

DIGI GEN

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

TRAINERMATERIAL

Modulhandbuch zum Weiterbildungsprogramm



INHALTSVERZEICHNIS

1	Allgemeine Informationen	2
1.1	Lernergebnisse und Lernziele	3
1.2	Taxonomie und Wissenskategorien.....	3
1.3	Problembasiertes Lernen	5
2	Themen des Weiterbildungsprogramms.....	11
2.1	Einführung	11
2.1.1	Allgemeine Beschreibung.....	11
2.1.2	Themenschwerpunkte.....	12
2.2	Thema 1 – Digitale Führung.....	13
2.2.1	Allgemeine Beschreibung.....	13
2.2.2	Themenschwerpunkte.....	14
2.3	Thema 2 – Digitale Organisation	15
2.3.1	Allgemeine Beschreibung.....	15
2.3.2	Themenschwerpunkte.....	16
2.4	Thema 3 – Weibliches Empowerment	17
2.4.1	Allgemeine Beschreibung.....	17
2.4.2	Themenschwerpunkte.....	18
2.5	Thema 4 – Organisationaler Kontext	20
2.5.1	Allgemeine Beschreibung.....	20
2.5.2	Themenschwerpunkte.....	21
2.6	Thema 5 – Berufliche Beratung	23
2.6.1	Allgemeine Beschreibung.....	23
2.6.2	Themenschwerpunkte.....	24
2.6.3	Fallstudien.....	26
2.7	Abschlussreflexion	31
2.7.1	Allgemeine Beschreibung.....	31
2.7.2	Themenschwerpunkte.....	32
	Quellenverzeichnis.....	34

1 ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Das Weiterbildungsprogramm des Erasmus+ Projekts DIGIGEN kann von Bildungseinrichtungen oder Organisation genutzt werden, die Qualifizierungen für Karriereberater*innen und/oder HR-Praktiker*innen (im Folgenden als Beratungsfachkräfte bezeichnet) anbieten. Als Seminarangebot richtet sich das Weiterbildungsprogramm direkt an Beratungsfachkräfte, die ihre Beratungskompetenz in Bezug auf weibliche Führungskräfte ausbauen möchten. Weibliche Führungskräfte sind somit eine indirekte Zielgruppe. Abbildung 1 veranschaulicht diese Beziehung zwischen Trainer*innen, der direkten Zielgruppe (Beratungsfachkräfte) und der indirekten Zielgruppe (weibliche Führungskräfte).



Abbildung 1: Zielgruppen des Weiterbildungsprogramms (siehe auch „Didaktischer Rahmen“).

Unter den Vorgaben der CC BY-NC-SA 4.0 Creative Commons Lizenz ist es Trainer*innen erlaubt, das Material zu verändern und an ihre Bedürfnisse anzupassen.¹ Es ist zum Beispiel möglich, eine neue Zielgruppe zu definieren (bspw. weibliche Führungskräfte) und diese mit einer Auswahl der Themen zu schulen.

Dieses Handbuch enthält allgemeine Beschreibungen der Themen sowie praktische Hinweise auf Materialien, Literatur und den zeitlichen Umfang („Onepager“ der Themenschwerpunkte). Informationen zum didaktischen Konzept sowie zur Implementierung sind im „Didaktischen Rahmen“ zu finden. Hinweise zum Unterrichten der Materialien finden sich in der „Schritt-für-Schritt-Anleitung“ und den „Readern“ der einzelnen Themenschwerpunkte.

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

1.1 Lernergebnisse und Lernziele

LERNERGEBNISSE

- *Verwenden* des neuen Wissens (über digitale Tools, digitale Führung, weibliche Führung, Unternehmenswandel), um (angehende) weibliche Führungskräfte zu beraten.
- *Kritisches Reflektieren* von Auswirkungen der Digitalisierung auf den unternehmerischen Kontext und deren Wirkung auf (angehende) weibliche Führungskräfte.
- *Entwickeln* eines auf den individuellen beruflichen Kontext zugeschnittenen Beratungsangebots für die Beratung von (angehenden) weiblichen Führungskräften.
- *Arbeiten* mit wissenschaftlichen Studien und aktueller Literatur, um über Themen der Beratung von (angehenden) weiblichen Führungskräften im digitalen Kontext informiert zu bleiben.
- *Analysieren und kritisches Bewerten* von politischen Entwicklungen und möglichen Interventionsansätzen zur Förderung von gleichberechtigter Führung.

LERNZIELE

- *Kenntnis* der Veränderungen in der Führung, des Führungsstils und der Rahmenbedingungen einer Führungskraft, die sich aus der Digitalisierung ergeben.
- *Kenntnis* der Anforderungen an und Herausforderungen für digitale (weibliche) Führungskräfte.
- *Verständnis* der Zusammenhänge zwischen der Rolle einer Beratungsfachkraft und den Auswirkungen auf den organisatorischen Wandel.
- *Verständnis* der Notwendigkeit und des Umfangs von digitalen Führungskompetenzen in Bezug auf weibliche Führungskräfte.
- *Anwendung* des Wissens über digitale Führung mit dem entsprechenden Arbeitsumfeld auf ein Beratungssetting mit einer weiblichen Führungskraft.
- *Anwendung* wissenschaftlicher und praktischer Beratungsansätze bei der Beratung von (weiblichen) Führungskräften.
- *Beitragen* zur Sensibilisierung für digitale Führung in der Beratung.
- *Beitragen* zum Empowerment weiblicher digitaler Führung.

1.2 Taxonomie und Wissenskategorien

Das Weiterbildungsprogramm besteht aus fünf Themen, die aufeinander aufbauend einen Überblick über die Beratung (angehender) weiblicher Führungskräfte in der digitalen Transformation geben. Diese fünf Themenschwerpunkte sind eingebettet in eine allgemeine Einführung und eine abschließende Reflexion.

Die Themen 1 bis 4 präsentieren Aspekten, die mit digitaler Führung und der Stärkung der Rolle der Frau einhergehen. Dabei geht es in erster Linie um die Vermittlung von Wissen, weshalb die Inhalte in einem klassischen Vorlesungssetting unterrichtet werden (Frontalunterricht mit Möglichkeiten für Diskussionen und Interaktionen). Anders ist dies bei der zweiten Hälfte von Thema 4 und dem Großteil von Thema 5. Diese beiden Themen sind als Workshop konzipiert, in welchem die Trainer*innen moderierend den Selbstlernprozess unterstützen. Tabelle 1 verdeutlicht den Aufbau anhand der Taxonomiestufen und Wissenskategorien.

THEMENSCHWEPUNKTE	WK	TS
Einführung <i>Inhalte des Weiterbildungsprogramms und Sensibilisierung für die Bedeutung des Themas</i>	Faktenwissen	Verstehen
1 Digitale Führung <i>Informationen über die Veränderungen in der Führung durch Digitalisierung (in Bezug auf Frauen)</i>	Faktenwissen; Konzeptuelles Wissen	Wissen & Verstehen
2 Digitale Organisation <i>Informationen zu digitalen (Software-)Tools, deren Verwendung und deren Nutzen für weibliche Führungskräfte</i>	Konzeptuelles Wissen; Metakognitives Wissen	Wissen
3 Weibliches Empowerment <i>Informationen zum Einfluss von Stereotypen und Vorurteilen sowie Ansätze zur Überwindung derselben</i>	Faktenwissen; Konzeptuelles Wissen	Wissen
4 Organisationaler Kontext <i>Auswirkungen der Förderung weiblicher Führungskräfte auf Organisationen; Strategien des Umgangs mit denselben</i>	Prozedurales Wissen; Metakognitives Wissen	Wissen & Können
5 Berufliche Beratung <i>(Wissenschaftliche Ansätze und praktische Ansätze) Einführung in die Beratung als Wissenschaft sowie problembasiertes Lernen; Praktische Anwendung des erworbenen Wissens an Fallstudien</i>	Konzeptuelles Wissen; Prozedurales Wissen; Metakognitives Wissen	Verstehen & Anwenden
Abschlussreflexion <i>Ausgewählte Aspekte zum beruflichen Kontext von Beratungsfachkräften sowie Zusammenfassung und Reflexion der Inhalte des Weiterbildungsprogramms.</i>	Faktenwissen; Metakognitives Wissen	Wissen

Tabelle 1: Themenstruktur mit Taxonomiestufen (TS) und Wissenskategorie (WK) (für Hintergründe zu den Taxonomiestufen und Wissenskategorien, siehe „Didaktischer Rahmen“).

1.3 Problembasiertes Lernen

Guyatt stellte Anfang der neunziger Jahre fest, dass die tägliche Praxis in Bereichen wie Gesundheit und Sozialarbeit in vielen Fällen nicht nur auf wissenschaftlichen (evidenzbasierten) Erkenntnissen (Guyatt, 1991) basiert. Dies war der Ausgangspunkt für die Entwicklung seines Modells der **evidenzbasierten Praxis (EBP)**. Das EBP-Konzept zielt darauf ab, wissenschaftliche Erkenntnisse in die tägliche Praxis zu integrieren. Die Anwendung wissenschaftlich fundierter Interventionen allein ist bei diesem Ansatz jedoch zu einseitig. In einem transformativen EBP-Lernansatz gibt es zwei weitere Wissensquellen:

1. wissenschaftliche Erkenntnisse aus der empirischen Forschung;
2. die Erfahrung und das Fachwissen der Praktizierenden;
3. die individuellen Wünsche, Bedürfnisse und Umstände der Ratsuchenden.

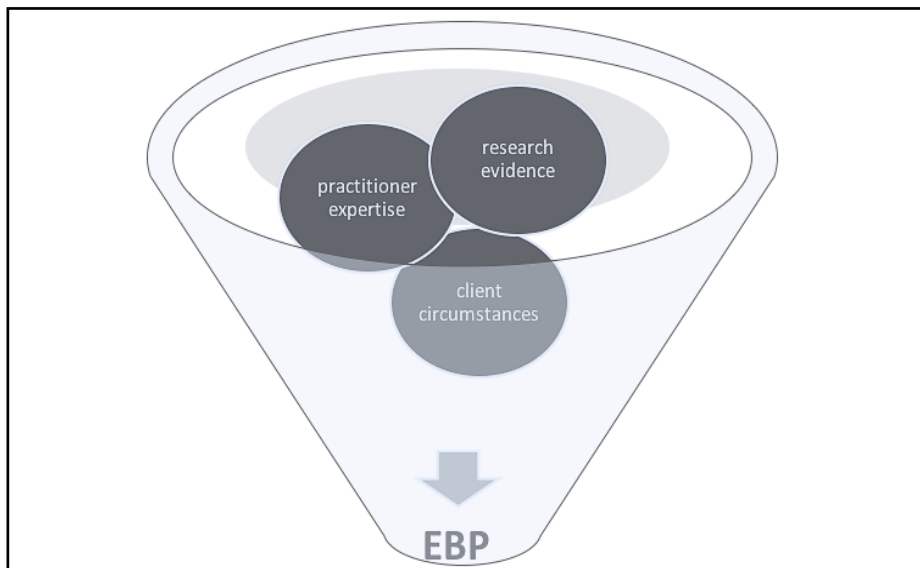


Abbildung 2: Das EBP-Modell der evidenzbasierten Praxis (Guyatt, 1991).

EBP ist ein Abwägungsprozess, bei dem Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Forschung mit dem Fachwissen der Beratungsfachkräfte integriert und als maßgeschneiderte Lösung für die Bedürfnisse, Wünsche und Umstände der/des einzelnen Ratsuchenden angewendet werden (Van der Zwet et al., 2019).

In Thema 5 des Weiterbildungsprogramms werden wir uns daher diesem EBP-Modell zuwenden, um die drei Quellen des Wissens bestmöglich auszuschöpfen. Wir werden die wissenschaftlichen Grundlagen der beruflichen Beratung näher beleuchten. Anschließend werden wir mit dem didaktischen Ansatz des problembasierten Lernens (PBL) an einer Reihe von Fallstudien arbeiten, um die Erfahrungen und das Fachwissen der beteiligten Personen einzubeziehen und auch die beiden anderen Dimensionen des EBP-Modells abzudecken.

Dabei nutzen wir das Fachwissen und die Problemlösungsfähigkeiten der Teilnehmenden des Weiterbildungsprogramms, um das Wissen über die Umstände der weiblichen Führungskräfte zu nutzen und verfügbare forschungsbasierte Modelle und Theorien anzuwenden.

Problembasiertes Lernen (PBL) ist ein Lehransatz, bei dem die Teilnehmenden durch das Lösen von Problemen lernen. Problembasierte Lernansätze haben eine lange Geschichte, denn die psychologische Forschung legt nahe, dass die Teilnehmenden das aktive Problemlösen sowohl Inhalte als auch kognitive Strategien begreifen. Ein komplexes Problem, auf das es nicht nur eine richtige Antwort gibt, steht dabei im Mittelpunkt des Lernens. Die Lernenden arbeiten in Gruppen zusammen, um herauszufinden, was sie lernen müssen, um dieses Problem zu lösen. Sie lernen selbstgesteuert, wenden ihr neues Wissen auf das Problem an und reflektieren das Gelernte und die Wirksamkeit der eingesetzten Strategien.

Anstatt Wissen zu vermitteln, haben die Trainer*innen die Aufgabe, den Lernprozess zu begleiten. Bei PBL wird die Rolle von Trainer*innen oft mit der von Tutor*innen gleichgesetzt.

Die Ziele von PBL sind die Förderung von:

1. flexibles Wissen/Denken;
2. effektiver Problemlösungsfähigkeiten;
3. Fähigkeit zu selbstgesteuertem Lernen;
4. Fähigkeiten zur effektiven Zusammenarbeit;
5. intrinsischer Motivation.



Der PBL-Lernzyklus (siehe Abbildung 3) wird in einem Lernprozess umgesetzt, der mit der Präsentation eines Problems beginnt und mit der Reflexion der Teilnehmenden endet. Ein PBL-Seminar beginnt damit, dass einer Gruppe von Lernenden minimalste Informationen über ein komplexes Problem präsentiert werden. Von Anfang an müssen die Lernenden Fragen stellen, um zusätzliche Informationen über das Problem zu erhalten; alternativ können sie Fakten durch Ausprobieren oder andere Untersuchungen sammeln. Während der Problemlösung halten die Lernenden in der Regel an mehreren Stellen inne, um über die bisher gesammelten Daten nachzudenken, Fragen zu diesen Daten zu stellen und Hypothesen über die zugrunde liegenden kausalen Mechanismen aufzustellen. Die Lernenden identifizieren Aspekte, die sie vertiefen müssen, um das Problem zu lösen (Lernfelder). Nachdem sie das Problem mit ihrem derzeitigen Wissen betrachtet haben, recherchieren die Lernenden selbstständig die von ihnen gewählten Lernfelder. Anschließend setzen sie sich wieder zusammen, um sich über das Gelernte auszutauschen, ihre Hypothesen zu überdenken und/oder neue Hypothesen zu entwickeln. Nach der abschließenden Bearbeitung eines Lernfelds reflektieren die Lernenden bewusst über das Problem und die gewonnenen Erkenntnisse.

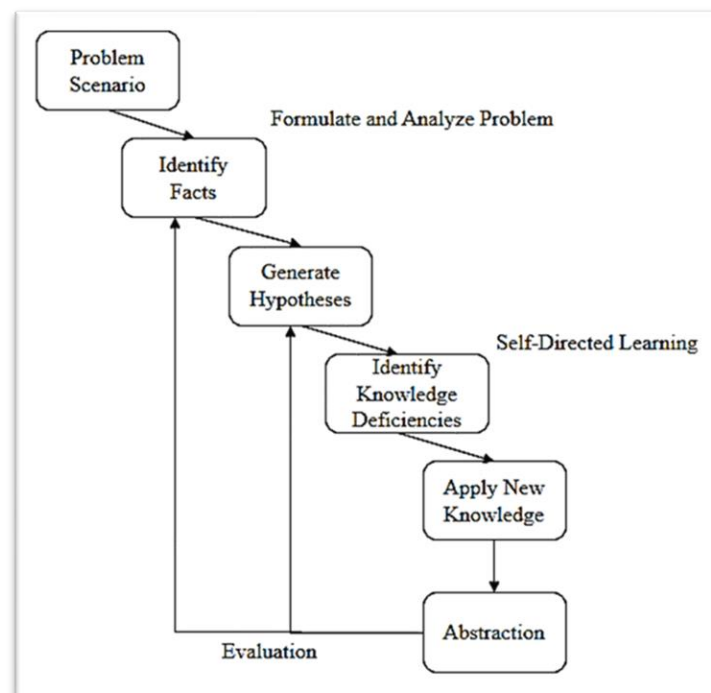


Abbildung 3: Der PBL-Lernzyklus (Hmelo-Silver, 2004).

Um flexibles Denken zu fördern, müssen die Aufgaben komplex, gut strukturiert und mit offenem Ende sein. Um die intrinsische Motivation zu fördern, müssen sie außerdem realistisch sein und an die Erfahrungen der Lernenden anknüpfen. Eine gute Aufgabe bietet ein Feedback, das es den Lernenden ermöglicht, die Effektivität ihres Wissens, ihrer Argumentation und ihrer Lernstrategien zu bewerten. Die Aufgaben sollten auch zu Vermutungen und Argumentationen anregen. Die Problemlösungen sollten so komplex sein, dass viele zusammenhängende Teile erforderlich sind, und sie sollten das Bedürfnis der Lernenden nach Wissen und Lernen anregen. Wenn die Lernenden Hypothesen aufstellen und diese vor den anderen in ihrer Gruppe verteidigen, bringen sie ihren aktuellen Wissensstand öffentlich zum Ausdruck, was den Wissensaufbau fördert und die Voraussetzungen für künftiges Lernen schafft.

DIE 7-SCHRITTE-METHODE

Der 7-Schritte-Ansatz für PBL ist eine Methode, bei der die Lernenden im Mittelpunkt stehen und von Trainer*innen angeleitet werden. Bei PBL ist die Gruppe mitverantwortlich für die Qualität des Lernprozesses und den Erfolg. Tabelle 2 gibt einen Überblick über den Ablauf der 7-Schritte Methode. Die Methode kann als Anhaltspunkt für die Gestaltung eines PBL-Seminars dienen. Sowohl die Lernenden als auch die Tutor*innen können sich daran orientieren und prüfen, welche konkreten Fähigkeiten sie beherrschen müssen, um ihre eigene Leistung und die der Gruppe zu fördern. Im ersten Teil dieses Handbuchs wird die 7-Schritte-Methode erläutert. Anschließend wird auf die Rolle und die Fähigkeiten der Trainer*innen und auf die Bewertung des Gruppenprozesses eingegangen.

Schritt 1: Begriffsklärung	Unklare Begriffe und Konzepte in der Problembeschreibung werden geklärt, damit jedes Gruppenmitglied die gegebenen Informationen versteht.
Schritt 2: Problemdefinition	Das Problem wird in Form von einer oder mehreren Fragen definiert. Die Gruppe muss sich auf die Aspekte einigen, die erklärt werden müssen.
Schritt 3: Brainstorming	Das bereits vorhandene Wissen der Gruppenmitglieder wird aktiviert und besprochen. Dieser Prozess beinhaltet die Generierung möglichst vieler Erklärungen, Ideen und Hypothesen. Die Ideen aller Gruppenmitglieder werden gesammelt; kritische Äußerungen sind noch zurückzustellen.
Schritt 4: Analyse des Problems	Die Erklärungen und Hypothesen der Gruppenmitglieder werden eingehend diskutiert und systematisch ausgewertet. Die Ideen aus dem Brainstorming werden geordnet und in Beziehung zueinander gesetzt.

Schritt 5: Formulierung von Lernfeldern	Auf der Grundlage von Widersprüchen, Unklarheiten und Zweideutigkeiten aus der Problemanalyse werden Fragen formuliert, die die Grundlage für die Lernaktivitäten der Gruppenmitglieder bilden. Kurz gesagt, es wird festgestellt, welches Wissen der Gruppe fehlt, und es werden Lernziele zu diesen Lernfeldern formuliert.
Schritt 6: Selbststudium	In der Phase des Selbststudiums suchen die Gruppenmitglieder nach relevanter Literatur, um die Fragen zu den Lernfeldern zu beantworten. Nach dem Lesen der Literatur bereiten sich die Gruppenmitglieder darauf vor, ihre Ergebnisse in der nächsten Gesprächsrunde zu präsentieren.
Schritt 7: Berichterstattung	Nachdem die Gruppenmitglieder berichtet haben, welche Quellen sie bei ihren Selbststudienaktivitäten verwendet haben, werden die Lernziele auf der Grundlage der Literatur diskutiert. Die Gruppenmitglieder versuchen, das, was sie in den verschiedenen Quellen gefunden haben, zusammenzufassen.

Tabelle 2: Schritte der 7-stufigen Methode.

DIE ROLLE DER TRAINER*IN: LERNBEGLEITER*IN

Gute Probleme sind eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für effektives PBL. Die Rolle der Trainer*innen ist entscheidend dafür, dass PBL gut funktioniert. Trainer*innen unterstützen das Lernen der Teilnehmenden durch Hilfestellungen, vor allem mit Fragestrategien. Mit zunehmender PBL-Erfahrung der Lernenden wird die Unterstützung durch die Trainer*innen immer geringer, bis die Lernenden schließlich viele der Rollen selbst übernehmen. Trainer*innen sind dafür verantwortlich, die Lernenden durch die verschiedenen Phasen von PBL zu führen sowie für die Überwachung des Gruppenprozesses. Sie ...

- a. ... fördern die Entwicklung von Denkfähigkeiten, indem sie die Lernenden auffordern, ihre Gedanken zu begründen.
- b. ... externalisieren die Selbstreflexion, mit geeigneten Fragen an Einzelpersonen.

Trainer*in zu sein erfordert Fingerspitzengefühl. Es geht darum zu wissen, wann eine geeignete Frage gestellt werden muss, wann die Lernenden vom Weg abkommen und wann der PBL-Prozess ins Stocken gerät. Die Unterstützung erfolgt sowohl in Bezug auf den Prozess als auch auf den Inhalt. Wichtig ist eine offene Haltung gegenüber den Lernenden und gezeigtes Interesse an ihren (Studien-)Aktivitäten. Die Kommunikation mit den Lernenden ist sowohl formell als auch informell.

EXPERTEN- & NICHT-EXPERTEN-TRAINER*IN

Seit der Einführung von PBL gibt es eine Diskussion darüber, ob Trainer*innen Expert*innen für den Inhalt der Lernaufgaben sein müssen. In einigen PBL-Ansätzen wird davon ausgegangen, dass kein Expertenwissen über das Thema des Problems vorhanden sein muss. Bei diesem Ansatz sind die Trainer*innen Expert*innen für die Didaktik und den Problemlösungsprozess, aber nicht für den Inhalt der Themen selbst. Bei anderen Ansätzen sind die Trainer*innen als Expert*innen sowohl für den Problemlösungsprozess als auch für den Inhalt der Lernaufgabe angesehen.

Unseres Erachtens ist der letztere Ansatz auf die Fallstudien in Thema 5 des DIGIGEN Weiterbildungsprogramms anwendbar. Wir gehen davon aus, dass die Trainer*innen Expert*innen auf dem Gebiet der Berufsberatung sind und mit der Literatur, den Theorien und Modellen, die für die Lernaufgaben relevant sind, vertraut sind.



2 THEMEN DES WEITERBILDUNGSPROGRAMMS

2.1 Einführung

ÜBERSICHT		
Nummer (Thema)	Arbeitsumfang (Präsenz/Selbstlernen)	Taxonomie (Millers Taxonomie)
Einführung (0)	2 h / 1 h	Verstehen
Inhalt	Beschreibung	Methode
Herausforderungen der Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überblick über ein herausforderndes Arbeitsumfeld ▪ Problemstellung und deren Relevanz ▪ Inhaltlicher und didaktischer Ansatz 	Frontalunterricht & Selbstevaluation & Diskussion

2.1.1 Allgemeine Beschreibung

Mit der *Einführung* werden die Teilnehmenden für die Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt sensibilisiert. Zu den Herausforderungen gehören die Digitalisierung, die digitale Transformation, das Konzept des „New Work“ und die Bemühungen um Gleichstellung im beruflichen Kontext. Das DIGIGEN Weiterbildungsprogramm soll Beratungsfachkräfte dabei unterstützen, spezifische Beratungsanliegen von Frauen in Führungspositionen besser adressieren zu können und insbesondere die Schnittmenge der genannten Herausforderungen zu verdeutlichen.

! Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, auf der DIGIGEN Website ([LINK](#)) einen Selbsteinschätzungstest durchzuführen. Der Test kann helfen, den Wissensstand und die Lernbedarfe der Teilnehmenden vor Beginn des Seminars zu ermitteln. Auf diese Weise können Inhalte und Schwerpunkte an die Bedürfnisse angepasst werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, denselben Test am Ende des Seminars zu wiederholen, um den Lernfortschritt zu ermitteln. Der Test kann gemeinsam besprochen oder für eine individuelle Selbsteinschätzung der Teilnehmenden verwendet werden !

2.1.2 Themenschwerpunkte

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
0	Herausforderungen der Umwelt	120 min
Worum geht es?		
<p>In diesem Teil des Weiterbildungsprogramms werden zunächst das herausfordernde Arbeitsumfeld und die Entscheidungsprozesse mit Fokus auf Digitalisierung, digitale Transformation, New Work und Gleichstellungsbemühungen vorgestellt. Darüber hinaus erfolgt eine Einführung in das VUKA-Framework. Abschließend werden die Zielgruppen, ihre Bedürfnisse und die Themenschwerpunkte des Curriculums vorgestellt. Es werden auch die Grenzen des Programms aufgezeigt, insbesondere im Hinblick auf die Vielschichtigkeit von Diversität. Das Ziel des Weiterbildungsprogramms ist es nicht, als Instrument zur Beseitigung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten zu dienen, sondern diese in der Beratung adäquat zu adressieren.</p>		
Ablauf		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Veränderungen im Arbeitsleben und damit verbundene Herausforderungen 2. Die VUKA-Welt 3. Vielfalt im Verständnis von Komplexität und Interdependenzen 4. Was ist DIGIGEN? Zielgruppen des Weiterbildungsprogramms und ihre Bedürfnisse 5. Der Ansatz des Programms und die Themenschwerpunkte des Curriculums 		
Vorbereitungen und Materialien		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hintergrundinformationen zu den vorgestellten Inhalten (Reader) ▪ PowerPoint Präsentation (Trainermaterial); <i>Anpassungen sind möglich</i> ▪ Selbstevaluation; auf der DIGIGEN-Website 		
Ressourcen und Literatur		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ DIGIGEN-Website: digi-gen.eu (Englisch, Deutsch, u.a.) ▪ DIGIGEN-Berichte (und die darin genannte Literatur): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Literaturreview (Englisch) ▪ Literaturreview_Zusammenfassung (Englisch, Deutsch, u.a.) ▪ Bedarfsanalyse (Englisch) ▪ Bedarfsanalyse_Zusammenfassung (Englisch, Deutsch, u.a.) 		

2.2 Thema 1 – Digitale Führung

ÜBERSICHT		
Nummer (Thema)	Arbeitsumfang (Präsenz/Selbstlernen)	Taxonomie (Millers Taxonomie)
1	11 h / 9 h	Wissen & Verstehen
Inhalt	Beschreibung	Methode
(Digitale) Führungstheorien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überblick über traditionelle Führungstheorien ▪ Neue Formen der Führung und Führungstheorien ▪ Chancen für weibliche Führung durch digitale Führungskompetenzen 	Frontalunterricht & Gruppenarbeit & Diskussion

2.2.1 Allgemeine Beschreibung

Um Frauen an der Schnittstelle von Führung und Digitalisierung beraten zu können, ist es notwendig, die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Verständnis von Führung zu kennen. Thema 1 „*Digitale Führung*“ befasst sich daher eingehend mit den Kompetenzen, die für eine digitale Führung erforderlich sind. Zur Einordnung der digitalen Kompetenzen in den Führungskontext wird zunächst ein kurzer Überblick über traditionelle Führungsstile gegeben. Anschließend lernen die Teilnehmenden neue Formen/Stile der Führung kennen und diskutieren diese. Abschließend werden sowohl digitale Führungskompetenzen als auch Führungskompetenzen in der VUKA-Welt beleuchtet.

Die Auseinandersetzung mit neuen Führungsformen und digitalen Führungskompetenzen erfolgt in Gruppenarbeiten mit anschließenden Plenumsdiskussionen. Auf diese Weise können die Teilnehmenden die theoretischen Konzepte mit ihrer beruflichen Erfahrung anreichern und vergleichen.

2.2.2 Themenschwerpunkte

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
1	(Digitale) Führungstheorien	660 min
Worum geht es?		
<p>Obwohl traditionelle Führungsstile an Bedeutung verloren haben, beeinflussen sie noch immer die heutige Wahrnehmung von Führungskräften. Aus diesem Grund werden in diesem Teil des Weiterbildungsprogramms ausgewählte Führungstheorien zu traditionellen und neuen Führungsstilen vorgestellt. Der vergleichende Überblick ermöglicht den Teilnehmenden ein besseres Verständnis der Veränderungen sowie deren Auswirkungen auf weibliche Führung. Schließlich lernen die Teilnehmenden Konzepte für digitale Führungskompetenzen kennen. Die Konzepte zeigen die Kompetenzen auf, die für erfolgreiches Führen in digitalen und disruptiven Unternehmen notwendig sind.</p>		
Ablauf		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Klassifikation von Führungsstilen 2. Traditionelle Führungstheorien 3. Diskussion neuer Formen der Führung und deren Chancen für weiblichen Führung 4. Diskussion von digitalen Führungskompetenzen und Chancen für weiblichen Führung 		
Vorbereitungen und Materialien		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hintergrundinformationen zu den vorgestellten Inhalten (Reader) ▪ PowerPoint Präsentation (Trainermaterial); <i>Anpassungen sind möglich</i> ▪ Texte zu Führungskompetenzen (Links in der Präsentation); <i>nur auf Englisch verfügbar</i> 		
Ressourcen und Literatur		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harrison, C. (2018). Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms. Cham: Palgrave Macmillan. (English) ▪ Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (2023). Künstliche Intelligenz erfolgreich einführen. Orientierungshilfe für Führungskräfte. Broschüre des Projekts „humAIIn - work.lab“. Online: https://www.humain-worklab.de/. (Deutsch) ▪ Rybnikova, I.; Lang, R. (2021). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. 2. Aufl. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler. (Deutsch) ▪ Hasenbein, M. (2020). Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder. Berlin, Heidelberg: Springer. (Deutsch) 		

2.3 Thema 2 – Digitale Organisation

ÜBERSICHT		
Nummer (Thema)	Arbeitsumfang (Präsenz/Selbstlernen)	Taxonomie (Millers Taxonomie)
2	6 h / 9 h	Wissen
Inhalt	Beschreibung	Methode
Digitale Management-Tools	<p><i>Terminologie, praktische Bedeutung und Prozessabläufe in den folgenden Bereichen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalisierung und digitale Transformation ▪ Moderne Technologien für KMU ▪ Wissensmanagement ▪ Workflow-Management/Prozessmanagement ▪ Enterprise-Data-Management ▪ Praktische Perspektive auf digitale Führung 	Frontalunterricht & Gruppenarbeit & Diskussion

2.3.1 Allgemeine Beschreibung

Das Thema 2 „*Digitale Organisation*“ bietet Einblicke in die wichtigsten Aspekte der Digitalisierung sowie ausgewählte digitale Technologien im Unternehmenskontext. Dazu gehören (Software-)Anwendungen der künstlichen Intelligenz (KI) und der virtuellen Realität (VR), Wissensmanagement-, Workflow-Management- und Datenmanagement-Tools sowie eine praktische Perspektive auf digitale Führung. Die Teilnehmenden lernen, wie diese Technologien für Unternehmen von Nutzen sind und wie sie in Geschäftsprozesse integriert werden können. In praktischen Übungen haben die Teilnehmenden außerdem die Möglichkeit, einige der Anwendungen zu testen. Weiterführende Literatur und Online-Tutorials stellen den Transfer auch nach Beendigung des Weiterbildungsprogramms sicher.

Auf der Transferebene verbessern die Teilnehmenden ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten. Dadurch sind sie in der Lage, Trends der digitalen Transformation zu erkennen und digitale Lösungen für Unternehmen zu empfehlen. Außerdem verfügen sie über die Ressourcen, um sich im Bereich der digitalen Anwendungen und Technologien weiterzubilden.

2.3.2 Themenschwerpunkte

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
2	Digitale Management-Tools	360 min
Worum geht es?		
<p>Dieser Teil führt Fachbegriffe ein, erklärt deren praktische Bedeutung und beschreibt Prozesse der digitalen Transformation in Unternehmen. Jedes Thema ist so strukturiert, dass es mit der Definition der wichtigsten Begriffe beginnt, die Bedeutung dieser Begriffe erläutert, die Prozesse für die Beteiligten erklärt und schließlich ausgewählte digitale Anwendungen vorstellt. Einige Anwendungen werden in Übungen praktisch getestet.</p>		
Ablauf		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalisierung und digitale Transformation 2. Moderne Technologien für KMU 3. Wissensmanagement und Tools 4. Workflow-Management und Tools 5. Unternehmensdatenmanagement und Tools 6. Digitale Führung 		
Vorbereitungen und Materialien		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hintergrundinformationen zu den vorgestellten Inhalten (Reader) ▪ PowerPoint Präsentation (Trainermaterial); <i>Anpassungen sind möglich</i> ▪ Internetzugang und mobile Geräte für den Zugang zu verschiedenen Webseiten (Links in der Präsentation und im Reader); <i>Webseiten meist auf Englisch</i> 		
Ressourcen und Literatur		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Waddill, D. (2018). Digital HR. A Guide to Technology-Enabled Human Resources (1. Aufl.). Alexandria: Society for Human Resource Management. (Englisch) ▪ Tirrel, H.; Winnen, L.; Lanwehr, R. (Hrsg.) (2021). Digitales Human Resource Management. Aktuelle Forschungserkenntnisse, Trends und Anwendungsbeispiele. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler. (Deutsch) ▪ von Hattburg, A. T.; de Grancy, C.-D. (2023). Agenda HR - Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten (2. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer Gabler. (Deutsch) 		

2.4 Thema 3 – Weibliches Empowerment

ÜBERSICHT		
Nummer (Thema)	Arbeitsumfang (Präsenz/Selbstlernen)	Taxonomie (Millers Taxonomie)
3	5 h / 10 h	Wissen
Inhalt	Beschreibung	Methode
Think Manager - Think Male	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unbewusste Vorurteile und Stereotype ▪ Implizite Führungstheorien und ihr Einfluss auf die Wahrnehmung von Führung ▪ Die Theorie der Rolleninkongruenz und ihre Auswirkungen auf den weiblichen Bewerbungsprozess 	Frontalunterricht & Diskussion
Karrieren von Frauen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezifische Herausforderungen ▪ Rollenvorbilder 	Frontalunterricht & Diskussion

2.4.1 Allgemeine Beschreibung

Das Thema 3 „*Weibliches Empowerment*“ befasst sich mit Modellen und Theorien des Empowerments, insbesondere mit dem Empowerment von Frauen und ihrer Position in der Führung von Organisationen. Bevor auf Empowerment-Methoden eingegangen wird, gibt ein wissenschaftlicher Exkurs Einblicke in die Auswirkungen von männlichen Führungstereotypen und deren Folgen auf weibliche Führung.

Der Aspekt des Empowerments wird thematisiert, indem zunächst frauenspezifische berufliche Herausforderungen in den Blick genommen werden. Konkrete Empowerment-Ansätze entstehen in der anschließenden gemeinsamen Diskussion und im Austausch der Teilnehmenden. Das Weiterbildungsprogramm stellt bewusst keine allgemeingültige Strategie vor. Im Sinne des komplexen Diversitätsbegriffs (vgl. „Einführung“) unterscheiden sich die Herausforderungen an weibliche Führungskräfte. Beratung muss daher auf die individuellen Anliegen eingehen, statt stereotype Herausforderungen zu adressieren. Im Fokus steht deshalb das Lernen durch Erfahrungsaustausch. Abschließend werden Rollenvorbilder und Mentoring als Möglichkeiten zur Stärkung weiblicher Führungskarrieren vorgestellt.

2.4.2 Themenschwerpunkte

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
3.1	Think Manager - Think Male	150 min
Worum geht es?		
<p>Dieser Teil setzt einen Fokus auf wissenschaftliche Erkenntnisse im Bereich der impliziten Führungstheorien und deren Konsequenzen für weibliche Führung – erklärt anhand der Theorie der Rolleninkongruenz. Ziel ist es, ein Verständnis dafür zu schaffen, in welcher Position sich (einige) weibliche Führungskräfte befinden und welchen Vorurteilen sie möglicherweise (selbst zugeschrieben) ausgesetzt sind. Dieses Verständnis trägt dazu bei, Vorurteile in der Beratung anzusprechen und gemeinsam mit der Führungskraft zu revidieren.</p>		
Ablauf		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Stereotype und unbewusste Vorurteile 2. Bedeutung der impliziten Führungstheorien 3. Forschungsmethoden zur Untersuchung von impliziten Führungstheorien 4. Ergebnisse zur impliziten Wahrnehmung von Führung 5. Theorie der Rolleninkongruenz 6. Berührungspunkte von Rolleninkongruenz und Berufsberatung 		
Vorbereitungen und Materialien		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hintergrundinformationen zu den vorgestellten Inhalten (Reader) ▪ PowerPoint Präsentation (Trainermaterial); <i>Anpassungen sind möglich</i> ▪ Elektronisches Gerät/Internetzugang für den interaktiven Teil (QR-Code) 		
Ressourcen und Literatur		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koenig, Anne M.; Eagly, Alice H.; Mitchell, Abigail A.; Ristikari, Tiina (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. In: Psychological Bulletin 137 (4), S. 616-642. DOI: 10.1037/a0023557. (Englisch) ▪ Burel, S.; Saur, F.; Tsehaye, W. (2020). Quick Guide Female Leadership. Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. (Deutsch) 		

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
3.2	Karrieren von Frauen	150 min

Worum geht es?

Dieser Teil gibt einen Überblick über die allgemeinen Herausforderungen, denen sich Frauen in ihrer beruflichen Laufbahn gegenübersehen könnten. Er soll die aktive Diskussion über diese Herausforderungen unter den Teilnehmenden fördern. Unter den angesprochenen Herausforderungen sind das Imposter-Syndrom, das Bienenkönigin-Syndrom, das Krabbenkorb-Syndrom sowie persönliche Herausforderungen.

Ablauf

1. Häufige Syndrome, die weibliche Karrieren beeinflussen
2. Mögliche berufliche und private Herausforderungen
3. Notwendigkeit von Rollenvorbildern und Mentorinnen

Vorbereitungen und Materialien

- Hintergrundinformationen zu den vorgestellten Inhalten (Reader)
- PowerPoint Präsentation (Trainermaterial); *Anpassungen sind möglich*
- Ggf. Internetzugang/technische Ausstattung zum Abspielen eines YouTube Videos

Ressourcen und Literatur

- Eagly, A. H.; Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. Harvard business review 85, pp. 62-71, 146. DOI: 10.1037/e664062007-001. **(Englisch)**
- Goldin, C. (2023). Career & family. Women's century-long journey toward equity, Princeton, Oxford: Princeton University Press. **(Englisch)** ODER Karriere & Familie: Der jahrhundertelange Weg der Frauen zu mehr Gleichberechtigung. Berlin: Propyläen Verlag. **(Deutsch)**

2.5 Thema 4 – Organisationaler Kontext

ÜBERSICHT		
Nummer (Thema)	Arbeitsumfang (Präsenz/Selbstlernen)	Taxonomie (Millers Taxonomie)
4	11 h / 14 h	Wissen & Können
Inhalt	Beschreibung	Methode
Change Management	<ul style="list-style-type: none"> Phasen des Wandels aus individueller und unternehmerischer Sicht Reaktionen und Bewältigungsstrategien Theorie der Fünf Farben der Veränderung 	Frontalunterricht & Diskussion
Veränderungen beeinflussen (mit Design Thinking)	<ul style="list-style-type: none"> Konzept und Phasen des Design Thinkings Workshop: die eigene Beratungsstrategie für weibliche Führungskräfte (mit Design Thinking) 	Frontalunterricht & Gruppenarbeit

2.5.1 Allgemeine Beschreibung

Beratungsfachkräfte, die darauf abzielen, weibliche Führungskräfte zu stärken, beeinflussen gleichzeitig die dahinterstehende Organisation beziehungsweise das Unternehmen. Daher ist es für Beratungsfachkräfte wesentlich, zu wissen, wie Veränderungsprozesse positiv beeinflusst werden können. Im Thema 4 „*Organisationaler Kontext*“ werden die Auswirkungen solcher Veränderungsprozesse auf Organisationen/Unternehmen und die darin beschäftigten Personen vorgestellt.

Dazu werden Theorien des Change Managements wie das Modell von Kotter oder die fünf Farben der Veränderung vorgestellt sowie mögliche Reaktionen und Vorurteile gegenüber Veränderungen beschrieben. Im Anschluss an die theoretischen Aspekte lernen die Teilnehmenden das Design Thinking kennen. Die Design Thinking Methode wird anschließend in einem interaktiven Workshop angewendet, um eine eigene Unterstützungsstrategie für den Umgang mit Veränderungen bei der Unterstützung von weiblichen Führungskräften zu entwickeln.

2.5.2 Themenschwerpunkte

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
4.1	Change Management	180 min
Worum geht es?		
<p>Dieser Teil stellt ausgewählte Theorien und Modelle vor, um die Auswirkungen von Veränderungen auf Organisationen zu beschreiben. Obwohl die Konzepte aus dem Unternehmenskontext stammen, lassen sich die Effekte auf die Veränderungen übertragen, die durch die Stärkung (digitaler) weiblicher Führung ausgelöst werden. Es geht zunächst um die theoretischen Grundlagen, um diese dann in einer gemeinsamen Diskussion auf den spezifischen Kontext des DIGIGEN-Projekts zu übertragen.</p>		
Ablauf		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkungen des Wandels auf Organisationen 2. Verschiedene Perspektiven auf die Phasen des Wandels 3. (Unterschwellige) Reaktionen auf Veränderungen 4. Phasen von Reaktionen auf Veränderungen und der Umgang mit denselben 		
Vorbereitungen und Materialien		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hintergrundinformationen zu den vorgestellten Inhalten (Reader „Change Management“) ▪ PowerPoint Präsentation (Trainermaterial); <i>Anpassungen sind möglich</i> 		
Ressourcen und Literatur		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press. (Englisch) ▪ Kotter Inc. https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/ (Englisch) ▪ Lauer, T. (2023). Change Management. Fundamentals and Success Factors. Wiesbaden. Springer Gabler. (Englisch) ▪ Vahs, D. & Weiland, A. (2020). Workbook Change Management. Methoden und Technik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. (Deutsch) 		

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
4.2	Veränderungen beeinflussen (mit Design Thinking)	480 min
Worum geht es?		
<p>Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Design Thinking Methode. Nachdem die Teilnehmenden die Grundlagen des Design Thinking kennengelernt haben, durchlaufen sie aktiv einen Design Thinking Prozess. In jeder Phase lernen sie zunächst die theoretischen Hintergründe kennen und arbeiten dann in Gruppen mit den Methoden der jeweiligen Phase. Nachdem sie alle Phasen durchlaufen haben, präsentieren die Teilnehmenden ihr Endprodukt/Ergebnis.</p> <p>Der Design Thinking Workshop beschäftigt sich mit der Frage, wie eine Strategie zur positiven Beeinflussung von Veränderungen aus der Perspektive einer Beratungsfachkraft aussehen kann.</p>		
Ablauf		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Methode des Design Thinking 2. Phasen des Design Thinking Prozesses 3. Durchlaufen aller Phasen und ausprobieren der Methoden (Design Thinking Workshop) 4. Präsentieren der erarbeiteten Lösungsvorschläge 		
Vorbereitungen und Materialien		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Merkblatt zu den Design Thinking Methoden (Reader „Design Thinking“) ▪ Design Thinking Material: Post-Its; Stifte; Scheren; Flipcharts; Musik; genügend Platz/großer Raum; ... ▪ PowerPoint Präsentation (Trainermaterial); <i>Anpassungen sind möglich</i> 		
Ressourcen und Literatur		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design Thinking Tools https://designthinking-methods.de/ (Deutsch & Englisch) ▪ Lewrick, M.; Link, P.; Leifer, L. (2018). Das Design Thinking Toolbuch. Die besten Werkzeuge & Methoden. München: Vahlen. (Deutsch) OR (2020). Die Design Thinking Toolbox. A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods. Hoboken: Wiley. (Englisch) 		

2.6 Thema 5 – Berufliche Beratung

ÜBERSICHT		
Nummer (Thema)	Arbeitsumfang (Präsenz/Selbstlernen)	Taxonomie (Millers Taxonomie)
5	13 h / 30 h	Verstehen & Anwenden
Inhalt	Beschreibung	Methode
Einführung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurze Einführung in die Beratung als Wissenschaft ▪ Einführung in das problembasierte Lernen mit Erläuterung der Aufgabe/Fallstudien 	Frontalunterricht
Fallstudien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problembasiertes Lernen mit Fallstudien 	Gruppenarbeit
Diskussion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskussion über die gesellschaftliche Wirkung weiblicher Führung 	Diskussion

2.6.1 Allgemeine Beschreibung

Das Thema 5 „*Berufliche Beratung*“ ist der wichtigste Teil des Weiterbildungsprogramms. Hier lernen die Teilnehmenden, wie sie alle bisherigen Inhalte (Thema 1 bis Thema 4) umsetzen und diese mit wissenschaftlichen und praktischen Beratungsansätzen verbinden können. Thema 5 befasst sich daher mit zwei Unterthemen: den *wissenschaftlichen Ansätzen* und den *praktischen Ansätzen*. Um eine möglichst wertvolle Lernerfahrung zu schaffen, arbeiten die Teilnehmenden im Rahmen von problembasiertem Lernen mit vier verschiedenen Fallstudien. Die Lehrmethode des problembasierten Lernen (PBL) ist in Kapitel 1.3 ausführlich beschrieben.

Zunächst machen sich die Teilnehmenden *eigenständig* mit dem Grundgedanken jeder Theorie vertraut und vertiefen dann die Theorien, die sie für ihr Beratungsproblem/ihre Beratungssituation (eine Fallstudie) benötigen. Zum Vertraut machen gibt es zwei Übersichtspräsentationen, „PBL_Wissenschaftliche Ansätze“ und „PBL_Praktische Ansätze“; zur Vertiefung gibt es die PBL-Bibliotheken, „Bibliothek_Wissenschaftliche Ansätze“ und „Bibliothek_Praktische Ansätze“, die Artikel und Skripte zu verschiedenen Beratungstheorien enthalten.

2.6.2 Themenschwerpunkte

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
5.1	Einführung	60 min
Worum geht es?		
<p>In der Einleitung zu Thema 5 wird die Bedeutung der Beratung als Wissenschaft sowie die Bedeutung einer ganzheitlichen Betrachtung der ratsuchenden Führungskraft hervorgehoben. Neben diesen einleitenden Gedanken liegt der Schwerpunkt auf der Einführung des problembasierten Lernens sowie der Einführung in die zu bearbeitende Aufgabe (zeitlicher Umfang, Gruppenkonstellationen, Ergebnisanforderungen, usw.).</p>		
Ablauf		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Beratung als Wissenschaft und ganzheitlicher Beratungsansatz 2. Erklärung der Lernmethode des problembasierten Lernens 3. Einführung in die interaktive Aufgabe der Fallstudien 		
Vorbereitungen und Materialien		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ PowerPoint Präsentation (Trainermaterial); <i>Anpassungen sind möglich</i> 		
Ressourcen und Literatur		
<p>Die wichtigste Ressource für diesen Teil des Weiterbildungsprogramms ist die Bibliothek für problembasiertes Lernen.</p>		

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
5.2	Fallstudien	660 min
Worum geht es?		
<p>Das Bearbeiten der Fallstudien ist der Hauptteil von Thema 5. Die Teilnehmenden arbeiten mit vier Fallstudien, die sich mit verschiedenen Aspekten der Beratung weiblicher digitaler Führungskräfte befassen. Der Schwerpunkt liegt darauf, die Teilnehmenden selbst arbeiten und denken zu lassen und nur bei Bedarf Hilfestellungen zu geben (siehe Kapitel 2.6.3 und Kapitel 1.3 mit detaillierte Anweisungen).</p>		
Zeitleiste		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aushändigen der Fallstudien und Materialien; <i>je nach Wunsch digital/analog</i> 2. Kurze Vorstellung der Fälle 3. Gruppenarbeit mit allen/ausgewählten Fällen; <i>je nach Zeit den Umfang anpassen</i> 4. Gegenseitige Präsentation der Lösungen und Diskussion der Ergebnisse. 		

Vorbereitungen und Materialien

- (Gedruckte) Wissenschaftliche und praktische Ansätze (2 Übersichtspräsentationen)
- (Gedruckte) Fallstudien mit Aufgabenstellung (Reader)
- (Gedruckte) Artikel und Skripte (Bibliotheken des problembasierten Lernens)

Ressourcen und Literatur

Die wichtigste Ressource für diesen Teil des Weiterbildungsprogramms ist die Bibliothek für problembasiertes Lernen.

Ressourcen für wissenschaftliche Ansätze sind:

1. Persönlichkeitspsychologischer Ansatz
2. Theorien zur beruflichen Entwicklung
3. Konstruktivistische Sicht auf die berufliche Entwicklung
4. Entscheidungsfindung als sozialer Lernprozess
5. Sozial-kognitive Laufbahntheorie
6. Theorie der Arbeitsangepasstheit
7. Proteische Laufbahntheorie
8. Berufliche Entscheidungen als kognitiver Informationsprozess
9. Grundlagen der Operativen Beratung
10. Beratungsmodell für Problemmanagement
11. Lösungsorientierte Beratung
12. Informationsstrukturelle Methodik

Ressourcen für praktische Ansätze sind:

1. Einführung: Widerstand
2. Neuropsychologie des Gehirns
3. Einflusskreis & Soziokulturelle Theorie der kognitiven Entwicklung
4. Mindset
5. Drama-Dreieck und Gewinner-Dreieck
6. Einfluss des Unterschwelligen
7. Kernqualitäten
8. Stufen der Verhaltensänderung
9. Theorie U
10. Wertschätzende Erkundung / Positive Psychologie
11. Motivierende Gesprächsführung
12. Sprache der Veränderung / Reframing der Gedanken

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
5.3	Diskussion	60 min
Worum geht es?		
<p>Thema 5 schließt mit einer zusammenfassenden Gruppendiskussion zu einem Artikel der <i>Kolumnistin Anne-Marije Buckens</i>. In dem Artikel geht es um die Frage, ob die Gesellschaft für weibliche Führungskräfte bereit ist. Die Teilnehmenden lesen die Aussagen und diskutieren ihre Meinung zu diesem Thema.</p>		
Zeitleiste		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lesen des Artikels 2. Diskutieren des Artikels und sammeln von Perspektiven/Meinungen 		
Vorbereitungen und Materialien		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ PowerPoint Präsentation (Trainermaterial); <i>Anpassungen sind möglich</i> ▪ Artikel von Anne-Marije Buckens (Reader) 		
Ressourcen und Literatur		
<p>Die wichtigste Ressource für diesen Teil des Fortbildungsprogramms ist die Bibliothek für problemorientiertes Lernen und der Artikel (siehe Reader).</p>		

2.6.3 Fallstudien

Die Fallstudien helfen den Teilnehmenden, die wissenschaftlichen und praktischen Ansätze für Karriereberatung, Coaching und Mentoring sowie die Inhalte aller vorangegangenen Themenschwerpunkte auf ‚reale‘ Fälle anzuwenden und zu integrieren. Ausgehend von vier verschiedenen Geschichten, die die besonderen Bedürfnisse von Frauen in Führungspositionen unter Berücksichtigung der Digitalisierung veranschaulichen, bieten wir vier Fallstudien auf den Dimensionen einer Balanced Scorecard: *strategisch - operativ* und *persönlich - organisatorisch*. Die Teilnehmenden lernen, indem sie mit diesen verschiedenen Beratungssituationen arbeiten. Abbildung 5 zeigt die Balanced Scorecard mit den vier Fallstudien:

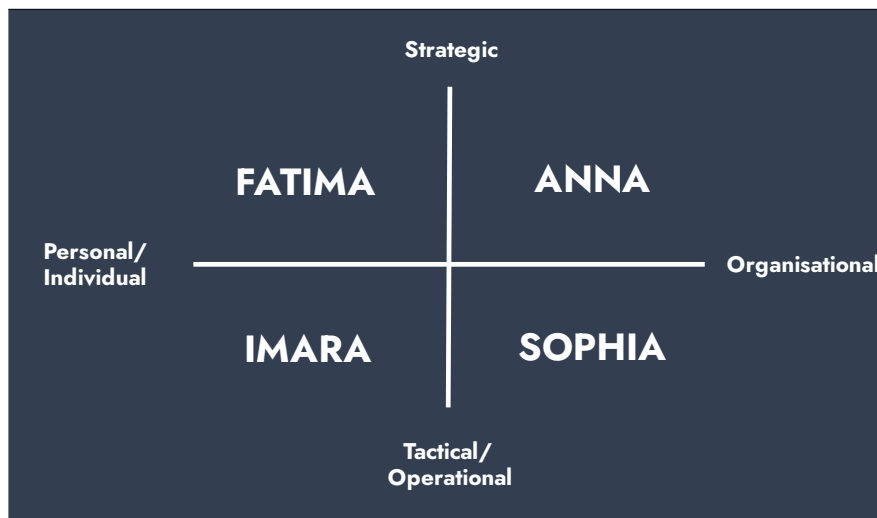


Abbildung 4: Balanced Scorecard mit Darstellung der vier Fälle.

Anhand der Fallstudien untersuchen und erlernen die Teilnehmenden die folgenden Aspekte der professionellen Beratung:

- *Wissenschaftliche Ansätze:* Objekttheorien und operative Theorien in der beruflichen Entscheidungsfindung
- *Praktische Ansätze:* praktische Komponenten einer effektiven Beratung

Alle Fallstudien sind im Reader der Teilnehmenden beschrieben.

BEARBEITUNGSHINWEISE ZU DEN FALLSTUDIEN

Dieser Abschnitt gibt Hinweise auf passende Beratungsansätze ! **Hinweis:** operative Theorien können immer angewandt werden, da sie den Prozess und die Art der Interaktion beschreiben !

Fall Anna

CEO eines Unternehmens in der Informations- und Kommunikationstechnologie; 40+

1. die wachsende Bedeutung von KI stellt eine immer größere Herausforderung für die Branche dar
2. Annas Unternehmen muss mit dieser Entwicklung Schritt halten, sonst wird es seine Marktposition nicht halten können
3. in dieser Situation hat Anna Zweifel an ihrer Fähigkeit, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen.
4. sie verfügt möglicherweise nicht über die erforderlichen Kenntnisse

5. ihre männlichen Kollegen scheinen selbstbewusster zu sein
6. vor diesem Hintergrund fragt sie sich, ob sie die richtige Person ist, um das Unternehmen durch die neuen Entwicklungen zu führen
7. Wie kann sie diese Unsicherheit bezüglich der richtigen Strategie überwinden?

KONTEXTHINWEISE:	EMOTIONALE HINWEISE:	PROZESSHINWEISE:
1, 2, 4, 5	3, 6, 7	4/5, 6, 7,

Wissenschaftliche Ansätze:	Theorien zur beruflichen Entwicklung (2), Life-Design (3), Sozial-kognitive Laufbahntheorie (5), Theorie der Arbeitsangepasstheit (6), Proteische Laufbahntheorie (7), Informationsstrukturelle Methodik (8)
Praktische Ansätze:	Mindest (4), Drama-Dreieck (5), Einfluss des Unterschwelligen (6)
Sonstiges:	Change Management (Thema 4)

Fall Fatima

HR-Spezialistin für klein- und mittelständige Unternehmen; 40

1. Bereichsleiterin eines mittelständischen Produktionsunternehmens mit ~ 500 Mitarbeitenden.
2. ihr Ziel ist es, die Produktionsprozesse zu digitalisieren und
3. die Mitarbeitenden zu motivieren, die damit verbundenen Veränderungen aktiv zu unterstützen.
4. aber bisher stößt sie auf starken Widerstand bei den Beschäftigten. Die Gründe dafür sieht sie in den begrenzten digitalen Fähigkeiten, Ängsten vor Veränderungen und Arbeitsplatzverlust.
5. Wie kann sie die Herausforderung meistern und den digitalen Wandel erfolgreich vorantreiben?
6. Wie kann sie ihrer Karriere neuen Schwung verleihen und als Führungskraft erfolgreich sein?

KONTEXTHINWEISE:	EMOTIONALE HINWEISE:	PROZESSHINWEISE:
1, 3, 4	2, 3, 5, 6	2, 4, 6

Wissenschaftliche Ansätze:	Persönlichkeitstypologischer Ansatz (1), Theorien zur beruflichen Entwicklung (2), Life-Design (3), Theorie der Arbeitsangepasstheit (6), Proteische Laufbahntheorie (7), Informationsstrukturelle Methodik (8)
Praktische Ansätze:	Soziokulturelle Theorie der kognitiven Entwicklung (3), Stufen der Verhaltensänderung (8), Theory U (9), Wertschätzende Erkundung (10), Motivierende Gesprächsführung (11)
Sonstiges:	Change Management (Thema 4)

Fall Imara

Personalberaterin in einem großen Einzelhandelsunternehmen; 50+

1. hat sich in der Abteilung ‚Finanzen und Verwaltung‘ bis zur Führungskraft hochgearbeitet.
2. sie verfügt über 30 Jahre Berufserfahrung.
3. die Digitalisierung hat derzeit oberste Priorität für das Unternehmensmanagement.
4. das bedeutet, dass alle Aktivitäten innerhalb ihrer Abteilung digitalisiert werden sollen.
5. aber sowohl sie als auch ihr Team fühlen sich damit überfordert und nicht kompetent genug.
6. sie haben wenig Vertrauen in diese digitalen Neuerungen.
7. Wie kann sie ein Team führen, das ihre Entscheidungen nicht unterstützt, zumal sie selbst Zweifel hat?
8. „Bin ich die richtige Person für diese Aufgabe?“
9. „Können mein Team und ich lernen, die digitale Transformation zu akzeptieren oder
10. muss ich mir etwas Neues suchen?“
11. Im letzteren Fall: „Mit welchen Einschränkungen bei der Arbeitssuche muss ich angesichts meines Alters (50+) rechnen?“

KONTEXT HINWEISE:

1, 2, 3, 6, 11

EMOTIONALE HINWEISE:

4, 7, 8/9/10, 11

PROZESSHINWEISE:

5, 6, 11

Wissenschaftliche Ansätze:

Persönlichkeitstypologischer Ansatz (1), Theorien zur beruflichen Entwicklung (2), Life-Design (3), Sozial-kognitive Laufbahntheorie (5), Proteische Laufbahntheorie (7)

Praktische Ansätze:

Kernqualitäten (7), Einflusskreis (3), Einfluss des Unterschwelligen (6), Sprache der Veränderung / Reframing der Gedanken (12)

Fall Sophia

Projektleiterin bei Innovatech Solutions; 28

1. sie ist Projektleiterin bei Innovatech Solutions und
2. nimmt an einem Managemententwicklungsprogramm teil.
3. ihr wird nachgesagt, eine erfolgreiche und talentierte Projektmanagerin sein.
4. aber jetzt steht sie vor einer wichtigen Entscheidung über ihre berufliche Zukunft, denn
5. hat sie zahlreiche Möglichkeiten, darunter (1) eine leitende Funktion in ihrem derzeitigen Unternehmen oder (2) eine Spezialisierung auf digitale Strategie und Beratung außerhalb ihres derzeitigen Unternehmens.
6. die Wahlsituation erzeugt bei ihr erheblichen Stress.



7. Außerdem macht ihr der Neid ihrer Kollegen zu schaffen.
8. „Wie soll ich meine Karriere fortsetzen und ihr neuen Schwung verleihen?“
9. „Und wie kann ich verhindern, dass der Neid und die negativen Gerüchte anderer meine Entscheidung beeinflussen?“

KONTEXTHINWEISE:	EMOTIONALE HINWEISE:	PROZESSHINWEISE:
1, 2, 3	4, 5, 6, 8/9	6/7, 8/9

Wissenschaftliche Ansätze:	Persönlichkeitstypologischer Ansatz (1), Theorien zur beruflichen Entwicklung (2), Life-Design (3), Theorie der Arbeitsangepasstheit (6), Proteische Laufbahnthorie (7)
Praktische Ansätze:	Stufen der Verhaltensänderung (8), Theorie U (9), Wertschätzende Erkundung (10), Motivierende Gesprächsführung (11), Sprache der Veränderung / Reframing der Gedanken (12)

2.7 Abschlussreflexion

ÜBERSICHT		
Nummer (Thema)	Arbeitsumfang (Präsenz/Selbstlernen)	Taxonomie (Millers Taxonomie)
Abschlussreflexion (9)	2 h / 2 h	Wissen
Inhalt	Beschreibung	Methode
Kontext einer digitalen Beratungsfachkraft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitales HR und Beratung ▪ Ethik in der Beratung ▪ Controlling in der Beratung ▪ Netzwerkarbeit und Marketing 	Frontalunterricht & Diskussion
Reflexion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexion des Weiterbildungsprogramms 	Frontalunterricht

2.7.1 Allgemeine Beschreibung

Der letzte Abschnitt des Weiterbildungsprogramms, die *Abschlussreflexion*, bietet einen Überblick über den Kontext einer Beratungsfachkraft. Es folgt die Zusammenfassung der wichtigsten Inhalte und ihrer Zusammenhänge im Kontext der, in der Einleitung beschriebenen, Herausforderungen. Hier wird insbesondere auch auf einen möglichen Lösungsansatz der VUKA-Aspekte hingewiesen und wie sich DIGIGEN in einen solchen Ansatz einfügen würde. Das Weiterbildungsprogramm endet mit der Einladung zur offenen Diskussion und anonymen Evaluation des Programms.

! Die Teilnehmenden können erneut einen Selbsteinschätzungstest durchführen. Der Test ist digital und zum Ausdrucken auf der DIGIGEN-Website verfügbar. Dies ist besonders zu empfehlen, wenn bereits zu Beginn eine Selbstevaluation stattgefunden hat (siehe „Einführung“). Ein Vergleich der Ergebnisse kann helfen, Lernerfolge zu identifizieren. Der Test kann gemeinsam besprochen oder für eine individuelle Selbsteinschätzung der Teilnehmenden verwendet werden !

2.7.2 Themenschwerpunkte

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
9.1	Kontext einer digitalen Beratungsfachkraft	90 min
Worum geht es?		
<p>Dieser Teil der Abschlussreflexion gibt einen kurzen Überblick über kontextbezogene Themen für Beratungsfachkräfte. Er soll den Teilnehmenden Denkanstöße zur aktiven Gestaltung ihrer beruflichen Situation bieten. Die genannten Aspekte dienen als Ausgangspunkt für weiterführende individuelle Überlegungen zur Gestaltung einer geeigneten Arbeitssituation, um weibliche Führung zu fördern.</p>		
Ablauf		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Digitales HR und digitale Beratung 2. Ethische Leitlinien für Beratende 3. Controlling in einem Beratungsberuf 4. Beratungsnetzwerke 		
Vorbereitungen und Materialien		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hintergrundinformationen zu den vorgestellten Inhalten (Reader) ▪ PowerPoint Präsentation (Trainermaterial); <i>Anpassungen sind möglich</i> 		
Ressourcen und Literatur		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reeves, A.; Bond, T. (2021). Standards and Ethics for Counselling in Action (5. Ed.). London: Sage. (Englisch) ▪ Ertelt, B.-J.; Scharpf, M. (2021). Beratung und Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler. (Deutsch) ▪ Petry, T.; Jäger, W. (2021). Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement (2. Aufl.). Freiburg/Stuttgart/München: Haufe. (Deutsch) 		

Nr.	Themenschwerpunkt	Umfang
9.2	Reflexion	30 min

Worum geht es?

Die Reflexion ist eine Möglichkeit für die Teilnehmenden, das Gelernte zusammenzufassen und in einen größeren Zusammenhang zu setzen. Es wird noch einmal direkt auf die in der Einleitung angesprochenen Herausforderungen Bezug genommen und ein Lösungsansatz für die VUKA-Situation vorgestellt. Dieser Lösungsansatz wird dann konkret auf die einzelnen Komponenten des Weiterbildungsprogramms bezogen. Schließlich wird das Programm in einer abschließenden Runde evaluiert, die als offene Feedbackrunde gestaltet ist. Darüber bitten wir um eine anonyme Bewertung des Programms.

Ablauf

1. Fazit: die wichtigsten Aspekte des Weiterbildungsprogramms
2. Vision, Verständnis, Klarheit und Agilität als Antwort auf die VUKA-Welt und die damit verbundenen Herausforderungen
3. Offenes Feedback; *ggf. den Selbsttest auf der DIGIGEN-Website nutzen*
4. Anonyme Bewertung des Programms; *ggf. den Evaluationsbogen auf der DIGIGEN-Website nutzen*

Vorbereitungen und Materialien

- Hintergrundinformationen zu den vorgestellten Inhalten (Reader)
- PowerPoint Präsentation (Trainermaterial); *Anpassungen sind möglich*
- Selbstevaluation/Feedbackbogen; auf der DIGIGEN-Website

Ressourcen und Literatur

- DIGIGEN-Website: digi-gen.eu **(Englisch, Deutsch, u.a.)**
- DIGIGEN-Berichte (und die darin genannte Literatur):
 - Literaturreview **(Englisch)**
 - Literaturreview_Zusammenfassung **(Englisch, Deutsch, u.a.)**
 - Bedarfsanalyse **(Englisch)**
 - Bedarfsanalyse_Zusammenfassung **(Englisch, Deutsch, u.a.)**

QUELLENVERZEICHNIS

- Guyatt, G. H. (1991): Evidence-based medicine. American College of Physicians Journal Club März/April, A-16.
- Hmelo-Silver, C. E. (2004): Problem-Based Learning: What and How Do Students Learn? Educational Psychology Review 16, 235–266. DOI: 10.1023/B:EDPR.0000034022.16470.f3.
- Van der Zwet, R.; Kolmer, D.; Schalk, R.; Van Regenmortel, T. (2019): Views and Attitudes Towards Evidence-Based Practice in a Dutch Social Work Organization. Journal of Evidence-Based Social Work 16, 245-260. DOI: 10.1080/23761407.2019.1584071.



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/>.