

HOCHSCHULSTEUERUNG

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

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

ANDREAS FISCHER

1 Der Ruf nach Steuerung der Weiterbildung

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

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

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

Bildung über einen großen Gestaltungsspielraum.

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

2 Die universitäre Weiterbildung als Experimentierfeld für „managerial governance“

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4 Die Weiterbildungsorgane als Akteure der Steuerung

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

insbesondere was die Frage der sistierten Professur angeht.

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

5 Steuerungsbereiche

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6 Steuerungsinstrumente

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

«Harte» Steuerungsinstrumente:

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

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

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

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

«Weiche» Steuerungsinstrumente:

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

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

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

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

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

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

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

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

7 Zwanzig Jahre Steuerung der universitären Weiterbildung

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

8 Ein hybrider Steuerungsansatz sorgt für ausreichend Freiraum

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

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

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

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

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

- Weiterbildung ist gleichwertig mit grundständiger Ausbildung und Forschung.

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

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

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

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

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

Literatur

Fischer A. (2005): «Nutzung und Ergänzung bestehender Strukturen. Wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bern», in: Jütte W. / Weber K. (Hrsg.): «Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum», S. 259-268, Waxmann, Münster

Fischer A. (1999): «Universitäre Erwachsenenbildung in der Schweiz», in: Europahandbuch Weiterbildung, 17.9.1999 (150.30.160), Luchterhand Verlag, Neuwied,

Reichert S. (2007): «Universitäre Weiterbildung in der Schweiz: Bestandesaufnahme und Perspektiven im europäischen Vergleich», Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF, Bern

Weber K. (2007): «Über die Organisierbarkeit der universitären Weiterbildung», in: Di Giulio A. et al (Hrsg.): «Allgemeine Ökologie. Innovationen in Wissenschaft und Gesellschaft. Festschrift für Ruth Kaufmann-Hayoz», S. 219-234, Haupt Verlag Bern

Weber K. (2005): «Bildungssystem als Kontext der universitären Weiterbildung», in: Jütte W. / Weber K. (Hrsg.): «Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum», S. 34-55, Waxmann, Münster

Weber K.; Fischer A. (1992): «Die universitäre Weiterbildungsinitiative der schweizerischen Regierung. Ein erfolgreiches Instrument in einem föderalistisch organisierten Hochschulwesen», in: Beiträge zur Hochschulforschung, S. 441-465, Bayrisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München

Weber K., Senn P. Th., Fischer A. (2006): «Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB», Arbeitsbericht 33, Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern, Bern

Weber K., Tremel P. (2009): «Expertise Weiterbildung. Ein institutioneller Blick», in Weber K., Tremel P. «Perspektiven öffentlicher Förderung von Weiterbildung», Arbeitsbericht 37, S. 7-45, Zentrum für universitäre Weiterbildung der Universität Bern, Bern

Weiterbildungsbericht (2009): «Bericht des EVD über eine neue Weiterbildungspolitik des Bundes, in Zusammenarbeit mit dem Eidgenössischen Departement des

Innern (EDI)», Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement, Bern

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

Autor

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