

MAGAZIN FÜR WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG DER UNIVERSITÄT BASEL

# Advanced Studies



## Marketing Management: Der Kunde definiert Qualität

Die Bilder, die der Kunde sich vorstellt, wenn er an ein Produkt denkt, sind aus der Sicht des Marketing entscheidend. Monika Fischer und Stefan Pletscher, Studienabsolventen, zeigen, wie diese Bilder geformt werden. Seiten 14–18



## Harvard University: Ein starkes Bekenntnis für die Weiterbildung

Der frühere Dekan der US-Spitzenuniversität legt im Interview bemerkenswerte Fakten und anregende Visionen vor. In der Weiterbildung stehen an dieser Universität die Türen einem breiten Publikum offen. Seiten 36–38



# Editorial

Die Advanced Studies bieten an der Universität Basel über 50 Weiterbildungsstudiengänge mit MBA-, MAS-, DAS- oder CAS-Abschlüssen an, die acht interdisziplinären Themengebieten zugeordnet sind. Studentinnen und Studenten wählen eine Weiterbildung, mit der sie sich in ihrem Fachgebiet spezialisieren können. Beliebt sind Studiengänge, die in eine neue Disziplin einführen, wobei die Relevanz für das eigene berufliche Umfeld garantiert ist. Exemplarisch stellen wir Ihnen vier Studiengänge aus dem soziologischen, dem medizinischen und dem wirtschaftswissenschaftlichen Umfeld vor. Sehr spannend präsentieren sich die Perspektiven der Studentinnen und Studenten, die über ihr Weiterbildungsstudium berichten. Die Studiengangleiterinnen und -leiter vermitteln überraschende Einblicke in aktuelle Themenfelder der vorgestellten Programme.

Mit den heute zur Verfügung stehenden technischen Möglichkeiten lässt sich eine Weiterbildung neuartig konzipieren. Zwei Beiträge thematisieren Aspekte, welche unmittelbare Auswirkungen auf Lehrende wie Lernende haben. Nicht nur einzelne Weiterbildungsstudiengänge werden sich dieser Thematik stellen müssen. Universitäten können die innovativen Rahmenbedingungen in ihre Strategien aufnehmen und eine zeitgemässe Lernumgebung ermöglichen. Dies wird insbesondere für Studentinnen und Studenten einen Mehrwert ermöglichen, welche ihr Weiterbildungspro-



Dr. Philipp Ott, Leiter Advanced Studies

gramm berufsbegleitend absolvieren und ihren Lernprozess unabhängig von Raum und Zeit gestalten möchten. Wir stehen erst am Anfang einer Entwicklung, welche die Rahmenbedingungen des Weiterbildungsstudiums ändern wird.

Ich freue mich, Ihnen die Ausgabe 2014 des Advanced Studies-Magazins präsentieren zu können, und wünsche Ihnen viele anregende Momente beim Lesen.

Mit freundlichen Grüßen  
Dr. Philipp Ott  
Leiter Advanced Studies

## Inhaltsverzeichnis

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
von Dr. Philipp Ott	
<b>CAS Civilian Peacebuilding</b>	<b>4</b>
Konflikte überwinden	
<b>MAS Cranio Facial Kinetic Science (MCFKSc)</b>	<b>10</b>
Erweitertes Spektrum von Behandlungsmöglichkeiten	
<b>MAS Marketing Management</b>	<b>14</b>
Starke Argumente – die Kunst des Marketing	
«Echtes Marketing muss eine Vielzahl von Prozessen und Themen kundenorientiert steuern können»	<b>19</b>
Fachinteressen der Studierenden einbeziehen	
<b>Persönliche Suche nach Erkenntnis</b>	<b>20</b>
Äussere und innere Bewegung	
<b>Weiterbildung im Wandel: Thesen für die Zukunft</b>	<b>24</b>
Zukunftsperspektiven	
<b>MAS Versicherungsmedizin</b>	<b>28</b>
Gesundheit als ökonomische Aufgabe	
<b>Vertieftes Wissen, Vergleichsmöglichkeiten und Anerkennung</b>	<b>33</b>
Lernertrag	
<b>Wissenschaftliches Werkzeugwissen: Weiterbildungskurse der Advanced Studies</b>	<b>35</b>
Lücken schliessen	
<b>Wettbewerb</b>	<b>35</b>
E-Book-Reader gewinnen	
<b>Schaufenster der globalen Weiterbildung</b>	<b>36</b>
Weiterbildung an der Harvard University	
<b>Impressum</b>	<b>39</b>

**Titelbild und Bildteil** (ausser S. 19 oben und S. 37)

Ursula Sprecher

UNIVERSITÄT BASEL | ADVANCED STUDIES

**creative and relevant**

[www.advancedstudies.ch](http://www.advancedstudies.ch)

## CAS CIVILIAN PEACEBUILDING

# Für den Frieden lernen

Mia Fuchs und Kaspar Grossenbacher, Studienabsolventen

**Einen Krieg zu beginnen, heisst, einen Knoten**

**zu zerhauen, statt ihn aufzulösen, lautet ein**

**Aphorismus. Wie kann man durch Vermittlung**

**dazu beitragen, dass Konfliktparteien**

**ihre Differenzen ohne Gewalt anzuwenden mit**

**Ruhe und Klarheit betrachten und dort, wo**

**sich bereits eine Gewaltkonstellation gebildet**

**hat, der Rückweg zu einer friedlichen**

**Lösung gefunden wird? Mia Fuchs und Kaspar**

**Grossenbacher haben kürzlich den**

**Studiengang Civilian Peacebuilding abge-**

**schlossen. Sie hatten sich aus ganz**

**verschiedenen Gründen in der Weiterbildung**

**auf die Suche nach Ideen für die Friedens-**

**förderung begeben.**

Konflikte sind Bestandteil des Lebens und treten in allen Bereichen menschlichen Wirkens auf: zwischen Nachbarn, in der Familie, in Unternehmen, zwischen unterschiedlichen Kulturen und Nationen. Durch Symbolisierung und Ritualisierung können Konflikte weitergegeben werden, z. B. von Eltern an ihre Kinder, von Generation zu Generation. In der industrialisierten Welt sind Konflikte nicht weniger häufig als in Transformations- oder Entwicklungsländern. In der Art der Konfliktpotenziale und in der Konfliktkultur bestehen jedoch je nach kulturhistorischer, technologischer und wirtschaftlicher Situation grosse Unterschiede zwischen einzelnen Gesellschaften. Konflikte haben neben einer politischen und wirtschaftlichen Seite oft viele weitere Seiten: z. B. eine psychologische, soziologische, juristische oder militärstrategische Seite.

## **Konflikte friedlich zu lösen, ist lernbar**

Den vielen Formen von Konflikten entsprechend erscheint auch der Begriff des Friedens in den verschiedensten Konnotationen: Man spricht z. B. vom Hausfrieden, von Dorf- oder Landfrieden, Arbeitsfrieden, Religionsfrieden, vom Generationenfrieden usw. Das Wort «Frieden» meint im Allgemeinen eine kollektive Befindlichkeit von geistigem und seelischem Wohlbefinden. Im engeren Sinn ist damit gemeint, dass sich das Wohlergehen darauf abstützt, dass Konflikte zwischen Individuen, Gruppen oder Staaten rechtlich festgelegten Normen folgend, in jedem Fall ohne physische oder strukturelle Gewalt, ausgetragen werden.

Eine besondere Form des Friedens ist der «innere Friede» des einzelnen Menschen. Damit ist ein Zustand des inneren Gleichgewichts aufgrund der Zufriedenheit mit sich selbst und den persönlichen Lebensumständen, die mit einem «erfüllten Ich-Ideal» in Zusammenhang gebracht wird, gemeint. Innerer Friede kann als Basis des friedvollen Verhältnisses mit anderen Menschen betrachtet werden. Anhaltende Entwürdigung, widersprüchliches Schicksal, Enge, Verlust der Unverwechselbarkeit und Not zur Selbstverleugnung können dagegen die Konfliktbereitschaft von Men-



«Für mich war der Höhepunkt des Studiums nicht eine einzelne Erkenntnis oder ein einzelner Unterrichtstag. Der Höhepunkt war das wachsende Verständnis für die Elemente von Gouvernanz. Dieses Verständnis hilft mir bei der Vorgehensweise bei einem Entwicklungsprojekt.» Kaspar Grossenbacher

Dinesen, Wilhelm (Boganis).  
 Jagtbreve og Nye Jagtbreve.  
 Kopenhagen: P. G. Philipsens, 1889;  
 Spektrum 1966, S. 48.  
 Zitiert in: Thurmann, J. (1991),  
 Tanja Blixen. Ihr Leben und Werk, S. 28.  
 Hamburg: Rowohlt

schen aufladen. Konflikte gewaltsam auszutragen, kann bei Einzelnen und Gruppen zu einer verzehrenden Leidenschaft werden. Der dänische Schriftsteller Wilhelm Dinesen vertrat die Auffassung, dass der Krieg dem Bedürfnis unglücklicher Menschen nach einer immer noch tieferen Seinserfahrung entgegenkomme. Er schrieb: «Der Krieg übt ... einen ... Zauber auf die unzufriedenen Menschen aus: Er kann das Eigenleben auslöschen, während er gleichzeitig den Lebenswillen anstachelt.»

«Die Gründe, weshalb ich mich für Friedensstudien interessiere, sind persönlicher Natur.» Mia Fuchs

Konflikte friedlich zu lösen, ist aber lernbar. Eine Konfliktkultur kann sich verbessern. Im besten Fall lassen sich Konflikte in positiven Antrieb für Veränderungen verwandeln. Die Verkettung der Ursachen und die Dynamik von Konflikten zu verstehen und von einer höheren Warte aus auf ihre Geschichte und die Frustrationen der Beteiligten zu blicken, kann dabei hilfreich sein. In Wirtschaft und Gesellschaft – auf kleinen Bühnen des menschlichen Zusammenlebens ebenso wie auf grossen internationalen Bühnen – sind Fachpersonen gefragt, die Prozesse, welche zur Lösung von Konflikten und zu friedlichem Verhalten führen, begleiten. Kaspar Grossenbacher (55) und Mia Fuchs (35) berichten im Gespräch über ihr Weiterbildungsstudium Certificate of Advanced Studies in Civilian Peacebuilding an der Universität Basel, dessen zentrales Thema Kompetenzen zur zivilen Friedensförderung sind.

#### «Die Feldarbeit in fragilen Staaten ist das zentrale Thema meines Berufslebens»

Kaspar Grossenbacher, Vater von zwei erwachsenen Kindern, steht seit 25 Jahren im Dienst eines schweizerischen Hilfswerks. Er hat in fast allen Teilen der Welt in Entwicklungsprojekten gearbeitet: sechzehn Jahre in Afrika (Mosambik, Lesotho, Äthiopien), in Lateinamerika (Peru), Zentralasien

(Kirgistan, Tadschikistan) sowie in Afghanistan, Pakistan, Bangladesch und Indien. Sein Interesse für die Entwicklungszusammenarbeit bildete sich schon während des naturwissenschaftlichen Erststudiums. Obwohl er nach dem Studium nie beruflich als Naturwissenschaftler tätig war, bereut Kaspar Grossenbacher die Zeit, die er für dieses Studium aufgewendet hat, nicht. «In den Naturwissenschaften denkt man in Systemen. Die systemische Sichtweise kann man auch auf gesellschaftliche Prozesse anwenden. Es gibt durchaus Entsprechungen zwischen der Dynamik einer Konfliktsituation und der Erhöhung der Temperatur in einem physikalischen System.» Durch die langjährige Erfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit verfügt Kaspar Grossenbacher über viel praktisches Wissen mit Situationen drohender oder realer Gewalt. Die Länder, in denen er tätig war, gelten fast alle als sog. fragile Staaten. Was ist darunter zu verstehen? Kaspar Grossenbacher: «Ein fragiler Staat ist ein schwacher oder ein zerfallender Staat. Die Fragilität zeigt sich in dem Moment, wo sich der Bürger vom Staat abwendet, wenn der Staat also von seiner eigenen Bevölkerung nicht mehr als legitim erachtet wird. In dieser Situation kann ein Staat seine Aufgabe nicht mehr richtig erfüllen. Korruption nimmt überhand und der Staat verliert sein Gewaltmonopol. Die Einstufung eines Staates als fragil basiert auf einer Einstufung durch den Fund for Peace (FFP), der den «Failed States Index» publiziert. Die Einstufung von 178 Ländern erfolgt jährlich anhand von 12 standardisierten Indikatoren» (Anm. d. Red.: Veröffentlichung im «Foreign Policy Magazine»; siehe im Internet unter <http://ffp.statesindex.org/rankings-2013-sortable>). Und was bedeutet die Fragilität eines Staates für Kaspar Grossenbacher bei seiner konkreten Arbeit? «Als Hilfswerk arbeiten wir mit Behörden, Gemeindevertretern und weiteren Akteuren in einem kleinen lokalen Mikrokosmos zusammen. Wenn diese Zusammenarbeit aber nicht mehr unter minimalen Vertrauensverhältnissen möglich ist, z.B. weil die Beteiligten korrupt sind oder miteinander in einem gewaltsamen Konflikt stehen, dann ziehen wir uns spätestens dann, wenn es lebensbedrohlich ist, zurück.»

Mia Fuchs,  
Kaspar Grossenbacher



Im Rahmen der lokalen Entwicklungszusammenarbeit kann Kaspar Grossenbacher die Fragilität nicht direkt beeinflussen, «aber wir können die Auswirkungen der Instabilität auf die Bevölkerung mildern und auf verschiedenen Ebenen Unterstützung bieten, sodass sich z. B. lokal ein gerechtes Verteilungssystem entwickeln und der Staat seinen Wohlfahrtsaufgaben nachkommen kann».

#### «Ich glaube an das, was ich mache»

Mia Fuchs ist Anwältin und bildet sich gegenwärtig zur Mediatorin weiter. Sie wuchs in Japan und in der Schweiz auf. Das persönliche soziale Leben im Hin und Her zwischen den zwei weit auseinanderliegenden Kulturen im Jugendalter hat sie früh die Überwindung von kulturellen Grenzen und eine transkulturelle Denkweise gelehrt. Es ist nicht erstaunlich, dass sie die Frage, wie man Spannungen, die durch kulturelle Unterschiede begründet sind, umgeht, schon früh zu beschäftigen begann. Bereits während des Studiums der Rechtswissenschaften an der Universität Basel hat sich Mia Fuchs für internationales Recht und besonders für die rechtlichen Aspekte der Menschenrechte interessiert. Seit fünf Jahren arbeitet sie am Bundesverwaltungsgericht in St. Gallen. Der tägliche Umgang mit den am Gericht ausgetragenen Konflikten hat auch das Interesse an der Mediation geweckt. Sie erkannte das zivilgesellschaftliche Bedürfnis, Konflikte aussergerichtlich zu regulieren. Mia Fuchs: «In meiner Tätigkeit als Juristin geht es darum, zu prüfen, ob für einen Sachverhalt einschlägige gesetzliche Bestimmungen vorliegen, und dann darum, diese anzuwenden. Der Rahmen, in dem man sich bewegt, ist stets durch gesetzliche Grundlagen gegeben. Es ist sehr wichtig für eine Gesellschaft, Konflikte so behandeln zu können. In diesem Sinn glaube ich also an das, was ich mache. Ganz anders stellen sich jedoch Konfliktsituationen, denen man in der Entwicklungszusammenarbeit begegnet, dar. Da fehlen Normen und Legitimität bzw. es halten sich die Konfliktparteien nicht oder nicht mehr daran, d. h., Legitimität muss zuerst geschaffen werden. Das zwingt zu einem offeneren Verfahren, wenn

man Konflikte lösen will. Gerade diese Spannung zwischen der offenen Herangehensweise, die viel Menschenkenntnis und Kreativität erfordert, und dem Denken im Rahmen von gesetzlichen Vorgaben fasziniert mich.»

#### Anschlussfähig

Welches waren die Erwartungen der beiden Studierenden an den Studiengang und wie weit wurden diese erfüllt? Kaspar Grossenbacher: «Mir ging es einmal darum, meine praktische Erfahrung aus dem Blickwinkel von wissenschaftlichen Konzepten, Strategien und Methoden der Friedensarbeit zu betrachten. Ausserdem wünschte ich mir, dass ich diese Strategien und Ansätze der Friedensarbeit in der praktischen Arbeit in fragilen Staaten einsetzen kann. Das ist tatsächlich der Fall.» Kaspar Grossenbacher nennt auch ein Beispiel: «Ich komme gerade aus Afghanistan zurück, wo wir auf Gemeindeebene

«Wo vorgegebene Verfahren und Legitimität fehlen, braucht es eine offenerere Herangehensweise, um Konflikte zu lösen.» Mia Fuchs

Fragen zu Wassereinzugsgebieten, Bewässerung, Wiederaufforstung usw. klären mussten. Das sind dort höchst strittige Themen. Anstatt einfach beim Aufkommen von Konfliktrisiken sofort den Rückzug anzutreten, setzte ich mich näher mit den Konfliktlösungsmöglichkeiten der Gemeinde auseinander, was uns schliesslich weiterbrachte.»

«Bei mir», sagt Mia Fuchs, «ist die Situation etwas anders: Das begriffliche Repertoire aus dem Studiengang ist zwar anschlussfähig an viele Begriffe und Konzepte meines beruflichen Wissens als Juristin, aber einen direkten Erfahrungsbezug gibt es für die neu erworbenen Kenntnisse erst indirekt. In meinem Berufsalltag geht es zwar um Konflikte, welche die Parteien nicht lösen können oder wollen, diese werden aber immer in vorgegebenen Prozessen abgewickelt. Meine Verbindung zum Thema Friedensstudien beschränkt sich auf per-



«Ich arbeite schon 25 Jahre in der Praxis. Mein Weg führt von der Praxis zur Theorie, Ich möchte das, was ich schon lange in der Praxis mache, in einem grösseren Kontext begrifflich und konzeptuell einordnen.» Kaspar Grossenbacher

sönliche Gründe.» Auch wenn Mia Fuchs das Gelernte nicht direkt im Beruf umsetzen kann, gab es für sie Höhepunkte im Lernprozess: «Was mir z. B. sehr gefallen hat, war das Training in Konfliktanalyse. In Gruppen haben wir im Rollenspiel Konflikte durchgespielt. Diese erlebnisbezogene Form des Lernens fand ich, obwohl es sich um eine Simulation handelte, sehr authentisch und dadurch lehrreich. Ein guter Nebeneffekt dieser Rollenspiele war, dass wir Studierenden uns dabei besser kennenlernen konnten.» Kann sich Mia Fuchs nach dieser Weiterbildung vorstellen, in der Friedensförderung zu arbeiten? «Ich muss vorausschicken, dass mir mein heutiger Beruf viel Freude bereitet. In der Friedensförderung sehe ich mich – in einer unbestimmten Zukunft – in einer vermittelnden Position.»

### Das Weiterbildungsstudium Certificate of Advanced Studies (CAS) in Civilian Peacebuilding der Universität Basel

Der Studiengang wird in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Friedensstiftung swisspeace durchgeführt. Er vermittelt konzeptuelle Grundlagen, Instrumente und Methoden der zivilen Friedensförderung in Verbindung mit einer Reflexion ihrer gegenwärtigen Praxis in der internationalen Zusammenarbeit. Er richtet sich an Personen aus Tätigkeitsfeldern wie Konfliktbearbeitung, Entwicklungszusammenarbeit, Menschenrechtsarbeit, Friedensforschung. Er besteht aus einem Einführungsblock, in welchem ein Überblick über den Bereich der zivilen Friedensförderung geboten wird, einem thematischen und einem Anwendungsteil sowie zwei Trainings. Der thematische Teil umfasst die folgenden Themenbereiche:

#### Mediation

Die Studierenden erhalten Einblick in die Arbeit und die mannigfaltigen Herausforderungen, mit denen Mediatoren bei der Dialogförderung und der Suche nach Friedensvereinbarungen konfrontiert sind.

#### Analyse und Wirkungskontrolle von Friedensförderung

In diesem Modul lernen die Studierenden, Konflikte zu analysieren, wirkungsvolle Interventionen zu entwickeln und die Auswirkungen von Interventionen zu bewerten.

#### Staatlichkeit und fragile Kontexte

Begriffe wie «fragil», «gescheitert» (failed) und «kollabiert» (collapsed) werden in Konfliktkontexten oft verwendet, um Gouvernanzsysteme zu beschreiben. Die Debatte rund um fragile Staaten hat die internationale Gemeinschaft in den letzten Jahren bewegt. Die Mehrheit der ärmsten Menschen dieser Welt lebt in Staaten, welche unter diese Bezeichnung fallen. In dieser Lerneinheit wird der Begriff kritisch beleuchtet.

#### Geschlechterrollen in Konflikten und im Friedensaufbau

Die Geschlechterrollen verändern sich im Laufe von Konflikten und beeinflussen Friedensprozesse. Die Studierenden setzen sich mit der Bedeutung der Geschlechterdimension, ihrer Auswirkung und den Möglichkeiten ihres Einbezugs in Friedensprozesse auseinander.

#### Vergangenheitsaufarbeitung

Bei einer von Gewalt geprägten Vergangenheit bildet deren Aufarbeitung die Basis für den Aufbau von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit in der Zukunft. Dieser Prozess beinhaltet u. a. die Aufklärung von Menschenrechtsverletzungen, die strafrechtliche Verfolgung, die Rehabilitierung von Opfern, die Einrichtung von Wahrheitskommissionen, Reparationsprogramme, institutionelle Reformen. Den Studierenden werden solche Prozesse vorgestellt und deren Einfluss auf die Gesellschaft, Opfer und Täter untersucht.

#### Wirtschaft und Konfliktbewältigung

Gewaltkonflikte erzeugen ein instabiles Umfeld für die Geschäftstätigkeit privater Unternehmen. Gleichzeitig beeinflussen Letztere den wirtschaftlichen, politischen und sozialen Verlauf. Das Modul befasst sich mit der Rolle von Unternehmen in gewaltsamen Konflikten und in Friedensprozessen.

Die Studierenden besuchen ausserdem während der Studienzeit mindestens zwei Trainingskurse ihrer Wahl aus dem Trainingsprogramm des Kompetenzzentrums Friedensförderung (KOFF) von swisspeace.

Die Kurssprache ist Englisch.



Franziska Sigrist, Laurent Goetschel,  
Studienleitung CAS Civilian Peacebuilding



## «Offene Ohren und Augen»

Der Weiterbildungsstudiengang Civilian Peacebuilding wird von Laurent Goetschel, Professor für Politikwissenschaft an der Universität Basel und Direktor der Schweizerischen Friedensstiftung swisspeace, und Franziska Sigrist, Programmleiterin und Leiterin des Trainingsbereichs bei swisspeace, geleitet. Laurent Goetschel ist verantwortlich für die Gesamtkonzeption des Studiengangs und vertritt diesen nach aussen. Franziska Sigrist betreut den Studiengang inhaltlich, methodisch und organisatorisch. Sie ist Ansprechperson für Studierende und Dozierende. Der Studiengang ist die erste gemeinsame Weiterbildung der an der Schnittstelle von Forschung und Praxis tätigen Stiftung swisspeace mit der Universität Basel. Weitere gemeinsame Weiterbildungsprojekte befinden sich im Aufbau. Laurent Goetschel zu den Vorzügen der Zusammenarbeit zwischen der Universität Basel und swisspeace in der Weiterbildung: «Ein zentrales Anliegen des Studiengangs ist es, neuste Erkenntnisse aus der Wissenschaft und der Praxis zusammenzubringen. Als praxisorientiertes Forschungsinstitut mit aktiver Beratungstätigkeit ist swisspeace an der Quelle wissenschaftlicher, politischer und praktischer Entwicklungstrends und kann diese regelmässig in das Curriculum einfliessen lassen.»

Die Friedensforschung ist angesiedelt zwischen Politikwissenschaft, Rechtswissenschaft, Soziologie, Anthropologie, Ethnologie, Geschichte, Philosophie, Verhaltensforschung und Psychologie. Wie ist es möglich, bei der grossen Vielfalt und Vielschichtigkeit der Themen einen Lehrplan für einen Studiengang im Umfang eines CAS (200 Präsenzstunden, 20 ECTS-Lernleistungspunkte) zu gestalten? Franziska Sigrist: «Die Themenschwerpunkte des Studiengangs konzentrieren sich auf die Kernthemen der schweizerischen Aussen- und Friedenspolitik,

welche wiederum im Zentrum der Forschungs- und Beratungstätigkeit von swisspeace stehen.»

Das Führen von Verhandlungen und das Vermitteln bei Konflikten sind Elemente, die in der Friedensarbeit von grosser Bedeutung sind. Bei diesen Aktivitäten kann neben dem Wissen, wie man praktisch an die Aufgabe herangeht, die Persönlichkeit des Vermittlers eine wichtige Rolle spielen. Wie weit umfasst der Lehrplan des Studiengangs neben fachlichem und methodischem Wissen zusätzlich Kompetenzen, die in den Bereich der Persönlichkeitsbildung fallen? Franziska Sigrist erklärt, Persönlichkeitsbildung sei zwar nicht ausdrücklich Teil des Lehrplans, spiele aber indirekt hinein: «Eine wichtige Kompetenz in der Friedensförderung ist beispielsweise die Konfliktanalyse. Zu Beginn des Studiengangs werden entsprechende Fertigkeiten vermittelt. In der Midterm-Evaluation hat eine Studentin vermerkt, dass sie nicht bloss politische Prozesse, sondern auch familieninterne Konflikte nun aus einer anderen Perspektive sieht und analysiert. Der Transfer solcher Kompetenzen in den persönlichen Alltag ist ein individueller Prozess, der bei allen unterschiedlich abläuft.»

Und wie weit geht die Arbeit der Studienleiterin über die reine fachliche Betreuung des Studiengangs hinaus? Franziska Sigrist: «Für einen erfolgreichen Studiengang reichen herausragende Referierende, sorgfältig ausgewählte Literatur und eine vielfältige Methodik nicht aus. Die Zufriedenheit der Teilnehmenden hängt wesentlich von der Stimmung während der Kurstage ab. Engagement sowie offene Ohren und Augen der Studienleitung sind dabei zentral. Ich moderiere sämtliche Kurse mit und bin so stets nah am gruppenspezifischen Geschehen dran.»

Martin Liechti

## MAS CRANIO FACIAL KINETIC SCIENCE

# Ganzheitliche Betrachtung des Menschen – Studium mit Höhepunkten

Kathrin Stäger und Maja Wetterwald, Studierende

Zahnärztinnen, Logopädinnen und Kieferorthopädinnen arbeiten mit grossem Erfolg über traditionelle Fachgrenzen hinweg zusammen an einer ganzheitlichen Sicht der Probleme von Patienten mit Sprachstörungen. Der Studiengang MAS Cranio Facial Kinetic Science ist ein Beispiel für die in der wissenschaftlichen Weiterbildung sich immer mehr etablierende Verbindung mehrerer Fachgebiete in einem Studienprogramm und das Bemühen um eine ganzheitliche Betrachtung des Menschen. Diese Entwicklung ist begründet durch die häufige praktische Erfahrung, dass Probleme in vielschichtiger wechselseitiger Beziehung stehen und Lösungsansätze transdisziplinär gesucht werden müssen.

An der Lerngeschichte des Weiterbildungsstudiums von Kathrin Stäger und Maja Wetterwald lässt sich ausgezeichnet nachvollziehen, wie der integrierte Denkansatz zu einem im Ausmass überraschenden Zuwachs an beruflicher Kompetenz – und damit auch beruflicher Zufriedenheit – führen kann.

## Kathrin Stäger

Kathrin Stäger hat in Zürich Zahnmedizin studiert. Seit 23 Jahren ist sie als selbstständige Kieferorthopädin mit eigener Praxis im Kanton Schwyz tätig. Auf das Studienangebot stiess sie zufällig. «Nach so vielen Jahren Berufspraxis steht man mit seinen beruflichen Aufgaben auf Augenhöhe. Man verfällt aber vielleicht auch etwas in die Routine. Es war bei mir latent die Ansprechbarkeit für eine neue Herausforderung, die an meine Erfahrung anknüpft und die mich darüber hinaus reizt, vorhanden. Als mir die Ausschreibung in die Hände fiel, verglich ich spontan die Kursdaten mit meiner Agenda und meldete mich sofort an. Erst ein paar Tage später kamen mir vorübergehend Zweifel, ob die Entscheidung richtig gewesen war. Ich zog die Anmeldung aber nicht zurück. Ich stellte mir vor, dass ich die in der Ausschreibung aufgeführten Themen, z. B. Craniosacral Therapy, Osteopathie und weitere hilfsmmedizinische Möglichkeiten, die mir kaum etwas sagten, vielleicht in meine tägliche Arbeit würde einbeziehen können. Diese Hoffnung sollte sich bestätigen.» Tatsächlich lernte sie im Studium Zusammenhänge kennen, welche ihr, wie sie sagt, die Augen für Behandlungsmöglichkeiten geöffnet hätten. Als Beispiel erwähnt sie die Ganganalyse, durch welche gewisse Hirnfunktionen sichtbar würden. Der viertägige Unterrichtsblock mit Referat und Übungen sei für sie ein Höhepunkt des Studiums gewesen.

## Maja Wetterwald

Maja Wetterwald arbeitet als Logopädin für die Volksschule des Erziehungsdepartements Basel-Stadt und seit über 6 Jahren in eigener Praxis für Logopädie. In einem Weiterbildungskurs ist der Weiterbildungsstudiengang MAS Cranio Facial



Kinetic Science vorgestellt worden. «Ich fand das Konzept packend. Kurz entschlossen meldete ich mich an. Dabei spielte das Gefühl, dass ich mir nach zwanzig Berufsjahren logopädischer Arbeit mit Kindern und Jugendlichen eine etwas umfassendere Weiterbildung leisten dürfe, eine gewisse Rolle.» Maja Wetterwald hatte die Vorahnung, dass diese Weiterbildung wichtig sei. Erst nachdem sie sich angemeldet hatte, sprach sie mit ihrem Lebenspartner über ihren spontanen Entschluss. Rückblickend beurteilt sie den Entschluss als grossen Gewinn für ihre Arbeit. «Durch das Gelernte konnte ich mein berufliches Werkzeugwissen ausbauen. Dank des erweiterten Handlungsrepertoires sind

die Behandlungen kürzer und effektiver. Ich kann mir jetzt Mund, Kiefer, Gesicht und Körperhaltung meiner Patienten genauer anschauen und gewinne dadurch wichtige Erkenntnisse für die Therapie. Ich kann heute bei einer Sprechstörung erkennen, wenn ich den Kieferorthopäden, den Physiotherapeuten, den Chiropraktoren oder andere Fachpersonen beiziehen muss. Dieser Fortschritt hat sich auch positiv auf meine Motivation und die Freude an der Arbeit ausgewirkt.» Kathrin Stäger wirft ein: «Und ich erkenne deutlicher, wenn ich ein Problem nicht allein kieferorthopädisch lösen kann, sondern z. B. noch die Logopädin für die Durchführung einer Zungentherapie einbeziehen muss.»



«Ich erkenne heute, in welchen Fällen man über die Fachgrenzen hinweg zusammenarbeiten muss.» Kathrin Stäger

### Berufliche Parallelen

Die Parallelen zwischen den berufsbiografischen Gründen, die Maja Wetterwald und Kathrin Stäger zum Weiterbildungsstudium führten, sind unverkennbar. Beide standen vor dem Entscheid für das Studium längere Zeit erfolgreich im Beruf. Die tägliche Arbeit war durch die grosse Erfahrung zur selbstverständlichen Routine geworden. Bei beiden war über einen längeren Zeitraum nach und nach der Wunsch entstanden, die eigene Berufspraxis aus einem kritischen Blickwinkel zu betrachten. In diesen Wunsch spielten verfeinerte professionelle Ansprüche und Vorstellungen hinein. Ein konkreter Anspruch war z. B. für Maja Wetterwald, die Sprachstörungen und ihre Behandlung nicht isoliert, sondern im Kontext grösserer Entwicklungs- und Lebenszusammenhänge zu verstehen. «Zu diesem Bedürfnis hat vielleicht beigetragen, dass ich Mutter eines zehnjährigen Sohnes bin.» Diese Parallelen sind typisch für viele andere Studierende, die an der Universität eine berufs begleitende Weiterbildung beginnen.

### Lernleidenschaft

Wie war es, nach so vielen Jahren im Berufsleben wieder die Rolle als Studierende einzunehmen? Maja Wetterwald muss nicht lange nachdenken: «Das war super.» Kathrin Stäger: «Ich wusste schon am Ende meines ersten Studiums, dass ich irgendwann wieder an der Uni studieren würde. Sich hinsetzen, Themen erarbeiten und Prüfungen bestehen ist doch einfach schön.» Und wie gestaltet sich das Lernen im Weiterbildungsstudium im Vergleich mit dem Lernen in der Erstausbildung? Maja Wetterwald und Kathrin Stäger sind beide der Ansicht, dass das Einprägen von Wissensinhalten ihnen heute nicht mehr so leichtfalle wie damals. Sie hätten aber einen Weg zum flüssigen Lernen gefunden – mit der Hilfe von Strategien, die sie nicht verraten wollen. Kathrin Stäger erwähnt als Nebenwirkung des Weiterbildungsstudiums, dass sich über die Studienzeit ihre Kompetenzen als Computerbenutzerin deutlich verbessert hätten. Auch Maja Wetterwald machte unerwartete Lernfortschritte in Bereichen, die nicht direkt zum Studienfach gehören: «Ich lernte nebenbei, wie man Literaturverwaltungsprogramme anwendet und wie man eine Bibliothek richtig benutzt. Das fand ich spannend.» Beide fanden ausserdem die Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten, die heute ein fester Bestandteil des Lehrplans fast jedes Weiterbildungsstudiengangs ist, besonders interessant. Das wissenschaftliche Denken und Arbeiten sei dadurch auch «ein wenig entzaubert» worden, stellt Maja Wetterwald fest.

Die Abschlussarbeit ist für die Studierenden der Weiterbildung in der Regel eine ebenso schöne wie anspruchsvolle Klippe des Studiums. In diesem Studiengang wird die Abschlussarbeit erst geschrieben, wenn alle anderen Prüfungen abgeschlossen sind. Maja Wetterwald und Kathrin Stäger haben sämtliche Prüfungen bestanden und stehen zum Zeitpunkt des Gesprächs mitten in ihrem Abschlussprojekt.

Maja Wetterwald schreibt eine Arbeit über diagnostisch-therapeutische Erfolge bei phonetischen Artikulationsstörungen. Das Ziel der Arbeit ist, Kernpunkte für das Gelingen von Diagnostik und Therapie bei Artikulationsstörungen herzuleiten. Das töne vielleicht harmlos, sei aber sehr spannend, meint sie. Der Grundgedanke ihrer Arbeit sei eine einfache Entdeckung von grosser Tragweite. Diese besteht darin, dass der menschliche Körper wirklich von Kopf bis Fuss zusammenhängt und kein Muskel für sich allein arbeitet. Ihr Sohn bekommt natürlich mit, dass seine Mutter für die Abschlussarbeit viel am Computer sitzt und sich mit Zahnstellungen befasst. Er nimmt auf seine Weise Anteil daran, indem er vermehrt auch Zähne zeichnet, sagt Maja Wetterwald lächelnd.

Kathrin Stäger zeigt in ihrer Abschlussarbeit die interdisziplinäre Zusammenarbeit auf, die es braucht, um aus einer massiven Kieferfehlstellung ein schönes, harmonisches Gesicht mit guter Zahnstellung entstehen zu lassen. Sie leuchtet ethische, psychologische, zahnärztliche, chirurgische, rechtliche und finanzielle Aspekte aus.

### Keine Schönheitskur, aber etwas Gutes

Lässt sich, nachdem ein grosser Teil des Studiums gemeistert und das Studienende in Sichtweite ist, schon eine Bilanz über die Studienzeit ziehen? Welche Gefühlslage stellt sich in diesem Moment ein?

Kathrin Stäger: «Ich bin nach dem Ende der Lehrveranstaltungen etwas ins kalte Wasser gefallen. Die Studienzeit war zeitlich sehr anspruchsvoll und ich habe vieles zurückgestellt. Nun muss ich Liegegebliebenes und Versäumtes nachholen. Ich habe auch einen Heisshunger, wieder Leute zu treffen, Bekanntschaften zu pflegen, und vieles andere. Weil ich selbstständig erwerbstätig bin, musste ich während der Studienzeit mein Arbeitspensum reduzieren. Die Löhne meiner Angestellten und die Raumkosten liefen weiter. Ich muss jetzt



#### Der Weiterbildungsstudiengang Master of Advances Studies (MAS) in Cranio Facial Kinetic Science

Der von der Medizinischen Fakultät lancierte Weiterbildungsstudiengang vermittelt Kompetenzen für die funktionsorientierte Analyse und Behandlung von angeborenen oder erworbenen kraniofazialen Fehlbildungen und Erkrankungen bei Kindern und Erwachsenen in Beziehung zu ganzkörperlichen Zusammenhängen. Der ganzheitliche Ansatz wird gestützt durch den Einbezug von Therapieformen wie Logopädie, Sprech- und Sprachtherapie sowie myofunktionelle Therapie und durch Einbindung von Inhalten aus Zahnmedizin, Mund-Kiefer-Gesichts-Chirurgie, HNO-Heilkunde, Neuropädiatrie, Neurologie und Kieferorthopädie im Curriculum.

Einen tragenden Teil des Curriculums bildet das Konzept k-o-s-t nach Susanne Codoni. Dabei handelt es sich um eine körperorientierte Sprachtherapie in Verbindung mit myofunktionaler, nonverbaler funktionsorientierter Basistherapie. Dieser Ansatz kommt seit einigen Jahren erfolgreich bei der Behandlung von Patienten mit Lippen-Kiefer-Gaumen-Spalten, kraniofazialen Fehlbildungen und verwandten Krankheitsbildern zur Anwendung. Er wird aber auch bei Gesichtsverletzungen im Kontext der funktionsorientierten rekonstruktiven Gesichtschirurgie eingesetzt. Die klassische Logopädie knüpft an die Ergebnisse dieses therapeutischen Ansatzes an und es wird dadurch ein besserer Heilerfolg erzielt.

Der Studiengang richtet sich an Fachpersonen mit Leitungs-, Therapie- und Lehraufgaben aus den Fachgebieten Medizin, Sprachheilbehandlung, Physiotherapie und Ergotherapie, die sich beruflich mit Problemen des Bewegungsapparates, speziell des Kopf- und Gesichtsbereichs, befassen.

«Ich wusste nicht genau, was mich erwartet, doch ich hatte die Vorahnung, dass es wichtig ist.» Maja Wetterwald

sofort wieder mein Arbeitspensum in der Praxis erhöhen.» Maja Wetterwald: «Das Studium war keine Schönheitskur. Es brachte mich gelegentlich an meine Grenzen. Der Haushalt kam in der Zeit öfters zu kurz, d. h., jemand anderes musste diese Aufgaben übernehmen. Aber ich dachte mir: Wenn andere Frauen mit mehreren Kindern das schaffen, so schaffe ich es auch mit einem Kind. Zum Glück hat mich meine Familie unterstützt.» Ein solches Studium sei eine Gelegenheit, um zu entdecken, wie belastbar man ist. Sie stelle aber fest, dass eine Familie zu haben und gleichzeitig noch zu studieren, eine ganz besondere Erlebnisqualität habe. Es sei ein positiver Stress, etwas Gutes und Interessantes.

Hat auch Maja Wetterwald Pläne für ihre nächsten Aktivitäten? «Ich möchte jetzt möglichst bald das Gelernte den betroffenen Kindern, Jugendlichen und ihren Eltern zugute kommen lassen.»

Martin Liechti

# Die Begeisterung

Stefan Pletscher und Monika Fischer,  
Absolventen Weiterbildungsstudium Marketing Management

**Sie sind im Gespräch über ihr Studium aufmerksam  
anwesend, haben den Blick für das Ganze und  
analysieren die Details von Fragen schnell und präzise.  
Stefan Pletscher und Monika Fischer, beide  
Absolventen des berufsbegleitenden Weiterbildungs-  
studiums MAS Marketing Management, sind  
auf diese Fähigkeiten in ihrem beruflichen Alltag  
als Marketingspezialisten angewiesen.**

Das Gespräch mit den zwei behändigen Denkern gleicht ein wenig einem Blick in die Werkstatt des Marketing. Wir sprechen über sachliche und emotionale Aspekte beim Kaufen und Verkaufen, über Qualität und über die Herausforderungen im Marketing. Doch auch über Lerntechniken beim Studieren und darüber, wie man als berufstätige Person dem doppelten Leistungsdruck von Beruf und Weiterbildungsstudium gewachsen bleibt, wissen Stefan Pletscher (35) und Monika Fischer (33) aufschlussreich Auskunft zu geben.

## Den Kaufentscheidungsprozess im Detail verstehen

Stefan Pletscher beschreibt die Aufgabe des Marketing so: «Die erste Pflicht ist, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und seinen Kaufentscheidungsprozess im Detail zu kennen. Als Zweites stellt sich die Frage, in welchem Abschnitt des Prozesses ich darauf Einfluss nehmen kann. In welchem Umfeld bewegt sich diese Person, was erlebt sie dort, wo holt sie sich soziale Anerkennung und Information?» Die Bezugsgruppen des Käufers üben bei Kaufentscheidungsprozessen einen starken Einfluss auf diesen aus, besonders bei einem Produkt, wie er es geschäftlich vertritt: neue Autos. «Wenn mein Umfeld vom Auto, welches ich kaufen werde, begeistert sein wird, dann ist das für mich ein kräftiges Kaufargument.»

Pletscher ist Zonenleiter bei einem Automobilhersteller. Er begann seine berufliche Laufbahn mit einer Lehre als Automechaniker. Es folgten der Abschluss einer Höheren Fachschule und ein Fachhochschulabschluss in Wirtschaft. Letzterer ermöglichte die Zulassung zum berufsbegleitenden Weiterbildungsstudium MAS Marketing Management an der Universität Basel. Pletscher hat also einen anspruchsvollen Weg des Lernens und Anwendens durchlaufen.

Für Pletscher ist es ein Vorzug des MAS Marketing Management, dass das Studienprogramm generalistisch ausgelegt ist: «Dies hat den Vorteil, dass Türen zu neuen Themen, deren Nutzen man vorher nicht kannte, aufgestossen werden. Man kann in

# des Kunden erreichen



«Ich bin ein extrovertierter Mensch, ich bin gerne unter Leuten, ich bin Generalist. Das hat man im Wirtschaftsbereich natürlich. Ich bin auch jemand, der mal gerne Neues hat, und die Märkte, die verändern sich.» Monika Fischer

«Die Bilder, die der Kunde sich vorstellt, wenn er an das Produkt denkt, sind entscheidend.» Monika Fischer



der Vielfalt der vorgestellten Themen für sich neue Interessengebiete entdecken und sich dann darauf konzentrieren. Ich persönlich habe besonders von den Themen Vertriebsmanagement, Distributionsmanagement, Handelsmarketing und Preispolitik profitiert.» Stefan Pletscher schätzte am Studium ausserdem, dass viele Dozierende einen aktiven Kontakt mit der Praxis pflegen, mit Unternehmen, aber auch mit behördlichen Institutionen wie z. B. der Nationalbank.

### Spiel mit Argumenten

Monika Fischer hat an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Biotechnologie studiert. Die Entscheidung für die Naturwissenschaften hatte sie ohne klare berufliche Pläne getroffen. «Ich habe Naturwissenschaften studiert, weil ich jung war und nichts Besseres wusste. Mein Vater war Forscher und ich fand toll, was er machte.» Nach dem Studium merkte Monika Fischer, dass ihr die Geduld für die Tätigkeit als Forscherin fehlte. Es zog sie in Richtung Wirtschaft, doch ein zweites ganzes Studium in Wirtschaft anzuhängen, war ihr zu viel. Fischer suchte und fand eine Stelle in der medizintechnischen Industrie. «Die Medizintechnik stand meinen Interessen an den Lebenswissenschaften nahe. Die fachliche Beratung für Produkte hat hier einen anderen Stellenwert und verläuft anders als z. B. beim Verkauf von Konsumgütern. Der Kunde ist ein Spezialist und muss mit überzeugenden Argumenten, mit einer guten Geschichte, die Erfolg verspricht, gewonnen werden. Spontankäufe gibt es in diesem Bereich nicht. Die Fachkenntnis in der Kommunikation mit dem Kunden spielt somit eine grosse Rolle.» Fischer fand, dass die Kombination ihres naturwissenschaftlichen Studiums mit einer Ausbildung in Marketing eine günstige Voraussetzung wäre, um beruflich in diesem spannenden Tätigkeitsfeld festen Fuss zu fassen. Die Idee, an der Universität berufsbegleitend in dieser Richtung zu studieren, entwickelte sich in kurzer Zeit zum schlüssigen Plan. Die äusseren Bedingungen der Studienzzeit waren für sie jedoch alles andere als günstig. «Mit dem Studium begann ich gleichzeitig einen neuen Job und zog gerade auch noch in eine andere Stadt um. Es war viel Unruhe in meinem Leben. Es ist nicht ideal, wenn man gleichzeitig an verschiedenen



Fronten mit neuen Dingen konfrontiert ist. Aber irgendwie erwies es sich dann doch als der richtige Zeitpunkt. Weil mein Lebenspartner gerade auch eine Weiterbildung machte, waren wir beide gleichzeitig in der Situation, vorübergehend füreinander nicht allzu viel Zeit zu haben.», erklärt sie.

Für Monika Fischer waren, neben den Lernergebnissen aus dem Unterricht, Erkenntnisse, die sie durch den Austausch mit den Mitstudierenden gewann, ein besonderer Wert des Studiums: «In der Klasse kamen Marketingfachleute aus den verschiedensten Industrien zusammen. Da jede Branche ihre eigenen Marketingthemen hat – z. B. in der Autobranche meines Kollegen Stefan die Emotionen der Kunden, deren rationale Fragen häufig einen emotionalen Hintergrund haben, und bei mir in der Medizintechnik, in der es sich immer um Direktverkauf handelt, die längerfristig orientierte Beziehungspflege mit den Kunden –, habe ich von den Gesprächen mit den Studienkollegen reichlich profitiert.» Monika Fischer denkt im Rückblick auch gerne an manche Veranstaltungen zurück, die für sie gänzlich unerwartet spannend waren: «Es passierte mir einige Male, dass ich von einem Thema ganz unvorbereitet gepackt wurde. Ich hatte mit einem gewöhnlichen Studientag gerechnet und dann wurde ein fachliches Spitzenerlebnis daraus.»

### **Qualität – das glänzende Strahlen in den Augen des Kunden**

Erfahrung lehrt, dass Qualität kein eindimensionaler Begriff ist. Aus Sicht des Marketing ist es nicht anders: Hier ist Qualität gleichbedeutend mit der Begeisterung des Kunden, die von vielen Facetten abhängt. Die wahre Kunst des Marketing sei, zu verstehen, «was dieses glänzende Strahlen in den Augen des Kunden auslöst», legt Fischer dar. Die Zufriedenheit leite sich für jeden Kunden aus anderen Produkteigenschaften und -erlebnissen ab, verdeutlicht Pletscher: «Im Falle eines Produktes wie des Autos ist es z. B. die Haptik, das Material, das Design, aber auch die Technologie oder die Zuverlässigkeit.» Fischer legt nach: «Alle Kunden haben ein begrenztes Budget, und das bedeutet, dass nicht einfach das Produkt, welches technisch betrachtet in allen Punkten die höchste Einstufung hat, für den Kunden das beste ist. Wenn ich so denke, bin ich rasch aus dem Geschäft. So interessiert sich z. B. ein amerikanischer Kunde in der Regel weniger dafür,



«Beim Verkaufen muss man immer beachten, dass der Kunde eine Neigung zum Schwarz-Weiss-Denken hat: Wenn ein Produkt bei ihm mit positiven Emotionen besetzt ist, sucht er nach dem Kauf nach Bestätigung für seine Wahl.»

Stefan Pletscher

### Der Weiterbildungsstudiengang Master of Advanced Studies (MAS) in Marketing Management der Universität Basel

Trägerin des berufsbegleitenden Weiterbildungsstudienganges ist die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Als Studiengangleiter amtiert seit Beginn Professor Manfred Bruhn, Leiter der Abteilung Marketing und Unternehmensführung. Er verantwortet zusammen mit dem kleinen Stab von erfahrenen Mitarbeitern die inhaltliche Qualität des Studiums sowie Durchführung, Organisation und Administration des Studienganges. Durch die gut abgestimmte Struktur ist die Orientierung an den Bedürfnissen der Teilnehmenden und Dozierenden sichergestellt.

Das Studium vermittelt den Studierenden Wissen und Können in Marketing Management und Business Development auf dem neuesten Stand. Die Inhaltsschwerpunkte sind:

- Konzepte und Strategien des modernen Marketing
- Die wichtigsten Instrumente, die heute im Marketing und im Business Development angewandt werden
- Kenntnisse aus den Bereichen Financial und Management-Accounting, Controlling, Organisation, Change Management (betriebswirtschaftliches Managementwissen) und Volkswirtschaft
- Betriebswirtschaftliches Managementwissen
- Besonderheiten des Marketing in der Dienstleistungsindustrie
- Wirtschaftsrecht in Marketing und Vertrieb
- Persönliche Führungskompetenz

Die Studierenden bestehen während des Studiengangs fünf Klausuren und führen als Abschlussarbeit selbstständig eine Studie durch. In der Studie kann eine Problemstellung aus dem Unternehmen, in dem der Studierende arbeitet, aufgegriffen werden.

Das Studium verteilt sich auf fünfzehn Monate (drei Semester). Es ist modular aufgebaut. Die Unterrichtssprache ist Deutsch. Gute Englischkenntnisse sind notwendig, um die englischsprachige Literatur zu lesen und die internationale Marketingwelt zu verstehen. Voraussetzung für die Zulassung zum Studium sind ein Hochschulabschluss sowie Berufserfahrung im marketingnahen Bereich.

Da das Studium individuell gestaltet werden kann, führt die Studienleitung mit allen Studieninteressenten ein Aufnahmegespräch durch. In diesem Gespräch werden die Eignung des Aufnahmekandidaten sowie die gegenseitigen Erwartungen und Möglichkeiten geklärt.



ob das Produkt technisch betrachtet eine schöne Lösung darstellt. Amerikaner schätzen im Vergleich dazu Convenience an Produkten über alles.» Sie erwähnt als Produktbeispiele gerüstetes Gemüse und die Waschmaschine. «Viele Amerikaner wollen das Gemüse nicht selbst rüsten. Dafür nehmen sie in Kauf, dass das gerüstet gekaufte Gemüse nicht mehr ganz frisch ist. Oder dann die Waschmaschine: Für amerikanische Kunden bedeutet Qualität hier, dass sie das Waschpulver nicht abmessen müssen; in Amerika will man grundsätzlich fertige Dosierungen.» Und wie stellen sich Pletscher und Fischer ihre Lieblingskunden vor? Pletscher: «Mein Lieblingskunde ist derjenige, der aus rationalen Gründen vom Fahrzeug und von der Marke emotional berührt ist.» Fischer scherzt: «Mein Lieblingskunde ist der superloyale, der nie mit der Konkurrenz redet. Aber dieser Kunde existiert – vielleicht zum Glück – nur in der Fantasie.»

### Leistungsdruck ohne Zauberkräfte bestehen

Fischer und Pletscher haben aufgrund ihrer langen Ausbildungszeit das Weiterbildungsstudium schon als erfahrene Lernende begonnen. Der Anreiz zum Lernen und die Zielorientierung sind hoch, Lernprozesse werden effizient angegangen, die Berufserfahrung erleichtert den Transfer. Fischer gehört zu den Menschen, die das Glück haben, leicht zu lernen. Sie erklärt ihre Lerntechnik: «Weil ich ja schon mal da bin, verhalte ich mich in den Vorlesungen sehr aktiv, d. h., ich denke mit, ordne und vertiefe bereits hier die Themen so gründlich wie möglich. In der Nacharbeit und vor der Prüfung muss ich den Stoff dann noch ein- oder zweimal durchlesen und die Inhalte vergegenwärtigen und das ist es dann schon.» Sie meint, der Leistungsdruck im Weiterbildungsstudium sei mit dem Leistungsdruck, den sie in ihrem Erststudium erlebt habe, nicht zu vergleichen. «Im Weiterbildungsstudium machst du dir den Leistungsdruck selbst; du willst einfach gut sein. Das ist deutlich angenehmer und führt am Ende zu besseren Leistungen, als wenn dir, wie im Erststudium, in der allerersten Vorlesung gesagt wird, dass du mal nach jeder Seite gucken sollst und im Glücksfall diejenige seist, die von allen denen nach der Prüfung noch übrigbleibt.»

Auch Pletscher hat seine persönliche Erfolgsformel für die Vorbereitung auf die Prüfungen: «Lernen ist oft einfach anstrengend. Aufgrund dieser Erkenntnis gehe ich mit einer einfachen Haltung an meine Aufgaben: Ich kenne die Prüfungstermine und nehme mir tageweise vor den Prüfungen frei. Dann setze ich mich am Morgen um sieben hin und höre um sechs Uhr abends wieder auf. Es läuft also alles ganz ohne Zauberkräfte.»

Martin Liechti

## «Echtes Marketing muss eine Vielzahl von Prozessen und Themen kundenorientiert steuern können»

Manfred Bruhn, Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Begründer des MAS Marketing Management, sieht seine Erfahrung immer wieder bestätigt: «Marketing und die damit verbundenen Tätigkeitsfelder wie Vertrieb, Entwicklung und Einführung von neuen Produkten, Erschließung neuer Märkte oder Ansprache von neuen Kundengruppen setzen ein hohes Mass an vernetztem Denken und abgestimmtem Handeln voraus.» In die gleiche Richtung zielen auch die Beobachtungen aus der Praxis des Marketing: «Wer hier nicht durch aufmerksame, abteilungsübergreifende Projekt- und Prozesssteuerung das benötigte Know-how an einen Tisch bringen kann, wird als Marketing Manager auf Dauer nicht glücklich werden», fügt Michael Braune-Krickau, Studiengangkoordinator und Geschäftsleiter im MAS Marketing Management, hinzu.

Auf die Frage, woher die Teilnehmenden des MAS kämen, antwortet er: «Nicht selten spielen die Teilnehmenden eine Art Dreiklang: erst eine gute, aber fachfremde, d.h. nicht marketingbezogene Hochschulausbildung, dann eine mehrjährige gut qualifizierende Praxisphase im Marketing oder im Vertrieb und dann darauf aufbauend das MAS Marketing Management als intensive Weiterbildungsphase.» In Anbetracht der Komplexität der Märkte, des allseitigen starken Wettbewerbsdrucks sowie der kurzen Zeitdauer, für welche eine im Markt erfolgreiche Innovation einen Wettbewerbsvorteil bewirke, würde Erfahrungswissen allein doch bald einmal an seine Grenzen stossen. Die Erweiterung des aus der Praxis gewonnenen Wissens durch systematisch erarbeitete Kenntnisse aus den verschiedenen Sachgebieten, die im Rahmen des Marketing Management zusammenwirken, sei für das Bestehen auf den heutigen Märkten unerlässlich.

Der berufsbegleitende Weiterbildungsstudiengang MAS Marketing Management geht von einem sämtliche diese Sachgebiete umfassenden beruflichen Profil des «auf Marketing und Business Development fokussierten Generalisten» aus. Die klassischen Werkzeuge wie Werbung, Preisgestaltung, Verpackung, soziale Medien oder Vertrieb werden in einer integrierten Sichtweise zusammengebracht, die natürlich auch für die internationalen und globalen Entwicklungen im Marketing offen ist. Prof. Bruhn: «In den Unternehmen

arbeiten diese Bereiche im Grunde oftmals unabhängig voneinander. Ohne übergreifende Abstimmung bleibt das Marketing insgesamt ein – wenn auch sehr gut gemachtes – Stückwerk von einzelnen Abteilungen.» Die bestmögliche Wirksamkeit für das Unternehmen entstünde erst durch die Einbettung aller Massnahmen längs der Kette von der Beschaffung und der Produktion bis hin zum zufriedenen Kunden in eine klare Gesamtkonzeption.

Erfolgreiches Marketing besteht aus Sicht der beiden Protagonisten in der marktorientierten Steuerung dieser vielfältigen internen und externen Prozesse und Themen. «Gutes Marketing verbindet Kontinuität mit Innovation und braucht langen Atem», betont Braune-Krickau.

Im MAS Marketing Management werden die Wissensinhalte fächerverbindend so kombiniert, dass grundlegendes Verstehen und die Übertragung in neue unternehmerische Handlungskontexte gefördert wird. Braune-Krickau weist darauf hin, dass «Verstehen und Übertragung in diesem Zusammenhang bedeuten, dass die Studierenden in der Lage sind, Marketing in Situationen und Aufgabenstellungen erfolgreich zu meistern, die sie heute noch gar nicht kennen».

Zum Schluss unterstreicht Prof. Bruhn, dass «das Programm von der langjährigen Zusammenarbeit mit zwei Dutzend hervorragender Professoren aus in- und ausländischen Universitäten lebt. Sie verfolgen die gleichen Ziele, die wir mit dem Studiengang erreichen wollen, und lassen sich gern auf die beruflichen Anliegen und fachlichen Interessen der Studierenden ein. Sie engagieren sich in diesem Studiengang, weil er ihnen eine anregende Plattform bietet, um ihre Kenntnisse und Erfahrungen mit einem aktiven, kritisch mitdenkenden Teilnehmerkreis zu teilen.»



Professor Manfred Bruhn



Michael Braune-Krickau

## PERSÖNLICHE SUCHE NACH ERKENNTNIS

# Der eigene Weg entsteht erst beim Gehen

Gespräch mit der Basler Autorin und Mitarbeiterin der Universität, Verena Stössinger

**Zwischen einem Weiterbildungsstudium  
und dem Reisen gibt es Parallelen.**

**Der Reisende und der Studierende nehmen  
sich eine Auszeit, um mehr über die**

**Welt zu erfahren. Im Unterwegssein in un-  
bekanntem Gebiet erntet der Mensch**

**nicht nur neue Impulse, sondern er erkundet  
und begegnet sich selbst.**

Der Reisende verspricht sich ein Erlebnis, welches sein Leben bereichert, seine Persönlichkeit ausweitet. Desgleichen lässt sich der Studierende vom Wunsch, dass sich sein Leben durch das Lernen verändert, leiten. In Gesprächen mit Weiterbildungsstudierenden hört man öfter, dass bei ihnen – wie beim bewussten Reisen – die persönliche Bedeutung von Weg und Ziel zusammenfällt.

Liegt dem Studieren und dem Reisen der gleiche Sinn zugrunde? Folgen Studierende und Reisende einem ähnlichen Traum?

Verena Stössinger hat eine Geschichte geschrieben, in welcher es um Annäherung an das noch Unbekannte, das sinnliche und das systematische Suchen nach Erkenntnis, das Sichläutern durch Wissen und um existenzielle Selbstbegegnung geht. Die spannende Geschichte (siehe Kasten S. 23), die viel Raum für persönliche Deutung lässt, bot Anregung für das folgende Gespräch.

**In Ihrer Geschichte «Die Reise zu den Kugeln» besucht eine Naturforscherin mit ihrer zehnjährigen Nichte, der «Hilfsforscherin», eine fremde Insel im Nordmeer. Dem, was sie dort sehen und erleben, ist mit den ihnen vertrauten Begriffen und Deutungsmustern nicht beizukommen. Rasches Sichbefreien von vertrauten Denkalgorithmen und Vorstellungsbildern, Sicheinlassen und Lernen ist gefragt. Dies gelingt der Hilfsforscherin mit jedem Tag besser. Was ist für Sie der Schlüssel für diese Lernfähigkeit?**

Bei meiner Protagonistin ist es Neugier und Offenheit – Kinder sind in dieser Hinsicht wohl auch unbeschwerter und pragmatischer als Erwachsene. Die zehnjährige Jonna beobachtet ihre Umgebung, stellt Unterschiede zum Gewohnten fest, überlegt sich mögliche plausible Gründe dafür und probiert dann Reaktionen aus; und sie zieht aus den Folgen ihre Schlüsse. Ihre Methode ist also eine Art «try and error», und sie ist lernfähig und lernwillig genug, sich auch von Missverständnissen und Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen.

Ich denke, dass das eine wunderbar ergiebige Art ist, auf Neues und Irritierendes zu reagieren und daraus auch einen Lernerfolg zu generieren.

Und ich versuche das selber natürlich auch zu tun – in meinem Leben und in dem, was ich tue.

**In Ihrem Text, aber auch generell, scheinen erfolgreiche Lernschritte häufig auf der Umstrukturierung der Wahrnehmung, der Verschiebung von Aufmerksamkeiten und der Fokussierung zu gründen.**

Ja, ich denke, so kann man das gut bezeichnen. Es ist zunächst eine geistige Offenheit und Beweglichkeit, die das Nicht-Passen bisheriger Erklärungs- und Handlungsmuster überhaupt wahrnimmt, ernst nimmt und gelten lässt, also nicht

vorschnell umdeutet oder abwertet. Und daraus ergeben sich dann Fragen, Hypothesen und bestenfalls auch schon Handlungs- oder Erklärungsansätze. Das ist zentral fürs Lernen; man verharrt ja sonst in dem, was man schon kann und weiss, und den immer gleichen Denkmustern. Jeder (neue) Ort, jedes Fachgebiet, jeder Diskurs trägt jedoch seine eigene Verfasstheit und Begrenztheit mit sich mit, und wer sich weiterbewegt, muss diese für sich hinterfragen und erweitern, ggf. neu setzen (lernen), damit er oder sie am neuen Ort, im neuen professionellen Umfeld, überhaupt ankommen kann.



Für mich ist in diesem Sinne die Beschäftigung mit Literatur und mit Geschriebenem immer schon sehr hilfreich gewesen. Literatur kennt ja keine Axiome und keine absoluten Gesetzmässigkeiten. Jeder Text, den ich schreibe oder lese, folgt eigenen Regeln und hat sein eigenes Recht, und Literaturwissenschaft besteht weniger in der Aneignung von theoretischem oder literaturhistorischem Wissen, als vielmehr darin, Texte «zum Sprechen» zu bringen, d. h. sich studierend, analysierend und kommentierend so mit ihnen auseinanderzusetzen, dass dabei eine intersubjektiv wirkungsvolle kulturelle Sinnanreicherung geschieht. Dabei gibt es weder «richtige» noch «objektive» oder gar «endgültige» Lesarten – wichtig ist bloss, dass man sich der eigenen Setzung und ihrer Grenzen bewusst bleibt.

«Ich habe in meinem Berufsleben immer wieder etwas Neues angefangen, teils aus biografischen Gründen – weil ich Mutter wurde zum Beispiel – oder auch aus strukturellen.»

**Haben Menschen nicht auch das Bedürfnis nach einem stabilen und in sich geschlossenen Weltbild? Es entlastet sie davon, sich bei neuen Erfahrungen ständig neu anzupassen, die Lesart der Dinge nachzuführen ...**

Doch, sicher. Aber das kann ja auch wachsen oder sich verändern im Lauf der Jahre. Um den Kern herum, der bleibt und einem das Gefühl gibt, zu wissen, wer man ist.

**Im Buch ist das Ziel der Forschungsreise offen. Es scheint der erwachsenen Figur, die Naturforscherin und Journalistin ist, darum zu gehen, zuerst einmal Daten festzuhalten und Artefakte zu sammeln. Diese Haltung, dem Erkundungsgeist zunächst freien Lauf zu lassen, ohne auf ein enges Ziel festgelegt zu sein, sondern Raum zu lassen für Überraschungen, erlebt man auch bei Studierenden in der Weiterbildung. Offene Fragestellungen passen gut zum persönlichen Sinnsystem von Personen, die aus einem eigenen Bedürfnis heraus berufsbegleitend weiterstudieren. Doch ausserhalb der Weiterbildung sind sie wohl eher ein Luxus.**

Das stimmt natürlich; nicht nur, weil wir von etwas leben müssen – also einen Beruf brauchen und eine Anstellung, in der wir «funktionieren», das heisst, für unsere Arbeit bezahlt werden. Andererseits halte ich Begeisterung und Neugier für das Wichtigste, um weiterzukommen. Die Lust, auf etwas zuzugehen, was noch nicht überschaubar ist. Denn erst dann können sich Überraschungen einstellen, was heisst, dass etwas Neues einen auch wirklich überraschen kann, also aus dem Erwarteten und schon Gelebten und Gewussten heraus wieder ins Freie

locken. Weiterlocken, und auch weiterdrängen. Ich habe in meinem Berufsleben immer wieder etwas Neues angefangen, teils aus biografischen Gründen – weil ich Mutter wurde zum Beispiel – oder auch aus strukturellen: Weil ich keine Dissertation schreiben wollte, sondern lieber literarische Werke und Journalistisches, musste ich mich nach meiner Zeit als wissenschaftliche Assistentin umorientieren. Ein weiterer wissenschaftlicher Berufsweg war ohne Dissertation nicht möglich (auch wenn ich bis heute gelegentlich Lehraufträge wahrnehme). Das war mir zwar sehr recht, aber die Berufs- und Lebensplanung musste natürlich neu bedacht und ausgerichtet werden. Und schön ist dann, wenn man erlebt, dass Überraschungen und Zufälle dabei im Nachhinein beinahe wie Fügungen aussehen, oder wenigstens wie Absichten, und sich auch vermeintliche Umwege als sinnvoll und bereichernd erweisen können.

**Denken Sie manchmal darüber nach, wie es gewesen wäre, wenn Sie sich bei Ihrer beruflichen Entwicklung an der Wegkreuzung Wissenschaftlerin/Autorin für die Karriere als Wissenschaftlerin entschieden hätten?**

Nein. Ich weiss, es wäre nicht gut geworden; ich bin zu wenig Wissenschaftlerin. Und ausserdem: Man muss die eigenen Entscheide ernst nehmen und stehen lassen können, sonst kommt man nicht weiter.

**Ein persönliches Forschungsprojekt kann, wie die 10-tägige Forschungsreise in Ihrer Geschichte, auch eine Reise zu sich selbst sein. Auf Reisen, aber auch, wenn man sich ganz in sein Forschungsprojekt hineingibt, verlässt man das Vertraute. Man betritt fremdes Terrain und ist dann automatisch sehr stark mit sich selbst beschäftigt. In dieser Situation spürt man sich selbst besonders stark. Es scheint, dass Reisen und Studieren kognitiv und affektiv vergleichbar sind ...**

Natürlich nimmt man sich selbst auf jede «Reise» mit – ob man nun physisch reist oder sich in ein neues Lernumfeld oder Projekt hineinbegibt. Man verlässt vertrautes Terrain und setzt sich neuen Anforderungen aus, die höchstens zum Teil schon zu überblicken sind. Das beschäftigt uns natürlich – und ich fände es seltsam und eigentlich beunruhigend, wenn es nicht so wäre –, denn wir bestehen ja nicht nur aus einem Denkkaparat, Füssen und einem Willen. Wir haben unsere Geschichte, wir haben Gefühle und einen Körper, den wir nicht überstrapazieren sollten, und es lebt auch niemand für sich allein. Jeder ist Teil verschiedener Kreise und Gruppen und natürlich auch der Gesellschaft, einer Nation, einer Kultur, einer Zeit, und jede Veränderung, die wir an unserem Leben vornehmen,

tangiert unsere Position in allen diesen Dimensionen. Und es muss vielleicht etwas neu justiert werden oder neu überdacht.

### Paracelsus sagte, das Reisen sei das Lesen eines herrlichen Buches, in dem man die Blätter mit den Füßen umschlägt.

Das ist ein sehr schönes Zitat! Mir gefällt vor allem das Physische daran. Und wenn Reisen und Lernen etwas Gemeinsames haben, dann gilt dieses Diktum auch fürs Lernen. Und da stimmt es ja auch: Denn zu unserem Leben wird ja nur das, was wir auch wirklich – physisch – leben. Und nicht das, was wir uns ausdenken, vorstellen oder wünschen.

### Könnte man Reisen und Studieren vielleicht schliesslich auch mit dem literarischen Schreiben in Verbindung setzen? Sehen Sie da Parallelen?

Ja, die sehe ich bei mir durchaus. Zum einen thematisch: Alle meine Figuren sind mit sich selber unterwegs und dabei oft auf Reisen. Die Protagonistin im Roman «Gudrun, Schwester» etwa reist durch Island und die isländischen Geschichten; die barocke Königin Christina kommt (im Roman «Die Königin im Vorgarten») mit ihrem Ehrgeiz und dem alten Schrankkoffer aus Rom und will nach Stockholm, zurück auf ihren Thron; Bettina aus «Spielzeit Nummer zwölf» fährt im ICE von Basel nach Hamburg zu ihrem Künstlermann und der Protagonist im neusten Roman «Bäume fliehen nicht» macht sich als alter Mann auf in die Gegend seiner (Kriegs-)Kindheit im Osten Europas. Alle wollen aus bestimmten Gründen irgendwohin; sie haben sich aufgemacht und bewegen sich fort, kommen aber doch nicht wirklich da an, wo sie hinwollten, auch, weil sich ihre Vorstellung vom Ziel unterwegs verändert. Aber verändert sich nicht jedes Ziel, wenn man sich wirklich aufmacht? So, wie der Horizont um einen herum immer mitwandert, so weit man auch geht.

Aber zum anderen möchte ich diese Parallele auch für den Schreibprozess selbst ziehen. Denn so, wie eine Reise erst beim Gehen entsteht und eine geistige Horzonterweiterung erst beim konkreten Nachdenken und sorgfältigen Lernen, entsteht ein Text erst und ausschliesslich beim Schreiben. In der Arbeit am Schreibtisch (jedenfalls bei mir). Natürlich kann ich mir Pläne machen und Figuren ausdenken, eine Handlung, einen Verlauf und Bilder, Wendungen, Brüche, ich könnte mich auch an der Herstellung von Wirkungen orientieren oder an Leserwartungen, wenn ich das möchte – aber solange das Blatt weiss bleibt, ist das alles nur Luft. Der Text entsteht beim Schreiben; und er wird umso reicher, literarischer und besser, wenn er so lebendig ist, dass er dabei mitspricht.

Martin Liechti

#### Verena Stössinger

Sie wurde 1951 in Luzern geboren, hat nach ein paar Theaterjahren in Berlin 1982–1988 in Basel und Aarhus (DK) Nordistik, Germanistik und Soziologie studiert; da war sie schon Familienfrau und Mutter einer Tochter. Es folgten freiberufliche Jahre (Journalismus, Lektorat, literarische Publikationen), bevor sie 1994–1998 Assistentin der Abteilung für Nordische Philologie der Universität Basel war. Seither arbeitet sie in der Administration des Deutschen Seminars, publizierte weitere Romane, Erzählungen, eine Anthologie mit färöischen Erzählungen und ein Kinderbuch, schreibt Literatur- und Theaterkritiken, gibt Schreibkurse, ist kulturpolitisch tätig und gründete 2001 das «Lektorat Literatur», das sie seither auch leitet. Letzte Publikation: «Bäume fliehen nicht» (Roman, 2012).

#### Eine Bildungsreise

Die zehnjährige Jonna wird von ihrer Tante Ursula, einer Naturwissenschaftsjournalistin, auf eine Forschungsreise mitgenommen. Sie führt die beiden auf eine karge, mythisch anmutende Insel irgendwo im weiten Meer, von der man bisher noch nichts wusste. Es stellt sich heraus, dass es dort ausser ein paar seltsamen Menschen in Kapuzenmänteln und wehrhaften Schafen nichts gibt, was wir hier und heute für selbstverständlich halten: weder ein Hotel noch Ladengeschäfte, keine Strassen, keine Autos, keine Imbissbuden, weder Post noch Schule, Lift, Dusche oder Kühlschrank, nicht einmal Elektrizität oder Telefonanschlüsse, und damit auch keinen Zugang zu modernen Medien und keine Möglichkeit, mit der Aussenwelt zu kommunizieren. Alles erscheint unerträglich altmodisch und anders, als es Logik und Lebenserfahrung der beiden Reisenden erwarten lassen; die seltsamen Gewohnheiten der Inselbewohner irritieren, ihre Mahlzeiten schmecken komisch und ihre Sprache ist nicht zu verstehen. Doch bald schon gelingt es Jonna dank ihrer Neugier und der geistigen Offenheit, das, was sie erlebt, so für sich zu interpretieren, dass sie sich zumindest orientieren und Kontakte aufnehmen kann – auch wenn Missverständnisse dabei natürlich nicht ausbleiben. Die Tante dagegen verharrt in ihrem logisch-naturwissenschaftlichen Denken, zieht sich aufs Beobachten, Messen und Beschreiben zurück und ist bald auf Jonnas pragmatische Vermittlungshilfe angewiesen. Doch als das Schiff, das die beiden von der Insel wieder abholen sollte, ausfällt, stellt sich heraus, was die beiden durch ihre unterschiedlichen kognitiven und affektiven Fähigkeiten aneinander haben; am Ende gibt es sogar ein bisschen Wehmut darüber, die zunächst so langweilige und befremdliche Insel verlassen zu müssen.

Eine Geschichte, in der Fantastisches und Wissenschaftliches sich mischen und das Fremde fremd bleibt. Es kann aber beobachtet, interpretiert und akzeptiert werden und öffnet dadurch neue Räume jenseits aller bisher möglichen Vorstellung.

Verena Stössinger  
«Die Reise zu den Kugeln»,  
mit Illustrationen von Hannes Binder  
2010 by Bajazzo Verlag, Zürich  
ISBN 978-3-905871-18-0  
www.bajazzo.ch

«ALLE MENSCHEN STREBEN VON NATUR NACH WISSEN.»  
ARISTOTELES, METAPHYSIK I 21, 980A

# Weiterbildung im Wandel:

Dr. Philipp Ott

**These 1: Weiterbildung wird unabhängig von Raum und Zeit.**

---

**These 2: Die Bedeutung der Weiterbildung nimmt zu.**

---

**These 3: Grundständiges Studium und Weiterbildung werden inhaltlich**

---

**und strukturell stärker aufeinander bezogen.**

---

## Einleitung

Der Mensch ist ständig von potenziellem Wissen umgeben. Seine Umwelt bietet sich ihm an. Das war immer so. Er kann sich darauf einlassen und sich mit den Wissensinhalten auseinandersetzen, diese quasi mittels Lernen verinnerlichen. Der Mensch lernt das ganze Leben, ob er will oder nicht. Er weiss automatisch im Verlauf seines Lebens mehr, auch wenn nicht umfassende Aus- oder Weiterbildungen besucht werden (was früher sowieso nicht möglich war). Lernen hat mit Veränderung zu tun. Der Mensch begegnet Veränderungen in Form von Unterschieden. Die Interaktion des Menschen mit seiner Umwelt führt ihn zu immer neuen Erkenntnissen. Wahrnehmung, Bedeutungszuordnung, Handlungsevaluation und Handlung bedingen sich oftmals gegenseitig. Sie laufen automatisch ab. Unser Gehirn steuert die Vorgänge. Es ist müssig, zu betonen, dass jeder Mensch seine individuelle Wissens- und Lebenswelt hat und seine für ihn bedeutungsvolle Wirklichkeit erschafft. Er konstruiert sie. Eine Schlussfolgerung daraus besteht darin, dass sich die Wirklichkeiten von zwei oder mehr Menschen zwingend unterscheiden. Werden die Wirklichkeiten nicht kommunikativ geteilt, entstehen Missverständnisse. Die Folgen können minim oder auch grösser sein. Lernen ist nicht nur eine Reaktion auf die Umwelt, sondern führt zu einem erweiterten Verhaltenspotenzial, dessen sich der Mensch bedienen kann.



# Thesen für die Zukunft

## These 1: Weiterbildung wird unabhängig von Raum und Zeit

Im letzten Jahrhundert ist das Internet entwickelt worden, welches heute grösste Bedeutung für die Wissensgenerierung und die Wissenstransparenz erhalten hat. Wir leben heute im Internetzeitalter. Was schleichend und zunächst von der Öffentlichkeit eher unbemerkt begann, bildete sich in technisch entwickelten Ländern zu einem Megaboom aus: die Nutzung des Internets. Untrennbar mit der Entwicklung des Internets verbunden ist der Computer (lat. computare=rechnen). Die Hauptaufgabe des Computers ist Rechnen. Eine unscheinbare Aussage mit grosser Bedeutung. Was früher ein Lebensalter an Zeit oder noch mehr benötigt hätte, ist heute mit dem Computer in kürzester Zeit berechenbar. Die technischen Errungenschaften sind Mittel für die ständige Generierung von neuem Wissen. Die globale Verfügbarkeit dieses Wissens führt zu Rückkoppelungseffekten, die wiederum beschleunigt neues Wissen generieren. Da immer mehr Menschen immer mehr wissen und dies mitteilen, wird noch mehr Wissen produziert. Wissensgenerierung und Wissensspeicherung erfolgen heute hauptsächlich mittels Computer, welche unterschiedlichste technische Formen angenommen haben und noch annehmen werden.

«Die Personen, welche das Wissen nutzen, bestimmen den Gebrauch.»

Mindestens zwei Konsequenzen lassen sich daraus ableiten.

1. Wissen ist unabhängig vom geografischen Raum. Auf Wissen kann über das Internet global zurückgegriffen werden, es ist nicht mehr an bestimmte Regionen gebunden.
2. Wissen ist unabhängig von der Zeit. Mit technischen Hilfsmitteln steht Wissen jederzeit zur Verfügung.

Wissen in diesem Sinn dargestellt, bezieht sich auf publiziertes Wissen. Dieses kann verschiedene Formate annehmen. Es kann öffentlich in einer



Buchhandlung gekauft werden oder es steht nur einem bestimmten Adressatenkreis zur Verfügung, welcher die Bedingungen für den spezifischen Wissenserwerb erfüllt. Aufgrund der heute möglichen technischen Hilfsmittel steht publiziertes Wissen unabhängig von Raum und Zeit allen Personen zur Verfügung, welche die Zutrittsbedingungen erfüllen. Damit wird der Wissenszugang im höchstmöglichen Rahmen individualisiert. Die Personen, welche das Wissen nutzen, bestimmen den Gebrauch. Sie sind nicht mehr an Lehrveranstaltungen gebunden, an den Besuch von Bibliotheken oder den Aufenthalt zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten. Steht ein Internetzugang zur Verfügung, ist der Zugang zum publizierten Wissen hergestellt. Steht kein Internetzugang zur Verfügung, kann das publizierte Wissen zu einem früheren Zeitpunkt auf den technischen Geräten individuell gespeichert werden, sodass es unabhängig von Raum und Zeit nutzbar ist.

Wissen, das soziale, psychische oder physische Präsenz erfordert, muss gesondert betrachtet werden. Das Training von bestimmten Verhaltensweisen, das Vertiefen von verschiedenen Kommunikationsformen oder das Üben von spezialisierten Handgriffen kann nicht delegiert werden. Es ist untrennbar an die ausführende Person gebunden und kann nicht unabhängig von Raum und Zeit weitergegeben werden. Diese Form von Wissenserwerb wird darum einen festen Platz in der interaktiven physischen Realität von Lehrenden und Lernenden behalten. Alles übrige Wissen wird mit neuen Formaten virtuell vermittelt werden.

## These 2: Die Bedeutung der Weiterbildung nimmt zu

Auf den ersten Blick könnte argumentiert werden, dass Wissen mit dem Entstehen von neuem Wissen immer schneller «veraltet», von Halbwertszeit des Wissens ist die Rede. Entgegen allgemeiner Meinungen deutet vieles darauf hin, dass die Halbwertszeit von Wissen – zumindest im akademischen Bereich – nicht ab-, sondern zunimmt. Bestehendes Wissen wird mit der Generierung von neuem Wissen nicht automatisch irrelevant oder gar «alt». Vielmehr ist das neue Wissen mit bestehendem Wissen in einen sinnvollen Zusammenhang zu stellen.

«Bestehendes Wissen wird mit der Generierung von neuem Wissen nicht automatisch irrelevant oder gar «alt».»

Die oben formulierten Konsequenzen haben unmittelbaren Einfluss auf berufstätige Personen. Da in immer kürzerem Abstand neues Wissen entsteht, entwickelt sich bei Personen, welche dieses Wissen nicht abrufen können, ein Defizit. Je länger eine Zeitperiode ohne den zusätzlichen Wissenserwerb erfolgt, desto grösser wird dieses Defizit. Darum erwarten die verschiedensten Anspruchsträger, dass sich berufstätige Personen zunehmend und regelmässig mit neuem und für ihre berufliche Tätigkeit relevantem Wissen auseinandersetzen. Dieses kann je nach Berufstätigkeit autodidaktisch oder mit Weiterbildungsprogrammen erfolgen. Gehen wir heute von einer durchschnittlichen Zeitperiode von etwa 45 Jahren aktiven Arbeitslebens aus, ist sofort einsichtig, dass aufgrund der schnellen Wissensgenerierung im Minimum mehrere Phasen intensiven Erwerbs des neuen Wissens erfolgen müssen. Diese Art von Wissen kann als Wissen erster Ordnung bezeichnet werden. Es bezieht sich direkt auf die berufsbezogenen Inhalte, z. B. das Fachwissen von Zahnärztinnen und Zahnärzten. Weil Wissen dieser ersten Ordnung vermehrt über computerbasierte technische Hilfsmittel erfolgt, wird für die berufstätigen Personen Wissen über das Wissen – als Wissen zweiter Ordnung bezeichnet – je länger, je wichtiger. Die Wissensprozesse zum Erwerb von Wissen müssen den Nutzerinnen und Nutzern bekannt sein. Anwendungskennnisse von Computern sind nötig, um sich Wissen erster Ordnung erschliessen zu können. Berufstätige Personen müssen sich mit den technischen Wissensquellen auseinandersetzen, wollen sie den Zugang zum Wissen erster Ordnung nicht verlieren. Wissen zweiter Ordnung wird zunehmend notwendig, um

<sup>1</sup> Lesen kann auch als Wissen zweiter Ordnung bezeichnet werden. Es wird allerdings vorausgesetzt, dass dies alle berufstätigen Personen beherrschen. Dies ist bei technischen Hilfsmitteln weniger der Fall.

Wissen erster Ordnung zu unterstützen, in der Zukunft sogar erst zu ermöglichen.<sup>1</sup> Wollen Personen während ihrer ganzen beruflichen Tätigkeit erfolgreich bleiben, müssen sie sich mit neuem Wissen auseinandersetzen. Ältere Personen, welche sich ein Leben lang mit neuem Wissen auseinandergesetzt haben, sind gegenüber jüngeren Personen in einer vorteilhaften Position. Sie haben ein grosses Reservoir an Wissen erarbeitet, haben die unterschiedlichsten Erfahrungen über den Erwerb von Wissen – Wissen zweiter Ordnung – gemacht und kennen ihre persönlichen Lernfähigkeiten detailliert. Das Konzept des lebenslangen Lernens bekommt vor diesem Hintergrund eine nachvollziehbare und berechtigte Bedeutung. Das menschliche Gehirn ist für beständiges Lernen vorbereitet. Ist es auch der Mensch? Selbstverständlich sind weitere Konstrukte wie die persönliche Lernbiografie oder die Lernmotivation einzubeziehen, die hier aber nicht weiter diskutiert werden können.

### **These 3: Grundständiges Studium und Weiterbildung werden inhaltlich und strukturell stärker aufeinander bezogen**

Berufskarrieren ohne Phasen persönlicher Weiterbildung werden immer seltener werden. Will eine Person in ihrem Beruf erfolgreich bleiben, werden Phasen der Weiterbildung immer wichtiger. Aus Sicht einer Berufsperson kann sich eine Weiterbildung auf drei Richtungen beziehen:

1. Spezialisierung: Sie vertieft ein Fachgebiet, welches sie in der grundständigen Lehre studiert hat.
2. Aktualisierung: Sie verschafft sich einen Überblick über die neusten Erkenntnisse in ihrem Fachgebiet.
3. Ergänzung: Sie erwirbt Wissen in einem neuen Fachgebiet, das in Zusammenhang zum bereits erfolgreich abgeschlossenen Fachgebiet in der grundständigen Lehre oder zur eigenen beruflichen Tätigkeit steht.

«Um den grössten möglichen Nutzen in der Weiterbildung zu erreichen, orientiert sich diese idealerweise an Inhalten der grundständigen Lehre.»

Neben den berufsbezogenen Weiterbildungen sind sicherlich noch diejenigen Programme mit direktem persönlichem Nutzen für eine Person zu nennen. Hier geht es nicht um Beruf, sondern um persönliche Entwicklung. Weiterbildung erfolgt aufgrund persönlichen Interesses zur Bildung der eigenen Person.

Um den grössten möglichen Nutzen in der Weiterbildung zu erreichen, orientiert sich diese idealerweise an Inhalten der grundständigen Lehre, welche die Bildungsbasis legen. Darauf aufbauend sind Weiterbildungen zu konzipieren, welche die beruflichen Erkenntnisse weiter spezialisieren, aktualisieren oder ergänzen.

Der inhaltliche Zusammenhang lässt auch Gedanken von strukturellen Veränderungen zu. Es könnten neue Berufsprofile entwickelt werden, welche nicht nur die grundständige Lehre betreffen, sondern den ganzen beruflichen Lebenszyklus fokussieren und den Studentinnen und Studenten eine passende Struktur zum zukünftigen Wissenserwerb ermöglichen. Bei dieser Betrachtungsweise wäre die grundständige Lehre nur ein kleiner Anteil an Wissensprogrammen, welche an der Bildungsinstitution bezogen werden kann.

### **Schlussfolgerungen**

Weiterbildungsprogramme müssen die Unabhängigkeit von Raum und Zeit berücksichtigen. Basis sind nicht nur passende Internetplattformen, sogenannte Campi, sondern ebenfalls die medienwirksame Aufbereitung der Lerninhalte. Das Wort «Lehren» bekommt damit für die Dozierenden einen ganz neuen Stellenwert, neue pädagogische Formen müssen gewählt werden. Der direkte Kontakt zwischen Lehrenden und Lernenden verlagert

«Der wissende Mensch ist ein lernender Mensch.»

sich zu einem Teil auf die Internet-Campi. Hochschulen investieren idealerweise in die Errichtung solcher Plattformen und bilden ihre Dozierenden unter dem neuen Lehrfokus aus. Daneben haben sie aber auch die sich verändernden Rahmenbedingungen in Inhalt und Struktur bezüglich Gestaltung der Weiterbildungsprogramme zu berücksichtigen.

Der wissende Mensch ist ein lernender Mensch. Der berufstätige Mensch hat sich zunehmend mit Wissen zweiter Ordnung auseinanderzusetzen, will er an neuem Wissen erster Ordnung partizipieren. Lernen – das Quelle grosser Freude sein kann – erhält einen zentralen Stellenwert im Arbeitsleben. Da Wissen vermehrt unabhängig von Raum und Zeit zur Verfügung steht, bekommt das Selbstmanagement der Studentinnen und Studenten eine grössere Bedeutung.

# Grenzgängerinnen

Regina Kunz und Verena Renggli

**Wenn über hundert Dozierende, mehrheitlich aus der Praxis, und Studierende mit langjähriger Berufserfahrung in einem Studiengang ihr Wissen austauschen, kann sich in der Weiterbildung eine erstrangige Wissens- und Leistungsgemeinschaft entwickeln. Im Studiengang MAS Versicherungsmedizin findet dieser Prozess statt.**

Es ist kein Wunder, dass sich Professor Regina Kunz, Leiterin des Studiengangs, und Verena Renggli, Studienkordinatorin, als Grenzgängerinnen fühlen, wenn sie in dem Querschnittstudiengang diesen Wissensaustausch zwischen den Disziplinen ermöglichen. Versicherungsmedizin ist eine angewandte Disziplin mit vielen Schnittstellen. Expertenorganisationen und Interessengruppen mit unterschiedlichen Blickrichtungen treffen zusammen: Versicherungen, begutachtende Ärzte, Patienten, Anwälte, Gerichte, Behörden und die Vertreter der verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen aus den Universitäten. «Fast jede Disziplin beschäftigt sich ein wenig mit Versicherung», sagt Regina Kunz, «jedes Fach legt sich als neue Schicht auf das Thema, doch Versicherungsmedizin ist bisher kaum als eigene Disziplin herausgetreten, so ist das Verhältnis zwischen all den spezialisierten Fachleuten, vor allem aber auch zwischen den berufserfahrenen Studierenden und den Dozierenden, ein stetiges Nehmen und Geben. Alle am Studiengang Beteiligten, Studierende und Dozierende, können ihren eigenen Blick beträchtlich dadurch schärfen, dass sie sich auf die Begriffswelten der anderen Disziplinen einlassen.» Und weiter meint Regina Kunz: «Schliesslich ist für den Einzelnen die Vernetzung mit den anderen Disziplinen eine Wirkung des Studiums, die man gar nicht hoch genug einschätzen kann. Die Wertschöpfung daraus kann Jahrzehnte über das eigene Studium hinaus anhalten.»

## **Vielseitiges Fach**

Womit beschäftigt sich die Versicherungsmedizin und welche Bedeutung hat sie? Versicherungsmedizin befasst sich mit dem Einsatz von medizinischem Wissen, ärztlichen Methoden und Werten, um für kranke und verunfallte Menschen kollektive Regelungen zu entwickeln, welche die negativen gesundheitlichen und sozialen Konsequenzen von Krankheit, Unfall, Arbeitsunfähigkeit und Invalidität abfedern. Der Weiterbildungsstudiengang MAS Versicherungsmedizin vermittelt Wissen und Fertigkeiten, damit die genannten Schnittstellen



«Der einzelne Mensch ist bei der Gesundheit so stark wie in kaum einem anderen Bereich von den Regeln des ganzen Systems betroffen.» Regina Kunz



«Das Weitergeben von Wissen und Erfahrung finde ich an sich etwas Schönes.» Verena Renggli

in diesem Prozess ihre jeweilige Aufgabe im Sinne sozialer Verantwortung zum Wohle des Patienten optimal erfüllen. Dazu braucht es seitens der beteiligten Beurteilungsinstanzen und Massnahmen-träger den Blick über den Zaun der primären fachlichen Zuständigkeit hinaus.

Ein Merkmal der Versicherungsmedizin ist, dass sich alle Überlegungen und Massnahmen in einem juristischen Kontext abspielen. Begutachtung, berufliche Wiedereingliederung, Fragen der Lebensversicherungen werden stets juristisch abgearbeitet.

Die Versicherungsmedizin umfasst Themen aus Arbeitsmedizin, Rehabilitationsmedizin, Rechtsmedizin, Sozial- und Präventivmedizin sowie aus sämtlichen klinischen Fächern. Dazu kommen methodische Inhalte aus den Bereichen Psychologie, klinische Epidemiologie, Bevölkerungsepidemiologie, Statistik und Mathematik. Themen aus dem versicherungsmedizinischen Alltag sind Krankenschreibung und Förderung der Rückkehr zur Arbeit,

Begutachtung von Langzeitarbeitsunfähigkeit, Steuerung im Gesundheitssystem und der Krankenversorgung, Risikoeinschätzung für Lebensversicherungen und die Förderung der Teilhabe in der Gesellschaft jenseits des Arbeitslebens. «Und man darf nicht vergessen», so Regina Kunz, «dass Versicherung immer ein Spiel mit grossen Zahlen bedeutet.»

#### **«Das Weitergeben von Wissen und Erfahrung ist etwas Schönes»**

Zur Professur für Versicherungsmedizin an der Universität Basel, die Regina Kunz im Jahr 2010 übernahm, gehörte die Weiterentwicklung des damals bereits bestehenden Weiterbildungsstudiengangs DAS (Diploma of Advanced Studies) in Versicherungsmedizin zu einem Studiengang im Format MAS (Master of Advanced Studies). Sie nahm diese Aufgabe gern an, denn sie entspricht ihrem langjährigen persönlichen Interesse an der Erwachsenen-

bildung. Der Studiengang gibt ihr die Möglichkeit, ihre grosse Erfahrung im medizinischen Bildungsbereich anzuwenden. Nicht zuletzt auch durch ihre Masterausbildung in klinischer Epidemiologie, die sie an einer kanadischen Universität absolviert hat, war sie für die Aufgabe gut gerüstet. Eine weitere persönliche Qualität ihrer Arbeit im Studiengang ist für Regina Kunz, dass sie gleichzeitig den einzelnen Menschen, bei dem es z. B. darum geht, ihn in den beruflichen Arbeitsprozess zu reintegrieren, und die Ebene des Gesundheitssystems in den Blick nehmen kann. «Jeder Einzelfall reicht bis auf die Ebene des Gesundheitssystems, mit dem er in Wechselwirkung steht», sagt sie, «das zeigt sich auch bei der regelmässigen Fallarbeit, die im Studiengang substanziell ist und bei der es immer Bezüge zur neuesten Rechtspraxis gibt.» Durch die Bezugnahme auf die neueste Rechtsprechung und die Politik zur öffentlichen Gesundheit hält sich der Studiengang automatisch aktuell. Kunz: «Die Mo-

dulwochen werden durch regelmässige Sitzungen der Studienleitung und durch regelmässige Gespräche mit den Experten für jeden Durchgang neu reflektiert.»

Verena Renggli ist Apothekerin und hat den berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengang MAS International Health, der von der Universität Basel angeboten wird, abgeschlossen. Verena Renggli kennt also die Studiensituation der Weiterbildungsstudierenden aus eigenem Erleben. Neben langjähriger beruflicher Erfahrung in der Apotheke und in der Entwicklungszusammenarbeit brachte sie auch Erfahrung in der Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung in den Studiengang Versicherungsmedizin mit. Sie war früher Koordinatorin der Weiterbildung für Pharmazeuten an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich. «Die Gestaltung des Unterrichts und das Weitergeben von Wissen und Erfahrung ist einfach etwas Schönes», begründet sie ganz einfach ihre für je-

«Der Versicherungsmediziner muss die rechtliche Dimension immer im Blickfeld haben.» Regina Kunz





«Es geht darum, das Wechselspiel zwischen dem einzelnen Menschen und dem System im Blick zu haben.» Regina Kunz

dermann wahrnehmbare Begeisterung für ihre Aufgabe. «Ausserdem lerne ich persönlich durch den vielseitigen Studiengang sehr viel. Die Zusammenarbeit mit den Dozierenden erschliesst mir die Denkweise in anderen Fächern, z. B. das Denken der Juristen. Das ist faszinierend.»

### Lernkultur

Wie wird im Studiengang gearbeitet und was erwartet die Studienleitung von den Studierenden? Verena Renggli: «Wir erwarten von den Studierenden echtes Interesse an der inhaltlichen Auseinandersetzung mit den Blickwinkeln anderer Disziplinen und an neuen Sichtweisen, die im Unterricht vertreten werden. Wir gehen ausserdem davon aus, dass die Studierenden bei Übungen und Gruppenarbeiten mit Arbeitslust mitmachen und sich aktiv um den Praxistransfer bemühen.» Im Studiengang kommt ein breites Repertoire an Lehr- und Lernmethoden zum Einsatz: Vorträge, Gruppenarbeiten, Diskussionen, Fallbesprechungen, Hospitationen u.a. Eine Lernmethode, die in dem Studiengang besonders gepflegt wird, ist das Portfolio-Lernen. Die

Studierenden erstellen über die zwei Studienjahre ein Lernportfolio, wobei sie ihre Lernziele selbst definieren, d. h. von sich aus entscheiden, was sie vertieft lernen möchten. Damit wird der grossen Breite an Interessen und Hintergrundwissen der Studierenden individuell Rechnung getragen. Ausserdem wird dadurch die Verantwortung für das eigene Lernen gefördert. Das Lernportfolio dient als Leistungsnachweis, der am Ende des Studiengangs auch im Plenum vorgestellt wird. Die Studierenden werden beim Portfolio-Lernen von einem Mentor begleitet. «Für viele unserer Studierenden, die während ihres Studiums hauptsächlich frontal unterrichtet worden sind, ist das Lernportfolio eine neue Erfahrung, die sie zuerst verinnerlichen müssen», meint Verena Renggli. «Am Ende sind die meisten aber von der Methode begeistert, weil sie ihnen nicht nur viel Lernverantwortung, sondern auch viel Raum lässt.» Regina Kunz ergänzt: «Dies ist das typische Lernen in der Erwachsenenbildung, im Unterschied vielleicht zu einem Grundstudium, in welchem die Studierenden öfter dasitzen und schweigend der Vorlesung zuhören.» Die meisten Module schliessen mit Leistungsnachweisen in der Form von kurzen schriftlichen Arbeiten, z. B. einer Fallbearbeitung. Diese wird im Anschluss an die Kurswoche zu Hause erstellt oder erfolgt direkt mit einer Präsentation am Ende der Kurswoche. Die Idee hinter den Leistungsnachweisen ist stets, dass der Lernprozess vertieft und das Wissen auf neue Situationen und Kontexte übertragen wird.

Personenversicherungen sollen verhindern, dass Menschen in existenzielle Notsituationen geraten. Die evidenzbasierte und ergebnisorientierte Versicherungsmedizin hat mit Regina Kunz, Verena Renggli und ihrem Netzwerk des MAS Versicherungsmedizin an der Universität Basel eine profilierte Plattform.

Martin Liechti



# Vertieftes Wissen, Vergleichsmöglichkeiten und Anerkennung

**Im Weiterbildungsstudiengang MAS Versicherungsmedizin bilden die Studierenden mit einer Fachausbildung als Arzt die stärkste Gruppe. Zwei Ärzte, die sich gegenwärtig im Studium befinden, erzählen von ihren Zielen und Erfahrungen.**

**Was sind die wichtigsten Ergebnisse, die Sie aus dieser Weiterbildung bisher mitgenommen haben?**

*Marie-Josée Staff-Theis (58),*

*Leiterin Regionaler Ärztlicher Dienst der IV-Stelle  
Aargau, Aarau*

Der MAS Versicherungsmedizin bietet Ärzten, Managern, Juristen und Ökonomen ideale Voraussetzungen zur Entwicklung ihrer Lernpotenziale. Diese dienen dazu, Lösungen von verschiedensten Aufgaben zielgerecht, sinnbezogen und branchenübergreifend zu erarbeiten.

Ausserdem ist die interprofessionelle Zusammenarbeit in den verschiedenen Modulen eine spezifische Möglichkeit, die eigene Arbeit zu reflektieren, Betriebsblindheit zu eliminieren und andere Perspektiven einzunehmen.

*Anton Reiter (54),*

*Kreisarzt Schweizerische Unfallversicherung (Suva),  
Aarau*

Persönlich hat mich das Studium darin bestärkt, Entscheide unabhängig und objektiv anhand des medizinischen Sachverhalts zu treffen. Dies kann gegebenenfalls zu Entscheiden führen, die von der bisherigen Praxis des Leistungserbringers abweichen.

**Was erhoffen Sie sich von dieser Weiterbildung – persönlich und in Bezug auf Ihre berufliche Laufbahn?**

*Marie-Josée Staff-Theis*

In erster Linie geht es mir um meine berufliche Weiterentwicklung in der Versicherungsmedizin. Zudem möchte ich noch mehr Verständnis entwickeln für komplexe Systeme, wie sie die Sozialversicherungen darstellen. Diese unterliegen in unserer Gesellschaft bedeutenden sozialen, wirtschaftlichen, politischen und psychologischen Einflussfaktoren. Der MAS ist fachlich breit angelegt, wobei eigene bisherige Erfahrungen und Wissen berücksichtigt werden. Die unterschiedlichen beruflichen Hintergründe und Lebenserfahrungen der Mitstudierenden wecken in mir die Lust an der Auseinandersetzung und der Entwicklung überfachlicher

Kompetenzen. Ich will mein berufliches Netzwerk vergrössern und die Freundschaft mit neuen Menschen pflegen.

*Anton Reiter*

Ich hoffe, mit fundierter versicherungsmedizinischer Argumentation eine möglichst breite Akzeptanz meiner Entscheide sowohl von Seiten des Arbeitgebers als Leistungserbringer als auch der Versicherten und gegebenenfalls von deren Rechtsvertretern zu finden. Ein weiterer Punkt ist die Stärkung der Anerkennung als unabhängiger und objektiver versicherungsmedizinischer Sachverständiger, auch wenn die Erwartungen der einen oder anderen Partei nicht erfüllt werden. Ich wünsche mir auch, dass die Erkenntnisse meiner Masterarbeit in die tägliche Arbeit und auch in die Rechtspraxis einfließen. Bezüglich beruflicher Laufbahn habe ich aktuell keine konkreten Veränderungspläne. Das abgeschlossene Studium bietet jedoch eine solide Basis, um auch andere berufliche Herausforderungen in Sozialversicherungen annehmen zu können. Nicht zuletzt dokumentiert der erfolgreiche Abschluss des Studiums, dass man sich mit der Versicherungsmedizin vertieft auseinandergesetzt und eine besondere Kompetenz in diesem Fachgebiet erworben hat.

**Haben Sie bisher Inhalte gelernt, die für Sie absolut neu oder evtl. überraschend waren?**

*Marie-Josée Staff-Theis*

Bisher haben Versicherungsmathematik, Biostatistik und Critical Reading meine Lernfähigkeiten auf neue Art und Weise beansprucht. Die ersten Kontakte mit diesen Fächern schienen unüberwindbar im Lernen, was sich dann doch bei intensiver Auseinandersetzung nicht bestätigt hat.

Das Masterstudium wird in Kooperation mit zwei ausländischen Universitäten angeboten, somit ergeben sich interessante Vergleichsmöglichkeiten und wertvolle Kontakte in Deutschland und Österreich. Diese ermöglichen allenfalls spätere Zusammenarbeit und Koordination in gemeinsamen Projekten – das würde mich freuen.



Marie-Josée Staff-Theis

#### Anton Reiter

Obwohl ich bereits ein breites Spektrum an versicherungsmedizinischen Weiterbildungen absolviert habe, bot das Studium bisher in vielen Bereichen die Möglichkeit zur Vertiefung des Wissens, einerseits im Zusammenspiel der einzelnen Sozialversicherungen in der Schweiz, andererseits in der Kenntnis der Sozialversicherungssysteme Deutschlands und Österreichs. Überraschend waren vor allem Erfahrungen aus dem Rechtsbereich, insbesondere der Gesetzgebung und der Rechtsprechung des Bundesgerichts; so zum Beispiel nicht verfassungskonforme Gesetze und Verordnungen im Sozialversicherungsrecht und der enorme Ermessensspielraum des Bundesgerichts bei der Auslegung der Gesetze und bei der Interpretation medizinischer Inhalte. Neben der Erweiterung des versicherungsmedizinischen Wissens hat das Studium wesentlich dazu beigetragen, die in verschiedenen Sozialversicherungen etablierte Praxis kritisch zu hinterfragen und sich selbst eine unabhängige und fachlich fundierte Meinung zu bilden. Das Studium kann meiner Überzeugung nach einen wesentlichen Beitrag zur Meinungs- und Persönlichkeitsbildung für eine unabhängige und objektive Beurteilungspraxis in der Versicherungsmedizin leisten.



Anton Reiter

#### Das Weiterbildungsstudium Master of Advanced Studies (MAS) in Versicherungsmedizin der Universität Basel

Anders als in einigen europäischen Nachbarländern, z. B. den Niederlanden, Belgien und Italien, gibt es im deutschsprachigen Raum Europas keine akademische Qualifikation im Bereich Versicherungsmedizin. Aus diesem Grund fehlen im deutschsprachigen Raum den bei Behörden, Organisationen und in der privaten Versicherungswirtschaft tätigen Ärzten oftmals Wissensgrundlagen zu juristischen, mathematischen, ethischen, epidemiologischen, psychologischen, politischen sowie ökonomischen Themen. Der dreijährige Weiterbildungsstudiengang MAS Versicherungsmedizin schliesst diese Lücke. Das Studium wendet sich primär an Ärzte, steht aber auch anderen Berufsgruppen offen. Es ist aufgebaut aus einem zweijährigen modularen Präsenzstudium, während dessen die Teilnehmenden auch ein Lernportfolio erstellen müssen, in welchem sie sich mit von ihnen selbst ausgewählten und formulierten Lernzielen auseinandersetzen. So können sie individuelle Lerninteressen in das Masterstudium integrieren. Im dritten Jahr wird die Masterarbeit verfasst, welche in der Regel Themen aus den Tätigkeitsbereichen der Studierenden beinhaltet.

Der Studiengang wird von asim (Swiss Academy of Swiss Insurance Medicine) und dem Swiss Tropical and Public Health Institute (Swiss TPH) in Kooperation mit dem Institut für Arbeitsmedizin, Sozialmedizin und Versorgungsforschung der Eberhard Karls Universität in Tübingen und der Medizinischen Universität Wien durchgeführt. Der internationalen Studienleitung gehören an: Yvonne Bollag, asim, Jörg Jeger, MEDAS Zentralschweiz, Regina Kunz, asim, Anita Rieder, Medizinische Universität Wien, Monika Rieger, Eberhard Karls Universität Tübingen, Ursula Wandl, asim, Elisabeth Zemp, Swiss TPH. Diese Zusammenarbeit ermöglicht, dass die studierenden Fachleute über das Kennenlernen anderer Modelle der Gesundheits- und Versicherungspraxis ihre Innovations- und Gestaltungskompetenz erhöhen.

Für den Abschluss «Master of Advanced Studies in Versicherungsmedizin» sind 60 ECTS erforderlich. Mit dem Erwerb des Master of Advanced Studies in Versicherungsmedizin kann der Erwerb des Fähigkeitsausweises «Vertrauensarzt der Schweizerischen Gesellschaft für Vertrauensärzte» und des Gutachterzertifikats der SIM (Swiss Insurance Medicine) verbunden werden.

Es besteht auch die Möglichkeit, durch den Erwerb von 30 ECTS inklusive Diplomarbeit den Abschluss «Diploma of Advanced Studies (DAS) in Versicherungsmedizin» zu erwerben.

# Weiterbildungskurse wissenschaftliches Werkzeugwissen

## Roadmap für die berufliche Zukunft

Freitag, 31. Oktober 2014, 9 bis 16 Uhr

Das Berufsleben verläuft heute kaum mehr so geradlinig und vorhersehbar wie früher. Arbeitsumgebungen und Arbeitsbedingungen ändern sich oft rasch und damit auch die an die Arbeitnehmenden gestellten Anforderungen. Auf der anderen Seite werden die Ansprüche, die man selber an einen befriedigenden Job hat, immer höher. Vielfältige Arbeitsformen und ein grosses Angebot an Aus- und Weiterbildungen eröffnen viele Perspektiven.

Im Kurs setzen Sie sich mit Ihren beruflichen Möglichkeiten und Bedürfnissen auseinander. In Kleingruppen werden verschiedene thematische Stationen durchlaufen, und in Form von Einzelarbeiten, Gruppendiskussionen und theoretischen Inputs erarbeiten Sie sich die nötigen Grundlagen für eine persönliche Standortbestimmung.

Besuchen Sie den eintägigen Workshop und nehmen Sie Ihre berufliche (Neu-)Orientierung in die eigenen Hände.

## Informationskompetenz – Umgang mit Information und Wissen

Freitag, 7., und Samstag, 8. November 2014

Die Fähigkeit, zu einem bestimmten Thema Informationen zu ermitteln und zu beschaffen sowie diese richtig zu bewerten und effektiv zu nutzen, ist in der heutigen Zeit des Informationsüberflusses zu einer wichtigen Schlüsselkompetenz geworden.

Im zweitägigen Angebot lernen Sie die wichtigsten Suchinstrumente wie Bibliothekskataloge, Fachdatenbanken und wissenschaftliche Suchmaschinen kennen und die Verlässlichkeit von Quellen zu eruieren. Sie eignen sich auch Kenntnisse an, wie man mit Literaturverwaltungssystemen umgeht, und nutzen diese Programme für das korrekte Zitieren beim wissenschaftlichen Schreiben.

Der Kurs wird in Zusammenarbeit mit der Universitätsbibliothek Basel angeboten.

Die Reihe «Wissenschaftliches Schreiben» vereint Kurse, deren Inhalte für Wissenschaftler/innen oder wissenschaftliches Arbeiten von speziellem Interesse oder Bedeutung sind. 2014 wurden bereits Kurse zu «Webdesign und Webpublishing», «Visualisierung von Forschungsergebnissen», «Wissenschaftliches Schreiben» und «Arbeiten unter Stress» durchgeführt.

Weiterführende Informationen zu den Kursen finden Sie in der Rubrik «Studienangebote» auf [www.advancedstudies.ch](http://www.advancedstudies.ch). Oder bestellen Sie den aktuellen Flyer bei den Advanced Studies: [info@advancedstudies.ch](mailto:info@advancedstudies.ch), Tel. +41 (0)61 267 30 08.

Das Programm 2015 erscheint Anfang Dezember 2014.

## Wettbewerb

Liebe Leserin, lieber Leser

Machen Sie mit und gewinnen Sie einen E-Book-Reader.

### So geht's

Beantworten Sie folgende acht Fragen. Der jeweils erste Buchstabe Ihrer acht Antworten ergibt, in der Reihenfolge der Fragestellung aneinandergereiht, das Lösungswort. Senden Sie uns Ihr Lösungswort per Post oder auf elektronischem Weg mit Angabe Ihrer Kontaktdaten. Der/die Gewinner/in wird aus den richtigen Einsendungen gezogen. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Einsendeschluss: 15. November 2014.

### Fragen

1. Er hatte einen Traum und zählt heute noch in der weltweiten Öffentlichkeit zu den bedeutendsten Vertretern des Kampfes gegen soziale Unterdrückung und Rassismus. Wie hiess er mit Vornamen?
2. Ein Gedicht spielt im 1982 erschienenen Film von Alan J. Pakula und in einem Roman von Gerbrand Bakker eine zentrale Rolle. Wie heisst die Dichterin mit Vornamen?

3. Eine logarithmische Spirale ist eine Spirale, bei der sich mit jeder Umdrehung um ihren Mittelpunkt der Abstand von diesem Mittelpunkt um den gleichen Faktor verändert. Wie heisst ein in der Natur vorkommender berühmter Vertreter dieser Spiralart?
4. Sie wurde in eine schwierige Zeit hineingeboren. Damals hielt man Frauen für unvollkommene Menschen und deshalb der Bildung nicht fähig. Durch ihre Hartnäckigkeit und ein Bittgesuch bei König Friedrich II. von Preussen erreichte sie ihr Ziel. Wie hiess sie mit Nachnamen?

5. Tanzen war seine Leidenschaft, beruflich war er aber ganz anders gefordert. Der Vater, den er früh verlor, war Franzose, die Mutter Österreicherin. Schon als Jugendlicher liess er sich nichts mehr sagen – klar, wenn man sich mit einem ausserirdischen Gestirn vergleicht. 72 Jahre bestimmte er die Geschicke seiner Firma. Auch bald 300 Jahre nach seinem Tod hat er nichts an Faszination eingebüsst. Wie hiess er mit Vornamen?

6. Der von den beiden Künstlern hinterlassene kleine Hase im Ohr in einer Gedenkstatue erhitzte vor Kurzem die Gemüter. Wie heisst der ältere Künstler mit Vornamen?

7. Die zur Zeit des magischen Surrealismus in Paris lebende Dame pflegte auf spezielle Art und Weise ihren Kaffee zu trinken. Der Gegenstand beeindruckte weltweit und gelangte nach London in eine Ausstellung, wo er vom Direktor des «Museum of Modern Art in New York» entdeckt und schliesslich gekauft wurde. Wie heisst die Dame mit Nachnamen?

8. 1935 zeigte sich ein berühmter Komponist froh darüber, einen würdigen Schriftsteller als Nachfolger für seinen 1929 verstorbenen Librettisten gefunden zu haben. Trotz Widerstand der Obrigkeit setzte er sich durch und erwähnte seinen neuen Librettisten namentlich im Aufführungszettel. Die Oper wurde nach der Uraufführung sofort vom Spielplan gestrichen und verboten. Wie hiess der Schriftsteller mit Vornamen?

### Angabe Ihres Lösungswortes

Postweg

Advanced Studies

«Wettbewerb»

Steingraben 22

CH-4051 Basel

Website

[www.advancedstudies.ch](http://www.advancedstudies.ch), unter Quicklinks «Wettbewerb»

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen!

# Schaufenster der globalen Weiterbildung

Interview with Professor Michael Shinagel,  
PhD Senior Lecturer, Harvard University

**Michael Shinagel war von 1975 bis zu seiner Emeritierung 2013 Dekan der Continuing Education der Harvard University und damit in der Geschichte der Harvard University am längsten als Dekan tätig. Er erhielt verschiedene wissenschaftliche Auszeichnungen, zuletzt 2013 den Petra T. Shattuck Excellence in Teaching Award.**

**Philipp Ott (PO): We would like to have an overview of the different strategies and possibilities for continuing education, so I want to discuss the issues with you. Can you tell me how continuing education, or just education, is organized in the US?**

Michael Shinagel (MS): Very loosely. We realized there are more than 3,500 institutions of higher learning in the US: two-year colleges, four-year colleges, universities, many, many places. In Switzerland, I suspect, there are very few. That's a big difference. The main distinction is whether continuing education at an institution is centralized or decentralized. At Harvard, it's decentralized. I am in the Faculty of Arts and Sciences which is Harvard College and Harvard Graduate School of Arts and Sciences. If you want to get a Master or a PhD (in seventy different fields), you go to the graduate schools of Harvard. We have a total of twelve schools at Harvard, such as Law School, Medical School, Business School, Dental Medicine, and each one has its own continuing education programs. These programs are called professional continuing education, continuing education and other names. And what is the purpose? There are two purposes: Each school feels that given what's happening in society people will have to come back to school later, after they have graduated. In the US, if you have graduated from college, you will have six to eight careers on average over a lifetime. The average person in the US now will live to be eighty years old, and many people who start out as an architect will later want to become a fine arts dealer or a teacher or a lawyer. There is a lot of movement. So one aspect of professional continuing education in the US is that people come back to the university to train for another career or to stay current in their fields. At some universities everything is in continuing education, and the advantage of that is that

you can take programs for the medical area and the business area and combine them. But in our decentralized model everybody protects their bottom line.

**PO: Which strengths and weaknesses have you observed?**

MS: I think the advantages of decentralization are that you can have a lot of different programs and each faculty sort of competes on its own. It's more entrepreneurial. If you have centralization, you can put things together more easily, have a combination of different faculties.

**PO: If you have decentralized programs, are there some points which are the same for all of the different faculties or schools, or are they free to organize their programs as they want?**

MS: Well, I think the problem if you have everything centralized is that it becomes too bureaucratic. And there is an advantage in terms of size. When I first came to Harvard the president asked me to check on all the faculties. Now each faculty has a separate mission. There is no commonality. But what we found was there were four times more students enrolled in continuing education than full-time students in the degree programs. And this will only increase as people live longer and keep changing. Currently two out of five people in higher education in the US are in continuing education. Soon half of all students will be in continuing education.

**PO: What role do universities play in these academic careers in the US?**

MS: Well, I think the ability to innovate, to create new programs. So, the ability to offer what is cutting-edge, what is the latest, we can do that and that is the big advantage. And you can keep changing. Now environmental management is a big major and we have museum studies and nanotechnology, you

know. There are so many things going on, and even in the business sector we can put together programs which are not an MBA but selective things. I'll give you an example: Let's say you are a PhD chemist working in a company in Basel, and let's say that the company says we want you to head up a research team. What, as a research chemist, do you know about corporate management, about human behavior? And you don't have time to get an MBA but you can go to university at night, take two or three courses and do your job. There is a difference between the whole package and getting selective things. You have to think of who your customers are. The faculty doesn't think of that. It's the job of continuing education.

**PO: Would you say that this is one of the major points of Harvard, this innovative thinking to go with change?**

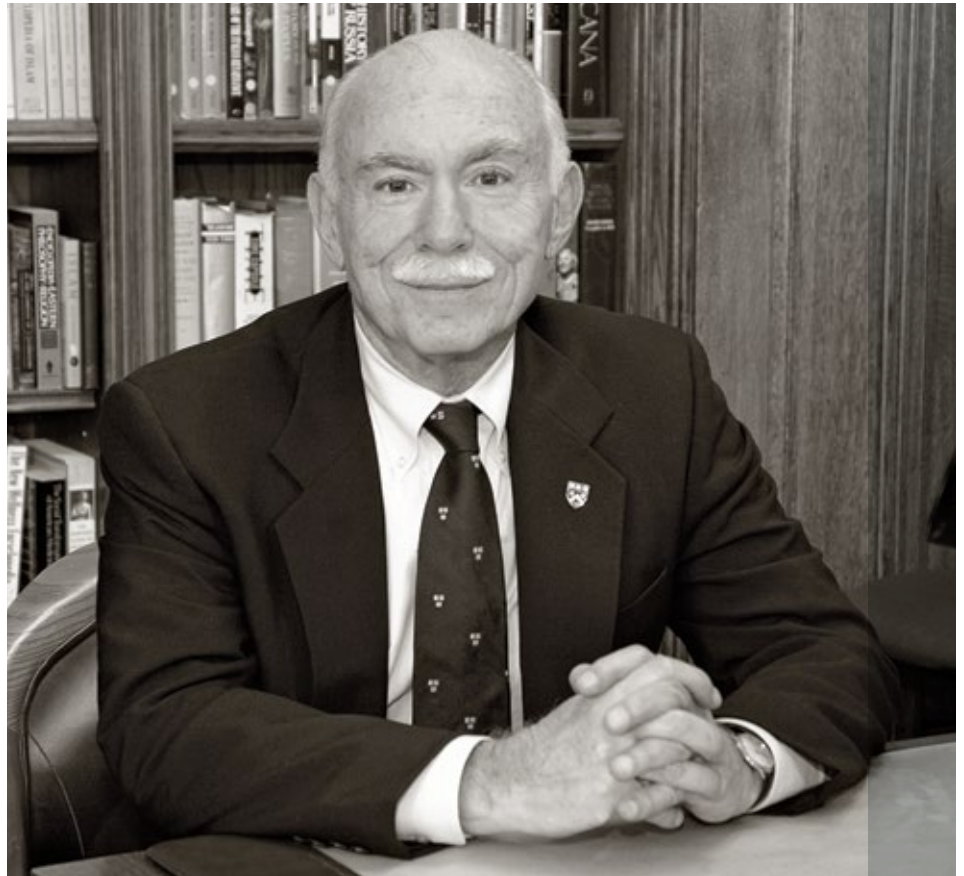
MS: Yes, we have been very successfully innovating from the time I became dean. We started new programs, we have graduate programs and specialized professional programs. And you can't do it in the same way if you are the main university. It takes years to hire the faculty. And another point is reputation, yes, the reputation Harvard has. We have to be very careful with our brand; we are number one, so everything has to be number one.

**PO: What are other specialties of Harvard University in the area of continuing education?**

MS: It is very diverse. We have liberal arts courses, bachelor's degrees, master's degrees. We have professional courses and you need them all. So one of the most successful things we do is management programs. That's where the money is. But in terms of scientific courses, the advantage is we are not only dependent on our own Harvard faculty rather we can also hire people who are executives in companies.

**PO: You have a great deal of experience looking back, it's really astonishing. Now, when you take a look at the future, what developments or what current developments can you see?**

MS: Yes there is a major direction now. The future in the twenty-first century is computers, online education. People don't have to come to university. We have students now with moocs, you know, massive open



«Man muss bereit sein, Risiken einzugehen. Wer immer nur den sicheren Weg wählt, kommt nirgendwohin. Und man muss dafür schauen, dass man nicht durch die Bürokratie abgewürgt wird.»

online courses, Harvard MIT, Harvard EX(Tension School). There will be degrees given totally online. That's the future. So, let's say you are thinking of a new career, and let's say you want to become a business executive. You could now probably get a course degree from Harvard while in Basel and on your own time.

**PO: Without coming here to finish?**

MS: Possible, it's already happening. And they are now looking into the possibilities of degrees online. And to protect the integrity of the degree, there are centers all over the world where people can come to sit exams and so on. We have done that. We have done it in China, we have done it in India.

**PO: So you have your own IT architecture?**

MS: Yes, we have our own platform. We are now doing 200 courses a year online. And we have many students now, I think we have students from 110 countries around

the world. That number is growing all the time. So the theme that I would stress is internationalization. Harvard is increasingly taking students from mainland China (number one). At MIT 10% of the incoming class in engineering is from India. And I think we will probably also be looking for more international students for the future in continuing education as well.

**PO: Very interesting point.**

MS: And you have to get the faculty. See, we are in transition. There is a resistance among older faculty members to change, and you have to invest in the young faculty members because they are the future.

**PO: We see that in Switzerland, too. And do you think this process, this online education is going in the right direction or should there be other points discussed?**

MS: Keep in mind the history of higher education in the West – go back to the

Middle Ages, the University of Bologna, the University of Paris, Oxford, Cambridge, the lecture system. Gutenberg invents the printing press, the professor has the book. If you want to know what's in the book, you come at ten o'clock on Mondays and Wednesdays to the university. Now it's switched around. If you want to know it, it's on your computer and you can access information at two o'clock in the morning. The shift is from the professor to the student. And what Harvard and MIT are doing with the moocs and their online education is they are revolutionizing the teaching and learning processes. We are studying in new ways. The lecture system is not the best way to do this. Professors –

«Man hat herausgefunden,  
dass Studierende online besser  
lernen als im Klassenzimmer.»

you don't need to tell students what's in the textbook. You can now say: Look here is all the material online, when you come to class know the material and we will see how we can apply it. So there is a whole difference now in how you teach, a difference in how you learn. They have found that students learn better online than in the classroom. I think that is where significant differences will occur. And you are going to have some resistance from – see, you now have it – the resistance that is occurring in the US is because the faculty feels frightened. Let's say you have a Nobel Laureate in economics, a brilliant teacher at the University of Basel. He puts his course online and others say: "Hey, we can have our students take this course." Well, a professor at another university says: "I'm going to be out of a job." So there are political implications.

#### **PO: ... and competition.**

MS: Yes. And you can take a course from halfway round the world. That's what's happening with these large open courses. You know, one of my colleagues is teaching Introduction to Computer Science online, and 130,000 students from more than a hundred countries are taking it. Now they don't know how many will finish, but you can see the implications. You can have a poor student from Bangladesh accessing this. So the revolutionary potential here is obvious.

#### **PO: Knowledge is coming home to you.**

MS: Yes, and it's now democratic. So is the whole question. In the past, for example in the 19th century, a university was very elite. And even in the US, before World War II, only 2% of the population went to college. Today 50% go.

#### **PO: From your point of view – with your rich experience in this field – which advice would you give to universities about dealing with this issue?**

MS: You are dealing with a time of rapid change, so you have to be flexible. You have to be entrepreneurial. Proactive is the term. You have to be creative about how to use your resources. You have to be efficient. You have to know how to market your product: marketing, advertising.

#### **PO: See what is going on...**

MS: Yes, and say it. How do people know what is going on at the University of Basel? If you look at the US, everyone advertises. You have to see how well your students and your graduates do in terms of their jobs and their careers. To what extent is your faculty really the best you can make them in terms of: Are they cutting-edge, are they modern, are they doing the latest or are they teaching stuff that is already old-fashioned/outmoded? And are you getting professors who are innovative and who can use the new technologies? So in the simplest terms: The lecture is the past. The computer is the future.

«Es ist wichtig, unternehmerisch  
zu denken. «Proaktives Handeln»  
lautet das Schlüsselwort.»

#### **PO: So professors have to learn and have to be specialists on the computer?**

MS: Yes. And also there is a greater emphasis now on strategic planning. In other words, I mean, I teach leadership and decision making, and one of the key things is the deans of continuing education have to constantly be planning and testing teaching methods, fields of knowledge. Which courses are successful, which ones are not? In a time of rapid change you have to be very adaptive, very flexible. And the planning process is not annual. It is something you do ongoing. You keep modifying and so on. Because people want to know, ok, Philipp, where are you going? And if I am the president of your

university, and you come to see me, I'd say: "What is your strategic plan? Where do you expect to be five years from now? Ten years from now? Who is your competition? What makes you special? Why should I go to your university instead of Bern or Berlin or Paris?"

#### **PO: So an analytic evaluation process is normal.**

MS: And ongoing, continuous.

#### **PO: ...and maybe a basis for continuing improvement.**

MS: Correct. That is strategic TQM – total quality management. One thing: You need to motivate the professors. How do you motivate them? Money.

#### **PO: Money?**

MS: Yes, money. Two things: one is money, because no professor is overpaid. Secondly, the advantage of having a larger audience. Professors get very excited when I say, you know, you are exchanging your lectern for an electronic lectern that makes you accessible to the world. The ego gets very excited. So you appeal to two things: ego and income. Everybody, we are talking about universals.

#### **PO: Last question: Do you have anything else to mention? Would you respond to a question I haven't asked?**

MS: Take some risks. If you want to play it safe, you are going nowhere. And be sure that you are not tied up with bureaucracy.

#### **PO: It's an obstacle, bureaucracy.**

MS: It can stop. Bureaucracy is the worst. Work with small, simpatico faculty and then you will get some success. Work with small groups, the smaller the better. The least amount of bureaucracy, keep that to a minimum. Be involved with ongoing strategic planning, keep looking for opportunities. What can you do well? New stuff. Be aware of your competition because competition is no longer local, it's global.

#### **PO: Thank you very much for your answers and your time.**

2013/10/04 at Harvard University,  
Interviewer: Dr. Philipp Ott

Berufsbegleitendes  
Weiterbildungsstudium der Universität Basel

**MASTER OF  
DEVELOPMENTAL PSYCHOLOGY and  
PSYCHOLOGICAL COUNSELING  
MAS DDPC**

Aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse  
und praktische Kompetenzen für zukünftige  
Kinder- und JugendpsychologInnen FSP

**Nächster Beginn: September 2014**

[www.mas-ddpc.unibas.ch](http://www.mas-ddpc.unibas.ch)

Institut für Pflegewissenschaft  
Institute of Nursing Science

Berufsbegleitende Postgraduierten-  
Weiterbildung an der Universität Basel

**DIPLOMA OF ADVANCED  
NURSING PRACTICE (DAS)**

Praktisches Wissen über die sich  
verändernden Versorgungsbedürfnisse  
älterer & chronisch kranker Menschen  
für Pflegeexperten MSc.

Nächster Beginn: 12. Januar 2015  
[www.nursing.unibas.ch](http://www.nursing.unibas.ch)

**UNIVERSITÄT BASEL**

The Certificate of Advanced  
Studies (CAS) for professionals  
engaging with Africa

**African Affairs  
&  
Intercultural  
Competence**

6 modules, 21 course days

May 2015 to April 2016

[www.zasb.unibas.ch/cas](http://www.zasb.unibas.ch/cas)

# Nach der Bildung kommt das Bild

...

Erleben Sie cinéastische Tiefe und Horizonterweiterung mit unserem  
kult.kino abo, unser flexibelstes Angebot. Fragen Sie an der kult.kino  
Kasse nach oder besuchen Sie uns im Internet: [www.kultkino.ch](http://www.kultkino.ch)



# 10% Studenten- rabatt

auf alle Bücher, Hörbücher, livres français,  
English books, CDs & DVDs.

Bitte gültigen Studentenausweis vorweisen.  
(Nicht kumulierbar mit anderen Rabatten)

Buchhandlung | Vorverkauf | Musikgeschäft  
Am Bankenplatz | Aeschenvorstadt 2 | Basel  
[www.biderundtanner.ch](http://www.biderundtanner.ch)

**Bider&Tanner**  
Ihr Kulturhaus mit Musik Wylter

## IMPRESSUM

**Herausgeber**

Universität Basel  
Advanced Studies  
Steingraben 22  
CH-4051 Basel  
[www.advancedstudies.ch](http://www.advancedstudies.ch)

**Textredaktion**

Advanced Studies

**Transkription**

Daniela G. Brunner

**Konzept und Gestaltung**

atelier w, Basel

**Fotos** (ausser Seite 37 und Seite 19 oben)

Ursula Sprecher, Basel

**Druck**

Kreis Druck AG, Basel

**Auflage**

10000 Ex.

ISSN 2296-4584

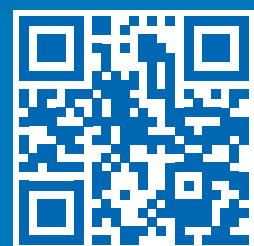
Nächste Ausgabe: Juni 2015

Informationen zu allen Studiengängen,  
die in diesem Magazin vorgestellt  
werden, finden Sie auf der Website der  
Advanced Studies:

[www.advancedstudies.ch](http://www.advancedstudies.ch)

Im Interesse der Lesbarkeit wird in  
diesem Magazin das generische Masku-  
linum verwendet.

Nachdrucke und Reproduktionen mit  
Genehmigung und Quellennachweis  
erlaubt.



[www.advancedstudies.ch](http://www.advancedstudies.ch)

kulturell  
unabhängig  
vielseitig



# Programmzeitung

Kultur im Raum Basel

Monat für Monat

- ◆ kulturelle Informationen
- ◆ redaktionelle Empfehlungen
- ◆ kulturpolitische Hintergründe
- ◆ Vorschauen der Veranstalter
- ◆ übersichtliche Monatsagenda

## Abobestellung

Jahresabo CHF 78.—

Ausbildungsabo CHF 39.—

Preisänderungen vorbehalten

[abo@programmzeitung.ch](mailto:abo@programmzeitung.ch)

[www.programmzeitung.ch](http://www.programmzeitung.ch)

+41 61 560 00 67



Kunst | Film | Theater | Literatur | Musik | Tanz ...