



Internationalisierung und Export von universitärer Weiterbildung

© 2005 by Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung

Bezugsquelle Universität Bern
Koordinationsstelle für Weiterbildung
Schanzeneckstrasse 1
Postfach 8573
CH-3001 Bern
www.kwb.unibe.ch
bibliothek@kwb.unibe.ch

ISBN 3-906587-25-8

Karl Weber, Franz Horváth

Arbeitsbericht 32

Internationalisierung und Export von universitärer Weiterbildung

Studie realisiert mit finanzieller Unterstützung des Staatssekretariats für
Bildung und Forschung (SBF)

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	7
2.	Grundlagen	7
2.1	Die Welt, in der sich die universitäre Weiterbildung bewegt	7
2.2	Folgen für universitären Weiterbildungsmarkt	8
2.3	Profilbildung im Weiterbildungsmarkt	9
3.	Verwendete Daten	10
4.	Ergebnisse der Expertenbefragung	11
4.1	Was macht ein Programm internationalisierbar?	11
4.1.1	Der Inhalt ist das Wesentliche	11
4.1.2	Varianten der Internationalisierung	12
4.1.3	Qualitätsanspruch und Renommee als Promotoren der Internationalisierung	13
4.1.4	Die Trägerschaft als zentraler Bezugspunkt	14
4.2	Erfolgsfördernde Faktoren	15
4.2.1	Internationales Renommee als Anreiz	15
4.2.2	Charakter des Angebots	16
4.2.3	Kooperationswege und –netze und ihre Personengebundenheit	18
4.2.4	Institutionelle Infrastruktur	19
4.2.5	Anreize für die Kunden	20
4.2.6	Standortfragen	21
4.3	Erfolgshemmende Faktoren	22
4.3.1	Fehlende Ertragskraft	23
4.3.2	Trägheit und fehlende Initiative seitens der Universitätsangehörigen	23
4.3.3	Fehlende Ressourcen	24
4.3.4	Kulturelle Faktoren	24
4.3.5	Fehlende Forschungskompetenz	25
4.3.6	Fehlender Markt und Konkurrenz	25
4.3.7	Bürokratie und staatliche Regulierung	25
5.	Zusammenfassende Empfehlungen	26
5.1	Notwendige Abklärungen	27
5.2	Mögliche Fallgruben	27

5.3	Internationalisierung und Export von universitärer Weiterbildung im Spiegel der Hochschulpolitik.....	27
6.	Literatur	28
7.	Liste der interviewten Personen	30
8.	Anhang: Kommentare aus hochschulpolitischen Institutionen.....	31
8.1	Hans-Kapar von Matt	31
8.2	Prof. Dr. Markus Ries	33
8.3	Dr. Nivardo Ischi	34

1. Einleitung

Die vorliegende Studie fragt danach, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit universitäre Weiterbildung international vermarktbar wird. Diese Thematik wurde unter anderem auch durch den Entwurf eines Strategiepapiers der Schweizerischen Rektorenkonferenz aufgeworfen. Dieses Papier forderte, universitäre Weiterbildung müsse sich an ein europäisches Publikum richten (CRUS 2004a,b). Aus der definitiven Fassung dieses Papiers ist diese Vision zwar wieder verschwunden. Die Frage nach dem Exportpotential und der internationalen Ausrichtung im Bereich der universitären Weiterbildung bleibt aber aktuell. Dieser Bericht soll für die Anbieter und die strategischen Organe Erfahrungen zusammentragen, die bei Förderung der internationalen Vermarktung von universitären Weiterbildungsangeboten hilfreich sein können.

Im Zentrum steht dabei die Frage nach geeigneten Rahmenbedingungen und Strategien, nach geeigneten Kooperationsformen und Trägerschaftsmodellen.

Die Studie basiert in erster Linie auf Experteninterviews mit Personen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich. Zusätzlich wurde noch Informationsmaterial über einzelne Angebote und Anbieter sowie aktuelle Literatur ausgewertet. Die erste Version des Berichts haben wir drei Vertretern aus hochschulpolitischen Institutionen vorgelegt, um auch deren Position in den Bericht integrieren zu können. Deren Kommentare werden als Anhang wiedergegeben.

Die Idee zu dieser Studie stammt wesentlich von Wolfgang Beywl. Er und Marianne Gertsch haben die Interviews in der Schweiz geführt. Den Auftrag für die Gespräche in Deutschland und deren Auswertung erhielt Dirk Scheffler aus Trier (Scheffler 2005). Die Interviews in Österreich und mit den Vertretern aus hochschulpolitischen Institutionen machte Franz Horváth. Er hat auch nach weiterer Literatur recherchiert, gezielt Fragen geklärt, die in den Interviews aufgetaucht sind, und in Zusammenarbeit mit Karl Weber den Schlussbericht redigiert.

2. Grundlagen

2.1 Die Welt, in der sich die universitäre Weiterbildung bewegt

Die universitäre Weiterbildung weist in der Schweiz und im Ausland eine grosse Vielfalt auf. Diese Vielfalt verführt oft zum Schluss, die verschiedenen Angebote behaupteten sich nur dank einem lokalen Bezug oder irgendeiner Besonderheit auf dem Markt. Das mag zum Beispiel ein Professor mit Kontakten zur Wirtschaft sein oder ein praxisorientiertes Institut, welches sich mit Dienstleistungs- und Weiterbildungsangeboten profiliert. So betrachtet, verdankt sich die Vielfalt der universitären Weiterbildung dem Zufall.

Gegen diese Sicht spricht, dass dem Zufall in den letzten zwei Jahrzehnten zunehmend nachgeholfen wurde. Die universitäre Weiterbildung ist heute nicht zufällig, sondern systematisch auf das Beschäftigungssystem bezogen (Weber 2005). Sie orientiert sich stark am Markt, und der Weiterbildungsmarkt entwickelt sich in enger Tuchfühlung mit dem Qualifikationsbedarf im Beschäftigungssystem.

Aus der organisationssoziologischen Bildungsforschung ist bekannt, dass die Beziehung zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem stark davon abhängt, wie das Bildungssystem ausgestaltet ist (Müller/Shavit 1998). In der Schweiz erfolgt der Übergang in das Beschäftigungssystem wie in den andern deutschsprachigen Ländern eher qualifikationsbestimmt. Das heisst, das Bildungssystem vermittelt den Jugendlichen Berufsqualifikationen, die über ihre Erstplatzierung im Beschäftigungssystem entscheiden. Das typische Beispiel dafür ist die Berufslehre. Im Gegensatz dazu steht etwa im britischen oder französischen Bildungssystem die Allgemeinbildung im Zentrum. In diesem System erlangen wesentlich mehr Jugendliche die Hochschulreife (höhere Maturandenquote). Der Übergang ins Beschäftigungssystem erfolgt in diesem Fall organisationsbestimmt: Die abnehmende Unternehmung – sei dies eine private oder eine öffentliche – bestimmt darüber, welche berufliche Qualifizierung der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin erhält. In diesem System erfolgt die Qualifizierung arbeitsplatznah. Sie wird unterstützt durch berufsbegleitende externe Qualifikationsangebote. Dieses System ist auch der Schweiz nicht fremd: In den französisch- und italienischsprachigen Regionen macht auf der Sekundarstufe II ein höherer Anteil der Jugendlichen einen allgemeinbildenden Abschluss. Viele von diesen besuchen zwar noch eine Hochschule oder eine Universität. Es ist aber dennoch zu vermuten, dass hier mehr junge Erwachsene ohne berufliche Erstausbildung auf den Arbeitsmarkt kommen.

2.2 Folgen für universitären Weiterbildungsmarkt

Diese Differenzierung innerhalb des schweizerischen Bildungssystems scheint sich seit einiger Zeit auch auf die Angebotsstruktur in der universitären Weiterbildung auszuwirken. Die Universitäten der französischsprachigen Schweiz setzen mehr auf kurze Lehrgänge (Zertifikate und Diplome), während diejenigen in der deutschsprachigen Schweiz die Entwicklung von berufsbegleitenden Masterprogrammen priorisieren. Mit den längeren Weiterbildungen ist in der Regel die Hoffnung auf einen Status- oder Karrieresprung verbunden. Die kürzeren Weiterbildungsangebote dienen in erster Linie der besseren Bewältigung aktueller beruflicher Aufgaben. Die unterschiedliche Angebotsstruktur in den oben erwähnten Sprachregionen steht in einem Zusammenhang mit der Funktion des jeweiligen Bildungssystems.

Eine Analyse des Exportpotentials im Bereich der universitären Weiterbildung muss diese Unterschiede berücksichtigen. Das Angebot des Exportlands sollte sich strukturell in das Beschäftigungssystem des Importlands einfügen lassen, oder zumindest sollte es im Importland einen konkreten Nutzen abwerfen, sich über das Exportland weiterzubilden. Erfahrungen aus der deutschsprachigen Schweiz können deshalb nicht einfach in die Romandie übertragen werden, weil ihr Bildungssystem teilweise anders positioniert ist. Dennoch sind die grundsätzlichen Überlegungen, die in dieser Studie im Zentrum stehen, für beide Sprachregionen gültig.

Die universitäre Weiterbildung ist in der Schweiz institutionell unterschiedlich verankert, aber überall ist sie stark nutzenorientiert. Die längeren universitären Weiterbildungsgänge sollen

dazu befähigen, besonders anspruchsvolle und komplexe Arbeitsaufgaben zu bewältigen. Mit ihrem Bezug auf das Beschäftigungssystem verhält sich die Universität ähnlich wie die übrigen Anbieter postsekundärer Weiterbildung, mit denen sie teilweise direkt konkurriert. (Sichtbar machen diese Konkurrenz zum Beispiel die relative Offenheit bei der Zulassung zu bestimmten Angeboten und die teilweise gleich tönenden Titel, die die verschiedenen Institutionen verleihen.) Das tertiäre Bildungssystem ist allerdings in sich differenziert, so dass es auch im Weiterbildungsbereich eine gewisse Arbeitsteilung gibt. Im Hinblick auf die Profilierung ihrer Weiterbildungsangebote überlegen sich Universitäten wie Fachhochschulen ständig, welches ihre vermarktbarsten Stärken sind. Die internationale Vermarktung des Angebots spielt dabei bisher nur eine Nebenrolle. Die Bezugspunkte bilden in erster Linie das regionale und nationale Beschäftigungssystem.

Die schweizerischen Universitäten und Fachhochschulen spüren jedoch internationale Konkurrenz. Unter anderen drängen nordamerikanische, britische, australische und neuseeländische Universitäten auf die internationalen Märkte. Das internationale Dienstleistungsabkommen (GATS) fördert diese Entwicklung durch Liberalisierungsschritte, die auch Weiterbildungsdienstleistungen erfassen (EDK 2004, Haslinger 2004). Zudem gewinnen neue Universitätsmodelle wie jenes der Corporate University an Einfluss. So betreibt zum Beispiel die Credit Suisse eine eigene Business School, die auch einen Campus Asia in Singapur unterhält (Schienhofer/Hofmann 2005). Am härtesten ist der Wettbewerb im Bereich der Management- und Führungsweiterbildungen. Die Internationalisierung der Wirtschaft führt hier dazu, dass die Weiterbildungsbedürfnisse sich angleichen und die verschiedenen Bildungs- und Beschäftigungssysteme sich gegenseitig durchdringen. In anderen Bereichen ist aber diese Durchdringung aus den oben genannten Gründen nur schwach ausgeprägt.

Es stellen sich somit folgende Fragen: Wie und in welchen Bereichen kann die universitäre Weiterbildung ein Profil entwickeln, welches auch international Anklang findet? Und inwiefern kann die Internationalisierung der universitären Weiterbildung dazu dienen, sie im Markt besser zu profilieren?

2.3 Profilbildung im Weiterbildungsmarkt

«Profilbildung» ist gemäss André Wolter zu einem Modethema der hochschulpolitischen Diskussion geworden (2005). Diese Feststellung gilt sicher auch für die Schweiz, in der im letzten Jahr eine Projektgruppe des Bundes und der Kantone forderte, die Portfolios der Bildungsangebote der verschiedenen Hochschultypen seien zu bereinigen (SWF/BBW 2004).

Die Suche der Hochschulen nach einem Profil hängt mit ihrer Differenzierung und Spezialisierung zusammen. Diese Entwicklung läuft auf unterschiedlichen Ebenen ab, die in einer Wechselwirkung stehen. Damit daraus ein Profil entsteht, muss sich eine Hochschulinstitution auf mehreren dieser Ebenen auszeichnen, und diese Charakteristika müssen für die ganze Hochschule gelten sowie in ihrem Leistungsangebot zum Ausdruck kommen (Wolter 2005).

Die Frage ist, welche Rolle dabei die universitäre Weiterbildung spielt. Sie gewinnt durch die Differenzierungsprozesse im Hochschulbereich an Bedeutung. Zum Beispiel werden durch die Bologna-Reformen die konsekutiven Studiengänge wichtiger, und der Transfer des Wissens in die Praxis wird zunehmend als Aufgabe der Hochschulen wahrgenommen. Wichtig ist gemäss Wolter jedoch, dass auch eine Schwerpunktbildung in der Weiterbildung noch nicht genügt, um eine Universität zu profilieren. Die universitäre Weiterbildung muss sich dafür mit anderen Ebenen verbünden, so wie es für die Schaffung einer unternehmerischen Universität auch nicht genügt, einzelne Massnahmen zu treffen. Die Massnahmen müssen über eine Strategie miteinander verknüpft werden (Clark 1998: 145). Für die universitäre Weiterbildung steht die Allianz mit der Forschung im Zentrum, weil die Forschung über das Renommee der Universität entscheidet. Ihr Gesicht erhält die Forschung aber auf der Mikroebene der Institute und Lehrstühle (Meier, Schimank 2002).

Wichtig sind auch die Form der Vermittlung und das Schaffen von Anknüpfungspunkten an die Praxis. Dabei darf nicht vergessen werden, dass neben der Universität auch andere Institutionen wissenschaftliche Weiterbildung anbieten. Der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft erwähnt in diesem Zusammenhang privatrechtliche Ausgründungen und ihre Kooperationspartner, Organisationen, Verbände oder Firmen, die Weiterbildungseinrichtungen unterhalten (z.B. Corporate Universities), und die internationale Konkurrenz, die sich im Rahmen der Liberalisierung des Handels im Dienstleistungsbereich wahrscheinlich intensivieren wird (Stifterverband 2003: 29; EDK 2004; Haslinger 2004). Im Dienste der Profiltreue warnen Autoren wie Detlef Kuhlenkamp (2004) davor, in Gebiete zu expandieren, die andere Anbieter besser abdecken können. Es sollte erkennbar sein, dass das Weiterbildungsangebot von einer Universität stammt. Es sollte auf ihre spezifischen Ressourcen zurückgreifen, das heisst, wissenschaftsnah sein, wissenschaftliche Methoden, nicht nur Resultate vermitteln und wissenschaftliches Wissen in die Praxis einbringen.

Wolter (2005) empfiehlt deshalb, strategisch-zielorientiert vorzugehen. Die Universitäten müssen zu ihrer Profilierung

- erstens das Angebotspotential auf dem Weiterbildungsmarkt und ihre Ansprüche an wissenschaftliches Wissen auch in der universitären Weiterbildung gelten lassen;
- zweitens den Bedarf und die Marktsituation analysieren;
- drittens ihre Qualitätsstandards ausweisen und kontrollieren und
- viertens nicht nur ein kundennahes, sondern auch ein vielfältiges Programm bieten. Diese Forderung ergebe sich daraus, dass die Universität einen öffentlichen Auftrag erfülle und deshalb nicht nur eine kleine Zielgruppe ansprechen dürfe.

3. Verwendete Daten

Diese Studie stützt sich einerseits auf aktuelle Publikationen über die universitäre Weiterbildung und die Hochschulentwicklung, andererseits auf Interviews mit Akteuren aus dem Feld. Wir haben

uns dabei bewusst auf Interviews im deutschen Sprachraum beschränkt, um Informationen über möglichst vergleichbare, qualifikationsbestimmte Beschäftigungssysteme zu erhalten.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, solche auszuwählen, die an Universitäten tätig sind, die konkrete Erfahrungen mit internationaler Weiterbildung haben. Oft handelte es sich dabei um die Leiter der Weiterbildungsstellen oder um Personen, die im operativen Geschäft tätig sind (z. B. als Lehrgangleiter).

Die Daten können keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Die Studie hat explorativen Charakter. Sie dient vor allem dazu, Erfahrungen anderer nutzbar zu machen und Anregungen für die Weiterentwicklung der universitären Weiterbildung zu liefern.

Allen, die sich in Deutschland, Österreich und der Schweiz für Fragen zur Verfügung gestellt haben oder uns Material überlassen haben, möchten wir bei dieser Gelegenheit herzlich danken.

4. Ergebnisse der Expertenbefragung

4.1 Was macht ein Programm internationalisierbar?

Betrachtet man die Angebote der universitären Weiterbildung im deutschen Sprachraum bestätigen sich zunächst unsere grundsätzlichen Überlegungen, welche besagten, dass die universitäre Weiterbildung für das sie umgebende Beschäftigungssystem arbeitet und eine internationale Orientierung insgesamt eher die Ausnahme bildet. Sammelt man allerdings den vorhandenen Erfahrungsschatz, kommt doch Einiges zusammen.

Internationale Orientierung erschöpft sich nicht darin, Weiterbildungsangebote in andere Länder zu exportieren. Eine wichtige Variante des Exports ist der Import von Weiterbildungsstudierenden. Internationalisierung meint aber auch das Übernehmen von Lehrinhalten und Curricula, die Standardisierung der Sprache und die internationale Mobilität von Lehrenden.

Bevor wir detailliert fördernde und hemmende Faktoren für die Internationalisierung der universitären Weiterbildung untersuchen, stellen wir zur Einstimmung ins Thema einige wichtige Erfahrungen vor. Wir versuchen dabei die in den Gesprächen zum Ausdruck gekommenen Vorstellungen zu systematisieren und zusammenzutragen. Im Zentrum steht die Frage: Was verleiht einer universitären Weiterbildung internationales Profil beziehungsweise wie schafft sie Anknüpfungspunkte zu anderen Beschäftigungssystemen?

4.1.1 Der Inhalt ist das Wesentliche

Es kann nur exportiert werden, was schon international ist und eine gewisse Einzigartigkeit besitzt. Internationalisieren lassen sich folglich Weiterbildungsangebote, die kulturunspezifisch sind oder solche in denen kulturspezifisches Wissen vermittelt wird, welches selbst einen Marktwert besitzt (zum Beispiel das Wissen über ein Rechtssystem, welches für die Abwicklung von internationalen Handelsgeschäften notwendig ist). Weiterbildungsangebote, die zu stark schweizerisch, österrei-

chisch oder deutsch geprägt sind, finden anderswo keinen Markt. Export von universitärer Weiterbildung bildet deshalb die Ausnahme.

Ist diese Bedingung der Einzigartigkeit erfüllt, scheint übrigens überraschenderweise der Preis keine zentrale Rolle zu spielen. Zumindest haben verschiedene unserer Gesprächspartner betont, ihre Angebote könnten sich auf dem Markt halten, obwohl sie sich damit im obersten Preissegment bewegen. Wichtig sind dafür natürlich die Qualität, das Prestige der Titel und die mit dem hohen Spezialisierungsgrad verbundene Kleinheit der Märkte. Das Preisgefüge ist aber für die Anbieter dennoch ein Problem, weil universitäre Weiterbildung in der Regel relativ hohe Investitionen bedingt, deren Erträge oft nicht die vollen Kosten decken.

4.1.2 Varianten der Internationalisierung

Ganz grob möchten wir im Folgenden drei Varianten der Internationalisierung der universitären Weiterbildung unterscheiden: den eigentlichen Export (1), die Rekrutierung Lernender im Ausland, d.h. den Import von Studierenden (2) und die verschiedenen Mischformen internationaler Kooperation (3).

(1) Auch Anbieter, die als eigentliche Exporteure universitärer Weiterbildung tätig sind, sagen, dass der ausländische Markt für sie höchstens eine Zugabe sei. Man dürfe finanziell auf diese Erträge nicht angewiesen sein, sondern man brauche im Gegensatz flüssige Reserven, um das Risiko, eine Weiterbildung auf einen ausländischen Markt zu bringen, eingehen zu können. Entsprechend beurteilen auch die meisten Gesprächspartner Franchisingmodelle skeptisch. Franchising heisst, ein Konzept für eine Weiterbildungsveranstaltung gegen Gebühren einem ausländischen Anbieter zu überlassen. Dabei fallen jedoch Kosten für die Schulung und Betreuung des ausländischen Franchise-Nehmers an und auch die Qualitätskontrolle ist aufwändig. Attraktiv wäre dieses Modell für standardisierte Massenprodukte, die aber in der universitären Weiterbildung die Ausnahme bilden.

(2) Viel beliebter ist es, Weiterbildungsstudierende im Ausland zu rekrutieren. Diese Studierenden möchten etwas lernen, das in ihrer Heimat brauchbar ist, im Beschäftigungssystem, in dem sie sich bewegen, einen Mehrwert darstellt. Oft geht es dabei um Wissen, welches in stark internationalisierten Kontexten angewendet wird. Je nach der internationalen Angebots- und Nachfragestruktur und der Grösse der Märkte liegt der Anteil der importierten Studierenden höher oder tiefer. Die Bandbreite geht von einigen wenigen Prozent – in hart umkämpften Weiterbildungsmärkten wie jenen für Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskommunikation – bis zu neunzig Prozent in Lehrgängen wie dem Master of Advanced International Studies, den die Universität Wien in Kooperation mit der Diplomatischen Akademie dem internationalen Diplomaten Nachwuchs anbietet.

(3) Die wichtigste Form der internationalen Weiterbildung ist aber die internationale Kooperation oder der internationale Austausch.¹ Dafür gibt es wiederum die verschiedensten Varianten. Die Kooperationspartner finden sich nicht immer im universitären oder hochschulischen Umfeld. Die hiesigen Lehrenden können in Weiterbildungsangeboten ausländischer Universitäten auftreten. Die Universitäten können gemeinsam mit Partnern als Anbieter auftreten. Dabei können sie Angebote gegenseitig öffnen und selbst einen Weiterbildungstitel vergeben oder einen Double Degree anbieten. Gelegentlich werden auch Angebote aus dem Ausland übernommen beziehungsweise für eine lokale Kundschaft adaptiert. Hier handelt es sich letztlich um eine Variante der im Hinblick auf den Export eher skeptisch beurteilten Franchisingverträge.

4.1.3 Qualitätsanspruch und Renommee als Promotoren der Internationalisierung

Die universitäre Weiterbildung definiert sich stark über ihren Qualitätsanspruch und die Titel, die sie verleiht. Es besteht aber auch in diesem Bereich Konkurrenz. Es ist deshalb wichtig, einen akademischen Grad oder sogar einen Double Degree anbieten zu können, nicht nur ein Zertifikat, meinte ein Gesprächspartner aus Deutschland. Andere betonten, angesichts der Konkurrenz müsse die universitäre Weiterbildung zum Überleben kooperieren. Die Internationalisierung sei kein Selbstzweck, sondern sie diene der Qualität. Kooperation verhindere, dass man nur im eigenen Saft schmore.

Diese Aussagen nehmen indirekt Bezug auf die Produktionsmechanismen wissenschaftlichen Wissens und die Internationalisierung der akademischen Arbeitsmärkte. Sie weisen zudem auf den Anspruch der Universität hin, sich auch mit ihrer Weiterbildung als akademische Institution zu profilieren, die Wissen vermittelt, welches nach wissenschaftlichen Regeln abgesichert ist. Internationalität ist somit ein Zeichen der Exzellenz. Sie symbolisiert die Anbindung an die Forschungsfront.

Die universitären Weiterbildungsstellen legen bei der Wahl der Partner hohen Wert auf deren Vertrauenswürdigkeit und deren Prestige. Es kommt deshalb vor, dass Universitäten Anfragen zur Übernahme von Angeboten ablehnen, wenn sie von nichtuniversitären Institutionen kommen. Als Grund dafür gilt beispielsweise die fehlende Möglichkeit der Qualitätskontrolle. Auf mehr Wohlwollen stösst deshalb normalerweise die Anfrage, ein bestimmtes Weiterbildungsangebot einer Universität mit den Dozenten zu übernehmen.

Persönliche Beziehungen und Renommee spielen bei solchen Kooperationen eine wichtige Rolle. Entsteht die Kooperation aus einer langjährigen wissenschaftlichen Zusammenarbeit zwischen alten Studienkollegen, steht ihr in der Regel wenig im Wege. Das Gleiche gilt für Kooperationen mit Universitäten, die im «Shanghai-Ranking» eine Topplatzierung erreicht haben. Gemäss

¹ Eine Umfrage der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (DGWF) bestätigt, dass das gemeinsame Anbieten von Weiterbildungen und Studiengängen zahlenmässig die wichtigste Form der internationalen Kooperation in der universitären Weiterbildung darstellt (Grieb, Müskens 2004).

einem Gesprächspartner würde sich jeder Rektor dafür bedanken, ein solches Kooperationsprojekt ankündigen zu dürfen. Hier wäre schon die Zusammenarbeit an sich eine Qualitätsauszeichnung. Der Arbeitsmarkt, auf dem solche prestigereiche Weiterbildungsangebote verwertbar sind, ist jener der Wissensberufe, die Inputs aus der Wissenschaft und internationale Vergleiche konkret nutzen können.

4.1.4 Die Trägerschaft als zentraler Bezugspunkt

Die universitäre Weiterbildung wird zwar von engagierten Individuen gemacht, sie alleine könnten auf dem Markt aber wenig ausrichten, wenn sie keine institutionelle Unterstützung finden würden. Die Trägerschaft ist deshalb zentral. Sie sorgt für die Kundenpflege, sie kann ein Netz aufbauen oder sich an Netzen beteiligen, sie tritt als Dienstleisterin für das Marketing und die Personalbewirtschaftung auf. Ohne diese Unterstützung kann universitäre Weiterbildung auf dem Markt nicht bestehen. Auch im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit ist deshalb zentral, dass eine Trägerschaft besteht, die diese Aufgabe erfüllt.

So wurde in einem unserer Gespräche etwa von einem internationalen Kooperationsprojekt berichtet, welches scheiterte, weil einige der Partner vergessen hatten, ihre Hochschulleitung beziehungsweise Weiterbildungsstelle einzubeziehen und abzuklären, inwiefern die Hochschule das Projekt überhaupt mittragen kann. Der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft unterstreicht, dass dies in vielen Universitäten keine Selbstverständlichkeit ist. Die klassische deutsche Universität sei eine «angebotsorientierte und nicht etwa eine nachfrage- oder bedarfsorientierte Institution gewesen» (Stifterverband 2003: 12). Auch der Druck zur Profilierung und Differenzierung fördere in den Hochschulen mehr die Forschungsorientierung und die Internationalität. Gemeint ist damit aber nicht die Internationalität der Weiterbildung, sondern jene der Forschung. Der Stifterverband befürchtet, die Weiterbildung könnte unter diesen Rahmenbedingungen erneut «unter die Räder kommen» (ebd.: 14).

Einer unser Gesprächspartner aus Österreich betonte deshalb, die Universität müsse die Internationalisierung ihrer Weiterbildung bewusst in ihrem Leitbild verankern. In der Schweiz wurde an zwei Universitäten betont, dass die Universität eine Internationalisierung der Weiterbildung unterstütze. An einem Ort wurde aber auch klar, dass die Verantwortlichen sich dieser Unterstützung nicht immer sicher waren: Die Universitätsleitung habe zum Teil ein «Wechselbad» geboten, und der Rückhalt sei nicht institutionell verankert, sondern er hänge von einzelnen Personen ab.

Eine klarere Haltung nimmt in dieser Hinsicht die Donau-Universität Krems ein, die sich der Internationalität und der kulturellen Vielfalt verpflichtet sieht. Sie setzt sich explizit zum Ziel, das führende Kompetenzzentrum für universitäre Weiterbildung in Mitteleuropa zu werden (Donau-Universität 2004: 5). Hinter dieser Absicht steckt die Entwicklungsstrategie einer Region, die sich als Ort der Weiterbildung positionieren will (NÖ Bildungsgesellschaft 2005). Auch nordamerikanische Universitäten oder die britische Open University versuchen zum Teil gezielt, Partnerschaften

mit universitären Weiterbildungsstellen in andern Ländern aufzubauen. So schloss etwa die Universität Hamburg eine Vereinbarung mit der Open University ab. Eine Internationalisierungsstrategie verfolgt auch der Staat Neuseeland, der zur Förderung seiner Weiterbildungsangebote eine eigentliche Markenpolitik betreibt (Pearman 2004: 43). Ein interessantes Modell einer international orientierten Universität bietet schliesslich die Deakin University in Australien, die eine eigene Abteilung unterhält, die ihre Weiterbildungsangebote an Firmen verkauft und dafür auch Büros in Singa-pore, New Delhi und Washington, DC, betreibt (Martin 2001).

Spezialisierte Weiterbildungsuniversitäten bilden jedoch die Ausnahme. Deshalb wählen einige Anbieter universitärer Weiterbildung, die internationale Kooperationspartner suchen, private, nichtuniversitäre Institutionen als Partner aus (zum Beispiel Verbände). Letztere stehen oft näher am Markt als die Universitäten. Sie bieten somit das Know-how und die Infrastruktur für eine gezielte Marktbearbeitung. Dagegen fehlt ihnen das akademische Renommee, welches auf die anbietende Universität zurückstrahlt. Dennoch ergänzen sich hier die Partner, weil jeder sein spezifisches Kapital einbringt. Wissenschaftlichen Fachvertretern fällt es aus Konkurrenzgründen teilweise auch leichter mit jemandem zusammenzuarbeiten, der nicht dem Wissenschaftssystem angehört. Die Fachkollegen sind auf der wissenschaftlichen Ebene nämlich auch Konkurrenten.

4.2 Erfolgsfördernde Faktoren

Dieses Kapitel soll Faktoren aufzeigen, die für den internationalen Erfolg von universitären Weiterbildungsangeboten wichtig sind. Dabei kommen teilweise natürlich auch hemmende Faktoren zur Sprache. Der Systematik zuliebe versuchen wir aber zunächst fördernde und hemmende Faktoren zu trennen.

Die erfolgsfördernden Faktoren lassen sich um folgende Stichworte bündeln:

- Internationales Renommee als Anreiz,
- Charakter des Angebots,
- Kooperationswege und -netze und ihre Personengebundenheit,
- Institutionelle Infrastruktur,
- Anreize für die Kunden,
- Standortfragen.

4.2.1 Internationales Renommee als Anreiz

Hochschulinstitutionen interessieren sich dafür, ihr Renommee zu steigern. Die Erfahrung zeigt, dass Hochschulleitungen gerne Weiterbildungsprojekte mittragen und in diese investieren, wenn sie Partnerschaften mit prestigehöheren Institutionen ermöglichen. Die Institution geht davon aus, dass etwas vom Renommee des Partners auf sie abfällt.

Viele Befragte betonen, es sei wichtig, die Partner gut auszuwählen und darauf zu achten, dass die Partnerschaft nach aussen sichtbar wird. Traditionelle Forschungsuniversitäten suchen

Partnerschaften mit Universitäten, die in einem wichtigen Ranking aufgefallen sind. Kooperationen mit Fachhochschulen gehen sie eher aus dem Weg. Dafür sind Fachhochschulen daran interessiert, mit ausländischen Universitäten ins Geschäft zu kommen, auch wenn sie dabei eher der Juniorpartner sind. Sie können dadurch ihrer Klientel Titel und Prestige vermitteln, welche sie alleine nicht anbieten können. So initiierte die Fachhochschule Vorarlberg mit den Universitäten Leeds und Zagreb ein PhD-Net. Damit öffnet sie ihren Absolventen ein Tor zu einem Doktoratsstudium. Die Hochschulleitungen sind dabei manchmal sehr erfinderisch, wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen ihnen ein enges Korsett auferlegen. So laufen zum Beispiel an der Fachhochschule Vorarlberg gewisse Verträge mit ihren Partnern in Grossbritannien und den USA über einen weiteren Partner in Liechtenstein, weil dort andere Bestimmungen gelten.

Eine Gesprächspartnerin aus Österreich erklärte die zunehmende Bedeutung des Prestiges mit der sich auch im deutschsprachigen Raum ausbreitenden Forderung nach Profilierung, die eine Folge der Differenzierung der Hochschullandschaft darstellt. Die Frage, wer mit wem zusammenarbeite, werde dadurch wichtiger; zumal in der wissenschaftlichen Weiterbildung der fachliche Anknüpfungspunkt weniger zentral sei, weil interdisziplinäre Ansätze hier zur Tagesordnung gehören. Anknüpfungspunkte ergäben sich sowieso schnell, wenn eine renommierte Institution sich als Partner anbiete. Umgekehrt sehe man bei einer Fachhochschule die guten Sachen im Programm oft einfach deshalb nicht, weil man von vornherein nicht mit ihr zusammenarbeiten wolle.

Die eigentlichen Verantwortlichen für die Weiterbildungsprogramme betonten – vor allem in Deutschland –, dass Kooperation dann interessant sei, wenn sie zwischen gleichberechtigten Partnern stattfinde. Beide Partner müssten inhaltliche Beiträge leisten, damit ein Zusatznutzen bzw. eine Win-Win-Situation entstehe. Hierin zeigt sich der Wunsch, dass die Kooperation auch eine Anerkennung des Leistungsausweises der Partner zum Ausdruck bringt.

4.2.2 Charakter des Angebots

Im Abschnitt 4.1.1 haben wir darauf hingewiesen, dass ein Weiterbildungsangebot Exklusivität besitzen muss, um international vermarktbar zu sein. Der Bereich der «Massenprodukte» wird im Normalfall von lokalen Anbietern bereits abgedeckt.

Verschiedene unserer Gesprächspartner betonten, sie könnten ihr Weiterbildungsangebot im Ausland anbieten, weil es auf einem umfassenden Modell basiere und etwas ganz Spezielles darstelle. Man besitze dadurch ein Sender-Image wie Nestlé, Harvard oder Stanford. Dies fördere die wichtige Identifikation mit dem Produkt. Dieses Image müsse langsam und systematisch aufgebaut werden – innerhalb der Disziplin sowie durch Kontakte zu potentiellen Kunden. Dazu ein Beispiel: Das Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg wirbt um Förderbeiträge, die es durch Dienstleistungen entgelt (Coaching, Dokumentenbörse, Tarifvergünstigungen, Fachzeitschrift). Damit entsteht ein symbiotisches Verhältnis zu den Förderern. Letztere prägen damit selbst das Image des Instituts mit und helfen dessen Angebote auf den Markt zu tragen.

Wichtig ist aber nicht nur Exklusivität, es braucht weiter eine klare Zielgruppe, für die das Thema der angebotenen Weiterbildung hoch relevant ist, und es muss auf dem fraglichen Gebiet internationale Standards oder wissenschaftliche Netze geben, die Standards setzen oder zwischen verschiedenen Standards vermitteln. Beispiele für solche Angebote sind die Tropenmedizin in Basel, die Peace Studies in Innsbruck oder juristische Weiterbildungen über internationales Wirtschafts-, Handels- oder Technologierecht.

Die Basler Tropenmedizin richtet sich an Fachleute aus dem Gesundheitswesen, die sich auf einen Einsatz in einem Entwicklungsland vorbereiten wollen. Für das Masterprogramm International Health arbeitet das Basler Tropeninstitut mit 27 Partnerinstitutionen aus zwölf europäischen Ländern zusammen. Ein Teil des Studiums (15 ECTS) muss bei einem dieser Partner absolviert werden.

Die Peace Studies in Innsbruck entstanden aus einem internationalen Netz von Friedensforschern, die 1997 ein European Consortium for Peace Studies initiierten. Dieses Thema kann natürlich nur unter internationaler Beteiligung vermittelt werden. Die Universität Innsbruck bietet im Rahmen eines inzwischen weltumspannenden Netzwerks ein Master of Arts Program in Peace, Development, Security and International Conflict Transformation an. Innsbruck steuert dazu jedoch nur ein Modul bei, der Rest der Ausbildung erfolgt bei Partnerinstitutionen.

Beispiele für juristische Weiterbildungen liefern das Masterprogramm des World Trade Institute in Bern oder das Joint Master Programm des Zentrums für Europa-, Wirtschafts- und Technologierecht der Donau-Universität Krems und der Santa Clara School of Law in Kalifornien. Das Berner Programm richtet sich an Juristen, die sich mit den Regeln der WTO beschäftigen, und versammelt zu diesem Zweck Experten aus Europa und den USA. Das Kremser Programm richtet sich an die juristischen Berater der Exportindustrie, die sich in den Rechtskulturen der USA und Europas auskennen müssen. Das amerikanische Recht wird in diesem Fall über eine Partnerschaft mit der Santa Clara School of Law ins Boot genommen. Die Studierenden müssen dafür ein Semester plus fünf Wochen Summer School in Kalifornien verbringen.

Im Hinblick auf die Abklärung von neuen universitären Weiterbildungsangeboten, die einen Markt finden könnten, stellt sich die folgende Frage: Gibt es international vernetzte oder zumindest einzigartige Wissenschaftszweige, die Wissen produzieren, welches in eher kleinen spezialisierten Märkten praktischen Nutzen stiften könnte?

Einen Ansatzpunkt für eine solche Suche böten in der Schweiz sicher die international gut vernetzten Nationalen Forschungsschwerpunkte. Wichtig wäre dabei, die Marktbedürfnisse frühzeitig vorauszusehen und Marktführerschaft zu übernehmen, nicht erst zu reagieren, wenn sich die Nachfrage auf breiter Ebene artikuliert (Whitaker 2001: 41; Pearman 2003).

Abzuraten wird hingegen davon, die universitäre Weiterbildung als eine opportunistische Strategie zur Ausdehnung des Geschäftsfelds zu betrachten. Universitäre Weiterbildung sollte bei

den Kernkompetenzen der Universität ansetzen und wissenschaftlichen Ansprüchen genügen. Diese Ansprüche über Bord zu werfen, um den Markt auszudehnen, würde ihr Profil verwässern.

4.2.3 Kooperationswege und –netze und ihre Personengebundenheit

Das Networking spielt wie gesagt auch in der universitären Weiterbildung eine wichtige Rolle. Wissenschaftliche Netze sind stark personengebunden. In sehr vielen unserer Gespräche trat zu Tage, dass internationale Kooperationen durch persönliche Bekanntschaften, besonders durch Studienaufenthalte der verantwortlichen Personen gefördert wurden. Die Anbieter können ihre Zusammenarbeit mit Partnern im Ausland zwar über Verträge regeln, Verträge schliesst man allerdings lieber mit jemandem, den man kennt und dem man vertraut. Für das Zustandekommen der Zusammenarbeit ist nicht der formelle Vertrag wichtig, sondern einzelne Personen müssen Vorleistungen erbringen, das heisst, in die Weiterbildungspartnerschaft investieren, bevor sie institutionellen Rückhalt hat und Erträge abwirft.

Persönliches Vertrauen erleichtert auch den Austausch und die gegenseitige Anerkennung von Studienleistungen. Die Anerkennung der «Währung» ECTS basiert letztlich auf Vertrauen in die Rechenmethode der Partner. Nur wer sich diese selbst auslesen kann, ist bereit, sich auf die Währung einzulassen.

Anbieter von universitärer Weiterbildung, die ihre Produkte exportieren wollen, müssen also auf Personal zurückgreifen können, welches gut vernetzt ist. Die Verantwortlichen dürfen keine Berührungsängste haben. Sie müssen die Sprache des Partners verstehen, und wenn sie fachliche Verantwortung in der Weiterbildung übernehmen wollen, auch in dieser Sprache lehren können. Empfohlen wurde uns, Leute auszuwählen, die Erfahrung darin haben, gezielt internationale Beziehungen aufzubauen, die wissen, auf was bei Kooperationsverträgen zu achten ist, wie man sich abgrenzen kann und nicht über den Tisch gezogen wird.

Zum Aufgleisen der Zusammenarbeit gehört der persönliche Kontakt. Bei der Auswahl potentieller Partner hilft heute zwar in vielen Fällen das Internet. Man kann sich vorinformieren und zum Beispiel über den Science Citation Index einen «Renommee-Check» machen. Dann aber muss man persönlich vorbeigehen und auch die Finanzen ansprechen, einen ersten Businessplan machen sowie klären, was zu investieren ist und welche Geldflüsse fällig werden. Hilfreich wären dabei gemäss einer unserer Gesprächspartnerinnen Geschäftsmodelle für die Institutionalisierung von Zusammenarbeit. Solche Modelle müssten allerdings den jeweils geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst werden.

In der operativen Phase ist schliesslich das Marketing ein wichtiger Teil der Vernetzungsaktivitäten. Auch hierfür braucht es das nötige Personal und die Mittel, um international Präsenz markieren zu können. Im Normalfall geht dies nur über einen Partner, der im Zielmarkt verankert ist. Dabei sind auch bei der benötigten Infrastruktur angelangt.

4.2.4 Institutionelle Infrastruktur

Im Kapitel 4.1.4 haben wir schon auf die Rolle der Trägerschaft hingewiesen. Was kann sie alles tun, um die internationale Kooperation oder den Import/Export in der universitären Weiterbildung zu fördern? Welche Institutionen bieten dafür gute Voraussetzungen?

Eine Grundvoraussetzung, um Partnerschaften eingehen zu können, ist zunächst eine klare, zweckmässige Rollenzuteilung innerhalb der Universität. Man muss wissen, wer für was zuständig ist in der universitären Weiterbildung. Eine unserer Gesprächspartnerinnen meinte, dieser Klärungsprozess sei in vielen deutschsprachigen Universitäten nicht abgeschlossen oder noch nicht einmal in Gang gekommen.

Universitäten, die in der Weiterbildung kooperieren wollen, stehen also vor der Aufgabe, die Weiterbildungsinitiativen ihrer Mitarbeiter zu fördern, und gleichzeitig ihre eigenen Interessen zu wahren, das heisst, dafür zu sorgen, dass sie nach aussen mit ihrem Logo als Anbieter erscheinen und ihre «Spielregeln» eingehalten werden. Zum Beispiel muss klar sein, wie Kosten und Einnahmen verrechnet werden, wie der Overhead (Kreditverwaltung, Administration, Material, Kommunikations- und Werbekosten, Betriebskosten) zu finanzieren ist oder wer welche Verpflichtungen eingehen darf. Erst wenn diese Dinge geklärt sind, kann sich eine Universität als Partner für internationale Kooperationen empfehlen. Aber auch zwischen diesen Kooperationspartnern muss die Rollenverteilung geklärt werden.

Eine Institution, die international tätig sein will, muss fähig sein, Verträge abzuschliessen. Solche Verträge regeln zum Beispiel die Abgeltung von Lizenzen und andere finanzielle Fragen. Empfohlen werden hier möglichst einfache Pauschalverträge, die wenige Folgekosten im administrativen Bereich verursachen. Geregelt werden muss auch, wer die Verantwortung für den Inhalt, die Didaktik und die Qualitätskontrolle übernimmt. Wichtig ist weiter, dass eine Universität Weiterbildungsabschlüsse anbieten kann, die regional, überregional und international kompatibel sind, und dass die Anerkennung dieser Titel gesichert ist (über Vereinbarungen oder über eine Akkreditierung).

Und schliesslich betonten viele unserer Gesprächspartner die Notwendigkeit einer Grundausstattung. Erwähnt wurden dabei verschiedenste Faktoren, die die Rolle der Universität als Weiterbildungsanbieterin allgemein betreffen und nicht speziell die Internationalisierung der universitären Weiterbildung.

Einen solchen Faktor bildet etwa die Möglichkeit, dank vorhandenem Personal und einer Basissubvention Vorleistungen zu erbringen – in neue Projekte investieren zu können. Die Notwendigkeit dieser Basissubvention ergibt sich daraus, dass die erwirtschafteten Erträge aus der universitären im Allgemeinen kleiner sind, als vielfach angenommen wird, weil auch die Investitionskosten hoch sind. Zu diesen Vorleistungen gehört auch eine Dienstleistungsstelle, die für die Kunden als Ansprechpartnerin dient und informell und rasch handeln kann. Bei ihr sollten Können

und Kenntnisse im Weiterbildungsmarketing abrufbar sein. Sie sollte die lokalen Partner kunden- und anbieterseitig verknüpfen helfen und marktgerecht auftreten.

Verschiedentlich wurde betont, dass dafür Institute oder Institutionen besser geeignet sind, die ein vitales Interesse daran haben, sich zu verkaufen. Für gut bestellte Ordinarien bedeute das Aufgleisen einer Weiterbildungspartnerschaft möglicherweise nur zusätzlichen Aufwand. Eine Institution, die sich nicht wie ein traditionelles Universitätsinstitut in einem reinen Angebotsmarkt bewege, sondern sich auch um die Nachfrage kümmern müsse, sei eher geneigt, marktwirtschaftlich zu denken. Manche Universitäten greifen deshalb zum Mittel der Ausgründungen von privaten Firmen oder Instituten (ein Beispiel dazu beschreibt Whitaker 2001).

Schafft es eine Universität nicht, das Weiterbildungsmarketing genügend auszudifferenzieren und zu professionalisieren, verliert sie auch an Attraktivität als internationaler Kooperationspartner. Als Alternative spannen Universitäten im Rahmen von internationalen Weiterbildungspartnerschaften – wie schon erwähnt – auch mit nichtuniversitären Partnern zusammen. Als Beispiel dient hier die zahnmedizinische Weiterbildung der Donau-Universität Krems: Sie expandierte mit einem privaten Marketingpartner in den deutschen Markt. Dieser Partner verfügt dort dank seinen Zeitschriften über ein enges Kontaktnetz zu den niedergelassenen Zahnärzten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass aus solchen Partnerschaften eine Win-Win-Situation entsteht, dass die Universität weiss, wie man mit einem privaten Partner umgehen muss. Gleichzeitig gilt es allerdings in Rechnung zu stellen, dass solche private Türöffner vom Renommee her nicht die Idealpartner sind, um sich als universitäre Weiterbildung zu profilieren. Es muss also darauf geachtet werden, dass das wissenschaftliche Profil des Angebots nicht verloren geht. Diese Erfahrung machte offenbar auch die schon erwähnte Deakin University, die feststellen musste, dass Angebote im Auftrag von privaten Dritten das eigene Erscheinungsbild im Markt verwässern können (Martin 2001: 33). Die Donau-Universität Krems achtet deshalb sehr stark auf eine Identifikation mit dem Produkt. Sie strebt zum Beispiel ein gutes Betreuungsverhältnis an («wir die kleinen Feinen von Krems»), welche diese Identifikation fördern soll.

Umgekehrt gilt es zu bedenken, dass die Universitäten heute nicht mehr die einzigen Produzenten und Vermittler wissenschaftlichen Wissens sind (Nowotny 1993). Es ist also möglich, wissenschaftliche profilierte Partner auch ausserhalb der Universitäten zu finden.

4.2.5 Anreize für die Kunden

Welche Vorteile bieten internationale Weiterbildungsangebote für die Kunden? Zuerst muss für sie der vermittelte Stoff nützlich und umsetzbar sein. In einer zunehmend internationalen Wirtschaft gewinnen Ländervergleiche stark an Bedeutung – zum Beispiel für die Produktgestaltung oder das Marketing. Internationale Weiterbildung, bei der sich Lehrende und Lernende aus verschiedenen Kulturen einbringen, bringt darum für Leute, die sich auf internationalisierten Märkten bewegen, einen wichtigen Zusatznutzen.

Im Fall, wo der Anbieter zum Kunden kommt, ist die Nähe ein Pluspunkt, dort wo der Kunde zum Anbieter kommt, liegt der Anreiz eher im gebotenen Auslandsaufenthalt. Einen solchen zu machen ist für viele Weiterbildungsteilnehmer, die im Arbeitsalltag eingebunden sind, schwierig. Durch die Verbindung des Auslandsaufenthalts mit einer beruflichen Weiterbildung können sie aber mehrere Interessen unter einen Hut bringen, und vor allem erhalten sie ihren Auslandsaufenthalt fertig organisiert, ohne dafür selbst Zeit aufwenden zu müssen. Dafür muss der Weiterbildungsanbieter aber eine entsprechende Infrastruktur anbieten können.

Eine in einzelnen Fällen nicht unwichtige Strategie zum Anziehen von Weiterbildungskunden aus dem Ausland stellt offenbar die Vergabe von Stipendien dar. Diesem Mittel sind zwar Grenzen gesetzt, weil es oft nicht zur Verfügung steht, es kann aber selbst als Marketinginstrument dienen. Schon die Suche nach Sponsoren für Stipendien dient unter Umständen der Verankerung des Angebots im Markt und auch die Ausschreibung des Stipendiums hat einen Werbeeffekt. Die Donau-Universität Krems konnte dadurch zum Beispiel ihrem Journalismuslehrgang ein stark internationales Gepräge geben, welches aber wieder abgenommen hat, seit der Lehrgang berufsbeleitend angeboten wird. Dennoch setzt die Donau-Universität teilweise gezielt auf Stipendien als Marketinginstrument in den östlichen Nachbarstaaten.

Eine Möglichkeit, die Nachfrage aus dem Ausland zu fördern oder Angebote ins Ausland zu exportieren, stellen offenbar auch entwicklungspolitisch motivierte Partnerschaften dar, bei denen der Staat als Förderer auftritt. So finanzierte der Deutsche Akademische Austausch Dienst (DAAD) zum Beispiel im Jahr 2003 eine Summer School für das Personal der Veterinärmedizinischen Fakultät Kabul (organisiert vom Institut für Parasitologie und Internationale Tiergesundheit der FU Berlin), und die Universität Potsdam pflegt vom DAAD unterstützte Partnerschaften zu Hochschulen in Ägypten und im Iran. Das Ziel dabei ist neben dem Austausch auch eine Modernisierung des iranischen Hochschulwesens über den Export von Curricula für ganze Studiengänge, womit der Exporteur allerdings eher zum Berater wird.

4.2.6 Standortfragen

Auch im internationalen Bereich gibt es Verknüpfungen zwischen professionsorientierten und wissenschaftlichen Netzen, die im Weiterbildungsmarketing genutzt werden können. Ein nicht alltägliches Beispiel hierzu, welches aus Innsbruck stammt, bilden die Weiterbildungslehrgänge im Bereich Theologie, die vom Diözesenetzwerk profitieren.

Der Standort einer Universität scheint aber auch sonst eine wichtige Rolle zu spielen. So zeigten sich in unseren Gesprächen sehr unterschiedliche Markteinschätzungen. In Grossstädten scheinen die kritische Masse und der Heimmarkt oft gross genug zu sein, so dass Export und Internationalisierung bei den Anbietern nicht an erster Stelle kommen. Anbieter in Randregionen schätzen den Markt wesentlich skeptischer ein. Internationale Kooperation und Vermarktung kann hier eine Überlebensstrategie darstellen. Sie bildet einen Weg aus der Enge, wenn der Heimmarkt

zu klein ist oder die Wege zu den Zentren zu weit sind. Anbieter in der Peripherie sind darum tendenziell offener für Importe. Sie eignen sich allerdings erfahrungsgemäss eher für Nischenangebote. Als Exporteure kommen sie nur in Frage, wenn ihr Angebot jene Exklusivität und Qualität besitzt, die weiter oben gefordert wurde.

Kleinere Universitäten in der Nähe von Grossstädten oder wichtige Zentren, in denen sich internationale Organisationen, Medien oder bestimmte Industriezweige konzentrieren, geniessen einen Vorteil beim Werben um Weiterbildungsstudierende aus dem Ausland. Sie können die Kunden besser erreichen und die Kunden sie; und sie können den Kunden mehr bieten (neben der Weiterbildung zum Beispiel ein Kulturangebot und einen Arbeitsmarkt). In Wien stammen zum Beispiel im Sommersemester 2005 immerhin 14,6 % der 713 Teilnehmenden der laufenden Universitätslehrgänge aus dem Ausland.

Einen wichtigen Vorteil beim Werben um auswärtige Weiterbildungsstudierende bietet das Vorhandensein eines Campus mit einer guten Infrastruktur und günstigen Übernachtungsmöglichkeiten.

Auch das Engagement des Standorts selbst – der politischen Behörden, der Wirtschaft – kann ein internationales Kooperationsprojekt befördern. So bezeichnete es der Programmdirektor der Innsbrucker Peace Studies als wichtig, dass sich auch das Land Tirol für sein Programm interessierte und ihm eine Basissubvention zusprach. Weiter unterstützt ein lokales Konsortium von Partnern sein Projekt. Zu diesen Partnern gehören zum Beispiel die Landesfeuerwehrschule, die Natur- und Wildnisschule am Inn und das Tiroler Bildungsbildungsinstitut Grillhof. Diese Institutionen profitieren durch Synergieeffekte vom Zuzug der ausländischen Weiterbildungsstudierenden.

Damit die ausländischen Weiterbildungsstudierenden aber kommen, müssen die Angebote eines Standorts gut sichtbar sein, was wieder zurückführt zur Frage der Infrastruktur für das Marketing. Ein interessantes Beispiel für Standortmarketing in dieser Hinsicht liefert das «BISS-Network», welches eine Plattform für internationale Abschlüsse mit internationalen Partnern in der Region Berlin/Brandenburg bietet.

4.3 Erfolgshemmende Faktoren

Die erfolgshemmenden Faktoren bilden teilweise natürlich die Negativschablone zu den erfolgsfördernden Faktoren. Auch in diesem Fall finden sich einige, die für die universitäre Weiterbildung allgemein gelten, nicht nur für deren Internationalisierung.

Die Zusammenstellung der erfolgshemmenden Faktoren ergibt folgende Faktorengruppen:

- Fehlende Ertragskraft,
- Trägheit und fehlende Initiative seitens der Universitätsangehörigen,
- Fehlende Ressourcen,
- Kulturelle Faktoren,
- Fehlende Forschungskompetenz,

- Fehlender Markt und Konkurrenz, und last but not least:
- Bürokratie und staatliche Regulierung.

4.3.1 Fehlende Ertragskraft

Mehrere unserer Gesprächspartner betonten, eigentlich lohne sich der Export von universitärer Weiterbildung nicht, weil die Spesen zu hoch und die Honorare zu klein seien. Dabei spielen die Preis- und Lohnunterschiede zwischen der Schweiz und den andern deutschsprachigen Ländern eine Rolle, aber offenbar auch jene zwischen Grossbritannien und Deutschland. Der Export oder der Verkauf in Lizenz bedingen zusätzliche Investitionen, welche sie gegenüber dem Import von Weiterbildungsstudierenden und anderen Formen der internationalen Kooperation benachteiligen. So sagen verschiedene Anbieter, die Weiterbildungsstudierende importieren, sie seien durchaus konkurrenzfähig, obwohl ihre Preise im internationalen Vergleich hoch seien.

Grundsätzlich erfordert universitäre Weiterbildung einen Mehraufwand an Administration, Koordination und Kommunikation, der von der traditionellen Hochschulverwaltung normalerweise nicht geleistet werden kann. Diese Kosten hemmen die Initiative, zumal der Reputationserwerb im Wissenschaftssystem nicht über die Weiterbildung, sondern hauptsächlich über die Forschung erfolgt. Den zusätzlichen Aufwand für die Organisation universitärer Weiterbildung nimmt nur in Kauf, wer damit dennoch genügend Erträge erwirtschaften kann und keine alternative, in die Reputationsmechanismen des Wissenschaftssystems passende Einnahmequelle besitzt. Um Weiterbildungsinitiativen zu fördern, müsste die Universität einerseits die universitäre Weiterbildung in ihrem Reputationssystem besser anerkennen und andererseits Rahmenbedingungen (professionelle Dienstleistungsstellen für das Weiterbildungsmanagement) schaffen, welche die Ertragskraft der Weiterbildung zu steigern vermögen.

4.3.2 Trägheit und fehlende Initiative seitens der Universitätsangehörigen

In einem Interview meinte jemand, es gebe an den Universitäten mehr Unterlasser als Unternehmer. Der Grund für diese Unterlassung ist der oben genannte Mechanismus des Wissenschaftssystems. Die erwähnte Person (aus der Schweiz) meinte, die Ordinarien seien (in Deutschland noch mehr als in der Schweiz) zu weit von der Praxis entfernt. Sie wollten nur ihre Assistenten und Studierenden, dann seien sie zufrieden. Von Kundenorientierung hätten sie wenig Ahnung, weil die Studierenden Zwangskunden seien, die gute Noten und das Studium abschliessen wollen. Deshalb seien Ordinarien wenig an der Kooperation in Weiterbildungsprojekten interessiert, selbst wenn sie damit Geld verdienen könnten.

Verschiedene unserer Gesprächspartner betonten, es brauche für die Initiierung universitärer Weiterbildungsprojekte Visionäre mit Kraft, Durchsetzungsvermögen und Ansehen. Die Universität müsse das Engagement dieser Visionäre wach halten, sie motivieren, aber auch darauf ach-

ten, sie in die Universität zu integrieren. Schliesslich gewinnt die Universität nur an Renommee, wenn die Visionäre im Namen der Institution auftreten.

Das Grundproblem liegt hier darin begründet, dass das Belohnungssystem der Wissenschaft weder für die einzelnen Forscher noch für die Gesamteinstitution Anreize schafft, welche das Engagement in der Weiterbildung fördern.

4.3.3 Fehlende Ressourcen

Der oben erwähnte Mehraufwand bedingt, dass spezialisierte Ressourcen für die Werbung, die Qualitätskontrolle und die Betreuung der Weiterbildungsstudierenden zur Verfügung stehen. Niemand kann sich auf dem internationalen Weiterbildungsmarkt behaupten, wenn er ausländische Studierende nicht genügend betreuen kann. Dafür benötigt eine Universität eine ausdifferenzierte Infrastruktur. An einigen Orten wurde beklagt, dass diese Ressourcen fehlen oder nicht ausreichen. Das Personal an Universitäten sei zudem zeitlich stark an die lokalen Semesterstrukturen gebunden, welche international und mit den Blockkursen in der Weiterbildung nicht immer kompatibel seien. Im Hinblick auf die internationale Kooperation wurde in diesem Zusammenhang mehrmals erwähnt, dass eine lokale Betreuung gewährleistet werden müsse, auch wenn ein Programm von aussen in Lizenz übernommen werde. Allein mit externem Personal zu arbeiten sei nicht sinnvoll, weder für die Universität noch für die Kunden. Die Abhängigkeit von einem externen Partner führt auch dazu, dass man die Qualität eines Angebots wenig beeinflussen kann.

4.3.4 Kulturelle Faktoren

Neben den kulturellen Unterschieden, die sich auf die Qualifikationsanforderungen auswirken und damit nationale oder regionale Arbeitsmärkte auch heute weitgehend trennen, hemmen Sprachbarrieren die Internationalisierung.

Die Sprache ist einerseits eine Hürde bei der Vermittlung. Teilweise behilft man sich dagegen mit dem Englischen als Universalsprache, alle Kommunikationsprobleme werden damit aber nicht gelöst beziehungsweise gewisse Gruppen automatisch ausgeschlossen. Unterschiede gibt es aber auch im Bereich der Fachsprachen. Die Begriffe bedeuten in der Praxis teilweise unterschiedliches.

Ein weiteres kulturelles Problem stellt sich bei der Betreuung der Lernenden. Die Ansprüche an die Betreuung variieren zwischen den verschiedenen Ländern stark. Will man ausländische Weiterbildungsstudierende ansprechen, muss man diese Unterschiede berücksichtigen. Eine Gesprächspartnerin zog in diesem Zusammenhang das Beispiel der amerikanischen Postgraduates heran, die es gewöhnt sind, behütet und betreut zu werden und im deutschen Laissez-faire-System gelegentlich fast verzweifeln. Zu beachten gilt es auch, dass weiterbildungstypische Alter je nach Beschäftigungssystem variieren kann. Diese Faktoren können dazu führen, dass eine Weiterbildung je nach Kulturkreis unterschiedliche Zielgruppen anspricht.

4.3.5 Fehlende Forschungskompetenz

Es braucht eigene Forschungskompetenz, um langfristig auf einem universitären Weiterbildungsmarkt erfolgreich sein zu können, meinen verschiedene unserer Gesprächspartner. Viele hätten sich schon als reine Veranstalter versucht, aber das gelinge meistens nur ein, zwei Mal, dann sei es vorbei. Eine Ausnahme bildet hier offensichtlich die Betriebswirtschaftslehre beziehungsweise die Managementweiterbildung, weil in diesem Sektor viele standardisierte Kurse auf dem Markt sind, die im Prinzip über reine Agenturen angeboten werden können. Als Beispiel für eine solche Agentur gilt in der Schweiz die ZfU International Business School (früher: Zentrum für Unternehmensführung). Wegen der grossen Konkurrenz erwarten im Sektor der Managementweiterbildung aber mehrere Interviewte eine Flurbereinigung.

Jemand meinte allerdings, die Betonung der Forschungskompetenz diene den Universitäten in erster Linie, um sich von der Konkurrenz aus den Fachhochschulen abzugrenzen. Ein guter Veranstalter könne die wissenschaftlichen Lehrinhalte durchaus auch einkaufen.

4.3.6 Fehlender Markt und Konkurrenz

Die Märkte der universitären Weiterbildung sind im Vergleich zum gesamten Weiterbildungsmarkt sowieso schon klein. Als Hemmnisse für die Internationalisierung nannte jemand zum Beispiel, dass ein Double Degree noch nicht eine Zulassung in einem anderen Arbeitsmarkt bedeutet. So eröffnet sich einem nicht einfach der amerikanische Arbeitsmarkt, wenn man einen europäisch-amerikanischen Double Degree erwirbt. Durch diesen Vorbehalt wird der internationale Marktwert eines solchen Abschlusses gleich wieder relativiert.

Ein anderes Problem liegt darin, dass selbst staatlich akkreditierte Abschlüsse auf lokalen Arbeitsmärkten wenig Wert besitzen können oder Fachverbände, die Einfluss auf die Zulassung in einem Berufsfeld ausüben, sich dagegen wehren, dass Universitäten internationale Abschlüsse vergeben, deren Inhalte sie nicht kontrollieren.

Viele Anbieter universitärer Weiterbildungsprogramme stellen auch eine Zunahme der Konkurrenz und des Kopierens von Programmen fest. Damit stellt sich die Frage, ob Investitionen in neue Programme und Märkte überhaupt rentieren.

4.3.7 Bürokratie und staatliche Regulierung

Viele sehen in der Hochschulbürokratie und starren gesetzlichen Rahmenbedingungen ein Hindernis, welches sich der universitären Weiterbildung und ihrer Internationalisierung in den Weg stellt. Das Grundproblem bilden hier die unterschiedlichen Verwaltungsstrukturen und die komplizierten Regelungen, die die Zusammenarbeit erschweren und das sowieso schon teure Endprodukt verteuern.

Einer unser Gesprächspartner betonte, bei allen Modellen der Kooperation stelle sich die Frage nach rechtlichen Bindungen und Verantwortlichkeiten. An Universitäten sei dies immer kompliziert. Wenn man eine GmbH oder etwas Ähnliches habe, gehe es schneller.

Jemand aus der Schweiz bemerkte, bei der Kooperation mit Österreich gelte es immer die Hierarchie mit zu denken. Man könne zwar mit Personen sprechen, aber letztlich müsse der Kontakt über die Institution gehen. Kooperationsverträge seien deshalb ein erheblicher Aufwand, manchmal ein Spiessrutenlaufen.

In Österreich selbst meinte jemand, dass die Gesetzeslage im Zusammenhang mit den Double-Degree-Studien ein Problem darstelle. Solche seien eigentlich für die Regelstudiengänge vorgesehen, sie seien aber für Weiterbildungslehrgänge nicht ausgeschlossen. Man bewege sich hier allerdings in einer Grauzone, für die ein passender gesetzlicher Rahmen notwendig wäre. Auch in Österreich erwähnte jemand, dass die Universität bei der Anstellung von ausländischen Dozenten die gesetzlichen Vorgaben nur mit Mühe einhalten könne. Wenn man sich an die starren Regeln der Universität halte, sei es praktisch unmöglich, jemanden aus den USA für einen dreitägigen Blockkurs einzufliegen.

In Deutschland monierte jemand als Hemmnis, dass die Zertifizierung beziehungsweise Akkreditierung über das Kultusministerium und Hochschulleitung laufen müsse. Das sei alles sehr kompliziert.

Teilweise hängen diese Hürden sicher damit zusammen, dass die Universitäten historisch nicht auf den Weiterbildungsmarkt ausgerichtet waren und die Marktorientierung gewissermassen erst lernen müssen.

5. Zusammenfassende Empfehlungen

Gemäss Helmut Fangmann ist die geringe Präsenz der Universitäten auf dem Weiterbildungsmarkt eine Folge ihres «mangelnden institutionellen Interesse(s)» und der «mangelnden Fähigkeiten..., sich auf diesem Markt zu behaupten» (Fangmann 2005: 38). Er meint, die Chancen der Universitäten würden von andern genutzt, wenn sie selbst nicht gezielter mit einer Strategie auf diesen Markt gehen. Deshalb sei es wichtig, dass die Hochschulleitungen dafür eine Strategie entwickeln und in die universitäre Weiterbildung investieren.

Die in dieser Studie zusammengetragenen Erfahrungen können dazu einen Beitrag liefern. Sie zeigen, wie günstige Rahmenbedingungen zu Internationalisierung der universitären Weiterbildung geschaffen werden können. Die systematische Gegenüberstellung der erfolgsfördernden und erfolgshemmenden Faktoren soll dabei den Weiterbildungsanbietern die *Grundzüge eines Leitfadens* mit praktischen Hinweisen bieten.

5.1 Notwendige Abklärungen

- Wo liegen die fachlichen Potenziale?
- Welches sind die möglichen Träger, die in das Profil der Institution passen?
- Wurden die verschiedenen Ebenen der Institution frühzeitig mit einbezogen?
- Bringt das Angebot einen Renommeegewinn? Bringt die Partnerschaft eine Anerkennung des eigenen Know-hows?
- Ist das Angebot genug exklusiv und hat es eine klare Zielgruppe?
- Welche Netze bestehen bereits oder müssen aufgebaut werden, damit ein Angebot zu einem internationalen Markterfolg werden kann?
- Besteht die Infrastruktur, um den Markt im Ausland einschätzen und bearbeiten zu können?
- Besteht die Infrastruktur, um das Programm in hoher Qualität abwickeln zu können?
- Bieten wir auswärtigen Kunden genügend Anreize?
- Welcher Standort ist für ein spezifisches Angebot ideal?

5.2 Mögliche Fallgruben

Um bei der Potenzialabklärung und bei der Planung nicht in eine Fallgrube zu stolpern, gilt es selbstkritisch zu prüfen:

- Sind genügend und nachhaltige Erträge zu erwarten?
- Ist auch längerfristig das Personal vorhanden, welches das nötige Interesse für das Projekt aufbringt (beziehungsweise unter den bestehenden institutionellen Rahmenbedingungen aufbringen kann)?
- Stehen genügend Ressourcen und fachliche Kompetenz zur Verfügung?
- Dienen die bestehenden Verwaltungsregelungen einem effizienten Projektmanagement?

5.3 Internationalisierung und Export von universitärer Weiterbildung im Spiegel der Hochschulpolitik

Betrachtet man die im Anhang wiedergegebenen ersten Rückmeldungen zu dieser Studie, kommt zum Ausdruck, dass die Hochschulpolitik bisher wenig zur Profilbildung der universitären Weiterbildung beizutragen vermochte, weil sie sie gar nicht oder kaum als zu ihrem Politikfeld zugehörig betrachtete. Ihre Hauptsorge scheint zu sein, die herkömmlichen Prioritäten der Universitäten und Hochschulen zu erhalten. Das heisst, die universitäre Weiterbildung wird als Konkurrenz empfunden statt als Chance. Gleichzeitig wird es aber auch als Mangel empfunden, dass diese politischen Vorgaben bisher die Debatte über mögliche strategische Optionen und Chancen verhindert haben. Dabei wurde in der Untersuchung deutlich, dass eine strategische Integration für den Erfolg universitärer Weiterbildung grundlegend wäre.

Der Klärung harrt auch die Frage der Einordnung der universitären Weiterbildung in das Bologna-System: Zum Beispiel ist die quantitative Nachfrage nach den neuen Titeln (BA, MA, MAS) kaum prognostizierbar. Es ist unklar, welchen Wert beziehungsweise welche Anerkennung sie auf den nationalen und internationalen Arbeitsmärkten erhalten werden. Letztlich stellt sich also die Frage, wie nützlich die neuen Abschlüsse sind und welche Rolle in diesem Zusammenhang eine Akkreditierung spielen könnte.

Weiter im Vordergrund stehen vor allem auch Fragen der Finanzierung und die Verbindung der universitären Weiterbildung mit der Gesamtstrategie und der Schwerpunktbildung der Universitäten (und Fachhochschulen). Dabei müsste darauf geachtet werden, dass Flexibilität und Stabilität grundlegend dafür sind, um profilierte Angebote entwickeln und vermarkten zu können. Wichtig wäre deshalb, der universitären Weiterbildung möglichst wenig bürokratische Auflagen zu machen, sondern die Hochschulverwaltung so zu gestalten, dass sie wegweisende Anreize setzt und ein effizientes Projektmanagement ermöglicht.

6. Literatur

- Clark, Burton Robert (1998): *Creating entrepreneurial universities. Organizational pathways of transformation*, Oxford: IAU Press.
- Kuhlenkamp, Detlef (2004): Tendenzen und Forschungsdesiderate in der universitären Weiterbildung, in Jütte (2004), 29–31.
- CRUS (2004a): *Universitätslandschaft Schweiz: Ziele 2015*, Version vom 8. April, verabschiedet am 12. März 2004, Bern.
- CRUS (2004b): *Consultation des universités suisses sur le document «Universitätslandschaft Schweiz: Ziele 2015»*, rapport de synthèse, Bern.
- CRUS (2004c): *Universitätslandschaft Schweiz: Strategie 2005–2015*, verabschiedet am 17. September 2004, Bern.
- Donau-Universität Krems (2004): *Geschäftsbericht 2003*, Krems.
- EDK [Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren] (2004): *GATS; Unterscheidungskriterien zwischen öffentlichen und privaten Dienstleistungen im Bildungsbereich: zustimmende Kenntnisnahme, Beschluss der Plenarversammlung*, Bern, 29.10.2004.
- Fangmann, Helmut (2005): *Hochschulen als Weiterbildungsanbieter: Zehn Thesen zur wissenschaftlichen Weiterbildung*, in: *Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends*, 16. Jg., Nr. 3, 38–39.
- Grieb, Ina; Müskens, Sabel (2004): *Internationale Aktivitäten im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung*, in: *DGWF-Hochschule und Weiterbildung*, Nr. 2, 30–36.
- Haslinger, Sebastian (2004): *Weiterbildung im internationalen Handelsregime*, in: *Grundlagen der Weiterbildung*, Nr. 4, 156–158.

- Jütte, Wolfgang (Hg.) (2004): Forschungsbedarf in der wissenschaftlichen Weiterbildung, *Studies in Lifelong Learning* 5, Krems: Donau-Universität.
- Jütte, Wolfgang; Weber, Karl (Hg.) (2005): Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum, Münster: Waxmann.
- KFH [Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz] (2004): Empfehlungen: Strukturierungen der Weiterbildung an den Fachhochschulen, Bern.
- Martin, Anne L. (2001): The Global University: A Perspective from Australia, in: *Continuing Higher Education Review*, Vol. 65, 25–37.
- Meier, Frank; Schimank, Uwe (2002): Szenarien der Profilbildung im deutschen Hochschulsystem. Einige Vermutungen, in: *die hochschule* 1/2002, 82–91.
- Müller, Walter; Shavit, Yossi (1998): Bildung und Beruf im institutionellen Kontext. Eine vergleichende Studie in 13 Ländern. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 1. Jahrg., Heft 4/1998, 501–533.
- Neuhold, Andreas; Patscheider, Herwig (1999): *Universitäre Weiterbildung in Österreich*, Frankfurt/M.: Lang.
- Nowotny, Helga (1993): Internationalisierung, Denationalisierung und die Folgen: Das Universitätssystem im Umbruch, in: Forster, Rudolf; Richter, Rudolf (Hg.): *Uni im Aufbruch? Sozialwissenschaftliche Beiträge zur Diskussion um die Universitätsreform*, Wien: Passagen Verlag.
- NÖ Bildungsgesellschaft m.b.H. (2005): *Das tertiäre Bildungswesen in Niederösterreich* (<http://www-noe-bildung.at/bildung/default.htm>).
- Pearman, Geoff (2003): *Continuing Education in an International Context*, Excerpt from a Report for the University of Tasmania, Christchurch (NZ), University of Canterbury (persönliche Mitteilung vom Verfasser).
- Pearman, Geoff (2004): *International Education: New Zealand as a Case Study*, in: *Continuing Higher Education Review*, Vol. 68, Fall, 37–48.
- Scheffler, Dirk (2005): Interviewstudie «Export wissenschaftlicher Weiterbildung» – Möglichkeiten der Kooperation Schweizer Hochschulen mit deutschen Hochschulen, unveröffentlichter Bericht, Trier.
- Schienhofer, Andreas (Redaktion): *Die Credit Suisse führt eine Firmenuniversität* (Interview mit Urs Hofmann), *Credit Suisse emagazine*, 27.06.2005.
- SWF/BBW [Staatssekretariat für Wissenschaft und Forschung/Bundesamt für Bildung und Wissenschaft] (Hg.) (2004): *Bericht über die Neuordnung der schweizerischen Hochschullandschaft*, verfasst von der Projektgruppe Bund-Kantone Hochschullandschaft 2008, Bern.
- Stifterverband (2003): *Hochschulen im Weiterbildungsmarkt*, Reihe «Positionen» des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft, Essen (http://www.stifterverband.de/pdf/positionen_oktober_2003.pdf).

Weber, Karl (2005): Bildungssystem als Kontext der universitären Weiterbildung, in: Jütte/Weber (2005), 34–55.

Whitaker, Roger (2001): Repositioning and Restructuring Continuing Education within the University, in: Continuing Higher Education Review, Vol. 65, 38–48.

Wolter, Andrä (2005): Profilbildung und universitäre Weiterbildung, in: Jütte/Weber (2005), 93–111.

7. Liste der interviewten Personen

Baumann, Maximilian, Dr., Veterinärmedizinische Fakultät, Freie Universität Berlin

Brunner, Gerhard, Direktion EMBA Arts Administration, Universität Zürich

Burri, Klaus, Leiter, Fachstelle für Weiterbildung, Universität Zürich

Diederichs, C.J., Prof. Dr. Ing., Weiterbildung Wissenschaft Wuppertal gGmbH

Dietrich, Wolfgang, Institut für Politikwissenschaften, Universität Innsbruck (nur schriftlich befragt)

Feuerstein, Gerhild, Mag., Studienbetriebsleitung International Management, Fachhochschule Vorarlberg

Fina, Siegfried, ao. Univ.-Prof. Dr., Zentrum für Europa-, Wirtschafts- und Technologierecht, Donau-Universität Krems

Freymark, Olaf, Dipl. oec., Arbeitsbereich Weiterbildung, Universität Magdeburg

Gegenburger, Bianca, Mag., Koordinatorin für Weiterbildung, Universität Innsbruck

Grieb, Ina, Dipl.-Politologin, Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung, Universität Oldenburg

Groebner, Valentin, Prof. Dr., Historisches Seminar, Universität Luzern

Höhn, Stefanie, Mag., Lehrgangsbereich PR und Integrierte Kommunikation, Donau-Universität Krems

Ischi, Nivardo, Dr., Generalsekretär, Schweizerische Universitätskonferenz

Kahle, Egbert, Prof. Dr. M.B.A.-Programm Management ambulanter und integrierter medizinischer Versorgung, Universität Lüneburg

Liechti, Martin, Dr., Geschäftsführer, Basel Advanced Study Center, Universität Basel

Lofner, Hans-Jürgen, Dipl. Soz.Päd.(FH), Leiter Weiterbildung, Fachhochschule Vorarlberg

Marth, Doris, Büro für Universitäre Weiterbildung, Universität Wien

Neuburger-Zehnder, Margareta, Prof. Dr., Wissenschaftliche Leiterin, Basel Advanced Study Center, Universität Basel

Pellert, Ada, ao. Univ.-Prof. Dr., Vizerektorin, Donau-Universität Krems

Purtschert, Robert, Prof. Dr., Verbandsmanagement Institut, Universität Freiburg (CH)

Raters, Ernst, Dr., Zentrum für Weiterbildung, Universität Bremen

Rieforth, Joseph, Abteilung Psychosoziale Weiterbildung und Kontaktstudien, Universität Oldenburg

Markus Ries, Prof. Dr., Rektor, Universität Luzern

Vogt, Helmut, Akademischer Direktor der Arbeitsstelle für wissenschaftliche Weiterbildung, Universität Hamburg

Von Matt, Hans-Kapar, Stv. Generalsekretär, Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz

Wendl, Wolfgang, Mag., Lehrgangskoordinator Professional MBA Finance und Universitätslehrgang Finanzdienstleistungen, Donau-Universität Krems

8. Anhang: Kommentare aus hochschulpolitischen Institutionen

8.1 Hans-Kapar von Matt

Stv. Generalsekretär, Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH)

Hans-Kaspar von Matt unterstrich in seinem Kommentar, dass er die Ergebnisse der Studie weitgehend plausibel findet. Besonders wichtig findet er folgende Feststellungen:

- dass es für die Internationalisierung der universitären Weiterbildung einer Strategie bedarf,
- dass sie institutionell abgesichert sein muss,
- dass sie kulturelle Aspekte berücksichtigen muss, wie zum Beispiel die Unterschiede der nationalen Bildungssysteme,
- dass es für die nachhaltige Verankerung der Weiterbildung einer Verbindung mit der Strategie und dem Profil der Hochschule bedarf, und
- dass Internationalisierung nicht nur unter dem Blickwinkel des Exports gesehen werden muss, sondern auch andere Aspekte wie den Import von Weiterbildungsstudierenden umfassen kann.

Zu ergänzen wäre nach von Matt, dass es in der Lehre auf der inhaltlichen Ebene die internationale Dimensionen immer zu berücksichtigen gelte – sowohl in der Grundausbildung als auch in der Weiterbildung.

Aus der Perspektive der Fachhochschulen wäre es nach von Matt wünschenswert gewesen, wenn die Weiterbildung an den Fachhochschulen in der Studie stärker berücksichtigt worden wäre und zusätzlich die unterschiedlichen Profile der Fachhochschulweiterbildung und der universitären Weiterbildung herausgearbeitet worden wären.

Nach von Matt müsste man bei den Fachhochschulen einige Aspekte anders gewichten:

So wurde auch schon bei der KFH über die Möglichkeit des Exports von Weiterbildungsangeboten diskutiert, man habe dabei aber festgestellt, dass die Angebote der Fachhochschulen vielfach stark lokale und nationale Aspekte enthalten und es deshalb sehr schwierig sei, sich damit international zu positionieren.

Die Fachhochschulen seien den Universitäten wohl einen Schritt voraus, was den Stellenwert der Weiterbildung innerhalb der Institution angehe. Da die Fachhochschulen nahe am regio-

nalen Markt operierten, sei bei ihnen die Dienstleistungs- und Kundenorientierung stärker entwickelt. Die Weiterbildung werde an den Fachhochschulen – wenn auch unterschiedlich je nach Fachbereich – als potentielle Einnahmequelle gesehen.

Im Hinblick auf die strategische Ausrichtung, die in der Zukunft wichtiger werde und weiterentwickelt werden müsse, sei es notwendig, dass die Fachhochschulen ihre Weiterbildung mit ihren anderen Schwerpunkten in der Grundausbildung und der Forschung verbinden. Bisher hätten die Fachhochschulen in der Weiterbildung zu wenig auf ihre Schwerpunkte fokussiert. Sie seien zu wenig fassbar gewesen, dies sei aber wichtig, um ein eigenes Label zu kreieren. Die Fachhochschulen müssten sich nach der Meinung von Matts noch stärker zu Marken entwickeln.

Wie im universitären Bereich gilt es gemäss von Matt bei den Fachhochschulen nach fachlichen und regionalen Kriterien zu unterscheiden. So sei zum Beispiel der Musik- und Kunstbereich sehr stark international ausgerichtet. Ohne diese Einbindung in den internationalen Kontext könnten sich diese Hochschulen nicht behaupten. Zudem gebe es in den verschiedenen Fachgebieten unterschiedliche Weiterbildungskulturen: Während zum Beispiel in den Wirtschaftsfächern Weiterbildung einen hohen Stellenwert genieße und gefördert werde, werde dafür im technischen Bereich weniger Geld aufgeworfen.

Was die regionale Dimension angeht, verwies von Matt auf unterschiedliche regionale Wirtschaftsräume, die teilweise vor den Landesgrenzen nicht Halt machen. Im Raum Basel, beispielsweise strahle die Fachhochschule auch nach Deutschland und Frankreich und es bestehe eine Zusammenarbeit zwischen Hochschulinstitutionen in der Regio. Ähnliches gebe es beispielsweise auch im Raum Bodensee.

Zudem betonte von Matt die spezifische Bedeutung der Didaktik und der Vermittlung im Weiterbildungsbereich, die in der Studie kaum angesprochen werde. Zur Verdeutlichung der Bedeutung der Didaktik und der Vermittlung verwies er auf das Beispiel des Tessins. Dieser Markt sei eigentlich für eine Fachhochschulregion zu klein und auf dem italienischen Markt hätten Schweizer Weiterbildungsangebote kaum eine Chance. Deshalb habe sich die SUPSI stark mit dem Potential des E-Learnings beschäftigt, um auf andere Märkte expandieren zu können.

Als wichtig für die Profilierung der Weiterbildungsangebote der Fachhochschulen hält von Matt die Bolognareform und die Einführung des geschützten akademischen Titels «Master of Advances Studies». Damit gewännen die Fachhochschulen an Renommee. Die Vergabe von Dokortiteln strebten die Schweizer Fachhochschulen dagegen nicht an, weil die Zusammenarbeit mit den Universitäten auf diesem Gebiet recht gut funktioniere. Wo es aus fachlichen Gründen sinnvoll sei, komme es durchaus zu Kooperationen mit den Universitäten. In einigen Fachbereichen hingegen (z.B. Musik, Kunst) ist die Frage der Doktoratsstudien noch offen.

Auf die Frage nach politischem Handlungsbedarf seitens der hochschulpolitischen Behörden meinte von Matt, zuerst gelte es zu entscheiden, ob die Schweiz das Werben um ausländische Weiterbildungsstudierende und den Verkauf der eigenen Angebote im Ausland zu einem strategi-

schen Schwerpunkt machen wolle. Dies sei ein Grundsatzentscheid, der in die BFT-Botschaft integriert werden müsste. Für dessen Implementierung bräuchte es entsprechende Unterstützung. Das könnten nicht die einzelnen Universitäten/Hochschulen für sich machen, sondern das müsste ein schweizerischer Entscheid sein, der wie in Neuseeland national umgesetzt werden müsste. Dafür hätten dann die KFH, die CRUS, die SUK und die EDK eine gemeinsame Strategie zu entwickeln.

Im Hinblick auf die Umsetzung der Ergebnisse der Studie könnte sich von Matt vorstellen, unter Beteiligung der Weiterbildungsstellen und der Universitäts-/Hochschulleitungen eine Tagung zu organisieren, um zu diskutieren, wie die Rahmenbedingungen für die Internationalisierung der Weiterbildungsangebote gezielt verbessert werden könnten.

8.2 Prof. Dr. Markus Ries

Rektor der Universität Luzern, Mitglied der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS)

Professor Markus Ries befand die Zusammenstellung der für den Export und die internationale Sichtbarkeit der universitären Weiterbildung hinderlichen und förderlichen Faktoren als sehr plausibel.

Er betonte allerdings, dass die CRUS zur strategischen Ausrichtung der universitären Weiterbildung bisher kaum programmatische Aussagen gemacht habe. Die Prioritäten der CRUS lägen in den letzten Jahren bei Bologna, bei der Chancengleichheit und bei der Verbesserung des Stipendiensystems. Die CRUS interessiere sich für die universitäre Weiterbildung vor allem im Zusammenhang mit der Frage, wie sie in das gesamte System der Universitäten zu integrieren sei: organisatorisch, finanziell und in Bezug auf die Steuerung.

Ein Grund, warum die CRUS die internationale Sichtbarkeit der universitären Weiterbildung dennoch thematisiert habe, liege darin, dass man der Überzeugung sei, dass die Schweizer Universitäten in diesem Bereich im internationalen Wettbewerb gute Chancen haben könnten. Diese Überlegung sei wichtig, weil es der Schweiz aufgrund ihrer Kleinheit nicht gelinge, auf allen Forschungsfeldern präsent zu sein. Umso mehr müsse sie deshalb überlegen, auf welchen Gebieten ihre Universitäten internationale Geltung haben.

Als hinderlich für strategische Überlegungen im Bereich der universitären Weiterbildung bezeichnete Ries die Tatsache, dass immer davon ausgegangen werde, sie müsse kostendeckend sein bzw. als «Cash-cow» dienen. Aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen sei diese Haltung verständlich. Die öffentliche Hand zahle ihre Beiträge für die grundständige Lehre und die Forschung und nicht für die Weiterbildung. Gemäss Ries müssten CRUS, KFH und SKPH aber einmal analysieren, warum dies so festgelegt wurde und was die Folge dieser Strukturen sei. Die

Hochschulpolitik habe hier letztlich strukturell etwas vorgespürt, bevor sie strategisch überlegt habe, in welche Richtung sie gehen wolle.

Das Grundproblem der universitären Weiterbildung ist gemäss Ries, dass das Wissenschaftssystem das Engagement in der Weiterbildung nicht honoriere. Es sei nicht mangelndes Interesse, welches die Marktpräsenz der universitären Weiterbildung behindere – so die im Bericht zitierte Aussage von Helmut Fangmann^{*} –, sondern das Fehlen von Anreizen. Die Hochschulpolitik und die bekannten Rankings belohnten gute Leistungen in der Forschung und in der grundständigen Lehre, nicht aber solche in der Weiterbildung. Im gewissen Rankings werde sogar das Sportangebot für die Studierenden bewertet. Für den Rektor einer Universität sei es folglich nutzbringender, das Sportangebot zu verbessern als in profilierte Weiterbildungsangebote zu investieren.

Universitäre Weiterbildung – besonders an kleinen Universitäten wie jener in Luzern – diene deshalb eher der Verankerung der Universität in der Region und der Förderung des «Public Understanding of Science». Wolle man die universitäre Weiterbildung dazu nutzen, um das internationale Renommee der Universität zu stärken, bräuchte es eine Erweiterung des Anreizsystems bzw. der Subventions- und Reputationsmechanismen. Bei der Anerkennung von Universitäten, bei der Vergabe von Subventionen und in Berufungsverfahren müssten dann auch Indikatoren über das Weiterbildungsangebot berücksichtigt werden. Als Beispiele dafür nannte Ries:

- die Frage nach dem Grund für die Einrichtung eines Weiterbildungsangebots bzw. nach deren USP,
- die Frage nach den getätigten Marktabklärungen,
- die Frage der Nachhaltigkeit des Angebots,
- die Frage nach dem beruflichen Verbleib der Teilnehmerinnen und Teilnehmer,
- die Frage nach der Anzahl der ausländischen Teilnehmerinnen und Teilnehmer oder
- bei Berufungen die Frage nach dem Leistungsausweis in der Weiterbildung.

8.3 Dr. Nivardo Ischi

Generalsekretär, Schweizerische Universitätskonferenz (SUK)

Nivardo Ischi hält die Resultate der Studie für plausibel. Als Generalsekretär der SUK, welche für die politischen Rahmenbedingungen zuständig ist, hätte er sich aber gewünscht, dass die Autoren expliziter auf die gegenwärtigen Prioritäten der schweizerischen Hochschulpolitik Bezug genommen hätten. Ischi regt deshalb an, ergänzende Überlegungen zu folgenden vier Aspekten anzustellen:

1. Finanzierung der universitären Weiterbildung

^{*} Helmut Fangmann ist Gruppenleiter für Grundsatzangelegenheiten des Hochschulwesens und der Hochschulplanung im Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen.

2. Bologna-Umsetzung: Welchen Zusammenhang hat sie mit der Internationalisierung?
3. Koordination und Wettbewerb
4. Rolle der Akkreditierung

Ad 1)

Nivardo Ischi betont, dass auf der nationalen Ebene die SUK grundsätzlich für die politisch-finanziellen Rahmenbedingungen verantwortlich ist, während die CRUS bzw. die Universitäten den akademischen Bereich autonom gestalten können. Die zentrale Rahmenbedingung, welche die Politik setze, sei jene, dass die Universitäten die Bundessubventionen und die kantonalen Beiträge in der Regel für die grundständige Lehre und die Forschung erhalten. Weiterbildungsstudierende und weitere Dienstleistungen sollten nicht subventioniert werden. Die SUK unternehme deshalb Anstrengungen, um mehr Kostentransparenz herzustellen (analytische Kostenrechnung) und versteckte Quersubventionen aufzudecken. Die Universitäten müssten sich nach seiner Meinung in der Weiterbildung möglichst auf jene Bereiche beschränken, die kostendeckend arbeiten. Die Bestrebungen der Universitäten, mehr ausländische Weiterbildungsstudierende anzulocken, dürften gemäss Ischi nicht dazu führen, dass diese im grossen Stil subventioniert würden. Das Geld müsse für die hochschulpolitischen Prioritäten (verbesserte Qualität bzw. Betreuungsverhältnisse in der grundständigen Lehre) reserviert bleiben.

Es gebe beim Bund zwar Bestrebungen, sich vermehrt für die ausländischen Studierenden zu engagieren. Im Auge habe man dabei die so genannten Bildungsausländer, die ihre Matura im Ausland gemacht haben.* Darunter seien auch Doktoranden und Doktorandinnen, aber keine Weiterbildungsstudierende. Mehr Geld erhalten die Universitäten deshalb nicht. Das Ganze sei ein Nullsummenspiel. Aus diesem Grund sei die SUK auch gegen die Immatrikulation der Weiterbildungsstudierenden.

Aus diesen Überlegungen hätte Ischi es sich gewünscht, dass in der Studie klarer zum Ausdruck kommt, dass sie sich nur auf gebührenfinanzierte Weiterbildungen bezieht.

Ad 2)

Die Einführung des Bologna-Systems mit den BA- und MA-Abschlüssen dient gemäss Ischi auch dazu, die Schweizer Universitäten international attraktiver zu machen. Das System eröffne die Perspektive, eine neue Population von Studierenden zu erschliessen. Besonders interessant sei für die Universitäten der Weiterbildungsmaster (MAS), der unter dem Etikett der Weiterbildung segle (anders als der konsekutive Master). Dieser Masterlehrgang werde berufsbegleitend absolviert, und er bringe dank höheren Studiengebühren Mehreinnahmen. Das Potential dieses Bereichs sei aber schwierig abzuschätzen. Das Gewinnen ausländischer Weiterbildungsstudierender

* 10 % der Grundbeiträge des Bundes werden schon heute proportional zum Anteil der Bildungsausländer verteilt. 60 % der Grundbeiträge verteilt der Bund proportional zum Anteil am Total der Studierenden.

könnte seiner Meinung an den Finanzen und an der Sprache scheitern. Als Adressaten sieht Ischi vor allem Personen, die einen Karrieresprung vorbereiten möchten. Er zweifelt aber grundsätzlich daran, dass Fachwechsel beim Übergang vom BA zum MA plötzlich zum Regelfall werden könnten. Diesem Übergang vom BA zum MA bzw. zum MAS müsste gemäss Ischi in der Forschung noch grössere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Ad 3)

Ischi wies darauf hin, dass der Bund die Koordination und Kooperationsprojekte fördere, weil er hoffe, damit die Qualität zu fördern und «kritische Massen» zu formieren. Die Alternative dazu sei Verzicht und Profilbildung. In der Weiterbildung sei letzteres gefragt. Sie dürfe nur qualitativ hoch stehende Angebote auf den Markt bringen, die auf dem neusten Stand sind. Anderes müsse man bleiben lassen. Nur so bringe die Weiterbildung auch wissenschaftliches Prestige, welches dann auch beim Werben um gute Professoren helfe.

Ad 4)

Weiter hätte Ischi in der Studie gerne mehr über die Rolle der Akkreditierung im Rahmen der universitären Weiterbildung gelesen. Im Entwurf für das neue Hochschulrahmengesetz werde der Akkreditierung eine wichtige Stellung eingeräumt. Man habe sich in der Schweiz darauf geeinigt, nicht wie in Deutschland alle sieben Jahre hunderte von Studiengängen zu akkreditieren, sondern das Augenmerk auf die Qualitätssicherungssysteme an den Universitäten zu legen. Für die universitäre Weiterbildung müsste nach der Meinung von Ischi genauer untersucht werden, welchen Stellenwert die Akkreditierung einnimmt. Sie helfe, einen minimalen Qualitätsstandard zu garantieren, aber sie garantiere noch nicht den Markterfolg eines Angebots. Der Beitrag der Akkreditierung dazu, dass ein Angebot auf dem Markt akzeptiert werde, bedürfe deshalb einer Analyse.

Im Hinblick auf die Zukunft wies Ischi darauf hin, dass die Weiterbildung im Rahmen des neuen Bildungsrahmenartikels bald Verfassungsstatus erhalten könnte.

Eine wichtige Rolle sieht Ischi auch in der Vorbildfunktion der universitären Weiterbildung. Weil sie im hochschulpolitischen Anreizsystem nur marginal vertreten sei, müsse sie sich voll auf den Markt ausrichten und um Kunden werben. Diese Tatsache fördere die Qualität. Mit überfüllten Hörsälen könnte die universitäre Weiterbildung nicht auf dem Markt bestehen. Dies habe aber zur Folge, dass die Kosten auf die Weiterbildungsstudierenden überwälzt werden müssen. Damit könne die Weiterbildung vielleicht zum Modell für die Reform der universitären Ausbildung werden.

Arbeitsberichte der Koordinationsstelle für Weiterbildung

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

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

Letzte erschienene Arbeitsberichte (für ältere Ausgaben siehe www.kwb.unibe.ch):

Nr.	Titel	Jahr	Fr.
32	Weber Karl, Horváth Franz: Internationalisierung und Export von universitärer Weiterbildung	2005	14.–
31	Beywl Wolfgang (Hrsg.): Evaluation im Kontext	2004	30.–
30	Gertsch Marianne, Meyrat Michael: Der Lehrstellenbeschluss 2 – Evaluation: Jahresbericht 2001 (auch in Französisch verfügbar)	2002	20.–
29	Horváth Franz (Hrsg.): Forum Bildung und Beschäftigung (NFP43) – Workshop Dokumentation	2002	30.–
28	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander: Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation der Startphase (auch in Französisch verfügbar)	2001	20.–
27	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation Schlussbericht (auch in Französisch und Italienisch verfügbar)	2000	20.–
26	Gertsch Marianne: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Ausbildungsverbände (auch in Französisch verfügbar)	1999	14.–
25	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander, Modetta Caterina: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie über Brückenangebote (auch in Französisch verfügbar)	1999	26.–
24	Gertsch Marianne, Hotz Hans-Peter: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie zum Lehrstellenmarketing (auch in Französisch verfügbar)	1999	26.–
23	Niederberger Josef Martin, Weber Karl: LEONARDO DA VINCI: Evaluation der Schweizerischen Beteiligung am Berufsbildungsprogramm der Europäischen Union	1998	vergriffen
22	Gertsch Marianne, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss - Evaluationen 2. Zwischenbericht (auch in Französisch verfügbar)	1999	26.–
21	Gertsch Marianne, Modetta Caterina, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss - Evaluation 1. Zwischenbericht (auch in Französisch erhältlich)	1998	26.–
20	Wicki Martin, Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt	1998	26.–
19	Weisser Jan, Wicki Martin: Die Wirksamkeit universitärer Weiterbildungsveranstaltungen aus der Perspektive der Teilnehmenden Evaluation im Auftrag des BA für Bildung und Wissenschaft	1997	26.–
18	Wicki Martin, Hofer Christian: Potentiale der Nachdiplomanbieter im Wirtschaftsraum Mittelland Angebotsstudie im Auftrag der Projektgruppe NDS/"Espace Mittelland"	1996	20.–

Bezugsquelle:

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

Telefon 031 631 33 61, Fax 031 631 33 60, E-Mail bibliothek@kwb.unibe.ch

© 2005 by Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung

Bezugsquelle Universität Bern
Koordinationsstelle für Weiterbildung
Schanzeneckstrasse 1
Postfach 8573
CH-3001 Bern
www.kwb.unibe.ch
bibliothek@kwb.unibe.ch

ISBN 3-906587-25-8