles au public (Bourse des offres de perfectionnement en Suisse (bop), [seminare.ch](http://seminare.ch), FSEA, swissuni, switch).

Il n'existe pas encore de tel état des lieux. De nouveaux fournisseurs apparaissent régulièrement sur le marché, ce qui génère une grande variété et une certaine opacité. Il sera intéressant d'appréhender systématiquement l'ensemble des offres tant au plan des connaissances que de la politique de formation, ce qui apportera également à tous les fournisseurs une valeur ajoutée.

C'est pourquoi nous vous prions de bien vouloir soutenir notre projet. Vos réponses sont essentielles pour sa réussite. Nous vous informerons naturellement de la clôture des travaux, dont les résultats seront rendus publics.

Voici quelques instructions sur le remplissage du questionnaire :

- Le questionnaire est conçu pour vous éviter d'avoir à trahir des « secrets d'entreprise ». Vos données seront traitées confidentiellement.
- Veuillez prendre votre temps et lire attentivement chaque question avant d'y répondre. Les possibilités de réponse peuvent varier d'une rubrique à l'autre.
- Veuillez joindre au questionnaire rempli votre programme de formation continue ainsi que le schéma directeur et l'organigramme de votre entreprise.
- Pour que l'état des lieux soit sans faille, il importe que vous répondiez à un maximum de questions. Cela vous prendra environ 90 minutes.

Veuillez nous renvoyer le questionnaire d'ici le **lundi 27 septembre 2004** en utilisant l'enveloppe jointe.

☞ Si votre institution ne propose pas de cycles de formation professionnelle se clôturant par un certificat de capacité significatif pour la profession, nous vous prions de bien vouloir nous renvoyer la première page du questionnaire dûment complétée à l'aide de l'enveloppe pré-affranchie jointe. D'avance, merci !

Nous vous remercions d'avance de votre précieuse collaboration. La soussignée se tient à votre entière disposition pour toute question (par téléphone du lundi au mercredi au 031 631 33 64 ou par courrier électronique à l'adresse suivante : [tiina.staempfli@kwb.unibe.ch](mailto:tiina.staempfli@kwb.unibe.ch)).

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, nos salutations distinguées.

Prof. Dr. Karl Weber  
Direction du projet

lic. phil. Tiina Stämpfli  
Exécution du projet

## **7.6 Fragebogenauszüge (d)**

## Fragebogen – Auszüge Spezialauswertung Kanton Bern

### 2. Tätigkeitsbereiche Ihrer Einrichtung

**2.1 In welchen Bereichen bietet Ihre Einrichtung Ausbildungen an?** → Mehrfachantworten möglich

- |                                                   |                                         |                                            |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sek. I                   | <input type="checkbox"/> Universität    | <input type="checkbox"/> Höhere Fachschule |
| <input type="checkbox"/> Sek. II Berufsbildung    | <input type="checkbox"/> Fachhochschule | <input type="checkbox"/> Anderes: .....    |
| <input type="checkbox"/> Sek. II Allgemeinbildung | <input type="checkbox"/> ETH            | <input type="checkbox"/> Anderes: .....    |

**2.2 Bitte geben Sie an, in welchen Tätigkeitsbereichen Ihre Einrichtungen tätig ist** → Mehrfachantworten möglich

- |                                                    |                                          |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Weiterbildung             | <input type="checkbox"/> Grundausbildung |
| <input type="checkbox"/> Beratung und Information  | <input type="checkbox"/> Umschulung      |
| <input type="checkbox"/> Forschung und Entwicklung | <input type="checkbox"/> Anderes: .....  |
|                                                    | <input type="checkbox"/> Anderes: .....  |

**2.3 Welches ist der wichtigste Tätigkeitsbereich Ihrer Einrichtung?** → Es ist nur eine Antwort möglich

- |                                                    |                                          |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Weiterbildung             | <input type="checkbox"/> Grundausbildung |
| <input type="checkbox"/> Beratung und Information  | <input type="checkbox"/> Umschulung      |
| <input type="checkbox"/> Forschung und Entwicklung | <input type="checkbox"/> Anderes: .....  |

☞ **Im Folgenden geht es ausschliesslich um Sie als Anbietende berufsorientierter Weiterbildung, bitte beantworten Sie sämtliche Fragen mit Blick auf diesen und nur diesen Tätigkeitsbereich Ihrer Einrichtung.**

### 5. Angebot

**5.1 Wo liegt der Schwerpunkt Ihrer Weiterbildungsangebote?** → Es ist nur eine Antwort möglich

- ☐ Im berufsorientierten Bereich. ☐ Im allgemeinbildenden Bereich/ Freizeitbereich/ Erwachsenenbildung.

**5.5 Wie viele berufsorientierten Weiterbildungskurse haben Sie angeboten?**

|                                |          |                  |
|--------------------------------|----------|------------------|
|                                | 2003     | Davon zum 1. Mal |
| Anzahl berufsorientierte Kurse | Ca. .... | Ca. ....         |

**5.6 Hat sich die Anzahl angebotener Kurse im Vergleich zu den letzten ca. fünf Jahren deutlich verändert?**

- Wir bieten heute im Vergleich zu früher...
- ☐ Deutlich mehr Kurse an
- ☐ In etwa gleich viele Kurse an
- ☐ Deutlich weniger Kurse an

**5.9 Wie verteilen sich die 2003 abgegebenen Weiterbildungsabschlüsse?**

|                                                      |                    |
|------------------------------------------------------|--------------------|
|                                                      | Anteil (Schätzung) |
| Zertifikat                                           | Ca. .... %         |
| Diplom                                               | Ca. .... %         |
| Master                                               | Ca. .... %         |
| Höhere Fachprüfung                                   | Ca. .... %         |
| Berufsprüfung                                        | Ca. .... %         |
| Anderes: .....                                       | Ca. .... %         |
| <b>Abgegebene Weiterbildungsabschlüsse insgesamt</b> | <b>100 %</b>       |

Retour an: Koordinationsstelle für Weiterbildung, Universität Bern, Tiina Stämpfli, Falkenplatz 16, 3012 Bern – Tel. 031 631 33 64



**5.14 Woran orientiert sich Ihre Einrichtung bei der Planung von Weiterbildungsangeboten?**

|                                                    | Trifft sehr zu           |                          |                          | Trifft nicht zu          |                          | Weiss nicht              |
|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| An der Kontinuität des Angebots                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| An den Bedürfnissen unserer Zielgruppe             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| An den Bedürfnissen eines bestimmten Arbeitsfeldes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| An Kursevaluationen                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| An der Anschlussfähigkeit des Angebots             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| An Gewinnerwartungen bzw. Marktchancen             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| An anderem: .....                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6. Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung**

**6.1 Welche Massnahmen der Planung und Führung wenden Sie an?**

|                         | Ja                       | Nein                     | Geplant                  |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Leitbild                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strategie               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Portfolioanalyse        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mehrjahresplanung       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kennzahlen              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Evaluationen            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Leistungsvereinbarungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Balanced Score Card     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anderes: .....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6.2 Ist Ihre Einrichtung zertifiziert?**

- ☐ Nein.
- ☐ Zertifiziert durch
- Mehrfachantworten möglich
- ☐ eduQua
- ☐ DIN ISO 9000ff
- ☐ EFQM
- ☐ TQM
- ☐ Anderes: .....

**6.3 Ist Ihre Einrichtung akkreditiert?**

- ☐ Nein.
- ☐ Ja, und zwar durch ☐ .....

**6.5 Als wie wichtig erachten Sie eine Anerkennung der Abschlüsse durch...**

|                 | Sehr wichtig             |                          |                          | Nicht wichtig            |                          | Weiss nicht              |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Kanton          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bund            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Berufs-/Verband | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anderes: .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6.7 Welche Qualitätssicherungsmassnahmen wenden Sie an? → Mehrfachantworten möglich**

- ☐ Leitbild
- ☐ Eigenes oder bereichs-/branchenspezifisches QM-System
- ☐ Selbstevaluation
- ☐ Allg. QM-Systeme o. Elemente davon, ohne Zertifizierung (z.B. ISO, EFQM, TQM)
- ☐ Fremdevaluation
- ☐ Qualitätshandbuch
- ☐ Evaluation durch „Peers“
- ☐ Anderes: .....
- ☐ Beschwerdenmanagement

## 6.8 Welche Bereiche sind Gegenstand der Qualitätssicherung?

|                                                                                | Regelmässig              | Bei Bedarf               | Nie                      |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Organisations- und Personalentwicklung (z.B. Weiterbildung von Mitarbeitenden) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verwaltungsprozesse                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualität der Weiterbildungsveranstaltungen                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dienstleistungen (z.B. Beratung und Information für Kunden)                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anderes: .....                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 7. Finanzen

### 7.1 Aus welchen Quellen finanzieren Sie den Betriebsaufwand Ihrer Einrichtung? → Mehrfachantworten möglich

|                                                                          |                  |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Teilnehmergebühren                                                       | Ca. .... %       |
| Öffentliche Hand (Bund, Kanton, Gemeinde)                                | Ca. .... %       |
| Dritte z.B. Trägerverein, Stiftung, Berufsorganisation, Unternehmen etc. | Ca. .... %       |
| <b>Betriebsaufwand insgesamt</b>                                         | <b>Ca. 100 %</b> |

☞ Falls der Betriebsaufwand zu 100% durch Teilnehmergebühren gedeckt wird: Weiter zu Frage 8.1.

### 7.2 Ist der Beitrag der öffentlichen Hand und/oder der Dritten an Bedingungen geknüpft?

- ☐ Nein.
- ☐ Ja, und zwar  
→ Mehrfachantworten möglich
- ☐ Wird eine Zertifizierung durch ..... verlangt
- ☐ Auflagen bezüglich Organisation der Einrichtung
- ☐ Auflagen bezüglich Höhe des Kursgeldes
- ☐ Auflagen bezüglich Art des Angebots, nämlich: .....
- ☐ Anderes: .....

### 7.3 Würde sich eine Reduktion der Beiträge der öffentlichen Hand und/oder Dritter unmittelbar auf das Angebot auswirken?

- ☐ Nein.
- ☐ Ja, und zwar auf  
→ Mehrfachantworten möglich
- ☐ Die Themen der angebotenen Weiterbildungsprogramme
- ☐ Die Anzahl der angebotenen Weiterbildungsprogramme
- ☐ Die Durchführung 'unrentabler' Weiterbildungsprogramme
- ☐ Die Wahl der Veranstaltungsformen
- ☐ Die Höhe der Teilnehmergebühr
- ☐ Vergünstigungen für benachteiligte Gruppen
- ☐ Die Wahl der Dozenten und deren Löhne
- ☐ Anderes: .....

**9. Personal**

**9.1 Wie viele Personen arbeiteten 2003 in Ihrer Einrichtung?**

|                                                   | Total | Davon Frauen | Weiss nicht              |
|---------------------------------------------------|-------|--------------|--------------------------|
| Insgesamt arbeiten in bzw. für unsere Einrichtung |       |              |                          |
| Festangestellte Vollzeit                          | ..... | .....        | <input type="checkbox"/> |
| Festangestellte Teilzeit                          | ..... | .....        | <input type="checkbox"/> |
| Dozierende im Auftragsverhältnis                  | ..... | .....        | <input type="checkbox"/> |
| Ehrenamtliche                                     | ..... | .....        | <input type="checkbox"/> |
| <b>Total</b>                                      | ..... | .....        | <input type="checkbox"/> |

☞ *Wo nicht anders erwähnt, geht es in den folgenden Fragen ausschliesslich um die Kernbelegschaft, d.h. um die festangestellten Mitarbeitenden Ihrer Einrichtung, ohne Dozierende im Auftragsverhältnis.*

**9.2 Wie vielen Vollzeitäquivalenzen entsprach Ihr Personalbestand 2003 insgesamt?**

Anzahl Vollzeitäquivalenzen      Kernbelegschaft: .....

Dozierende im Auftragsverhältnis: .....

**9.7 Hat sich der Personalwechsel (Kernbelegschaft) in den letzten ca. fünf Jahren verändert?**

|                                                     | Deutlich höher           | In etwa gleich hoch      | Deutlich tiefer          |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Der Personalwechsel im Management ist heute         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Der Personalwechsel in der Lehre ist heute          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Der Personalwechsel in der Administration ist heute | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9.8 Über welche formalen Bildungsabschlüsse verfügt die Kernbelegschaft Ihrer Einrichtung gegenwärtig (2003)?**

|                                                             | Management               | Lehre                    | Administration           |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Hochschulabschluss (ETH, Uni, FH)                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Höhere Fachprüfung, Berufsprüfung, Diplom Höhere Fachschule | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lehrerpatent                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anderes: .....                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9.9 Haben sich die Bildungsqualifikationen der Kernbelegschaft beim Eintritt in die Einrichtung im Verlauf der letzten ca. fünf Jahren verändert?**

|                                                              | Deutlich höher           | In etwa gleich hoch      | Deutlich tiefer          |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Die Bildungsqualifikationen sind im Management               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Bildungsqualifikationen sind heute in der Lehre          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Bildungsqualifikationen sind heute in der Administration | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9.11 Haben sich Ihre Ansprüche an StellenbewerberInnen hinsichtlich der folgenden drei Kriterien in den letzten ca. fünf Jahren verändert?**

| Unsere Ansprüche an StellenbewerberInnen sind ...           |                                        | Deutlich höher           | In etwa gleich hoch      | Deutlich tiefer          |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Im Management hinsichtlich         | Berufserfahrung                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                             | Erwachsenenbildnerischen Qualifikation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                             | Betriebswirtschaftlicher Qualifikation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> In der Lehre hinsichtlich          | Berufserfahrung                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                             | Erwachsenenbildnerischen Qualifikation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                             | Betriebswirtschaftlicher Qualifikation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> In der Administration hinsichtlich | Berufserfahrung                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                             | Erwachsenenbildnerischen Qualifikation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                             | Betriebswirtschaftlicher Qualifikation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10. Kunden der berufsorientierten Weiterbildung**

**10.2 Wie viele Personen haben 2003 eine berufsorientierte Weiterbildung abgeschlossen?**

Anzahl Abschlüsse 2003: .....

Davon Abschlüsse von Frauen: .....

**10.6 Welchen Arbeitsmarktstatus haben Ihre Weiterbildungskunden?**

|                    | Sehr viele               | Sehr wenige              | Weiss nicht              |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erwerbstätige      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Erwerbslose        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nichterwerbstätige | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10.7 Wie finanzieren Ihre Kunden die Weiterbildungsgebühren?**

|                                                  | Die Meisten              | Die Wenigsten            | Weiss nicht              |
|--------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Unsere Kunden bezahlen ihre Weiterbildung selber | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unsere Kunden erhalten Beiträge vom Arbeitgeber  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unsere Kunden erhalten Stipendien                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12. Kooperation und Konkurrenz**

**12.1 Kooperieren Sie in der berufsorientierten Weiterbildung mit anderen Einrichtungen?**

☐ Nein. → Weiter zu Frage 12.4.

☐ Ja. → Bitte tragen Sie unten Ihre(n) Kooperationspartner (Name und Ort) und zwar in die Spalte, die ihrem hauptsächlichen Tätigkeitsbereich entspricht.

| Grundausbildung | Weiterbildung | Ausserhalb des Bildungsbereiches |
|-----------------|---------------|----------------------------------|
| .....           | .....         | .....                            |
| .....           | .....         | .....                            |
| .....           | .....         | .....                            |
| .....           | .....         | .....                            |

**12.2 In welcher Form kooperieren Sie mit anderen Einrichtungen? Bitte kreuzen Sie alle auf Sie zutreffenden Formen der Kooperation an.**

- ☐ Nutzung gemeinsamer Infrastruktur/Räumlichkeiten
- ☐ Gemeinsame Administration
- ☐ Gemeinsame Studienleiter und Dozierende
- ☐ Verantwortung für Investitionen teilen
- ☐ Austausch/gemeinsame Nutzung von Kundendaten
- ☐ Gemeinsame Trägerschaft von Angeboten
- ☐ Gemeinsame Veranstaltungen und abgestimmte Programme
- ☐ Gemeinsame Veröffentlichungen und Projekte
- ☐ Gemeinsame Werbemassnahmen
- ☐ Anderes: .....

**12.3 Aus welchen Gründen kooperieren Sie? Bitte kreuzen Sie alle zutreffenden Gründe an.**

- ☐ Um eine gemeinsame Weiterbildungsstrategie zu vertreten
- ☐ Um weiterbildungspolitische Interessen durchzusetzen
- ☐ Um die eigene Reputation und Position zu stärken
- ☐ Um die Konkurrenz auf dem schweizerischen Weiterbildungsmarkt zu entschärfen
- ☐ Um die Konkurrenz aus dem Ausland zu entschärfen
- ☐ Um institutionellen Interessen zu wahren
- ☐ Um unternehmerischen Interessen zu wahren
- ☐ Anderes: .....

**12.4 Wie nehmen Sie die Situation auf dem Weiterbildungsmarkt wahr?**

|                                                             | Stark kooperativ<br>geprägt |                          |                          | Stark konkurrenziell<br>geprägt |                          |                          |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| In unserem spezifischen Segment ist der Weiterbildungsmarkt | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Der schweizerische Weiterbildungsmarkt ist generell         | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12.6 Notieren Sie für die folgenden Anbieter, wie stark sie Ihren Angeboten Konkurrenz machen**

|                                              | Grosse Konkurrenz        |                          | Kleine Konkurrenz        |                          | Weiss nicht              |
|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Universität                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ETH                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fachhochschule                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Höhere Fachschule                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gewerbe- bzw. Berufsschule                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Private Anbieter wie z.B. Migros Klubschulen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13. Handlungsbedarf**

**13.1 Sehen Sie Regelungsbedarf hinsichtlich der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen der Weiterbildung?**

|                                                                  | Sehr notwendig           |                          | Nicht notwendig          |                          |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Gesetzliche Verankerung eines individuellen Weiterbildungsrechts | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Staatliche Finanzierung der Weiterbildungsnachfrage              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Staatliche Finanzierung von Weiterbildungsinstitutionen          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Staatliche Finanzierung von Weiterbildungsprogrammen             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Möglichkeit, Weiterbildungskosten bei den Steuern abzusetzen     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anderes: .....                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13.2 Durch welche der folgenden Faktoren gerät Ihre Einrichtung zunehmend unter Handlungsdruck?**

|                                                                        | Starker Druck            |                          | Kein Druck               |                          |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (Internationales) Benchmarking                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Erwartungshaltung der Kunden                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wettbewerb/ Konkurrenz unter den Anbietern                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Staatliche Bildungspolitik                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Staatliche Sparprogramme                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Öffentliche Auflagen, Inspektionen, Aufsicht                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zahlungsbereitschaft der Wirtschaft bzw. Verwaltung                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verpflichtungen gegenüber dem Träger                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zahlungsbereitschaft bzw. -fähigkeit potentieller Weiterbildungskunden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anderes: .....                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13.3 Wie entscheidend sind die folgenden Optionen dafür, wie gut Ihre Einrichtung am Markt bestehen wird?**

|                                                                | Absolut entscheidend     |                          | Nicht entscheidend       |                          |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Finanzielle Beiträge der öffentlichen Hand/von Dritten sichern | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kosten der einzelnen Programme senken                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bestehende Angebote verbessern/modifizieren                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Neue Angebote generieren                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Angebot neu positionieren                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Angebote diversifizieren                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mit anderen Anbietern kooperieren                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Expansion der Einrichtung                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fusion mit anderer Einrichtung                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unser Angebot mit anderen Anbietern koordinieren               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marketing/Werbung verstärken                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Neue Kundensegmente erschliessen                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Personal qualifizieren                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Personalkosten senken                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anderes: .....                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13.4 Abschliessend: Was ist Ihrer Ansicht nach die grösste Chance, die grösste Bedrohung für die Zukunft Ihrer Einrichtung?**

Grösste Chance : .....

Grösste Bedrohung : .....

## **7.7 Fragebogensauszüge (f)**

## Fragebogen – Auszüge Spezialauswertung Kanton Bern

### 2. Domaines d'activité de votre institution

#### 2.1 Dans quels domaines votre institution propose-t-elle une formation ? → Plusieurs réponses possibles

- |                                                        |                                                  |                                           |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sec. I                        | <input type="checkbox"/> Université              | <input type="checkbox"/> Ecole supérieure |
| <input type="checkbox"/> Degré sec. II (professionnel) | <input type="checkbox"/> Haute école spécialisée | <input type="checkbox"/> Autres : .....   |
| <input type="checkbox"/> Degré sec. II (général)       | <input type="checkbox"/> EPF                     | <input type="checkbox"/> Autres : .....   |

#### 2.2 Quelle est la nature des cours que propose votre institution ? → Plusieurs réponses possibles

- |                                                     |                                            |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Formation continue         | <input type="checkbox"/> Formation de base |
| <input type="checkbox"/> Conseil et information     | <input type="checkbox"/> Recyclage         |
| <input type="checkbox"/> Recherche et développement | <input type="checkbox"/> Autres : .....    |
|                                                     | <input type="checkbox"/> Autres : .....    |

#### 2.3 Quelle est l'activité principale de votre institution ? → Une seule réponse possible

- |                                                     |                                            |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Formation continue         | <input type="checkbox"/> Formation de base |
| <input type="checkbox"/> Conseil et information     | <input type="checkbox"/> Recyclage         |
| <input type="checkbox"/> Recherche et développement | <input type="checkbox"/> Autres : .....    |

☞ Il s'agit ci-dessous exclusivement de votre institution en tant que fournisseur de formation professionnelle continue. Merci de répondre à toutes les questions sous le seul angle de ce champ d'activité.

### 5. Offre

#### 5.1 Sur quoi l'accent de vos offres de formation continue porte-t-il ? → Une seule réponse possible

- |                                                        |                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Dans le domaine professionnel | <input type="checkbox"/> Dans le domaine de la formation générale, des loisirs, de la formation des adultes |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 5.5 Combien de cours de formation professionnelle continue avez-vous proposés ?

2003 ..... dont pour la première fois

Nombre de cours Env. .... Env. ....

#### 5.6 Au cours des cinq dernières années, le nombre de cours a-t-il connu une nette évolution ?

- Par rapport au passé, nous proposons aujourd'hui ...
- |                                                             |
|-------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> nettement plus de cours            |
| <input type="checkbox"/> à peu près le même nombre de cours |
| <input type="checkbox"/> nettement moins de cours           |

#### 5.9 Comment se répartissent les diplômes / certificats que vous avez décernés en 2003 ?

Part (estimation)

Certificat Env. .... %

Diplôme Env. .... %

Master Env. .... %

Examen professionnel supérieur Env. .... %

Examen professionnel Env. .... %

Autres Env. .... %

Diplômes de formation continue décernés au total 100 %



**5.14 Sur quoi votre institution se fonde-t-elle pour planifier son offre de formation continue ?**

|                                                      | Beaucoup                 |                          |                          | Aucunement               | Inconnu                  |
|------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sur la continuité de l'offre                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sur les besoins du groupe cible                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sur les besoins d'un champ d'activité particulier    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sur l'évaluation des cours                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sur les débouchés facilités par l'offre              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sur les chances de profit et les occasions du marché | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sur d'autres éléments : .....                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6. Obtention et gestion de la qualité**

**6.1 Quelles mesures de planification et de direction appliquez-vous ?**

|                             | Oui                      | Non                      | Prévu                    |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Schéma directeur            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stratégie                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Analyse de portefeuille     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Planification pluriannuelle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Indices                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Evaluations                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conventions de prestations  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Balanced Score Card         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres : .....              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6.2 Votre institution est-elle certifiée ?**

- ☐ Non
- ☐ Oui, par
- Plusieurs réponses possibles
- ☐ eduQua
- ☐ DIN ISO 9000ss
- ☐ EFQM
- ☐ TQM
- ☐ Autres : .....

**6.3 Votre institution est-elle accréditée ?**

- ☐ Non
- ☐ Oui, préciser ☐ .....

**6.4 Qui reconnaît les diplômes décernés par votre formation professionnelle continue ?**

- Nous décernons ...
- Plusieurs réponses possibles
- ☐ nos propres diplômes
- ☐ des diplômes reconnus à l'échelon cantonal
- ☐ des diplômes reconnus à l'échelon fédéral
- ☐ Autres : .....

**6.5 Quelle importance accordez-vous à la reconnaissance des diplômes par ....**

|                             | Très importante          |                          |                          | Sans importance          | Inconnu                  |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Le canton                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La Confédération            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La branche/ Une association | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres : .....              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6.7 Quelles mesures d'obtention de la qualité appliquez-vous ? → Plusieurs réponses possibles**

- |                                                       |                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Schéma directeur             | <input type="checkbox"/> Système de GQ indépendant ou spécifique au domaine/à la branche                |
| <input type="checkbox"/> Autoévaluation               | <input type="checkbox"/> Systèmes généraux ou éléments de GQ sans certification (p. ex. ISO, EFQM, TQM) |
| <input type="checkbox"/> Evaluation par des tiers     | <input type="checkbox"/> Guide de la qualité                                                            |
| <input type="checkbox"/> Evaluation par des « pairs » | <input type="checkbox"/> Autres : .....                                                                 |
| <input type="checkbox"/> Gestion des réclamations     |                                                                                                         |

**6.8 Quels domaines sont-ils sujets à l'obtention de la qualité ?**

|                                                                                       | Régulièrement            | En cas de besoin         | Jamais                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Développement de l'organisation et du personnel (p. ex. formation des collaborateurs) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Processus de gestion                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualité des manifestations de formation professionnelle                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Services (par exemple conseil et information aux clients)                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres : .....                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**7. Finances**

**7.1 Quelles sont les sources qui financent l'exploitation de votre institution ? → Plusieurs réponses possibles**

- |                                                                                                   |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Ecolage                                                                                           | Env. .... %  |
| Pouvoirs publics (Confédération, canton, commune)                                                 | Env. .... %  |
| Tiers, p. ex. collectivité responsable, fondation, organisation professionnelle, entreprise, etc. | Env. .... %  |
| <b>Charge d'exploitation totale</b>                                                               | <b>100 %</b> |

☞ Si l'exploitation est financée intégralement par l'écolage des élèves : aller à la question 8.1.

**7.2 La contribution des pouvoirs publics et/ou de tiers est-elle liée à certaines conditions ?**

- |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Non                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <input type="checkbox"/> Oui, préciser<br>→ Plusieurs réponses possibles | <input type="checkbox"/> Certification par ..... exigée<br><input type="checkbox"/> Servitudes d'organisation de l'institution<br><input type="checkbox"/> Servitudes de niveau de l'écolage<br><input type="checkbox"/> Servitudes de nature de l'offre, c.-à-d. : .....<br><input type="checkbox"/> Autres : ..... |

**7.3 Une réduction de contribution des pouvoirs publics et/ou de tiers aurait-elle des effets directs sur votre offre ?**

- |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Non                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <input type="checkbox"/> Oui, préciser<br>→ Plusieurs réponses possibles | <input type="checkbox"/> Sur les thèmes des programmes de formation continue proposés<br><input type="checkbox"/> Sur le nombre des programmes de formation continue proposés<br><input type="checkbox"/> Sur la réalisation de programmes de formation «non rentables»<br><input type="checkbox"/> Sur le choix des formes de manifestation<br><input type="checkbox"/> Sur le niveau de l'écolage<br><input type="checkbox"/> Sur les réductions consenties aux groupes de personnes défavorisées<br><input type="checkbox"/> Sur le choix des enseignants et sur leurs salaires<br><input type="checkbox"/> Autres : ..... |

## 9. Personnel

### 9.1 Combien de personnes travaillaient-elles en 2003 dans votre institution ?

|                                                                | Total | dont femmes | inconnu                  |
|----------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------------------|
| Nombre de personnes travaillant dans ou pour notre institution |       |             |                          |
| Employés fixes à temps complet                                 | ..... | .....       | <input type="checkbox"/> |
| Employés fixes à temps partiel                                 | ..... | .....       | <input type="checkbox"/> |
| Enseignants mandatés                                           | ..... | .....       | <input type="checkbox"/> |
| Bénévoles                                                      | ..... | .....       | <input type="checkbox"/> |
| <b>Total</b>                                                   | ..... | .....       | <input type="checkbox"/> |

☞ *Sauf indications contraires, les questions qui suivent portent exclusivement sur les effectifs principaux, c'est-à-dire sur les employés fixes de votre institution, sans les enseignants mandatés.*

### 9.2 Au total, à combien de postes de travail à plein temps vos effectifs de 2003 équivalaient-ils ?

Nombre d'équivalences de plein temps : .....  
Effectifs principaux : .....  
Enseignants sous contrat : .....

### 9.7 Actuellement, quels sont les diplômes dont les effectifs principaux de votre institution sont titulaires (2003) ?

|                                                                                  | Gestion                  | Enseignement             | Administration           |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Diplôme universitaire (EPF, Uni, HES)                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Examen professionnel supérieur, examen professionnel, diplôme d'école supérieure | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Certificat fédéral de capacité                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Brevet d'enseignement                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres : .....                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 9.8 Le niveau de formation de vos effectifs principaux à leur arrivée a-t-il évolué au cours des cinq dernières années ?

|                                                                | Nettement plus élevé     | Assez similaire          | Nettement moins élevé    |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Leur niveau de formation en gestion est actuellement ...       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Leur niveau de formation en enseignement est actuellement ..   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Leur niveau de formation en administration est actuellement .. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 9.9 Le niveau de formation continue de vos effectifs principaux à leur arrivée chez vous a-t-il évolué au cours des cinq dernières années ?

|                                                    | Nettement plus élevé     | Assez similaires         | Nettement inférieures    |
|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Leur niveau en gestion est actuellement ...        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Leur niveau en enseignement est actuellement ...   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Leur niveau en administration est actuellement ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9.11 Les exigences que vous posez aux postulant(e)s au plan des trois critères ci-après ont-elles évolué au cours des cinq dernières années ?**

Nos exigences sont aujourd'hui ...

|                                                               |                            | Nettement plus élevé     | Assez similaires         | Nettement inférieures    |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> dans la gestion, en matière de       | Expérience professionnelle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                               | Formation des adultes      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                               | Economie d'entreprise      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Dans l'enseignement, en matière de   | Expérience professionnelle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                               | Formation des adultes      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                               | Economie d'entreprise      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Dans l'administration, en matière de | Expérience professionnelle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                               | Formation des adultes      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                               | Economie d'entreprise      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10. Clients de la formation professionnelle continue**

**10.2 Combien de personnes ont-elle achevé une formation professionnelle continue en 2003?**

Nombre de diplômés en 2003 : ..... dont femmes : .....

**10.6 Quel statut vos clients de formation continue ont-ils sur le marché du travail?**

|                            | Très nombreux            |                          |                          | Très rares               | inconnu                  |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Personnes actives occupées | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Personnes sans emploi      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Personnes non actives      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10.7 Comment vos clients paient-ils leur écolage de formation continue ?**

|                                | Pour la plupart          |                          |                          | En minorité              | inconnu                  |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| De leur propre poche           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Par une aide de leur employeur | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Par le biais d'une bourse      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12. Coopération et concurrence**

**12.1 Coopérez-vous avec d'autres institutions en matière de formation professionnelle continue ?**

☐ Non → Aller à la question 12.4.

☐ Oui → Veuillez indiquer votre (vos) partenaire(s) de coopération (nom et adresse) dans la colonne qui correspond à son (leur) domaine d'activités principal

| Formation de base | Formation continue | Extérieur au secteur de la formation |
|-------------------|--------------------|--------------------------------------|
| .....             | .....              | .....                                |
| .....             | .....              | .....                                |
| .....             | .....              | .....                                |
| .....             | .....              | .....                                |

**12.2 Sous quelle forme coopérez-vous avec d'autres institutions ? Veuillez cocher toutes les formes de coopération qui conviennent**

- ☐ Usage d'infrastructures / de locaux communs
- ☐ Administration commune
- ☐ Responsables d'études et enseignants communs
- ☐ Partage des responsabilités en matière d'investissements
- ☐ Echange/usage commun de données sur les clients
- ☐ Responsabilité partagée de certaines offres
- ☐ Manifestations communes et programmes coordonnés
- ☐ Publications et projets communs
- ☐ Actions publicitaires communes
- ☐ Autres : .....

**12.3 Quels sont vos motifs pour coopérer ? Cocher tous les motifs qui correspondent**

- ☐ Pour présenter une stratégie de formation commune
- ☐ Pour imposer des intérêts de politique de formation continue
- ☐ Pour renforcer une réputation ou une position
- ☐ Pour désamorcer la concurrence sur le marché suisse de la formation continue
- ☐ Pour réduire la concurrence étrangère
- ☐ Pour protéger des intérêts institutionnels
- ☐ Pour protéger des intérêts d'entreprise
- ☐ Autres : .....

**12.4 Que pensez-vous de la situation du marché de la formation continue?**

|                                                 | Marquée par une forte coopération |                          |                          | Marquée par une forte concurrence |                          |                          |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Dans notre segment spécifique, la situation est | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Globalement, la situation en Suisse est         | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12.6 Notez à quel point vous estimez que les fournisseurs ci-dessous vous font concurrence**

|                                                    | Grosse concurrence       |                          |                          | Petite concurrence       | Inconnu                  |
|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Université                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EPF                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haute école spécialisée                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ecole supérieure                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ecole professionnelle ou des arts et métiers       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fournisseurs privés, par exemple Ecole club Migros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13. Nécessité d'action**

**13.1 Considérez-vous qu'il faille réglementer les conditions-cadre politico-juridiques de la formation continue ?**

|                                                                   | Très nécessaire          |                          |                          | Pas nécessaire           |                          |                          |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ancrage légal d'un droit individuel à la formation continue       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Financement public de la demande de formation continue            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Financement public des institutions de formation continue         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Financement public de programmes de formation continue            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Possibilité de déduire les frais de formation continue des impôts | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres : .....                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13.2 Quels sont les facteurs ci-après qui pèsent de façon croissante sur votre liberté d'action ?**

|                                                                           | Forte pression           |                          | Aucune pression          |                          |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Benchmarking (international)                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Attentes des clients                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Concurrence entre fournisseurs                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Politique de l'Etat en matière de formation                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Réductions budgétaires de l'Etat                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Contraintes publiques, inspections, surveillance                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Economie ou administration d'accord de payer                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obligations envers la collectivité responsable de l'institution           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Volonté e capacité de payer de clients potentiels à la formation continue | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres : .....                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13.2 Dans quelle mesure les critères suivants sont-ils déterminants pour la santé de votre institution sur le marché?**

|                                                           | Absolument déterminant   |                          | Pas déterminant          |                          |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Contributions financières des pouvoirs publics / de tiers | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Réduction des coûts des programmes individuels            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Amélioration / modification de l'offre                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Création de nouveaux cours                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Repositionnement de l'offre                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Diversification de l'offre                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Coopération avec d'autres fournisseurs                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Elargissement de l'institution                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fusion avec une autre institution                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Coordination de l'offre avec d'autres fournisseurs        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Renforcement du marketing / de la publicité               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conquête de nouveaux segments de clientèle                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualification du personnel                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Réduction des coûts de personnel                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres : .....                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13.4 Pour conclure : A votre avis, quels sont la meilleure chance et le danger majeur pour l'avenir de votre institution ?**

Meilleure chance : .....

Danger majeur : .....



## Arbeitsberichte der Koordinationsstelle für Weiterbildung

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

Die inhaltliche Verantwortung für die Arbeitsberichte liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Letzte erschienene Arbeitsberichte (für ältere Ausgaben siehe [www.kwb.unibe.ch](http://www.kwb.unibe.ch)):

| Nr. | Titel                                                                                                                                                                                  | Jahr | Fr.        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|
| 33  | Weber, Karl, Senn, Peter, 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 verfügbar)                                                          | 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 verfügbar)                                                            | 2001 | 20.–       |
| 27  | Gertsch Marianne, Gerlings Alexander, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation Schlussbericht (auch in Französisch und Italienisch verfügbar)                                | 2000 | 20.–       |
| 26  | Gertsch Marianne: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Ausbildungsverbünde (auch in Französisch verfügbar)                                                                             | 1999 | 14.–       |
| 25  | Gertsch Marianne, Gerlings Alexander, Modetta Caterina: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie über Brückenangebote (auch in Französisch verfügbar)                               | 1999 | 26.–       |
| 24  | Gertsch Marianne, Hotz Hans-Peter: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie zum Lehrstellenmarketing (auch in Französisch verfügbar)                                                | 1999 | 26.–       |
| 23  | Niederberger Josef Martin, Weber Karl: LEONARDO DA VINCI: Evaluation der Schweizerischen Beteiligung am Berufsbildungsprogramm der Europäischen Union                                  | 1998 | vergriffen |
| 22  | Gertsch Marianne, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss – Evaluationen 2. Zwischenbericht (auch in Französisch verfügbar)                                                               | 1999 | 26.–       |
| 21  | Gertsch Marianne, Modetta Caterina, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss – Evaluation 1. Zwischenbericht (auch in Französisch erhältlich)                                              | 1998 | 26.–       |
| 20  | Wicki Martin, Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt                                                                                                                                | 1998 | 26.–       |
| 19  | Weisser Jan, Wicki Martin: Die Wirksamkeit universitärer Weiterbildungsveranstaltungen aus der Perspektive der Teilnehmenden Evaluation im Auftrag des BA für Bildung und Wissenschaft | 1997 | 26.–       |
| 18  | Wicki Martin, Hofer Christian: Potentiale der Nachdiplomanbieter im Wirtschaftsraum Mittelland Angebotsstudie im Auftrag der Projektgruppe NDS / «Espace Mittelland»                   | 1996 | 20.–       |

Bezugsquelle:

Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung, Postfach 8573, 3001 Bern

Telefon 031 631 33 61, Fax 031 631 33 60, E-Mail [bibliothek@kwb.unibe.ch](mailto:bibliothek@kwb.unibe.ch)



© 2005 by Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung (überarbeitet Juni 2006)

Bezugsquelle Universität Bern  
Koordinationsstelle für Weiterbildung  
Schanzeneckstrasse 1  
Postfach 8573  
CH-3001 Bern  
[www.kwb.unibe.ch](http://www.kwb.unibe.ch)  
[bibliothek@kwb.unibe.ch](mailto:bibliothek@kwb.unibe.ch)

ISBN 3-906587-27-4