

## **Qualifikationsbedarf von Mitarbeitern im Bereich der Wirtschaftsförderung in Deutschland auf Basis einer exemplarischen Erhebung der Bildungsbiografien**

Ida König (M.A.)

Projekt Offene Hochschule Harz

---

## I Inhaltsverzeichnis

I Inhaltsverzeichnis.....	2
II Abbildungsverzeichnis.....	3
1 Einleitung .....	4
2 Erhebung von Bildungsbiografien .....	5
2.1 Klärung des Begriffs der Bildungsbiografie.....	5
2.2 Ziel der Erhebung .....	5
2.3 Methodische Hinweise .....	6
2.4 Charakterisierung der Stichprobe .....	6
2.5 Kernergebnisse der Befragung.....	7
2.5.1 Bildungswege in die Wirtschaftsförderung .....	7
2.5.2 Motive für die berufliche Erstqualifikation .....	7
2.5.3 Weiterbildungen in der Wirtschaftsförderung .....	8
2.5.4 Motive für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen .....	10
2.5.5 Pro- und Contra-Aspekte der besuchten Weiterbildungsmaßnahmen .....	11
2.5.6 Individueller Qualifikationsbedarf von Wirtschaftsförderern .....	13
2.5.7 Erwartungshaltung in Bezug auf berufs begleitende Qualifikationsmaßnahmen ....	14
3 Implikationen in Bezug auf die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der Wirtschaftsförderung .....	15
Literaturverzeichnis.....	17

## II Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Weiterbildungsrelevante Themen im Bereich der Wirtschaftsförderung .....	9
Abb. 2: Relevante Bereiche der bedarfsgerechten Konzeption und Umsetzung berufsbegleitender Weiterbildungsmaßnahmen. ....	15
Abb. 3: Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung berufsbegleitender Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der Wirtschaftsförderung. ....	16

## 1 Einleitung

Im Rahmen des durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“ ist 2014 an der Hochschule ein neuartiges berufsbegleitendes Weiterbildungsangebot im Bereich der Wirtschaftsförderung ins Leben gerufen worden. Die erste Testphase in Form eines ersten Zertifikatskurses konnte mit 18 Teilnehmern erfolgreich durchgeführt werden. Der entwickelte Zertifikatskurs soll in 2015 und 2016 um zwei weitere Zertifikatskurse ergänzt werden; die Gesamtheit der Kurse wird voraussichtlich zum Wintersemester 2016/2017 in ein Masterkonzept überführt. Die Weiterbildungsangebote der Hochschule Harz werden der Tatsache gerecht, dass viele Wirtschaftsförderer nicht oder nur geringfügig mit bereits vorhandenen Weiterbildungsmöglichkeiten zufrieden sind und gleichzeitig ein hoher Bedarf an Weiterbildung vorhanden ist, wie eine Studie aus dem Jahr 2012 zeigt.<sup>1</sup>

Vor dem Hintergrund der ersten Projektphase, d. h. der Konzeption und Erprobung des ersten Zertifikatskurses, ist es von besonderem Interesse, die Bedürfnisse der Teilnehmer aus dem Bereich der Wirtschaftsförderung in Hinblick auf die Gestaltung berufsbegleitender Weiterbildungsmaßnahmen näher zu beleuchten, um Optimierungspotenziale für den weiteren Projektverlauf identifizieren zu können.

Dieser Beitrag geht der Frage nach, welche Erfahrungen in der Wirtschaftsförderung tätige Personen bislang mit Weiterbildung im Laufe ihrer individuellen Bildungsbiografie gemacht haben und welche Ansprüche und Erwartungen sie an berufsbegleitende, wirtschaftsförderungsbezogene Weiterbildungsangebote daraus resultieren. Dabei werden zunächst die Bildungsbiografien der Teilnehmer erfragt, ehe ihre positiven und negativen Erfahrungen in der Weiterbildung reflektiert werden und ihr jeweiliger Qualifikationsbedarf sowie die Motivation für die persönliche Weiterbildung untersucht werden. Der Beitrag schließt mit Implikationen für die o. g. Fragestellung.

---

<sup>1</sup> Stember et al. (2012), S. 27, S. 47.

## 2 Erhebung von Bildungsbiografien

### 2.1 Klärung des Begriffs der Bildungsbiografie

Der Begriff der Bildungsbiografie ist nicht einheitlich definiert. ROTHE beschreibt die Bildungsbiografie als „[...] Modell des Lebenslaufs, in dem fünf Phasen unterschieden werden: Kindheit, Jugend, junges Erwachsenenalter, Erwachsenenalter und Alter<sup>2</sup>.“ Im Rahmen dieser Veröffentlichung wird der Begriff als Prozess des lebenslangen Lernens mit einzelnen Stationen bzw. Phasen wie Schule, Ausbildung, Studium, Weiterbildung im Beruf etc. zur Erlangung verschiedener Qualifikationen mit dem Ergebnis eines individuellen Bildungswegs verstanden, denn „Bildung ist im Sinne lebensbegleitenden Lernens kein Prozess, der in einer bestimmten Lebensphase begonnen und abgeschlossen wird.“<sup>3</sup> Dieser Prozess ist eng mit den eigenen Lebensumständen, der Lernmotivation, soziodemografischen Faktoren etc. verknüpft.

### 2.2 Ziel der Erhebung

Das Hauptziel der Erhebung der Bildungsbiografien bestand darin, im ersten Schritt einen generellen Einblick in den Weiterbildungsbedarf im Bereich der Wirtschaftsförderung sowie in die Bildungswege, die in die Wirtschaftsförderung führen, zu bekommen. Dabei waren insbesondere folgende Fragestellungen von Interesse:

- Welche Vorbildung führt zu einer Tätigkeit in der Wirtschaftsförderung?
- Welche Weiterbildungen sind für Wirtschaftsförderer von Interesse?
- Welche Motive führen zur Aufnahme einer Weiterbildungsmaßnahme?
- Welche Aspekte werden im Zusammenhang mit Weiterbildungsmaßnahmen als positiv erlebt? Welche Aspekte werden eher kritisch betrachtet?
- Welche Hemmnisse bestehen möglicherweise in Hinblick auf die berufsbegleitende Weiterbildung?

---

<sup>2</sup> Rothe, D. (2015).

<sup>3</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015).

Aus den Antworten auf die o. g. Fragen sollten im zweiten Schritt Optimierungspotenziale für Weiterbildungsangebote im Bereich der Wirtschaftsförderung abgeleitet werden, um diese langfristig nachfrageorientiert und zielgruppengerecht gestalten zu können.

### 2.3 Methodische Hinweise

Von Januar bis Februar 2015 wurden die Bildungsbiografien der Teilnehmer des Hochschulzertifikatskurses Wirtschaftsförderung an der Hochschule Harz erhoben. Von 16 angefragten Teilnehmern haben 50% an der freiwilligen Befragung teilgenommen. Aufgrund der geringen Stichprobengröße von  $n=8$  sind die folgenden Ergebnisse lediglich als deskriptive exemplarische Darstellung zu verstehen. Eine Verallgemeinerung auf die Grundgesamtheit der Wirtschaftsförderer in Deutschland ist an dieser Stelle nicht möglich.

### 2.4 Charakterisierung der Stichprobe

Die Stichprobe ist durch folgende soziodemografischen Merkmale gekennzeichnet:

- Geschlecht: Alle 8 befragten Teilnehmer sind männlich.
- Alter: Die Probanden sind zwischen 24 und 57 Jahre alt. Somit befinden sich die Probanden derzeit in unterschiedlichen Phasen ihrer Bildungsbiografie und sind diesbezüglich als heterogen zu betrachten.
- Beruflicher Hintergrund: Die befragten Teilnehmer sind in verschiedenen Positionen im Bereich der Wirtschaftsförderung tätig. Die Tätigkeitsfelder reichen vom öffentlichen Dienst über Verwaltungspositionen bis hin zu beratenden Tätigkeiten und der Tätigkeit als Geschäftsführer.

## 2.5 Kernergebnisse der Befragung

### 2.5.1 Bildungswege in die Wirtschaftsförderung

Die **Bildungswege** in die Wirtschaftsförderung führen häufig, aber nicht zwangsweise über ein Studium. Auch ein Einstieg nach einer Ausbildung, die auf den Realschulabschluss folgt, ist möglich, wie die Ergebnisse der Befragung aufzeigen. Vier der Probanden haben nach dem (Fach-)Abitur studiert. Einer der Befragten hat zwischen Abitur und Studium eine Ausbildung absolviert. Zwei der Teilnehmer haben hingegen einen Realschulabschluss mit anschließender Ausbildung als Bildungsweg gewählt, wobei einer der beiden Teilnehmer im Anschluss noch ein Studium absolvierte.

Das **Studium** der Befragten hatte jedoch in den wenigsten Fällen einen unmittelbaren Bezug zur Wirtschaftsförderung. Am ehesten ist ein inhaltlicher Bezug über ein Studium der Verwaltung oder der Wirtschaftsgeographie (mit Schwerpunkt Stadtplanung und Marketing) erkennbar, aber auch Quereinsteiger aus angrenzenden oder fachfremden Bereichen sind in der Wirtschaftsförderung tätig, wie ein Teilnehmer mit Biologie-Studienabschluss belegt. Als **Ausbildungsberufe** wurde in zwei Fällen der Verwaltungsfachangestellte als Grundlage für den Einstieg in die Wirtschaftsförderung genannt.

Die **themenverwandte oder fachfremde Qualifizierung** als Einstieg in die Wirtschaftsförderung kann u. a. darin begründet liegen, dass es bislang nur wenige (akademische) Weiterbildungs- bzw. Ausbildungsangebote gibt, deren Inhalte speziell das Gebiet der Wirtschaftsförderung adressieren. Weitere Aspekte werden im folgenden Abschnitt erläutert.

### 2.5.2 Motive für die berufliche Erstqualifikation

Interessant ist es, im Rahmen der Erhebung zu erfahren, ob die Bildungsbiografien der Teilnehmer ab der Ausbildung bzw. dem Studium den Bereich der Wirtschaftsförderung bereits im Fokus hatten oder ob der Einstieg in die Wirtschaftsförderung erst im Laufe der eigenen Bildungsbiografie in Erwägung gezogen worden ist. Als Motive für die berufliche Erstqualifikation, d. h. die jeweilige Ausbildung oder das Studium, wurden im Rahmen der Erhebung folgende Aspekte genannt:

- Gute Berufsperspektiven, Verlassen des gewohnten Umfelds,
- Interesse an Studieninhalten, berufliche Perspektive,
- Interesse am Fach, Berufswunsch,
- Weiterführung der familiären Berufsausrichtung, Wechsel durch die Wende,
- Interesse am Lernen, berufliche Entwicklung und
- Erreichung eines akademischen Grads.

Ein Interesse an Ausbildungs-/Studieninhalten mit Wirtschaftsförderungsbezug wurde im Zusammenhang mit Wirtschaftsgeographie (speziell Stadtmarketing) und dem Abschluss als Verwaltungswirt (Interesse an Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften) genannt. Auch das Interesse an rechtlichen Zusammenhängen im Kontext der öffentlichen Verwaltung spielt eine Rolle. Somit ist davon auszugehen, dass zumindest ein Teil der Befragten eine Beschäftigung im Bereich der Wirtschaftsförderung als Direkteinstieg im Anschluss an die Erstausbildung bereits bei der Studienwahl in Betracht gezogen haben könnte, auch wenn dies nicht explizit genannt worden ist.

### 2.5.3 Weiterbildungen in der Wirtschaftsförderung

Nachdem die berufliche Erstqualifikation beleuchtet worden ist, wurde im Rahmen der Befragung im nächsten Schritt untersucht, welche Themen für in der Wirtschaftsförderung Tätige in der Weiterbildung relevant sind. Die 8 Teilnehmer nannten zusätzlich zu dem Zertifikatskurs, den sie an der Hochschule Harz im Bereich Wirtschaftsförderung belegten, die folgenden Weiterbildungsthemen:

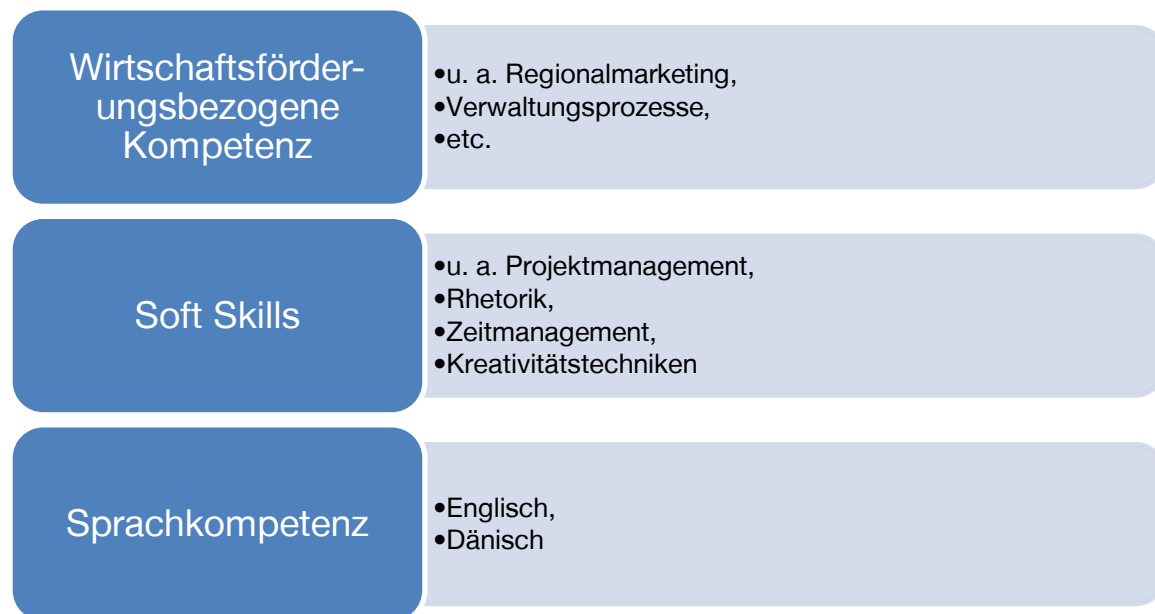
- Regionalmarketing, Wirtschaftsförderung (Praktika, Seminare),
- Mediatorenausbildung, Weiterbildung Projektmanagement,
- Studienreise, Dänischkurs,
- Berufs begleitendes Studium,
- Tagesseminare, Sprachkurs Englisch, Softskills, Rhetorik,
- Projektmanagement, Zeitmanagement, Arbeitssystemgestaltung, Selbstmanagement, Kommunikation, Kreativitätstechniken,
- Wirtschaftsförderungsspezifischer Kompetenzbereich,



- Praktische Hilfestellung in mir noch relativ unbekanntem Bereichen wie z. B. Abläufe in einer Verwaltung,
- Neue Anregungen, was eine Wirtschaftsförderung leisten kann und wo Grenzen liegen,
- Konkrete Themen, die man im Berufsalltag umsetzen kann,
- Managementkompetenzen,
- Projektmanagement,
- Rhetorik,
- Englisch und
- Dänisch.

### Zwischenfazit:

Weiterbildungsrelevante Themen für Wirtschaftsförderer lassen sich in drei Bereiche clustern:



**Abb.1: Weiterbildungsrelevante Themen im Bereich der Wirtschaftsförderung (Quelle: Eigene Darstellung).**

## 2.5.4 Motive für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen

Analog zur beruflichen Erstqualifikation waren im Rahmen der Erhebung auch die Motive für die Teilnahme an den im vorhergehenden Abschnitt genannten Weiterbildungsmaßnahmen von Interesse. Dabei wurden von den Teilnehmern der Befragung folgende Aspekte genannt:

- Vertiefung theoretischer Grundlagen, Anregungen für die Praxis und den Arbeitsalltag durch Kenntnisse aus thematisch angrenzenden Bereichen
- Austausch mit anderen Kollegen, Vertiefung von theoretischen Kenntnissen
- Vertiefung von Fachkenntnissen, Ausbau der Methodenkompetenz und der Soft Skills, Verbesserung der fachlichen Qualifikation für den beruflichen Aufstieg
- Kontakte aufbauen, Kenntniszuwachs, Förderung der interkulturellen Kompetenz und der Fremdsprachenkenntnisse
- Neue Tätigkeit
- Fachlicher Austausch, Weiterbildung, Hineinschnuppern in neue Bereiche
- Anforderungsprofil erfüllen (Kompetenz wird oft gefordert), theoretische Einblicke in angrenzende Bereiche
- Austausch mit anderen Wirtschaftsförderungen

### Zwischenfazit:

Als Hauptmotive für die Aufnahme der in Abschnitt 2.5.3 genannten Weiterbildungsmaßnahmen können folgende Aspekte identifiziert werden:

- Fachlicher Erkenntniszuwachs durch Vertiefung oder Erweiterung des vorhandenen Wissens,
- Vernetzung und Austausch,
- Förderung der Methodenkompetenz sowie
- Impulse für die eigene praktische Anwendung im Arbeitsalltag.

## 2.5.5 Pro- und Contra-Aspekte der besuchten Weiterbildungsmaßnahmen

Während im vorhergehenden Abschnitt die Motive für die Aufnahme an Weiterbildungsmaßnahmen im Vordergrund stand, geht es im Folgenden um Aspekte, die die Teilnehmer im Rahmen ihrer Weiterbildungsmaßnahmen jeweils als positiv bzw. negativ erlebt haben. Die Nennungen lassen im Anschluss Rückschlüsse auf die Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen zu. Der Fokus liegt dabei auf berufsbegleitenden Weiterbildungsmöglichkeiten.

### **Positiv äußerten sich die Probanden über folgende Aspekte der (berufsbegleitenden)**

#### **Weiterbildungsmaßnahmen:**

- Austausch mit Kollegen aus der Wirtschaftsförderung,
- Konkrete Anregungen zur Umsetzung im Arbeitsalltag,
- Mix aus Theorie und Praxisbeispielen,
- Anwendbarkeit des Wissens im Arbeitsalltag,
- Ausbau von Fachwissen und bessere fachliche Qualifizierung,
- Fachlicher Austausch mit Kollegen, Unterstützung der beruflichen Entwicklung,
- Neue Verknüpfungen und Erkenntnisse, neue Informationsquellen, geistige Flexibilität erhalten,
- Netzwerkbildung, Wissenserweiterung,
- Studienbegleitend, Erweiterung des eigenen Horizonts, Zusatzqualifikation fördert Kompetenz und berufliche Weiterentwicklung.

#### **Zwischenfazit:**

Positive Faktoren der in Abschnitt 2.5.3 genannten Weiterbildungsmaßnahmen sowie des besuchten Hochschulzertifikatskurses können in folgenden Bereichen identifiziert werden:

- Die Vernetzung und der Austausch mit den Kollegen spielt eine wesentliche Rolle.
- Darüber hinaus ist die Förderung der Methoden- und Fachkompetenz ein zentraler Aspekt.
- Dabei geht es nicht nur um die theoretische Wissensvermittlung, sondern insbesondere auch um den Transfer in den Arbeitsalltag.

In diesen Punkten decken sich die Erfahrungen im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahmen mit den in Abschnitt 2.5.4 genannten Erwartungen. Ein Evaluationsgespräch mit den Teilnehmern nach Abschluss des Zertifikatskurses bestätigt die Ergebnisse auch im hochschul-spezifischen Kontext.

**Negativ bzw. kritisch bewerteten die Befragten hingegen die folgenden Aspekte im Zusammenhang mit durchgeführten (berufsbegleitenden) Weiterbildungsmaßnahmen:**

- Zeit- und Kostenaufwand,
- Dozenten verlangen zu schnell zu viel bei unterschiedlichem Alter und Vorkenntnissen der Teilnehmer,
- Doppelbelastung neben dem eigentlichen Beruf, Abstriche im privaten Umfeld,
- Akzeptanz bei Vorgesetzten nicht automatisch gegeben,
- Entfernung,
- Häufigkeit der Präsenzphasen.

**Zwischenfazit:**

Während positive Faktoren der in Abschnitt 2.5.3 genannten Weiterbildungsmaßnahmen sowie dem Hochschulzertifikatskurs sich vor allem auf inhaltliche und didaktische Aspekte bezog, haben die kritisch betrachteten Punkte darüber hinaus auch einen organisatorischen Anklang:

- Die Heterogenität der Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen ist eine Herausforderung (sowohl für Dozenten als auch für Teilnehmer).
- Die räumliche Entfernung zur Weiterbildungsstätte bedeutet organisatorischen und zeitlichen Mehraufwand.
- Der zeitliche Aspekt bezieht sich nicht nur auf die An- und Abreise, sondern auch auf die Präsenzphasen sowie die Vor- und Nachbereitung (dies gilt sicherlich insbesondere für mehrtägige bzw. längerfristig angelegte Maßnahmen).
- Die Akzeptanz des Arbeitgebers fördert den Erfolg von berufsbegleitenden Weiterbildungsmaßnahmen.

## 2.5.6 Individueller Qualifikationsbedarf von Wirtschaftsförderern

Während die Abschnitte 2.5.1 bis 2.5.5 eher reflektierenden Charakter hatten, in dem die Befragten auf bereits durchgeführte Weiterbildungsmaßnahmen zurückblickten, ist es darüber hinaus auch von Interesse, zu eruieren, in welchen Bereichen sie zusätzlichen Qualifikationsbedarf sehen. Genannt wurden dabei folgende Punkte:

- Vertiefungen und Impulse, um im Bereich der Wirtschaftsförderung die eigene Karriere zu fördern oder ggf. in eine größere Wirtschaftsförderung zu wechseln,
- Mehr Entscheidungskompetenz im Bereich Wirtschaftsförderung,
- Reiz: Vielseitigkeit des Arbeitsgebietes,
- Angrenzende Themenfelder (BWL und Wirtschaftsgeographie),
- Vertiefung von verwaltungsspezifischen Aspekten,
- Finanzwirtschaftliche und steuerliche Themen, Wirtschaftsgeographie und Soziologie,
- Verwaltung, Gewerbeflächen.

### Zwischenfazit:

Auch hier wird erneut deutlich, dass zusätzlicher Qualifikationsbedarf sowohl auf fachkompetenzbasierten Themengebieten als auch im Soft Skill-Bereich gesehen wird (siehe dazu auch Abschnitt 2.5.3), wobei die Vertiefung von wirtschaftsförderungsrelevanten Inhalten überwiegt. Soft Skills treten eher in den Hintergrund. Es ist naheliegend, dass die Weiterbildungen dazu dienen, mögliche Wissenslücken, die im Rahmen der beruflichen Erstqualifikation entstanden sind (vgl. Abschnitt 2.5.1) bzw. die im Laufe der praktischen Tätigkeit identifiziert worden sind, zu schließen.

## 2.5.7 Erwartungshaltung in Bezug auf berufsbegleitende Qualifikationsmaßnahmen

Im letzten Schritt der Erhebung der Bildungsbiografien wurden die Teilnehmer danach gefragt, welche Erwartungen sie an berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahmen haben. Genannt wurden folgende Aspekte:

- Konkrete Hilfestellungen, fachlich kompetente Referenten mit viel Praxisbezug,
- Mix aus Theorie und Praxisbeispielen,
- Anwendbarkeit des Wissens im Arbeitsalltag,
- Fachlich fundierte Inhalte,
- Theoretische Grundlagen, gemeinsame Erarbeitung von Verknüpfung mit der beruflichen Praxis,
- Vermittlung von Ansätzen zur Verbesserung der eigenen Arbeit, Hinweise und Quellen zur Weiteren Ertüchtigung nach Abschluss der Qualifizierung,
- Neue Impulse, Austausch mit Kollegen, Überprüfung der eigenen Ansätze,
- Höhere Flexibilität, v. a. E-Learning.

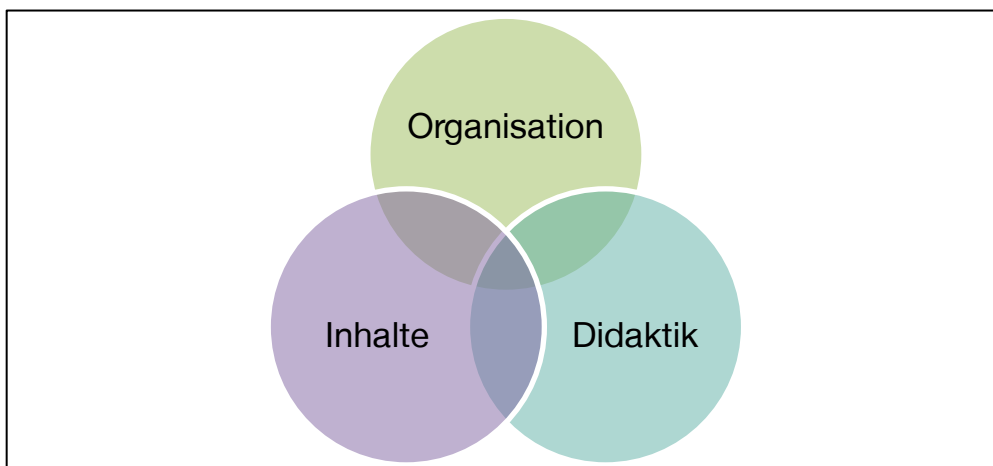
### Zwischenfazit:

Die Anforderungen an berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahmen decken sich in großen Teilen mit den Erfahrungen, die die Teilnehmer bisher (positiv oder negativ) in anderen Weiterbildungen bereits gemacht haben:

- Aus inhaltlicher Sicht legen die Teilnehmer Wert auf ein starkes fachliches Fundament.
- Der Transfer in die eigene Arbeitspraxis wird erwartet.
- Dabei steht auch der Austausch mit Kollegen im Vordergrund.
- Weiterbildungsangebote sollten möglichst flexibel gestaltet sein.

### 3 Implikationen in Bezug auf die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der Wirtschaftsförderung

Aus den in Abschnitt 2 dargestellten Ergebnissen können Implikationen für die Gestaltung von berufsbegleitenden Maßnahmen im Bereich der Wirtschaftsförderung abgeleitet werden. Diese lassen sich in inhaltliche, didaktische und organisatorische Aspekte differenzieren. Dabei sind jedoch auch Schnittmengen möglich:



**Abb.2: Relevante Bereiche der bedarfsgerechten Konzeption und Umsetzung berufsbegleitender Weiterbildungsmaßnahmen (Quelle: Eigene Darstellung).**

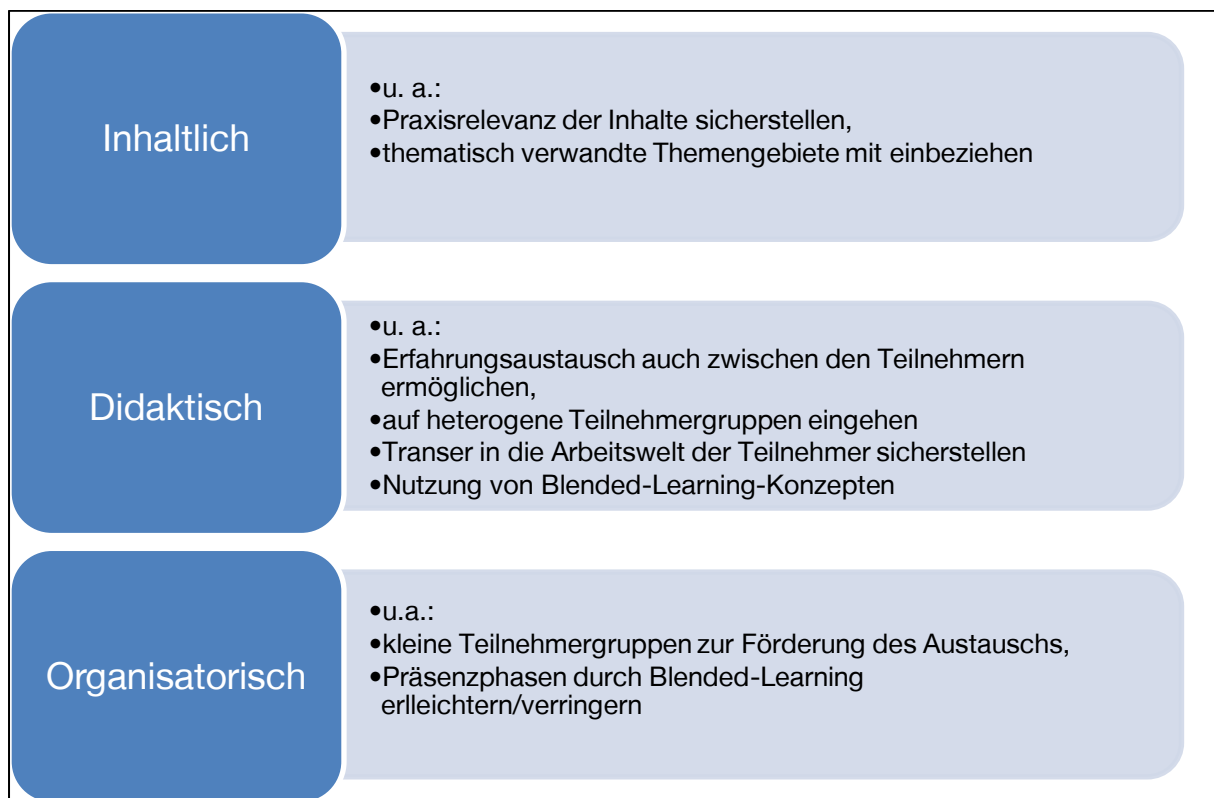
Sowohl aus den in den vorhergehenden Abschnitten als auch aus dem durchgeführten Feedbackgespräch mit den Teilnehmern des ersten Zertifikatskurses lassen sich ausgehend von den individuellen Bildungsbiografien, den Weiterbildungs-Erfahrungen und den jeweiligem Qualifikationsbedarf und Bedürfnissen insbesondere folgende Anforderungen in Hinblick auf die inhaltliche, organisatorische und didaktische Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen für Wirtschaftsförderer ableiten:

1. **Inhaltlich** ist es in erster Linie von Bedeutung, sicherzustellen, dass die vermittelten Inhalte einen hohen praktischen Bezug zum Bereich der Wirtschaftsförderung haben. Thematisch angrenzende Gebiete können dabei ohne weiteres einbezogen werden.
2. **Didaktisch** ist es essentiell, den Austausch nicht nur zwischen Dozent und Teilnehmern, sondern insbesondere auch zwischen den Teilnehmern selbst zu fördern. Die Dozenten sollten dabei in der Lage sein, mit bzgl. ihrer Bildungsbiografien heterogenen Teilnehmern umzugehen und einen Transfer in die praktische Berufswelt der

Teilnehmer sicherzustellen. Blended-Learning-Konzepte können dabei förderlich sein.

3. **Organisatorisch** ist vor allem der Einsatz von Blended-Learning-Konzepten empfehlenswert, um die notwendigen Präsenzphasen zu minimieren. Kleine Teilnehmergruppen fördern in den Präsenzphasen den Austausch unter den Teilnehmern.

Abbildung 3 fasst die Ergebnisse zusammen:



**Abb.3: Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung berufsbegleitender Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der Wirtschaftsförderung (Quelle: Eigene Darstellung).**

Die in Abbildung 3 dargestellten Handlungsempfehlungen werden in der Gestaltung kommender Zertifikatskurse im Bereich der Wirtschaftsförderung besondere Berücksichtigung finden.



## Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Herausgeber): Weiterbildung: Lebenslanges Lernen sichert die Zukunftschancen, Abruf unter <http://www.bmbf.de/de/lebenslangeslernen.php> im Juli 2015.

Rothe, D.: Lernen im Lebenslauf – Das lernende Subjekt im Spannungsfeld bildungspolitischer Imperative, pädagogischer Praxis und biografischer Forschung, Wien 2015.

Stember, J. et al.: Marktanalyse für ein Institut für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement am Fachbereich Verwaltungswissenschaften, Halberstadt 2012.