

# DIGI GEN

Professional career guidance for women in management positions in the field of digital competence

## TRAINERMATERIAL

*Didaktischer Rahmen des Weiterbildungsprogramms*



## INHALTSVERZEICHNIS

1	Entstehung des Weiterbildungsprogramms.....	2
1.1	Ziele des Projektes .....	3
1.2	Zielgruppen des Projektes .....	3
1.3	Zielgruppen des Weiterbildungsprogramms .....	4
1.4	Hintergrund des Weiterbildungsprogramms .....	4
1.4.1	Ergebnisse der Literaturanalyse .....	5
1.4.2	Ergebnisse der Bedarfsanalyse .....	6
1.4.3	Von der Analyse zum Weiterbildungsprogramm .....	6
2	Themen und Inhalt .....	8
3	Didaktik des Weiterbildungsprogramms.....	10
3.1	Definitionen und Voraussetzungen .....	10
3.2	Lernziele und Lernergebnisse .....	12
3.3	Taxonomiestufen und Wissenskategorien .....	12
3.4	Lehrmethode .....	14
3.4.1	Präsenztraining .....	15
3.4.2	Selbstgesteuerter Online-Kurs .....	16
3.4.3	Ressourcenpakete.....	17
4	Bewertung und Evaluation.....	18
	Quellenverzeichnis.....	19

## 1 ENTSTEHUNG DES WEITERBILDUNGSPROGRAMMS

Das Weiterbildungsprogramm ist das Kernstück des Erasmus+ Projektes „DIGIGEN“. Es handelt sich um ein frei zugängliches, wissenschaftlich fundiertes, akkreditierbares und adaptierbar Konzept zur Qualifizierung von Beratungsfachkräften. Organisationen aus dem (Weiter-)Bildungsbereich können das Material, unter den Vorgaben der CC BY-NC-SA 4.0 Creative Commons Lizenz, nutzen und an ihre Bedürfnisse anpassen.<sup>1</sup> Eine Akkreditierung/Zertifizierung im Rahmen des Projekts war nicht vorgesehen.

Gegenstand dieses Trainermaterials ist der didaktische Rahmen für das Weiterbildungsprogramm (Kapitel 3) sowie dessen Entstehungsprozess auf Basis der Befragung von Beratungsfachkräften und weiblichen Führungskräften im Rahmen des DIGIGEN-Projektes (Kapitel 1 & 2). Beschrieben sind die Hintergründe des Curriculums und die Materialien für Lehrende und Teilnehmende. Die Themenschwerpunkte des Curriculums werden inhaltlich angerissen und in Bezug auf ihre Herleitung, die Lehrmethoden und die Lernbedingungen beschrieben.

Der Prozess der Curriculumentwicklung ist an den Kreislauf der Konzeptentwicklung von Kuhlmann und Sauter (2008) angelehnt und zusammenfassend in Abbildung 1 dargestellt.

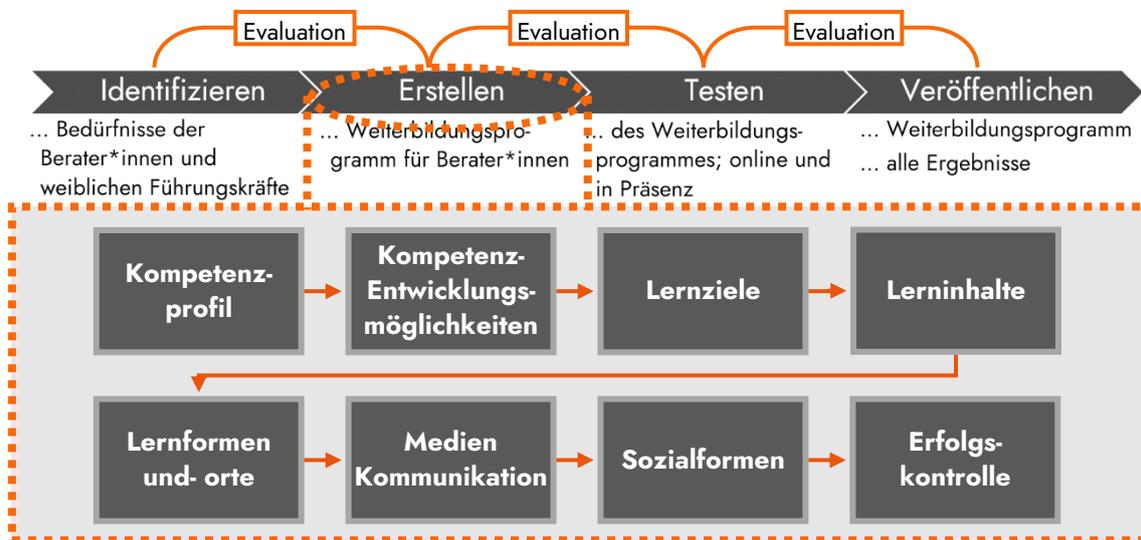


Abbildung 1: Phasen des DIGIGEN-Projektes und der Kreislauf der Konzeptentwicklung des Weiterbildungsprogramms (Kuhlmann & Sauter, 2008).

<sup>1</sup> Informationen zu dieser Lizenz unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

## 1.1 Ziele des Projektes

Die Erfahrungen der am Projekt beteiligten Partnerorganisationen haben gezeigt, dass es in der Berufsberatung keine konkreten Beratungsansätze für Frauen in Führungspositionen im Bereich der digitalen Kompetenz gibt. Aus diesem Grund ist das Hauptziel des DIGIGEN-Projektes die Entwicklung, Pilotierung und Evaluierung eines Weiterbildungsprogramms für Karriereberater\*innen und HR-Praktiker\*innen (im Folgenden als Beratungsfachkräfte bezeichnet). Auf Basis von Karriereentwicklungs- und Beratungstheorien entsteht ein Qualifizierungskonzept, das Beratungsfachkräfte befähigt, eine professionelle Beratung für (angehende) weibliche Führungskräfte im Hinblick auf die Bedürfnisse in einem digitalen Arbeitsumfeld anzubieten. Die Beratenden sollen in so die Lage versetzt werden, die individuellen Lebensentwürfe und Persönlichkeiten ihrer Kund\*innen im Hinblick auf digitale Kompetenzen zu erkennen und zu besprechen.

Neben der Qualifikation von Beratungsfachkräften ist die Verbesserung der Karrierechancen von Frauen ein weiteres wichtiges Ziel. Dieses Ziel wird durch die Erfüllung des Bedarfs an professioneller Beratung indirekt erreicht. Professionelle Beratung kann Frauen dabei unterstützen, diejenigen Kompetenzen zu entwickeln und auszubauen, die erforderlich sind, um in der aktuellen und künftigen Arbeitswelt als erfolgreiche Führungskräfte tätig zu sein.

## 1.2 Zielgruppen des Projektes

Die **direkte Zielgruppe** sind Beratungsfachkräfte. Wir gehen davon aus, dass die meisten Beratungsfachkräfte mit den grundlegenden Beratungsmethoden, eine Person auf ihrem persönlichen Karriereweg zu unterstützen, vertraut sind. Gleichzeitig gehen wir davon aus, dass es oft an spezifischem Wissen über die Unterstützung (angehender) weiblicher Führungskräfte und deren Bedürfnisse im Hinblick auf die Digitalisierung mangelt. Aus diesem Grund richtet sich das Weiterbildungsprogramm direkt an Beratungsfachkräfte.

Die **indirekte Zielgruppe** – und damit Endnutzerinnen – sind weibliche Führungskräfte, die spezielle digitale Kompetenzen benötigen und sich in dieser Hinsicht Beratung wünschen. Diese Frauen können entweder bereits in einer Führungsposition sein, in naher Zukunft Führungskraft werden oder den Wunsch nach Führung hegen.

## 1.3 Zielgruppen des Weiterbildungsprogramms

Das Weiterbildungsprogramm kann von *Bildungseinrichtungen oder Organisation* genutzt werden, die Qualifizierungen für Beratungsfachkräfte in Bezug auf (angehende) weibliche, digitale Führungskräfte anbieten möchte. Die dazu notwendigen Ressourcen für Trainer\*innen sind auf der [DIGIGEN-Webseite](#) zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus können sich *Beratungsfachkräfte*, die sich ohne die Angebote einer Weiterbildungsorganisation qualifizieren möchten, direkt auf der DIGIGEN-Webseite informieren. Dazu stehen ihnen selbstgesteuerte Lerneinheiten in Form eines Online-Kurses zur Verfügung. Auch weibliche Führungskräfte können auf diese Weise Informationen erhalten, wenn sie Beratung benötigen, aber keine Beratungsfachkraft in ihrer Nähe finden können. (vgl. Abbildung 2)



Abbildung 2: Zielgruppen des Weiterbildungsprogramms.

Als Folge dieser Perspektiven richtet sich das Weiterbildungsprogramm an (1) die durchführende Organisation (mit Unterrichtsmaterialien, Hintergrundinformationen und Handreichungen für Trainer\*innen), (2) Beratungsfachkräfte (ENTWEDER als Weiterbildungsprogramm ODER als selbstgesteuerter Online-Kurs) und (3) weibliche Führungskräfte (ENTWEDER über Beratung ODER ausgewählte Inhalte der selbstgesteuerten Online-Kurs). Für weitere Informationen siehe Kapitel 3.

## 1.4 Hintergrund des Weiterbildungsprogramms

Die Verbesserung der Arbeitsmarktsituation von Frauen, insbesondere von Frauen in Führungspositionen, ist ein prominentes Thema in Politik, Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Die Gruppe der weiblichen Führungskräfte und der Beratungsfachkräfte kann wertvolle Einblicke in ihre diesbezüglichen Bedürfnisse geben.

Daher wurde in der ersten Phase des DIGIGEN-Projektes („Identifizieren“, vgl. Abbildung 1) der Status-Quo anhand (1) einer Literaturanalyse, (2) halbstrukturierten Interviews mit Beratungsfachkräften und (3) halbstrukturierten Umfragen bei weiblichen Führungskräften ermittelt. Die Kombination dieser Ergebnisse gab einen guten Einblick in die Bedürfnisse von Beratungsfachkräften einerseits und (zukünftigen) weiblichen Führungskräften andererseits.

### 1.4.1 Ergebnisse der Literaturanalyse

In drei zusammenfassenden Literaturanalysen in Ungarn, Deutschland und den Niederlanden wurden länderübergreifend Daten zu Beratungsansätzen für Frauen in Führungspositionen in Bezug auf die Digitalisierung erhoben. Im Mittelpunkt standen: Veränderungen in der Führung durch die Digitalisierung, Gesetze/Programme zur Förderung weiblicher Führungskräfte, digitale Kompetenzen für Führungskräfte, Qualifizierungsmaßnahmen zum Erwerb digitaler Fähigkeiten und Beratungsansätze für digitale weibliche Führungskräfte. Ausführliche Informationen finden Sie im Bericht „Literaturreview“.

Die zentralen Ergebnisse der Literaturanalyse sind:

- **Veränderungen in der Führung durch die Digitalisierung:** Es gibt Veränderungen in der Führung durch die Digitalisierung. Mehr weiblich assoziierte Kompetenzen und neue Formen der Führung könnten eine Chance für weibliche Führung sein.
- **Gesetze/Programme zur Förderung weiblicher Führungskräfte:** Es gibt Gesetze und Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen; der Effekt ist gering.
- **Digitale Kompetenzen für Führungskräfte:** Verschiedene Konzepte nennen soft-/hardwarespezifische Fähigkeiten, kontextbezogene Kompetenzen und Kernkompetenzen.
- **Qualifizierungsmaßnahmen zum Erwerb digitaler Kompetenzen:** Die vorhandenen Qualifizierungsmaßnahmen, richten sich nicht an weibliche Führungskräfte und sind selten kompetenzorientiert.
- **Beratungsansätze für digitale weibliche Führungskräfte:** Nach Kenntnis der Autor\*innen gibt es keine Beratungsansätze, die die oben genannten Aspekte kombinieren.

Es konnte kein Unterschied zwischen Deutschland, Ungarn und den Niederlanden festgestellt werden.

### 1.4.2 Ergebnisse der Bedarfsanalyse

Die Ergebnisse der Interviews mit Beratungsfachkräften und der Befragung von weiblichen Führungskräften geben einerseits Einblicke in die Bedürfnisse der Beratungsfachkräfte (direkte Zielgruppe) und andererseits in die der (zukünftigen) weiblichen Führungskräfte (indirekte Zielgruppe). Teilgenommen haben 51 Beratungsfachkräfte und 104 weibliche Führungskräfte. (mehr Informationen im Bericht „Bedarfsanalyse“)

Zusammenfassend liefert die Bedarfsanalyse die folgenden Ergebnisse:

**DIGITALE FÜHRUNG:** Das Bewusstsein für die Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, liegt vor *(beide)*. *Weibliche Führungskräfte* konzentrieren sich in erster Linie auf digitale Tools (Software), *Beratungsfachkräfte* fokussieren sich stärker auf Kompetenzen.

**WEIBLICHE FÜHRUNG:** Die meisten Teilnehmenden kennen die Gesetze zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und von Frauenkarrieren im jeweiligen Land *(beide)*. Das Bewusstsein für spezifische Förderprogramme ist jedoch gering. Wurden solche Programme genannt, waren sie meist lokal oder unternehmensspezifisch *(beide)*. *Beratungsfachkräfte* sehen keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen, stellen aber fest, dass häufig Vorurteile zu diesen Themen geäußert werden. *Weibliche Führungskräfte* berichten gelegentlich von geschlechtsspezifischen Unterschieden: u.a., dass sich Frauen auf zwischenmenschliche Interaktionen konzentrieren, während Männer offener für digitale Lösungen/Techniken sind.

**BERATUNGSANSATZ:** Die Teilnehmenden wünschen sich einen individuellen, tool-spezifischen und praxisorientierten Beratungsansatz *(beide)*. Darüber hinaus bevorzugen *weibliche Führungskräfte* ein Mentoring von Frau zu Frau, während *Beratungsfachkräfte* ein großes Potenzial in der Anwendung von Methoden der positiven Psychologie sehen.

### 1.4.3 Von der Analyse zum Weiterbildungsprogramm

Aus der Kombination der Ergebnisse der Literaturanalyse und der Bedarfsanalyse ergibt sich ein klares Bild des Weiterbildungsprogramms. Die folgende Tabelle (vgl. Tabelle 1) zeigt die Integration der Ergebnisse der Bedarfsanalyse (Fragebögen, Interviews) und des theoretischen Hintergrunds (Literatur), aus denen sich die Themen für das Weiterbildungsprogramm ergeben haben.

	LITERATURANALYSE	BEDARFSANALYSE	THEMEN DES WEITERBILDUNGSPROGRAMMS
/	/	- geringes Bewusstsein für die Integration von weiblicher Führung und Digitalisierung	<b>Einführung</b> <i>Inhalte des Weiterbildungsprogramms und Sensibilisierung für die Bedeutung des Themas</i>
Digitale Führung	- weiblich assoziierte Kompetenzen - neue Formen der Führung - wenige kompetenzzentrierte Ansätze	- geringes Wissen über digitale Führungskompetenzen (abgesehen von Tools/Softwareanforderungen)	<b>1 Digitale Führung</b> <i>Informationen über die Veränderungen in der Führung durch Digitalisierung (in Bezug auf Frauen)</i>
	- Toolspezifische Kompetenzen sind in einem digitalen Umfeld erforderlich	- Wunsch digitale Tools zu kennen und mehr Selbstvertrauen zu entwickeln/zu haben	<b>2 Digitale Organisation</b> <i>Informationen zu digitalen (Software-)Tools, deren Verwendung und deren Nutzen für weibliche Führungskräfte</i>
Weibliche Führung	- anhaltende Ungleichheit in Führung - Selbststereotypisierung von Frauen	- Selbsteinschätzung weiblicher Führungskräfte bei der Anpassungsfähigkeit an den digitalen Wandel	<b>3 Weibliches Empowerment</b> <i>Informationen zum Einfluss von Stereotypen und Vorurteilen sowie Ansätze zur Überwindung derselben</i>
	- anhaltende Ungleichheit in Führung	- meist lokale/betriebsspezifische Förderprogramme	<b>4 Organisationaler Kontext</b> <i>Auswirkungen der Förderung weiblicher Führungskräfte auf Organisationen; Strategien des Umgangs mit denselben</i>
Beratungsansatz	- keine spezifischen Beratungsansätze zu diesen Themen	- kaum Wissen zu spezifischen Beratungsansätzen, aber eigene Ideen - Bedarf an Hinweisen für die praktische Umsetzung der Themen	<b>5 Berufliche Beratung</b> <i>(Wissenschaftliche Ansätze und praktische Ansätze)</i> <i>Einführung in die Beratung als Wissenschaft sowie problembasiertes Lernen; Praktische Anwendung des erworbenen Wissens an Fallstudien</i>
	/	/	<b>Abschlussreflexion</b> <i>Ausgewählte Aspekte zum beruflichen Kontext von Beratungsfachkräften sowie Zusammenfassung und Reflexion der Inhalte des Weiterbildungsprogramms.</i>

Tabelle 1: Überblick über den Zusammenhang zwischen der Literaturanalyse, der Bedarfsanalyse und den Themen des Weiterbildungsprogramms. Ausführliche Informationen zum Inhalt in Kapitel 2 und im Trainermaterial „Modulhandbuch“.

## 2 THEMEN UND INHALT

Das Weiterbildungsprogramm von DIGIGEN ist ein *Seminar*, das aus untergeordneten *Themen* mit ihren spezifischen *Themenschwerpunkten* besteht. Das übergeordnete Ziel des Seminars ist es, Teilnehmende (Beratungsfachkräfte) in die Lage zu versetzen, ihren Beratungsansatz (entsprechend ihrer beruflichen Situation) unter Einbeziehung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse zu gestalten. Daher behandelt das Weiterbildungsprogramm drei übergeordnete Aspekte (digitale Führung, weibliche Führung und Beratungsansatz) und innerhalb dessen die fünf Themen, die sich aus der Bedarfsanalyse ergeben haben (Tabelle 1).

Dieser Abschnitt gibt einen groben Überblick über den Inhalt der fünf Themen des Weiterbildungsprogramms, die zusätzlich von einer Einleitung und einer abschließenden Reflexion eingerahmt sind (vgl. Abbildung 3). Detaillierte Informationen zum Inhalt, den Methoden und den Materialien sind im Trainermaterial „Modulhandbuch“ zu finden.



Abbildung 3: Überblick über die Themen des Weiterbildungsprogramms.

Die **Einführung** stellt das gesamte Weiterbildungsprogramm vor, gibt einen Einblick in die Inhalte der einzelnen Themen und schafft ein Bewusstsein für die Bedeutung der Beratung weiblicher Führungskräfte zum Thema digitale Kompetenzen. Die Teilnehmenden sollen motiviert werden, sich mit der Materie zu beschäftigen.

Nach der Einführung vermitteln die nächsten beiden Themen Wissen über die Rahmenbedingungen digitaler Führung, wobei die Schwerpunkte auf weiblichen Führungskräften mit digitalen Kompetenzen und dem digitalen Unternehmenskontext liegen.

Das Thema „**Digitale Führung**“ befasst sich mit den Kompetenzen, die für eine (digitale) Führung erforderlich sind. Es werden die Fähigkeiten zur Führung disruptiver Unternehmen sowie digitale Führungskompetenzen besprochen. In diesem Sinne sind neue Formen/Führungsstile ebenfalls Gegenstand dieses Themas.

Das Thema „**Digitale Organisation**“ befasst sich mit den Veränderungen, die Organisationen unter dem Einfluss der Digitalisierung erleben. Es vermittelt grundlegendes Wissen zu digitalen Anwendungen/Tools, welche eine hohe Relevanz für weibliche Führungskräfte in digitalen Unternehmenskontexten haben.

Die anschließenden beiden Themen fokussieren darauf, wie Frauen in einem derart digitalisierten Umfeld gestärkt werden können. Sie konzentrieren sich auf die berufliche Entwicklung und Stärkung von Frauen sowie auf die damit verbundene organisatorische Entwicklung und Unterstützung.

Das Thema „**Weibliches Empowerment**“ befasst sich mit Vorurteilen und Stereotypen, der Stellung von Frauen in Führungsebenen von Organisationen und mit Methoden des Empowerments.

Das Thema „**Organisationaler Kontext**“ befasst sich mit dem organisationalen Umfeld einer weiblichen Führungskraft und den Auswirkungen des Empowerments von Frauen auf ein Unternehmen. Hierzu geben Theorien des Change Managements, wie z.B. das Modell von Kotter, einen Einblick in die möglichen Reaktionen und Vorurteile gegenüber Veränderungen im Hinblick auf die Stärkung der Rolle der Frau. Im Sinne der Zielgruppe ‚HR-Praktiker\*innen‘ als Beratungsfachkräfte konzentriert sich dieses Thema auch auf deren unterstützende Rolle bei der Gestaltung von Karrieren.

Das letzte Thema „**Berufliche Beratung**“ gibt einen Einblick in wissenschaftliche und praktische Ansätze zur Karriereberatung. Die Teilnehmenden erarbeiten problembasierte Lösungen für praktische Anwendungsfelder der Beratungsansätze.

Abschließend fasst eine **Reflexion** das gesamte Weiterbildungsprogramm zusammen und gibt den Teilnehmenden die Möglichkeit, die erlernten Inhalte in ihren eigenen Ansatz zur Beratung weiblicher Führungskräfte im Hinblick auf digitale Kompetenzen zu integrieren.

## 3 DIDAKTIK DES WEITERBILDUNGSPROGRAMMS

Das DIGIGEN-Weiterbildungsprogramm ist in einen didaktischen Rahmen eingebettet, um die bestmöglichen Lernergebnisse für die Teilnehmenden zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang wurden Lernziele und Lernergebnisse definiert, Stufen der Taxonomie und Wissenskategorien eingeführt und Lehrmethoden (mit Interaktionsformen, Kommunikationsformen und Lernbedingungen) ausgearbeitet.

### 3.1 Definitionen und Voraussetzungen

Ziel des DIGIGEN-Projektes war es, ein **akkreditierbares**, **evaluiertes** und **anpassungsfähiges** Weiterbildungsprogramm zu schaffen, in dem Beratungsfachkräfte nach nationalen und europäischen Standards lernen.

Eine Möglichkeit, gute Lernstandards für ein Lernkonzept (wie das Weiterbildungsprogramm von DIGIGEN) zu gewährleisten, ist die **Akkreditierung** oder, im Falle eines eigenständigen Seminars, die Zertifizierung (FIBAA, 2022). Ein solches Lernkonzept kann sich an verschiedene Stufen von Abschlüssen richten, für die es zertifiziert werden kann. Die Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (DGWF) unterscheidet bei den Abschlüssen zwischen Masterstudiengängen, Bachelorstudiengängen, Zertifikatsstudien, Modulen innerhalb von Studiengängen oder eigenständigen Seminaren. Das Weiterbildungsprogramm von DIGIGEN sieht je nach Bedarf der durchführenden Organisation ein eigenständiges Seminar oder ein Modul innerhalb eines Studiengangs vor. Dieses Seminar/Modul umfasst einen Arbeitsaufwand von insgesamt 125 Stunden, was 5 Credit Points im ETCS-System entspricht.

Nach dem Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) ist das Weiterbildungsprogramm dem EQR-Niveau 7 zugeordnet. Gemäß den Standards dieses Niveaus erwerben die Teilnehmenden die folgenden Kenntnisse, Fertigkeiten und Verantwortlichkeiten (europa, 2022):

- **Kenntnisse:** hoch spezialisierte Kenntnisse, die zum Teil an neueste Erkenntnisse in einem Arbeits- oder Lernbereich anknüpfen, als Grundlage für innovative Denkansätze und/oder Forschung & kritisches Bewusstsein für Wissensfragen in einem Bereich und an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Bereichen.

- **Fertigkeiten:** spezialisierte Problemlösungsfertigkeiten im Bereich Forschung und/oder Innovation, um neue Kenntnisse zu gewinnen und neue Verfahren zu entwickeln sowie um Wissen aus verschiedenen Bereichen zu integrieren.
- **Verantwortung und Selbstständigkeit:** Leitung und Gestaltung komplexer, unvorhersehbarer Arbeits- oder Lernkontexte, die neue strategische Ansätze erfordern; Übernahme von Verantwortung für Beiträge zum Fachwissen und zur Berufspraxis und/oder für die Überprüfung der strategischen Leistung von Teams

Um die Akkreditierbarkeit/Zertifizierbarkeit zu gewährleisten, wurden bei der Erstellung des Weiterbildungsprogramms die folgenden Kriterien berücksichtigt (ESG, 2015):

- **Strategie und Ziele:** logische und transparente Ziele des Programms (vgl. Kapitel 1.3); Gestaltung unter Einbeziehung der Meinungen der Lernenden (vgl. Kapitel 1.4.2); konkrete Lernziele und Lernergebnisse (vgl. Kapitel 3.2)
- **Programmgestaltung:** kohärente und transparente Struktur des Curriculums (vgl. Kapitel 2); logische und transparente Themen/Inhalte (vgl. Kapitel 2); studierendenzentriertes Lernen mit verschiedenen Lehrmethoden (vgl. Kapitel 3.4).
- **Ressourcen:** Anzahl und Qualifikation des Lehrpersonals; Zugang zu verschiedenen Lernmaterialien (vgl. Kapitel 3.4.3).
- **Qualitätssicherung und Evaluation:** systematische Integration der Qualitätssicherung des Gesamtprogramms; systematische Qualitätsverbesserung. (vgl. Kapitel 4)

Das Weiterbildungsprogramm wurde praktisch **evaluiert**, um eine hohe Qualität zu gewährleisten und sicherzustellen, dass es den Bedürfnissen der Zielgruppen entspricht. Die Evaluation dient der „Qualitätssicherung und Evaluation“ (siehe oben) und erfolgt bzw. erfolgte mit Methoden, die in Kapitel 4 dieses Dokuments im Detail beschrieben sind.

Das Weiterbildungsprogramm kann an die verschiedenen Bedürfnisse der durchführenden Organisationen **angepasst** werden. Es ist zum Beispiel möglich, eine neue Zielgruppe zu definieren (bspw. weibliche Führungskräfte) und diese mit einer Auswahl der Themen zu schulen. Mehr Informationen zur Anpassungsfähigkeit finden sich in Kapitel 3.4 des vorliegenden Dokumentes.

## 3.2 Lernziele und Lernergebnisse

*Lernziele* beschreiben im Allgemeinen, was gelehrt wird. Im Gegensatz dazu beschreiben die *Lernergebnisse*, was die Teilnehmenden nach Abschluss einer Lerneinheit können (gelernt haben). Lernergebnisse sind zielgruppenorientiert, messbar, verständlich und erreichbar. Bei der Erstellung von Ziel- und Ergebnisaussagen wurden die Stufen der Lerntaxonomie berücksichtigt (vgl. Kapitel 3.3). Diese Lernergebnisse und Lernziele sind im Trainermaterial „Modulhandbuch“ aufgelistet.

## 3.3 Taxonomiestufen und Wissenskategorien

Eine Taxonomie definiert die kognitive Ebene, auf der Informationen ‚gelernt‘ werden. Für das Weiterbildungsprogramm von DIGIGEN ist das vierstufige Taxonomiesystem von Miller (1990) passend, da dieses praxisorientiert und gut auf die berufliche Bildung (Cedefop, 2009) abgestimmt ist. Bei der Anwendung ist zu beachten, dass die Übergänge zwischen den Taxonomiestufen fließend und nicht immer eindeutig sind.

Die Stufen der Taxonomie in aufsteigender Reihenfolge (Miller 1990; Banka & Ertelt 2005):

- 1 Wissen (Erwerb von theoretischem Wissen)**  
In der Lage sein, das theoretische Wissen wiederzugeben
- 2 Verstehen (Verstehen des theoretischen Wissens)**  
Erklären können, wie die Theorien funktionieren
- 3 Anwenden (Übertragen des theoretischen Wissens)**  
In der Lage sein, Theorien in verschiedene Kontexte und in die Realität zu übertragen
- 4 Können (Problemlösen)**  
Theorien als Interventionskompetenzen für die berufliche Beratung nutzen können

Je höher das Anforderungsniveau, desto mehr Zeit nimmt der Erwerb von Wissen und Fähigkeiten in Anspruch. Dennoch ist es wichtig, verschiedene Taxonomiestufen einzubeziehen, um die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden zu erhalten und den Lernprozess zu verbessern. Der Wissensstand der Teilnehmenden sowie das allgemeine Zeitbudget wurden bei der Gestaltung des Umfangs und der Festlegung der Taxonomien der einzelnen Themen berücksichtigt.

Hinter den Taxonomiestufen steht der Erwerb von Wissens für ein bestimmtes Thema. Krathwohl (2002, S. 214) beschreibt vier verschiedene Wissenskategorien, die helfen, den Inhalt jedes Themenschwerpunktes zu klassifizieren:

- 1 Faktenwissen**  
Kenntnis der Terminologie sowie von spezifischen Details und Elemente
- 2 Konzeptuelles Wissen**  
Kenntnis von Klassifikationen, Kategorien, Grundsätze und Strukturen
- 3 Prozedurales Wissen**  
Kenntnis fachspezifischer Fertigkeiten, Techniken und Prozeduren
- 4 Metakognitives Wissen**  
Selbststeuerung und Wissen über die eigene Kognition

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Zuordnung von Themenschwerpunkten, Wissenskategorien und Taxonomiestufen.

THEMENSCHWEPUNKTE	WISSENSKATEGORIE	TAXONOMIESTUFE
<b>Einführung</b>	Faktenwissen	Verstehen
<b>1 Digitale Führung</b>	Faktenwissen; Konzeptuelles Wissen	Wissen & Verstehen
<b>2 Digitale Organisation</b>	Konzeptuelles Wissen; Metakognitives Wissen	Wissen
<b>3 Weibliches Empowerment</b>	Konzeptuelles Wissen	Wissen
<b>4 Organisationaler Kontext</b>	Prozedurales Wissen; Metakognitives Wissen	Wissen & Können
<b>5 Berufliche Beratung</b>	Konzeptuelles Wissen; Prozedurales Wissen; Metakognitives Wissen	Verstehen & Anwenden
<b>Abschließende Reflexion</b>	Faktenwissen; Metakognitives Wissen	Wissen

Tabelle 2: Zuordnung von Themenschwerpunkten, Wissenskategorie und Taxonomiestufe.

### 3.4 Lehrmethode

Die Angemessenheit der Lehrmethode hängt nicht nur von der Taxonomiestufe, sondern auch von den internen Lernbedingungen der Teilnehmenden ab. Dazu gehören Vorwissen, Motivation/Interesse, Lernfähigkeit und Lernstil (inkl. medialer Lerngewohnheiten). Diese internen Lernbedingungen bilden die Grundlage für die didaktische Ausgestaltung des Lernsettings (externe Lernbedingungen). Da es sich bei den Teilnehmenden um erfahrene Beratungsfachkräfte handelt, ist es besonders wichtig, die Heterogenität der internen Lernbedingungen zu berücksichtigen.

Um erfahrene Beratungskräfte bestmöglich einzubeziehen, bietet das DIGIGEN Weiterbildungsprogramm eine Kombination aus Präsenzunterricht und selbstgesteuerten Lerneinheiten (problembasiertes Lernen in Präsenz sowie ein selbstgesteuerter Online-Kurs). Diese Kombination basiert auf einer empirischen Studie von Carcault et al. (2019). Studierenden einer Schweizer Hochschule wurden drei alternative Lernformen angeboten: Präsenzstudium, Selbststudium und Live-Streaming. Die Ergebnisse spiegeln klare Präferenzen wider: (1) Studierende nutzen die Live-Streaming-Plattform eher selten, etwa 10 % der Zeit; (2) das Angebot hat geringe Auswirkungen auf die Anwesenheit im Unterricht, etwa 8 von 100 Studierenden gehen nicht zum Unterricht; (3) die Teilnahme am Unterricht auf der Live-Streaming-Plattform hat positive Auswirkungen auf die Prüfungsnoten für leistungsstarke Studierende und negative Auswirkungen für Leistungsschwache. Daher ist das Weiterbildungsprogramm von DIGIGEN ein interaktives Präsenztraining mit zusätzlichen Möglichkeiten für einen selbstgesteuerten Online-Kurs:

- **Präsenztraining:** alleinstehendes Weiterbildungsprogramm im interaktiven Präsenzformat, das von Organisationen im (Weiter-)Bildungsbereich in deren Kursprogramm aufgenommen werden kann.
- **Selbstgesteuerter Online-Kurs:** ergänzende digitale Lernplattform mit Inhalten für (1) Organisationen und Trainer\*innen, (2a) Beratungsfachkräfte, die am Präsenztraining teilgenommen haben und Inhalte vertiefen möchten, (2b) Beratungsfachkräfte, die nicht am Präsenztraining teilgenommen haben, sich aber für das Thema interessieren, (3) weibliche Führungskräfte, die sich für das Thema interessieren, und (4) alle übrigen Interessierten.

### 3.4.1 Präsenztraining

Lernsettings im Präsenzformat sind besonders geeignet, wenn Verhaltenskompetenz auf den Taxonomiestufen 3 - *Anwenden* und 4 - *Können* erreicht werden soll. Dabei spielt soziales Lernen (sensu Bandura) eine wichtige Rolle; möglichst in einem gruppendynamischen Setting (Handke & Schäfer, 2012). Es lassen sich folgende Lehr-Lern-Methoden unterscheiden:

- **Darbietendes Lernen:** in der Hochschulbildung weit verbreitet; vor allem in Vorlesungen, die darauf abzielen, in kurzer Zeit einen gut strukturierten, umfassenden und in sich geschlossenen Überblick über ein wissenschaftliches Gebiet zu vermitteln.
- **Entdeckendes Lernen:** explorative Methode, bei der Trainer\*innen den Lernprozess moderieren und Teilnehmende den Lerninhalt aktiv verfolgen und kritisch bewerten.
- **Kooperatives Lernen:** aktive Zusammenarbeit der Teilnehmenden, um gemeinsame Ziele zu erreichen.
- **Problembasiertes Lernen:** Problembasiertes Lernen (PBL) ist zentral für die Vermittlung lösungsorientierter Kompetenzen.

Das Präsenztraining ist eine Kombination dieser vier Lehr-Lern-Methoden. Neben der Vermittlung von theoretischen Hintergründen zu Führungstheorien und Digitalisierung, geht es um die praktische Anwendung des vermittelten Wissens in einer Beratungssituation (Thema 5 - *Berufliche Beratung*). Die Teilnehmenden erarbeiten eigene Lösung für ein Beratungsproblem, abhängig von ihrem spezifischen beruflichen Kontext.

Netzwerke spielen eine bedeutende Rolle beim Erlernen neuer Inhalte und deren Verknüpfung mit der eigenen Praxis und dem eigenen Wissen. Das bedeutet, dass Erkenntnisse nicht von einer einzelnen Person generiert werden, sondern im Austausch vieler Personen entstehen (Kuhlmann & Sauter, 2008). Daher sind gemeinsame Diskussionen und Interaktionen zwischen den teilnehmenden Beratungsfachkräften während des gesamten Präsenztrainings integriert.

Ausführliche Informationen zu Inhalten der einzelnen Themen und Themenschwerpunkte sowie der Moderation des Lernprozesses sind in den Trainermaterialien „Modulhandbuch“ und „Schritt-für-Schritt-Anleitung“ zu finden.

### 3.4.2 Selbstgesteuerter Online-Kurs

Der selbstgesteuerte Online-Kurs ist eine digitale Plattform, auf der sich Interessierte selbstständig über die Themen des DIGIGEN-Projekts informieren oder diese ergänzend zum Präsenztraining nutzen können. Der Online-Kurs ist auf der Projektwebsite frei zugänglich (<https://digi-gen.eu>) und beinhaltet alle Ressourcen des Weiterbildungsprogramms. Die Ressourcen sind je nach Hintergrund der interessierten Person (Beratungsfachkraft, Führungskraft, Trainer\*in, sonstiges) vorsortiert, sodass die jeweils wichtigsten Themen im Vordergrund stehen. Grundsätzlich sind aber für alle eingeloggten Personen immer alle Ressourcen abrufbar (vgl. Kapitel 3.4.3).

Bei einem Online-Kurs werden die zentralen didaktischen Funktionen von Trainer\*innen auf Medien übertragen. Einerseits schafft dies Autonomie, da das Lernen unabhängig von Präsenzveranstaltungen wird und die Lernenden ihre Lernzeiten, ihren Lernstil und ihre Fortschrittskontrolle nach individuellen Wünschen gestalten können. Andererseits wird der Lernprozess durch nicht-persönliche Medien angeregt, gesteuert und unterstützt, was es erschwert, das Engagement der Lernenden in gleicher Weise sicherzustellen wie in Präsenz.

Um die Lernenden zu motivieren, sind die externen Lernbedingungen des Online-Kurses folgendermaßen gestaltet:

- **Einleitung:** Entsprechend der Struktur des Präsenztrainings erfolgt eine Einführung, um das Vorwissen zu aktivieren, Lernziele vorzustellen und zum Lernen anzuregen.
- **Leitende Elemente:** Elemente, die durch den Online-Kurs führen und den Lernprozess gestalten. Dazu gehören bspw. Ressourcenhinweise und überleitende Texte.
- **Zusammenfassungen:** Elemente, die Wissen fixieren/Wesentliches hervorheben.
- **Selbstevaluation:** Möglichkeit der Selbstevaluation zu Beginn und/oder Ende des Online-Kurses.

Der Online-Kurs wurde mit dem Softwaretool *H5P* erstellt, da dieses eine Reihe von frei verfügbaren Funktionen bietet. So können sich interessierte Lernende durch die Präsentationsfolien des Präsenztrainings klicken, Ressourcenpakete herunterladen und ihren Fortschritt mit der Selbstevaluation testen.

### 3.4.3 Ressourcenpakete

Wie bereits erwähnt, kann das Präsenztraining von jeder interessierten (Weiter-)Bildungseinrichtung umgesetzt werden. Davon unabhängig steht allen interessierten Personen der Online-Kurs auf der DIGIGEN-Webseite zur Verfügung. Der Online-Kurs stellt verschiedene Ressourcenpakete, je nach Hintergrund der interessierten Person, zur Verfügung. Die Ressourcenpakete fokussieren ausgewählte Inhalte/Unterlagen, sodass die Vorauswahl das Orientieren auf der Plattform erleichtert. Die Ressourcenpakete enthalten je nach Zielgruppe:

- **Bildungseinrichtung:** Anleitung zur Präsenzschulung (Trainermaterial „Schritt-für-Schritt-Anleitung“); detaillierte Beschreibung der DIGIGEN-Themen mit Hinweisen auf Literatur und Planung (Trainermaterial „Modulhandbuch“); direkt nutzbare Präsentationen (Power-Point-Format); Hintergrundmaterial für Trainer\*innen und Teilnehmende („Reader“ zu jedem Thema); Selbstevaluationsbogen für Beratungsfachkräfte
- **Beratungsfachkräfte:** Inhalte der Präsentationen (auf der Webseite eingebettet und als PDF-Download); Hintergrundmaterial für (Trainer\*innen) und Teilnehmende („Reader“ zu jedem Thema); Selbstevaluationsbogen für Beratungsfachkräfte
- **Weibliche Führungskräfte:** Inhalte der Präsentationen *ohne* Thema 5 ‚Berufliche Beratung‘ (auf der Webseite eingebettet und als PDF-Download); Hintergrundmaterial für (Trainer\*innen) und Teilnehmende („Reader“ zu den Themen 1, 2, 3)
- **Sonstiges:** *identisch zu Bildungseinrichtungen, damit die Interessenten nach ihren Bedürfnissen wählen können*



## 4 BEWERTUNG UND EVALUATION

### Im Verlauf des DIGIGEN-Projektes erfolgt:

Bei der Konzeption des Weiterbildungsprogramms sind mehrere Qualitätsprüfungen erfolgt.

1. Die strukturierte Dokumentation des Entwicklungsprozesses sowie des Weiterbildungsprogramms selbst, der Hintergründe und der Methodik („Didaktischer Rahmen“).
2. Expertenfeedback zum Curriculum und didaktischen Rahmen von zwei unabhängigen Experten („Evaluation of the up-skilling programme“; *Englisch*)
3. Drei Pilotierungsveranstaltungen (Deutschland, Ungarn, Niederlande) zur Gesamtstruktur des Weiterbildungsprogramms. („Evaluation of the up-skilling programme“; *Englisch*)
4. Sechs Testtrainings (jeweils zwei in Deutschland, Ungarn und den Niederlanden) zur Evaluation der Inhalte und Lehr-Lern-Methoden des Weiterbildungsprogramms. („Evaluation of the up-skilling programme“; *Englisch*)

Ergänzend trugen die wiederholten Korrekturschleifen der Projektpartner zur kontinuierlichen Überarbeitung und Verbesserung des Weiterbildungsprogramms bei.

### Weiterführende Evaluation:

Bildungseinrichtungen, die das DIGIGEN-Weiterbildungsprogramm verwenden, können sich darüber hinaus an der kontinuierlichen Verbesserung und Evaluation der Inhalte beteiligen. Zu diesem Zweck bietet die DIGIGEN-Website eine Vorlage für die Bewertung und Evaluation des durchgeführten Weiterbildungsprogramms an.

## QUELLENVERZEICHNIS

- Banka, A.; Ertelt, B.J. (2005). Transnational Vocational Counselling: A Modular postgraduate education programme for vocational counsellors in the field of eurocounselling. Warszawa: Ministry of Economy and Labour, Labour Market Department.
- Cacault, M.P.; Hildebrand, C.; Laurant-Lucchetti, J. & Pellizzari, M. (2019). Distance Learning in Higher Education: Evidence from a Randomized Experiment. IZA-Institute of Labour Economics, Discussion Paper Series (IZA DP Nr. 12298). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/196796/1/dp12298.pdf>, letzter Zugriff am 3. April 2023.
- Cedefop – the European Centre for the Development of Vocational Training (2009). Professionalising career guidance: Practitioner competences and qualification routes in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FIBAA – Foundation for International Business Administration Accreditation (2022). Accreditation/Certification: Certification. <https://www.fibaa.org/en/accreditation-certification/certification-of-continuing-education-courses/>, letzter Zugriff am 6. Dez 2022.
- Ertelt, B.-J. & Schulz, W.E. (1985). Microcounseling für Beraterische Hilfen bei beruflichen Entscheidungsproblemen. In: B.-J. Ertelt & W.E. Schulz (Hrsg.). Microcounseling (Ivey/Authier), 2. Aufl., 169-199. Goch: Bratt.
- Ertelt, B.-J.; Schulz, W.E. & Frey, A. (2022). Counsellor Competencies – Developing Counselling Skills for Education, Career and Occupation. Cham/Switzerland: Springer.
- ESG – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (2015). Brussels, Belgium. [https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf), letzter Zugriff am 30. März 2023.
- europa (2022). Europass: Description of the eight EDF levels. <https://europa.eu/europass/en/description-eight-eqf-levels>, letzter Zugriff am 6. Dez 2022.
- Handke, J. & Schäfer, A.M. (2012). E-Learning, E-Teaching und E-Assessment in der Hochschullehre - Eine Anleitung. München: De Gruyter Oldenbourg.

- Healey, M. (2005). Linking research and teaching: exploring disciplinary spaces and the role of inquiry-based learning. In R. Barnett (Hrsg.). Reshaping the university: new relationships between research, scholarship and teaching. Berkshire, GBR: McGraw-Hill Education, S. 67–78.
- Ivey, A.E. & Authier, J. (1978). Microcounseling. Springfield/USA: Thomas.
- Krathwohl, D.R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. Theory into practice, 41(4), 212-218.
- Kuhlmann, A., & Sauter, W. (2008). Innovative Lernsysteme: Kompetenzentwicklung mit blended learning und social Software. Wiesbaden: Springer.
- Miller, G.E. (1990). Assessment of clinical skills/competence/performance. Acad Med, 65 (9), 63-67.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, 55, 68-78.



## DISCLAIMER:

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen der Autor\*innen und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



ANDRÁSSY  
UNIVERSITÄT  
BUDAPEST



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

ERASMUS+ DIGIGEN Projekt Ref. Nr. 2021-1-DE02-KA220-VET-000025335

DIGIGEN © 2024 ist lizenziert unter CC BY-NC-SA 4.0.

Mehr Informationen zu dieser Lizenz unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.