

READER EINFÜHRUNG

1	Herausfordernde Umwelt	1
2	Bedürfnisse weiblicher Führungskräfte	9
3	Bedürfnisse von Beratungsfachkräften	11
4	Ansatz von DIGIGEN.....	12
5	Ziele von DIGIGEN.....	14
	Quellenverzeichnis.....	15

1 HERAUSFORDERNDE UMWELT

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig geworden und ihre Bedeutung, spätestens seit der COVID-19-Pandemie, nicht mehr zu übersehen. Gleichzeitig bleiben die Bemühungen um mehr Frauen in Führungspositionen hoch relevant. In der Kombination dieser Aspekte hat die Europäische Kommission Anfang 2020 die Strategie zur Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025 veröffentlicht. Diese rückt das Thema weiblicher Führung in Zeiten der Digitalisierung in den Mittelpunkt der europäischen Politik. Die Strategie zielt darauf ab, Frauen in die Lage zu versetzen, ihre beruflichen und sozialen Ziele im gleichen Maße wie Männer zu erreichen und ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Teile der Forderungen beziehen sich auf das Erreichen der Geschlechterparität bei der Beschäftigung in verschiedenen Sektoren, die Gewährleistung gleicher Chancen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Förderung einer gerechten Verteilung von Betreuungsaufgaben (Europäische Kommission 2020; Herberger et al. 2023). In der Konsequenz verändert sich das Arbeitsleben, was unter dem Oberbegriff „New Work“ zusammengefasst wird.

Zwar wird die Bedeutung von „Digitalisierung“ und „digitaler Transformation“ in unserer heutigen Gesellschaft zunehmend anerkannt, doch werden die Begriffe oft überspitzt verwendet und es fehlt eine klare Definition. Das Fehlen einer standardisierten Terminologie behindert das interdisziplinäre Verständnis und lässt die Beziehungen zwischen den Begriffen im Dunkeln. Zur

Verdeutlichung: „Digitalisierung“ kann als Einführung neuer Lösungen verstanden werden, die auf Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) basieren. Die „digitale Transformation“ hingegen bezieht sich auf die Veränderungen und Risiken, die sich aus der Umsetzung der Digitalisierung im Vergleich zum Ausgangszustand ergeben. Diese Veränderungen haben weitreichende Konsequenzen für alle Beteiligten, die über den bloßen Akt der Implementierung hinausgehen (Herberger et al. 2021, Herberger et al. 2023).

In diesem Zusammenhang ist die Digitalisierung der erste Schritt, der eine Abkehr vom derzeitigen Status quo signalisiert. Auf die Digitalisierung folgt der Prozess der digitalen Transformation, der zu grundlegenden Veränderungen führt und Spillover-Effekte auf gesellschaftliche Strukturen haben kann. Dieser Wandel ist eng mit der schnelllebigen Wirtschaft des 21. Jahrhunderts verknüpft, in der die IKT eine zentrale Rolle spielen. Mit der Integration der IKT geht ein allgemeiner Zwang für die/den Einzelnen einher, ihr/sein Wissen zu erweitern und sich in der immer komplexeren und interaktiven Arbeitsumgebung zu behaupten (Herberger et al. 2021, Herberger et al. 2023).

Entscheidende digitale Kernkompetenzen für das Arbeits- und Lebensumfeld des 21. Jahrhunderts sind die folgenden (van Laar et al., 2017):

- Informationsmanagement: Die Fähigkeit, IKT zu nutzen, um Informationen effizient zu suchen, auszuwählen oder zu organisieren.
- Kritisches Denken: Die Fähigkeit, IKT als Quelle für fundiertes Urteilsvermögen und reflektierte Argumentation zu nutzen.
- Kreativität: Die Fähigkeit, mit Hilfe von IKT neue Ideen und Inhalte zu schaffen.
- Problemlösekompetenz: Die Fähigkeit, IKT zu nutzen, um ein Problem zu verarbeiten, zu verstehen und kognitiv eine Lösung zu finden.
- Kollaboration: Die Fähigkeit, IKT zu nutzen, um mit anderen effektiv zu interagieren.
- Kommunikation: Die Fähigkeit, Informationen zu übermitteln und sich wirksam auszudrücken.
- Technik: Die Fähigkeit, Geräte und Anwendungen zu nutzen und sich online zu orientieren.

Neben den digitalen Kernkompetenzen, die als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn im 21. Jahrhundert gelten, gibt es auch sogenannte „kontextbezogene Kompetenzen“, die ebenfalls berücksichtigt werden müssen, wenn es um beruflichen Erfolg und eine erfolgreiche Karriere geht (van Laar et al., 2017):

- **Eigenverantwortlichkeit:** Ziele setzen und den Prozess zur Erreichung dieser Ziele mit Hilfe von IKT steuern.
- **Lebenslanges Lernen:** Wissen und Fähigkeiten mithilfe von IKT ständig verbessern.
- **Ethisches Bewusstsein:** sich bei der Nutzung von IKT sozial verantwortungsvoll zu verhalten.
- **Kulturelles Bewusstsein:** bei der Nutzung von IKT kulturelles Verständnis zeigen.
- **Flexibilität:** das eigene Denken/Einstellungen an ein sich veränderndes IKT-Umfeld anpassen.

„New Work“ ist ein zeitgenössisches Konzept der Arbeit und Beschäftigung, das sich als Reaktion auf die sich verändernde gesellschaftliche und wirtschaftliche Dynamik entwickelt hat. Es betont Flexibilität, Autonomie, Zusammenarbeit und Innovation am Arbeitsplatz und wirft ein Licht auf Führung und Führungskompetenzen im Zusammenhang mit Digitalisierung und digitaler Transformation. New Work fasst eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte des modernen Arbeitslebens zusammen. Es handelt sich also nicht um einen ganzheitlichen Ansatz, sondern eher um einen Sammelbegriff für Teile des modernen Arbeitslebens (Kaudela-Baum et al. 2022):

- **Flexibilität:** Die neue Arbeitswelt legt großen Wert auf Flexibilität. Es geht um die Frage, wann, wo und wie die Arbeit erledigt wird. Diese Flexibilität berücksichtigt die Tatsache, dass Aufgaben außerhalb der Grenzen eines traditionellen Büros erledigt werden können und dass Mitarbeitende unterschiedliche Vorlieben und -bedürfnisse haben. Digitale Schnittpunkte spielen dabei eine wichtige Rolle und verändern die tägliche Zusammenarbeit.
- **Eigenständigkeit:** Arbeitnehmenden in einem „New Work“-Kontext wird oft mehr Autonomie und Vertrauen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten eingeräumt. Dies kann zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Motivation führen.

- **Kollaboration:** „New Work“ fördert die Zusammenarbeit zwischen Kollegen und Teams. Sie erkennt die Bedeutung von offener Kommunikation, Wissensaustausch und interdisziplinärem Austausch an. So bieten digitale Tools zahlreiche Möglichkeiten über digitale und cloudbasierte Plattformen, die Zusammenarbeit effektiver und effizienter zu gestalten.
- **Innovation:** Rapide technologische Fortschritte und sich ändernde Marktbedingungen prägen das moderne Arbeitsumfeld. Mitarbeitende haben deshalb, im Sinne einer Innovationskultur, den Freiraum, zu experimentieren, Risiken einzugehen und kreative Lösungen zu entwickeln.
- **Persönliche Entwicklung:** „New Work“ betont persönliche Entwicklung und kontinuierliches Lernen. Die Mitarbeitenden sind aufgefordert, sich neue Fähigkeiten anzueignen, sich an Veränderungen anzupassen und ihre berufliche Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen.
- **Work-Life-Balance:** Eine gesunde Work-Life-Balance ist ein zentraler Aspekt von „New Work“. Es ist anerkannt, dass Mitarbeitende ein Leben außerhalb der Arbeit haben und dieses zu berücksichtigen ist, um Burnout zu vermeiden und das Wohlbefinden zu erhöhen.
- **Vielfalt und Eingliederung:** „New Work“ fördert Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz. Es ist anerkannt, dass diverse Teams innovativer sind und Probleme besser lösen können.
- **Technologie-Integration:** „New Work“ nutzt Technologien, um Arbeiten auf Distanz, virtuelle Zusammenarbeit und datengestützte Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Sie passt sich dem digitalen Zeitalter an und integriert die Technologie nahtlos in die täglichen Abläufe.
- **Verantwortung für die Umwelt:** Viele neue Arbeitspraktiken fokussieren Nachhaltigkeit und Umweltverantwortung. Dazu gehören die Verringerung unnötiger Fahrten, die Förderung der Arbeit auf Distanz und die Einführung umweltfreundlicher Praktiken am Arbeitsplatz.
- **Anpassungsfähigkeit:** In einer sich schnell verändernden Welt liegt die Bedeutung von „New Work“ in deren Anpassungsfähigkeit. Unternehmen und Mitarbeitenden ist es möglich, rasch auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren.

Zusammenfassend ist „New Work“ in der modernen Arbeitswelt von großer Bedeutung, da sie mit den sich ändernden Bedürfnissen und Erwartungen der Arbeitnehmenden, dem technologischen Fortschritt (Digitalisierung und digitale Transformation) und der sich entwickelnden globalen Dynamik im Einklang steht. Sie ermöglicht es den Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben, fördert die Innovation und sorgt für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Gerade für Vorgesetzte stellt dies jedoch eine besondere Herausforderung dar, da die Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität genießen. Dies erfordert moderne Führungsqualitäten.

Obwohl Frauen seit vielen Jahren aktiv am Arbeitsmarkt teilnehmen, gibt es weiterhin eine Lücke zwischen Männern und Frauen im Allgemeinen und insbesondere in Führungspositionen. Die Europäische Union und die nationalen Regierungen haben sich des Problems angenommen und Regelungen geschaffen, um die Situation für Frauen zu verbessern. In Deutschland ist im Mai 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG) in Kraft getreten. Ziel des Gesetzes ist es, den Anteil von Frauen in Führungspositionen deutlich zu erhöhen. Für die Privatwirtschaft bedeutet dies die Einführung einer festen Quote von 30 Prozent des jeweils unterrepräsentierten Geschlechts in Aufsichtsräten von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen. Unternehmen, welche nicht direkt unter die Quotenregelung fallen, müssen eigene Zielwerte (größer Null-Prozent) festlegen. Darüber hinaus wurde das entsprechende Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung (BGleiG) novelliert. Dazu wurden die Anforderungen an den Gleichstellungsplan konkretisiert und ähnlich wie die Zielgrößenregelung in der Privatwirtschaft ausgestaltet. Zudem verpflichtet das Gesetz zu einer umfassenden Berichterstattung (jährlich), um die Öffentlichkeit über die Entwicklung des Anteils von Frauen und Männern in Führungspositionen zu informieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Frauen in Führungspositionen von der deutschen Regierung stark gefördert werden. Obwohl diese Gesetze und Verordnungen seit 2015 in Kraft sind, ist keine große Verbesserung eingetreten (Herberger et al. 2023).

Auch wenn der Anteil der weiblichen Führungskräfte in Ungarn (39 %) über dem EU-Durchschnitt von 34 % liegt (Europäische Kommission 2021), gibt es noch Raum für Entwicklung. Takács (2020) hat versucht herauszufinden, warum Frauen trotz zunehmender Qualifikation in Top-Management-Positionen immer noch unterrepräsentiert zu sein scheinen. Sie hat einen starken Zusammenhang mit starren Strukturen und Traditionen in vielen Unternehmen festgestellt. Frauen haben es schwerer als Männer, ein Gleichgewicht zwischen Privat- und Berufsleben zu finden und sind möglicherweise mit einem sexistischen Arbeitsumfeld konfrontiert. Außerdem sind Frauen am Arbeitsplatz dem Phänomen der gläsernen Decke ausgesetzt. Bildung wird unter diesen Umständen als besonders wichtig angesehen (Tatár-Kiss, 2021). Der Aktionsplan (2021-2030) der ungarischen Regierung mit dem Titel „Konsolidierung der Rolle der Frau in der Familie und in der Gesellschaft“ enthält mehrere Ziele zur Förderung von Frauen, insbesondere in ärmeren Regionen und in Minderheitengemeinschaften (Magyarország Kormánya, 2020). Darüber hinaus wurde 2005 das Hungarian Business Leaders Forum als spezielles Forum für Frauen in Führungspositionen gegründet, um einen Dialog zwischen weiblichen Führungskräften und Top-Managern im wirtschaftlichen und politischen Leben in Ungarn zu eröffnen. Darüber hinaus organisiert das Forum Fachveranstaltungen in Ungarn und im Ausland, bietet eine Networking-Plattform und versucht, mit einem Mentorenprogramm mehr weibliche Führungskräfte zu gewinnen.

Im Jahr 2018 hat die niederländische Regierung den Gender & LGBTI-Gleichstellungsplan der Niederlande in Kraft gesetzt. Dieser Politikplan zielt darauf ab, allen Menschen die Möglichkeit zu geben, das Leben zu führen, das sie sich wünschen, und zwar „(i) auf dem Arbeitsmarkt, (ii) in Bezug auf Sicherheit, Schutz und Akzeptanz und (iii) in Bezug auf Geschlechtervielfalt und Gleichbehandlung“ (Regierung der Niederlande 2018, S. 5). Das Hauptziel besteht darin, das Bewusstsein für die Situation zu schärfen und Wege zu finden, um die Situation für Frauen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen, hat der niederländische Senat 2021 einen Gesetzentwurf zur Beibehaltung einer Frauenquote in den Führungsetagen der Wirtschaft verabschiedet. Ab dem 1. Januar 2022 müssen Unternehmen, die an der niederländischen Börse notiert

sind, eine Quote für Frauen in Top-Managementpositionen erfüllen. „Mit der Zeit müssen die Aufsichtsräte dieser Unternehmen zu mindestens einem Drittel mit Frauen und zu einem Drittel mit Männern besetzt sein. Jede neue Ernennung in den Aufsichtsrat muss dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen“ (Regierung der Niederlande 2022). Abschließend sei gesagt, dass Frauen in Führungspositionen auch von der niederländischen Regierung unterstützt werden, um die bestehende Lücke zwischen der Anzahl männlicher und weiblicher Führungskräfte auszugleichen. Die Ergebnisse müssen jedoch abgewartet werden, da diese Verordnung erst 2022 in Kraft getreten ist.

Die einzelnen Herausforderungen der Digitalisierung, der digitalen Transformation, der „New Work“ und der Gleichstellungsbemühungen müssen vor dem Hintergrund der VUKA-Welt betrachtet werden. VUKA ist ein Akronym für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit/Ambiguität (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Der Begriff stammt ursprünglich aus dem militärischen Bereich und hat sich inzwischen zu einem weit verbreiteten Konzept in den Bereichen Wirtschaft, Führung und Organisationslehre entwickelt. VUKA beschreibt die Merkmale eines Umfelds oder einer Situation, die durch schnelle und unvorhersehbare Veränderungen gekennzeichnet ist, was eine effektive Planung und Ausführung von Strategien erschwert (Barber 1992):

- **Volatilität:** Volatilität bezieht sich auf die schnellen und oft dramatischen Schwankungen der Umwelt. In einer VUKA-Welt können sich die Bedingungen plötzlich und unerwartet ändern. Dies kann auf wirtschaftliche Veränderungen, technologische Fortschritte, Naturkatastrophen, politische Instabilität oder andere Faktoren zurückzuführen sein. Volatilität bedeutet, dass das, was gestern funktioniert hat, morgen vielleicht nicht mehr funktioniert, sodass Organisationen und Führungskräfte flexibel und reaktionsfähig sein müssen. So hat beispielsweise die COVID-19-Pandemie die extreme Volatilität der Weltwirtschaft und der Gesundheitssysteme gezeigt und die Unternehmen gezwungen, sich schnell anzupassen, um zu überleben.
- **Ungewissheit:** Unsicherheit bezieht sich auf den Mangel an Vorhersehbarkeit in einem VUKA-Umfeld. Entscheidungsträger können Schwierigkeiten haben, zukünftige Ereignisse

und deren Folgen vorherzusehen und zu verstehen. Diese Unsicherheit kann durch unvollständige Informationen, widersprüchliche Daten oder die schiere Komplexität der Probleme entstehen. Führungskräfte in VUKA-Situationen müssen Entscheidungen treffen, ohne alle Fakten zu kennen, was mit erheblichen Risiken verbunden sein kann. So sind Unternehmen beim Eintritt in neue Märkte oder Branchen oft mit großer Unsicherheit über Verbraucherpräferenzen, Vorschriften und Wettbewerbsdynamik konfrontiert.

- **Komplexität:** Komplexität spiegelt die komplizierten Zusammenhänge und die Vielschichtigkeit von Problemen und Situationen in einer VUKA-Welt wider. Komplexe Probleme haben zahlreiche Abhängigkeiten und Ursache-Wirkungs-Beziehungen können schwer zu erkennen sein. Diese Komplexität kann Entscheidungstragende überfordern. Organisationen müssen die Fähigkeit entwickeln, das Gesamtbild zu sehen und die Beziehungen zwischen den Elementen zu verstehen. Ein Beispiel für Komplexität ist die Entwicklung nachhaltiger Lieferketten, bei denen es darum geht, wirtschaftliche, ökologische und soziale Faktoren in einem globalen Netzwerk von Lieferanten und Partnern in Einklang zu bringen.
- **Mehrdeutigkeit/Ambiguität:** Mehrdeutigkeit bezieht sich auf den Mangel an Klarheit beim Verstehen von Ereignissen oder der Interpretation von Informationen. Es ist schwierig, in mehrdeutigen Situationen zu bestimmen, was geschieht oder was etwas bedeutet. Mehrdeutigkeit resultiert oft aus widersprüchlichen Signalen, die es schwierig machen, eine eindeutige Lösung zu finden. Führungskräfte und Organisationen müssen mit Mehrdeutigkeit umgehen können und in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen, auch wenn keine vollständigen Informationen vorliegen. Ein typisches Beispiel für Mehrdeutigkeit ist die Interpretation von Markttrends, bei der sich Experten über die Bedeutung bestimmter Datenpunkte uneinig sein können, was zu unterschiedlichen Strategien führt.

Diese beschriebenen Prozesse sowie die Entwicklungen der Digitalisierung, der digitalen Transformation, der „New Work“ und der Gleichstellungsbemühungen können auch zu einer Benachteiligung von Frauen in Führungspositionen führen.

So zeigen Gmyrek et al. (2023), dass die digitale Transformation durch KI-Tools (komplementär oder supplementär) potenzielle Beschäftigungseffekte hat, die aufgrund unterschiedlicher Berufsstrukturen in den verschiedenen Einkommensgruppen der Länder stark variieren. In Ländern mit niedrigem Einkommen sind nur 0,4 % der Gesamtbeschäftigung potenziell von Automatisierungseffekten betroffen. In Ländern mit hohem Einkommen und in hohen Managementpositionen steigt der Anteil auf 5,5 %. Die Ergebnisse sind stark geschlechtsspezifisch, denn der Anteil der potenziell von Automatisierung betroffenen Frauen ist mehr als doppelt so hoch. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, gerade Frauen in Führungspositionen mit der Schnittmenge aus Digitalisierung, digitalen Kompetenzen, „New Work“ und gleichberechtigte Teilhabe vertraut zu machen.

Darüber hinaus kann der digitale Wandel – über den bestehenden Gender Digital Gap – die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern auf dem Arbeitsmarkt verstärken. Der Gender Digital Gap ist das Ausmaß des geschlechtsspezifischen Unterschieds, in dem digitale Technologien und deren Entwicklung am Arbeitsplatz genutzt und als Machtressourcen zur Verfügung gestellt werden. Die drei Dimensionen des Gender Digital Gap sind Macht, Geschlechterstereotype und Arbeitszeitnormen (Lott 2023).

2 BEDÜRFNISSE WEIBLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE

Herberger et al. (2023) zeigen in ihrer länderübergreifenden Umfrage zu den Bedürfnissen von Frauen in Führungspositionen (Ungarn, Niederlande, Deutschland), dass Digitalisierung und digitale Transformation sowohl Licht- als auch Schattenseiten mit sich bringen. Einer höheren Effizienz steht eine wahrgenommene höhere Komplexität gegenüber. Die Antworten von Frauen in Führungspositionen zeigen, dass ihnen eine systemische Herangehensweise dabei hilft, die Herausforderungen der Digitalisierung und der digitalen Transformation zu meistern. Diese Ansicht ist vermutlich auf die Selbstwahrnehmung der Frauen zurückzuführen. Auffällig ist, dass Frauen in Führungspositionen ein starkes Bewusstsein für digitale Kommunikationstechnologien entwickelt haben. Sie scheinen ein erhebliches Potenzial in der Weiterentwicklung dieser Technologien zu sehen, was wahrscheinlich zusätzliche Weiterbildungen in diesem Bereich erfordert. Die

Ergebnisse der Umfrage zeigen zudem, dass Frauen in Führungspositionen keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen in Bezug auf digitale Kenntnisse und Fähigkeiten sehen. Dennoch beschreiben einige Frauen das Stereotyp, dass Männer aufgrund ihrer Affinität zu digitalen Tools im Vorteil seien. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass Frauen die standardisierte/routinemäßige Nutzung digitaler Tools sowie die Fähigkeit, mit diesen Tools einen Mehrwert zu erzielen, als wesentliche Aspekte sehen. Es zeigt sich auch, dass die digitale Koordination und Kommunikation für Frauen in Führungspositionen wesentlich ist. Daher ist es wichtig, diese Aspekte durch zusätzlichen Wissens- und Kompetenzerwerb zu stärken. Laut Herberger et al. (2023) bevorzugen Frauen in Führungspositionen die persönliche Interaktion zum Erlernen neuer Fähigkeiten. Gleichzeitig kann die persönliche Interaktion auf IT-gestützten Plattformen (MS Teams, Zoom, etc.) stattfinden.

Darüber hinaus zeigen Herberger et al. (2023), dass Frauen in Führungspositionen den rechtlichen Rahmen im Zusammenhang mit Gleichstellungsbemühungen (z.B. Geschlechterquoten) auf allgemeiner Ebene zu kennen scheinen. Spezifisch ist das Wissen jedoch selten (z.B. als konkrete Rechtsnorm), was angesichts der kontroversen öffentlichen Debatte überraschend ist. Interessanterweise wussten viele Frauen in Führungspositionen auch nichts von spezifischen Förderprogrammen für ihre berufliche Entwicklung. Dies verstärkt den Eindruck, dass es hier an Angeboten mangelt und dass die staatlichen Maßnahmen wohl zu abstrakt sind und einen nennenswerten Nutzen bringen. Dennoch zeigt die Analyse, dass die befragten Frauen unternehmensspezifische Maßnahmen ihrer Arbeitgeber kannten.

Wenn Frauen in Führungspositionen nach dem Rahmen eines Beratungsangebots gefragt wurden, gaben sie an, dass sie sich einen persönlichen Coaching-Ansatz, gegebenenfalls in Kombination mit einem Mentoring-Programm, wünschen. (Herberger et al., 2023)

3 BEDÜRFNISSE VON BERATUNGSFACHKRÄFTEN

Herberger et al. (2023) zufolge werden die mit der Digitalisierung und der digitalen Transformation wahrgenommenen Veränderungen von HR-Praktiker*innen und Karriereberater*innen auf der Grundlage von Experteninterviews eher negativ gesehen, da eine erhöhte Komplexität und höhere Anforderungen erwartet werden. Die positiven Aspekte werden mit mehr Effizienz, aber nicht unbedingt mit mehr Kosteneffizienz in Verbindung gebracht. Unterschiede zwischen Männern und Frauen wurden in den Experteninterviews nicht berichtet. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass die Affinität zu digitalen Tools und die Nutzungsoffenheit bereits heute hoch ist und in Zukunft wahrscheinlich noch zunehmen wird; insbesondere in der Koordination (von Teams und sich selbst) und in der Kommunikation. Es kann festgestellt werden, dass es auch hier keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen gibt. Allerdings scheinen Frauen die interaktiven Elemente der Digitalisierung zu bevorzugen (z.B. die Kommunikation), während Männer eher bereit sind, neue digitale Tools zu nutzen. Fragt man HR-Praktiker*innen und Beratungsfachkräfte nach spezifischen Schulungen im Zusammenhang mit dem Erlernen digitaler Fähigkeiten und Qualifikationen, geben diese an, dass eine persönliche Interaktion erforderlich ist. Ein reines Selbststudium wird den Bedürfnissen von digitalen Führungskräften kaum gerecht. Ob dieser persönliche Kontakt und Austausch (auch in der Gruppe) virtuell oder in Präsenz stattfindet, ist zweitrangig.

Laut Herberger et al. (2023) scheinen HR-Praktiker*innen und Beratungsfachkräfte zahlreiche rechtliche Normen zu kennen, die Frauen eine gleichberechtigte Teilnahme an der beruflichen Entwicklung in Führungspositionen ermöglichen sollen. Zumindest eine Minderheit scheint jedoch keine konkreten Maßnahmen für die Zielgruppe zu kennen. Spezifische Programme für Frauen in Führungspositionen, die bei der beruflichen Entwicklung unterstützen, sind selten genannt. Stattdessen wird hier allgemein auf Coaching- und Trainingsangebote verwiesen. Die meisten spezifisch genannten Beratungsprogramme scheinen von weiblichen Interessengruppen oder Unternehmen initiiert zu sein.

Zusammenfassend zeigen Herberger et al. (2023), dass ein erfolgreicher Beratungsansatz aus der Sicht von HR-Praktiker*innen und Beratungsfachkräften auf die Entwicklung und Stärkung der Persönlichkeit der/des Einzelnen ausgerichtet sein muss. Dies ist schlüssig, da ein persönlicher Ansatz in der Beratung bevorzugt wird. Allerdings scheint auch die Sensibilisierung ein grundlegender Ansatz für die Beratung zu sein.

4 ANSATZ VON DIGIGEN

Ausgehend von der Darstellung der herausfordernden Situation für Frauen in Führungspositionen und den dargestellten Bedarfen sowohl auf der Seite der Beratung (HR-Praktiker*innen und Beratungsfachkräfte) als auch auf der Seite der Beratenden (Frauen in Führungspositionen) haben wir ein Curriculum erstellt, das im Wesentlichen auf drei Kernelementen in sequenzieller Reihenfolge basiert. In einem ersten Schritt sollen Frauen in Führungspositionen weiter gestärkt werden und die Schnittstelle zur Digitalisierung und digitalen Transformation erläutert werden. Es folgt das gezielte Empowerment weiblicher Führungskräfte. Zum Abschluss des Programms werden konkrete wissenschaftliche und praxisnahe Beratungsansätze vorgestellt, welche Digital Leadership und weibliches Empowerment bestmöglich miteinander verbinden. (vgl. Abbildung 1)



Abbildung 1: DIGIGEN-Ansatz.

Die gezielte Frauenförderung im Rahmen unseres DIGIGEN-Weiterbildungsprogramms ist so angelegt, dass sie nicht in Konkurrenz zum beruflichen Erfolg anderer Geschlechter steht, sondern einen Mehrwert für die Volkswirtschaft, insbesondere für den Arbeitsmarkt, schaffen soll. Darüber hinaus wissen wir, dass geschlechtsspezifische Vielfalt nur eine von zahlreichen Ausprägungen des komplexen Konzepts der Vielfalt ist. Wir sind uns auch grundsätzlich bewusst, dass es sich um ein vielschichtiges Diversity-Modell handelt, bei dem die Diversity-Faktoren in vielfacher Weise voneinander abhängen. Dazu gehören auch mögliche Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Diversity-Dimensionen (siehe Abbildung 2), die auch als Schichten bezeichnet werden können. Dennoch lässt sich dies in einem einzigen Weiterbildungsprogramm kaum ganzheitlich operationalisieren.

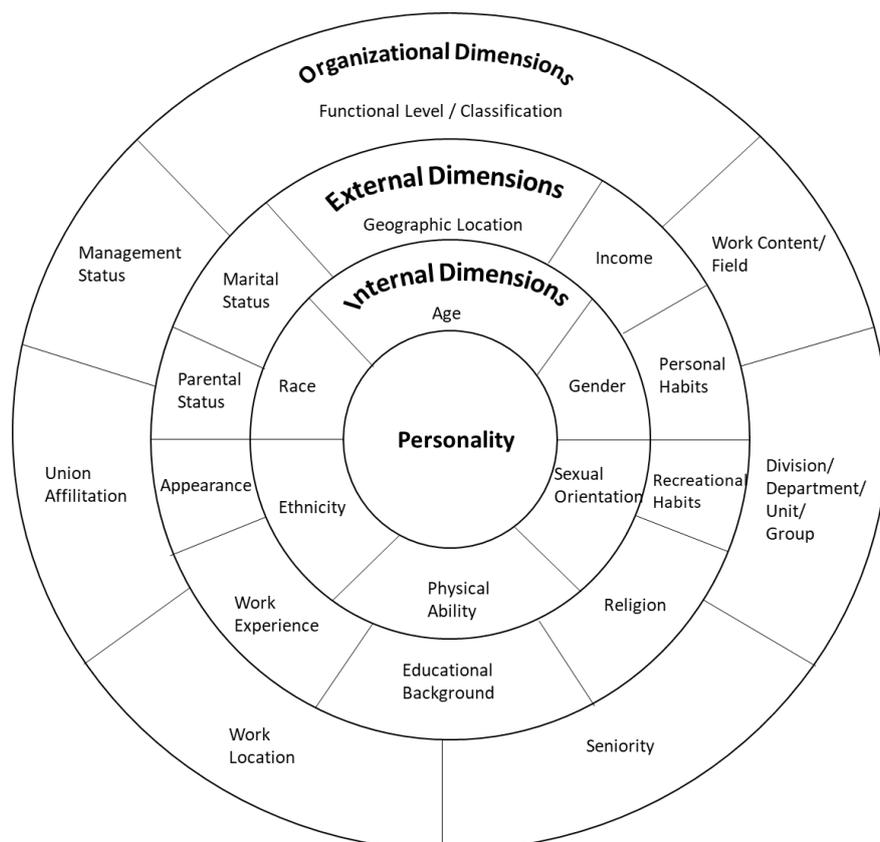


Abbildung 2: Diversitätsdimensionen; Quelle: Gardenswartz et al. (2003).

5 ZIELE VON DIGIGEN

Unser Programm zielt darauf ab, Frauen in Führungspositionen noch besser auf die Herausforderungen einer sich rasant verändernden Arbeitswelt vorzubereiten. Dieser Wandel drückt sich konkret in der Digitalisierung und digitalen Transformation als „New Work“ aus. Entscheidungen müssen von Frauen auch vor dem Hintergrund eines zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und von Ambiguität geprägten Umfelds (VUKA-Framework) getroffen werden. Unser Programm vermittelt Wissen über Fähigkeiten und Kompetenzen, die Frauen helfen, Benachteiligungen (z.B. Gender Digital Gap) in ihrer beruflichen Laufbahn zu vermeiden.

Das Programm richtet sich in erster Linie an Mitarbeitende in Personalabteilungen, an Karriereberater*innen und Arbeitsvermittler*innen sowie indirekt an Frauen in Führungspositionen. Es ist wichtig zu betonen, dass es bei dem Programm nicht darum geht, einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Männern auszugleichen, sondern geschlechtsspezifische Nachteile zu kompensieren, die sich aus den oben genannten Rahmenbedingungen für Frauen in Führungspositionen ergeben. Vielmehr trägt das Programm dazu bei, durch die Umgehung struktureller Nachteile für Frauen in Führungspositionen wirtschaftliche Vorteile zu erzielen. Wir sind uns bewusst, dass die Gleichstellungsbemühungen am Arbeitsplatz nur ein (wenn auch wichtiger) Teil der Diversity-Bemühungen sind und von unserem Programm nicht in gleicher Weise berücksichtigt werden. Wir sind uns der Tatsache bewusst, dass Vielfalt selbst ein komplexes und mehrdimensionales Thema ist.

QUELLENVERZEICHNIS

- Barber, H. (1992). Die Entwicklung strategischer Führung: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development*, 11(6), S. 4-12. <https://doi.org/10.1108/02621719210018208>.
- Europäische Kommission (2020). Strategie zur Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025. Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52020DC0152>, geprüft am 10/06/2023.
- Europäische Kommission (2021). Das Leben von Frauen und Männern in Europa 2021. Interaktive Ausgabe. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.2785/976803>, geprüft am 10/08/2023.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). *Diverse Teams bei der Arbeit - Kapitalisierung der Macht der Vielfalt*, 2. Auflage, Alexandria.
- Gmyrek, P., Berg, J., Bescond, D. (2023). Generative KI und Arbeitsplätze: A global analysis of potential effects on job quantity and quality, ILO Working Paper 96 (Genf, ILO). <https://doi.org/10.54394/FHEM8239>, geprüft am 10/06/2023.
- Herberger, T., Dötsch, J. (2021). Der Mittelweg heiligt den Zweck? Digitalisierung und Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Herausforderung. Ein Plädoyer für eine integrative Sichtweise. In Herberger, T.; Dötsch, J. (Hrsg.): *Digitalisierung, digitale Transformation und Nachhaltigkeit in der globalen Wirtschaft*. Cham, S. 1-8.
- Herberger, T., Ertelt, B.-J., Scharpf, M., Reuter, A., Somogyi, S., Cserkúti, Á., Broersen, W., Etter Martin, S. (2023). *Women, Leadership & Digitalization - Reports on Surveys in Germany, Hungary, and the Netherlands*. ERASMUS+ DIGIGEN Projekt Ref. Nr. 2021-1-DE02-KA220-VET-000025335.
- Kaudela-Baum, S., Meldau, S., Brassler, M. (Hrsg.) (2022): *Leadership und People Management - Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation*. Berlin: Verlag Springer Gabler.
- Lott, Y. (2023). Der Gender Digital Gap in der Transformation? Verwendung digitaler Technologien und Einschätzung der Berufschancen in einem digitalisierten Arbeitsmarkt. WSI-Report, Nr. 81.

- Magyarország Kormánya (2020): Az Európai Unió számára készített „A nők szerepének erősítése a családban és a társadalomban” akcióterv (2021-2030). Budapest. Online verfügbar unter <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/a/a4/a4d/a4dcd97363ec031dc896ff8d092c9dcc63e7c420.pdf>, geprüft am 08/10/2023.
- Regierung der Niederlande (2018): Gender & LGBTI Equality Policy Plan 2018-2021. Putting principles into practice. The Hague. Online verfügbar unter <https://www.government.nl/documents/leaflets/2018/06/01/lgbti-equality-in-the-netherlands>, geprüft am 10/08/2022.
- Regierung der Niederlande (2022): Die Regierung der Niederlande. Gleichstellung der Geschlechter. Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben. Online verfügbar unter <https://www.government.nl/topics/gender-equality/womens-labour-force-participation>, geprüft am 10/08/2023.
- Takács, I. (2020): Akadályok a nők karrierjének útjában - a szervezetek útvessztői. *Metszetek*, 9(1), S. 65-83.
- Tatár-Kiss, K. (2021): A nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra egymáshoz való viszonyulása a nemek közti egyenlőség aspektusában: A női vezetők egyenlőségét vizsgáló 9 országra kiterjedő összehasonlító tanulmány. *Prosperitas*, 2020/3, S. 21-47.
- van Laar, E.; van Deursen, A. J.A.M.; van Dijk, J. A.G.M.; de Haan, J. (2017): The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. In *Computers in Human Behavior* 72, S. 577-588.