Martin Wicki, Christian Hofer

Potentiale der Nachdiplomanbieter im Wirtschaftsraum Mittelland

Angebotsstudie im Auftrag der Projektgruppe NDS/"Espace Mittelland"

Arbeitsbericht 18

ISBN 3-90 65 87-01-0

© 1996 by

Universität Bern
Koordinationsstelle für Weiterbildung
Falkenplatz 16, 3012 Bern, 031 / 631 39 28

Inhaltsverzeichnis

1 Problemstellung 1

2 Ausgangslage und Aufbau des Berichts 2

Überblick über die in die vergleichende Untersuchung eingezogenen Angebote ... 3

3 Inhaltlicher Vergleich der NDS-Angebote: Zielgruppen, Programminhalte 4

3.1 Zielgruppen und Aufnahmekriterien 4

Zielgruppen ... 4
Aufnahmekriterien ... 4
Zusammensetzung der Teilnehmerschaft ... 7
Positionierung der Angebote im sozialen Raum ... 7

3.2 Programminhalte 8

Wissensbeschaffung ... 11
Evaluation und Transferbegleitung ... 12

4 Vergleich der Angebotsformen von Nachdiplomstudiengängen 12

Ausbildungsdauer, Lektionenzahl und maximale Teilnehmerzahl ... 13
Didaktische Form, Zeitmodell der Angebote und Durchführungsorte ... 13
Aufnahmeverfahren ... 14
Kosten, Teilnahmegebühren ... 14
Nutzungsorientierung, Abschlüsse und Anerkennung ... 18

5 Vergleich der Anbieterprofile 19

Rechtsform und Trägerschaft ... 19
Konkurrenz, Komplementaritäten und Kooperationen ... 20

6 Schlussfolgerungen: Potentiale der NDS-Anbieter im WiMi 23

Perspektiven und Erwartungen aus Sicht der Anbieter ... 23
Schlussfolgerungen für den Wirtschaftsraum Mittelland ... 24

7 Anhang 26

1 Problemstellung

Mit dieser Potentialstudie soll das bestehende Angebot an Nachdiplomstudien systematisch verglichen werden. Es geht um die Stärken und das Profil des aktuellen Weiterbildungsangebots im Bereich "Führung/Projektleitung". Zusammen mit einer parallel erarbeiteten Bedarfsstudie soll die Studie Grundlagen für die Beurteilung bieten, in welchen Bereichen das vorhandene Angebot als ausreichend betrachtet wird und wo und in welcher Weise allfällige Lücken gefüllt werden könnten.

Unter Potential verstehen wir die Leistungsfähigkeit der bestehenden Angebote und ihrer Anbieter in konzeptueller und struktureller Hinsicht und bezüglich der Funktionsweise der Anbieter. Konkret geht es dabei um die Ausbildungsphilosophien der anbietenden Institutionen und die Programme hinsichtlich inhaltlicher und organisatorischer Gesichtspunkte, um Zielgruppen und Reichweite der Angebote, Qualifikationspotential des Lehrkörpers und Verankerung im Praxisfeld. Schliesslich sind auch Trägerschaftsstrukturen sowie bestehende oder mögliche Kooperations- und Kommunikationsstrukturen wichtige Elemente des Potentials.

Als Informationsbasis dienen erstens die Antworten auf die ab Mitte 1995 von der WiMi-Projektgruppe[1] Nachdiplomausbildung durchgeführte Umfrage, das diesen beigelegte Dokumentationsmaterial sowie telefonisch eingeholte Präzisierungen und Zusatzinformationen. Zweitens führten wir vertiefende Expertengespräche über elf ausgewählte Angebote durch.

Für die Umfrage waren die Angebote von der Projektgruppe NDS des WiMi nach vier Kriterien – drei formalen und einem inhaltlichen – ausgewählt worden:

- Die Ausbildung umfasst mindestens 100 Lektionen.
- Das Ausbildungsziel entspricht keiner BIGA-anerkannten Fachprüfung.
- Es werden einschränkende Aufnahmekriterien bezüglich der formalen Eingangsqualifikation angewandt.
- Der Ausbildungsgang bezieht sich inhaltlich auf den "Bereich Führung/Projektleitung".

Nach diesen Kriterien war von der Projektgruppe NDS eine Auswahl von 43 Angeboten getroffen worden, die uns als Ausgangsbasis diente. Für die vorliegende Potentialstudie konnte diese Auswahl hingegen nicht voll befriedigen, da

- die Auswahl nach unseren Auskünften *nicht alle bekannten Angebote* im Wirtschaftsraum Mittelland einschloss, die diesen Kriterien genügen (z. B. fehlten Angebote der EPFL, der Rischik Schulen Bern, weiterführende bzw. zusätzliche Angebote der Migros Klubschule und der TEKO) und
- umgekehrt das formale Kriterium der einschränkenden Aufnahmeregelung bei näherer Betrachtung nicht von allen Anbietern erfüllt wird (z. B. VHS, Migros Klubschule).

Inzwischen publizierte die Arbeitsgruppe NDS eine Übersichtsbroschüre mit einer auf 48 Angebote erweiterten Auswahl (Sekretariat Espace Mittelland 1996: Weiterbildungsangebote Management und Projektleitung im Espace Mittelland). Die Auswahl für die Potentialstudie enthält 52 Angebote und weicht geringfügig von der Auswahl in der erwähnten Publikation ab.

Bei den Interviews bestätigte sich unser Eindruck aus der Dokumentenanalyse: Ein grosser Teil der aufgenommenen Angebote sind streng genommen keine Nachdi-

---

[1] WiMi steht für den interkantonalen "Wirtschaftsraum Mittelland", heute "Espace Mittelland".

plom-Studiengänge (NDS). Dies gilt insbesondere, wenn man die relativ restriktiven Kriterien der Rektorenkonferenz der schweizerischen HTL zugrunde legt: Nur ein kleiner Teil der Lehrgänge umfasst 800 oder mehr Lektionen, viele Angebote stehen auch AbsolventInnen der Sekundarstufe offen oder richten sich sogar explizit an solche, ja einige sind sogar als Vorstufe oder Alternative zu einer anerkannten Tertiärausbildung konzipiert. Schliesslich führen verschiedene Angebote zu einem eidgenössisch anerkannten Diplom, so etwa die Lehrgänge Betriebswirtschaft an der TEKO oder an der Feusi-Tochter HFU. Das anerkannte Diplom 'Betriebswirtschafter mit eidg. Fachprüfung' wird dabei von externer Stelle – z. B. von Verbänden – verliehen.

Wir müssen also davon ausgehen, dass die in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigten Angebote trotz aller Anstrengungen keine repräsentative Auswahl eigentlicher NDS darstellen. Wenn damit zwar nicht das ursprünglich formulierte Ziel, "alle heute angebotenen, vergleichbaren Angebote" zu erfassen (Begleitbrief zur Angebotsumfrage an die Träger von Bildungsgängen) erreicht wurde, so werden dennoch die Potentiale einer grossen Zahl von Ausbildungsgängen im Bereich "Management/Unternehmensführung" sichtbar gemacht.

2 Ausgangslage und Aufbau des Berichts

Bei der vergleichenden Angebotsanalyse richtet sich das Augenmerk auf zwei wesentliche Gesichtspunkte: zum einen auf die Angebote und zum andern auf die Anbieter.

Zuerst geht es darum, die wichtigsten Merkmale der Angebote systematisch und gegenüberstellend zu beschreiben. Wir haben bereits erwähnt, dass die Bezeichnung "Nachdiplomlehrgänge" sehr pragmatisch angewendet wurde. Die formale, semantische Unterscheidung zwischen 'Nachdiplom*studium*' und 'Nachdiplom*kurs*' kann beispielsweise für die Kursdauer eine Differenz von über 1000 Unterrichtslektionen bedeuten. Einheitliche formale Kriterien fehlen, mittels derer die Angebote nach ihrer Selbstdeklaration kategorisierbar wären. Deshalb liegt es nahe, die Angebote nach den verschiedenen Zielpublika einschliesslich der formalen Eingangsqualifikation zu ordnen. Weiter lassen sich die Angebote inhaltlich und formal unterscheiden: Themen, zu fördernde Kompetenzarten, Zeitformen usw.

Sodann wird zu erörtern sein, welches Potential die Anbieter von NDS für den Wirtschaftsraum Mittelland darstellen. Mit ihrem Angebot positionieren sich die Anbieter in einem durch verschiedene Akteure besetzten Raum, der sich durch seine Beziehungen zum Berufs- und Arbeitssystem einerseits, zum Bildungssystem und zum System der Wissensproduktion andererseits beschreiben lässt. Zu vergleichen ist daher in erster Linie, wie es den verschiedenen Anbietern gelingt, ihre Wissensbeschaffung, die Nachfrage und die Finanzierung zu stabilisieren.

Obwohl eine Potentialstudie primär vom Bestehenden ausgeht, erhält sie eine zukunftsgerichtete Dimension, indem nicht nur die Angebote nach Breite und Vielfalt dargestellt werden, sondern auch nach Überlappungen und Lücken und somit nach Möglichkeiten synergetischer Kooperationen und komplementärer Angebote gefragt wird.

Der Bericht gliedert sich in drei Teile:

- Im ersten Teil geht es anfangs um die ***Programme*** und die anvisierten ***Zielgruppen***. Verglichen werden Inhaltsangaben nach einbezogenen Wissensbereichen. Weiter wird nach der Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppen und nach Aufnahmebedingungen sowie nach der tatsächlichen Zusammensetzung der TeilnehmerInnen gefragt (Kap. 3). Zweitens werden die ***Angebotsformen und deren Qualitäten*** verglichen: Dauer, Stundenzahl, Formen des Angebots, didaktische Struktur, flankierende Massnahmen, Teilnahmegebühren; Kursorte, Abschluss und Anerkennung; Evaluation und Transferbegleitung (Kap. 4).
- Der zweite Teil zielt auf die ***Identität*** bzw. das ***Profil der Einrichtung*** und die ***Beziehungsstruktur*** des Anbieters. Dabei geht es um das Selbstverständnis der Institution, das Stärken- und Schwächenprofil aus eigener Sicht, die Frage nach der Wissensbeschaffung (insbesondere Herkunft/Qualifikation der Lehrkräfte), die Einbindung in den Kontext (Finanzierer, nachfragestabilisierende Abnehmer, anerkennende Institutionen) sowie Aussagen über existierende oder geplante Kooperationen und Vernetzungen (Kap. 5).
- Im dritten Teil werden schliesslich die wichtigsten Ergebnisse aus unserer Untersuchung zusammengefasst und in Form von ***schlussfolgernden Thesen*** zur Diskussion gestellt (Kap. 6).

Während wir uns im ersten Teil primär auf die Antworten zur Umfrage und auf das Dokumentationsmaterial der Anbieter abstützen können, basiert der zweite Teil hauptsächlich auf den Interviews zu den elf ausgewählten Angeboten.

Überblick über die in die vergleichende Untersuchung einbezogenen Angebote

Welche Angebote werden in die folgenden Vergleiche einbezogen? Das Untersuchungsfeld besteht aus insgesamt 52 Angeboten von 28 Anbietern. Eine vollständige Übersicht über Angebote und Anbieter geben die *Tabellen A1* und *A2* im Anhang. Die in Interviews vertieft untersuchten Angebote sind in dieser Tabelle markiert. Es handelt sich dabei um eine Auswahl generalistischer Unternehmensführungsangebote sowie drei spezialisierter Angebote in Logistik. Die Auswahl der Gesprächspartner erfolgte in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe NDS. Zugrunde gelegt wurden Kriterien der regionalen Standorte, der Trägerart (privat, öffentlich-rechtlich, universitär) sowie der erwähnten inhaltlichen Ausrichtung. Die Interviews wurden zwischen dem 28. März und dem 16. April 1996 geführt und dauerten jeweils zwischen einer und anderthalb Stunden.

Die untersuchten 52 Angebote verteilen sich wie folgt auf die Standortkantone:

- 26 Angebote im Kanton Bern (wovon 20 in der Agglomeration Bern)
- 15 im Kanton Waadt
- fünf im Kanton Solothurn (wovon vier in der Region Olten und eines in Solothurn)
- drei Angebote im Kanton Freiburg
- zwei im Kanton Neuenburg und
- eines im Kanton Jura

Damit umfasst die Stichprobe 34 Angebote in der Deutschschweiz, 18 in der Romandie (Freiburg zur Deutschschweiz gerechnet). Ein gewisses Übergewicht des Kantons Bern und insbesondere der Stadt Bern ist unverkennbar. In dieser Region wird vermutlich ein vollständigeres Bild wiedergegeben als in andern Regionen des WiMi.

In der Gesamtübersicht fehlen trotz telefonischen Rücksprachen teilweise wichtige Angaben, etwa zu den Kurskosten. Zwei Angebote wurden aufgenommen, die – un-

geachtet der Ankündigung – zur Zeit nicht oder noch nicht durchgeführt werden: "Telekommunikations-MBA" an der Universität Freiburg und "Immobilienmanagement" an der HFU, von dem bisher erst ein erstes Modul "Immobilienverwalter HFU" angeboten wird. Dieses hat zwar eine Dauer von 144 Lektionen, doch kann es kaum als Managementausbildung bezeichnet werden. Die erwähnten Studiengänge sind in den Übersichten speziell gekennzeichnet.

3 Inhaltlicher Vergleich der NDS-Angebote: Zielgruppen, Programminhalte

Beim inhaltlichen Vergleich der Angebote interessiert uns, auf welche Zielgruppen sie ausgerichtet sind, welche Art von Wissen und Können gemäss den Ausschreibungen vermittelt werden soll und in welche Perspektive bzw. "Philosophie" der Lehrgang eingebettet ist.

3.1 Zielgruppen und Aufnahmekriterien

Zielgruppen

In mehr als der Hälfte der Fälle (31 von 52 Angeboten) grenzen die Anbieter das Zielpublikum in der Ausschreibung und den Anmeldungsunterlagen nicht explizit ein, sondern halten ihre Lehrgänge für fast "alle Interessierten" offen, die über "eine Grundausbildung" verfügen. Gemäss den Dokumentationsunterlagen richten sich drei Fünftel der Angebote an "Fachpersonal des unteren und mittleren Kaders", während 22 Angebote die Ebene Top-Management anvisieren. Bei knapp der Hälfte dieser Angebote für das Top-Kader sind die Kurskosten übrigens überdurchschnittlich hoch (vgl. *Kap. 4*).

Relativ offen formuliert sind in den Ausschreibungen auch die Zielangaben bezüglich Fachgebieten: In 24 Fällen wird zwar eine Eingrenzung auf eine Branche oder ein bestimmtes Fachgebiet erwähnt, höchstens bei der Hälfte dieser Anbieter dürfte diese Zielvorstellung jedoch den Charakter eines Auschlusskriteriums haben. Dennoch erscheint die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises der verschiedenen Angebote nicht völlig zufällig. So sprechen generalistische Ausbildungen für untere und mittlere Kader in erster Linie Leute mit technischen Ausbildungen an, die diversen MBA dagegen Ingenieure und Naturwissenschafter (vgl. Abschnitt *'Zusammensetzung der Teilnehmerschaft'*).

Zwar werden in keinem Programm irgendwelche Einschränkungen nach dem geographischen Einzugsgebiet erwähnt, doch sind die Teilnahmegebühren bei einigen Anbietern abhängig vom Wohnort, da einzelne Kantone Zuschüsse leisten. Diese variieren erheblich: Betragen sie bei der HFS Bern Fr. 2'100.— und bei der Ingenieurschule Biel Fr. 8'530.—, so kann bei der Ingenieurschule Burgdorf eine Reduktion der Beiträge um Fr. 17'060.— erreicht werden, falls der oder die TeilnehmerIn im Kt. Bern wohnt. Die Subvention dürfte in diesem Falle praktisch den direkten Kosten des Kurses (Lehrleistungen, administrativer Aufwand, Infrastruktur) entsprechen.

Aufnahmekriterien

Es liegt in der "Natur" von Nachdiplomausbildungen, dass sie an ein bestimmtes Vorwissen, an Kenntnisse und Erfahrungen anknüpfen. Welches Bildungsniveau wird von den einzelnen Anbietern als Aufnahmekriterium verlangt, und welche Praxiserfahrung wird gefordert?

Bei knapp einem Drittel der Angebote (15) wird als Aufnahmebedingung ein Hochschulabschluss vorausgesetzt. Dies betrifft Angebote der kantonalen Universitäten, der EPFL und des IDHEAP. Ein weiteres knappes Drittel setzt ein Diplom einer Höheren Mittel- oder Fachschule voraus (16). Zehn Anbieter verlangen explizit mindestens einen Lehrabschluss und 11 legen keine formalen Voraussetzungen fest. Generell kann gesagt werden, dass die Aufnahmekriterien relativ flexibel gehandhabt werden und nicht nur ungebrochene Bildungslaufbahnen akzeptieren. Damit wird dem Trend zu individualisierten Biographien Rechnung getragen, die für viele TeilnehmerInnen charakteristisch ist. Zudem fällt auf, dass die nicht-universitären höheren Schulen – bzw. die künftigen Fachhochschulen – meist akademische und höhere Fachabschlüsse (HTL/HWV) als Eingangsvoraussetzung gleichsetzen (Bsp. Ingenieurschule Biel: NDS Umwelt, HWV Olten: NDS Logistik).

Von grosser Bedeutung ist bei den meisten Anbietern das Aufnahmegespräch, was auch die Interviews bestätigen. Eine "sorgfältige Auswahl" beuge einer hohen Drop-out-Quote vor. In der Tat wird diese durchwegs als sehr tief bezeichnet (vgl. unten).

19 der 52 untersuchten Ausbildungen setzen Kenntnisse einer Zweitsprache voraus, oft Englisch, gelegentlich auch eine zweite Landessprache (Französisch bzw. Deutsch). Nur drei universitäre Ausbildungsgänge verlangen explizit Deutsch-, Französisch- und Englischkenntnisse: Das NDS Gesundheitsmanagement an der Universität Bern, die (zukünftige) MBA-Telecom-Ausbildung an der Universität Freiburg sowie das MPA-Studium an der IDHEAP in Lausanne. Die Sprachgrenze stellt für die NDS-Anbieter im Wirtschaftsraum in der Tat eine bedeutende Grenze des Einzugsgebiets dar, die Teilmärkte in der Romandie und der Deutschschweiz sind weitgehend voneinander segmentiert (vgl. *Kap. 5*).

Einen hohen Stellenwert hat offensichtlich die Berufspraxis, die in 36 der 52 Fälle als Zugangsvoraussetzung genannt wird. Dabei setzt die Hälfte der Anbieter kein explizites Minimum fest, sondern verlangt "mehrere Jahre". Einige Anbieter verlangen mindestens 2, 3 oder 4 Jahre Praxis, sechs Anbieter setzen "mindestens 5 Jahre" voraus. Unter den Angeboten, die weniger Gewicht auf lange Praxiserfahrung legen, figurieren zum einen mehrere universitäre Angebote, zum anderen Grundkurse mit einer eher generalistisch einführenden Ausrichtung. Über statistische Angaben verfügen wir nur beim MBA Rochester der Universität Bern, das für den Studienjahrgang 95/96 eine durchschnittliche Praxisdauer von 12 Jahren bei einem Minimum von 3 und einem Maximum von 26 Jahren ausweist.

Vereinzelt formulieren Anbieter Vorstellungen über eine ausgewogene Zusammensetzung der Teilnehmerschaft: Die Höhere Fachschule für Sozialarbeit (HFS Bern) legt eine ausgeglichene Geschlechterquote fest, und einige Anbieter diskutieren derzeit die Einführung einer solchen Quote. Der Kurs Gesundheitsmanagement listet 10 Kriterien für eine ausgeglichene Teilnehmerauswahl auf. Bei weiteren Anbietern besteht eine Limite von zwei Personen aus demselben Betrieb. Einige Anbieter gewichten eine Empfehlung des entsendenden Betriebs zur Teilnahme als starkes Aufnahmekriterium.

Unsere Interviewpartner betonten häufig, dass die Teilnahmemotivation für eine Aufnahme ausschlaggebend sei. An der Universität Neuenburg etwa wird eine konkrete Gründeridee für eine eigene Firma vorausgesetzt, auf der der gesamte Kursinhalt bis zur Umsetzung in einen 'Business-Plan' aufbauen kann.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Aufnahmekriterien der einzelnen Angebote, welche die Zielgruppe eingrenzen.

Tabelle 1 Aufnahmebedingungen und bevorzugte Zielgruppen für NDS-Angebote

Bildungsangebot	Bildung	Praxis	Position	Spezialisierung
BPHI-Management	1	X	2	O
CPI-Commerce	1	O	2	X Export International
CRPM-CDE	0	X	3	O
CRPM-CSM	0	X	3	O
CRPM-ISMA	2	X	3	O
CRPM-Kader	2	X	2	O
EIS-Unternehmensführung	2	X	2	O
EPFL-Innovations Master	3	X	3	X Innovation
EPFL-Logistik	3	X	3	O
EPFL-Society Master	3	O	3	X Gesellschaft
EPFL-Umwelt-Management	3	O	3	X Umwelt
EPP-Kader	0	O	1	O
ESCEA-Führung	2	X	2	O
GIBB-Unternehmensführung	1	X	2	O
HFS-Management	2	X	2	X Sozialwesen
HFU-Management	2	X	*3*	*X Immobilienbereich*
HFW-Führung	1	X	2	X Kaufm. Bereich
HWV-JUS	1	X	2	O
HWV-KIK	2	X	2	O
HWV-Logistik	2	X	3	O
HWV-SNU	2	X	3	O
IDHEAP-Euro	0	O	3	X Europa
IDHEAP-MPA	3	X	3	O
IFKS-Management	0	O	1	O
ISB-Unternehmensführung	2	X	2	O
ISBE-Internat. Marketing	2	O	2	X Internationalität
ISBE-Management	2	O	1	O
ISBE-Unternehmensführung	2	X	2	O
ISBI-Umwelt	2	X	3	X Umweltbereich
KB-Kader	1	X	1	O
MKS-Führung	1	X	2	O
MKS-Management	1	O	1	X Hotel/Gastro
RSB-Management	0	X	1	O
SIU Unternehmensführ. Typ B	0	X	1	X Handel/Nahrungsmittel
SIU Unternehmensführ. Typ C	0	X	1	X Gastgewerbe
SIU Unternehmensführ. Typ A	0	X	1	X Prod.-/Dienstleistung
TEKO-BW	2	X	1	O
TEKO-Logistik	2	X	2	O
UNIBE IFM-MBA	3	X	3	O
UNIBE KWB-Gesundh. Manag.	3	X	3	X Gesundheitswesen
UNIBE KWB-Marketing	3	X	2	X Investitions-/Industriegüter
UNIBE KWB-Weiterbild. Manag.	1	O	2	X Weiterbildung
UNIFR-NGO Management	0	X	3	X NGO/NPO
UNIFR-Telekomm-Management	3	X	*3*	*X Telekommunikation*
UNIL-Eurorecht	3	X	2	X Europa
UNIL-MBA	3	X	3	O
UNIL-MBF	3	O	3	X Finanzpolitik
UNIL-MBI	3	O	3	X Informatik
UNIL-MIM	3	O	3	X Internationalität
UNIL-MSE	3	O	3	X Wirtschaftspolitik
UNINE-Unternehmensführung	1	O	1	O
VHSB-Management BW	0	O	1	O

Legende: **Bildung:** 1=Berufsabschluss, 2=höhere Schule (HMS/HFS etc.), 3=Hochschulabschluss, 0=keine Bedingungen; **Praxis / Spezialisierung**: X=wird explizit genannt, 0=wird nicht explizit genannt; **Position**: 1=mittlere und höhere Kader in KMU, 2=höhere Kader KMU, mittleres und höheres Kader in Grossunternehmen, 3=top management.
***Kursiv**: Existiert zur Zeit noch nicht.*

Zusammensetzung der Teilnehmerschaft

Wenngleich für die meisten Angebote ziemlich offene Aufnahmekriterien formuliert werden, lässt sich in der Regel für jedes Angebote ein typischer tatsächlicher Teilnehmerkreis ausmachen. Allerdings sind hier die Angaben der Anbieter eher zurückhaltend. Auf telefonische Rückfrage betonen viele, sie führten keine entsprechenden Statistiken. Auskunftsfreudiger erwiesen sich unsere Interviewpartner im persönlichen Gespräch. Nach deren Angaben zeigt sich deutlich, dass etliche Institutionen mit Primärauftrag in der Sekundär- oder Tertiärausbildung ihre Nachfrage grossenteils aus diesem Primärauftrag sichern. So bezeichnet die Primär als Technikerschule tätige TEKO 70 % ihrer Teilnehmer als ehemalige Absolventen ihrer Technikerkurse, die ISB Burgdorf, deren Primärauftrag die Ausbildung von Techikern bzw. Ingenieuren auf HTL-Stufe umfasst, 50 % ihrer NDS-Teilnehmenden als ISB-AbsolventInnen, die GIBB in Bern, die als Berufsschule primär Lehrlinge ausbildet, rekrutiert "in erster Linie frühere GIBB-AbsolventInnen" und die HWV Olten hat unter ihren NDS-StudentInnen ebenfalls "einen grossen Teil HWV-Ehemalige".

Trotz lückenhafter Statistiken lässt sich aus den Angaben der Anbieter über die Teilnehmerzusammensetzung festhalten, dass die grosse Mehrheit der Teilnehmenden männlich und zwischen 30 und 40 Jahre alt ist (rund 80 %). Wo Angaben zu den effektiven Tätigkeitsbereichen gemacht werden, liegt ein Schwerpunkt im Techniker- und Ingenieurbereich. Dies ist unter anderm darauf zurückzuführen, dass acht NDS-Lehrgänge von Ingenieurschulen angeboten werden. Gleichzeitig widerspiegelt es die soziologische Struktur von Berufskarrieren in der mehrheitlich kleinbetrieblich strukturierten Schweizer Wirtschaft: Der Aufstieg ins Kader erfolgt am häufigsten über eine berufliche Fachausbildung und langjährige betriebliche Praxis und Sozialisation.

Positionierung der Angebote im sozialen Raum

Alle offen formulierten Zielgruppenumschreibungen und alle flexiblen Aufnahmekriterien können nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Angebote in ganz unterschiedlichen sozialen Räumen positionieren. Diese Segmentierung der Zielgruppen kommt noch deutlicher in den Interviews mit den Programmverantwortlichen zum Ausdruck, wo die Selbsteinschätzung der Fremdeinschätzung der Konkurrenten gegenübergestellt wurden. Erstens konstitutieren sich diese Segmente aus den Bildungspositionen der TeilnehmerInnen, zweitens aus der Stellung im Betrieb und drittens aus der Art der entsendenden Firma (Betriebsgrösse, wirtschaftsräumliche Ausrichtung usw.). Grob lassen sich drei Ebenen unterscheiden:

- Berufsausbildung (gewerbliche oder kaufmännische Lehre) mit Praxiserfahrung und Weiterbildungen, unteres Kader kleiner und mittlerer Betriebe, kleine Selbständige. Beispiele dazu sind die Angebote der "Höheren Fachschule für Weiterbildung" des Kaufmännischen Vereins, jene der Feusi, "Höhere Fachschule für Unternehmensführung" oder der Rischik Schulen, der SIU oder der TEKO.
- Höherer (in der Regel technischer) Fachabschluss, eventuell auch Berufsabschluss mit Meisterprüfung und Praxiserfahrung, untere und mittlere Kader von KMU. Beispiele dafür sind Angebote der Höheren Fachschulen (HWV, HTL, ISB und teilweise GIBB).
- Hochschulabschluss technischer oder naturwissenschaftlicher Richtung, Praxiserfahrung, ausnahmsweise auch höhere Fachabschlüsse, leitendes Kader oder Top-Management mittlerer und grosser, oft international tätiger Unternehmungen. Beispiele: die meisten universitären Angebote, insbesondere die MBAs und das MPA des IDHEAP sowie Angebote des CRPM in Lausanne.

Aufgrund der Interviews lässt sich feststellen: Je höher die Zielgruppe sozial postitioniert ist, desto grösser ist das geographische Einzugsgebiet des Angebots. Eine internationale Teilnehmerschaft weist praktisch nur die Ebene der Ausbildungen für das Top-Management auf, wogegen die mittlere und untere Ebene ihre Teilnehmerschaft weitgehend regional rekrutiert: An der EPFL und an den Universitäten Lausanne und Bern stammt eine grosse Anzahl Teilnehmender aus dem Ausland, GIBB, ISB, die KV-Tochter HFW, TEKO oder die Rischik Schulen hingegen rekrutieren ihre TeilnehmerInnen im lokalen oder regionalen Umkreis. An einem "Wirtschaftsraum Mittelland" orientiert sich bisher kein Anbieter. Überlokal rekrutieren am ehesten noch spezialisierte Angebote. Relativ stark erscheint die Segmentierung nach Sprachregionen. Sie wird gemäss unsern Gesprächen bestenfalls mit den Angeboten für das oberste Kadersegment überwunden.

Was hier allgemein für die eher generalistischen Angebote ausgesagt wurde, trifft auch gut auf die drei Logistik-Angebote zu, deren Verantwortliche wir befragt haben:

An das unterste Segment richtet sich die Logistik-Ausbildung an der TEKO: Ihre TeilnehmerInnen sind untere Kader in KMU oder kleinere Selbständige mit begrenzten finanziellen und zeitlichen Freiräumen. Entsprechend ist der Lehrgang deutlich billiger und kürzer als vergleichbare Angebote an der SIU und findet ausschliesslich am Abend statt.

An das zweite und deutlich grösste Segment richtet sich das Logistik-Angebot der HWV. Es deklariert sich als ein NDS "für Unternehmen und nicht für Unternehmer". Im Unterschied zu vielen anderen Angeboten werden hier die Kurskosten denn auch bei 90 % der TeilnehmerInnen vom Unternehmen getragen. Hauptzielgruppe ist das mittlere und höhere Kader von KMU. Hingegen wendet es sich nicht speziell an grosse Unternehmen oder an das Top-Management der Firmen. In Abgrenzung von MBAs beruft sich das HWV-Angebot auf "grössere Praxisnähe".

Das Logistik-Angebot der EPFL schliesslich ist auf ein internationales Publikum aus dem Top-Managementbereich grosser, internationaler Firmen ausgerichtet, und bis zu 50 % der Teilnehmenden rekrutieren sich aus dem Ausland. Diese spezifische Ausrichtung, aber auch der Umstand, dass die Unterrichtssprache vorderhand französisch bleibt, machen das Angebot für deutschschweizerische Anbieter im WiMi-Bereich kaum zum grossen Konkurrenten.

3.2 Programminhalte

Gemäss ihrer Selbstbeschreibungen in den Anmeldungsunterlagen lassen sich die 52 Angebote grob in fünf Kategorien unterteilen:

- Die erste und grösste Kategorie umfasst 23 Management-Ausbildungen in diversen Bereichen, von der allgemeinen, nicht näher definierten "Management"-Ausbildung bis zum Innovationsmanagement (z. B. BPIH-Management, Immobilien-, NGO-oder Gesundheitsmanagement).
- Die zweitgrösste Kategorie umfasst 20 Führungsausbildungen mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung, worunter vor allem generalistische Studiengänge zu Unternehmensführung fallen (z. B. GIBB Unternehmensführung, NDS Unternehmensführung ISB).
- Die drittgrösste Kategorie beinhaltet zwei Angebote im Bereich Marketing und Verkauf (CPI-Commerce internationale, ISBE-Internationales Marketing) sowie drei explizite Logistikausbildungen (TEKO, HWV Olten, EPFL-IML).

- Die beiden letzten Kategorien stehen etwas ausserhalb der vorangegangenen Bereiche, mit je zwei Angeboten im Umweltbereich und je zwei europaspezifischen Angeboten.

Für eine genauere inhaltliche Bestimmung der Nachdiplomstudiengänge interessiert uns, welche Wissensbestände in den Programmausschreibungen hervorgehoben werden. Um einen Überblick über die Inhalte zu gewinnen, wählten wir ein induktives Verfahren: Alle in den Ausschreibungstexten genannten programminhaltlichen Stichworte wurden erfasst und kategorisiert. Selbstverständlich sind solche Selbstdarstellungen vorsichtig zu interpretieren, und der unterschiedlichen Ausführlichkeit der Beschreibungen ist Rechnung zu tragen. Immerhin sind es diese Angaben, die das öffentliche Erscheinungsbild widerspiegeln. Um die Vergleichbarkeit zu erhöhen, ordnen wir die Angebote in der folgenden Tabelle nach der Ausführlichkeit ihrer Beschreibung *(Tabelle 2)*.

Zur Systematisierung gruppierten wir die Inhaltsangaben in sechs Bereiche und bestimmten den Anteil der genannten Stichworte jeder Kategorie an den möglichen Nennungen dieser Kategorie. Die Inhaltskategorien sind: BWL, Recht, Psychologie, Gesellschaft und methodische Hilfsmittel und Techniken (Tools). Spezialinhalte erfassten wir schliesslich in einer sechsten Kategorie, falls sie eine Besonderheit eines spezialisierten Angebots darstellen. Die sechs Kategorien lassen sich wie folgt beschreiben:

- Unter *Betriebswirtschaftslehre* (BWL) verstehen wir Wissen über ökonomische Prozesse aus einer Unternehmerperspektive. Darunter fallen die folgenden neun Nennungen: Controlling, Marketing, Strategische Unternehmensführung, Personalmanagement, Projektmanagement, Risikomanagement, Logistik, Unternehmensmanagement und Finanzmanagement.
- Inhalte, die mit Rechtskenntnissen zu tun haben, fassen wir in der Kategorie *Recht* zusammen. Es sind dies folgende sechs Nennungen: allgemeines Recht, Steuerrecht, Baurecht, Wirtschaftsrecht, Vertragsrecht und Arbeitsrecht.
- Die Kategorie *Psychologie* umfasst sieben Nennungen, die sich auf psychologisches Grund- und Spezialwissen beziehen: allgemeine Psychologie, Arbeits-, Betriebs-, Organisations-, Führungspsychologie, allgemeine Persönlichkeitsentwicklung und Konfliktlösung.
- Die Kategorie *Gesellschaft* umfasst Inhalte, die mit volkswirtschaftlichen, politischen, sozialen oder ökologischen Fragestellungen in Zusammenhang stehen. Die sieben Nennungen sind: Volkswirtschaft, Ökologie, Wirtschaftspolitik, Geld- und Zinspolitik, Europa- und internationale Politik, Sozialpolitik und Ethik.
- In der Kategorie *Tools* fassen wir sechs Bereiche überfachlichen Anwenderwissens zusammen: Informatik, Statistik, Zeitmanagement, Rhetorik, Kreativitätsschulung und Öffentlichkeitsarbeit.
- In einer Kategorie *Spezial* versammeln sich schliesslich Inhalte, die mit der besonderen Ausrichtung eines Angebots zu tun haben: Raumplanung, NGO-spezifisches Know-how, Immobiliengeschäfte, Organisationstheorie und Weiterbildungsorganisation. In diese Kategorie fallen fünf Nennungen.

Die folgende Übersicht gibt die Programminhalte gemäss Selbstdarstellung in den Ausschreibungen wieder *(Tabelle 2)*.

Tabelle 2 Inhalte der Ausbildungsgänge

Bildungsangebot	BWL	Recht	Psycho	Ges.	Tools	Spezial	Total
SIU Unternehmensführung Typ B	●	●	●	●	●	⊙	90 %
SIU Unternehmensführung Typ C	●	●	●	●	●	⊙	90 %
EPFL-Innovations Master	●	○	●	●	●	●	75 %
KB-Kader	●	●	●	●	●		72.5 %
SIU Unternehmensführung Typ A	●	○	⊙	●	●	⊙	67.5 %
UNIBE IFM-MBA	●	○	●	⊙	●	○	62.5 %
HWV-KIK	●	○	⊙	○	⊙	○	62.5 %
UNIL-MIM	●	●	○	⊙	●	○	60 %
BPHI-Management	●	⊙	●	⊙	⊙	○	57.5 %
ESCEA-Führung	●	●	●	○	⊙	○	57.5 %
EPFL-Society Master	⊙	○	⊙	●	●	⊙	57.5 %
HFW-Führung	●		⊙	●	●	○	55 %
MKS-Führung	●		●	●	⊙	○	55 %
VHSB-Management BW	●		●	●	⊙	○	55 %
HWV-Logistik	●		●	●	○	⊙	55 %
ISB-Unternehmensführung	●	⊙	⊙	⊙	●		52.5 %
UNINE-Unternehmensführung	●	●	⊙	○	⊙		52.5 %
EPP-Kader	●	●	●	○	⊙	○	52.5 %
IDHEAP-MPA	⊙	○	⊙	●	●	⊙	50 %
RSB-Management	●	○	○	●	⊙	○	50 %
UNIBE KWB-Gesundh.-Manag.	●	○	⊙	○	●	⊙	47.5 %
EIS-Unternehmensführung	●	⊙	○	⊙	⊙	○	45 %
EPFL-Umwelt-Management	⊙	○	○	●	⊙	⊙	45 %
EPFL-Logistik	●		○	●	○		45 %
HFS-Management	●		⊙	○	●	⊙	42.5 %
UNIBE KWB-WB Management	●		⊙	○	⊙	⊙	42.5 %
UNIFR-NGO-Management	⊙		○	⊙	●	⊙	42.5 %
CRPM-CDE	●	○	○	⊙	⊙		42.5 %
CRPM-Kader	●	⊙	○	⊙	⊙	○	42.5 %
HFU-Management	●	⊙	○		⊙	○	*40 %*
ISBI-Umwelt	○	○	○	●	●	⊙	40 %
HWV-SNU	●		○	●	⊙		40 %
UNIFR-Telekomm-Management	●	⊙		⊙	⊙	○	*40 %*
UNIL-MSE	⊙	○	○	●	⊙	○	40 %
ISBE-Unternehmensführung	●	○	⊙	○	⊙		37.5 %
HWV-JUS	●	⊙	○		●		37.5 %
CRPM-ISMA	●		⊙	○	⊙		37.5 %
MKS-Management	●		⊙		●		37.5 %
TEKO-BW	●	⊙	○	○	○		35 %
CRPM-CSM	●		○	○	●		35 %
UNIL-MBA	●	○	○	⊙	○		32.5 %
UNIL-Eurorecht		●		●		⊙	30 %
CPI-Commerce	●	○		○	⊙		27.5 %
HFU-BW	⊙	○	○	○	⊙	○	27.5 %
UNIBE KWB-Marketing	●		○		⊙		22.5 %
IDHEAP-Euro		○		●		○	22.5 %
IFKS-Management	⊙		○	○	○	○	25 %
TEKO-Logistik	⊙			○	⊙	○	20 %
GIBB-Unternehmensführung	⊙	○		○	○		17.5 %
UNIL-MBI	⊙		○	○	⊙	○	17.5 %
ISBE-Management	○	○			⊙	○	15 %

Legende: ● = mind. 66.67 %, ⊙ = zwischen 33.33 % und 66.66 %, ○ = unter 33.33 %, **leer** = keine Nennung. Die Spalte Total gibt die %-Anteile genannter Stichworte an den möglichen Nennungen wieder. Zur UNIL-MBF fehlen uns die Angaben

Betriebswirtschaftliche Themen gehören praktisch zu jedem Angebot. Allein die beiden europaspezifischen Kurse nennen kein Thema in diesem Bereich. Augenfällig ist weiter, dass der Vermittlung von Anwendungswissen (Tools) grosses Gewicht beigemessen wird. Auch gesellschaftliche und psychologische Kenntnisse haben in den

häufig generalistisch angelegten Ausbildungsgängen ihren Platz, wogegen rechtliche Inhalte bei relativ wenigen Angeboten genannt werden.

Wissensbeschaffung

Woher beziehen die Anbieter das Wissen für ihre Angebote? Welche Ausbildung und welchen Praxisbezug haben die KursleiterInnen und DozentInnen?

Der Einbezug expliziter Wirtschaftsfachleute ist gemäss den Dokumenten der Anbieter bei allen Angeboten die Regel. Der Praxisbezug wird also sehr stark gewichtet. Die als besonders "theorielastig" geltenden Anbieter, die Universitäten, verweisen mit Nachdruck auf die ausseruniversitäre Wirtschaftspraxis ihrer DozentInnen. Bei knapp der Hälfte der Angebote greift man auf hauptamtliche Ausbildende der entsprechenden Institutionen zurück. Die Mehrheit der Ausbildenden unterrichtet im Teilzeitverhältnis. In 22 Angeboten, darunter selbstredend jene an den Universitäten, stützt man sich stark auf ProfessorInnen ab. Bei 33 Angeboten ist ein Hochschulabschluss bei den Ausbildenden üblich. Die Berücksichtigung methodisch-didaktischer Aspekte bei der DozentInnenauswahl wird in den Ausschreibungen kaum hervorgehoben, auch wenn sie bei telefonischen Nachfragen als Kriterium erwähnt wurden. Bei 20 Angeboten werden auch DozentInnen aus dem Ausland beigezogen, in den übrigen Fällen beschränkt sich deren Einzugsgebiet weitgehend auf die Schweiz und dabei in der Regel auf die eigene Sprachregion.

In den Interviews kam zum Ausdruck, dass die öffentlichen Anbieter mit breit abgestütztem Primärauftrag wie die GIBB in Bern, teilweise die HWV Olten, vor allem aber die Universitäten (EPFL, UNIL, teilweise UNINE) stark auf ihr vorhandenes Lehrkräfte- und Wissenspotential zurückgreifen können und darin neben einer besseren Nutzung dieser Potentiale nicht zuletzt auch Synergien für ihren Primärauftrag erkennen. Drei Anbieter (ISB Burgdorf, HFU und HWV-Logistik) ziehen vor allem Leute "aus der Praxis" für die Lehre heran, weil das entsprechende Potential an ihren Institutionen (noch) fehlt.

Praxisleute aus Firmen und Verwaltungen ziehen auch die erstgenanten Anbieter bei (GIBB, EPFL, UNINE, HWV-KIK). Das sich primär auf universitäre Wissensbestände (Universitätsprofessoren aus Lausanne und Genf) abstützende CRPM hingegen zieht Wirtschaftsberater den "reinen Praktikern" vor, da letzteren meist die didaktische Kompetenz abgehe. Das UNIL-MBA wird fast ausschliesslich von Universitätsprofessoren bestritten, die allerdings alle langjährige praktische Erfahrung im Wirtschaftsconsulting hätten. DozentInnen aus dem Top-Management werden gemäss den Angaben unserer Interviewpartner und der Unterlagen meist nur auf der Ebene der Master's-NDS eingesetzt.

Bei der Wahl von "Praktikern" wiederspiegelt sich die in Kapitel 3.1 diskutierte Segmentierung: "Praktiker" werden zielgruppenspezifisch (sozusagen "stufengerecht") herangezogen. So holt z. B. der Befragte des HWV-NDS Logistik "keine internationalen Koryphäen aus Grossbetrieben"; diese brächten seinem Publikum wenig und eigneten sich eher für die MBA-Angebote.

Methodisch-didaktische Kompetenz wird von den Interviewten häufig als wichtige Voraussetzung für den Unterricht angesehen, wobei einige Anbieter "Top-Leuten aus der Wirtschaft" (und teilweise auch Professoren) solche kraft ihrer Position zuschreiben (z. B. ISB Burgdorf). Obligatorische Angebote zur Verbesserung der didaktischen Kompetenz bzw. zur Durchsetzung ihres didaktischen Konzepts wurden explizit bei der GIBB, der HWV-Olten und der TEKO erwähnt. Der Befragte des MBA

an der Universität Lausanne betont, dass auf das Erproben neuer didaktischer Vermittlungsformen ein gewisses Gewicht gelegt werde und man sich an einem entsprechenden Projekt beteilige.

In den Interviews wurde zum Ausdruck gebracht, dass Innovationen mehrheitlich entweder aufgrund von Rückmeldungen der TeilnehmerInnen oder der DozentInnen erfolge, welche wiederum "ein Ohr und ein Auge in der Praxis" hätten.

Evaluation und Transferbegleitung

Evaluationen in Form mündlicher und schriftlicher Teilnehmerbefragungen und Kursbesprechungen sind inzwischen bei allen Anbietern institutionalisiert. Häufig werden solche Rückmeldungen von den Kursverantwortlichen mit den einzelnen ReferentInnen oder dem ReferentInnenteam besprochen. Neben dieser Selbstevaluation durch die Veranstalter ist Fremdevaluation immer noch die Ausnahme. Von den Befragten liess sich nur die TEKO ISO-zertifizieren, und beim EPFL-IML wurde ein Benchmarking mit einem andern Institut erwähnt. Der Logistik-Verantwortliche der HWV Olten wünscht eine DIS-Zertifizierung, was allerdings seitens der HTL noch auf Widerstand stosse.

Als zwar wichtig, doch in der Realität noch wenig praktiziert, wird die Transferbegleitung von den Interviewpartnern beschrieben. Es fehle bisher an zeitlichen, aber auch an personellen und finanziellen Ressourcen, war ein häufig geäussertes Argument. Allerdings streichen die meisten Kursverantwortlichen hervor, dass ihre Projekt- oder Diplomarbeiten direkt Anwendungscharakter hätten. So werden z. B. beim CRPM-ISMA die Projektarbeiten in der eigenen Firma durchgeführt und das handfeste Resultat des Kurses an der Universität Neuenburg ist ein "Businessplan", mit dem die Absolventen Bankkredite beantragen können — dies stelle denn auch den Praxistest dar. Als eine (indirekte) Form der Transferförderung gilt die Unterstützung von Ehemaligenvereinen, die es z. B. beim UNIL-MBA, beim CPRM-ISMA, beim EPFL-IML, bei der HWV-Logistik und der UNINE-Unternehmensführung gibt. An der ISB Burgdorf und an der GIBB würde die Gründung eines solchen Vereins begrüsst und unterstützt, und man denkt auch an die Initiierung von Erfa–Gruppen (Gruppen für Erfahrungsaustausch). Einzig bei der TEKO hält man solche institutionalisierten Formen der Transferunterstützung für unnötig. Als Innovation verweist man bei der GIBB auf "Samstagmorgen-Vorlesungen", die auch ehemaligen AbsolventInnen offenstehen.

4 Vergleich der Angebotsformen von Nachdiplomstudiengängen

Die untersuchten Nachdiplomlehrgänge unterscheiden sich nicht bloss nach Inhalten und Zielgruppenausrichtung, auch die Angebotsformen sind verschieden. Wir vergleichen die Angebote nach folgenden Dimensionen: Dauer der Lehrgänge, maximale Teilnehmerzahl, zeitliche Form (Weekend- und Abendkurse oder Blockseminare; vollzeitlich oder berufsbegleitend; curricular oder modular) sowie Durchführungsort (Schulungs- bzw. Seminarraum oder Kongresszentrum). Im weiteren interessiert uns, wie sich das Aufnahmeverfahren gestaltet. Angaben zu flankierenden Massnahmen (Beratung, Begleitung, Coaching usw.) waren aus den Unterlagen kaum ersichtlich und bildeten deshalb Gegenstand unserer vertiefenden Befragung. Schliesslich vergleichen wir die Höhe der Teilnahmegebühren. Eine Übersicht über die wesentlichen Merkmale findet sich – geordnet nach dem jeweiligen Kriterium – im Anhang (*Tabellen A4* bis *A8*).

Ausbildungsdauer, Lektionenzahl und maximale Teilnehmerzahl

Die reguläre Dauer der Ausbildungsgänge beträgt zwischen einem halben und 36 Monaten, bei einer durchschnittlichen Dauer von 16.7 Monaten. Bei der Berechnung dieses Durchschnitts orientierten wir uns an der angegebenen minimalen Studiendauer, da bei oft wiederholten modularen Angeboten und wo ein grösseres Freifächerangebot zur Verfügung steht, die Gesamtdauer fast beliebig erstreckt werden kann.

Die durchschnittliche Lektionenzahl der untersuchten Ausbildungsgänge liegt bei 419, wobei die Varianz beträchtlich ist. Nur 5 Angebote erreichen eine Gesamtstundenzahl von mindestens 800 Lektionen, wie sie strengen NDS-Definitionen – etwa jener der Direktorenkonferenz der HTL – zugrunde liegt. 3 Angebote umfassen über 1000 Lektionen (Unternehmensführung Ingenieurschule Bern, Ingenieurschule Burgdorf und IDHEAP MPA, EPFL Logistik-Master), 2 weitere beinhalten 800 Lektionen (IS Biel und das Logistik-Angebot der HWV Olten). Demgegenüber umfassen 11 Angebote weniger als 200 Lektionen (das Kriterium von mindestens 100 Lektionen erfüllen hingegen auch diese Kurse). Offensichtlich wirkt sich die Lektionenzahl nicht direkt auf die Teilnehmerbeiträge aus, sind doch die drei längsten nicht die teuersten Studiengänge und die 12 kürzesten nicht zugleich die 12 günstigsten (vgl. Abschnitt *"Kosten, Teilnahmegebühren"*).

Die durchschnittliche Klassengrösse liegt etwa bei 25 TeilnehmerInnen. Wo wir die Dropoutquote in Erfahrung bringen konnten, liegt sie höchstens zwischen 10 % und 20 %. In den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass die Selektion bereits mit dem Aufnahmegespräch erfolge und so die Dropoutquote minimal gehalten werden könne. Schlecht qualifizierten AspirantInnen rate man schon zu diesem Zeitpunkt von einer Teilnahme ab (vgl. Abschnitt *"Aufnahmeverfahren"*).

Didaktische Form, Zeitmodell der Angebote und Durchführungsorte

Knapp die Hälfte der Angebote werden im Baukastensystem ("modular") angeboten, die andere Hälfte als normierte Ausbildungsgänge ("curricular"). Bei zwei Angeboten ist eine Wahl zwischen den beiden Formen möglich.

Die überwiegende Mehrheit der Angebote lässt sich teilzeitlich berufsbegleitend besuchen, bloss vier Angebote sind als reine Vollzeitlehrgänge konzipiert. Sechs weitere lassen sich wahlweise teilzeitlich oder im Vollzeitstudium absolvieren. Der Markt drängt offensichtlich in Richtung solcher berufsbegleitender Formen, wie aus den Interviews deutlich wurde. So sind etliche Anbieter dazu übergegangen, neben ihren bisherigen Vollzeitkursen auch teilzeitliche Wochenend- oder Abendkurse zu entwikkeln (CRPM-ISMA, UNIL-MBA). Ein Anbieter ging gerade den umgekehrten Weg: Ein bisher berufsbegleitender Kurs wird nun neu auch vollzeitlich für Arbeitslose angeboten (HFU-Management), wobei es sich erst um ein Pilotprojekt handelt.

Als Zeitmodell werden von der Mehrzahl der Angebote Abend- und Weekendkurse bzw. Blockkurse gewählt, da die Studiengänge überwiegend berufsbegleitend absolviert werden können. Etliche Kurse belegen wöchentlich werktags einen halben oder ganzen Tag, was von den TeilnehmerInnen eine Reduktion ihres Arbeitspensums erfordert.

Rund ein Drittel der Studiengänge wird in Kongresszentren (Hotels, Tagungszentren usw.) durchgeführt, zwei Drittel in Schulungsräumen von Bildungsinstitutionen.

Interessanterweise hat nur ein kleiner Teil der interviewten Anbieter verschiedene Angebotsformen ausprobiert. Offenbar wird der Wahl der Angebotsform ("modular" –

"curricular", teilzeitlich – vollzeitlich) entscheidende konzeptuelle Bedeutung beigemessen. Konsequenterweise wird selten von einer einmal getroffenen Wahl abgewichen. Das Ziel Praxisnähe wollen die Anbieter mit diametral unterschiedlichen Angebotsformen erreichen: Halten die einen ein berufsbegleitendes Angebot für inadäquat, weil es die nötige *Distanz zum beruflichen Alltag* vermissen lasse und ein bedeutender Teil der TeilnehmerInnen nach Abschluss die Stelle wechsle, so ist für andere die *Einbindung in den Betrieb* während möglichst der gesamten Ausbildung eine unabdingbare Voraussetzung für Praxisnähe.

Wie erwähnt bieten einige Anbieter aus pragmatischen Gründen neu auch berufsbegleitende oder Abendkurse neben ihren Vollzeit- oder Intensivangeboten an: Der Arbeitsdruck in den Firmen ist erhöht worden, besonders von kleineren Unternehmungen wird Weiterbildung für die mittleren und unteren Segmente nicht mehr ohne weiteres begrüsst und unterstützt. Etliche TeilnehmerInnen verheimlichen nach den Erfahrungen der Interviewpartner ihr Studium dem Arbeitgeber (z. B. GIBB, HFU, TEKO), und für sie kommen daher bloss Abendkurse in Frage.

Aufnahmeverfahren

Als einziger Anbieter führt die Universität Lausanne für das Angebot MBA eine Aufnahmeprüfung durch, und nur beim KV Bern und der HWV Olten wird dies erwogen. Aufnahmegespräche sind hingegen die Regel. Einige Anbieter verlangen Referenzen: MBA-Rochester an der Universität Bern, MPA des Lausanner IDHEAP. Weitere Anbieter holen nur Referenzen ein, wenn ein höherer Abschluss fehlt. 14 Studiengänge bieten einen Vorbereitungskurs an, der aber kaum eine Aufnahmebedingung darstellt. Bei modularen Angeboten wird gelegentlich auch ein erstes Modul als Vorbereitung empfohlen, das von besser qualifizierten TeilnehmerInnen übersprungen werden kann.

Zwischenprüfungen werden bei zwei Dritteln der Angebote (36) durchgeführt, wobei – regionskulturell interessant – Zwischenprüfungen in der Westschweiz von wenigen Ausnahmen abgesehen die Regel sind.

Kosten, Teilnahmegebühren

Die effektiven Produktionskosten der Angebote sind weitgehend unbekannt: Über die Definition einer Vollkostenrechnung herrscht kein Konsens. Die Einflussfaktoren Segmentierung der Angebote nach "Aufwand", Subventionierung von Angeboten oder TeilnehmerInnen, Quersubventionen durch eventuelle Synergien zum Primärauftrag liessen sich selbst bei Offenlegung der Bilanzen kaum exakt quantifizieren.

Die Teilnahmegebühren orientieren sich nur bei einem Teil der Angebote an den direkten Kosten. Von "Vollkostendeckung" spricht man etwa beim Logistik-Angebot der HWV, von "kostendeckenden Kursgebühren" bei der GIBB, dem CRPM oder der TEKO, während die Teilnahmegebühren beim MBA der Universität lediglich die "Mehrkosten" (Sekretariat, Marketing, Unterlagen und weitere Extras) decken und bei der EPFL-Logistik von einem Kostendeckungsgrad von 20 % gesprochen wird und weitere 20 % des Budgets durch Firmenbeiträge gedeckt werden.

Tabelle 3 Angebotsformen

Bildungsangebot	Kursdauer	Lektionen	Voll-/Teilzeit	did. Form	Zeitmodell	Kursort
BPHI-Management	12	144	T	C	A+W	S
CPI-Commerce	9	120	T	C	A	S
CRPM-CDE	9	300	T	C	W+B	K
CRPM-CSM	0.5	106	T	M	T+B	S
CRPM-ISMA	3.5+10	350	V+T	C+M	T+W+B	S
CRPM-Kader	36	180	T	C	A	K
EIS-Unternehmensführung	24	700	T	C	B+A	S
EPFL-Innovation Master	12	240	k.A.	M	T	S+K
EPFL-Logistik	12	640	V+T	M	A+B	S+K
EPFL-Society Master	12	600	V	M	T	S+K
EPFL-Umwelt-Manag.	12	600	V	M	T	S+K
EPP-Kader	36	360	T	M	A	S
ESCEA-Führung	16	700	T	M	W+B+A	S
GIBB-Unternehmensführung	24	360	T	C	A	S
HFS-Management	30	500	T	M	B	S
HFU-Management	9	216	T	M	W+A	S+K
HFW-Führung	16	300	T	C	A	S
HWV-JUS	18	280	T	C	W	K
HWV-KIK	18	280	T	C	W	K
HWV-Logistik	22	800	T	C	W	K
HWV-SNU	18	500	T	C	W+B+A	K
IDHEAP-Euro	4	120	T	M	W+B	K
IDHEAP-MPA	12	1120	V+T	M	T+B	S
IFKS-Management	12	240	T	C	W+A	S
ISB-Unternehmensführung	12	1200	V	C	T	S
ISBE-Internat. Manag.	12	300	V +T	C+M	B	S+K
ISBE-Management	9	200	T	C	W	S
ISBE-Unternehmensführung	24	1100	T	C	W+A	S
ISBI-Umwelt	18	800	T	C	W+B+T	S+K
KB-Kader	24	300	T	C	T	S
MKS-Führung	12	150	T	C	W	S+K
MKS-Management	1	160	T	C	T	S
RSB-Management	12	288	T	C	A	S
SIU U'führung Typ B	12	300	T	C	B+A	S
SIU U'führung Typ C	12	320	T	C	B+A	S
SIU U'führung Typ A	12	440	T	M	B+A	S+K
TEKO-BW	18	288	T	C	A	S
TEKO-Logistik	18	384	T	C	A	S+K
UNIBE IFM-MBA	18	495	T	M	W+B	S+K
UNIBE KWB-Ges.-Manag.	27	710	T	M	B	K
UNIBE KWB-Marketing	7	144	T	M	B	K
UNIBE KWB-WB-Manag.	36	136	T	M	B	S
UNIFR-NGO Management	12	160	T	M	B	K
UNIFR-Telekomm-Manag.	36	720	T	M	W+B+A	S+K
UNIL-Eurorecht	12	448	k.A.	M	B	S
UNIL-MBA	12	726	V+T	C	B+A	S
UNIL-MBF	12	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	S
UNIL-MBI	12	504	k.A.	M	B	S
UNIL-MIM	14	600	V+T	M	T+B	S+K
UNIL-MSE	12	392	k.A.	M	B	S
UNINE-U'führung	4	250	V	C	T	S
VHSB-Management BW	27	108	T	M	A	S

Legende: **Kursdauer** in Monaten, k.A. keine Angaben; **didaktische Form:** C = curricular, M = modular; **Kursort:** S=Seminar/Schulungsraum, K=Kongresszentrum/Tagungsort; **Zeitmodell:** A=Abend-, B=Block-, W=Wochenend-, T=Tageskurs

Die Teilnahmegebühren variieren zwischen den verschiedenen Lehrgängen erheblich. Aber auch dasselbe Angebot kann für verschiedene TeilnehmerInnen unterschiedlich teuer sein. Wie bereits erwähnt erhält ein Teil der Kurse kantonale Subventionen für Teilnehmende aus den jeweiligen Standortkantonen. In einem Fall, beim Ausbildungsgang zum Erwerb des "Diplome superieure en gestion de l'entreprise" am Centre romand de promotion de management in Lausanne (CRPM-ISMA), erhalten weibliche Absolventen Bundesstipendien in der Höhe von Fr. 4'500.—, was sich aus der Geschichte des Angebots erklären lässt: Das Angebot wurde ursprünglich im Rahmen der WBO zur Förderung des Wiedereinstiegs qualifizierter Frauen entwickelt. Fünf Angebote kennen eine Beitragsreduktion für Verbandsmitglieder, doch bewegt sich diese bloss im Rahmen zwischen Fr. 100.— und Fr. 200.—.

In der vergleichenden Übersicht (*Tab. 4*) gehen wir jeweils von der teuersten Variante eines "Normallehrgangs" aus, um den Verzerrungsfaktor personenspezifischer Subventionierung zu eliminieren. Bei den meisten Angeboten sind Extras (z. B. Reise-, Übernachtungs- und Verpflegungskosten beim MBA-Rochester) im Beitrag inbegriffen, bei einzelnen (z. B. HWV-SMU) nicht.

Offensichtlich sind Anbieter vielfach in der Lage, die Gebührenhöhe der Zahlungsfähigkeit des Publikums anzupassen. Dies machen vor allem die teuren Angebote deutlich. Bei den günstigeren zeigt sich andererseits, dass sehr häufig Subventionen in Anspruch genommen werden können. Für die teuerste Variante werden pro TeilnehmerIn im Durchschnitt Fr. 9'400.— für eine Ausbildung bezahlt, wobei sehr grosse Unterschiede bestehen. (Geht man von der jeweils günstigsten Variante aus, werden noch durchschnittlich Fr. 8'100.— ausgegeben.)

An der ISB Burgdorf wird für das Angebot Unternehmensführung die maximale Teilnehmergebühr von Fr. 17'500.— für TeilnehmerInnen aus dem Ausland – gegenüber bloss Fr. 440.— für Teilnehmende aus der Region – als fiktiv und "absolut prohibitiv" bezeichnet. Tatsächlich reicht das Einzugsgebiet kaum über die Region hinaus. Bei den meisten andern Anbietern beträgt die Differenz zwischen maximalem und reduziertem Beitrag nur einige hundert Franken.

Wie die absoluten Teilnehmergebühren variieren auch die Gebühren pro Lektion stark. Dies unterstreicht die Beobachtung, wonach die frappanten Unterschiede nicht direkt mit den effektiven Kosten der Kurse in Zusammenhang stehen. Vielmehr legt die Übersicht den Schluss nahe, dass bestimmte Zielgruppen bereit sind, höhere Teilnehmergebühren zu entrichten als andere und dass der Kursbeitrag gewisser Zielgruppen eher von ihren Arbeitgebern vergütet wird.

Wir fragten deshalb unsere Gesprächspartner, ob bei ihrem Angebot die Teilnahmegebühren eher von den Teilnehmenden selbst oder von den Arbeitgebern bezahlt würden. Die Antworten lassen die folgende Tendenz postulieren: Während die vorwiegend technisch-handwerklich ausgebildeten TeilnehmerInnen aus dem untern und mittleren Kader von KMU die Gebühren vollständig oder zumindest grossenteils selbst bezahlen müssen, ist die Situation bei grossen Unternehmen und bei den höheren Bildungssegmenten gerade umgekehrt. (N.B. Die Angebote 'Diplomkurs für Unternehmensführung' der GIBB sowie 'Betriebswirtschaft' und 'Logistik' der TEKO ordnen sich mit ihrer Angebotsform Abendkurs diesen Bedenken unter und beginnen diesen frühestens um 17.15 Uhr.)

Tabelle 4 Übersicht über die Teilnahmegebühren

Bildungsangebot	maximale Gebühren	minimale Gebühren	max. Gebühren/Lektion
BPHI-Management	4'600	4'600	31.94
CPI-Commerce	1'500	1'500	12.50
CRPM-CDE	21'400	17'800	71.33
CRPM-CSM	8'000	8'000	75.47
CRPM-ISMA	14'000	11'000	40.00
CRPM-Kader	5'000	5'000	27.78
EIS-Unternehmensführung	7'200	7'200	10.29
EPFL-Innovation Master	k.A.	k.A.	k.A.
EPFL-Logistik	24'000	16'000	35.00
EPFL-Society Master	2'500	2'500	4.17
EPFL-Umwelt-Management	4'000	4'000	6.67
EPP-Kader	3'600	3'600	10.00
ESCEA-Führung	3'500	3'500	5.00
GIBB-Unternehmensführung	3'040	3'040	8.44
HFS-Management	16'800	14'700	33.60
HFU-Management	*k.A.*	*k.A.*	*k.A.*
HFW-Führung	7'000	6'900	23.33
HWV-JUS	7'700	7'700	27.50
HWV-KIK	8'400	8'400	30.00
HWV-Logistik	14'000	14'000	17.50
HWV-SNU	14'000	14'000	28.00
IDHEAP-Euro	9'640	2'500	80.33
IDHEAP-MPA	7'500	7'500	6.70
IFKS-Management	5'820	5'820	24.25
IFM-MBA	65'000	65'000	131.31
ISB-Unternehmensführung	17'500	440	14.58
ISBE-Int. Marketing	9'600	6'600	32.00
ISBE-Management	3'800	3'800	19.00
ISBE-Unternehmensführung	8'800	8'800	8.00
ISBI-Umwelt	8'750	220	10.94
KB-Kader	3'850	3'850	19.25
MKS-Führung	5'400	5'400	36.00
MKS-Management	3'900	3'900	24.38
RSB-Management	5'400	5'400	18.75
SIU Unternehmensführung Typ B	6'400	5'400	21.30
SIU Unternehmensführung Typ C	6'800	5'800	21.25
SIU Unternehmensführung Typ A	8'300	7'300	18.86
TEKO-BW	7'350	7'350	25.52
TEKO-Logistik	7'350	7'350	19.14
UNIBE KWB-Ges.-Management	35'000	35'000	49.30
UNIBE KWB-Marketing	8'100	8'100	56.25
UNIBE KWB-WB Management	3'250	3'250	23.90
UNIFR-NGO-Management	10'000	10'000	62.50
UNIFR-Telekomm-Management	*k.A.*	*k.A.*	*k.A.*
UNIL-Eurorecht	2'000	2'000	4.46
UNIL-MBA	19'000	12'000	26.17
UNIL-MBF	4'000	4'000	6.67
UNIL-MBI	5'000	5'000	9.92
UNIL-MIM	7'000	7'000	11.67
UNIL-MSE	3'360	3'060	8.57
UNINE-Unternehmensführung	4'500	4'500	7.03
VHSB-Management BW	2'295	2'295	21.25

Legende: Angaben in Franken. Minimum und Maximum = Kursgebühren je TeilnehmerIn; letzte Spalte: Kursgebühren je TeilnehmerIn je Lektion.

Nutzungsorientierung, Abschlüsse und Anerkennung

Welchen Nutzwert hat eine NDS – nach Ansicht der Anbieter – für die TeilnehmerInnen? Steht eher ein Gebrauchswert (Anwendung) oder eher der Tauschwert (Karriere) im Vordergrund?

Tendenziell lässt sich feststellen, dass dort, wo Firmen die Ausbildung (mit-)finanzieren, eher eine Gebrauchswertorientierung vorherrscht, während bei Selbstzahlern eine Tauschwertorientierung vorherrscht. Denn nach Abschluss ihres Studiums wechseln letztere häufig den Betrieb. Eine Ausnahme stellen dabei die Kurse für "UnternehmensgründerInnen" dar (z. B. UNINE): Teilnehmende wollen in erster Linie 'Skills' für ihr neues Unternehmen erwerben (Gebrauchswert), in zweiter Linie kann der Abschluss als Legitimation gegenüber Kreditgebern dienen (Tauschwert).

Sicher sollte die Rolle von Diplomen, also der Tauschwert von Ausbildungsgängen, bei vielen TeilnehmerInnen nicht unterschätzt werden. Entscheidend ist dabei jedoch, wie und von wem solche Zertifikate anerkannt werden. Ein Kriterium zur Auswahl der NDS-Angebote für diese Studie war, dass sie nicht zu einem eidgenössisch anerkannten Diplom führen, also einer beruflichen Ausbildung (Sekundarstufe II) entsprechen. Bei näherer Betrachtung der Unterlagen und in den Interviews wurde klar, dass dieses Kriterium nicht von allen 52 ausgewählten Lehrgängen erfüllt wird (z. B. TEKO, HFU; vgl. *Kap. 1*).

Bei 11 Angeboten erhalten die TeilnehmerInnen bloss eine Kursbestätigung (Attest), bei den andern wird in irgend einer Form ein Diplom abgegeben, dessen Wert sich stark nach dem Prestige der ausstellenden Institution richtet. 13 Angebote ermöglichen den Abschluss mit einem "Master's Degree". Da der Wert solcher "Master's Degrees" allerdings durch eine in letzter Zeit inflationäre Vergabe gesunken ist, gewinnt auch bei diesen Zertifikaten das Institutionsrenommees an Gewicht. Deshalb vergeben die Verantwortlichen der Logistikausbildung an der EPFL lieber ein eigenes Zertifikat als einen Master. Selbst im Ausland sei dieser Titel inzwischen anerkannter als ein x-beliebiger Master. Nach Wunsch können sich jedoch TeilnehmerInnen dieses NDS in den Partnerinstituten in Paris oder Milano ein "Master's Degree in Management of Logistics" ausstellen lassen.

Der Nutzwert von Abschlüssen ist aber besonders bei Zielgruppen im unteren Segment unklar. Der Tauschwert ist angesichts des relativ tiefen Bildungsniveaus, auf dem der Studiengang aufbaut, oft fraglich. Um nicht dem Verdacht des "Verkaufs von Illusionen" ausgesetzt zu sein, bemühen sich denn auch etliche Anbieter um staatliche oder verbandliche Anerkennung ihrer Lehrgänge (z. B. TEKO). Auch der Gebrauchswert ist angesichts der meist sehr heterogenen Zusammensetzung der Teilnehmerschaft nicht im vornherein gesichert. Vielmehr dürfte gerade für dieses Segment Transferunterstützung bzw. Coaching ein wichtiges Anliegen darstellen. Zu berücksichtigen ist für diese Zielgruppe zudem, dass der Zugang zu Angeboten durch restriktivere Kursgeldregelungen erschwert ist: TeilnehmerInnen in diesem Segment erhalten wesentlich seltener die Kursgelder von ihren Firmen zurückerstattet als TeilnehmerInnen aus gehobeneren Zielgruppen. Wohl zu Recht betonen einige Anbieter soziale Aspekte ihrer günstigen Angebote.

Drei Viertel (38) der untersuchten Angebote verlangen von ihren AbsolventInnen eine Diplom- oder Abschlussarbeit, darunter auch Studiengänge, die "bloss" mit einem Attest abschliessen. Zwei Drittel (35) der Angebote kennen zudem eine Zwischenprüfung (*Tab. A3* im Anhang).

5 Vergleich der Anbieterprofile

Bisher wurde der Fokus bei den Vergleichen stärker auf Merkmale der Angebote gerichtet. Diese tragen immer die "Handschrift" ihrer Anbieter: Das Rekrutierungsfeld sowohl der TeilnehmerInnen als auch der DozentInnen sowie der Tauschwert der Abschlüsse hängen eng mit dem Anbieter, dessen Trägerschaftsregelung und dem soziokulturellen Umfeld zusammen. Ein Vergleich dieser Anbieter und ihres Umfelds scheint insbesondere im Hinblick auf mögliche zusätzliche Angebote mit gemeinsamen Trägerschaften, Kooperationen usw. geboten. Aus einer ordnungspolitisch-strategischen Optik interessieren in bezug auf die Trägerschaften vor allem folgende drei Bereiche: Konkurrenz, Komplementarität und Kooperation:

- Die Frage nach der *Konkurrenz* ergründet die Marktsituation, in welche die Anbieter bestimmte Angebote plazieren. Es geht hier um Wahrnehmung und Abgrenzung gegenüber Konkurrenten, um Einschätzungen von Stärken und Schwächen der Institution, um die Kapazitäten, innovative Angebote anzubieten.
- Bei der Frage nach *Komplementaritäten* ist zu fragen, ob und in welchem Masse sich Anbieter gegenseitig ergänzen, sei dies indem die Angebote andere Zielgruppen abdecken, sei es dass andere Inhalte ins Zentrum gerückt oder andere Angebotsformen offeriert werden.
- Schliesslich interessiert, inwiefern heute bereits *Kooperationen* zwischen Anbietern im Wirtschaftsraum oder darüber hinaus bestehen und wie diese Kooperationen gestaltet sind.

Die folgenden Darstellungen basieren zum Teil auf den Unterlagen und Umfrageantworten der 52 Angebote, zum grösseren Teil auf den Antworten aus der Befragung von 11 Angebots-Verantwortlichen. Ausgangspunkt zu den Fragen über Kooperationsmöglichkeiten ist die Darstellung von Rechtsform und Trägerschaft der Anbieter.

Rechtsform und Trägerschaft

11 Angebote werden von privaten Institutionen angeboten, hinter 19 Angeboten stehen universitäre Institute, und hinter 16 andere öffentlich-rechtliche Institutionen. Für 6 Angebote zeichnen Genossenschaften (Migros, SIU) oder ein Verein verantwortlich (vgl. *Tabelle A1* im Anhang).

Die Analyse der Trägerschaftsregelung soll zeigen, wie die Anbieter Nachfrage, Finanzzufluss und Wissensbezug für ihre Angebote im Bereich Management bzw. Unternehmensführung zu stabilisieren versuchen. Es ist davon auszugehen, dass ein Angebot nicht um die Lösung dieser Grundsatzfragen herumkommt. Bei unsern Interviewpartnern haben wir verschiedene Varianten gefunden.

Die *Nachfragestabilisierung* läuft nach Auskunft der Befragten bei Anbietern mit Primärauftrag in der Grundausbildung über den Nachzug früherer AbsolventInnen. Dies trifft besonders für öffentlich-rechtliche Anbieter wie die HWV, die GIBB oder die Ingenieurschulen oder für Ausbildungen in einem tiefer qualifizierten Segment (z. B. bei der privaten TEKO) zu. So wurden in den Interviews an den genannten Institutionen Quoten von 70 % und mehr "Absolventennachzug" genannt.

Eine andere Art der Nachfragestabilisierung kann über die Anlehnung an Verbände erfolgen (z. B. TEKO und Technikerverband, SIU und Gewerbeverband). Allerdings können Verbände auch blockierend wirken, wie uns bei der HWV Olten in bezug auf die Logistik erklärt wurde. Die Anlehnung an eine prestigeträchtige wissenproduzierende Institution kann ebenfalls einer Erhöhung der Nachfrage dienen, was insbe-

sondere bei den MBA genutzt wird, Kooperationen mit renommierten Universitäten haben aber auch andere Anbieter (z. B. CRPM).

Die *Finanzierung* der Programmentwicklung zu sichern stellt für Anbieter eine wichtige und oft schwierige Aufgabe dar, da sich nicht in jedem Fall die gesamten Entwicklungskosten auf die Teilnehmergebühren überwälzen lassen. Welche Strategien wählen die Anbieter um den Mittelfluss zu stabilisieren? Aus Unterlagen und Gesprächen ging hervor, dass dies häufig durch den Einbezug öffentlicher Akteure, starker Verbände und von Privatfirmen in die Trägerschaft erfolgt. Dies kann jedoch die Autonomie des Anbieters beschneiden. Vertragliche Regelungen mit privatwirtschaftlichen Institutionen oder Vereinen sowie (in der Regel projektgebundenes) Sponsoring sind weitere Varianten der Absicherung. Schliesslich ist auf die Anschubsfinanzierungen etwa im Rahmen der WBO zu verweisen, die von auffällig vielen Anbietern gerne beansprucht wurden, auch von solchen, die im Gespräch arge Marktverzerrungen durch subventionierte Anbieter beklagen.

Die Frage nach der Stabilisierung der *Wissensbeschaffung* beleuchtet zum einen die Herkunft oder institutionelle Einbettung der DozentInnen, zum andern allfällige Kooperationen oder Vereinbarungen mit Wissensproduzenten oder Institutionen im Praxisfeld. Die Herkunft der DozentInnen wurde bereits in *Kap. 3.2* erörtert. Die Institutionen mit Primärauftrag in der Grundausbildung können relativ einfach auf Fachwissen zurückgreifen. Ausser den Universitäten kooperieren verhältnismässig wenige Institutionen untereinander, was den gemeinsamen Wissensbezug betrifft. Andererseits werden etliche ReferentInnen in Programmen von verschiedenen Konkurrenzangeboten aufgeführt.

Der *Praxisbezug* wird in den Unterlagen aller Studienangebote im Bereich Management/Unternehmensführung besonders hervorgehoben. Dies legitimieren die Anbieter, wie in den Gesprächen zum Ausdruck kam, damit, dass sie eine anwendungsorientierte Ausbildung anböten, weshalb der praktischen Erfahrung breiter Raum gelassen werden müsse. Wie aber sichern die Anbieter die Verbundenheit ihres Angebots mit der Praxis? Am häufigsten soll dies über die Rekrutierung von ReferentInnen aus Wirtschaft und Verwaltung sowie durch die Aufgabe reeller Projektarbeiten und Diplomarbeiten in Firmen erfolgen. Schliesslich sollen die Beziehungen zum Praxisfeld stabilisiert werden, indem VertreterInnen aus entsprechenden Firmen in einen Beirat einbezogen werden. Dies wird zum Beispiel von etlichen universitären Angeboten extensiv praktiziert (vgl. Abschnitt "Kooperationen"). Dabei wurde allerdings in einigen Gesprächen eine eher passive Rolle der Beiräte eingeräumt.

Konkurrenz, Komplementaritäten und Kooperationen

Die Frage nach der Konkurrenzsituation wird in Interviews sehr oft ausweichend mit dem Hinweis geantwortet, man habe eigentlich gar keine Konkurrenten, das Angebot sei von der Zielgruppe her inhaltlich oder formal einmalig. Im zweiten Anlauf erfährt man hingegen, dass sich die generalistischen Angebote im Management- und Unternehmensführungsbereich stark konkurrenzieren und einige Anbieter mittlerweile Mühe bekunden, ihre Kurse zu füllen. Darauf weisen nicht zuletzt die intensivierten Marketingstrategien der Anbieter, der vermehrte Einsatz von Hochglanz und elaborierter Grafik in den Ausschreibungen hin.

In den Gesprächen wird andererseits auch deutlich, dass sich zwischen den Angeboten eine meist implizite Schichtung herausgebildet hat, auch wenn nicht alle Anbieter immer mit den Fremdeinschätzungen ihrer Konkurrenz einverstanden sind (vgl. *Kap. 3.1*). Neben dieser zielgruppenspezifischen Schichtung ergeben sich auch

Differenzierungsmöglichkeiten bezüglich der Angebotsformen (vollzeitliche oder berufsbegleitende Angebote, modulare Formen). Der Befragte der GIBB betont, mit seinem berufsbegleitenden Kurs Leuten eine Chance zu bieten, die sich zeitlich und finanziell sonst keine entsprechende Ausbildung leisten könnten. Zwar böten auch die SIU oder Privatschulen ähnliche Lehrgänge an, doch seien diese für die TeilnehmerInnen wesentlich teurer. Nahezu identisch wird bei der TEKO argumentiert. Für das ISB-NDS Unternehmensführung in Burgdorf ist die Form eines vollzeitlichen Curriculums die ideale Voraussetzung für die inhaltliche Zielsetzung, die in einer "Verhaltensänderung" bestehe. (Interessannterweise wird beim Angebot der TEKO, wo ebenfalls von einer "Formung" der Teilnehmenden die Rede ist, eine berufsbegleitende Form gewählt.) Mit differenzierten Angebotsformen wird also der Konkurrenzdruck für die einzelne Institution reduziert. Mangelnde Transparenz über die Angebote und mögliche Alternativen, sowie der oben erwähnte Nachzug ehemaliger AbsolventInnen helfen, Nischen zu besetzen und zu verteidigen. Nur bei der HFU, früher einziger Anbieter eines berufsbegleitenden "Betriebswirtschafter"-Angebots im Raum Bern, wird direkte Konkurrenz durch das äquivalente aber günstigere Angebot der HWV eingestanden, und das Logistik-NDS an der HWV Olten sieht sich durch die rege Kurstätigkeit der Logistikgesellschaft (SGL) in der Weiterentwicklung behindert und durch vergleichbare Angebote in andern Regionen in seinen Expansionswünschen eingeschränkt.

Doch auch mit inhaltlicher Schwerpunktsetzung versuchen sich die Anbieter von der Konkurrenz abzugrenzen. Dabei fällt wiederum auf, das sehr oft eine generalistische Ausrichtung als Eigenart 'verkauft' wird: Bei der GIBB wird die "fachlich sehr breite Anlage" (Angebot besteht aus einer Palette von Pflicht-, Kern- und Wahlfächern mit grosser Wahlmöglichkeit) hervorgehoben, bei der ISB Burgdorf das auf grössere Zusammenhänge ausgerichtete Fundament. Das EPFL-IML war, als es vor drei Jahren lanciert wurde, das einzige Logistik-Angebot für das Top-Management in der Schweiz und eines der ersten im französischen Sprachraum. Im europäischen Raum, auf den das Angebot ausgerichtet ist, bestehe aber heute Konkurrenz, und auch in den USA gebe es viele entsprechende Angebote. Das MBA des HEC an der Universität Lausanne sieht seine Eigenart gegenüber andern generalistischen MBA-Angeboten eher in seiner etwas anderen, weniger auf "amerikanische" Kompetivität ausgerichteten Kultur begründet. Das CRPM hob die besondere "strategische Ausrichtung" als Spezialität hervor und setzte es den "funktionellen Inhalten" (Tools) vieler MBA-Angebote im Bassin Lémanic gegenüber.

In dem Rahmen, wie sie ihr Angebot als inhaltlich oder formal einzigartig sehen, können die Anbieter Angebote ihrer potentiellen Konkurrenten als komplementär betrachten: längere oder kürzere Angebote, grundsätzlich andere Ausrichtung oder Schwerpunktsetzung.

Insgesamt erhielten wir bei den 11 Angebotsbefragungen den Eindruck, dass mit den vielfältigen generalistischen Angeboten für Unternehmensführung Nischen besetzt werden konnten, die sich allerdings auf Dauer als wenig stabil erweisen. Dies gilt insbesondere für teurere Anbieter, für Logistik-Angebote im mittleren Segment und für MBAs an Universitäten und privaten Institutionen. Hier gibt es Anzeichen zu Verdrängungskämpfen, die nicht notwendigerweise "die Besten" überleben lassen, da der Markt (noch) sehr intransparent ist. Im übrigen bestehen in den beiden Sprachgebieten des Wirtschaftsraums sehr ähnliche Angebote, die sich kaum konkurrenzieren, die aber ebenso wenig Notiz voneinander nehmen, geschweige denn kooperieren. Höchstens im Top-Kader-Segment reicht der Blick über die Sprachregion hinaus, aber selbst an der EPFL wird der Bekanntheitsgrad in der Deutsch-

schweiz als zu gering eingeschätzt. Dass "verordnete Kooperation" ohne gemeinsame Zielsetzung und eine minimale identifikatorische Basis wenig Chancen hat, kam im Gespräch über das Logistikangebot der HWV Olten zum Ausdruck: Das BIGA hatte die Förderung dieses Programms im Rahmen der WBO von einer Koordination mit der (privaten) Lausanner Ingenieurschule für Verpackungstechnik (ESIG) zur Auflage gemacht. Laut unserem Gesprächspartner führte dies in erster Linie zur Abwanderung deutschsprachiger KursteilnehmerInnen nach Olten, während die Projektleitungen eine tatsächliche Kooperation schon aufgrund ihrer grundverschiedenen Ausrichtung – ESIG technisch, HWV business-orientiert – für wenig fruchtbar hielten. Die Kontakte brachen schnell wieder ab.

Gemeinsame DozentInnen bei verschiedenen Instituten sind häufig, aber die Anbieter scheinen dazu meist eine eher defensive Haltung einzunehmen: Kooperationen zwischen den Institutionen sind weniger häufig. Gelegentlich gibt es Kooperationen über grössere Distanzen, wo der regionale Markt nicht direkt bedroht wird: Die HFU arbeitet mit der (privaten) Kaderschule St. Gallen zusammen, indem die Anbieter Diplome gegenseitig anerkennen und vereinzelt bereits auch Kursprogramme übernehmen (z. B. Wirtschaftsingenieur). (Diese Kooperation soll schliesslich in den Aufbau einer privaten Fachhochschule münden.) Im Hinblick auf die künftigen Fachhochschulen bahnt sich auch eine Kooperation zwischen der HWV Olten und der HTL Oensingen an (HWV-LOG); auch mit der HWV Oberwallis (HWV-JUS) und mit einem Partner im Technopark Zürich (HWV-KIK) besteht eine Kooperation. Als extern initiiert können die sich anbahnenden Kontakte der HEC der Universität Lausanne mit der Universität Genf angesehen werden: Die beiden Universitäten haben eine enge Kooperation beschlossen. Vorderhand ist jedoch beim Lausanner MBA wenig Enthusiasmus für eine Kooperation mit Genf zu spüren. Demgegenüber unterhalte das MIM-Angebot an derselben Institution sehr viele Kooperationen. Offene Beziehungen gibt die GIBB gegenüber der Kaufmännischen Schule an, die bis zur Abstimmung von Programmen (z. B. Technischer Kaufmann) und zu gegenseitigen Verweisen geht. Die ISB Burdorf gibt eine Kooperation mit dem BWI der Universität Zürich an. Keine Kooperation auf institutioneller Ebene, sondern bloss gemeinsame DozentInnen mit dem (privaten) IMD, den Universitäten Lausanne, Genf und Grenoble kennt das CRPM in Lausanne. Ähnlich verhält es sich mit dem Cours d'Entrepreneurship an der Universität Neuenburg. Geplant sei aber eine Kooperation mit dem Y-Parc in Yverdon.

Neben Kooperationen mit anderen Anbietern gibt es solche mit Verbänden und der Wirtschaft, was für die Stabilisierung des Wissensbezugs, der Nachfrage und auch der Finanzierung von Bedeutung sein kann (vgl. Abschnitt *"Rechtsform und Trägerschaft"*). Dass Verbände auch als Konkurrenz auftreten können, wurde bereits angetönt. Das Logistik-Angebot der HWV Olten wird von der Schweizerischen Gesellschaft für Logistik (SGL) zwar anerkannt, doch verhindert der Verband durch sein eigenes umfassendes Seminarprogramm die Weiter- und Neuentwicklung von Logistik-Seminaren an der HWV Olten. Auch dem HFU Bern wurde durch den Treuhänder-Verband SVIT kurzfristig an der Lancierung eines NDS-Angebots "Immobilienmanagement" behindert. Vermutlich deshalb weichen private Bildungsinstitutionen auf unkompliziertere Partner aus, entweder auf gleichartige Bildungsinstitutionen oder auf private Wirtschaftsunternehmen. Auch universitäre Anbieter arbeiten häufig mit der Privatwirtschaft zusammen, um dadurch von deren Praxisbezug profitieren zu können. So arbeitet z. B. die KWB der Universität Bern mit der Unternehmensberatungsfirma ARCUS zusammen. Kooperation mit grossen, auch internationalen Unternehmen kommt besonders bei den Masters-Angeboten der Universitäten vor.

Das NDS MBA-Rochester der Universität Bern streicht die Nestlé-, ABB- und SBB-Repräsentanten im Beirat in ihrer Selbstdarstellung besonders prominent hervor. Ähnliche Erwähnungen finden sich auch beim "Institut international de management pour la logistique" (IML) der EPFL und beim CRPM in Lausanne.

6 Schlussfolgerungen: Potentiale der NDS-Anbieter im WiMi

Wo liegen nun die Potentiale der untersuchten Angebote, und welche Perspektiven ergeben sich für eine Zusammenarbeit oder gar eines neuen Angebots im Wirtschaftsraum Mittelland? Zur Klärung dieser Fragen wollen wir zuerst auf die Antworten der Befragten zu wahrgenommen Angebotslücken, ihren Erwartungen an die Ordnungspolitik und insbesondere an die Politik im Rahmen des WiMi eingehen.

Perspektiven und Erwartungen aus Sicht der Anbieter

Welche Lücken im NDS-Bereich "Unternehmensführung/Projektleitung" nehmen die befragten Anbieter wahr, und welche Perspektiven sehen sie, hier weitere Angebote zu plazieren? Und welche Erwartungen haben sie allenfalls an eine "Ordnungspolitik" im Rahmen des "Espace Mittelland" (WiMi)?

Einige Befragte formulierten offen: Wenn es Lücken gäbe, würden diese nicht an die grosse Glocke gehängt, sondern selbst entsprechende Projekte lanciert. Dennoch nannten die Befragten einige Themen, die derzeit im Hinblick auf neue Angebote diskutiert würden, aber auch Bereiche, die aus verschiedenen Gründen heute nicht ausgefüllt werden.

Als ein Manko erwähnt etwa der HFU-Verantwortliche Angebote, die spezialisiertes Fachwissen mit betriebswirtschaftlichem Know-how kombinieren. Als Beispiele nennt er Betriebswirtschaft für *JuristInnen* oder für *InformatikerInnen*. Das Thema "Wirtschaftsinformatik" wird von anderen Anbietern als ein nachfragekräftiges Feld angesehen. Für das untere Zielgruppen-Segment hat die TEKO im Bereich *Telematik* nun neuerdings eine Lücke geschlossen. An der HWV Olten will man das generalistisch ausgerichtete Angebot um spezialisiertere Kurse erweitern und nennt *Exportmarketing* als eine zukunftsweisende Innovation. Das Thema wurde im übrigen bereits von der IS Bern als "NDS Internationales Marketing" aufgenommen. Als eine Zielgruppe mit grossem Nachfragepotential werden vom Befragten des CRPM-ISMA *Arbeitslose* genannt. Viele Anbieter hätten diese Lücke bereits entdeckt. Die Befragten äusserten sich hingegen mehrheitlich skeptisch gegenüber eigenen Angeboten mit exklusiver Ausrichtung auf diese Zielgruppe.

Der Bereich *Marketingleiter* wird zwar nicht als Lücke und neues Potential bezeichnet, doch wachse die Nachfrage immer noch, und das Thema lasse sich relativ einfach anbieten und verkaufen. Der NDS-Markt wird hingegen vom CRPM-Vertreter – zumindest für das oberste Segment in der Romandie – als gut abgedeckt bezeichnet, für generalistische Angebote wird sogar ein Überangebot festgestellt. Der Befragte des EPFL-IML will sein Logistik-Angebot mehr *generalisieren*, die Inhalte seien heute zu stark spezialisiert. Beim MBA an der Universität Lausanne macht man sich Gedanken in Richtung einer stärkeren wirtschaftsethischen Orientierung. Es werden Lücken im Bereich *soziologisch-psychologischer Inhalte* bei den MBA wahrgenommen.

Eine Nachfrageausweitung beim vollzeitlichen Angebot mit ganzheitlichem Ansatz ist nach Einschätzung des Befragten der ISB Burgdorf nur noch mit *flankierenden Massnahmen* (z. B. Stipendien) zu erreichen. Ausbaumöglichkeiten werden an der

Universität Neuenburg vor allem im Transferbereich genannt: Es bestehe der Wunsch nach intensiviertem Coaching im Anschluss an den Kurs. Ähnliche Anliegen wurden auch in andern Gesprächen angetönt. Schliesslich kritisiert der Befragte der TEKO-Logistik, dass für Firmenneugründungen viel, für die Erhaltung bestehender Firmen, insbesondere kleingewerblicher, kaum etwas getan werde.

Schlussfolgerungen für den Wirtschaftsraum Mittelland

Die Befragung brachte deutlich zum Ausdruck, dass heute weder ein *"Bildungsraum Mittelland"* noch ein *"Weiterbildungsraum"* existiert. Dazu fehlen bisher die übergreifenden Vorstellungen der verschiedenen Bildungssysteme. Solche müssten in gemeinsamer Diskussion über Aufnahmekriterien, Formen und Standards, Durchlässigkeit der Angebote und Synergien erarbeitet werden. Mit der ansatzweisen Ausnahme von BENEFRI findet dies noch nicht statt. Nicht zuletzt fehlen auch Ansätze zu einer übergreifenden, transparenten Subventionspolitik.

Die Potentialstudie zeigt, dass im geographischen Gebiet des "Espace Mittelland" eine *breite Palette* generalistischer und spezialisierter NDS-Angebote im Bereich "Unternehmensführung/Projektleitung" für verschiedene Zielgruppen und in verschiedenen Varianten bezüglich Volumen und Zeitform angeboten wird. Die Anbieter haben auf dem Markt gewisse Nischen gefunden, die sie (vorübergehend) vor starker direkter Konkurrenz schützen, doch ist dies nicht zuletzt auf die mangelnde Angebotstransparenz zurückzuführen. Denn die ausgesprochen heterogene, segmentierte Struktur – eine intermediäre Ebene zwischen der lokalen und der internationalen, eine "WiMi-Struktur" also, ist kaum auszumachen – widerspiegelt die *institutionellen Eigeninteressen der Anbieter* mit ihrer eigenen Geschichte, der Verankerung im lokalen bzw. regionalen Bildungssystem, ihrer Selbstrekrutierungspraxis und einer entsprechenden Ausrichtung auf die eigene Klientel aus den Grundausbildungsgängen.

In *inhaltlicher Hinsicht* erweist sich das Angebot als *vielseitig*, teilweise aber auch als *kurzlebig*, *zeitgeistig*, und auf der Grundlage der Ausschreibungen wenig aussagekräftig. Vermutlich wird hier versucht, einer Nachfrage nach Managementwissen zu entsprechen, die sich eher an "Megatrends" auf der Ebene der Angebotsformen als an programmatischen Aspekten wie an Entwicklungspotentialen und Nachhaltigkeit eines Wirtschaftsraums, einer Branche oder Zielgruppe orientiert.

Bezüglich der *methodisch-didaktischen Sensibilisierung* offenbarten die Gespräche einige Schwachstellen, die von den Anbietern zwar erkannt, mit Verweis auf den Finanzrahmen (Aufwand für Didaktikkurse, Coaching usw.) aber oft als sekundär eingestuft werden. Andererseits wird dem Praxisbezug mittels Projektarbeiten, Betriebsbesichtigungen usw. von den meisten Anbietern grosses Gewicht einräumt. *Evaluationen* beschränken sich heute weitgehend auf die gängigen Mittel der Kursbesprechung und TeilnehmerInnenbefragung unmittelbar nach dem Kurs. Eine *Transferbegleitung* oder weiterreichende, flankierende Angebote (Beratung, Follow-ups, Erfa-Gruppen usw.) sind hingegen erst ausnahmsweise realisiert.

Von Seiten der Anbieter lassen sich *Lücken* im untersuchten Bereich am ehesten *in spezialisierten Fachbereichen* erkennen, d. h. an bestehenden Fachausbildungen ansetzendes betriebswirtschaftliches Know-how. Hier gäbe es allfällige Felder für neue Angebote im Wirtschaftsraum. Dabei scheinen die *Anbieter heute wenig geneigt, für eine gemeinsame Lancierung eines neuen Programms mit andern Institutionen im WiMi zu kooperieren.*

Als besonders *intransparent* erweisen sich *Kostenstruktur und Finanzierung* der Angebote — auch dort, wo öffentliche Gelder im Spiel sind. Die Anbieter, die sich unter den heutigen strukturellen Bedingungen eher als Konkurrenten denn als potentielle Kooperationspartner begegnen, dürften sogar ein gewisses Interesse an der festgestellten Intransparenz haben: Das Überleben wird eher durch Intransparenz als durch Kooperation gesichert. Gleichzeitig wurde deutlich: Viele innovative Angebote – sowohl solche an öffentlichen, als auch an privaten oder verbandlich getragenen Institutionen – gehen auf anschubfinanzierende Programme (z. B. WBO, CIM) zurück. Dies unterstreicht, dass ordnungspolitische Zielsetzungen kaum ohne ein solches Anreizsystem realisierbar sind.

Es gilt heute, die weiterbildungspolitische Grundfrage für den "Espace Mittelland" aufzuwerfen und zu diskutieren: **Wollen wir einen Weiterbildungsraum Mittelland überhaupt anstreben?** Wird diese Frage bejaht, gilt es, die Besonderheiten und Potentiale – breite Angebotspalette, Zweisprachigkeit, Existenz mehrerer Hoch- und künftiger Fachhochschulen usw. – systematisch zur Förderung eines Netzwerks und einer übergreifenden Kooperation zu nutzen. Viele heutige Bedingungen stellen sich einer solchen Systembildung aber entgegen.

Welche Massnahmen könnten die Entstehung eines solchen Weiterbildungsraumes fördern? Kommunikation und Kooperation lassen sich sowohl auf freiwilliger Basis als auch mittels finanzieller Anreize fördern. Die beiden Wege stellen sich aber nicht alternativ, sondern sind in geeigneter Art zu kombinieren.

- Wir denken zum einen an eine Förderung von *Kommunikationsstrukturen* (networking). Es sollten Gremien geschaffen werden, die den Erfahrungsaustausch unter Anbietern, das Aushandeln von Standards zwischen Anbietern, potentiellen Abnehmern und öffentlicher Hand auf freiwilliger Basis ermöglichen. Dazu müssen aber Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Koordinationsbedarf transparent machen und den Willen zur Bildung einer Systemstruktur unterstützen.
- Zum andern sind neben Informationen, Kontakten und infrastrukturellen Vorleistungen *Anreize* in der Form von finanziellen Inputs nötig. Eine Projektfinanzierung könnte dabei an verschiedene Bedingungen geknüpft werden: regionsübergreifender Charakter, nachgewiesener Bedarf im Sinne der angestrebten Entwicklung des "Espace Mittelland" (vgl. dazu die Bedarfsstudie), sprachübergreifend, Einplanung von Massnahmen der Transferunterstützung, Kooperationen zwischen verschiedenen Anbietern.

7 Anhang

Tabelle A1: Übersicht über die untersuchten Anbieter

Tabelle A2: Übersicht über die untersuchten Angebote

Tabelle A3: Übersicht über die Zertifikate

Tabelle A4: Übersicht nach Rechtsform

Tabelle A5: Übersicht nach Preis (absolut)

Tabelle A6: Übersicht nach Preis pro Lektion

Tabelle A7: Übersicht nach Anzahl Lektionen

Tabelle A8: Übersicht nach TeilnehmerInnen-Zahl

Liste der interviewten Institutionen und der befragten Angebote

Leitfragebogen für die Interviews

Tabelle A1: Übersicht über die Anbieter

Anbieter	untersuchte Angebote	Rechtsform
BPIH, Betriebspsychologisches Institut, Bern	1	2
CPI, Centre de perfectionnement et d'informatique, Granges-Pacot	1	3
CRPM, Le centre romand de promotion du management, Lausanne	4	2
EIS, Ecole d'ingénieurs de Saint-Imier	1	3
EPFL, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne	4	4
EPP, Ecole de pefectionnement professionnel, Porrentruy	1	2
ESCEA, Ecole supérieure de cadres pour l'économie et l'administration, Neuchâtel	1	3
GIBB, Gewerblich-Industrielle Berufsschule Bern	1	3
HFS, Höhere Fachschule für Sozialarbeit, Bern	1	3
HFU, Höhere Fachschule für Unternehmensführung/Feusi Bern	1	2
HFW, Höhere Fachschule für Weiterbildung/Kaufmännische Berufsschule Bern	1	3
HWV, Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule Olten	4	3
IDHEAP, Institut d' hautes études en administration publique, Chavannes, Lausanne	2	4
IFKS, Institut für Kaderschulung, Bern	1	2
ISB, Ingenieurschule Burgdorf	1	3
ISBE, Ingenieurschule Bern	3	3
ISBI, Ingenieurschule Biel	1	3
KFB, Kaufmännische Führungsschule, Biel	1	3
MKS, Migros Klubschule Bern	2	1
RSB, Rischik Schulen Bern	1	2
SIU, Schweizerisches Institut für Unternehmerschulung im Gewerbe, Bern	3	1
TEKO Sekretariat, Bern	2	2
UNIBE, Universität Bern, verschiedene Institute	4	4
UNIFR, Universität Freiburg, verschiedene Institute	2	4
UNIL, Université de Lausanne, verschiedene Institute	6	4
UNINE, Université de Neuchâtel	1	4
VHSB, Volkshochschule Bern	1	1

Legende: **Rechtsform**: 1 = Verein, Genossenschaft, 2 = privatrechtliche Institution, 3 = öffentlich-rechtliche Institution, 4 = Universitätsinstitut.

Tabelle A2: Übersicht über die Angebote

Kurzform Bildungsangebot	Ausbildungsangebot
BPHI-Management	Managementausbildung
CPI-Commerce	Le commerce international
CRPM-CDE	Cours suisse de direction d'entreprise - CDE
CRPM-CSM	Cours supérieur pour dirigeants et managers-CSM
CRPM-ISMA	***Diplôme supérieur de gestion d'entreprise -ISMA***
CRPM-Kader	Cours de perfectionnement pour cadres - intercadres
EIS-Unternehmensführung	Cours postgrade en gestion d'entreprise
EPFL-Innovation Master	Master of Strategic Management of Innovation, Corporate and Public Policies
EPFL-Logistik	***Management de systèmes logistiques***
EPFL-Society Master	European Master's in Management of Society, Science and Technology
EPFL-Umwelt-Management	Master européen en Ingénierie et management de l'environnement
EPP-Kader	Cours supérieur pour cadres d'entreprises/chefs de service administratifs
ESCEA-Führung	Diplome d'Etudes postgrades en gestion pour ingenieurs
GIBB-Unternehmensführung	***Unternehmensführung***
HFS-Management	Nachdiplomstudium Management im Sozialwesen
HFU-Management	***Immobilienmanagement***
HFW-Führung	Führungsnachdiplom FND
HWV-JUS	JUS Jungunternehmerschule
HWV-KIK	***KIK Kader-Intensivkurs***
HWV-Logistik	***NDS Logistik***
HWV-SNU	Schweizerisches NDS Unternehmensentwicklung SNU
IDHEAP-Euro	Europaseminare Solothurn
IDHEAP-MPA	Diplôme supérieur (Mastère) en administration publique-MPA
IFKS-Management	IFKS-Managementausbildung
ISB-Unternehmengführung	***Nachdiplomstudium Unternehmensführung ISB***
ISBE-Internat.-Management	Internationales Marketing und Beschaffungsmanagement
ISBE-Management	NDS Systemisches Projektmanagement
ISBE-Unternehmensführung	NDS Betriebswirtschaft/Unternehmensführung
ISBI-Umwelt	Nachdiplomstudium Umwelt
KB-Kader	Kaderseminar Biel
MKS-Führung	Führungsausbildung
MKS-Management	Hotel- und Gastromanagement
RSB-Management	Managementkurs
SIU Unternehmensführung Typ B	SIU Unternehmerschulungskurs Handel u. Nahr.gewerbe
SIU Unternehmensführung Typ C	SIU Unternehmerschulungskurs Gastgewerbe
SIU Unternehmensführung Typ A	SIU-Unternehmerschulungskurs Prod.-/Dienstleistung
TEKO-BW	***Nachdiplomstudium Betriebswirtschaft***
TEKO-Logistik	***NDS Logistik***
UNIBE IFM-MBA	Master of Business Administration M.B.A.
UNIBE KWB-Ges.-Management	NDS Management im Gesundheitswesen
UNIBE KWB-Marketing	Lehrgang für Investitions- & Industriegüter-Marketing
UNIBE KWB-WB-Management	Weiterbildungsmanagement
UNIFR-NGO-Management	Postgraduate Lehrgang für Verbands-& Nonprofit-Management
UNIFR-Telekomm-Management	Formation postgrade de management en télécommunication
UNIL-Eurorecht	Diplôme postgrade en droit européen
UNIL-MBA	***Master en gestion d'entreprise (MBA)***
UNIL-MBF	Diplôme postgrade en banque et finance (MBF)
UNIL-MBI	Master en informatique et organisation (MBI)
UNIL-MIM	Diplôme postgrade en gestion international (MIM)
UNIL-MSE	Diplôme postgrade en économie politique (MSE)
UNINE-Unternehmensführung	***Cours d'entrepreneurship***
VHSB-Management BW	Lehrgang Management / Betriebswirtschaft

Legende: ***kursiv:*** Angebote, bei denen Interviews durchgeführt wurden.

Tabelle A3: Übersicht über die Zertifikate

Bildungsangebot	Zertifikat	Zwischen-prüfung	Diplom-arbeit
BPHI-Management	Managementdiplom BPHI	X	O
CPI-Commerce	Attest	O	X
CRPM-CDE	Diplôme superieure en gestion d'entreprise	X	X
CRPM-CSM	Diplôme superieure en Management	X	X
CRPM-ISMA	Diplôme superieur en gestion d'entreprise	X	X
CRPM-Kader	Diplôme du Cours de perfectionnement pour cadres	X	X
EIS-Unternehmensführung	Diplôme postgrade en gestion d'entreprise	X	X
EPFL-Innovations Master	MA, Master's Degree in Strategic Management of Innovation	X	X
EPFL-Logistik	Diplôme d'études postgrades/Master's Degree in Management of Logistics	X	X
EPFL-Society Master	MA, Master européen en Societée, Science et Technologie	X	X
EPFL-Umwelt-Manag.	MA, Master européen en Ingénierie et management de l' environnement	X	X
EPP-Kader	Attest	X	X
ESCEA-Führung	Diplôme Postgrade en gestion pour ingenieurs	X	X
GIBB-Unternehmensführung	Diplom Unternehmensführung GIBB	O	O
HFS-Management	Diplom Management im Sozialwesen	O	X
HFU-Management	Immobilienökonom BFU oder m. eidg. anerk. Fachprüfung	O	O
HFW-Führung	Führungsnachdiplom FND der HFW	O	O
HWV-JUS	Attest	O	X
HWV-KIK	Attest	X	X
HWV-Logistik	Diplom Logistik HWV	O	X
HWV-SNU	Diplom Unternehmensentwicklung SNU/HWV	O	X
IDHEAP-Euro	Attest	O	X
IDHEAP-MPA	MPA, Master's Degree in Public Administration	X	X
IFKS-Management	Höheres Wirtschaftsdiplom IFKS	X	O
IFM-MBA	MBA, Master's Degreee in Business Administration	X	X
ISB-Unternehmensführung	ND Unternehmensführung der ISB	X	X
ISBE-Management	Zertifikat HTL ISBE	X	X
ISBE-Unternehmensführung	Zertifikat ND Betriebswirtschaftsingenieur HTL	X	X
ISBI-Umwelt	Zertifikat Umweltingenieur	X	X
KB-Kader	Attest	X	O
KWB-Gesundheitsmanag.	MPH, Master's Degree of Health Administration oder of Public Health	X	X
KWB-Marketing	Attest	O	O
KWB-Weiterbildungsmanag.	Attest	O	O
MKS-Führung	Führungsdiplom Klubschule Migros	O	X
MKS-Management	Hotel-und Gastromanagementdiplom MKS	O	O
RSB-Management	Managementdiplom I Rischik Schulen	O	O
SIU U'führung Typ B	Diplom für Unternehmensführung SIU	X	O
SIU U'führung Typ C	Diplom für Unternehmensführung SIU	X	O
SIU U'führung Typ A	Diplom für Unternehmensführung SIU	X	O
TEKO-BW	Diplom Betriebswirtschaft TEKO	X	X
TEKO-Logistik	Diplom Logistik gemäss Technikerschulen TS	X	X
UNIFR-NGO-Management	Attest	O	X
UNIFR-Telekomm-Management	MBA, Master's Degreee in Business Administration	X	X
UNIL-Eurorecht	Diplom Europarecht IDHEAP	X	X
UNIL-MBA	MBA, Master's Degree in Business Administration	X	X
UNIL-MBI	MBI, Master's Degree in Business Information System	X	X
UNIL-MIM	MIM, Master's Degree in International Management	X	X
UNIL-MSE	MSE, Master's Degree in Economics	X	X
UNIL-MBF	MBF, Master of Banking and Finance	X	X
UNINE-Unternehmensführung	Attest	O	X
VHSB-Management BW	Attest	O	O

Tabelle A4: Übersicht nach Rechtsform

Kurzform Bildungsangebot	Rechtsform	max. TN-Gebühr	TN-Gebühr/Lekt.	total Lektionen	max. TN-Zahl
VHSB-Management BW	1	2295	21.25	108	35
MKS-Führung	1	5400	36.00	150	18
SIU Unternehmensführung Typ A	1	8300	16.86	440	24
SIU Unternehmensführung Typ B	1	6400	21.30	300	k.A.
SIU Unternehmensführung Typ C	1	6800	21.25	320	k.A.
MKS-Management	1	3900	24.38	160	16
BPHI-Management	2	4600	31.94	144	20
HFU-Management	2	k.A.	k.A.	216	25
IFKS-Management	2	5820	24.25	240	30
TEKO-BW	2	7350	25.52	288	15
CRPM-Kader	2	5000	27.78	180	42
CRPM-ISMA	2	14000	40.00	350	k.A.
CRPM-CDE	2	21400	71.33	300	k.A.
CRPM-CSM	2	8000	75.47	106	k.A.
TEKO-Logistik	2	7350	19.14	384	15
RSB-Management	2	5400	18.75	288	15
GIBB-Unternehmensführung	3	3040	8.44	360	24
HFS-Management	3	16800	33.60	500	22
ISBE-Unternehmensführung	3	8800	8.00	1100	24
ISBE-Management	3	3800	19.00	200	16
HFW-Führung	3	7000	23.33	300	20
ISB-Unternehmensführung	3	17500	14.58	1200	k.A.
ISBI-Umwelt	3	8750	10.94	800	20
KB-Kader	3	4800	16.00	300	27
EIS-Unternehmensführung	3	7200	10.29	700	25
HWV-Logistik	3	14000	17.50	800	20
HWV-SNU	3	14000	28.00	500	24
HWV-KIK	3	7700	27.50	280	20
HWV-JUS	3	7700	27.50	280	20
CPI-Commerce	3	1500	12.50	120	20
ESCEA-Führung	3	3500	5.00	700	28
EPP-Kader	3	3600	10.00	360	20
ISBE-Internat. Management	3	9600	32.00	300	20
IDHEAP-Euro	4	9640	80.33	120	30
IDHEAP-MPA	4	7500	6.70	1120	50
UNIBE IFM-MBA	4	65000	131.31	495	30
UNIBE KWB-Marketing	4	8100	56.25	144	22
UNIBE KWB-WB-Management	4	3250	23.90	136	22
UNIBE KWB-Ges.-Management	4	35000	49.30	710	25
UNIFR-Telekomm-Management	4	k.A.	k.A.	720	25
UNIFR-NGO-Management	4	10000	62.50	160	36
UNINE-Unternehmensführung	4	4500	18.00	250	28
UNIL-Eurorecht	4	2000	4.46	448	k.A.
UNIL-MBA	4	19000	26.17	726	35
UNIL-MBI	4	5000	9.92	504	35
UNIL-MIM	4	7000	11.67	600	35
UNIL-MSE	4	5000	12.76	392	35
UNIL-MBF	4	4000	k.A.	k.A.	k.A.
EPFL-Umwelt-Management	4	4000	6.67	600	20
EPFL-Society Master	4	2500	4.17	600	20
EPFL-Innovation Master	4	k.A.	k.A.	240	k.A.
EPFL-Logistik	4	24000	37.50	640	35

Legende: **Rechtsform**: 1 = Verein, Genossenschaft, 2 = privatrechtliche Institution, 3 = öffentlich-rechtliche Institution, 4 = Universitätsinstitut.

Tabelle A5: Übersicht nach Preis absolut

Kurzform Bildungsangebot	Rechtsform	max. TN-Gebühr	TN-Gebühr/Lekt.	total Lektionen	max. TN-Zahl
UNIBE IFM-MBA	4	65000	131.31	495	30
UNIBE KWB-Ges.-Management	4	35000	49.30	710	25
EPFL-Logistik	4	24000	37.50	640	35
CRPM-CDE	2	21400	71.33	300	k.A.
UNIL-MBA	4	19000	26.17	726	35
ISB-Unternehmensführung	3	17500	14.58	1200	k.A.
HFS-Management	3	16800	33.60	500	22
HWV-SNU	3	14000	28.00	500	24
HWV-Logistik	3	14000	17.50	800	20
CRPM-ISMA	2	14000	40.00	350	k.A.
UNIFR-NGO-Management	4	10000	62.50	160	36
IDHEAP-Euro	4	9640	80.33	120	30
ISBE-Inter-Management	3	9600	32.00	300	20
ISBE-Unternehmensführung	3	8800	8.00	1100	24
ISBI-Umwelt	3	8750	10.94	800	20
SIU Unternehmensführung Typ A	1	8300	18.86	440	24
UNIBE KWB-Marketing	4	8100	56.25	144	22
CRPM-CSM	2	8000	75.47	106	k.A.
HWV-KIK	3	7700	27.50	280	20
HWV-JUS	3	7700	27.50	280	20
IDHEAP-MPA	4	7500	6.70	1120	50
TEKO-BW	2	7350	25.52	288	15
TEKO-Logistik	2	7350	19.14	384	15
EIS-Unternehmensführung	3	7200	10.29	700	25
HFW-Führung	3	7000	23.33	300	20
UNIL-MIM	4	7000	11.67	600	35
SIU Unternehmensführung Typ C	1	6800	21.25	320	k.A.
SIU Unternehmensführung Typ B	1	6400	21.30	300	k.A.
IFKS-Management	2	5820	24.25	240	30
MKS-Führung	1	5400	36.00	150	18
RSB-Management	2	5400	18.75	288	15
CRPM-Kader	2	5000	27.78	180	42
UNIL-MBI	4	5000	9.92	504	35
UNIL-MSE	4	5000	12.76	392	35
KB-Kader	3	4800	16.00	300	27
BPHI-Management	2	4600	31.94	144	20
UNINE-Unternehmensführung	4	4500	18.00	250	28
UNIL-MBF	4	4000	k.A.	k.A.	k.A.
EPFL-Umwelt-Management	4	4000	6.67	600	20
MKS-Management	1	3900	24.38	160	16
ISBE-Management	3	3800	19.00	200	16
EPP-Kader	3	3600	10.00	360	20
ESCEA-Führung	3	3500	5.00	700	28
UNIBE KWB-WB-Management	4	3250	23.90	136	22
GIBB-Unternehmensführung	3	3040	8.44	360	24
EPFL-Society Master	4	2500	4.17	600	20
VHSB-Management BW	1	2295	21.25	108	35
UNIL-Eurorecht	4	2000	4.46	448	k.A.
CPI-Commerce	3	1500	12.50	120	20
HFU-Management	2	k.A.	k.A.	216	25
UNIFR-Telekomm-Management	4	k.A.	k.A.	720	25
EPFL-Innovations Master	4	k.A.	k.A.	240	k.A.

Legende: **Rechtsform:** 1 = Verein, Genossenschaft, 2 = privatrechtliche Institution, 3 = öffentlich-rechtliche Institution, 4 = Universitätsinstitut.

Tabelle A6: Übersicht nach Preis pro Lektion

Kurzform Bildungsangebot	Rechtsform	max. TN-Gebühr	TN-Gebühr/Lekt.	total Lektionen	max. TN-Zahl
UNIBE IFM-MBA	4	65000	131.31	495	30
IDHEAP-Euro	4	9640	80.33	120	30
CRPM-CSM	2	8000	75.47	106	k.A.
CRPM-CDE	2	21400	71.33	300	k.A.
UNIFR-NGO-Management	4	10000	62.50	160	36
UNIBE KWB-Marketing	4	8100	56.25	144	22
UNIBE KWB-Ges.-Management	4	35000	49.30	710	25
CRPM-ISMA	2	14000	40.00	350	k.A.
EPFL-Logistik	4	24000	37.50	640	35
MKS-Führung	1	5400	36.00	150	18
HFS-Management	3	16800	33.60	500	22
ISBE-Inter-Management	3	9600	32.00	300	20
BPHI-Management	2	4600	31.94	144	20
HWV-SNU	3	14000	28.00	500	24
CRPM-Kader	2	5000	27.78	180	42
HWV-KIK	3	7700	27.50	280	20
HWV-JUS	3	7700	27.50	280	20
UNIL-MBA	4	19000	26.17	726	35
TEKO-BW	2	7350	25.52	288	15
MKS-Management	1	3900	24.38	160	16
IFKS-Management	2	5820	24.25	240	30
UNIBE KWB-WB-Management	4	3250	23.90	136	22
HFW-Führung	3	7000	23.33	300	20
SIU Unternehmensführung Typ B	1	6400	21.30	300	k.A.
SIU Unternehmensführung Typ C	1	6800	21.25	320	k.A.
VHSB-Management BW	1	2295	21.25	108	35
TEKO-Logistik	2	7350	19.14	384	15
ISBE-Management	3	3800	19.00	200	16
SIU Unternehmensführung Typ A	1	8300	18.86	440	24
RSB-Management	2	5400	18.75	288	15
UNINE-Unternehmensführung	4	4500	18.00	250	28
HWV-Logistik	3	14000	17.50	800	20
KB-Kader	3	4800	16.00	300	27
ISB-Unternehmensführung	3	17500	14.58	1200	k.A.
UNIL-MSE	4	5000	12.76	392	35
CPI-Commerce	3	1500	12.50	120	20
UNIL-MIM	4	7000	11.67	600	35
ISBI-Umwelt	3	8750	10.94	800	20
EIS-Unternehmensführung	3	7200	10.29	700	25
EPP-Kader	3	3600	10.00	360	20
UNIL-MBI	4	5000	9.92	504	35
GIBB-Unternehmensführung	3	3040	8.44	360	24
ISBE-Unternehmensführung	3	8800	8.00	1100	24
IDHEAP-MPA	4	7500	6.70	1120	50
EPFL-Umwelt-Management	4	4000	6.67	600	20
ESCEA-Führung	3	3500	5.00	700	28
UNIL-Eurorecht	4	2000	4.46	448	k.A.
EPFL-Society Master	4	2500	4.17	600	20
HFU-Management	2	k.A.	k.A.	216	25
UNIFR-Telekomm-Management	4	k.A.	k.A.	720	25
UNIL-MBF	4	4000	k.A.	?	k.A.
EPFL-Innovations Master	4	k.A.	k.A.	240	k.A.

Legende: **Rechtsform**: 1 = Verein, Genossenschaft, 2 = privatrechtliche Institution, 3 = öffentlich-rechtliche Institution, 4 = Universitätsinstitut.

Tabelle A7: Übersicht nach Anzahl Lektionen

Kurzform Bildungsangebot	Rechtsform	max. TN-Gebühr	TN-Gebühr/Lekt.	total Lektionen	max. TN-Zahl
ISB-Unternehmensführung	3	17500	14.58	1200	k.A.
IDHEAP-MPA	4	7500	6.70	1120	50
ISBE-Unternehmensführung	3	8800	8.00	1100	24
ISBI-Umwelt	3	8750	10.94	800	20
HWV-Logistik	3	14000	17.50	800	20
UNIL-MBA	4	19000	26.17	726	35
UNIFR-Telekomm-Management	4	k.A.	k.A.	720	25
UNIBE KWB-Ges.-Management	4	35000	49.30	710	25
EIS-Unternehmensführung	3	7200	10.29	700	25
ESCEA-Führung	3	3500	5.00	700	28
EPFL-Logistik	4	24000	37.50	640	35
UNIL-MIM	4	7000	11.67	600	35
EPFL-Umwelt-Management	4	4000	6.67	600	20
EPFL-Society Master	4	2500	4.17	600	20
UNIL-MBI	4	5000	9.92	504	35
HFS-Management	3	16800	33.60	500	22
HWV-SNU	3	14000	28.00	500	24
UNIBE IFM-MBA	4	65000	131.31	495	30
UNIL-Eurorecht	4	2000	4.46	448	k.A.
SIU Unternehmensführung Typ A	1	8300	18.86	440	24
UNIL-MSE	4	5000	12.76	392	35
TEKO-Logistik	2	7350	19.14	384	15
GIBB-Unternehmensführung	3	3040	8.44	360	24
EPP-Kader	3	3600	10.00	360	20
CRPM-ISMA	2	14000	40.00	350	k.A.
SIU Unternehmensführung Typ C	1	6800	21.25	320	k.A.
HFW-Führung	3	7000	23.33	300	20
KB-Kader	3	4800	16.00	300	27
CRPM-CDE	2	21400	71.33	300	k.A.
SIU Unternehmensführung Typ B	1	6400	21.30	300	k.A.
ISBE-Inter-Management	3	9600	32.00	300	20
TEKO-BW	2	7350	25.52	288	15
RSB-Management	2	5400	18.75	288	15
HWV-KIK	3	7700	27.50	280	20
HWV-JUS	3	7700	27.50	280	20
UNINE-Unternehmensführung	4	4500	18.00	250	28
IFKS-Management	2	5820	24.25	240	30
EPFL-Innovation Master	4	k.A.	k.A.	240	k.A.
HFU-Management	2	k.A.	k.A.	216	25
ISBE-Management	3	3800	19.00	200	16
CRPM-Kader	2	5000	27.78	180	42
UNIFR-NGO-Management	4	10000	62.50	160	36
MKS-Management	1	3900	24.38	160	16
MKS-Führung	1	5400	36.00	150	18
BPHI-Management	2	4600	31.94	144	20
UNIBE KWB-Marketing	4	8100	56.25	144	22
UNIBE KWB-WB-Management	4	3250	23.90	136	22
IDHEAP-Euro	4	9640	80.33	120	30
CPI-Commerce	3	1500	12.50	120	20
VHSB-Management BW	1	2295	21.25	108	35
CRPM-CSM	2	8000	75.47	106	k.A.
UNIL-MBF	4	4000	k.A.	k.A.	k.A.

Legende: **Rechtsform**: 1 = Verein, Genossenschaft, 2 = privatrechtliche Institution, 3 = öffentlich-rechtliche Institution, 4 = Universitätsinstitut.

Tabelle A8: Übersicht nach TN-Zahl

Kurzform Bildungsangebot	Rechtsform	max. TN-Gebühr	TN-Gebühr/Lekt.	total Lektionen	max. TN-Zahl
TEKO-BW	2	7350	25.52	288	15
TEKO-Logistik	2	7350	19.14	384	15
RSB-Management	2	5400	18.75	288	15
ISBE-Management	3	3800	19.00	200	16
MKS-Management	1	3900	24.38	160	16
MKS-Führung	1	5400	36.00	150	18
BPHI-Management	2	4600	31.94	144	20
HFW-Führung	3	7000	23.33	300	20
ISBI-Umwelt	3	8750	10.94	800	20
HWV-Logistik	3	14000	17.50	800	20
HWV-KIK	3	7700	27.50	280	20
HWV-JUS	3	7700	27.50	280	20
CPI-Commerce	3	1500	12.50	120	20
EPP-Kader	3	3600	10.00	360	20
EPFL-Umwelt-Management	4	4000	6.67	600	20
EPFL-Society Master	4	2500	4.17	600	20
ISBE-Inter-Management	3	9600	32.00	300	20
HFS-Management	3	16800	33.60	500	22
UNIBE KWB-Marketing	4	8100	56.25	144	22
UNIBE KWB-WB-Management	4	3250	23.90	136	22
GIBB-Unternehmensführung	3	3040	8.44	360	24
ISBE-Unternehmensführung	3	8800	8.00	1100	24
SIU Unternehmensführung Typ A	1	8300	18.86	440	24
HWV-SNU	3	14000	28.00	500	24
HFU-Management	2	k.A.	k.A.	216	25
UNIBE KWB-Ges.-Management	4	35000	49.30	710	25
EIS-Unternehmensführung	3	7200	10.29	700	25
UNIFR-Telekomm-Management	4	k.A.	k.A.	720	25
KB-Kader	3	4800	16.00	300	27
UNINE-Unternehmensführung	4	4500	18.00	250	28
ESCEA-Führung	3	3500	5.00	700	28
IFKS-Management	2	5820	24.25	240	30
UNIBE IFM-MBA	4	65000	131.31	495	30
IDHEAP-Euro	4	9640	80.33	120	30
VHSB-Management BW	1	2295	21.25	108	35
UNIL-MBA	4	19000	26.17	726	35
UNIL-MBI	4	5000	9.92	504	35
UNIL-MIM	4	7000	11.67	600	35
UNIL-MSE	4	5000	12.76	392	35
EPFL-Logistik	4	24000	37.50	640	35
UNIFR-NGO-Management	5	10000	62.50	160	36
CRPM-Kader	2	5000	27.78	180	42
IDHEAP-MPA	4	7500	6.70	1120	50
ISB-Unternehmensführung	3	17500	14.58	1200	k.A.
CRPM-ISMA	2	14000	40.00	350	k.A.
CRPM-CDE	2	21400	71.33	300	k.A.
CRPM-CSM	2	8000	75.47	106	k.A.
UNIL-Eurorecht	4	2000	4.46	448	k.A.
UNIL-MBF	4	4000	k.A.	k.A.	k.A.
SIU Unternehmensführung Typ B	1	6400	21.30	300	k.A.
SIU Unternehmensführung Typ C	1	6800	21.25	320	k.A.
EPFL-Innovation Master	4	k.A.	k.A.	240	k.A.

Legende: **Rechtsform**: 1 = Verein, Genossenschaft, 2 = privatrechtliche Institution, 3 = öffentlich-rechtliche Institution, 4 = Universitätsinstitut.

Liste der interviewten Institutionen und ihre Angebote

Institution	*befragtes Angebot*	*Gesprächspartner*	*Datum des Interviews*
CRPM Lausanne	Cours superieur en gestion d'entreprise (ISMA)	Herr Payer	16. April 1996
EPFL Lausanne, IML	Master's in Logistik	Herr Krasojevic	16. April 1996
GIBB Bern	Unternehmensführung	Herr Buchser	9. April 1996
HWV Olten	Unternehmensführung	Herr Wüthrich	4. April 1996
HWV Olten	Logistik	Herr Jäggi	15. April 1996
HFU Bern	Immobilienmanagement	Herr Kästli	28. März 1996
ISB Burgdorf	Unternehmensführung	Herr Zellweger	29. März 1996
Universität Lausanne HEC	MBA-Studiengang	Herr Bergmann	16. April 1996
Universität Neuenburg	Cours d'entrepreneurship	Frau Kartaschoff	2. April 1996
TEKO Bern	Ausbildungsgang Betriebswirtschaft	Herr Bochsler	28. März 1996
TEKO Bern	Ausbildungsgang Logistik	Herr Berger	28. März 1996

Leitfragebogen für die Interviews

1. Inhaltlich-programmatische Festlegung des Angebots
   Begründungen für eine Themenwahl und Zielsetzungen des Angebots. Weiter interessiert, ob eine Bedarfsabklärung stattgefunden hat und wenn ja auf welche Weise. Besteht der Kurs schon lange, wurde er modifiziert, und was lässt sich aus der Optik des Anbieters über die Innovativität dieses Angebots sagen? Welche Überlegungen macht man sich für die künftige Entwicklung?

2. Stellung des Angebots im Umfeld
   Hier geht es um die Frage, ob Konkurrenzangebote bestehen, wie man sich von diesen abgrenzt und welches die Vor- und Nachteile allfälliger anderer Angebote sind. Kann man auch Komplementaritäten zu andern Angeboten feststellen? Gibt es Kooperationen mit andern Anbietern? Bestehen offensichtliche Lücken in der Angbotspalette im WiMi, und wenn ja, warum werden sie nach Ansicht des Befragten nicht geschlossen?

3. Wissensbezug für das Angebot
   Die Frage, woher das Wissen bezogen werden kann, welche Art von Kursleiter rekrutiert werden (formale Bildung, Praxisbezug, didaktische Kompetenz usw.), ob der Ausbildungsgang vor allem mit in-house oder externen Referenten bestritten wird. Auf welche Institutionen stützt man sich: Universität, andere öffentliche Bildungseinrichtungen, bekannte Privatunternehmen, Verbände?

4. Angebots- und Kostenstruktur
   Die Frage ist, wieso bestimmte Angebotsformen vorgezogen werden, ob andere Formen schon versucht wurden. Weiter interessieren Kostenstruktur und Finanzierung (Selbstzahleranteil, Subventionierung usw.)

5. Nutzungsorientierung
   Werden die Nachdiplomstudien von den TeilnehmerInnen eher im Sinne eines Gebrauchswerts (Know-how für die Firma, zur Lösung von Problemen usw.) oder als Tauschwert (individuelle Karriere) genutzt?

6. Qualitätssicherung
   Wird der Kurs evaluiert? Selbst- oder Fremdevaluation? Gibt es Kursbesprechungen, zu welchen Zeitpunkten? Wie werden Resultate verwertet? Werden Modelle von Transferhilfen angewandt?

7. Trägerschaftsregelung der anbietenden Institution
   Wie stabilisiert die Institution Nachfrage, Finanzierung und Wissenspotentiale der Lehrpersonen? Können KursleiterInnen/DozentInnen fachliche oder didaktische Hilfe in Anspruch nehmen (didaktische Weiterbildung, Coaching, fachliche Weiterbildung usw.)? Stärken und Schwächen der Trägerschaftsregelung?

8. Leitbild der Institution
   Welches Selbstverständnis hat die Institution, welches Leitbild gibt sie sich? Stärken und Schwächen aus der Sicht des Anbieters.

9. Entscheidungsfindung
   Wie sehen die Entscheidungswege in der Institution etwa bei der Programmentwicklung typischerweise aus?

10. Konkurrenz- und Kooperationsbeziehungen
    Welche Beziehungen bestehen auf der Ebene der Institutionen? Gibt es Bereiche, wo Kooperationen (im Bereich Management/Führung) konkret überlegt werden?

(Schlussfrage zu Erwartungen und Befürchtungen gegenüber einer Ordnungspolitik insbesondere im Rahmen der WiMi)