



Tätig im weiten Feld der Weiterbildung –

## Weiterbildungsmanager/in

### ANDREAS FISCHER

Dr. phil., Direktor Zentrum für  
universitäre Weiterbildung, Uni-  
versität Bern.  
Kontakt:  
andreas.fischer@zuw.unibe.ch

Mehr als 20 Jahre, nachdem Richard Merk vielleicht nicht als erster, aber doch damals viel beachtet, den Begriff des Weiterbildungsmanagers verwendet hat (1992 in «Weiterbildungs-Management») tun wir uns immer noch schwer mit dieser Bezeichnung. Als Berufsbezeichnung konnte sie sich jedenfalls nur zaghaft einbürgern. Nach Wirtschaftskrisen und Abzockerdebatten haftet dem «Manager» erst recht nicht mehr viel Glanz an. Hingegen sind die Personen, die diese Funktion ausüben, zentrale Akteure im Weiterbildungsbereich – die eigentlichen Motoren für die vielfältigen Angebote und ihre Weiterentwicklung.

In diesem Text richte ich den Blick auf einige Facetten dieses Berufs. Bildung und Betriebswirtschaft sind sich seit den Neunzigerjahren beträchtlich nähergekommen, hat sich doch die Weiterbildung zu einem Geschäftsfeld mit ökonomischem Gewicht und ernstzunehmender Konkurrenz entwickelt. Wer 2014 Weiterbildungsorganisationen, -abteilungen oder -programme leitet, nutzt wie selbstverständlich betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente, von Marktanalysen über strategische Planung, differenzierte Preisgestaltung und Kundenbeziehungsmanagement bis hin zu Kommunikationskonzepten und Bildungscontrolling. Weiterbildung ist einerseits ein Markt, Geschäft, Unternehmen, andererseits aber auch öffentlicher Auftrag, Anliegen, Leidenschaft. Im Zentrum stehen Lehren und Lernen, oszillierend zwischen Bildung als profaner Ware und höherem Gut. Das weite Feld des Weiterbildungsmanagements ist damit nicht zuletzt ein Spannungsfeld! Und das prägt auch die Personen, die sich darin gleichzeitig in verschiedenen sich ergänzenden Rollen bewegen:<sup>1</sup>

Die **Bildungsexpertin** erhebt den Bildungsbedarf, definiert Kompetenzziele und entwickelt zielgruppengerecht Weiterbildungsangebote in welcher Form auch immer (kurze oder lange Präsenzveranstaltungen, enbloc oder modularisiert, blended oder e-learning, Lernen am Arbeitsplatz usw.), situiert sie im branchenspezifischen regionalen bis internationalen Umfeld und evaluiert sie im Hinblick auf ihre andragogische Qualität und Wirkung.

Der **Manager** ist verantwortlich für die Gestaltung der Prozesse und Strukturen. Er hat die Planung, das Marketing, die Organisation und die Durchführung der Bildungsveranstaltungen ebenso im Griff wie die Kosten und Erträge. Er plant den Einsatz des Personals und sorgt für eine angemessene Infrastruktur.

Die **Leaderin** führt ihr Team zielgerichtet, sie positioniert die Organisation, vermittelt Orientierung, vermag zu überzeugen und zu begeistern. Sie sorgt dafür, dass die Motivation ihrer Mitarbeitenden nicht nachlässt und sie sich voll in den Dienst der Organisation stellen.

Der **Unternehmer** beobachtet aufmerksam den Markt, ist in regem Kontakt mit Stakeholdern und nutzt sich bietende Gelegenheiten, um kreativ und innovativ neue Angebote zu lancieren oder neue Absatzkanäle zu erschliessen. Er ist bereit, auch Risiken auf sich zu nehmen, um den Ertrag zu steigern und das Geschäft auszuweiten.

Die **Netzwerkerin** kümmert sich intensiv um Kontakte intern in ihrer Organisation und extern in ihrem Tätigkeitsfeld. Dank ihrer Kenntnisse über Organisationen, Personen und den relevanten Kontext geht sie Koalitionen und Kooperationen ein, um sich und ihre Organisation besser zu positionieren und den Erfolg ihrer Angebote zu stärken und zu sichern.

Der **Integrierer** bringt all diese Fäden zusammen. Er hat den Überblick über den Betrieb und küm-



«Wer 2014 Weiterbildungsorganisationen, -abteilungen oder -programme leitet, nutzt wie selbstverständlich betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente, von Marktanalysen über strategische Planung, differenzierte Preisgestaltung und Kundenbeziehungsmanagement bis hin zu Kommunikationskonzepten und Bildungscontrolling.»

mert sich darum, dass die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen und ergänzen. Er kommuniziert und verhandelt. Er weiss, dass das Einrichten eines Qualitätsmanagementssystems allein nicht genügt, sondern dass Erfolg auf der Bereitschaft jedes Einzelnen beruht, sich voll in den Dienst der Organisation und der Kunden zu stellen.

Bestimmt ist diese Aufzählung nicht abschliessend. Insbesondere spielt auch der fachliche Hintergrund der Weiterbildungsmanagerin eine wichtige Rolle. Das Verständnis der Branche,

sowohl was die aktuellen Fragestellungen und Entwicklungen betreffen, wie auch die Kenntnis der Kultur, Strukturierung und der wichtigsten Akteure des entsprechenden Felds, ist eine zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln.

#### Berufsprofil und Berufsidentität

Es fragt sich nun, woher der Weiterbildungsmanager all diese Kompetenzen hat! Nach wie vor findet in der Schweiz die Tätigkeit in der Weiterbildung meistens in der zweiten oder dritten beruflichen

### Alexa Stöcklin

Leiterin HR Young Professionals Basler Kantonalbank und Bank Coop

In meiner Arbeit mit Jugendlichen, die eine Lehrstelle suchen, lautet eine meiner Fragen im Interview: «Was war ihr Traumberuf?» Über Profi-Fussballer, Astronaut, Sekretärin, Krankenschwester oder auch Tierarzt habe ich schon ganz verschiedene Antworten erhalten. Als ich Kind war, hatte ich mein klassisches Kinderzimmer in ein Schulzimmer verwandelt. Mein Bruder oder oftmals auch meine Puppen waren meine Schülerinnen und Schüler.

Heute bin ich 29 Jahre alt und lebe in Luzern. Mein Einstieg in die Berufswelt ging nicht über das Gymnasium mit anschliessendem Studium zur Lehrerin – nein, ich habe mit 15 Jahren eine kaufmännische 3-jährige Lehre bei der Basler Kantonalbank begonnen. Bereits im 3. Lehrjahr bekam ich die Gelegenheit, Lernenden im 1. Lehrjahr gewisse Bankfachthemen zu unterrichten. Nach der Lehre arbeitete ich kurz als Kundenberaterin. Als «Personalfachfrau» wird «man» bekanntlich nicht geboren. So habe ich intern eine Stelle als Assistentin in der Aus- und Weiterbildung übernommen und Freude daran erhalten. Für die Professionalisierung habe ich den eidg. Fachausweis Ausbilderin bei der Lernwerkstatt in Olten im Jahr 2009 erworben. In meinem Kompetenznachweis habe ich ein «Train the Trainer»-Konzept für Erwachsene entworfen, bei der Basler Kantonalbank eingeführt, umgesetzt und vieles dazugelernt.

Beruflich habe ich die Stelle als Leiterin HR Young Professionals bei der Basler Kantonalbank und der Bank Coop (zuständig für über 100 Auszubildende und ca. 70 Praxisauszubildende) im Jahr 2007 übernommen. Die Prüfung zur Ausbildungsleiterin in HFP habe im Jahr 2012 erfolgreich absolviert. In der Praxis durfte ich das Projekt «Zertifizierung als Ausbilderbank» und «Laufbahnplanung für Auszubildende» umsetzen. Das Unterrichten konnte ich in einem Mandat bei der Aprentas in Basel als ÜK-Leiterin von Büroassistenten zusätzlich praktizieren und wertvolle Erfahrungen im Umgang mit ganz unterschiedlichen Jugendlichen sammeln.

An Zufälle glaube ich nicht – ich bin davon überzeugt, dass die Aufgaben einem dann zufallen, wenn sie «fällig» sind. Somit habe ich per 1. Januar 2013 neben meiner Arbeit bei der Bank die Aufgabe als Kursleiterin und Lehrgangverantwortliche bei der Lernwerkstatt in Olten übernommen. In diesem Bereich unterrichtete ich diverse Themen rund um die Berufsbildung und bin für die Sicherstellung der Qualität und Kursleitenden in den diversen Bildungsgängen zuständig.

Nach 13 Jahren Berufserfahrung werde ich mich in diesem Jahr als Beraterin und Trainerin in der Berufsbildung selbstständig machen. Ich bin mutig, meine Arbeit nicht nur als Job zu sehen, sondern als Plattform für alles, was ich in meinem Leben schaffen möchte.



Karriere statt. Weiterbildungsmanager bringen also aus ihrem bisherigen Berufsleben schon vielfältiges Wissen und Können mit. Dieses wird in den einschlägigen Weiterbildungen entsprechend vertieft, erweitert und ergänzt. Zur Verfügung stehen in erster Linie die spezifischen Angebote der höheren Berufsbildung sowie der Hochschulweiterbildung. Nützlich sind daneben auch Weiterbildungen im General Management, Projektmanagement, Führung und Konfliktmanagement, Marketing oder in der Hochschuldidaktik.

Wie eingangs erwähnt hat sich eine Berufsbezeichnung «Weiterbildungsmanager/in» bis heute noch nicht wirklich durchgesetzt. Stattdessen trifft man Komposita mit «Leitung» an: Leiterin Weiterbildung, Ausbildungsleiter, Programmleiterin, Studienleiter, aber auch Weiterbildungsver-

antwortliche. Die berufliche Identifikation dieser Personen scheint sich angesichts der Heterogenität des Weiterbildungsbereichs eher aufzuteilen: die einen fühlen sich primär ihrer fachlichen Herkunft verpflichtet, andere mehr als Führungskräfte oder Manager, und bei den Dritten schlägt das Herz näher beim Lehren und Lernen. Dies ist zwar nicht gerade förderlich für die Formierung eines klaren Berufsprofils, hingegen Ausdruck eines nicht nur weiten, sondern auch freien Feldes mit Entwicklungschancen. ■

**Anmerkung:**

<sup>1</sup>Vgl. auch Weber, Karl/Senn, Peter Th./Fischer, Andreas: Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen, Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern 2006, sowie Senn, Peter Th./Ertel, Helmut/Fischer, Andreas: Kompetenzprofil für Weiterbildungsmanagement, Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern 2008

### Lydia Kölbener



Dipl. Erwachsenenbildnerin HF, Coach BSO, arbeitend unterwegs in der ganzen Schweiz; Kursleitung, Beratung und Führung in der Stiftung Arbeitsgestaltung; [www.arbeitsgestaltung.ch](http://www.arbeitsgestaltung.ch)

Durch den Unterricht meines Lehrers in der 4. bis 6. Klasse Primarschule – heute würde diese Art zu unterrichten «Erkenntnis- und Handlungsorientierung» heissen, fand ich nach drei mühsamen Jahren wieder grosse Freude am Lernen und entwickelte den Wunsch, selber Lehrerin zu werden. Die Lust am Lernen ist bis heute geblieben; ich, 53 Jahre alt, aus Thun, bin sehr gerne Teilnehmerin in Weiterbildungen!

Nach einer beruflichen Grundbildung und Arbeitserfahrung in der Gastronomie gab ich als nebenamtliche Gewerbeschullehrerin mein Wissen an Lehrlinge der Hotellerie weiter. Mein Agieren und Intervenieren als Berufskundelehrerin basierte damals mehrheitlich auf einem instinkt-sicheren Bauchgefühl. Autodidaktisch lernte ich dabei sehr viel über Erwachsenenbildung und vor allem über mich selber. Wahrnehmen und auf das Gefühl vertrauen gehören seither zu meinem Arbeitsalltag!

Parallel und alternierend bildete ich während vielen Jahren Lernende im praktischen Bereich der Gastronomie aus. Die Verknüpfung zwischen theoretischem Fachwissen und praktischer Alltagsarbeit war mir ein grosses Anliegen. Auch in meinen aktuellen Tätigkeitsfeldern lege ich den Schwerpunkt auf erreichbare Ziele, die konkrete Umsetzung und den Transfer in den Alltag!

Die Ausbildungen zur dipl. Erwachsenenbildnerin HF und zum Coach BSO gaben mir die nötige fachliche Grundlage. Heute kann ich mein Handeln besser in einen theoretischen Kontext stellen und weiss, wie das, was ich früher intuitiv gemacht habe, fachlich korrekt heisst!

Die Arbeitsagogik als Schnittstelle zwischen Bildung und Arbeit konnte ich als Leiterin vom Bereich Arbeit in einer stationären Einrichtung für Suchttherapie so gestalten, dass die Klienten trotz Brüchen in ihrer Biographie mit einer passenden Lohnarbeit im «normalen» Arbeitsalltag zu mehr Autonomie und Eigenständigkeit fanden.

Kursleitung, Beratung und Führung in der Stiftung Arbeitsgestaltung stellen mich seit fast zehn Jahren täglich vor neue und sehr spannende Herausforderungen (seit 2013 als Mitglied der Geschäftsleitung). Der schnelle Wandel im geregelten Markt der Arbeitsintegration und die sich laufend verändernden Anforderungen an uns als Bildungsinstitution bedingen hohe Flexibilität, kreatives Denken und rasches, unkompliziertes Entscheiden und Handeln. Das entspricht meinem Naturell, macht mir sehr viel Freude und ist mein «Traumjob»!

All meine erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen aus den unterschiedlichen Arbeitsfeldern bringe ich seit 2009 als Seminarleiterin der SVEB-Module 1 bis 5 mit Ausrichtung Arbeitsintegration nützlich und im Sinne von «Lernen und Entwickeln» in die Modultage ein – mit grosser Begeisterung und Leidenschaft!