

READER

BERUFLICHE BERATUNG

1	Beratung als systematischer Ansatz.....	1
2	Problembasiertes Lernen	2
2.1	Fallstudien.....	3
2.1.1	Anna – strategische Probleme in einer digitalen Welt	3
2.1.2	Fatima – digitaler Wandel in einem alternden KMU	5
2.1.3	Imara – Führungskraft mit digitale Herausforderungen	7
2.1.4	Sophia – Nachwuchstalent mit Wahlmöglichkeiten	10
2.2	Wissenschaftlicher Ansatz.....	12
2.3	Praktischer Ansatz	13
3	Diskussionsaufgabe: Kolumne	14
	Quellenverzeichnis	16

1 BERATUNG ALS SYSTEMATISCHER ANSATZ

Der Schwerpunkt der Beratung im Sinne von DIGIGEN liegt auf der Persönlichkeit weiblicher Führungskräfte, auch hinsichtlich beruflicher Fragestellungen. Dies bedeutet, dass alle Dimensionen der individuellen Professionalität einbezogen werden müssen.

Beck (2019, S. 24 ff.) charakterisiert diese zentralen Persönlichkeitsmerkmale anhand von sechs tätigkeitsbegleitenden Metakognitionen der Beruflichkeit:

- **Relevanzkognition** ist die Wahrnehmung des Individuums, dass seine Beschäftigung so bedeutsam ist, dass Dritte bereit sind, dafür einen Lohn zu zahlen, der den Lebensunterhalt sichert (gesellschaftlich bedeutsam und für den Lebensunterhalt notwendig).

- **Zeitkognition** bezieht sich auf den Anteil der Zeit, die ein Individuum im Rahmen seines jährlichen und lebenslangen Zeitbudgets ihrem Beruf zuweist. Dieser Anteil muss in Bezug auf Umfang und Dauer erheblich sein.
- **Kompetenzkognition** als wesentlicher Bestandteil des Selbstkonzepts richtet sich auf das eigene kognitive, affektive und psychomotorische Leistungsvermögen und die dafür notwendige Disposition und Motivation.
- **Idealitätskognition** bezieht sich auf das Bewusstsein für individuell verbindliche Standards zur Beurteilung der eigenen beruflichen Tätigkeit. Dazu gehört auch ein Sinn für Toleranz eigenen Fehlern oder Defiziten gegenüber.
- **Statuskognition** ermöglicht es dem Individuum, seine Position in der sozialen Umgebung zu bestimmen, z. B. in der Unternehmenshierarchie oder im Arbeitsteam. Diese Kognition ist wichtig für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die Teamfähigkeit, die Anstrengungsbereitschaft und den Bedarf an Anerkennung im sozialen Kontext.
- **Sinnkognition** prägt das Bewusstsein des Individuums, mit seiner beruflichen Tätigkeit zur Gemeinschaft beizutragen. Dies kann – in Verbindung mit einer moralischen Selbsterwartung – eine nachhaltige Tätigkeitsmotivation befördern.

2 PROBLEMBASIERTES LERNEN

Ihre Aufgabe im Rahmen von Thema 5 des Weiterbildungsprogramms besteht darin, auf der Grundlage praktischer und wissenschaftlicher Beratungsansätze sowie eigener Erfahrungen Beratungsumgebungen für vier verschiedene Fälle (Fallstudien) zu untersuchen und zu erstellen. Nutzen Sie dazu bitte die Präsentationen zu wissenschaftlichen und praktischen Ansätzen sowie die Informationen in der Bibliothek zum problembasierten Lernen (PBL). Ihr Schulungsleiter gibt weitere Erläuterungen zum Thema PBL. Bei Interesse an PBL-Literatur lesen Sie bitte [Melnyk et al. \(2010\)](#).

2.1 Fallstudien

Sie arbeiten mit vier Fällen, die sich in ihrem Kontext unterscheiden.



Abbildung 1: Balanced Scorecard mit vier Fällen.

2.1.1 Anna – strategische Probleme in einer digitalen Welt

Beruf

Sie arbeiten als Consultant Management & Change in einer Beratungsfirma, die Coaching- und Mentoringprogramme für Führungskräfte anbietet. Die Abteilung, in der Sie tätig sind, ist auf die Entwicklung von Führungskräften in Spitzenpositionen spezialisiert.

Als Consultant Management & Change sind Sie an der Konzeption, Umsetzung und Überwachung von Veränderungen, Führungs- und Teaminterventionen beteiligt. Sie unterstützen CEOs bei der Umsetzung neuer Strategien und der Verbreitung von Veränderungen unter allen Mitarbeitenden des Unternehmens. Beim Coaching konzentrieren Sie sich immer auf die gesamte Person und deren persönliche Entwicklung, sowohl im Beruf als auch in anderen Lebensbereichen.

Problem

Sie haben eine E-Mail von Anna (40+), einer der CEOs, erhalten. Anna ist eine erfolgreiche Geschäftsfrau und leitet DigitalTech, ein großes Technologieunternehmen im Bereich IKT und Softwareentwicklung. Sie hat hart gearbeitet, um ihre Position als CEO zu erreichen. Sie ist sich dessen bewusst, dass künstliche Intelligenz ihr Unternehmen und ihre Belegschaft erheblich beeinflusst. Sie möchte sich mit Ihnen über ihre Vision austauschen und darüber, wie sie die gewünschten Veränderungsprozesse umsetzen kann und welche Möglichkeiten sie persönlich in ihrer Führungsweise nutzen kann.

DigitalTech ist ein Unternehmen, das sich auf die Entwicklung innovativer digitaler Lösungen für Kunden in aller Welt spezialisiert hat. Es hat sich einen Ruf für hochwertige Produkte und Dienstleistungen erworben. Doch die digitale Welt verändert sich fortlaufend, Anna und ihr Team müssen sich daher ständig mit strategischen Problemen auseinandersetzen.

Eines davon ist der Aufstieg der künstlichen Intelligenz (KI) und deren Auswirkungen auf den Markt von DigitalTech. Anna und ihr Team sind sich bewusst, dass KI das Potenzial hat, die Arbeitsweise von Unternehmen drastisch zu verändern. Sie wissen, dass DigitalTech zurückfallen und Wettbewerbsvorteile einbüßen könnte, wenn es mit diesem technologischen Wandel nicht Schritt hält.

Doch obwohl Annas Team sie von der Bedeutung von KI überzeugt hat, zögert sie, das Thema KI weiter zu forcieren. Sie zweifelt an ihrer Fähigkeit, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen. Sie fragt sich, ob sie genug über KI weiß und ob sie die richtige Person ist, um das Unternehmen in diese neue Richtung zu führen. Anscheinend befürchtet sie, dass andere sie als nicht kompetent genug für ihre Führungsrolle betrachten könnten.

Darüber hinaus bemerkt Anna, dass einige ihrer männlichen Kollegen bei DigitalTech strategische Entscheidungen in Bezug auf KI selbstbewusster zu treffen scheinen. Sie fühlt sich eingeschüchtert und fragt sich, ob sie ernst genommen wird, wenn sie ihre Bedenken und Zweifel zum Ausdruck bringt. Dies verstärkt ihr Unsicherheitsgefühl und macht ihr das Handeln noch schwerer.

Anna ist sich unsicher, welche Karriererichtung sie einschlagen soll. Obwohl sie als CEO von DigitalTech erfolgreich ist, empfindet sie manchmal innere Zerrissenheit und fragt sich, ob sie das wirklich will.

Anna hat sich schon immer sehr für soziale Auswirkungen und Nachhaltigkeit interessiert. Oft hat sie sich die Frage gestellt, ob sie ihr Wissen und ihre Führungsfähigkeiten nutzen kann, um die Welt zum Besseren zu verändern. Dies löst einen inneren Zwiespalt aus: Soll sie weiterhin DigitalTech leiten oder neue Möglichkeiten ausloten? Sie denkt darüber nach, ein neues Unternehmen zu gründen, das sich auf nachhaltige Technologien und Innovationen konzentriert.

Die Karrierefrage verschärft Annas Hadern mit ihrer aktuellen Führungsposition und den strategischen Herausforderungen, denen sie gegenübersteht, noch zusätzlich. Sie fragt sich, ob ihr Wunsch, eine andere Karriererichtung einzuschlagen, auf ihre Unsicherheit bezüglich der Eignung für ihre aktuelle Position zurückzuführen ist oder ob sie wirklich den tief verwurzelten Wunsch hat, in einem anderen Bereich mehr zu bewegen.

Karrierefrage

Sie fragen sich, was Sie für Anna tun können: Wie könnten Sie sie ansprechen und Ihr dabei helfen, ihre Vision, ihre Vorgehensweise als Führungskraft bei der Umsetzung des Veränderungsprozesses und ihre Karriereüberlegungen zu klären?

Sie untersuchen relevante methodische Modelle und Ansätze, die in diesem Fall hilfreich sein könnten (siehe Bibliothek). Ihr Ziel ist eine wohlüberlegte Entscheidung für einen Ansatz, den sie sich und Anna gegenüber angemessen begründen können.

2.1.2 Fatima – digitaler Wandel in einem alternden KMU

Beruf

Sie arbeiten als Personalberater*in bei einer Beratungsfirma, die auf Personaldienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spezialisiert ist. Die Firma unterstützt Unternehmer*innen und Führungskräfte bei der Umsetzung effektiver Personalrichtlinien. Ihre Rolle besteht darin, bei der Entwicklung der Personalplanung zu helfen und sicherzustellen, dass sich die Mitarbeitenden des Unternehmens, das Ihre Dienstleistung eingekauft hat, an die Zukunftspläne dieses Unternehmens anpassen. Sie führen ein Gespräch mit Fatima, die Ihnen das folgende Problem vorstellt.

Problem

Fatima (40), eine energische und motivierte Führungskraft, ist Betriebsleiterin eines mittelständischen Fertigungsunternehmens, das sich den Herausforderungen der Digitalisierung stellt. Das Unternehmen produziert seit Jahren herkömmliche Güter, doch der Markt verändert sich aufgrund neuer Technologien und digitaler Fortschritte rasch. Fatima ist sich bewusst, dass das Unternehmen die digitale Transformation vorantreiben muss, wenn es auf dem sich schnell entwickelnden Markt wettbewerbsfähig bleiben will. Sie sieht Möglichkeiten, durch die Implementierung moderner Technologien und Prozesse die Produktivität zu steigern, Kosten zu senken und neue potenzielle Kunden zu gewinnen. Durch diese Möglichkeiten wird sich die Arbeit der Belegschaftsmitglieder verändern, wie in diesen Beispielen:

- **Maschinenbedienpersonal:** Durch die Einführung automatisierter Produktionsmaschinen müssen Maschinenbediener*innen lernen, wie die neuen automatisierten Systeme bedient werden, und sich auf die Überwachung der Maschinen und die Behebung technischer Probleme konzentrieren.
- **Logistikpersonal:** Angesichts automatisierter Systeme für Bestandsverwaltung, Lagerverwaltung und Auftragsabwicklung müssen Logistikmitarbeiter*innen lernen, wie sie mit diesen Systemen umgehen, und sich auf die Optimierung von Logistikprozessen und das Management der Lieferkette konzentrieren.

- **Technik- und Wartungspersonal:** Dank vorausschauender Wartung kann sich Technik- und Wartungspersonal darauf konzentrieren, mit Diagnosetools zu arbeiten und die in den Produktionsprozessen eingesetzten Technologien zu verstehen.

Fatima hat ehrgeizige Umgestaltungs- und Modernisierungspläne für das Unternehmen, stellt aber erheblichen Widerstand seitens der Mitarbeitenden gegenüber diesen Veränderungen fest. Die Belegschaft der Produktions- und Logistikabteilung besteht hauptsächlich aus älteren Mitarbeitenden, die seit vielen Jahren im Unternehmen tätig sind. Diese Mitarbeitenden haben zwar wertvolles Fachwissen angesammelt, tun sich jedoch schwer mit Technologien und digitalen Lösungen. Seit Jahren wenden sie herkömmliche Methoden an und sind mit den Möglichkeiten und Vorteilen digitaler Technologien weniger vertraut. Sie bevorzugen eindeutig ihre gewohnte Arbeitsweise und zögern, neue Technologien zu nutzen.

Fatima stößt auf folgende Hindernisse:

- **Fehlende digitale Kompetenzen:** Viele ältere Mitarbeiter*innen verfügen nur über begrenzte Kenntnisse und Erfahrungen bezüglich digitaler Techniken. Sie fühlen sich von der technischen Komplexität überfordert und befürchten, dass sie neue Technologien nicht effektiv einsetzen können. Manche sehen die Vorstellung, dass digitale Technologien herkömmliche Aufgaben verdrängen könnten, als Bedrohung.
- **Angst vor Veränderungen:** Die Mitarbeitenden neigen dazu, an den bisherigen Arbeitsmethoden festzuhalten, weil ihnen vertraute Routinen ein Gefühl von Sicherheit geben. Sie haben Angst vor dem Unbekannten und befürchten, dass die Einführung digitaler Technologien ihre Arbeitsbelastung erhöhen oder sogar ihre Arbeitsplätze überflüssig machen könnte. Infolgedessen stehen sie Fatimas Änderungsvorschlägen skeptisch gegenüber.
- **Kommunikation und Engagement:** Fatima hat Schwierigkeiten, den Mitarbeitenden ihre Vision für die digitale Transformation effektiv zu vermitteln. Sie hat einen Mangel an offener Kommunikation und Engagement festgestellt, der zu Missverständnissen und Widerständen führt. Die Mitarbeitenden fühlen sich nicht ausreichend in den Entscheidungsprozess eingebunden und glauben, dass ihre Beiträge nicht wertgeschätzt werden.
- **Generationenkonflikt:** Zwischen Fatima und der alternden Belegschaft besteht ein Generationengefälle. Fatima hat eine andere Einstellung und ist mit digitalen Technologien aufgewachsen. Die älteren Angestellten haben dagegen andere Prioritäten und Werte und sehen die Notwendigkeit der Digitalisierung nicht unbedingt in derselbe Weise wie Fatima.

Dennoch ist Fatima der Ansicht, dass der Schlüssel zum Erfolg darin liegt, ihre Mitarbeitenden in diese Veränderung einzubeziehen. Fatima versteht, dass die Widerstände nicht auf Unwillen zurückzuführen sind, sondern auf Unsicherheit, Angst vor Veränderungen und das Gefühl der Mitarbeitenden, dass ihre Fähigkeiten und Erfahrungen nicht mehr relevant sein könnten.

Um diese Herausforderung zu bewältigen, wandte sich Fatima mit der Bitte um Coaching an eine Personalberatungsgesellschaft. Sie möchte Strategien erarbeiten, um ihre Mitarbeitenden zu motivieren, deren Kenntnisse und Fähigkeiten weiterzuentwickeln und Vertrauen in die digitale Transformation zu wecken. Sie möchte den Mitarbeitenden klar vermitteln, dass ihre Erfahrungen von unschätzbarem Wert sind und dass sie auch im digitalen Zeitalter eine wesentliche Rolle für den Erfolg des Unternehmens spielen.

Von dem Personalcoaching erhofft sich Fatima bessere Führungsfähigkeiten und geeignete Ansätze, um die Mitarbeitenden in die digitale Transformation einzubinden. Sie ist entschlossen, ein integratives und unterstützendes Umfeld zu schaffen, in dem jedes Belegschaftsmitglied wachsen und zur Zukunft des Unternehmens beitragen kann. Ihr ist bewusst, dass ihre Rolle als Führungskraft nicht nur darin besteht, die Transformation voranzutreiben, sondern auch ihre Mitarbeitenden während des gesamten Prozesses zu inspirieren und zu unterstützen.

Karrierefrage

Wie kann Fatima die oben genannten Herausforderungen meistern und die digitale Transformation erfolgreich umsetzen, um so ihre Karriere deutlich voranzubringen und ihrer Führungsrolle gerecht zu werden?

2.1.3 Imara – Führungskraft mit digitale Herausforderungen

Beruf

Sie sind Personalberater*in bei einem großen Einzelhandelsunternehmen. Sie sind für mehrere Abteilungen tätig und arbeiten in erster Linie mit Führungskräften zusammen, die Dutzende von Einzelhandelsmitarbeiter*innen beaufsichtigen. Eine dieser Führungskräfte ist Imara, die seit etwa 30 Jahren im Unternehmen ist und über 15 Jahre Erfahrung als Führungskraft verfügt. In dieser Zeit ist sie zur Managerin der Finanz- und Verwaltungsabteilung aufgestiegen. Wie auch andere im Management trägt Imara Verantwortung für Personalaufgaben. Sie kennen Imara seit vielen Jahren und schätzen sie sehr.

In den letzten Jahren hat das Unternehmen erhebliche Fortschritte bei der Digitalisierung gemacht. Der Wettbewerb hat zugenommen, und die Kunden erwarten mehr digitale Lösungen wie Online-shopping, automatisierten Kundenservice und Datenanalysen. Daher hat die Geschäftsleitung

beschlossen, der Digitalisierung strategische Priorität einzuräumen. Diese strategische Priorität betrifft nun auch die Personalabteilungen, darunter Imaras Abteilung. Als HR-Berater*in unterstützen Sie Imara bei der digitalen Transformation.

Problem

Imara (50+) verfügt über jahrelange Erfahrung auf ihrem Gebiet. Kürzlich wurde sie mit der Digitalisierung ihrer Abteilung beauftragt, da fast alle Finanzprozesse noch papierbasiert sind. Die Aktenschränke der Abteilung quellen fast über, oft gehen wichtige Dokumente verloren. Der CEO möchte auf ein vollständig digitales System umsteigen, mit dem alle Daten sicher verarbeitet und gespeichert werden können.

Imara ist jedoch wenig vertraut mit den neuesten Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung und tut sich schwer damit, die Vorteile der Digitalisierung zu verstehen. In der Folge mangelt es ihr an Vertrauen in digitale Lösungen, zugleich zweifelt sie an ihren eigenen Fähigkeiten als Führungskraft. Imara ist an herkömmliche Arbeitsweisen gewöhnt und verlässt sich stark auf persönliche Kommunikation, Papierdokumente und persönliche Meetings. Seit jeher hat sie eine starke Präferenz für die direkte Interaktion mit ihren Teammitgliedern und anderen Stakeholder*innen. Die Digitalisierung betrachtet sie als komplexes, überwältigendes Thema, da sie nicht über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt, um digitale Tools und Systeme effektiv einzusetzen.

Imara fühlt sich angesichts dieser Veränderung unsicher und überfordert. Sie hat den Eindruck, dass sie die Erwartungen, die mit der digitalen Transformation ihrer Abteilung einhergehen, nicht erfüllen kann. Sie ist sich nicht sicher, ob sie ihr Team in dieser neuen digitalen Umgebung führen und motivieren kann. Sie befürchtet, dass ihre Wissens- und Verständnislücken hinsichtlich der Digitalisierung ihre Führungsposition gefährden könnten.

Trotz dieser Bedenken und Zweifel wird Imara von ihrem Team hoch geschätzt. Das Team arbeitet gerne unter ihrer Führung und respektiert ihre Erfahrungen und Erkenntnisse. Imaras Team besteht aus engagierten und erfahrenen Mitarbeitenden, die seit vielen Jahren mit Imara zusammenarbeiten und ihren auf direkter Kommunikation und persönlicher Interaktion basierenden Führungsstil schätzen. Auch die Teammitglieder stehen der vom Unternehmen geplanten Digitalisierung zögerlich gegenüber. Sie sind durch die damit einhergehenden Veränderungen verunsichert und betrachten die Vorteile der Digitalisierung skeptisch. Außerdem beobachten sie, dass sich Imara mit der Digitalisierung schwertut und dass sie an ihren Kompetenzen zweifelt. Dies sorgt für Unruhe im Team. Die Teammitglieder unterstützen und schätzen Imara, benötigen aber mehr Klarheit und Beratung in Bezug auf die Digitalisierung. Sie möchten verstehen, warum das Unternehmen diese

Veränderungen vornimmt und was dies für sie bedeutet. Die digitale Transformation und die Sackgasse, in die sie dadurch geraten sind, verunsichern sie.

Imara hofft, dass die Personalabteilung ihr dabei helfen kann, die nötigen digitalen Fähigkeiten zu entwickeln und ihr Vertrauen in digitale Lösungen zu stärken. Sie möchte wissen, wie sie ihr Team durch die digitale Transformation führen und motivieren, die Vorteile der Digitalisierung nutzen und Risiken minimieren kann. Zudem erhofft sie sich Erkenntnisse zu ihrer Karriere und möchte herausfinden, ob sie die Herausforderungen der Digitalisierung meistern kann. Imara hofft, dass sie mit der richtigen Beratung und Unterstützung ihr Selbstvertrauen zurückgewinnen, ihre Ängste überwinden und die digitale Transformation der Finanzabteilung zum Erfolg führen kann.

In gutem Glauben, aber mit einiger Überwindung vertraut Imara der Personalabteilung an, dass sie Angst davor hat, aufgrund ihrer fehlenden digitalen Fähigkeiten als inkompetent beurteilt oder wahrgenommen zu werden. Sie macht sich Sorgen, dass es negative Folgen für ihren Ruf und ihre Karriereaussichten im Unternehmen haben könnte, wenn sie ihre Schwierigkeiten mit der Digitalisierung zugibt. Darüber hinaus fühlt sich Imara anfechtbar, wenn sie ihre Unsicherheiten und Ängste hinsichtlich der Führung ihres Teams durch die digitale Transformation zum Ausdruck bringt. Imara stellt sich die Frage, ob sie die richtige Person für diese Aufgabe ist, und zieht sogar die Suche nach einer neuen Stelle in Erwägung. Auch dies wirft jedoch Unsicherheiten auf: Wie schwierig ist es, in ihrem Alter eine neue Stelle zu finden?

Karrierefrage

Bin ich die richtige Person für diesen Job? Können ich und mein Team lernen, die digitale Transformation offen anzunehmen, oder muss ich mich nach etwas anderem umsehen? Und im letzteren Fall: Wie gehe ich mit den Schwierigkeiten der Arbeitssuche in meinem Alter um?

Dieser Fall veranschaulicht die möglichen Herausforderungen für erfahrene Führungskräfte, wenn sie sich mit neuen Entwicklungen der Digitalisierung konfrontiert sehen. Er verdeutlicht, wie wichtig lebenslanges Lernen und die Anpassung von Führungsstilen an Veränderungen im Umfeld sind. Ebenso zeigt er, warum Führungskräfte offen für das Erlernen neuer Fähigkeiten und Kenntnisse sein müssen und warum sie sich Unterstützung und Beratung holen sollten, um mit technischen Veränderungen Schritt zu halten. Nicht zuletzt unterstreicht er auch die Bedeutung einer unterstützenden, inklusiven Kultur, die kontinuierliche Lern- und Weiterbildungschancen für Führungskräfte und ihre Teams fördert.

2.1.4 Sophia – Nachwuchstalent mit Wahlmöglichkeiten

Beruf

Sie sind Lern- und Entwicklungsberater*in und wirken am Managemententwicklungsprogramm Ihres Unternehmens mit, das zum Ziel hat, die persönliche Führung der Manager*innen auf ein höheres Niveau zu heben. Als Mentorin des Mentoringprogramms betreuen Sie mehrere „Nachwuchstalente“, darunter Sophia. Sie führen Coachings durch, um große Potenziale in den Bereichen persönliche Entwicklung, Kommunikationsfähigkeiten, Projekt- und Prozessmanagement, Change Management und Personalmanagement zu fördern.

Problem

Sophia (28) ist eine talentierte, ambitionierte Projektmanagerin bei Innovatech Solutions, einem führenden Technologieunternehmen. Sophia hat am Managemententwicklungsprogramm teilgenommen, wodurch sie ihre Führungskompetenzen entwickeln und ihr berufliches Wachstum beschleunigen konnte. Ihre Kolleg*innen hat sie bereits durch ihre Fähigkeit beeindruckt, komplexe Projekte erfolgreich zu managen und ihr Team zu Spitzenleistungen zu führen.

Trotz der großen Erfolge in ihrer aktuellen Rolle steht Sophia vor einer neuen Herausforderung: der digitalen Transformation von Innovatech Solutions. Das Unternehmen möchte seinen Geschäftsbetrieb durch die Einführung neuer Technologien und digitaler Prozesse verändern. Dies wird sich stark auf sämtliche Aspekte des Unternehmens auswirken, von Strategie und Betrieb bis hin zu Kundenbeziehungen und internen Systemen.

Sophia hat zwar in ihrer jetzigen Position und kurzen beruflichen Laufbahn bereits große Erfolge erzielt, doch nun fragt sie sich, wie der nächste Karriereschritt aussehen soll. Sie steht vor der Herausforderung, den richtigen Weg einzuschlagen, um ihre Führungsambitionen zu verwirklichen und sich weiterzuentwickeln.

Option 1: Führungsrolle im Bereich der digitalen Transformation: Sophia erwägt, in der digitalen Transformationsinitiative von Innovatech Solutions eine Führungsrolle zu übernehmen. Sie ist sehr technikaffin und davon überzeugt, dass ihre Erfahrung als Projektmanagerin eine gute Voraussetzung ist, diesen Prozess zu steuern. Sie hätte die Möglichkeit, die strategische Vision des Unternehmens in konkrete digitale Initiativen und Projekte umzusetzen und eine Brücke zwischen den technischen Teams und der Geschäftsleitung zu schlagen. Dies könnte zwar eine ausgezeichnete Gelegenheit sein, ihre Führungsqualitäten unter Beweis zu stellen, aber Sophia hat Bedenken hinsichtlich der Komplexität und des Risikos dieses Projekts. Sie ist unsicher, ob sie über genügend Fachwissen im Bereich der digitalen Transformation

verfügt. Außerdem ist ihr aufgefallen, dass einige Kolleg*innen eifersüchtig wegen ihres Aufstiegs sind. Diese Kolleg*innen wären über Sophias Beförderung in eine Führungsposition in der digitalen Transformation wahrscheinlich nicht gerade begeistert.

Option 2: Spezialisierung auf digitale Strategien: Anstatt bei der digitalen Transformation des Unternehmens eine führende Rolle zu übernehmen, erwägt Sophia, sich auf digitale Strategien und Beratung zu spezialisieren. Sie könnte eine Stelle bei einer auf digitale Transformation spezialisierten Unternehmensberatung anstreben. Dies würde ihr ermöglichen, mit verschiedenen Organisationen zusammenzuarbeiten und ihnen bei der Konzeption und Umsetzung digitaler Strategien zu helfen. Sophia sieht darin eine Gelegenheit, ihr Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der digitalen Transformation zu erweitern. Allerdings zweifelt sie, ob sie Innovatech Solutions verlassen sollte, da das Unternehmen ihr eine sichere und vertrauensvolle Umgebung bietet. Sie ist sich auch der Neidgefühle bewusst, die einige Kolleg*innen empfinden könnten, wenn sie Innovatech Solutions auf der Suche nach neuen Chancen verläßt.

Sophia beschließt daher, Rat von ihrer Mentorin im Talentprogramm, anderen leitenden Führungskräften in ihrem Netzwerk und Expert*innen für digitale Transformation einzuholen. Sie möchte deren Perspektiven kennenlernen und eine fundierte Entscheidung über ihren Karriereweg treffen, wobei sowohl das Thema digitale Transformation als auch die Neidgefühle von Kolleg*innen eine Rolle spielen.

Karrierefrage

Welchen Weg sollte ich einschlagen, um beruflich voranzukommen, ohne mein Urteilsvermögen durch Neidgefühle und schlechtes Gerede anderer trüben zu lassen?

Sie fragen sich, was Sie für Sophia tun können. Mit welchem Ansatz könnten Sie ihr dabei helfen, eine eigene Vision sowie Methoden zur Umsetzung der digitalen Transformation auf Teamebene zu entwickeln? Berücksichtigen Sie dabei Sophias Kommunikationsfähigkeiten, die Probleme in ihren aktuellen Arbeitssituation sowie ihre Überlegungen und Zielkonflikte im Zusammenhang mit ihrem Karriereverlauf.

Sie untersuchen relevante methodische Modelle und Ansätze, die in diesem Fall hilfreich sein könnten (siehe Bibliothek). Ihr Ziel ist eine wohlüberlegte Entscheidung für einen Ansatz, den sie sich und Sophia gegenüber angemessen begründen können.

2.2 Wissenschaftlicher Ansatz

Da die wichtigsten Theorien der Karriereentwicklung und -beratung diese Metakognitionen auf unterschiedliche Weise berücksichtigen, setzt ganzheitliche Beratung immer die Einbeziehung verschiedener Objekttheorien voraus. Erst dann stellt sich die Frage, wie diese Theorien in praktisches Beratungshandeln umgesetzt werden können. Dies erfordert Kenntnisse über operative Theorien.

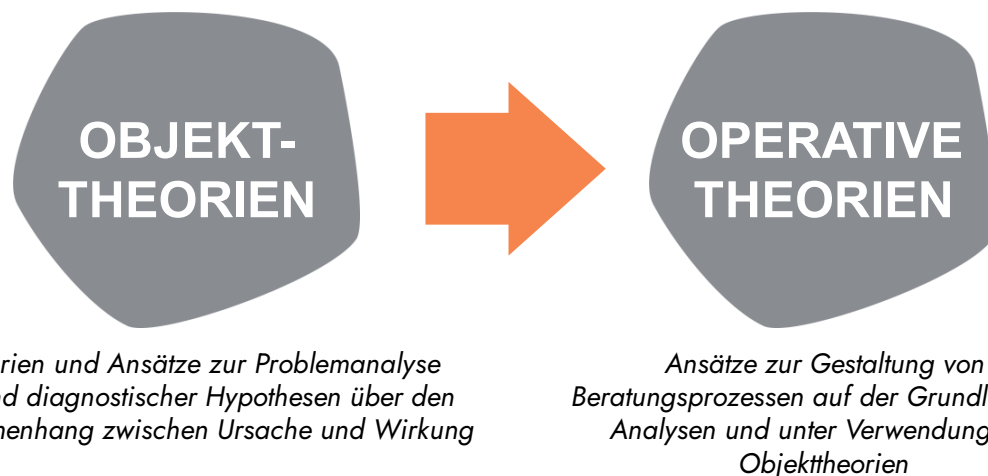


Abbildung 1: Beziehungen zwischen Objekttheorien und operativen Theorien.

Die Bibliothek zum problembasierten Lernen umfasst daher acht psychologisch orientierte Objekttheorien, die bis heute als grundlegend für die berufliche Entwicklung gelten (vgl. Brown, Lent 2013, S. 29; Leung, 2008, S. 115).

1. Persönlichkeitstypologischer Ansatz (Holland)
2. Theorien zur beruflichen Entwicklung (Super)
3. Konstruktivistische Sicht auf die berufliche Entwicklung (Savickas)
4. Entscheidungsfindung als sozialer Lernprozess (Krumboltz)
5. Sozial-kognitive Laufbahnthorie (Lent)
6. Theorie der Arbeitsangepasstheit (Dawis, Lofquist & Weis)
7. Proteische Laufbahnthorie (Hall)
8. Berufliche Entscheidungen als kognitiver Informationsprozess

Die Bibliothek wird durch vier weitere wissenschaftliche Beratungsprinzipien aus dem Bereich der **operativen Theorien** ergänzt.

9. Grundlagen der operativen Beratung
10. Beratungsmodell für Problemmanagement (Egan)
11. Lösungsorientierte Beratung
12. Informationsstrukturelle Methodik als operative Beratung

Die Präsentation „5_PBL_Wissenschaftlicher Ansätze“ gibt einen schnellen grafischen Überblick über die zwölf Grundannahmen der vorgestellten Konzepte. Sie dient daher als Einführung, um sich mit den Themen vertraut zu machen. Detaillierte Informationen bieten die Reader zu den einzelnen Theorien in der Bibliothek.

Einen umfassenden Überblick über Beratungsansätze und deren Anwendung auf unterschiedliche Zielgruppen finden Sie in *J. G. Maree (Hrsg.) (2019): Handbook of Innovative Career Counselling. Wiesbaden: Springer.*

2.3 Praktischer Ansatz

Die Bibliothek zum problembasierten Lernen enthält zwei **Hintergrundthemen**:

1. Einführung: Resistenz
2. Neuropsychologie: Funktionsweise des Gehirns

Danach wird Frage „**Was ist der Fokus weiblicher Führungskräfte?**“ in sechs Abschnitten behandelt:

3. Einflusskreis (Covey) und soziokulturelle Theorie der kognitiven Entwicklung (Vygotsky)
4. Mindset (Dweck)
5. Drama-Dreieck und Gewinner-Dreieck (Karpman)
6. Einfluss des Unterschwelligen (McClelland)
7. Kernqualitäten (Ofman)
8. Stufen der Verhaltensänderung (Diclemente & Prochaska)

Abschließend drehen sich vier Themen um die **Interventionen zur Beeinflussung von Verhaltensmustern**:

9. Theorie U (Schramer)
10. Appreciative Inquiry und positive Psychologie
11. Motivierende Gesprächsführung (McClelland)
12. Sprache der Veränderung und Reframing der Gedanken

Die Präsentation „5_PBL_Praktischer Ansätze“ gibt einen schnellen grafischen Überblick über die zwölf Grundannahmen der vorgestellten Konzepte. Sie dient daher als Einführung, um sich mit den Themen vertraut zu machen. Detaillierte Informationen bieten die Reader zu den einzelnen Theorien in der Bibliothek.

3 DISKUSSIONSAUFGABE: KOLUMNE

KOLUMNE: DIE GESELLSCHAFT IST NICHT BEREIT FÜR DIESEN TYP FRAU

Anne-Marije Buckens

Letzte Woche wurde mir eine Stelle angeboten. Nicht etwa für die Arbeitssuchenden, die ich betreue, sondern für mich selbst. Es geschah während eines Vortrags über die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden, den ich in einem voll besetzten Raum vor Arbeitgeber*innen hielt. Aus Reihe drei rief ein Geschäftsführer lautstark, dass er einen Job für mich habe. Einen Job ...

Nicht dass ein „Job“ für eine Unternehmerin, die seit mehr als zwölf Jahren erfolgreich ein Unternehmen betreibt (nein, nicht nebenberuflich), sonderlich attraktiv wäre, aber nun gut. Nach dem Schlussapplaus bahnte sich der Geschäftsführer den Weg nach vorn, um mir zu versichern, dass er es ernst meinte. „Ich brauche in meinem Unternehmen Frauen wie Sie“, begann er. „Frauen mit Vision, Überzeugungskraft und einem unternehmerischen Blick auf die Zukunft.“ Nachdem ich dem Geschäftsführer für das Kompliment und das Jobangebot gedankt hatte, wollte er wissen, wo er „Frauen wie mich“ finden könne.

Mir fielen einige Situationen ein, die sich in jener Woche ereignet hatten, und antwortete dem Geschäftsführer, dass solche Frauen schwer zu finden seien.

Beispielsweise hatte ich mit Stella (51) gesprochen, die gerade als Creative Director einer Kosmetikmarke entlassen worden war und nun heftig an sich selbst zweifelte. Ihre Kampagnen lieferten gute Ergebnisse, sie passte gut ins Team. Sie war hoch engagiert und machte oft Überstunden. Der Entlassungsgrund war eine Meinungsverschiedenheit mit ihrem Vorgesetzten. „Ich kann Ihnen genau sagen, woher diese Meinungsverschiedenheit kommt“, berichtete Stella. „Ich habe während eines Meetings geäußert, dass mein Vorgesetzter seine Fristen wiederholt nicht eingehalten hat und dadurch meine Arbeit behindert. Das ist eine Tatsache und eine Gefahr für unsere Abteilung, aber nach Ansicht meines Vorgesetzten hätte ich das nicht so offen sagen sollen. Es hätte ihn in ein schlechtes Licht gerückt. Eine Woche später bekam ich die Quittung. Vielleicht sollte ich nicht mehr so direkt sein.“

Praktikantin Joy (19) trat als Vorsitzende des Studierendenrates zurück, weil Mitstudierende ihr gesagt hatten, sie habe Haare auf den Zähnen. Da sich Joy gut in die Gruppe einfügen möchte, beschloss sie, ihren Vorsitz an Wouter abzugeben.

Eine Kollegin erlebte einen unangenehmen Vorfall mit einem Geschäftspartner, der den direkten Ton ihrer E-Mails nicht sehr umgänglich fand. Sie hatte die E-Mails aber nicht der Umgänglichkeit wegen geschickt, sondern um dem Geschäftspartner klar zu machen, dass er seine Kompetenzen überschritten hatte. Gut möglich, dass ihre Botschaft besser angekommen wäre, wenn sie ein paar verschämt lächelnde Emoticons eingebaut hätte. Diese Smileys hätten die Sache vielleicht etwas entschärft und den Eindruck erweckt, dass alles lieb und nett gemeint war. Achten Sie einmal darauf, wie oft Frauen freundliche Emoticons und viele Ausrufezeichen verwenden, um in E-Mails und Textnachrichten liebenswerter rüberzukommen. Was für ein Unsinn.

Die professionellen Eigenschaften, die man an Männern schätzt, werden bei Frauen längst nicht immer akzeptiert. Zu streng, zu zickig, zu sehr aufs Geschäft konzentriert. Für viele kompetente Frauen ist das der Grund, einen Gang runterzuschalten. Denn wer möchte schon mit dem Etikett „eiserne Lady“ auf der Stirn aus der Gruppe ausgegrenzt werden? Deshalb, lieber Geschäftsführer aus Reihe drei, die Frauen, die Sie für Ihre Firma suchen, gibt es reichlich, aber sie sind nicht so sichtbar. Sie halten sich zurück, bis die Gesellschaft für sie bereit ist. Und dafür ist es 2023 an der Zeit.

Die Kolumnistin Anne-Marije Buckens (34) führt seit mehr als zehn Jahren ein Unternehmen, das über 50-jährigen bei der Stellensuche hilft. Sie schreibt über Menschen, die sie dabei kennengelernt und bei der Suche nach Arbeit unterstützt hat.

QUELLENVERZEICHNIS

- Beck, K. (2019): „Beruflichkeit“ als wirtschaftspädagogisches Konzept – ein Vorschlag zur Begriffsbestimmung. In: J. Seifried, K. Beck, B.-J. Ertelt & A. Frey (Hrsg.): Beruf, Beruflichkeit, Employability. wbv, S. 19– 33.
- Brown, St. D. & R. W. Lent (2013) (Hrsg.): Career Development and Counseling – Putting Theory and Research to Work. Hoboken / New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Leung, S. A. (2008): The Big Five Career Theories. In: J. A. Athanason & R. van Esbroeck (Hrsg.): International Handbook of Career Guidance. Springer Science+Business Media B.V., S. 115–132.
- Maree, J. G. (Hrsg.) (2019): Handbook of Innovative Career Counselling. Wiesbaden: Springer.
- Melnyk, B. M., E. Fineout-Overholt, S. B. Stillwell, K. M. Williamson (2010): Evidence-based Practice: Step by Step: The Seven Steps of Evidence-based Practice. In: American Journal of Nursing, 110 (1), S. 51–53.

