



---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

Koordinationsstelle  
für Weiterbildung

Karl Weber, Peter Th. Senn, Andreas Fischer

Arbeitsbericht 33

# Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB

© 2006 by Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung

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 3-906587-26-6

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>8</b>
1.1 Ausgangslage, Zielsetzung und Aufbau	8
1.2 Begriffsklärung	8
<b>2 Spezialfall Weiterbildungsorganisation</b>	<b>10</b>
2.1 Weiterbildung als spezieller Bereich des Bildungswesens	10
2.2 Weiterbildungsorganisation mit speziellem Kerngeschäft	11
2.3 Weiterbildungsorganisation mit speziellen Strukturmerkmalen	13
2.4 Überblick zum Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB	14
<b>3 Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB</b>	<b>17</b>
3.1 Spezifische Umwelt von Weiterbildungsorganisationen: Umgang mit Spannungsfeldern als Basis von Führungserfolg	17
3.1.1 Träger des Bildungsangebots: Unsicherheit und Existenzangst	18
3.1.2 Lernende als «Kunden»: Nachfrageorientierung in der Weiterbildung	18
3.1.3 Lehrende als freie Mitarbeitende: Unsichere Teilzeitbeschäftigung	19
3.2 Führungsaufgaben in einer Weiterbildungsorganisation	20
3.2.1 Normative Führungsaufgaben – Orientierung der Weiterbildungsorganisation	20
3.2.2 Strategische Führungsaufgaben – Zukunft der Weiterbildungsorganisation	20
3.2.3 Operative Führungsaufgaben – Leistung der Weiterbildungsorganisation	20
3.3 Führungsfunktionen in einer Weiterbildungsorganisation	21
3.3.1 Weiterbildungsmarketing	21
3.3.2 Kommunikation	21
3.3.3 Qualitätsmanagement	22
3.3.4 Personalmanagement	22
3.3.5 Wissensmanagement	22
3.3.6 Finanzmanagement	23
3.3.7 Infrastrukturmanagement	23
3.4 Leadership von Führungspersonen in Weiterbildungsorganisationen	24
3.4.1 Charakteristika von Leadership	24
3.4.2 Leadership in Weiterbildungsorganisationen	24
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>26</b>



## Zusammenfassung

Die Umwelt und die Binnenstruktur von Weiterbildungsorganisationen unterscheiden sich in wesentlichen Punkten von der Umwelt und der Binnenstruktur von Unternehmen, öffentlichen Verwaltungs- und auch von Ausbildungsorganisationen (im Primär-, Sekundär- und Tertiärbereich). Bestehende Führungsmodelle für Unternehmen, öffentliche Verwaltungs- und auch für Ausbildungsorganisationen nehmen jedoch keine Rücksicht auf die besonderen Merkmale einer Weiterbildungsorganisation. Es besteht daher ein ausgewiesener Bedarf nach einem Führungsmodell *speziell* für Weiterbildungsorganisationen. Das hier beschriebene *Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB* berücksichtigt nachfolgende, *weiterbildungsspezifische* Merkmale:

Das FWB berücksichtigt die spezifische *Umwelt* von Weiterbildungsorganisationen mit ihren weiterbildungsspezifischen Akteuren: die *ordnungspolitische* und *institutionelle* Umwelt (z. B. verschiedene Typen von Weiterbildungsorganisationen), die *Wissenschaftliche* Umwelt (z. B. Wissenschaftlerinnen als Dozierende), *technologische* Umwelt (z. B. Führung und Lernen mit Hilfe neuer Informations- und Kommunikationstechnologien) sowie die *Lern-Umwelt* (Aneignungsstrukturen und Lernmilieus). Gestaltung und Lenkung der entstehenden speziellen Austauschbeziehungen zwischen der Weiterbildungsorganisation und ihrer Umwelt sind zentrale Führungsaufgaben.

Das FWB bildet die weiterbildungsspezifischen *Führungsaufgaben* auf der *normativen* (Visionen und Kultur), *strategischen* (Analyse, Strategie und Organisation) und *operativen* Führungsebene (Weiterbildungsleistung) ab. Die Führungsaufgaben in der operativen Führungsebene sind durch besondere *Kernprozessen* geprägt: *Input* (Ziele, Bedürfnisse und Kompetenzen der Lernenden und der Lehrenden), *Process* (Bedarfsanalyse, Planung, Konzeption, Durchführung, Evaluation) und *Output / Outcome* (Lern- und Transfererfolg). Damit diese Führungsaufgaben erfolgreich erfüllt werden können, werden sie durch Führungsfunktionen unterstützt.

Das FWB zeigt *Führungsfunktionen*, die anleiten, wie in der Weiterbildungsorganisation exzellente Leistungen bedürfnisgerecht erbracht werden: *Weiterbildungsmarketing*, *Kommunikation* und *Qualitätsmanagement*. Zudem helfen sie, Ressourcen zielorientiert einzusetzen: *Personal-*, *Wissens-*, *Finanz-*, und *Infrastrukturmanagement*.

Erfolgreiches *Managementhandeln* in Weiterbildungsorganisationen ist auf Führungspersonen mit *Leadership* angewiesen. Diese Führungspersonen bilden das *Herzstück* des FWB, quasi die personale Antriebskraft.

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage, Zielsetzung und Aufbau

Heute existieren anerkannte *Führungsmodelle* für gewinnorientierte Produktions- und Dienstleistungsunternehmen der Privatwirtschaft (z. B. St. Galler Managementmodell, Rüegg-Stürm 2002), für private und öffentliche Nonprofit-Organisationen NPO (z. B. Freiburger NPO-Managementmodell, Schwarz et al. 2005) oder speziell für Verwaltungseinrichtungen (z. B. IOP Führungskonzept für den öffentlichen Sektor, Thom & Ritz 2000) und Bildungsinstitutionen (z. B. Volksschule: Dubs 1994 und Hochschule: Senn 1999). Ein Führungsmodell speziell für *Weiterbildungsorganisationen* existiert noch nicht. Das hier beschriebene *Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB* soll helfen, diese Lücke zu schliessen. Damit wird ein integrativer Bezugsrahmen für Weiterbildungsmanagement geschaffen. Dieser soll auch die inhaltliche Orientierung des Nachdiplomstudiums Weiterbildungsmanagement (NDS WBM) der Universität Bern festigen.

Basierend auf der nachfolgenden Begriffsklärung wird in Kap. 2 die *Notwendigkeit* eines speziell auf Weiterbildungsorganisationen ausgerichteten Führungsmodells begründet. Dabei werden die Besonderheiten des Gegenstands «Weiterbildung» beleuchtet, wobei erklärt wird, weshalb *Weiterbildung* ein spezieller Bereich im Bildungswesen darstellt und dass *Weiterbildungsorganisationen* durch ein spezielles Kerngeschäft sowie spezielle Strukturmerkmale charakterisiert sind. Vor diesem Hintergrund werden in Kap. 3 die *spezifischen* Elemente des FWB beschrieben. Zuerst wird auf die spezifische *Umwelt* von Weiterbildungsorganisationen eingegangen. Dann werden normative, strategische und operative *Führungsaufgaben* in einer Weiterbildungsorganisation thematisiert. Anschliessend werden Weiterbildungsmarketing, Qualitätsmanagement, Kommunikation sowie Wissens-, Personal-, Finanz- und Infrastrukturmanagement als *Führungsfunktionen* vorgestellt, welche die Umsetzung der Führungsaufgaben unterstützen. Schliesslich wird das Herzstück, die „Antriebskraft“ des FWB behandelt: Führungspersonen mit *Leadership*.

## 1.2 Begriffsklärung

Als Grundlage für die nachfolgende Beschreibung des FWB sind zuerst folgende Begriffe zu klären: Führung (Management), Weiterbildungsmanagement, Modell, Bildung und Weiterbildung.

*Führung* (Management) bedeutet, Ziele zu formulieren und organisatorische Rahmenbedingungen zu gestalten, um Mitarbeitende so zu beeinflussen, dass diese Ziele mit ihrer Hilfe erreicht werden können. *Weiterbildungsmanagement* WBM meint Führung einer Weiterbildungsorganisation und dient dem Lehren und Lernen von Erwachsenen. WBM umfasst gemäss Merk (1992, S. 26) die Analyse und Vorbereitung, die Planung und Organisation, die Entscheidung und Durchführung sowie die Wirkungskontrolle von Bildungsmassnahmen. WBM benötigt Ressourcen, die bewirtschaftet werden müssen (Personal, Finanzen, Infrastruktur) und die gegenseitig sowie mit der *Umwelt* der Weiter-

bildungsorganisation (z. B. Lernende im Kontext des Weiterbildungsmarkts) in wechselseitigen *Beziehungen* stehen. Diese Beziehungen sind *Veränderungen* unterworfen. WBM stellt ein *komplexes* Problem dar.

Damit WBM dieser Komplexität gerecht wird, ist vernetztes Denken und Handeln notwendig. Dies bedingt eine *Abbildung* der Realität, die in *verkürzter* Form wichtigste Elemente und Beziehungen aufzeigen, und die sich an der *Nützlichkeit* für den Modellschaffer und den Modellnutzer orientieren soll. Hier wird gemäss Stachowiak (1973) das *Modell* angesprochen. Das *Modell* (z. B. Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen, Abbildung s. unten) ist immer ein *Abbild* und zugleich eine *Abstraktion* der Realität (z. B. Führungsrealität in einer Weiterbildungsorganisation). Ein Modell erfasst nicht alle Aspekte der Realität, sondern nur diejenigen, die dem Modellschaffer bzw. Modellnutzer *relevant* erscheinen. Das Modell *repräsentiert* die Realität durch deren relevanten Aspekte (z. B. normative, strategische und operative Führungsaufgaben einer Weiterbildungsorganisation). Gewisse Aspekte können selbst wieder als Modelle dargestellt sein (z. B. operative Führungsaufgaben einer Weiterbildungsorganisation im Rahmen des Weiterbildungsprozesses: Input – Process – Output und Outcome, s. Abschnitt 2.2). Ein Modell orientiert sich am *Nützlichen*: Zuordnungen im Modell werden durch *pragmatischen* Fragen (Warum? Für wen? Wie?) relativiert und an der Nützlichkeit für *Modellschaffer* und *Modellnutzer*.

*Bildung* ist ein sprachlich, kulturell und historisch bedingter Begriff. Er ist auf den deutschen und skandinavischen Sprachraum begrenzt, hat dort aber eine sehr komplexe Bedeutung. Hier steht der Bildungsbegriff für den lebensbegleitenden Entwicklungsprozess des Menschen, bei dem er seine geistigen, kulturellen und lebenspraktischen Fähigkeiten und seine personalen und sozialen Kompetenzen erweitert. Bildung übernimmt gemäss Nuissl (2004) gerade heute eine gesellschaftlich zentrale, *ethische* Funktion: «Ihre Aufgabe, gesellschaftlich gültige ethische Prinzipien zu vermitteln und ihr Zustandekommen zu erleichtern, ist notwendiger als früher» (S. 215).

Bildung ist tendenziell *Selbstbildung* und damit das Resultat eines *individuellen Lernprozesses*. Es werden grundsätzlich *formale*, *nicht formale* und *informelle* Lernprozesse unterschieden: Formale Lernprozesse erfolgen in einer *Bildungsinstitution*. Nicht formales Lernen geschieht zwar beabsichtigt und organisiert, jedoch *ausserhalb* einer Bildungsinstitution (z.B. Lernen im Betrieb) und informelles Lernen passiert *unbeabsichtigt* ausserhalb einer Bildungsinstitution (z.B. nicht intendiertes Lernen im Prozess der Arbeit).

Die Begriffe *Weiterbildung* und Erwachsenenbildung werden zunehmend synonym, teilweise auch additiv verwendet. Ganz allgemein wird unter Weiterbildung oder Erwachsenenbildung eine Fortsetzung oder Wiederaufnahme *organisierten* Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase verstanden (Merk 1992, S. 27 und Tippelt, 1999, S.11, s. auch Nuissl 2000).

## 2 Spezialfall Weiterbildungsorganisation

### 2.1 Weiterbildung als spezieller Bereich des Bildungswesens

Ein spezielles Führungsmodell für *Weiterbildungsorganisationen* ist deshalb notwendig, weil bestehende Führungsmodelle den Besonderheiten von *Weiterbildung* zu wenig Rechnung tragen: Weiterbildung ist ein spezieller *Bereich* des Bildungswesens (s. unten); Weiterbildungsorganisationen haben ein spezielles *Kerngeschäft* (Abschnitt 2.2), besitzen spezielle *Strukturmerkmale* (Abschnitt 2.3) und befinden sich mit einer speziellen *Umwelt* in typischen Austauschbeziehungen. Für erfolgreiches Managementhandeln in Weiterbildungsinstitutionen liefern jedoch gerade diese Besonderheiten die entscheidenden Planungs- und Entscheidungsgrundlagen (Weber 1995, S. 318).

Weshalb ist der Weiterbildungsbereich ein spezieller Bereich des Bildungswesens?

*Weiterbildung* ist ein spezielles Kerngeschäft (Abschnitt 2.2). Zudem bestehen grundsätzliche Unterschiede zwischen dem *Ausbildungsbereich* (Primär-, Sekundär- und Tertiärbereich) und dem *Weiterbildungsbereich* (Quartärbereich) und damit zwischen Ausbildungs- und Weiterbildungsorganisationen. Nicht nur Führungsmodelle aus der Privatwirtschaft sondern auch solche für Ausbildungsorganisationen können somit nicht ohne systematische Anpassungen an die *Besonderheiten* einer Weiterbildungsorganisation auf diese übertragen werden.

Der *Weiterbildungsbereich* hat im Vergleich mit dem Ausbildungsbereich des Bildungswesens einen speziellen Charakter (Weber, 1998, S. 107). Im *Gegensatz* zum primären, sekundären und tertiären Ausbildungsbereich, ist im quartären Weiterbildungsbereich...

- ... das *Ordnungsmodell* weniger vor dem Hintergrund eines zentral (eher staatlich) geplanten Ganzen, sondern eines polyzentrisch (eher marktwirtschaftlich) und in gesellschaftlichen Teilbereichen (Berufe, Betriebe usw.) gewachsenen Ganzen zu verstehen.
- ... die *Nachfrage* unsicher und heterogen, d.h. die Nachfrage ist nicht einfach gegeben, sondern ist (je nach Segment des Anbieters mehr oder weniger) unsicher, diskontinuierlich und von Partikularinteressen (individuellen Kundenbedürfnissen) geprägt.
- ... die *Finanzierung* prekär und erfolgsbedingt, d. h. Angebote werden immer öfter grossteils durch finanzielle Beiträge der Teilnehmenden und zu einem kleineren Teil durch den Staat (Subventionierung) oder Unternehmen (Arbeitgeberbeiträge) finanziert.
- ... die *Personalsituation* von Teilzeitbeschäftigung geprägt, d. h. die Lehrenden (WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen), welche über ein heterogenes berufliches Wissen und Können verfügen, werden zu Marktlöhnen angestellt und arbeiten vielfach in Kleinstpensen.
- ... die *Lehr- und Lernkultur* durch curricularen Pluralismus gekennzeichnet, was auf unterschiedliche professionelle Standards, aber auch auf die besonderen Erfordernissen der jeweiligen



Kontexte (z. B. Praktiken zwischen Fremdsteuerung und Selbstorganisation oder zwischen Ergebnis- und Prozessorientierung) zurückzuführen ist.

... die *Trägerstruktur* pluralistisch, d. h. die Weiterbildung ist bezüglich ihrer binnenstrukturellen und –kulturellen Bedingungen nicht standardisiert, und es existieren daher spezielle Institutionalierungsformen (Organisationstypen, Abschnitt 2.3).

## 2.2 Weiterbildungsorganisation mit speziellem Kerngeschäft

Das Kerngeschäft einer Weiterbildungsorganisation ist die Bildung oder eben die *Weiterbildung*. Wie oben angetönt wurde und auch im Verlauf der Modellbeschreibung in Kap. 3 immer deutlicher wird, ist Weiterbildung in vielerlei Hinsicht ein *spezielles* «Geschäft». Weiterbildung ist kein Produkt und auch eher keine Dienstleistung sondern ein *individueller* Prozess, der spezielle *Funktionen* erfüllt:

*Weiterbildung als individueller Prozess:* Weiterbildung (oder Bildung allgemein) ist in hohem Mass von der *aktiven Beteiligung* der StudentInnen, KursteilnehmerInnen abhängig. Da also die «Kunden» an der «Produktion» im eigentlichen Sinn *mitbeteiligt* sind, ist Bildung nur zum Teil durch den «Produzenten» steuerbar. Im Zusammenhang mit Bildung sprechen wir daher statt von «Produkt» von «*Angebot*». Weil ein Bildungsangebot nicht auf Vorrat «produziert» werden kann und die direkte physische Interaktion mit dem Kunden voraussetzt, wird es vielfach als Dienstleistung angesehen. Doch auch der Begriff «Dienstleistung» wird den Besonderheiten der im Bildungsbereich angebotenen Lehr-Lern-Prozesse nicht vollumfänglich gerecht (Fischer 2004, S. 8). Weiterbildung ist also kein Produkt und kann auch nur bedingt als Dienstleistung angesehen werden. Daher können Markt- und betriebswirtschaftlich geprägte Führungsmodelle für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen wie das St. Galler Managementmodell, nicht ohne weiteres auf Aus- und Weiterbildungsorganisationen übertragen werden (Senn 2004, S. 52ff.).

*Weiterbildung erfüllt bestimmte Funktionen:* Weiterbildung (und Bildung allgemein) bewirkt Qualifikation, Integration, Selektion und Allokation. Diese Funktionen werden nachfolgend mit Beispielen zum Nachdiplomstudium Weiterbildungsmanagement (NDS WBM) der Universität Bern verdeutlicht.

*Qualifikationsfunktion:* AbsolventInnen des NDS WBM erhalten weiterbildungsspezifische Führungskompetenzen. *Integrationsfunktion:* Das Weiterbildungsdiplom NDS WBM ermöglicht die Integration eines Mitglieds des Lehrkörpers in das Leitungsteam einer Weiterbildungsabteilung. *Selektionsfunktion:* Das Weiterbildungsdiplom DNS WBM gilt als Selektionskriterium für einen Karriereschritt in einer Personalentwicklungsabteilung. *Allokationsfunktion:* InhaberInnen eines universitären Weiterbildungsdiploms wird eine bestimmte berufliche Statusposition zugewiesen. Diese vier Grundfunktionen von (Weiter-)Bildung sind schliesslich von drei Prämissen geprägt, die ebenfalls dazu beitragen, dass Weiterbildung als ein spezielles Kerngeschäft angesehen werden kann: Erstens ist immer eine *ethische* Dimension zu beachten (Lienemann 2005, S. 8), d. h. den Teilnehmenden dürfen beispielsweise nicht unrealistische Versprechungen bezüglich Output / Outcome der Weiterbildung gemacht

werden; ihre Anliegen, Wünsche und Ängste müssen Ernst genommen werden usw. Zweitens wirkt Weiterbildung immer *nachhaltig*, d. h. es werden Fragen und entsprechende Antworten behandelt, die den Teilnehmenden nicht für den momentanen sondern den zukünftigen Berufsalltag von Nutzen sein werden. Damit hängt drittens zusammen, dass Weiterbildung immer auch *überqualifiziert*: Die Teilnehmenden lernen Probleme zu lösen, die erst später auf sie zukommen werden.

Schon Kowalski (1988, S. 161) beschreibt die Führung des Weiterbildungsprozesses (to programming in adult education) als den *Kernauftrag* von Weiterbildungsmanagement. Neuere Forschungsergebnisse stützen diese Ansicht: So folgert Robak (2004) aus einer empirischen Studie zu Managementhandeln in Weiterbildungsorganisationen, «dass es keine Managementvorstellung jenseits der eigentlichen Aufgabe gibt, nämlich der Realisierung von Bildung. (...) Der Bildungsauftrag ist der Schlüssel für Managementhandeln» (S. 243).

Wir orientieren uns mit dem FWB ebenfalls an diesem Grundsatz, der die zentrale Bedeutung der operativen Führungsebene und den damit verbundenen *Weiterbildungsprozess* betont. *Weiterbildungsmanagement* steht dabei vor spezifischen Herausforderungen: Bei der Führung des Weiterbildungsprozesses werden Führungspersonen erstens mit der Tatsache konfrontiert, dass effiziente und effektive Leistungserbringung in der Weiterbildung auf sorgfältigen *Bedarfs-* und *Kompetenzanalysen* zur zukünftigen Teilnehmendengruppe beruht (Input). Zweitens sollen bei der *Planung* und *Konzeption* der Angebote die zukünftigen Dozierenden optimal integriert werden, so dass das Angebot inhaltlich und methodisch in sich stimmig *durchgeführt* werden kann (Process). Drittens sollen die erzielten *Zufriedenheits-, Lern-* und *Transfererfolge* mit den geplanten Erfolgen verglichen und entsprechende Verbesserungsmassnahmen getroffen werden (Output / Outcome).

Die spezielle Beachtung des Weiterbildungsprozesses als Kerngeschäft einer Weiterbildungsorganisation bedeutet jedoch nicht, dass die im FWB abgebildeten und in Abschnitt 3.3 beschriebenen Führungsaufgaben in der normativen und strategischen Führungsebene vernachlässigbar sind – im Gegenteil: Die effektive und effiziente Führung des Weiterbildungsprozesses ist auf normativ-strategische Orientierungs-, Koordinations- und Motivationsgrundlagen angewiesen.

Die Führung von Weiterbildungsprozessen in der operativen Führungsebene und die Führung in der normativ-strategischen Führungsebene (gesamtoorganisatorische Visionen und Strategien entwickeln und entsprechende Strukturen und Prozesse gestalten) sind zwei grundsätzlich *unterschiedliche* Aufgabenbereiche (Robak 2004, S. 350). Diese werden denn auch nur in kleinen Weiterbildungsorganisationen von denselben Personen erfüllt. In grösseren Weiterbildungsorganisationen sind beispielsweise Studiengangleitungen für die Führung der Weiterbildungsprozesse (z. B. Nachdiplomstudium) und Direktoren oder Geschäftsleitungen für die Führung auf der normativen und strategischen Führungsebene zuständig. Eine solche Aufgabenteilung bedingt, dass sich die beiden Führungsebenen (operativ und normativ-strategisch) optimal abstimmen. Kommunikation wird zu einer Schlüsselfunktion (s. Abschnitt 3.4).

### 2.3 Weiterbildungsorganisation mit speziellen Strukturmerkmalen

Weiterbildungsorganisationen besitzen spezifische Strukturmerkmale. Wie schon oben angedeutet und weiter unten beschrieben (s. Abschnitt 3.1), ist die Kernleistung von Weiterbildungsmanagement die *professionell* orientierte Führung eines Weiterbildungsprozesses im Rahmen einer Expertenorganisation und nicht die *organisatorisch* orientierte Führung einer Produktions- oder Dienstleistung im Kontext eines Produktions- oder Dienstleistungsbetriebs. Weiterbildungsorganisationen sind im Gegensatz zu Produktions- und Dienstleistungsunternehmen weniger konsequent (straff) organisierte, tendenziell professionelle Systeme: Weiterbildungsorganisationen begreifen sich kaum als Organisation, sondern eher wie Karl E. Weick sie schon 1976 bezeichnet: als «*lose gekoppelte Systeme*». Die Führung und Organisation solcher professionellen Systeme (Expertenorganisationen) bedingt einen *partizipativen* Führungsstil. Der *Miteinbezug* von Dozierenden eines Weiterbildungsangebots ist zentral: So wurden beispielsweise Literatur und Unterrichtsunterlagen der Dozierenden des NDS WBM als Grundlage für die vorliegende Arbeit und somit für die inhaltliche Grundlegung des NDS WBM, genutzt. Die *Träger* und deren organisationstypischen Praktiken weisen im Weiterbildungsbereich eine ungleich grössere *Pluralität* auf, als dies im Ausbildungsbereich der Fall ist. Dies ist grundsätzlich auf vielfältige und unterschiedlich stabile Austauschbeziehungen zwischen den Weiterbildungsorganisationen und ihrer *Umwelt* (z. B. Lernende im Kontext des Weiterbildungsmarkts) zurückzuführen (s. Abschnitt 3.1). Erfolgreiches Managementhandeln in der Weiterbildung trägt der jeweils besonderen Logik des Organisationstyps Rechnung.

Weber definiert in Abhängigkeit der Träger (Dachorganisation der Weiterbildungsorganisation) *drei* Typen von *Weiterbildungsorganisationen* (1995, S. 318ff):

#### 1. Weiterbildungsspezifisch-selbständiger Organisationstyp

Im Gegensatz zu den beiden nachfolgenden Organisationstypen zeichnet sich dieser erste Organisationstyp durch seine *Autonomie* aus. Die selbständigen Weiterbildungsorganisationen dieses Organisationstyps bieten Weiterbildung als ihr *einziges* Angebot auf dem Weiterbildungsmarkt an. Beispiele: Volkshochschulen, gemeinnützige Bildungswerke oder gewinnorientierte private Weiterbildungsunternehmen. Es handelt sich bei diesem Organisationstyp um den «*Spezialisten*» unter den Weiterbildungsorganisationen. Ihm eröffnet sich die Chance, seine Binnenorganisation, die Differenzierung der Geschäftsfelder, die Arbeitsteilung der Mitarbeitenden und deren professionelle Förderung so zu gestalten, dass dem *einzigem* Organisationszweck «Weiterbildung» optimal gedient wird.

#### 2. Ausbildungsspezifisch-trägerabhängiger Organisationstyp

Hier handelt es sich um Weiterbildungsorganisationen, deren Träger in der Ausbildung tätig sind, z. B. Weiterbildungsabteilungen von Hochschulen oder der beruflichen Bildung, seien diese öffentlich oder privat. Bei diesem Organisationstyp ist Weiterbildung andern und vor allem primären Bildungsfunktionen *nachgeordnet*. Dieser Umstand hat Vor- und Nachteile: Ein Vorteil ist, dass Weiterbildungs-

angebote vom *Image* und von den *Lehrpersonen* der Trägerorganisation (z. B. Universität oder Fachhochschule) profitieren kann. Nachteilig wirkt sich aus, dass sich dieser Organisationstyp permanent gegen *Benachteiligung* im Kampf um knappe Mittel wehren und darauf achten muss, dass er nicht zu stark für Zwecke der Trägerorganisation instrumentalisiert wird (interne Weiterbildung). Nur so ist es ihm überhaupt möglich, auf dem externen Arbeitsmarkt Umsatz zu generieren.

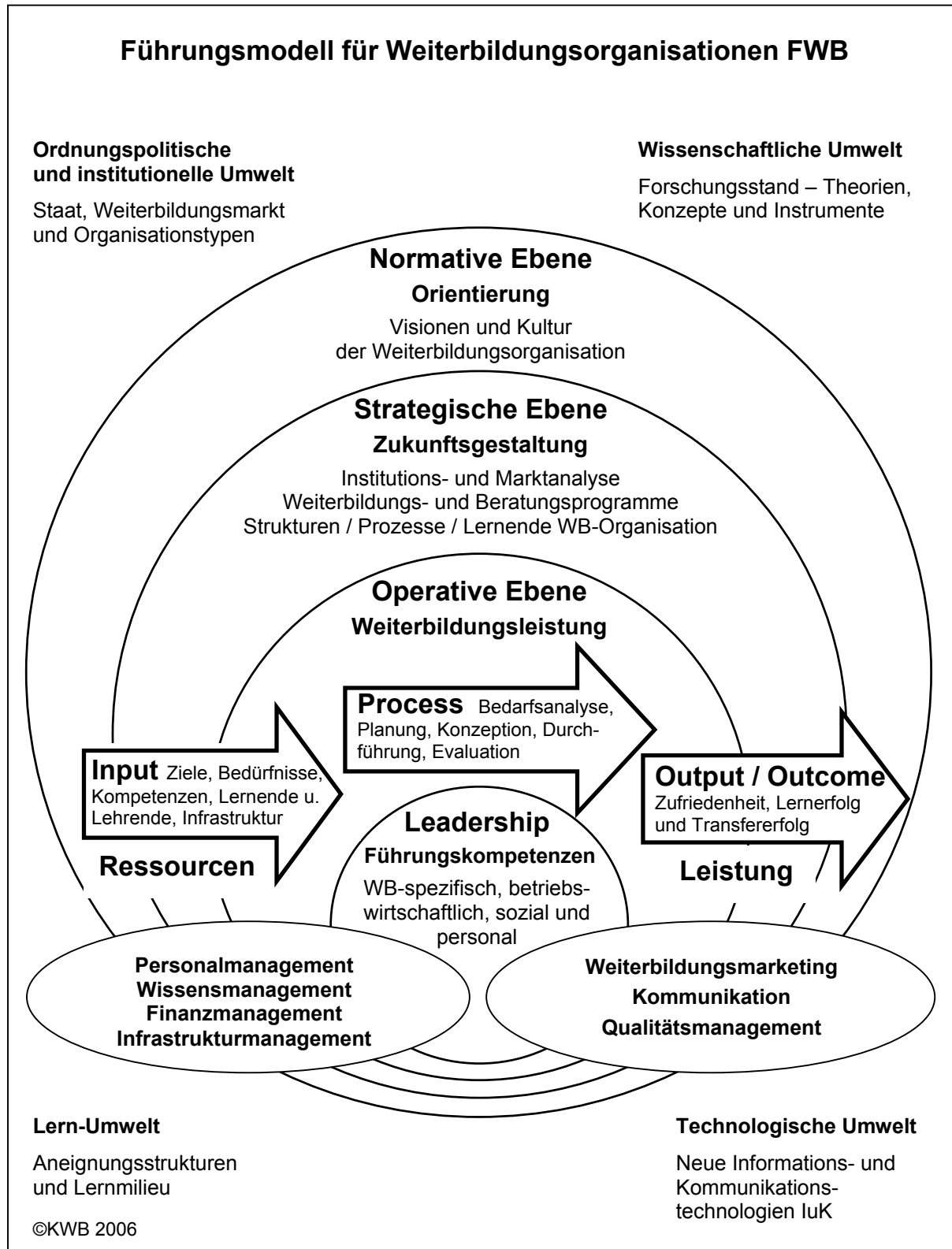
### 3. *Bildungsfern-trägerabhängiger Organisationstyp*

Zu diesem Organisationstyp zählen Weiterbildungsorganisationen, die einem Träger zugeordnet sind, der *ausserhalb* des Bildungsbereichs (bildungsfern) tätig ist. Beispiele: Weiterbildungsabteilungen von Unternehmen oder Erwachsenenbildungsstellen in Berufsverbänden, in sozialen, ökologischen, politischen und soziokulturellen Organisationen oder Bewegungen. Weiterbildung ist bei diesem Organisationstyp eine *nachgeordnete* Aufgabe. So dient Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden in Wirtschaftsunternehmen im besten Fall der Unterstützung ihrer Kerngeschäfte. Berufsverbände erfüllen vor diesem Hintergrund wichtige Weiterbildungsfunktionen.

## 2.4 Überblick zum Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB

Das *Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB* dient den Teilnehmenden des Nachdiplomstudiums Weiterbildungsmanagement (NDS WBM) der Universität Bern als *Bezugsrahmen*, als eine geistige Landkarte, die Ihnen erlaubt, die für *sie* relevanten Aspekte von WBM berufsfeldorientiert einzuordnen. Die dadurch entstehende integrale Sicht von WBM bildet die Voraussetzung für komplexes (vernetztes) Denken und Handeln in Weiterbildungsorganisationen. Publikationen des Lehrkörpers (WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich), Erfahrungen der Kursleitung und Rückmeldungen der Teilnehmenden bilden Grundlagen für die Entwicklung des FWB.

Das FWB orientiert sich am Grundsatz, dass erfolgreiches Managementhandeln in Weiterbildungsorganisationen die Berücksichtigung des oben beschriebenen *speziellen* Charakters des Weiterbildungsbereichs im Allgemeinen und der Weiterbildungsorganisation im Besonderen berücksichtigt:



Das FWB zeichnet sich durch die Berücksichtigung *weiterbildungsspezifischer Merkmale* aus. Diese werden in Kap. 3 beschrieben.

### *Weiterbildungsspezifische Umwelt (Abschnitt 3.1):*

Das FWB berücksichtigt die *spezifische Umwelt* von Weiterbildungsorganisationen, das heisst die Rollen des Staates und des Marktes in der Weiterbildung sowie die verschiedenen Organisationstypen des Weiterbildungsbereichs. Zur weiterbildungsspezifischen Umwelt gehört zudem die Wissenschaft, d. h. die Notwendigkeit und die Möglichkeiten der Verbindung von Weiterbildung und Forschung. Zur spezifischen Umwelt von Weiterbildungsorganisationen gehören weiter die Aneignungsstrukturen und Lernmilieus (z. B. Lernen im Prozess der Arbeit) sowie die Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. Kommunikation, Wissensmanagement und E-Learning). Gestaltung und Lenkung der *Austauschbeziehungen* zwischen der Weiterbildungsorganisation und ihrer spezifischen Umwelt bilden zentrale Herausforderungen, mit denen die Führung einer Weiterbildungsorganisation konfrontiert wird.

### *Weiterbildungsspezifische Führungsaufgaben (Abschnitt 3.2):*

Das FWB bildet die weiterbildungsspezifischen Führungsaufgaben auf der normativen, strategischen und operativen Führungsebene ab. Ein besonderes Gewicht erhalten die Führungsaufgaben im Zusammenhang mit der konkreten Leistungserbringung, d. h. den *weiterbildungsspezifischen Kernprozesse* in der operativen Führungsebene: *Input* (Ziele, Bedürfnisse und Kompetenzen der Lernenden und der Lehrenden), *Process* (Bedarfsanalyse, Planung, Konzeption, Durchführung, Evaluation) und *Output / Outcome* (Lern- und Transfererfolg).

### *Leadership von Führungspersonen in Weiterbildungsorganisationen (Abschnitt 3.4):*

Erfolgreiches *Managementhandeln* in Weiterbildungsorganisationen mit ihren speziellen Austauschbeziehungen zur Umwelt und ihren komplexen binnenstrukturellen Rahmenbedingungen ist auf Führungspersonen mit *Leadership* angewiesen. Weiterbildungsspezifische und betriebswirtschaftliche sowie soziale und personale Führungskompetenzen bilden das *Herzstück* des FWB, quasi dessen personale Antriebskraft.

### 3 Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB

#### 3.1 Spezifische Umwelt von Weiterbildungsorganisationen: Umgang mit Spannungsfeldern als Basis von Führungserfolg

Weiterbildungsorganisationen sind mit einer Umwelt konfrontiert, deren *Aktoren* vielfältige Orientierungs- und Handlungslogiken aufweisen (Schäffter 1998, S. 46ff. und Weber 2003, S. 425ff.):

- *Ordnungspolitische und institutionelle Umwelt*: Veränderte Ansprüche an Weiterbildung und Weiterbildungsorganisationen haben in folgenden Themenbereichen Wandelprozesse ausgelöst: Bildungspolitisches Steuerungssystem, Erwachsenenbildung in öffentlicher Verantwortung, Institutionalisierungsformen und Trägerorganisationen (staatliche und private, Abschnitt 2.2) in der Weiterbildung (Schäffter 1998, S. 46f.).
- *Wissenschaftliche Umwelt*: Für Weiterbildungsprogramme, speziell für diejenigen an *Hochschulen* (wissenschaftliche Weiterbildung, Jütte & Weber 2005), ist es zentral, dass sie sich auf dem neuesten *Stand der Forschung* befinden. Gerade in der Hochschulweiterbildung gilt es, Forschungskomponenten *systematisch* einzubauen: z. B. wissenschaftlich fundierte *und* berufsfeldorientierte Praxisarbeiten. Dabei sollte der Lehrkörper aus erfolgreichen PraktikerInnen *und* aus angesehenen *WissenschaftlerInnen* bestehen (Weber 2006, S. 232).
- *Technologische Umwelt*: Neue *Informations- und Kommunikationstechnologien* *luK*, mit deren Hilfe ergänzend zu den bestehenden Lernorten (Präsenzunterricht) virtuelle Lernorte gestaltet werden können. Neue *luK* verschaffen auch Kommunikation und Wissensmanagement neue Handlungsoptionen (unten, Abschnitt 3.3).
- *Lern-Umwelt*: die *Lehrenden* und die *Lernenden*, resp. deren Vorgesetzte und Arbeitgeber prägen die *Aneignungsstrukturen* und das *Lernmilieu* in der Weiterbildung. Dabei spielen auch die durch neue *luK* geschaffenen Möglichkeiten, virtuelle Lernorte zu gestalten und zu nutzen, eine wichtige Rolle.

Die Ansprüche an Weiterbildungsorganisationen sind nicht nur *unterschiedlich*, sondern teilweise auch *widersprüchlich*. So konnte im Hochschulbereich aufgrund der Ausrichtung öffentlicher Institutionen an New Public Management neben einer herkömmlichen, bildungspolitisch-verwaltungsorientierten Führungsperspektive neu eine marktwirtschaftlich-unternehmensorientierte Führungsperspektive ausgemacht werden (Senn 2004). Im Weiterbildungsbereich stehen sich vielfach weiterbildungspädagogische und betriebswirtschaftliche Ansprüche gegenüber (Fischer & Weber 1999) oder es stehen Partikularinteressen der Lernenden im Widerspruch zu Lern- und Wirkungszielen des Weiterbildungsangebots (Weber 2005, S. 7).

Der Umgang mit solchen Spannungsfeldern bildet eine zentrale Herausforderung für die Führung von Weiterbildungsorganisationen. Führungspersonen von Weiterbildungsorganisationen gelingt es im Idealfall, weiterbildungsspezifische Spannungsfelder (die ja so oder so existieren) nicht in erster Linie als mühsame Störfaktoren zu vermeiden (oder zu verwünschen), sondern zu versuchen, diese als *Antriebskräfte* zu *nutzen*, um die Erfüllung von Führungsaufgaben zu *verbessern* (vgl. dazu ausführlich Senn 2004, S. 146: Bezugsrahmen zur Nutzung von Spannungsfeldern bei der Vermittlung von Wandel an einer Pädagogischen Hochschule). Nachfolgend werden ausgewählte *Beispiele* zu entsprechenden Spannungsfeldern im Kontext von Weiterbildung beschrieben.

### 3.1.1 Träger des Weiterbildungsangebots: Unsicherheit und Existenzangst

Die Nachfrage und der Zufluss von Mitteln in der Weiterbildung sind *absehbar*, denn die Mehrzahl der Weiterbildungsorganisationen erbringen mit dem *Träger* (Organisationstypen 2 und 3, s. oben) ausgehandelte Leistungen (Inhalt, Form, Dauer, Qualität und Kosten des Angebots) für einen klar definierten Kundenkreis. Gerade diese *Kosten- und Leistungstransparenz* verleitet den *Träger* zur Frage, wie *wirtschaftlich* «seine Weiterbildungseinrichtung» arbeitet (Weber 1995, S. 320). Kostenbewusstsein in der Weiterbildung birgt auch Gefahren: Druck auf die Qualität des Lehrkörpers und des Angebots (Fischer & Weber 1999). Trotzdem suchen insbesondere Trägerorganisationen im *innerbetrieblichen Weiterbildungswesen* (Organisationstyp 3, s. oben) aufgrund notwendiger Kostenreduktionen neue Optionen zur Befriedigung ihres Weiterbildungsbedarfs. Folgende Stichworte illustrieren die entsprechend prekäre und *unsichere* Situation, die heute in vielen Weiterbildungsorganisationen herrscht: Outsourcing, Weiterbildung als Profitzentrum, Vollkostenrechnung und Weiterbildungsfinanzierung durch die Nutzer. Als Reaktion auf diese Unsicherheiten versuchen einzelne Anbieter Weiterbildungsangebote zu *monopolisieren* (Beispiel: berufliche Weiterbildung).

### 3.1.2 Lernende als «Kunden»: Nachfrageorientierung in der Weiterbildung

Da die Weiterbildung immer mehr durch die *Nachfrage finanziert* wird (Wolter 2001, 2003 und 2005), orientieren sich auch die Programme mehr und mehr an den Bedürfnissen der Teilnehmenden. Diese sind sowohl individuell geprägt als auch sozial geformt (z. B. durch Betriebe: unternehmensspezifische Bedürfnisse, berufsgruppenspezifische Nachfrage). Es wird eine Tendenz zur «McDonaldisierung» von Weiterbildung befürchtet, da die «Produktion» standardisiert wird (Effizienzsteigerung) und sich das Angebotsfolio strikt auf trendige Themen beschränkt (weiterführend: s. Senn 2004, S. 201ff.). Weiterbildungsabschlüsse werden eingekauft, *ohne* käuflich sein zu dürfen: Die bezahlenden Teilnehmenden erhalten den Abschluss erst nachdem sie definierte Leistungen erbracht haben. Im Zusammenhang mit der Nachfrageorientierung stehen beispielsweise Führungspersonen in Weiterbildungsabteilungen von Schweizer *Hochschulen* (wissenschaftliche Weiterbildung) vor der *existenziellen* Frage, ob sie zu ihren Weiterbildungsmastern (Executive Master; Master of Advanced Studies MAS) auch Personen zulassen sollen, die vom Qualifikationsniveau her nicht zur Zielgruppe gehören.



Beispiel: Personen, die zwar über eindrückliche Praxiserfahrungen, aber über *keinen* Abschluss im Tertiärbereich (Hochschule, Fachhochschule oder Höhere Fachschule) verfügen. Erfahrungen zeigen, dass die entsprechende *Zulassung* «Sur Dossier» vor allem an *Fachhochschulen* zunimmt. Mögliche Gründe sind finanzieller Erwartungsdruck und die Notwendigkeit, öffentliche Anstellungen im Weiterbildungsbereich zu erhalten. «Sur-Dossier»-Teilnehmende besitzen erfahrungsgemäss reichhaltige Praxiserfahrung und zeigen vielfach überdurchschnittliches Engagement. Dies wirkt sich auf die Qualität des Weiterbildungsprogramms positiv aus. In der Regel ist aber deren theoretisches und methodisches Kompetenzniveau (Reflexionsniveau) im Vergleich zu HochschulabsolventInnen tiefer. Dies ist gerade in der Hochschulweiterbildung *problematisch*, denn hier sind Lernende nicht nur passive Kunden (Konsumenten) sondern sie bringen neben ihren berufspraktischen auch ihre wissenschaftlichen Erfahrungen zu den behandelten Themen aktiv ein (Praxistransfers, s. oben: systematischer Einbezug von Forschungskomponenten). Sie sind in erheblichem Mass *mitverantwortlich* für die Erreichung der geplanten Lernziele und insbesondere der erwünschten *Wirkungen* von Weiterbildungsprogrammen in ihrem Berufsalltag.

### 3.1.3 Lehrende als freie Mitarbeitende: Unsichere Teilzeitbeschäftigung

Der Umgang mit Mitarbeitenden, die systembedingt schwierigen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind, ist besonders anspruchsvoll. Dies gilt beispielsweise für Arbeiter in Kohlebergwerken (z. B. fehlendes Tageslicht), für ehrenamtliche Mitarbeitende in Sport- und Gesundheitsorganisationen (z. B. fehlende materiellen Anreize) und eben auch für Lehrpersonen in Weiterbildungsorganisationen (z. B. Risikoträger bei Nichtdurchführung eines Weiterbildungsangebots). Die Lehrpersonen *aller* drei Typen von Weiterbildungsorganisationen haben meist den Status von *Teilzeitmitarbeitenden* und ihre Beschäftigungssicherheit ist relativ *gering*. Es besteht daher die Gefahr, dass sich die Lehrenden nur *teilweise* mit der Weiterbildungsorganisation und deren existenziellen Interessen identifizieren (Weber 1998, S. 107).

Die Führung einer *Weiterbildungsorganisation* sollte diese weiterbildungsspezifischen Spannungsfelder *erkennen*, sie *aushalten* und im Sinn der Organisationsziele erfolgreich *nutzen* können. Das heisst, die normativen, strategischen und operativen *Führungsaufgaben* (Abschnitt 3.2) sowie die *Führungsfunktionen* (Abschnitt 3.3) bewusst im Kontext interner und externer *weiterbildungsspezifischer* Bestimmungsfaktoren zu *reflektieren* (Problemfrüherkennung!) und so erfolgreich zu erfüllen.

### 3.2 Führungsaufgaben in einer Weiterbildungsorganisation

Das FWB unterscheidet eine *normative, strategische* und *operative* Führungsebene. Grob gesagt können darunter die lang-, mittel- und kurzfristigen *Ziele* der Weiterbildungsorganisation verstanden werden (Rüegg-Stürm 2002). Die Ziele leiten sich aus den weiterbildungsspezifischen Rahmenbedingungen und den entsprechenden Anforderungen unterschiedlichster Akteure ab (z. B. Leistungsvereinbarung mit dem Träger). Die *Führungsaufgaben* zeigen, was in der normativen, strategischen und operativen Führungsebene getan werden muss, um die entsprechenden Ziele der Weiterbildungsorganisation zu erreichen.

#### 3.2.1 Normative Führungsaufgaben – Orientierung der Weiterbildungsorganisation

Mit der Erfüllung normativer Führungsaufgaben werden *langfristige* Zielsetzungen erreicht, d. h. der *Grundzweck* der Weiterbildungsorganisation sowie die Gestaltung der *Austauschbeziehungen* (Weber 1998, S. 109) zu den verschiedenen externen und internen Akteuren (z. B. Kooperationspartner, Lernende und deren Arbeitgeber, Lehrende usw.). Die Dokumentation dieser Visionen, Leitideen und Zielsetzungen erfolgt beispielsweise in der Beschreibung der *Politik* der Weiterbildungsorganisation (Schäffter 1998, S. 46ff.), im Mission-Statement, im Leitbild und in Reglementen. Dabei werden auch die gemeinsam getragenen Werte und Normen (Verhaltensregeln) definiert, welche die *Kultur* der Weiterbildungsorganisation prägen sollen (Merk 1992 und Nuisl 1998).

#### 3.2.2 Strategische Führungsaufgaben – Zukunft der Weiterbildungsorganisation

Mit der Erfüllung strategischer Führungsaufgaben werden mittelfristige Zielsetzungen erreicht. Mittelfristige Zielsetzungen (Geltungsbereich ca. zwei bis sieben Jahre) beziehen sich auf die Institutions- und Marktanalyse und die entsprechende *Strategie* und *Organisation* (Strukturen und Prozesse). Die Strategie zeigt beispielsweise, zu welchen Themenbereichen und für welche Zielgruppen Weiterbildungsprogramme entwickelt werden. Die *Struktur* (Aufbauorganisation) definiert und koordiniert Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Die *Prozesse* (Ablauforganisation) beschreiben den Weg zur effizienten und effektiven Erreichung der Ziele im Kontext einer lernenden Weiterbildungsorganisation (Fischer 2000, S. 73ff., Schäffter 1998, S. 46ff., Thom et al. 2002).

#### 3.2.3 Operative Führungsaufgaben – Leistung der Weiterbildungsorganisation

Mit der Erfüllung operativer Führungsaufgaben werden die Ziele der strategischen Führungsebene *umgesetzt*. Hier ist *Bildungscontrolling* angesprochen (Krekel 2001, Schöni 2005). Führung dieses Umsetzungsprozesses wurde oben in Abschnitt 2.2 als Kernauftrag von Weiterbildungsmanagement beschrieben. Der Umsetzungsprozess stellt also den Kernprozess von Weiterbildungsmanagement dar. Er beinhaltet *weiterbildungsspezifische*, sich teils *überlappende* Teilprozesse, die im Führungsmodell als *Input, Process* und *Output / Outcome* bezeichnet werden. *Input* beinhaltet beispielsweise

Ziele, Bedürfnisse und Wünsche der Lernenden und der Lehrenden (Weber & Wittpoth 2004). Der Process besteht aus Bedarfsanalyse, Planung, Konzeption, Durchführung, Evaluation und Rückmeldung (Arnold 1999, Beywl 1999, Beywl & Schobert 2000, Fischer 2003, Schiersmann & Thiel 2000). *Output* respektive *Outcome* meinen Zufriedenheitserfolg, Lernerfolg respektive Wirkung der Weiterbildung im Berufsfeld der Teilnehmenden (Weisser & Wicki 1997). Bei der Erfüllung dieser operativen Führungsaufgaben werden vielfältigste Führungsinstrumente eingesetzt – Beispiele: Portfolioanalysen (Fischer 2004), Balanced Scorecard (Schöni 2005) und Instrumente zur Konzeption, Durchführung, Evaluation und Verbesserung von Weiterbildungsangeboten.

Wie setzt nun aber die Führung von Weiterbildungsinstitutionen diese Führungsaufgaben der normativen, strategischen und operativen Führungsebene um? Mit Hilfe der *ebenenübergreifenden* Führungsfunktionen.

### 3.3 Führungsfunktionen in einer Weiterbildungsorganisation

Gemäss Senn (1999, S. 97ff.) und Ritz (2003) leiten die *Führungsfunktionen* an,

- wie in der Weiterbildungsorganisation exzellente *Leistungen* bedürfnisgerecht erbracht werden: Weiterbildungsmarketing, Kommunikation und Qualitätsmanagement und
- wie *Ressourcen* zielorientiert eingesetzt werden: Personalmanagement, Wissensmanagement, Finanzmanagement und Infrastrukturmanagement.

#### 3.3.1 Weiterbildungsmarketing

Unter Weiterbildungsmarketing (Fischer 2004) wird die *Imageförderung* von Weiterbildungsorganisationen (Public Relations) sowie die *Verkaufsförderung* von Weiterbildungsangeboten (Werbung) durch konsequente Orientierung am *Weiterbildungsmarkt* verstanden. Marktorientierung bedeutet, sich bei der Planung und Konzeption von Angeboten an den Zielen, Erwartungen und Bedürfnisse der *Kunden*, d. h. hier der Lernenden und deren Arbeitgeber, zu orientieren (Kundenansprachen, -beziehungen, -bindungen: Customer Relationship Management CRM). Wichtige *Führungsinstrumente*, die dabei eingesetzt werden, sind: Markt-, Angebots- und Bedarfsanalysen, Werbekonzepte, Werbebudgets, Mediaplanung und Informationsveranstaltungen. *Kommunikation* (inkl. Einsatz neuer Medien) nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein.

#### 3.3.2 Kommunikation

Kommunikation gegen *aussen* (Corporate Communication) und gegen *innen* (Corporate Identity) sind weitere zentrale Führungsfunktionen in einer Weiterbildungsorganisation. So «lebt» beispielsweise die *Durchführung* der Angebote von Kommunikation der *Lehrenden* mit Teilnehmenden auf der Sach- und der Beziehungsebene. Humane und wirkungsvolle Kommunikation wird durch den gezielten Einsatz neuer *Informations- und Kommunikationstechnologien* unterstützt (z. B. virtuelle Lernorte).

Kommunikation steht vor diesem Hintergrund auch in enger Beziehung zu *Wissensmanagement* und damit zu Führungshandlungen, die durch den Einsatz neuer IuK geprägt sind (Fischer 2001, Mandl & Reinmann-Rothmeier 2000).

### 3.3.3 Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement heisst Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Angeboten und Leistungen einer Weiterbildungsorganisation (Herzog 2005, Senn 2004, S. 52 ff., Senn & Büeler 2004). *Qualität* ist die Gesamtheit der Eigenschaften von Weiterbildungsangeboten sowie Führungsleistungen bezüglich ihrer Eignung, bestimmte Ansprüche wichtiger Akteure zu erfüllen. Beispiel: Eine spezielle *Eigenschaft* des Nachdiplomstudiums Weiterbildungsmanagement der Universität Bern ist die, dass der Lehrkörper aus WissenschaftlerInnen *und* PraktikerInnen der Schweiz und dem deutschsprachigen Europa besteht. Dies ermöglicht die wissenschaftlich reflektierte Verbindung von Theorie und Praxis. Der Lehrkörper eignet sich somit, um die Anforderungen des Trägers (z. B. Wissenschaftlichkeit und Berufsfeldorientierung) und der Teilnehmenden (z. B. Nutzen am Arbeitsplatz) zu erfüllen. Die *Durchführung* von Qualitätsmanagement, d.h. der Einsatz von Verfahren und Instrumenten zur Qualitätssicherung und –entwicklung, bedingt entsprechende *Evaluationskonzepte* (Beywl 1999).

### 3.3.4 Personalmanagement

*Lehrpersonen* in Weiterbildungsorganisationen arbeiten vielfach unter *schwierigen* Rahmenbedingungen (s. oben). Der Lehrkörper bildet zusammen mit den andern Mitarbeitenden die *Erfolgsbasis* einer Weiterbildungsorganisation. Deshalb ist der Entwicklung einer *Personalpolitik* ein besonderer Stellenwert einzuräumen. Eine Personalpolitik stellt zu den Bereichen Führung und Zusammenarbeit, Rechte und Pflichten des Personals, Arbeitsplatzgestaltung, Anstellung und Entlassung, Entlohnung, Personalplanung und –entwicklung, Sozialeinrichtungen sowie Personalvertretungen klare Grundsätze auf. *Personalmanagement* gestaltet, lenkt und entwickelt Konzepte, Prozesse und Instrumente im Zusammenhang mit Gewinnung, Einsatz, sowie Festigung und Entwicklung von Mitarbeitendenkompetenzen in einer Weiterbildungsorganisation (Kailer 2005, Brandl 2005, Ritz 2005, Bastian 2005). Eine spezielle Herausforderung für das Personalmanagement in Weiterbildungsorganisationen resultiert aus dem Umstand, dass die Lehrkräfte oft nebenamtlich und im Rahmen von Kleinstpensen mitarbeiten.

### 3.3.5 Wissensmanagement

Wissensmanagement zielt darauf ab, «Wissen» (verstanden als Wissen und Können) von Personen unabhängig und für alle Mitarbeitenden einer Weiterbildungsorganisation nutzbar zu machen. So kann beispielsweise der Verlust von Wissen nach Beendigung von Arbeitsverhältnissen verringert werden. Zudem helfen entsprechende Dokumentationen (z. B. im Intranet) neuen Mitarbeitenden, sich rasch einzuarbeiten. Wissensmanagement bedingt den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Vor allem aber geht es um das schwierige psychologische Problem, möglichst viel

Wissen aus den Köpfen der Mitarbeitenden zu gewinnen, ohne diese mit zusätzlicher Arbeit zu belasten. Ferner muss das Gefühl vermieden werden, dass die Wissensweitergabe eingenommene Positionen gefährden (bedrohen) könnte. Allen berechtigten Mitarbeitenden muss es darüber hinaus leicht möglich sein, in Daten und Dokumenten enthaltenes Wissen wieder- und weiterverwenden zu können. Zudem müssen personelle Wissensträger ausfindig gemacht werden, um auf deren Erfahrungen zurückzugreifen. Organisational gespeichertes Wissen stiftet dann einen Nutzen, wenn es Führungsaufgaben so unterstützen kann, dass diese effizienter und effektiver erfüllt werden können (Fredrich 2003, S. 172, Senn 2004, S. 138ff. und Moser 2003).

### 3.3.6 Finanzmanagement

Finanzmanagement (Waldburger-Raiber 2004) beinhaltet die *Finanzplanung* (Budget, mittelfristige Finanzplanung und Investitionspläne), die *Finanzbuchhaltung* (Bilanz und Erfolgsrechnung) sowie die *Betriebsbuchhaltung* (Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung). In Weiterbildungseinrichtungen überwiegen folgende *Kostenfaktoren*: Lehrpersonen, Kursleitungen, Administration, Raum- und Infrastrukturkosten, Materialkosten, Lehrmittelkosten und Prüfungskosten. Ferner werden auch Gemeinkosten (Hauptverwaltung: z. B. Abteilungsleitung, Geschäftsführung und Sekretariat) oder Kosten für Produkt- und Konzeptentwicklung sowie Forschung budgetiert. Die *Finanzierung* dieser Kosten erfolgt vielfach durch die Teilnehmenden (und deren Arbeitgeber) sowie durch die Träger der Weiterbildungsorganisation (Grundfinanzierung) und andere Finanzierer (z. B. Stiftungen und Sponsoren). Der «Breake Even Point», der Punkt, bei dem die Kosten gerade noch finanziert werden können (wo also weder Gewinn noch Verlust entsteht), bildet für kostendeckend zu führende Weiterbildungsangebote die wichtigste Grundlage für den Durchführungsentscheid.

### 3.3.7 Infrastrukturmanagement

Die Bewirtschaftung der Infrastruktur, welche Weiterbildungsorganisationen den Teilnehmenden zur Verfügung stellen, ist ein entscheidendes Gütekriterium eines Weiterbildungsangebots: Zur Infrastruktur gehören beispielsweise die *Lage* und die *Gebäude* (z. B. Erreichbarkeit mit öffentlichem und privatem Verkehr, Pausenräume, Kantinen), die *Kursräume* (Grösse, Helligkeit) und die *Einrichtungen* (Elektronik und Arbeitsplätze). Neben der Bewirtschaftung der Infrastruktur spielt auch die Information der Teilnehmenden über die Infrastruktur eine wichtige Rolle: Neben dem rein praktischen Nutzen für die Teilnehmenden ergibt sich hier auch eine Möglichkeit, das gute Image der Weiterbildungsorganisation zu fördern. Beispiel: Die Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern informiert im Internet über die Infrastruktur im Kurszentrum UniS (<http://www.iswb.unibe.ch>) mit folgender Menüstruktur: Lage und Zugang, Service, WLAN, Verpflegung und Unterkunft, Informationen für KursleiterInnen (z.B. Einrichtung und Infrastruktur der Kursräume).

### 3.4 Leadership von Führungspersonen in Weiterbildungsorganisationen

Die in der Weiterbildungsorganisation tätigen *Menschen* sind die Grundlage aller Führungsleistungen und Angebote einer Weiterbildungsorganisation. Es sind weniger Strategien, die erfolgreich sind und weniger Strukturen, die wirksam sind, sondern erfolgswirksam sind primär *Führungspersonen* und ihre *Mitarbeitende*, die diese *realisieren*. Unter *Leadership* verstehen wir die Gesamtheit aller fachlichen, methodischen und sozialen *Führungskompetenzen*, die notwendig sind, um zusammen mit den Mitarbeitenden die Organisationsziele zu erreichen. Hier werden Führungskompetenzen auf den Kontext der Weiterbildungsorganisation, d.h. auf den Gegenstand Weiterbildung, bezogen. Führungspersonen mit *Leadership* stehen als Herzstück im *Mittelpunkt* unseres Führungsmodells für Weiterbildungsorganisationen.

#### 3.4.1 Charakteristika von Leadership

Normative, strategische sowie operative Planungs- und Umsetzungskonzepte einer Weiterbildungsorganisation benötigen eine *personale Kraft* in Form von *Leadership* (Senn 1999, S. 134ff.). Erst Führungspersonen mit *herausragenden* Fach-, Methoden- und insbesondere Selbst- und Sozialkompetenzen liefern die für die Führung einer Weiterbildungsorganisation notwendige Gestaltungs-, Lenkungs- und Entwicklungskraft. Leadership ist charakterisiert durch (Collins 2005, Dubs 1994, Hinterhuber & Krauthammer 2001, Wunderer & Bruch 2000):

- *Richtungssinn* (verstanden als Visionskraft) und die Fähigkeit zur Formulierung von Zukunftsvorstellungen,
- *Einflussnahme* (Vorbild sein – vorleben) und die Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeitenden zur gemeinsamen Zielerreichung sowie
- *Unternehmenswert* (im Sinn von Wohlstand für alle Partner schaffen), d. h. dessen Steigerung durch Koordinationskraft (Strukturen, Prozesse, Mitarbeitende, Finanzen).

#### 3.4.2 Leadership in Weiterbildungsorganisationen

Hier interessiert, welches *Kompetenzprofil* eine erfolgreiche Führungsperson in der *Weiterbildung* auszeichnet (Bennett & Anderson 2003, Gunter 2001, Nuissl 1998, Ratz 2004, Ritz 2003, Robak 2004 und Thierstein 2004). Dieses wird in der nachfolgenden Tabelle präsentiert. Die Zusammenstellung wird aufgrund *gemeinsamer* Lernprozesse von Teilnehmenden und Dozierenden sowie den Alumni des NDS Weiterbildungsmanagement der Universität Bern permanent weiterentwickelt. In diesem Sinn möchten wir den Grundsatz vorleben, dass wir als Führungspersonen in einer Weiterbildungsorganisation permanent *lernwillig* und *lernfähig* sein, d. h. als Vorbilder für unser Kerngeschäft «Lernen» wirken wollen.

<p><b>Weiterbildungsspezifische Führungskompetenzen</b></p>
<p><b>Informationen generieren und Lernprozesse vorleben</b> Sich durch Vernetzung (Kooperationen), Literaturresearch und Evaluationen im Weiterbildungsbereich <i>Informationen</i> über bildungspolitische, andragogische, didaktische und lernpsychologische Erkenntnisse und Entwicklungen beschaffen und diese wirksam nutzen können. Lernwille und Lernfähigkeit vorleben.</p>
<p><b>Weiterbildungsangebote planen, durchführen und evaluieren</b> Planung, Konzeption, Durchführung, Evaluation und Verbesserung von <i>Weiterbildungsangeboten</i> vor dem Hintergrund spezifischer Ansprüche/Kompetenzen der <i>Lernenden</i> sowie der <i>Lehrenden</i>. Evaluation der Leistungen nach organisatorisch-konzeptionellen, methodisch-didaktischen, andragogischen und lernpsychologischen Kriterien zur <i>Qualitätssicherung</i> und <i>-entwicklung</i>.</p>
<p><b>Weiterbildungsspezifische Spannungsfeldern nutzen</b> Führungsspezifische <i>Spannungsfelder</i> (z. B. Widerstände und Zielkonflikte) erkennen, aushalten und mit ihnen situationsadäquat <i>umgehen</i> (z. B. sich durchsetzen oder Kompromisse und innovative Lösungen finden). Beispiel: Spannungsfeld zwischen Partikularinteressen der Teilnehmenden und den Zielsetzungen eines Nachdiplomstudiengangs nutzen, um Lernziele mit Hilfe der Teilnehmenden wirkungsorientiert weiterzuentwickeln.</p>
<p><b>Weiterbildungsspezifische Orientierung vermitteln</b> Die <i>Entwicklung</i> der Weiterbildungsorganisation (Ziele, Strukturen, Prozesse, Angebote) in Wechselwirkung mit ihrer spezifischen <i>Umwelt</i> (z. B. Lernende im Weiterbildungsmarkt) und unter Beachtung ihrer speziellen <i>Organisationscharakteristika</i> (z. B. Träger innerhalb oder ausserhalb des Bildungswesens) und <i>Angebotsmerkmale</i> (z. B. Lernende als Konsumenten und Produzenten) begreifen, gestalten und lenken.</p>
<p><b>Betriebswirtschaftliche Führungskompetenzen</b></p>
<p><b>Zielorientiert Führen: Betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente kennen und einsetzen</b> Vor dem Hintergrund eines integralen Führungsverständnisses für Weiterbildungsorganisationen der jeweiligen <i>Führungssituation</i> und dem jeweiligen <i>Aufgabenbereich</i> angemessene <i>und</i> herausfordernde <i>Ziele</i> formulieren sowie Instrumente für entsprechende <i>Planungs-</i> und <i>Entscheidprozesse</i> (z. B. Controlling; Balanced Score Card) entwickeln und <i>einsetzen</i>.</p>
<p><b>Organisation gestalten: Strukturen und Prozesse kennen und entwickeln</b> Rechtliche Grundlagen (Verträge, Reglemente) und Abläufen (Vertragswesen) kennen, organisationsinterne <i>Strukturen</i> (Dienstwege, Erwartungen der Mitarbeitenden u.a.) und <i>Prozesse</i> (Bedarfsanalyse, Planung, Konzeption, Durchführung, Evaluation) gestalten, in unterschiedlichen Führungssituationen über ein adäquates <i>Rollenverständnis</i> (z. B. Auftraggeber, Moderatorin oder Qualifizierender) als Führungsperson verfügen.</p>
<p><b>Marktwirtschaftliche Perspektive einnehmen: Kundenorientiert denken und handeln</b> Marketing- und Kommunikationsmanagement, z. B. Markt- und Bedarfsanalysen durchführen und als Grundlage für die Angebotsentwicklung nutzen; Aufbau von Customer Relationship Management CRM usw..</p>
<p><b>Ressourcen bewirtschaften: Finanzen und Infrastruktur planen und bewirtschaften</b> Finanz- und Infrastrukturmanagement, z. B. Budgetierung und Kostenstellenrechnung.</p>
<p><b>Soziale und personale Kompetenzen</b></p>
<p><b>Mitarbeitende motivieren: Human und wirksam kommunizieren</b> Beispiele: Mitarbeitergespräche führen, Führen durch delegieren; human (z. B. echt, einfühlsam, mit Demut) und wirksam (z. B. richtiger Zeitpunkt, richtiger Kanal, richtiges Medium) kommunizieren.</p>
<p><b>Lernorientierung: Gemeinsames Lernen initiieren und fördern</b> Gruppen- und teamdynamische Phänomene erkennen und sachgerecht bearbeiten; Möglichkeiten zur Unterstützung von Teamarbeit kennen und Unterstützungsmöglichkeiten kennen und beiziehen; Akteure bei Konflikten beraten; kollektive und schliesslich organisationale Lernprozesse initiieren und gestalten.</p>
<p><b>Vorbild sein: Im Denken und Handeln</b> Beispiele: Sich mit der Organisation und deren Zielen identifizieren; über den Mut verfügen, selbständig innovative Lösungen zu entwickeln; die eigenen Fähigkeits- und Belastbarkeitsgrenzen erkennen.</p>

## Literaturverzeichnis

- Arnold, R., Krämer-Stürzl, A., Siebert, H. (1999). Dozentenleitfaden: Planung und Unterrichtsvorbereitung in Fortbildung und Erwachsenenbildung. Berlin: Cornelsen.
- Bastian, H. (2005). Freiberufliche Kursleiterinnen. Unveröff. Unterlagen universitäres Nachdiplomstudium NDS Weiterbildungsmanagement. Bern: Universität Bern / Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Bennett, N & Anderson, L. (2003). Rethinking Educational Leadership. Challenging the Conventions. London, Thousand Oaks, New Dehli: SAGE.
- Beywl, W. (1999). Programmevaluation in pädagogischen Praxisfeldern – begriffliche und konzeptionelle Grundlagen. In: K. Künzel (Hrsg.). Evaluation der Weiterbildung. Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung, Bd. 27, S. 29-48. Köln: Böhlau.
- Beywl, W., Schobert, B (2000). Evaluation – Controlling – Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung. 3. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann.
- Brandl, N. (2005). Coaching & Reteaming. Erfolgsfaktor: Lösungsorientierung. Unveröff. Unterlagen universitäres Nachdiplomstudium NDS Weiterbildungsmanagement. Bern: Universität Bern / Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Collins, J. (2005). Der Weg zu den Besten. Die sieben Managementprinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. 4. Auflage. München: dtv.
- Dubs, R. (1994). Die Führung einer Schule. Leadership und Management. Zürich: SKV.
- Gunter, H. M. (2001). Leaders and Leadership in Education. London, Thousand Oaks, New Dehli: PCP.
- Fischer, A. (2000). Programmplanung zwischen Technik und Inspiration. Grundlagen der Weiterbildung GdWZ Nr. 2, S. 73-75. Neuwied: Luchterhand.
- Fischer, A. (2001). Internetbasierte Plattform im Einsatz bei universitären Nachdiplomstudiengängen. In: Grundlagen der Weiterbildung GdWZ 5, S. 213-215. Neuwied: Luchterhand.
- Fischer, A. (2003). Weiterbildungsmanagement–Würfel. Internes Arbeitspapier. Bern: Universität Bern / Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Fischer, A. (2004). Weiterbildungsmarketing. Basisinformationen für die eigenständige Lektüre vor dem Kursblock. Unveröff. Vorlesungsskript universitäres Nachdiplomstudium NDS Weiterbildungsmanagement. Bern: Universität Bern / Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Fischer, A. & Weber, K. (1999). Über den Preis des Kostenbewusstseins. In: Grundlagen der Weiterbildung GdWZ 6. Neuwied: Luchterhand.



- Fredrich, B. (2003). Wissensmanagement und Weiterbildungsmanagement. Gestaltungs- und Kombinationsansätze im Rahmen einer lernenden Organisation. Göttingen: Cuvillier.
- Hinterhuber, H. und Krauthammer, E. (2005). Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen. Wiesbaden: Gabler.
- Jütte, W. & Weber, K. (2005). Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Kailer, N. (2005). Betriebliches Kompetenzmanagement: Problemfelder und Entwicklungsperspektiven. Unveröff. Skript universitäres Nachdiplomstudium NDS Weiterbildungsmanagement. Bern: Universität Bern / Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Kowalski, T. J. (1988). The Organization and Planning of Adult Education. New York: State University of New York Press.
- Krekel, E.M. (2001). Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich. Berichte zur beruflichen Bildung. Bonn: BiBB.
- Lienemann, W. (2005). Weiterbildung als Beruf. Ethische Fragen im Bildungsmanagement. Unveröff. Skript universitäres Nachdiplomstudium NDS Weiterbildungsmanagement. Bern: Universität Bern / Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Mandl, H. & Reinmann-Rothmeier, G. (2000). Neues Lernen mit neuen Medien. Multimedia in der Aus- und Weiterbildung. In: H. Hoffmann (Hrsg.), Deutsch global. Neue Medien – Herausforderungen für die Deutsche Sprache, S. 127-148. Köln: DuMont.
- Merk, R. (1992). Weiterbildungs-Management. Bildung erfolgreich und innovativ managen. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand.
- Moser, K. S. & Schaffner, D. (2003). Voraussetzungen des Wissensmanagements aus psychologischer Sicht. In: U. Reimer, A. Abdecker, St. Staab & G. Stumme (Hrsg.). Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen, S. 519-522.
- Nuissl, E. (1998). Leitung von Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a.M. : DIE.
- Nuissl, E. (2000). Einführung in die Weiterbildung. Neuwied: Luchterhand.
- Nuissl, E. (2004). Zur Ethik der Erwachsenenbildung in Forschung und Praxis. Permanentes Aushandeln gemeinsamer Werte. In: Grundlagen der Weiterbildung GdWZ, 5/2004, S. 214-215. Neuwied: Luchterhand.
- Ratz, G. (2004). Führung und Konfliktmanagement in der Weiterbildung. Unveröff. Unterlagen universitäres Nachdiplomstudium NDS Weiterbildungsmanagement. Bern: Universität Bern / Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Ritz, A. (2003). Zielorientierte Steuerung dank Weiterbildungsmanagement. Education Permanente. Schweizerische Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Nr. 3, S. 4-9.

- Ritz, A. (2005). Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Unveröff. Unterlagen universitäres Nachdiplomstudium NDS Weiterbildungsmanagement. Bern: Universität Bern / Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Robak, S. (2004). Management in Weiterbildungseinrichtungen: Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in differenten Konstellationen. Hamburg : Kovac.
- Rüegg-Stürm, J. (2002). Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Schäffter, O. (1998). Struktureller Wandel der Weiterbildung als Institutionsgeschichte. In: N. Vogel (Hrsg.): Organisation und Entwicklung in der Erwachsenenbildung, S. 35-53. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Schiersmann, Ch., Thiel, H.U. (2000). Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich. Opladen: Leske & Budrich.
- Schöni, W. (2005): Bildungscontrolling und Balanced Scorecard. Planung und Steuerung von Bildungsprozessen. Unveröff. universitäres Nachdiplomstudium NDS Weiterbildungsmanagement. Bern: Universität Bern / Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, C. (2005). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). 5. überarb. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt (im Druck).
- Senn, P. (1999). Fachhochschulmanagement. Ganzheitlich integrierter Ansatz unter Beachtung von New Public Management (NPM). Chur/Zürich: Rüegger.
- Senn, P.Th. & Büeler, X. (2004). Qualitätsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz PHZ. Bericht über die explorative Phase. Unveröffentlichter Bericht. Luzern: PHZ Direktion.
- Senn, P. Th. (2004). Führung Pädagogischer Hochschulen. Vermittlung von Wandel im Spannungsfeld einer verwaltungsorientierten und einer unternehmensorientierten Führungsperspektive. Einzelfallstudie zur Führung der Pädagogischen Hochschule Zürich. Chur / Zürich: Rüegger.
- Stachowiak, H. (1973): Allgemeine Modelltheorie. Wien: Springer.
- Thierstein, Ch. (2004). Qualifikationen von Führungspersonen in der Weiterbildung. Unveröff. Unterlagen universitäres Nachdiplomstudium NDS Weiterbildungsmanagement. Bern: Universität Bern/Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Thom, N, Ritz, A. (2000). Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden: Gabler.
- Thom, N, Zaugg, R. J. (2000). Nachhaltige Personalentwicklung durch ein umfassendes Controlling der Aus- und Weiterbildung. In: F. Horvath, K. Weber (Hrsg.). Mit Weiterbildung zu neuen Ufern. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Thom, N., Ritz, A., Steiner, R. (2002). Effektive Schulführung: Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen. Bern: Haupt.

- Tippelt, R. (1999). Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen: Leske + Budrich.
- Waldburger-Raiber, R. (2004). Finanzplanung und Controlling. Unveröff. Unterlagen universitäres Nachdiplomstudium NDS Weiterbildungsmanagement. Bern: Universität Bern / Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Weber, K. (1995). Weiterbildung und Organisation. In: Grundlagen der Weiterbildung GdWZ 6, S. 318-321. Neuwied: Luchterhand.
- Weber, K. (1998). Die Zukunft der Weiterbildung wird ausgehandelt. In: Grundlagen der Weiterbildung GdWZ 9, S. 107-109. Neuwied: Luchterhand.
- Weber, K. (2003). Innovation und Evaluation in der beruflichen Weiterbildung – Anmerkungen zu einem schwierigen Verhältnis zwischen zwei Praktiken. In: I. Gogolin, R. Tippelt (Hrsg.). Innovation durch Bildung. Beiträge zum 18. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, S. 422 – 435. Opladen: Leske+Budrich.
- Weber, K. (2004). Weiterbildungsverhalten. Unveröff. Handout universitäres Nachdiplomstudium NDS Weiterbildungsmanagement. Bern: Universität Bern/Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Weber, K. (2006). Forschungsbezug in der universitären Weiterbildung. In: P. Faulstich (Hrsg.). Öffentliche Wissenschaft und Wissenschaftliche Weiterbildung, S. 213 – 238. Bielefeld: transcript (im Druck).
- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. In: Administrative Science Quarterly, 21.
- Weisser, J. & Wicki, M. (1997): Die Wirksamkeit universitärer Weiterbildungsveranstaltungen aus der Perspektive der Teilnehmenden. Evaluation im Auftrag des Bundesamts für Bildung und Wissenschaft. Arbeitsberichte. Bern: Universität Bern / Koordinationsstelle für Weiterbildung.
- Wolter, S. C. et al. (2001). Bildungsfinanzierung zwischen Markt und Staat. Chur/Zürich: Rüegger.
- Wolter, S. C. et al. (2003). Nachfrageorientierte Finanzierung in der Weiterbildung. Trendbericht der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung SKBF Nr. 7.
- Wolter, S. C. (2005). Nachfrageorientierte Finanzierung in der universitären Weiterbildung? In: W. Jütte, K. Weber (Hrsg.). Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum. Münster, New York, Berlin: Waxmann.
- Wunderer, R. & Bruch, H. (2000). Umsetzungskompetenz. Diagnose und Förderung in Theorie und Praxis. München: Vahlen.



© 2006 by Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung

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 3-906587-26-6