

## Lernen anerkennen – Motivation steigern



### Inhalt

Lernen anerkennen – Motivation steigern .....	1
Die AgenturQ .....	1
Vor der Weiterbildung .....	2
Den Mitarbeitenden zuhören: Welche Bedürfnisse haben sie? .....	2
Erwartungsklärungsgespräch vor der Weiterbildung .....	4
Konkreten Nutzen der Weiterbildung jenseits von Karriere aufzeigen ..	5
Nach der Weiterbildung .....	6
Neue Fähigkeiten und neues Wissen aktiv verwerten .....	6
Job Enlargement: Weiterführende Aufgaben in derselben ERA-Stufe .	7
Beförderung und/oder Gehaltserhöhung .....	8

### DIE AGENTURQ

- Unterstützt Sie bei der Erarbeitung detaillierter Gesprächsleitfäden – insbesondere auch für das Qualifizierungsgespräch gemäß Tarifvertrag Qualifizierung.
- Bietet Ihnen Beratung zu weiterführenden Maßnahmen für die Unterstützung von Mitarbeitenden im Prozess der Weiterbildung.
- Die Beratungsleistung ist für Mitgliedsunternehmen von Südwestmetall kostenlos.

AgenturQ  
Lindenspürstraße 32  
70176 Stuttgart

 0711 36 59 188-XX  
 xxxxxxxx@agenturq.de

### Verwendete Bilder:

Alle verwendeten Bilder sind unter einer CC0-Lizenz veröffentlicht.


<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/legalcode>

## VOR DER WEITERBILDUNG

### Den Mitarbeitenden zuhören: Welche Bedürfnisse haben sie?

Das Ziel 


Ermöglichung „stressfreier“ Weiterbildung, Motivation zur Weiterbildungsteilnahme, Abbau von Vorbehalten

Die Dauer 

30 Minuten einmalig und kontinuierlicher Dialog

Die Beteiligten 

Führungskraft, ggf. mit Unterstützung Personalbereich

Der Kontext 

Grundsätzlich passend. Ausnahme: Beziehung zur Führungskraft durch Misstrauen geprägt.

Die Vorteile 

+ Mitarbeitende fühlen sich „gesehen“ und wertgeschätzt  
 + Wertvolle Mitarbeitende können weitergebildet und gehalten werden  
 + Die Belegschaft bleibt auf dem aktuellsten Stand

Ablehnung und Verweigerungshaltung bei Weiterbildung kann viele Ursachen haben:

- Probleme der zeitlichen Vereinbarkeit bei Teilzeitbeschäftigten, Eltern (v.a. alleinerziehenden), Pflege von Angehörigen, ...
- Vorangegangene schlechte Erfahrungen mit Weiterbildung oder Bildung allgemein
- Überlastung durch aktuelles Arbeitsaufkommen (höchst individuell!)/ Wahrnehmung, dass für Weiterbildung keine Zeit bleibt
- Meinung alles Notwendige bereits zu könne/wissen, möglicherweise aufgrund fehlenden Bewusstseins der Veränderungsnotwendigkeit

Die zentrale Frage, die Sie beantworten sollten ist also:

*Welche privaten oder beruflichen Umstände stellen für die Mitarbeitenden ein Weiterbildungshindernis dar? Und wie kann ich sie ausgleichen?*



Grundsätzlich gilt: **Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können.** Die Weiterbildungsmotivation wird sonst nachhaltig geschädigt. Der Aufbau einer Lernkultur im Unternehmen ist dann deutlich erschwert oder unmöglich.

Die Berücksichtigung solcher Themen zeigt den Mitarbeitenden klar, welche Bedeutung Sie der Weiterbildung beimessen (Sie wollen, dass alle teilnehmen) und gleichzeitig, dass Sie die Mitarbeitenden als ganze Personen betrachten. Das fördert eine positive Sicht auf Weiterbildung.

### Weiterbildung für Teilzeitarbeitskräfte, Erziehende und Pflegende ermöglichen

- Weiterbildungszeiten auf die Arbeitszeiten der Arbeitnehmenden abstimmen (z.B. nicht 8 oder 17 Uhr sondern z.B. 10 Uhr)
- Bei der Organisation einer Tagesmutter/Betreuungskraft für die Dauer der Weiterbildung unterstützen (auch finanziell)
- ....

### Weiterbildung trotz Hemmnissen ermöglichen

- Im Gespräch zum Lernversuch ermutigen, das Vertrauen in die Lernfähigkeit des Mitarbeitenden und Unterstützung zusichern
- Erwartungsgespräch führen (realistisch, ohne zu überfordern s.u.)
- Bei längeren Weiterbildungen: Ausdrückliches Einräumen der Möglichkeit eines Abbruchs z.B. nach 2, 3 Sitzungen, wenn es – von einer oder beiden Seiten aus – nicht funktioniert.
- Ansprechpartner bei Fragen, Lernschwierigkeiten, ... bestimmen (Führungskraft, Personalabteilung, (weiterbildungserfahrene KollegInnen, Lernberater,...))

### Weiterbildung trotz hoher Arbeitslast ermöglichen

- Den Stellenwert von Weiterbildung nochmal explizit herausstellen und Vorteile für den jeweiligen Mitarbeitenden klar aufzeigen.
- Erfragen, welche Themen/Projekte/... konkret den Zeitdruck aufbauen. Erkunden, ob hier Verzögerungen/Verschiebungen möglich sind oder alternativ ein Kollege die Aufgaben vorübergehend betreuen kann (Überlasten vermeiden!). Die Unterstützung für das gewählte Vorgehen ausdrücklich zusichern und ggf. im Team kommunizieren.

### Weiterbildung trotz Ablehnung durch Mitarbeitende ermöglichen

- Ergründen welche Motive/Gründe die/den Mitarbeitende/n zu seiner Meinung bewegt.
- „Sense of Urgency“ hervorrufen.
  - Deutlich machen, weshalb es (langfristig) unerlässlich ist, dass die Weiterbildung erfolgt.
  - Mögliche Konsequenzen bei Nicht-Teilnahme aufzeigen (keine berufliche Weiterentwicklung, Wegfall der Beschäftigungsmöglichkeiten – dabei nicht drohen, sondern sachlich fundiert argumentieren).
  - Betonung, dass und weshalb die/der Mitarbeitende im Unternehmen gehalten werden soll (Erfahrung, Kompetenz, ...)

## Erwartungskklärungsgespräch vor der Weiterbildung

Das Ziel 


Erwartungskklärung, Abbau von Ängsten,  
Bedeutung von Weiterbildung unterstreichen

Die Dauer 

10-30 Minuten Vorbereitung; 10-30 Minuten Gespräch

Die Beteiligten 

Personalbereich, Führungskraft, Weiterbildungsteilnehmer/in

Der Kontext 

Passend bei größeren Weiterbildungsmaßnahmen. Bei kleineren Maßnahmen ersetzen durch ein Kurzgespräch zwischen Führungskraft und Teilnehmer/in.

Die Vorteile 

+ Höheres Commitment zur Weiterbildung  
 + Klare Ziele ermöglichen fokussiertes und erfolgreiches Lernen  
 + Motivation der/des Mitarbeitenden

Ein typischer Ablauf kann wie folgt aussehen:

	Thema	Dauer
1	Willkommen: Small Talk, positive Atmosphäre schaffen (Kein Beurteilungsgespräch o.ä., ein Austausch)	4 Minuten
2	Was sind <b>Ihre</b> Erwartungen, Befürchtungen, .... Zur Weiterbildung?	10 Minuten
3	Was sind <b>unsere</b> Erwartungen an das Ergebnis der Weiterbildung? Welches Verhalten soll verändert/optimiert werden?	10 Minuten
4	Was können Sie sich nach der Weiterbildung erwarten? (Information über konkrete Perspektiven, ggf. Klarstellen, dass es sich nicht um eine Beförderung/Gehaltserhöhung/... handeln wird*)	4 Minuten
5	Abschluss: Ermunterung – „Wir freuen uns darauf, Sie nach der Weiterbildung mit neuem Wissen zu begrüßen“. <b>Achtung:</b> hier nicht zu viel Druck erzeugen/ neue Ängste schüren.	2 Minuten

\* Im Idealfall ist das zu diesem Zeitpunkt aber schon klar.

Nutzen Sie die Gesprächsvorbereitung, um sich über folgendes Gedanken zu machen:

- Ihre Erwartungen an die Weiterbildung (neue Kenntnisse, geändertes Verhalten, ...)
- Mögliche kurz-, mittel-, langfristigen Perspektiven für die/den Mitarbeiter/in (realistisch!)
- Merkmale der/des Mitarbeiters/in? (Arbeitsaufgaben, Charakter, privates Umfeld, ... (z.B. alleinerziehend, Teilzeit))

Diese Gesprächsbestandteile können auch direkt in ein Qualifizierungsgespräch gemäß dem Tarifvertrag zur Qualifizierung (§3 insb. 3.1) eingebunden werden. Sie können Teil eines Transfermanagements sein (s. Modul XY)

## Konkreten Nutzen der Weiterbildung jenseits von Karriere aufzeigen

Das Ziel 


Motivation zur Weiterbildung befördern – auch wenn aktuell keine unmittelbare finanzielle Kopplung möglich ist

Die Dauer 

Flexibel/ nach Bedarf

Die Beteiligten 

Personalbereich, Führungskraft

Der Kontext 

Einsetzbare Argumente bei Widerstand/Ablehnung von Weiterbildung seitens der Arbeitnehmenden

Die Vorteile 

+ Motivation der/des Mitarbeitenden  
 + Bewahrung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden auch angesichts veränderter technologischer Anforderungen

Diese Argumente können eingesetzt werden:

- Das eigene Wissen und Können wird gefestigt und/oder erweitert.
- Von den KollegInnen erhält man mehr Wertschätzung/„einen guten Ruf“, wenn man durch die Weiterbildung Fragen beantworten und bei herausfordernden Aufgaben Hilfestellung leisten kann.
- Die Weiterbildung erlaubt, mehr Verantwortung und/oder neue, interessante(re) Aufgaben innerhalb der aktuellen Tätigkeit wahrzunehmen. Das erhöht auch die eigene Sichtbarkeit gegenüber dem Vorgesetzten.
- Erhalt der Arbeitsfähigkeit (Employability) auch angesichts eines beschleunigten und häufigeren (technologischen) Wandels. Mittel- bis langfristig gleichbedeutend mit Einkommenssicherung.
- Ausbau der Arbeitsfähigkeit (Employability) durch Weiterbildung in zukunftsweisenden Technologien. Damit Ausbau der eigenen Beschäftigungsmöglichkeiten – innerhalb wie außerhalb des Unternehmens.
- Jede Weiterbildung leistet einen Beitrag zu Erhalt und Ausbau der Fähigkeit zur Veränderung und Anpassung. Diese Fähigkeit ist in der digitalen Wirtschaft essentiell und wird vom aktuellen sowie anderen potentiellen Arbeitgebern in hohem Maße geschätzt.
- Insgesamt wird der eigene Wert für den Arbeitgeber (sowie nach außen) gesteigert. Damit sinkende Wahrscheinlichkeit einer Kündigung = erhöhte Arbeitsplatzsicherheit.

Welche Argumente die größte Wirkung erzielen ist natürlich abhängig von der Person selbst, von den Möglichkeiten des Unternehmens sowie der herrschenden Kultur im Unternehmen/in der Abteilung/....

## NACH DER WEITERBILDUNG

### Neue Fähigkeiten und neues Wissen aktiv verwerten

Das Ziel 


Wertschätzung gegenüber der/dem Mitarbeiter/in und ihren/seinen Lernanstrengungen ausdrücken; Parallel Steigerung Weiterbildungs ROI

Die Dauer 

Zeit während Teamsitzung  
 Vorbereitung: Führungskraft: 20 Minuten; Mitarbeitender: 40 Minuten

Die Beteiligten 

Weiterbildungsteilnehmende/r, Team

Der Kontext 

Generell einsetzbar – sofern Weiterbildungsteilnehmende/r in der Lage Gelerntes sinnvoll für Weitergabe aufzubereiten

Die Vorteile 

+ Mitarbeitende erkennen Bedeutung von Weiterbildung und eigenen Stellenwert/Anerkennung durch Führungskraft  
 + Mitarbeitende entwickeln Kommunikationsfähigkeiten  
 + Mitarbeitende profitieren vom Wissen anderer/steigender Weiterbildungs-ROI

Weiterbildungs-Debriefing		Dauer
1	Auf Weiterbildungsteilnehmende nach Abschluss der Weiterbildung zugehen. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nachfragen, wie es war.</li> <li>➤ Einladen, das Gelernte im Team zu teilen.</li> <li>➤ Keinen Zwang ausüben. Unterstützung bei Unsicherheiten und Fragen anbieten.</li> </ul>	10 Minuten
2	Erwartungen an die Wissensweitergabe umreißen: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dauer,</li> <li>➤ Detailtiefe,</li> <li>➤ Fokus (soweit möglich)).</li> </ul>	5 Minuten
3	Wissensweitergabe in nächster passender Teamrunde einplanen oder separaten Termin planen.	5 Minuten
4	Wissensweitergabe in Teamrunde einführen und ausdrücklich Unterstützung für die Wissensweitergabe herausstellen. <b>Achtung:</b> Hier kommt es auf den bisherigen Stellenwert von Weiterbildung im Unternehmen und im Team an. Die Wissensweitergabe sollte keine negativen (sozialen) Effekte hervorrufen. Hier ist Anpassung an die eigene, bestehende Kultur notwendig.	Individuell
5	Wissensweitergabe abbinden. Weiterbildungsteilnehmendem nochmal für seine Offenheit danken. Alle einladen, das eben Gelernte im Alltag anzuwenden.	3 Minuten

Das Weiterbildungsdebriefing darf die/den Mitarbeitende/n ruhig etwas aus der Komfortzone herausholen. Wie immer gilt aber: nicht zu sehr, da sonst negativer Stress entsteht.

## Job Enlargement: Weiterführende Aufgaben in derselben ERA-Stufe

Das Ziel

Klare Anerkennung der Lernleistung durch Zutrauen von mehr Verantwortung  
 Ermöglichung der Anwendbarkeit des Gelernten und weiter Förderung MA

Die Dauer

15 Minuten Vorbereitung, 30 Minuten Gespräch

Die Beteiligten

Führungskraft

Der Kontext

Bei allen Weiterbildungen, die zu weiterführenden Tätigkeiten befähigen, als dies bislang der Fall war

Die Vorteile

+ Mitarbeitende können Gelerntes anwenden, das verstärkt den Lerneffekt  
 + Wissen und Fähigkeiten werden aktiv nutzbar gemacht  
 + Die Abteilung wird leistungsfähiger

Das Job-Enlargement ist eine horizontalen Aufgabenerweiterung. Die/der Mitarbeitende erhält mehr Aufgaben auf demselben Anforderungsniveau.

Job-Enlargement		Dauer
1	Analyse der Tätigkeiten in der Abteilung/im Team. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bei welchen Aufgaben kann die/der Weiterbildungsteilnehmende zukünftig unterstützen?</li> <li>➤ Wo kann die/der Weiterbildungsteilnehmende zukünftig das Aufgabenportfolio mit neuen Aufgaben erweitern?</li> <li>➤ Entsprechen die Tätigkeiten tatsächlich dem bisherigen Anforderungsniveau?</li> <li>➤ Bereitet die Weiterbildung tatsächlich auf die Übernahme dieser Tätigkeiten vor?</li> </ul> <p><b>Achtung:</b> Idealerweise werden diese Überlegungen noch <b>vor</b> der Weiterbildungszuteilung vorgenommen.</p>	15 Minuten
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dank für Teilnahme an Weiterbildung.</li> <li>➤ Erklärung, dass – in Reaktion auf die Weiterbildung – ein weiteres Aufgabengebiet/weitere Aufgaben übernommen werden soll.</li> <li>➤ Spezifizierung, um welche Aufgaben genau es sich handelt.</li> </ul>	10 Minuten
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erläuterung, warum die/der Mitarbeitende für kompetent und fähig gehalten wird, diese speziellen Aufgaben zukünftig zu bearbeiten.</li> <li>➤ Zusicherung der Unterstützung seitens der Führungskraft und ggf. von Kolleg/innen, die diese oder ähnliche Aufgaben bisher auch bearbeiten.</li> </ul>	5 Minuten
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Raum für Fragen, Zweifel, ... der/des Mitarbeitenden.</li> <li>➤ Ausdrücklich einladen und ermutigen, diese Fragen usw. offen zu äußern.</li> <li>➤ Bereit sein, Probleme aufzugreifen und Lösungen anzubieten.</li> </ul>	10 Minuten
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abschluss mit erneutem Angebot, sich bei Fragen, Zweifeln aber auch beim Gefühl einer Überlastung o.ä. zu melden.</li> </ul>	5 Minuten



**Achtung:** Beim Job-Enlargement ist darauf zu achten, dass die Person durch die Zuteilung weitere Aufgaben nicht in eine Überlast-Situation gerät, d.h. das neue Aufgabenpensum zeitlich/physisch/psychisch nicht bewältigen kann.

Dies erfordert neben der vorgelagerten Analyse auch eine nachgelagerte Beobachtung, um auf negative Veränderungen bei der Person schnell reagieren zu können.

Wird dies beachtet, kann das Job-Enlargement aber sogar zur Entlastung anderer KollegInnen beitragen!

### Beförderung und/oder Gehaltserhöhung

Das Ziel



Anerkennung für umfangreiche Weiter-/Fortbildungen und der erbrachten Lernleistung und Zeitinvestition  
 Anerkennung erheblich gesteigerten Wissens und Fähigkeiten

Die Dauer



Wie üblich bei Beförderung/Gehaltserhöhung

Die Beteiligten



Führungskraft, Personalabteilung

Der Kontext



Vorbehalten für erheblichen Fähigkeitsausbau und Weiterbildungen, die zu Tätigkeiten befähigen, die tatsächlich den (ERA-)Anforderungen eines höheren Entgelts entsprechen

Die Vorteile



+ Deutliche Belohnung bei großem Engagement und Leistung der/des Mitarbeitenden  
 + Transparenz hinsichtlich realer Beförderungsmöglichkeiten  
 + Langfristig: Sicherung des Fachkräftebedarfs von innen heraus

Wenn es sich um **eine umfangreiche Fortbildung** gehandelt hat und die/der Mitarbeitende nach Abschluss in der Lage ist, **deutlich weiterführende, zusätzliche oder komplexere Aufgaben** auszuführen als bisher, sollte sich dies auch in Form eine Beförderung und/oder Gehaltserhöhung widerspiegeln. Schließlich profitiert von der höheren Qualifikation und Selbstständigkeit auch das Unternehmen.

Dies **bedeutet keinesfalls, dass jede Weiterbildung eine Beförderung nach sich ziehen muss**. Es zeigt viel mehr, dass **bei entsprechendem Einsatz und Weiterbildungswille** (i.d.R. wird die/der Teilnehmende einiges an Freizeit eingebracht haben) auch zu entsprechenden Fortschritts-/Aufstiegsmöglichkeiten führt.

Das verdeutlicht den Stellenwert von Weiterbildung und trägt **langfristig** zu einer **Sicherung des Fachkräftebedarfs** des Unternehmens bei (Aufgaben werden tendenziell komplexer in Zukunft).