

## READER

# ABSCHLUSSREFLEXION

---

|     |                                       |    |
|-----|---------------------------------------|----|
| 1   | Kontext einer Beratungsfachkraft..... | 1  |
| 1.1 | Ethische Standards .....              | 1  |
| 1.2 | Digitaler Beratungskontext .....      | 2  |
| 1.3 | Controlling.....                      | 4  |
| 1.4 | Netzwerke.....                        | 7  |
| 2   | Zusammenfassung des Programms .....   | 10 |
| 3   | Ihre Aufgabe.....                     | 11 |
|     | Quellenverzeichnis.....               | 12 |

---

## 1 KONTEXT EINER BERATUNGSFACHKRAFT

Der Beratungsberuf ist in verschiedene Kontextfaktoren eingebettet. Dazu gehören ethische Standards, digitale Beratungssituationen, Beratungscontrolling und berufliche Netzwerke.

### 1.1 Ethische Standards

Für ethische Standards gibt es viele Ansätze, die auf die Berufsberatung anwendbar sind. Im Allgemeinen dienen diese Ansätze als Referenz für (IVBBB 2017)

- a) Entscheidungen und Maßnahmen als Einzelberater\*innen,
- b) das Planen von Strategien und Dienstleistungen von Beratungseinrichtungen,
- c) das Informieren der Öffentlichkeit über erwartete Standards für die berufliche Praxis und das berufliche Verhalten,
- d) das Festlegen von Beurteilungskriterien für Selbstbeurteilungen, Peer-Beurteilungen und Aufsichtsprozesse, um Qualitätsstandards für die Erbringung von Dienstleistungen zu gewährleisten, sowie
- e) das Einholen organisatorischer Unterstützung für die eigene berufliche Entwicklung.

Informationen zu verschiedenen ethischen Ansätzen finden Sie in den Richtlinien der [IVBBB](#) und des [Deutschen Coaching Verbandes \(DCV\)](#) sowie in der Studie „[Ethics at Work](#)“ des Institute of Business Ethics (IBE).

## 1.2 Digitaler Beratungskontext

Die Digitalisierung beeinflusst nicht nur den Kontext einer (weiblichen) Führungskraft, sondern auch die Beratungssituation selbst. Drei Trends verändern die Art und Weise der Interaktion mit einer beratenen Person: (1) die Vielfalt der Kommunikationskanäle und der Echtzeitkommunikation, (2) die Unberechenbarkeit der Kommunikation über soziale Medien und (3) die Professionalität der Kommunikation durch datengesteuerte und automatisierte Prozesse (Kühle & Rohde 2023).

Auf digitale HR-Strukturen sind sechs Aspekte anwendbar (Jäger & Petry 2021):

1. Eine flexible, strategische Personalplanung ist ein wichtiger Aspekt jedes Unternehmens. Die Einführung einer digitalen Planungssoftware kann in dieser Hinsicht hilfreich sein. Diese Software kann Personaldaten wie Fluktuation, Alter und Kompetenzstruktur speichern und analysieren. Sie kann auch verwendet werden, um Arbeitsmarktdaten zu speichern, beispielsweise zur demografischen Entwicklung, zu Absolvent\*innen nach Studienrichtungen und zu durchschnittlichen Marktgehältern. Strategische Maßnahmen wie erforderliche Kompetenzen, Veränderungen des Geschäftsmodells und Produktumstellungen können ebenfalls einbezogen werden. Auch Entwicklungsszenarien wie Veränderungen der Nachfrage, technologische Entwicklungen und politische Veränderungen lassen sich mit der Software analysieren.
2. Personalbeschaffung und -marketing sind ebenfalls wesentliche Aspekte des digitalen Personalmanagements. Zu den Prozessen im Bereich Personalbeschaffung und -marketing, die derzeit digitalisiert werden, gehören u. a. Jobbörsen, Mobile Recruiting, Vereinfachung und Consumerization, Robot Recruiting, Candidate Experience Management und Onboarding.
3. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Personalentwicklung. Auch in diesem Bereich kommen Methoden und Lernansätze des digitalen Zeitalters zur Anwendung, darunter On-Demand

Learning, Erfahrungslernen und Lernen am Arbeitsplatz, gemeinsames Lernen, Qualifizierungsberatung, mobiles Lernen, Virtual und Augmented Reality, Learning Journeys, Lernplattformen, MOOCs, webbasierte Schulungen und Webinare.

4. In den Bereichen Personaleinsatz, Personalbeurteilung und Vergütung kommen beispielsweise unternehmensspezifische Apps für die profilbasierte interne Stellensuche und persönliche Karriereplanung, digitalisierte Feedback-Tools wie Apps für sofortiges Feedback oder IT-gestütztes Performance Management mit individuellen und teambasierten Entwicklungsgesprächen für Mitarbeitende und Führungskräfte zum Einsatz.
5. Personalcontrolling und Personalverwaltung unterstützen das digitale Personalmanagement. In diesem Zusammenhang sind digitale Personalakten, Personenanalysen, mobile Self-Service-Apps und der Einsatz von Blockchain-Technologien zu erwähnen.
6. Methoden wie die Anpassung von Personalkapazitäten ohne Entlassungen, die Vernetzung mit öffentlichen und privaten Arbeitsvermittlungen, die intensive Nutzung von Jobbörsen sowie Outplacement-Beratung und Start-up-Beratung spielen im Personaltransfermanagement eine Rolle.

Hinsichtlich des spezifischen Kontexts der digitalen Beratungsberatung gilt:

Bei der Fernberatung befinden sich die Beratungsfachkraft und die beratene Person nicht am selben Ort. Schriftbasierte Formen der Fernberatung erfolgen asynchron, d. h., es findet keine direkte Interaktion zwischen Beratungsfachkraft und beratener Person statt. Zu diesen schriftbasierten Formen gehören Beratung per Post/E-Mail, Chat oder Sprachnachricht. Das Gegenstück zur schriftbasierten Beratung ist die Echtzeitberatung per Telefon, Video oder einer Kombination daraus. Diese Methoden ermöglichen eine direkte und synchrone Interaktion zwischen der Beratungsfachkraft und der beratenen Person. Darüber hinaus stehen Apps für Online-Beratung, einschließlich Coaching, zur Verfügung.

Ein Vorteil der Fernberatung besteht darin, dass Personen Dienstleistungen im Bereich der psychischen Gesundheit, zu denen sie sonst keinen Zugang hätten, aus der Ferne in Anspruch nehmen können. Fernberatung bietet zudem räumliche und zeitliche Flexibilität, was sowohl den Beratern als auch den Ratsuchenden zugutekommt. Allerdings hat die Fernberatung auch einige Nachteile. Ein wesentlicher Unterschied zwischen der traditionellen persönlichen Beratung und der Fernberatung besteht darin, dass sich Kund\*in und Berater\*in nicht persönlich treffen, was den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung erschwert. Während der Fernberatung können kontraproduktive Faktoren auftreten, etwa das Fehlen nonverbaler Signale oder verminderte Empathie für die beratene Person.

### 1.3 Controlling

Controlling kann hier im Sinne von Steuern oder Regulieren verstanden werden. Im Beratungskontext unterstützt Controlling den Zielsetzungsprozess, die Planung und das Management der Beratung und das Erreichen von Beratungszielen.

Beratungscontrolling umfasst u. a. folgende Aufgaben (Scharpf 2021, S. 76 ff.):

- Definition qualitätsrelevanter Ziele und Perspektiven in der Beratungsarbeit
- Formulierung von Qualitätsstandards in der Beratungsarbeit (Zielwerte)
- Regelmäßige Überprüfung, inwieweit die Beratungsergebnisse (Ist-Werte) den vorgegebenen Qualitätsanforderungen entsprechen
- Bestimmung und Analyse von Soll-/Ist-Abweichungen
- Entwicklung von Lösungen zur Verbesserung der Qualität der Beratungsdienste
- Beseitigung von Mängeln durch geeignete Maßnahmen (Gegenmaßnahmen)
- Nachbereitung (Überprüfung und Auswertung der Ergebnisse)

Controlling eignet sich sehr gut für das Qualitätsmanagement, da es das Management eines systematischen Verbesserungsprozesses umfasst. Dieser Prozess umfasst das Formulieren von Zielen, das Ableiten von Maßnahmen, die Messung von Veränderungen und Fortschritten, die Analyse

von Abweichungen und ggf., bei Abweichungen vom Plan, Gegenmaßnahmen. Anders ausgedrückt muss Qualitätsmanagement immer durch ein effizientes Controllingssystem gesteuert werden, damit die Ziele, Maßnahmen, Ergebnisse und Auswirkungen überprüft werden können.

Beratungsarbeit verlangt eine hohe professionelle Qualität. Um diese Qualität zu gewährleisten, wird beispielsweise in den meisten Beratungszentren standardmäßig eine kollegiale und externe Aufsicht geführt. Auf der Grundlage von Qualitätszielen und -standards wird die Qualität in verschiedenen Beratungsbereichen überprüft und weiterentwickelt. Traditionell kann bei der Beratung zwischen struktureller Qualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität unterschieden werden:

- **Strukturelle Qualität:** personelle und materielle Anforderungen an Beratungsleistungen (z. B. Fähigkeiten und Qualifikationen der Beratungsfachkräfte, Arbeitsausstattung, Kommunikation, Personalkapazitäten, Budget, Informationsmaterial für Ratsuchende, Beratungsmethoden)
- **Prozessqualität:** Anforderungen hinsichtlich Verfahren und Umsetzung von Beratungsleistungen (z. B. Verfügbarkeit von Beratungsfachkräften, Wartezeiten, Anzahl der Ansprechpartner\*innen, transparente Beschwerdeverfahren, Bearbeitungszeiten, Datenschutz und Vertraulichkeit, Vernetzung)
- **Ergebnisqualität:** Aussage zu Merkmalen und Eigenschaften der erbrachten Dienstleistung (Beratung) und zu dem Umfang, in dem diese die Anforderungen der Ratsuchenden erfüllt (z. B. Genauigkeit und Legalität, Nachverfolgbarkeit von Entscheidungen, Effektivität, Zuverlässigkeit)

Die Effektivität (Wirksamkeit) und die Effizienz (Rentabilität) der Beratung spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Diese Aspekte können anhand des Drei-Ebenen-Konzepts (3-E-Konzept) veranschaulicht werden. Mit diesem Bezugsrahmen lassen sich in erster Linie operative Verhaltensweisen erklären. Laut diesem Modell gehören Effektivität (Zielebene), Effizienz (Produktebene) und Kosteneffizienz (Ressourcenebene) zu den bestimmenden Faktoren der Beratung. Darüber hinaus bilden die Legalität, Gesetzmäßigkeit und Qualität der Dienstleistung die Rahmenbedingungen für

die Beratung. Basierend auf den Beratungszielen nutzen die Beratungsfachkräfte den verfügbaren Input (Ressourcen, z. B. zeitliche, finanzielle, personelle und materielle Ressourcen), der im Laufe des Umsetzungsprozesses in einen Output (Beratungsdienstleistungen) umgewandelt wird. Der Umsetzungsprozess umfasst mehrere Teilprozesse, die der Erstellung von Leistungen dienen. Der Output sollte so effizient wie möglich, d. h. wirtschaftlich, erstellt werden. Ein wichtiges Maß ist dabei die Kosteneffizienz, also das Verhältnis zwischen den minimalen Zielkosten und den tatsächlichen Kosten. Der erzielte Output sollte auch eine Wirkung haben (Ergebnisse, d. h. beabsichtigte positive [direkte] Effekte infolge der Beratung). Die Effektivität ist ein Maß dafür, inwieweit der Output oder die Ergebnisse zum Erreichen der Beratungsziele beitragen.

Damit Beratungsfachkräfte die Qualität ihrer Beratungsleistungen beurteilen können, sind geeignete Kennzahlen, Indikatoren und Bewertungsverfahren erforderlich. Weitere Möglichkeiten zur Bewertung und ggf. Verbesserung der Beratungsqualität – neben der Beaufsichtigung der Beratung selbst – sind kritische Selbstreflexion und Befragungen unter den Ratsuchenden. Die Zufriedenheit der Ratsuchenden ist ein wichtiger Qualitätsindikator für die Beratung und kann durch systematische Erhebungen ermittelt werden. Dabei müssen die Dimensionen und Merkmale der strukturellen, Prozess- und Ergebnisqualität hinreichend berücksichtigt und unter Umständen auch gewichtet werden. Folgende zentrale Fragen können – aus Sicht der Beratungsfachkraft – hilfreich sein:

- Hat die Beratungsfachkraft alle Fragen beantwortet, die mir wichtig sind?
- Hat mir die Beratungsfachkraft gezeigt, wie sie mich unterstützen kann?
- Habe ich die Beratungssitzung mit einem guten Gefühl verlassen?
- War der Inhalt der Beratung für mich verständlich?
- Wie bewerte ich die fachliche Kompetenz der Beratungsfachkraft?
- Bin ich aufgrund der Beratung offener für Veränderungen?
- Weiß ich nach der Beratungssitzung, was die nächsten Schritte sind?
- Kann ich nach der Beratung meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt besser einschätzen?

- Kann ich die Ziele umsetzen, die ich mir während der Beratungssitzung gesetzt habe?
- Hat mir die Beratung geholfen, (Karriere-)Entscheidungen zu treffen?
- Konnte ich die in der Beratungssitzung vereinbarten Ziele oder geplanten Schritte bereits umsetzen?

Qualitätsziele sollten jedoch nicht allein anhand des Beratungskontextes (System aus Kund\*in und Berater\*in) oder der Kundenzufriedenheit bewertet werden. Es ist sinnvoll, ein umfassendes Verständnis zu entwickeln, d. h. organisatorische und soziale Zusammenhänge in das Qualitätscontrolling einzubeziehen. Die einzelnen Ebenen weisen Kausalitäten und gegenseitige Abhängigkeiten auf. Die Merkmale einer qualitativ hochwertigen Beratung lassen sich daher nicht nur einer einzigen Ebene zuordnen (Beratungssystem – Interaktion zwischen der Rat suchenden Person und der Beratungsfachkraft).

Vielmehr sollten für die Definition von Qualitätszielen und -indikatoren und damit für das Controlling alle drei Ebenen herangezogen werden. Die vom nfb entwickelten BeQu-Standards („Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung“) und Indikatoren eignen sich für die Selbstkontrolle durch Beratungsfachkräfte und die Überprüfung der Qualität ihrer Beratungsleistungen (nfb 2014). Diese Standards sind in den Selbstbeurteilungsbogen des DIGIGEN-Weiterbildungsprogramms auf der DIGIGEN-Website integriert.

## 1.4 Netzwerke

Der Netzwerkbegriff wird in vielen wissenschaftlichen Disziplinen verwendet (Betriebswirtschaft, Biologie, Informatik, Mathematik, Soziologie usw.). Unter einem Netzwerk versteht man im Allgemeinen ein informelles und formelles Beziehungsnetz zwischen Menschen und Systemen, in dem Austauschprozesse stattfinden (Miller 2005). Es besteht aus verschiedenen Akteur\*innen, die miteinander interagieren und ineinander verzahnt sind. Diese Akteur\*innen fungieren nicht nur als Individuen oder Stellvertreter\*innen einer Institution, sondern auch als Partner\*innen im Netzwerk. Es gibt beispielsweise soziale, Innovations-, strategische sowie Informations- und Dienstleistungsnetzwerke.

Netzwerke dienen in erster Linie der Weitergabe und dem Austausch von Wissen und Erfahrungen (Informationsfunktion), der Erweiterung der fachlichen Kompetenz der Netzwerkakteur\*innen (Lernfunktion), der Schaffung von Anreizen und Ausübung von Einfluss (psychologische Funktion) sowie der Verwirklichung von Netzwerkzielen (politische Funktion).

Formal lässt sich ein Netzwerk durch eine endliche Menge von Knoten und die dazwischen verlaufenden Kanten charakterisieren (Sydow & Lerch 2013). Diese Knoten sind beispielsweise Individuen, Gruppen von Individuen oder sogar ganze Organisationen; Kanten sind eine Reihe von Beziehungen, d. h. bestehende Verbindungen, die einseitig oder wechselseitig gerichtet sein können. Durch die Visualisierung von Netzwerken sollen die jeweiligen Rollen der Netzwerkakteur\*innen und die Beziehungen zwischen diesen aufgezeigt werden.

Grundsätzlich kann zwischen analogen Netzwerken (z. B. persönliche Begegnungen) und virtuellen Netzwerken (z. B. internetbasierte Netzwerken wie Xing, LinkedIn und Facebook) unterschieden werden. Darüber hinaus wird unterschieden zwischen realen Netzwerken, d. h. Netzwerken von Beziehungen, die natürlich gewachsen sind und in persönlichen Beziehungen gelebt werden, und organisierten Netzwerken, d. h. eigens konzipierten beruflichen Netzwerken von (inter-)disziplinären Verbindungen.

Darüber hinaus sind für die Beschreibung von Netzwerken auf theoretischer Ebene strukturelle Lücken, das Konzept der Stärke schwacher Beziehungen und das soziale Kapital relevant.

- „A structural hole is a relationship of non-redundancy between two contacts“<sup>1</sup> (Burt 1992, S. 65). Strukturelle Lücken zeichnen sich somit durch einen geringen Zusammenhalt im Netzwerk und einen Mangel an überlappenden Kontakten aus (Burt 1992). Dies bedeutet, dass einzelne Akteur\*innen Netzwerke miteinander verknüpfen und somit eine vermittelnde Funktion wahrnehmen können.

---

<sup>1</sup> „Ein strukturelles Loch ist eine nicht-redundante Beziehung zwischen zwei Kontakten.“



- Des Weiteren kann ein Netzwerk aus starken und schwachen Kontakten oder Beziehungen bestehen; dies hängt von der Interaktionshäufigkeit der beteiligten Akteur\*innen ab (Bommes & Tacke 2011).
- Ein weiteres wichtiges Merkmal eines Netzwerkes ist das soziale Kapital, das die aktuellen oder potenziell verfügbaren und mobilisierbaren sozialen Ressourcen in einem Netz repräsentiert. Es wird davon ausgegangen, dass soziale Beziehungen die Ergebnisse der Netzwerkarbeit, den Informationsfluss, Glaubwürdigkeit und Ruf usw. positiv beeinflussen (Portes 1998).

Bei der Bildung von Netzwerken sind u. a. folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- Ziele des Netzwerkes
- Zeitliche Perspektive
- Freiwilligkeit
- Verteilung von Macht und Kompetenzen
- Dichte
- Größe
- Entfernung der Netzwerkpartner\*innen
- Einbeziehung externer Partner\*innen
- Ressourcen

Jedes Netzwerk ist einzigartig, da die Rahmenbedingungen und strategischen Ziele unterschiedlich sind. Um die strategisch relevanten Netzteilnehmer\*innen während der Konsultation zu ermitteln, ist es ratsam, eine Stakeholderanalyse durchzuführen. Auf diese Weise können die Erwartungen/Interessen sowie der Einfluss bestehender und potenzieller Netzteilnehmer\*innen bestimmt werden. Die Ergebnisse lassen sich in einer Stakeholdermatrix darstellen, die u. a. zeigt, welchen Einfluss bestimmte Stakeholder\*innen auf die Beratung ausüben können und welche Interessen die Beratungsfachkraft berücksichtigen muss. Standardisierungsstrategien enthalten konkrete Empfehlungen für den Umgang mit den einzelnen Netzwerkteilnehmer\*innen:

- Geringes Interesse – starker Einfluss: Personen, die für das Netzwerk gewonnen werden sollten
- Geringes Interesse – schwacher Einfluss: Nicht relevant für Netzwerke, aber für Informationsarbeit
- Starkes Interesse – starker Einfluss: Kern des Netzwerks
- Starkes Interesse – schwacher Einfluss: Wichtig für Informationsarbeit (Verbündete)

## 2 ZUSAMMENFASSUNG DES PROGRAMMS

Unser Programm ist darauf ausgerichtet, Frauen in Führungspositionen besser darauf vorzubereiten, sich in der sich entwickelnden modernen Arbeitswelt effektiv zu behaupten. Diese Veränderungen zeigen sich in der Digitalisierung und im New-Work-Paradigma. Frauen in Führungspositionen sind dafür verantwortlich, kritische Entscheidungen in einem Umfeld zu treffen, das dem VUCA-Konzept (Barber 1992) entsprechend zunehmend von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist. Durch unser Programm erwerben Frauen die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen, um potenzielle Nachteile wie den Digital Gender Gap einzudämmen und in ihrer beruflichen Laufbahn erfolgreich zu sein.

Das Programm richtet sich in erster Linie an einzelne Mitglieder von Personalabteilungen, Karriereberaterinnen in vermittelnder Funktion und Frauen in direkten Führungspositionen. Das Ziel des Programms besteht ausdrücklich nicht darin, Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Geschlechtern auszugleichen, sondern darin, geschlechtsspezifische Nachteile zu adressieren, die sich aus der Arbeitsplatzdynamik von Frauen in Führungspositionen ergeben. Anstatt zu versuchen, gleiche Wettbewerbsbedingungen zu schaffen, zielt das Programm darauf ab, strukturelle Hindernisse, mit denen sich Frauen in leitenden Funktionen konfrontiert sehen, abzubauen und dadurch wirtschaftliche Vorteile zu erschließen. In diesem Zusammenhang ist anzuerkennen, dass sich unser Programm auf Bemühungen zur Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz konzentriert, die zwar wichtig sind, aber nur eine Facette umfassenderer Diversitätsinitiativen darstellen.

Unsere Bemühungen, diese Ziele in einem dreiteiligen Weiterbildungsprogramm zu erreichen, spiegeln sich konkret in den Schritten digitale Führung, weibliches Empowerment sowie moderne und entsprechende Beratungsansätze wider, wobei letztere speziell auf die Bedürfnisse und ausdrücklichen Wünsche der Zielgruppen ausgerichtet sind.

Hinsichtlich des VUCA-Konzeptes versuchen wir, uns an der von Johansen (2012) vorgeschlagenen Lösungsstrategie zu orientieren, um Volatilität mit einer Vision, Unsicherheit mit Verständnis, Komplexität mit Klarheit (in der Praxis) und Mehrdeutigkeit mit Agilität etwas Konkretes entgegenzusetzen. Unser Ansatz berücksichtigt die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse und orientiert sich in seiner konkreten Konzeption eng an einer Bedarfsanalyse der Zielgruppen dieses eigens für dieses Programm ins Leben gerufenen Weiterbildungsprogramms.

### **3 IHRE AUFGABE**

Jedes Weiterbildungsprogramm ist nur so gut wie die Wahrnehmung seines Mehrwerts nach kritischer Überprüfung durch die Zielgruppen. Dazu gehören auch Verbesserungsvorschläge oder Kommentare, um letztlich der fortlaufenden Dynamik des Arbeitsmarktes in der Zukunft gerecht zu werden. Ein Programm ist nicht für die Ewigkeit gedacht, sondern muss a) stets an die aktuellen Bedürfnisse und Anforderungen anpassbar sein und b) auch den subjektiv wahrgenommenen Bedürfnissen der Zielgruppen genügen können. Daher lautet unser dringender Appell: Helfen Sie uns dabei, das Weiterbildungsprogramm für die Zielgruppen noch nutzbringender zu gestalten.

**Wir freuen uns auf Ihr konstruktives Feedback!**

## QUELLENVERZEICHNIS

- Barber, H. (1992): Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. In: Journal of Management Development 11 (6), S. 4–12.
- Bommes, M. & V. Tacke (2011): Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes. In: M. Bommes & V. Tacke (Hrsg.): Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft, S. 25–50. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Burt, R. S. (1992): Structural Holes. The Sodal Structure of Competition. Cambridge: Harvard University Press.
- Dincher, R. & M. Scharpf (2018): Management in der öffentlichen Verwaltung: Führung, Steuerung, Controlling. 2. Auflage. Neuhofen (Pfalz): fbp.
- Petry, T. & W. Jäger (2021): Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. 2. Auflage. Freiburg/Stuttgart/München: Haufe.
- Johansen, R. (2012): Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. 2. Auflage. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kühte, A. & A. Rohde (2023): Digitalisierung in der Unternehmenskommunikation. Springer Books. In: Christian Lucas & Gabriele Schuster (Hrsg.): Innovatives und digitales Marketing in der Praxis. Springer, S. 395–414.
- nfb (2014): Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Berlin: nfb.
- Miller, T. (2005): Die Störungsanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung. In: U. Otto & P. Bauer (Hrsg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen: dgvt, S. 105–126.

Portes, A. (1998): Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. In: Annual Reviews 24, S. 1–24.

Scharpf, M. (2021): Konzeptionelle Überlegungen zu einem Controlling in der beruflichen Beratung. In: B.-J. Ertelt & M. Scharpf (Hrsg.): Beratung und Controlling. Wiesbaden: SpringerGabler, S. 75–85.

Sydow, J. & F. Lerch (2013): Netzwerkzeuge – zum reflexiven Umgang mit Methoden und Instrumenten des Netzwerkmanagements. In: J. Sydow & S. Duschek (Hrsg.): Netzwerkzeuge – Tools für das Netzwerkmanagement. Wiesbaden: SpringerGabler, S. 9–18.