



KODE® Success Story

Entwicklung und Einführung einer Führungskräftewerkstatt zur Kompetenzentwicklung

Die WBS Training AG ist einer der führenden Anbieter beruflicher Bildung im Rahmen der Förderung Arbeitsuchender mit Bildungsgutscheinen. Im Kerngeschäft werden berufliche Weiterbildungen und Umschulungen durchgeführt. Mit über 200 Standorten in Deutschland ist WBS Training flächendeckend regional vertreten. Durchschnittlich 7.500 Teilnehmende besuchen täglich die von Fachtrainer*innen durchgeführten Online-Weiterbildungen und Umschulungen. Das Angebot wird durch Aufstiegsfortbildungen, die Programmierschule „Coding School“ und die Ausbildung von Pflegekräften abgerundet. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen mit Sitz in Berlin über 1.700 Mitarbeitende, darunter ca. 160 Führungskräfte.

Ausgangssituation und Zielsetzung

Das Branchenumfeld der WBS Training AG liegt innerhalb einer sehr ausdifferenzierten Weiterbildungsbranche. Im Segment der geförderten Weiterbildung herrscht ein reger Wettbewerb, der zur Entwicklung von Innovationen und Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen anregt. Die Nachfrage am Markt ist vornehmlich von der Anzahl der arbeitslos gemeldeten Menschen abhängig, die in den Förderbereich fallen.

Gerade in der Weiterbildungsbranche wird vor allem in der Vermittlung von Wissen und Qualifikationen gedacht. Das ist auch die Stärke von WBS Training. Der Transfer von der reinen Wissensvermittlung in zielorientiertes, wirksames Handeln der Kursteilnehmenden ist jedoch fraglich. Genau hier will WBS Training ansetzen: Kompetenzorientierung in die Lehr- und Lernformate integrieren, wodurch sowohl fachliche als auch überfachliche Kompetenzen gestärkt und nachgewiesen werden können.

Durch den Kompetenzfokus soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die Halbwertszeit von Wissen immer geringer wird und Wissen allein in einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägten (Arbeits-)Welt allein nicht mehr ausreicht. Um in der VUCA-Welt entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben, bedarf es vielmehr Kompetenzen als grundlegende Handlungsvoraussetzungen.

„DIGITALISIERUNG, GLOBALISIERUNG UND DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG STELLEN UNS VOR HERAUSFORDERUNGEN, DIE MIT WISSEN ALLEIN NICHT BEWÄLTIGT WERDEN KÖNNEN. UNSERE FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN DARIN UNTERSTÜTZT WERDEN, MEHR SELBSTORGANISATION, KREATIVITÄT UND EINE WERTEORIENTIERTE HALTUNG ENTWICKELN ZU KÖNNEN.“

Claudia Suhr, Fachleitung Kompetenzorientierung
bei der WBS Training AG

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für sämtliche Geschlechter auch die jenseits von männlich und weiblich.

Lösung und Umsetzung mit KODE®

Als Praxispartner des Forschungsprojekts „eLLa4.0 – Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation“ hatte WBS Training die Gelegenheit, eine umfangreiche „Führungskräftewerkstatt“ zu entwickeln, die die Kompetenzentwicklung in den Mittelpunkt stellt. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie der Europäischen Union geförderte Forschungsprojekt untersuchte, welche Kompetenzen Führungskräfte benötigen, um im digitalen Wandel nicht nur bestehen zu können, sondern diesen auch optimal nutzen zu können. Damit beantwortete es eine elementare Frage, die sich zu Beginn der Entwicklung der Führungskräftewerkstatt stellte.

Mit der Führungskräftewerkstatt wurde ein Format zur Kompetenzentwicklung für Führungskräfte geschaffen, dessen Ziel es ist, eine individuelle Entwicklung der Teilnehmenden unter Reflexion und Bezugnahme auf die eigene Führungsarbeit anzuregen. Die Führungskräftewerkstatt bildet dabei einen Container, in dem Erfahrungslernen, Reflexion und Wissensvermittlung miteinander verknüpft werden. Somit wird den Teilnehmenden der Werkstatt ein Format an die Hand gegeben, in dem sie „on the job“ in den selbstgesteuerten Entwicklungsprozess gehen können.

Die Führungskräftewerkstatt wird von E-Learning, Austauschrunden, einem umfangreichen Coaching und einem Tutoriat begleitet. Fester Bestandteil ist zudem die [Kompetenzanalyse mit KODE®X](#), der ein entsprechendes Soll-Profil zugrunde liegt. Den Teilnehmenden des Formats wird sowohl die Selbst- als auch die Fremdeinschätzung angeboten.

„DIE FÜHRUNGSKRÄFTEWERKSTATT SOLL EINE KOMPETENZENTWICKLUNG ANREGEN, DIE VON DEN TEILNEHMENDEN SELBSTGESTEUERT VORANGETRIEBEN WIRD. DIE TEILNEHMENDEN WERDEN NICHT ZU OBJEKTEN EINER ‚VON OBEN GEWÜNSCHTEN VERÄNDERUNG‘ GEMACHT, SONDERN SIE FINDEN INNERHALB IHRER SITUATION SUBJEKTIV IHRE EIGENEN ENTWICKLUNGSPOTENZIALE.“

Claudia Suhr, Fachleitung Kompetenzorientierung

Lösung und Umsetzung mit KODE®

Um in einer von Wissensvermittlung geprägten Welt das notwendige Verständnis für die Erfordernisse einer Kompetenzorientierung in den Lehr- und Lernformaten zu schaffen, wurden Themenimpulse entwickelt und bereitgestellt. Sie liefern das notwendige Hintergrundwissen für die im Raum stehende Anforderung der Anpassung von Führungsarbeit. Diese Themenimpulse wurden als E-Learning-Einheiten (siehe z. B. Themenimpuls Interaktionskompetenz) gestaltet und von intensiver Reflexionsarbeit und dem Austausch in Gruppen begleitet.



The screenshot shows a user interface for an online learning module. On the left is a dark blue sidebar with the title 'Führungskräfte-Werkstatt: Themenimpuls Interaktionskompetenz' and a progress indicator '0% FERTIG'. Below the title is a list of navigation items: 'Führungskräfte-Werkstatt Themenimpuls: Interaktionskompetenz', 'Interaktion in der Digitalisierung', 'Interaktionskompetenz', 'Selbsteinschätzung', and 'Wie es weitergeht'. The main content area has a white background with the title 'Führungskräfte-Werkstatt Themenimpuls: Interaktionskompetenz' and the author's name 'CS Claudia Suhr'. Below the title is a network diagram showing many small profile pictures connected by lines. To the right of the diagram is a blue heading 'Willkommen im fünften Themenimpuls der Führungskräfte-Werkstatt.' followed by a paragraph of text: 'Was soll das überhaupt sein - Interaktionskompetenz? Was haben Interaktionskompetenz und Digitalisierung miteinander zu tun? In diesem Themenimpuls geht es um den Kern der Führungskräfte-Werkstatt:'.

Einblick in das Onlinemodul „Themenimpuls: Interaktionskompetenz“ der Führungskräfte-Werkstatt

Der direkte Transfer in Veränderung und die gleichzeitige Kompetenzentwicklung werden durch die eigenständige Planung eigener Veränderungsprojekte angeregt. Die Themenimpulse sollen über die äußeren Anforderungen ein Bewusstsein für die inneren Anforderungen schaffen.

Aus einem vielfältigen Mix an sich ergänzenden Lernformaten und Lernelementen wie E-Learning-Modulen, Reflexionsaufgaben, großen und kleinen Austauschrunden, Lern- und Entwicklungsbegleitung durch ausgebildete Coaches, Workshops, Projekt-Canvas, Interviews, immersiven Erfahrungs- und Reflexionsformaten sowie nicht zuletzt der [Kompetenzmessung mit KODE®X](#) entstand mit der Führungskräfte-Werkstatt ein systematisches Format zur Kompetenzentwicklung „on the job“.

Lösung und Umsetzung mit KODE®

Die Führungskräftewerkstatt wird bei WBS Training regelmäßig umgesetzt und evaluiert. Sie dauert drei Monate und umfasst durchschnittlich rund 20 Teilnehmende. Diese investieren einen wöchentlichen Workload von fünf bis acht Stunden, größtenteils unter freier Zeiteinteilung.

Die Führungskräftewerkstatt umfasst konkret folgende Bestandteile:

- **3 Workshops**, je am Anfang („Start-Workshop“), in der Mitte („Zwischen-Workshop“) und am Ende („Final-Workshop“) in ganztägiger (digitaler) Präsenz, im Abstand von je 6 Wochen
- Beginn mit **Start-Workshop**: Einstimmung, Kennenlernen, Vorstellen der Maßnahme, ihrer Ziele und der vorkommenden Elemente
- Im ersten Teil 6 Wochen lang je wöchentliche Bearbeitung von **E-Learning-Modulen** (Themenimpulse) unter freier Zeiteinteilung, jeweils begleitet von Reflexionsaufgaben
- Insgesamt 10 durch Lernbegleitung und Lerncoaches **moderierte Austauschrunden** im Plenum, daran anschließend Austausch in vertrautem Kreise von festen 3er-Gruppen („Jour fixe der Lerngruppen“ – Zusammenstellung selbstorganisiert durch Teilnehmende, Gruppenzusammenstellungen bleiben über den Zeitraum der Maßnahme erhalten)
- In der Mitte der Maßnahme Durchführung einer **Kompetenzanalyse mit KODE®X**, in der die zugrunde gelegten Kompetenzen mit eigenen Handlungsankern aus dem Kompetenzmodell der WBS Gruppe abgefragt wurden. Dazu vorbereitend Anlage eines Anforderungsprofils und entsprechender Soll-Profilen in KODE®X. Angebot von Selbst- und Fremdeinschätzung. Anschließend Auswertung und entsprechende Beratung der Teilnehmenden.
- Im Anschluss **Zwischen-Workshop** in (digitaler) Präsenz
- Im zweiten Teil wöchentlich 6 Präsentationen von **Videos der „Erfahrungsberichte“** (je ca. 15 Minuten) mit **Leuchtturm-Führungskräften** (Führungskräfte mit Vorbildcharakter und hohem Ansehen in der Organisation), ebenfalls mit Reflexionsaufgaben
- Parallel in den zweiten 6 Wochen und darüber hinaus **Ausarbeitung eigener selbstentwickelter Change-Projekte** durch die Teilnehmenden, die auf die angesprochenen Kompetenzen und entsprechenden Messergebnisse abgestellt sind. Dazu Lieferung eines **Change-Projekt-Canvas**, welches relevante Fragestellungen zur Planung der Change-Projekte anbot. Individuelle Begleitung und **Coaching** der Teilnehmenden.
- Abschließender **Final-Workshop**

Nutzen und Erfolge

Die Führungskräftewerkstatt wurde im Herbst 2021 und im Frühjahr 2022 erstmals durchgeführt und anschließend evaluiert. In beiden Durchläufen ist es gelungen, die Hintergründe für neue Führungskompetenzen nachvollziehbar darzustellen. Durch häufige Reflexionen konnten die Teilnehmenden den Bezug auf das eigene persönliche Handeln und die eigene Kompetenzlandschaft herstellen. Es ist gelungen, eine individuelle Kompetenzentwicklung anzuregen, die zu den persönlichen Präferenzen der Teilnehmenden passt. Durch die konkrete Ausrichtung der betrachteten Kompetenzen auf ein Handlungsfeld (Digitalisierung) war dennoch eine Zielorientierung gewährleistet.

Insbesondere der Austausch und die Abwechslung in den Formaten wurden von den Teilnehmenden sehr begrüßt. Es entstanden viele Gedanken und Ideen dazu, wie die eigene Führungshaltung vor dem Hintergrund der Digitalisierung neu ausgerichtet werden könnte. Beispielsweise wurde darüber nachgedacht, wie die Meeting- und Austauschkultur innerhalb der geführten Teams verändert werden könnte. Andere Überlegungen gingen dahin, ob man generell eine coachende Führungshaltung entwickeln wolle. Auch die Verlagerung von Entscheidungen und Verantwortung auf das geführte Team war im Gespräch. Insgesamt ergab sich ein größeres Verständnis dafür, dass Mitarbeitenden mehr Selbstorganisation zugestanden werden sollte.

Die Durchführung in einem längeren Zeitraum und die damit verbundene permanente Auseinandersetzung mit den Themen führte zu Praxisbezug und direktem Ausprobieren. Aus dem eigenen Erleben heraus entstand so eine direkte Kompetenzentwicklung, die über die Dauer der Entwicklungsmaßnahme hinaus stattfinden kann. Die Teilnehmenden berichteten am Ende der Führungskräftewerkstatt über den Fortschritt in ihren Veränderungsprojekten. Die Berichte dokumentierten ein gewachsenes Bewusstsein und daraus resultierend eine Erweiterung des Verhaltensspektrums hin zu den Erfordernissen in der Digitalisierung und New Work.

Nutzen und Erfolge

Über die Vorteile der Wirksamkeit hinaus bietet die Führungskräftewerkstatt vor allem die Durchführung „on the job“. Die Führungskräfte müssen sich für diese Maßnahme nicht aus ihrem aktuellen Arbeitskontext herausbegeben, sondern bleiben im täglichen Ablauf. Die meisten Elemente dieses Formates werden außerhalb festgelegter Termine in eigener Zeitplanung wahrgenommen. Der Vorteil der Durchführung „on the job“ ergibt sich aus der Integration in die laufende Praxis – sowohl für die zeitliche Bewältigung der Teilnehmenden als auch für den Entwicklungstransfer.

**Führungskräfte-
Werkstatt:
Themenimpuls
Interaktionskompetenz**

0% FERTIG

- Führungskräftewerkstatt Themenimpuls: Interaktionskompetenz
- Interaktion in der Digitalisierung
- Interaktionskompetenz
- Selbsteinschätzung**
- Wie es weitergeht

Kennen Sie Ihre Herausforderungszone?

Panik	Herausforderung	Komfort
Überforderung Schweres Störgefühl Innere Unruhe	Wechselnde Gefühle Leichte Anspannung Hohe Aufmerksamkeit	Leichtes, positives Gefühl Zuversicht kein Störgefühl

Klicken Sie das Dreieck unten an, um den Text zu hören, oder lesen Sie den Text im beigefügten PDF.

02:31

Die Selbsteinschätzung ist eine Komponente in der Führungskräftewerkstatt der WBS Training

Die Führungskräftewerkstatt der WBS Training AG wurde mit dem **KODE® Best Practice Award 2022** ausgezeichnet.

Über die KODE GmbH

Wir sind Spezialisten im Kompetenzmanagement



Stephan Coester

Geschäftsführender
Gesellschafter



Ralf Söllner

Vertriebsleiter und
KODE® Berater



Malte Osthagen

Senior Consultant, KODE®
und KODE®X Supervisor

Mit unserer langjährigen Erfahrung, unseren wissenschaftlich fundierten Verfahren und unserer Gemeinschaft von Experten ermöglichen wir es, Kompetenzen zu messen und Potenziale auszu-schöpfen. Unsere softwarebasierten KODE® Verfahren und die fundierten Lizenzausbildungen sind ein zukunftssicheres System zur Erstellung und Weiterentwicklung individueller Kompetenzmodelle.

Mit unserem Engagement und der langjährigen Erfahrung handeln wir stets zum Wohle unserer Kunden, Partner und der KODE® Community. Diese profitieren von unserer starken Marktposition, über die wir aufgrund unserer Spezialisierung und unseres Wissens verfügen. In diesem Sinne setzen wir darauf unser Leistungsportfolio für alle Seiten kontinuierlich auszubauen. Wir investieren konsequent in die Weiterentwicklung der KODE® Verfahren und der KODE® Software, um unseren Kunden, Partnern und der KODE® Community einen nachhaltigen Nutzen zu bieten.

KODE GmbH

Arzbergerstraße 10
D-82211 Herrsching a. Ammersee

Tel.: +49 (0) 89 904 100 250
Fax: +49 (0) 89 904 100 259

info@kodekonzept.de
www.kodekonzept.de



Kunden, die KODE® vertrauen



trenkwalder



VDV Akademie



KNAUF



HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS



H+H Consulting GbR
Handeln mit Kompetenz



DATAVARD

