

## Gliederung

I. Grundlagen . . . . .	1
1. Problemstellung . . . . .	1
2. Motivationsbegriff in Fort- und Weiterbildung . . . . .	3
3. Besonderheiten im Bankbetrieb . . . . .	4
II. Die Fort- und Weiterbildungskonzeption als Motivationsfaktor . . . . .	7
1. Ziele der Fort- und Weiterbildung . . . . .	7
a) Mitarbeiterziele . . . . .	7
b) Unternehmensziele . . . . .	8
2. Fort- und Weiterbildungssystem . . . . .	9
a) Voraussetzungen . . . . .	9
(1) Konzeptionelle Voraussetzungen . . . . .	10
(2) Pädagogische Voraussetzungen . . . . .	10
(3) Organisatorische Voraussetzungen . . . . .	10
(4) Voraussetzungen in der Geschäftsleitung . . . . .	11
b) Bereiche der internen Fort- und Weiterbildung . . . . .	12
(1) Fortbildung (Aufstiegsbildung) . . . . .	13
(2) Weiterbildung (Anpassungsbildung) . . . . .	16
(3) Zusatz-/Spezialausbildung . . . . .	16
c) Seminarinhalte (Führungs-Seminare) . . . . .	16
d) Perspektiven für die Entwicklung von Fortbildungsprogrammen . . . . .	17
(1) Inhaltliche Entwicklungen bei Fach-Seminaren . . . . .	17
(2) Inhaltliche Entwicklung bei Führungs-Seminaren . . . . .	20
3. Organisation der Fort- und Weiterbildung . . . . .	22
a) Die Fort- und Bildungs-Abteilung . . . . .	22
(1) Zuordnung . . . . .	23
(2) Organisation . . . . .	24
(3) Anforderungsprofile . . . . .	25
b) Zentrale – regionale – lokale Organisation . . . . .	26
c) Problembehandlung statt reine Faktenschulung . . . . .	28
4. Die Teilnehmer an der Fort- und Weiterbildung . . . . .	30
a) Der Stellenwert der Fort- und Weiterbildung . . . . .	30
b) <i>Teilnahmequalifikationen</i> . . . . .	31
c) Zielgruppenorientierte Programme . . . . .	31
d) Kontinuierliche Weiterbildung der Teilnehmer . . . . .	32
5. Die Referenten in der Fort- und Weiterbildung . . . . .	33
a) Interne oder externe Referenten . . . . .	33

b)	Hauptamtliche oder nebenamtliche Referenten ..	34
c)	Trainerqualifikation .....	35
(1)	Ausbildungsgang .....	36
(2)	Programm-Mitgestaltung .....	36
(3)	Erhöhte Anforderungen in der Zukunft .....	37
d)	Motivation der Trainer .....	37
(1)	Motivationsseminare und -tagungen .....	38
(2)	Unterstützung durch die Geschäftsleitung ...	38
(3)	Unterstützung durch die Fortbildungs-Abteilung .....	39
(4)	Honorierung .....	40
6.	Konsequenzen aus der Teilnahme an Bildungsveranstaltungen .....	41
a)	Teilnehmerbeurteilungen .....	41
b)	Konsequenzen in der Geschäftsstelle .....	44
(1)	Karrieregespräch .....	44
(2)	Mitarbeitergespräch .....	45
(3)	Beurteilungsgespräch .....	45
III.	Trainerverhalten als Motivationsfaktor .....	47
1.	Anwendung positiver Unterrichtspraktiken .....	47
a)	Motivation durch Vorgabe von Lernzielen .....	48
b)	Motivation durch partnerschaftliches Trainerverhalten .....	51
c)	Motivation durch aktive Lehrmethoden .....	53
d)	Motivation durch den Einsatz von Medien .....	54
e)	Motivation durch praxisorientierten Unterricht ..	56
(1)	Praxisorientierte Inhalte .....	56
(2)	Anwendung in der Praxis .....	57
f)	Motivation durch Erfolgskontrolle .....	58
(1)	Erfolgskontrollen im Lernprozeß .....	59
(2)	Seminarerfolgskontrolle .....	60
(3)	Teilnehmerbefragungen .....	61
2.	Die Vermittlerfunktion des Trainers .....	61
a)	Beraterfunktion .....	62
b)	Vorbildfunktion .....	62
IV.	Der Lernort als Motivationsfaktor .....	65
1.	Fort- und Weiterbildung außerhalb des Betriebes ....	66
a)	Hotelanmietung .....	66
b)	Das eigene Bildungszentrum .....	67
(1)	Fortbildungsziele und Konzeption des Bildungszentrums .....	67

(2) Motivationsfördernde Raumausstattung . . . .	69
(3) Der Symbolwert des Bildungszentrums . . . . .	72
2. Fort- und Weiterbildung in der Geschäftsstelle . . . . .	74
a) Hausinterner Unterricht . . . . .	74
b) Fort- und Weiterbildung am Arbeitsplatz . . . . .	75
(1) Fort- und Weiterbildung im Rahmen des Ar- beitsprozesses . . . . .	76
(2) <i>Training am Arbeitsplatz</i> . . . . .	76
3. Die Kombination der Lernorte als effektivste Form der Fort- und Weiterbildung . . . . .	78
V. Grundsätze der Fort- und Weiterbildung . . . . .	81
1. Allgemeine Leitlinien . . . . .	81
2. Programmplanung . . . . .	81
3. Teilnehmer . . . . .	83
4. Referenten . . . . .	83
5. Trainerverhalten . . . . .	84
6. Lernort . . . . .	84
VI. Fazit . . . . .	85
<b>Anhang:</b>	
Vorschlag eines möglichen Kursprogramms (Zeitplanung, In- halt, Lernziele) für ein Referenten-Seminar I und II . . . . .	87
Literaturhinweise . . . . .	97
<b>Abbildungen:</b>	
Abb. 1: Motivatoren und Motivieren . . . . .	5
Abb. 2: Fort- und Weiterbildungssystem im Bankbereich . . . . .	14/15
Abb. 3: Themenkatalog einer 4-stufigen Seminarkonzeption für Führungskräfte . . . . .	18