**Kontaktinformationen:**

Anke Reuter (anke.reuter@hdba.de),

**Postanschrift (dienstlich):**

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Seckenheimer Landstr. 16, 68163 Mannheim

**Vita:**

Anke Reuter, M. Sc. in Wirtschaftspsychologie, ist seit drei Jahren wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim. Dort koordiniert und unterstützt sie mehrere internationale EU-Projekte (ESF, Erasmus+) im Themengebiet der Beratungswissenschaften. Darüber hinaus ist sie in den Bachelorstudiengängen der HdBA in der Hochschullehre eingebunden.

**Foto:** eigenes Foto bzw. keine FotografIn mit Urheberrechten

**Abstract:**

Obwohl die digitale Transformation derzeit zahlreiche Unternehmen beeinflusst, fühlen sich viele Führungskräfte nicht ausreichend auf die bevorstehenden Veränderungen vorbereitet. Gleichzeitig bleiben die anhaltenden Anstrengungen, den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, bestehen. Das Erasmus+ Projekt DIGIGEN „Professional career guidance for women in management positions in the field of digital competence“ setzt an dieser Schnittstelle an. Ein Weiterbildungsprogramm für BeraterInnen soll dazu befähigen, die Entwicklung digitaler Fähigkeiten, insbesondere bei Frauen in Führungspositionen, beraterisch zu unterstützen. Dieser Beitrag stellt das im Projekt erarbeitete Weiterbildungsprogramm vor und geht dabei insbesondere auf die Inhalte sowie den praktischen Nutzen ein.

**Beratung von Frauen in digitalen Führungspositionen**

**Ein Weiterbildungsangebot für Beratende**

**Einleitung**

Seit den 1960er Jahren steigt die Anzahl der erwerbstätigen Frauen, sodass ihr Anteil im Jahr 2023 annäherungsweise vergleichbar ist mit dem Anteil erwerbstätiger Männer. Nicht vergleichbar ist jedoch der Anteil von Frauen und Männern, die in Führungspositionen arbeiten (Statistisches Bundesamt, 2024). Frauen sind sowohl im öffentlichen Dienst als auch in der Privatwirtschaft in Führungspositionen unterrepräsentiert (Kohaut & Möller, 2022). Diese Geschlechterungleichheit war für die Europäische Kommission ein Anlass, die Förderung der Erwerbstätigkeit von Frauen ins Zentrum der europäischen Politik zu rücken. In der Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020–2025 heißt es: „Die Kommission wird sicherstellen, dass […] Männer und Frauen sich sowohl persönlich als auch beruflich gleichermaßen entfalten können“ (Europäische Kommission, 2020). Konkreter sollten „Unternehmen, Gemeinschaften und Länder […] sowohl von Frauen als auch von Männern in all ihrer Vielfalt geleitet werden. Ob man Frau oder Mann ist, sollte keinen Einfluss auf die Berufslaufbahn haben“ (Europäische Kommission, 2020).

Die Digitalisierung ist ein viel diskutierter Ansatzpunkt für mehr Geschlechterparität in der Führung. Der damit einhergehende digitale Wandel vernetzt die Arbeitswelt und stellt neue Anforderungen an die Bewältigung alltäglicher Aufgaben. Für Führungskräfte bedeutet dies unter anderem das Führen im virtuellen Raum und mit digitalen Arbeitsmitteln (Hasenbein, 2020; Petry, 2019; Rüttgers & Hochgürtel, 2019). Im Zusammenhang mit dieser Entwicklung wird unter anderem diskutiert, dass zunehmend zwischenmenschliche und kommunikative Kompetenzen relevant werden (Gilli et al., 2024; Henderikx & Stoffers, 2023; Imbery et al., 2022; Philip et al., 2023). Kompetenzen, die besonders häufig Frauen zugesprochen werden (Gierke, 2020). Darüber hinaus ist digitales Führen meist mit räumlicher und zeitlicher Flexibilität (z. B. Homeoffice) verbunden, was die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben verbessern kann (Reimer & Onaran, 2020; Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht, 2021). In der Kombination dieser Aspekte sehen einige AutorInnen eine Chance für eine Feminisierung der Führung (Burel et al., 2020; Gierke, 2020; Reimer & Onaran, 2020).

Die Erkenntnis, dass der digitale Wandel in der Arbeitswelt neue Anforderungen an Führungskräfte stellt, war Anlass für eine Projektinitiative an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit. Das Erasmus+ Projekt DIGIGEN (eine Kombination aus Digitalisierung und Gender) setzt sich aus beraterischer Perspektive mit diesen Punkten auseinander. Der folgende Beitrag geht auf ausgewählte Ergebnisse des Projektes ein. Im Fokus steht dabei das erarbeitete Produkt: Ein Weiterbildungsprogramm für KarriereberaterInnen und HR-PraktikerInnen.

**Erasmus+ Projekt DIGIGEN**

Ziel des Erasmus+ Projektes DIGIGEN (Projekt-Ref. Nr. 2021-1-DE02-KA220-VET-000025335) war die Entwicklung, Pilotierung und Evaluation eines wissenschaftlich fundierten Weiterbildungsprogramms für KarriereberaterInnen sowie HR-PraktikerInnen (im Weiteren als Beratungsfachkräfte bezeichnet). Unter dem Titel „Professionelle Beratung für Frauen in Führungspositionen im Bereich der digitalen Kompetenzen“ entstand ein Konzept, das die Entwicklungen der digitalen Führung und die Bemühungen um Geschlechterparität mit wissenschaftlichen Beratungsansätzen verbindet. Im Mittelpunkt steht die kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Herausforderungen einer digitalen Arbeitswelt für weibliche Führungskräfte (Scharpf & Frey, 2021). DIGIGEN will dadurch Beschäftigungschancen eröffnen sowie zur Selbstwirksamkeit und individuellen Berufszufriedenheit der Frauen in Führungspositionen beitragen.

An dem Projekt waren Hochschulen und PraxispartnerInnen aus Deutschland, den Niederlanden, Ungarn und Litauen beteiligt. Die Projektleitung lag bei den Professoren Michael Scharpf und Bernd-Joachim Ertelt, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim. Zu den wichtigsten Meilensteinen der dreijährigen Projektphase (11/2021–10/2024) gehören:

* Literaturbasierte Recherche zur Klärung der Ausgangslage und Identifikation bereits vorhandener Ansätze
* Bedarfsanalyse durch (1) Interviews mit Beratungsfachkräften zur Erhebung der an das Weiterbildungsprogramm gerichteten Wünsche sowie durch (2) Befragungen von weiblichen Führungskräften zur Erhebung der Beratungsanliegen
* Konzeptionierung der didaktischen Grundlagen, Module und Materialien für das Weiterbildungsprogramm auf Basis der Bedarfsanalyse
* Pilotierung und Erprobung des erarbeiteten Konzepts in den Projektländern Deutschland, Ungarn und den Niederlanden
* Veröffentlichung der Ergebnisse auf einer Online-Plattform mit herunterladbaren Materialien und zur selbstgesteuerten Auseinandersetzung mit der Thematik

Das zentrale Ergebnis des Projektes ist das Weiterbildungsprogramm für Beratungsfachkräfte. Dieses setzt sich zusammen aus einem Angebot an Unterrichtsmaterialien, Anweisungen für TrainerInnen und zahlreichen Hintergrundinformationen. Es ist wichtig zu betonen, dass das DIGIGEN-Projekt lediglich das Konzept für ein Weiterbildungsprogramm im Bereich der beruflichen Beratung weiblicher digitaler Führungskräfte bereitstellt. Die Umsetzung als Seminar/Workshop/etc. erfolgt durch interessierte Organisationen im (Weiter-)Bildungsbereich, welche die Inhalte von DIGIGEN in ihr Kursangebot aufnehmen. Um gleichzeitig einen Mehrwert für Beratungsfachkräfte, weibliche Führungskräfte und interessierte Personen zu schaffen, stehen sämtliche Unterlagen als Selbstlernangebot auf einer Online-Plattform bereit.

**Bedarfsanalyse als Ausgangspunkt**

Das übergeordnete Ziel des Weiterbildungsprogramms ist es, Beratungsfachkräfte in die Lage zu versetzen, ihren Beratungsansatz für Frauen in digitalen Führungspositionen (entsprechend ihres beraterischen Hintergrundes) unter Einbeziehung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse zu gestalten. Zur Klärung der Bedarfe der Beratungsfachkräfte und der weiblichen Führungskräfte (Bedarfsanalyse) sowie des allgemeinen Status quo erfolgten bei Projektbeginn (1) eine Literaturanalyse, (2) halbstrukturierte Interviews mit Beratungsfachkräften und (3) halbstrukturierte Umfragen bei weiblichen Führungskräften.

An den Befragungen haben 51 Beratungsfachkräfte (Deutschland: n=18, Ungarn: n=11, Niederlande: n=22) und 104 weibliche Führungskräfte (Deutschland: n=25, Ungarn: n=43, Niederlande: n=36) teilgenommen. Im Fokus standen die Veränderungen in der Führung durch die Digitalisierung, Gesetze und Programme zur Förderung weiblicher Führung, digitale Kompetenzen für Führungskräfte, Qualifizierungsmaßnahmen zum Erlernen digitaler Fähigkeiten und wissenschaftsbasierte Beratungsansätze für weibliche Führungskräfte. Die Ergebnisse einer qualitativen Inhaltsanalyse (nach Kuckartz, 2018) gaben einen fundierten Einblick in die Bedarfe von Beratungsfachkräften einerseits und (zukünftigen) weiblichen Führungskräften andererseits (Reuter et al., 2022). Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Forschungsphase sind im Folgenden zusammenfassend dargestellt.

**Digitale Führung:** Sowohl Beratungsfachkräften als auch weiblichen Führungskräften sind die Auswirkungen der Digitalisierung auf Führung und Führungsaufgaben bewusst. Beide Gruppen berichteten unter anderem von einer erhöhten Komplexität, verbesserten und beschleunigten Prozessen sowie einer erhöhten Effizienz. Weibliche Führungskräfte konzentrieren sich dabei in erster Linie auf digitale Tools bzw. Anwendungen. Im Gegensatz dazu legen Beratungsfachkräfte den Fokus auf Fähigkeiten und Kompetenzen. Zu den genannten Kompetenzen gehören digitale Affinität, ein sicherer Umgang mit Technologie, digitale Koordination und die Interaktions- sowie Mediationsfähigkeiten (Reuter et al., 2022).

**Weibliche Führung:** Die Mehrheit der Befragten ist mit den gesetzlichen Regelungen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen vertraut. Das Bewusstsein für spezifische Förderprogramme ist jedoch gering. Wenn solche Programme genannt wurden, waren diese meist lokal oder unternehmensspezifisch. Beratungsfachkräfte sehen keine Unterschiede in der Führungsfähigkeit zwischen Männern und Frauen, stellten jedoch fest, dass häufig Vorurteile zu diesem Thema geäußert werden. Weibliche Führungskräfte berichteten gelegentlich von geschlechtsspezifischen Unterschieden. So wurde z. B. betont, dass Frauen sich stärker auf zwischenmenschliche Interaktionen konzentrieren, während Männer offener für digitale Lösungen und Techniken sind (Reuter et al., 2022).

**Beratungsansatz:** Die Befragten äußerten den Wunsch nach einem individuellen, toolspezifischen und praxisorientierten Beratungsansatz. Darüber hinaus präferieren weibliche Führungskräfte ein Mentoring von Frau zu Frau, während Beratungsfachkräfte ein großes Potenzial in der Anwendung von Methoden der positiven Psychologie sehen. Die Beratung sollte Schulungen für Selbstwirksamkeit, Selbstmanagement und Soft Skills (weibliche Führungskräfte) sowie Softwareanwendungen und digitale Tools (beide Gruppen) anbieten (Reuter et al., 2022).

**Entwicklung der Themenschwerpunkte**

Ausgehend von den Ergebnissen der Bedarfsanalyse und der literaturbasierten Recherche wurden drei übergeordnete Themenfelder entwickelt: „Digitale Führung“, „Weibliche Führung“ und „Beratungsansatz“. Innerhalb dieser Themenfelder ergaben sich fünf Schwerpunkte, die von einer Einleitung und einer abschließenden Reflexion eingerahmt werden. Diese bauen inhaltlich aufeinander auf und vermitteln perspektivische Einblicke in die verschiedenen Aspekte der Beratung weiblicher Führungskräfte in einem digitalen Kontext (vgl. Tabelle 1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Themen** | **Literaturrecherche** | **Bedarfsanalyse** |
| Einführung | / | - geringes Bewusstsein für die Integration von weiblicher Führung und Digitalisierung |
| **Digitale Führung** |
| 1 Digitale Führung  | - weiblich assoziierte Kompetenzen - neue Formen der Führung- wenige kompetenzzentrierte Ansätze  | - geringes Wissen über digitale Führungskompetenzen (abgesehen von Tools/Softwareanforderungen) |
| 2 Digitale Organisation | - Toolspezifische Kompetenzen sind in einem digitalen Umfeld erforderlich | - Wunsch, digitale Tools zu kennen und mehr Selbstvertrauen zu entwickeln/zu haben |
| **Weibliche Führung** |
| 3 Weibliches Empowerment | - anhaltende Ungleichheit in Führung- Selbststereotypisierung von Frauen | - geringes Selbstbewusstsein weiblicher Führungskräfte bei der Anpassungsfähigkeit an den digitalen Wandel |
| 4 Organisationaler Kontext | - anhaltende Ungleichheit in Führung | - meist lokale/betriebsspezifische Förderprogramme |
| **Beratungsansatz** |
| 5 Berufliche Beratung | - keine spezifischen Beratungsansätze zu diesen Themen  | - kaum Wissen zu spezifischen Beratungsansätzen, aber eigene Ideen - Bedarf an Hinweisen für die praktische Umsetzung der Themen |
| Abschlussreflexion | / | / |

Tabelle 1: Hintergründe der Themenschwerpunkte des DIGIGEN-Weiterbildungsprogramms

Die Aussagen der Literaturrecherche werden an dieser Stelle nicht weiter vertieft und können bei Interesse in Herberger et al. (2022) nachgelesen werden.

**Inhalte des Weiterbildungsprogramms**

Die „**Einführung**“ verfolgt das Ziel, den Teilnehmenden ein Bewusstsein für die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sowie für die Geschlechterparität in der Führung zu vermitteln. Zu den Themen gehören die Digitalisierung, die digitale Transformation, das New Work Konzept und allgemeine Gleichstellungsbemühungen. Ergänzend dazu sind die Ergebnisse der Bedarfs- und Literaturanalyse dargestellt.

Obwohl traditionelle Führungsrollen und -stile an Bedeutung verlieren, beeinflussen sie noch immer die Wahrnehmung von Führungskräften. Bekannt ist in diesem Zusammenhang das „Think-Manager – Think-Male“ Phänomen, welches besagt, dass idealen Führungspersönlichkeiten häufig männliche Eigenschaften zugeschrieben werden (Schein, 1973). Aus diesem Grund stellt das Thema „**Digitale Führung**“ **(1)** ausgewählte Führungstheorien zu traditionellen und neuen Führungsstilen vor. Der vergleichende Überblick ermöglicht ein besseres Verständnis der Veränderungen sowie deren Auswirkungen auf weibliche Führung. Schließlich zeigen Konzepte digitaler Führung diejenigen Kompetenzen auf, die für erfolgreiches Führen in digitalen und disruptiven Unternehmen notwendig sind.

Das Thema „**Digitale Organisation**“ **(2)** bedient den Wunsch aus der Bedarfsanalyse, mehr über spezifische Softwareanwendungen zu erfahren. Im Fokus stehen dabei weniger konkrete Anwendungen, sondern Aspekte der Führung, die durch die Digitalisierung beeinflusst werden, z. B. das Projektmanagement oder Wissensmanagement. Jeder Aspekt ist so strukturiert, dass er 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 können in Übungen praktisch getestet werden.

Im Rahmen des Themas „**Weibliches Empowerment**“ (3) werden wissenschaftliche Erkenntnisse zur stereotypen Wahrnehmung von Führungskräften und deren Konsequenzen für weibliche Führung beleuchtet. Ziel ist es, ein Verständnis dafür zu schaffen, in welcher Position sich (einige) weibliche Führungskräfte befinden und welchen Vorurteilen sie möglicherweise (selbstzugeschrieben) ausgesetzt sind. Es folgt ein Überblick über weitere Herausforderungen, denen sich Frauen in ihrer beruflichen Laufbahn gegenübersehen könnten.

Das Thema „**Organisationaler Kontext**“ **(4)** beschäftigt sich mit dem organisationalen Umfeld einer weiblichen Führungskraft und den Auswirkungen des Empowerments von Frauen auf ein Unternehmen. Hierzu geben Theorien des Change Managements einen Einblick in die möglichen Reaktionen und Vorurteile gegenüber Veränderungen im Hinblick auf die Stärkung der Rolle der Frau. Im Sinne der Zielgruppe „HR-PraktikerInnen“ als Beratungsfachkräfte konzentriert sich dieses Thema auch auf deren unterstützende Rolle bei der Gestaltung von Karrieren. Für mehr praktischen Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden sorgt ein zusätzlicher Design Thinking Workshop. In diesem Workshop entwickeln die Teilnehmenden gemeinsam eine Strategie zur positiven Beeinflussung von Veränderungen aus der Perspektive einer Beratungsfachkraft.

Das letzte Thema „**Berufliche Beratung**“ **(5)** gibt einen Einblick in wissenschaftliche und praktische Ansätze zur Karriereberatung. Dies bedarf u. a. der Berücksichtigung von objekttheoretischen und operativ-theoretischen Ansätzen der Beratung, die die individuellen digitalen Kompetenzen, Ambitionen, Rollenwahrnehmungen und Umfeldbedingungen von Frauen in Führungspositionen widerspiegeln. Um die überwiegend abstrakten Ansätze in die Beratungspraxis weiblicher Führungskräfte zu übertragen, ist die Methode des problembasierten Lernens ein zentraler Bestandteil dieses Themenschwerpunktes. Beim problembasierten Lernen arbeiten die Teilnehmenden mit vier, aus der Praxis stammenden, Fallstudien. Sie recherchieren eigenständig relevantes Hintergrundwissen zu den Fällen und entwickeln eigene Beratungsstrategien, die eine gute Beratung für die „fiktive“ Führungskraft darstellen würden.

Die „**Abschlussreflexion**“ gibt einen kurzen Einblick in den beruflichen Kontext einer Beratungsfachkraft. Dazu gehören z. B. ethische Überlegungen und Beratenden-Netzwerke. Die genannten Aspekte dienen als Ausgangspunkt für weiterführende individuelle Überlegungen zur Gestaltung einer geeigneten Arbeitssituation, um weibliche Führung zu fördern. Schließlich wird auf die in der Einleitung angesprochenen Herausforderungen Bezug genommen.

**Zielgruppen des Weiterbildungsprogramms**

Die Organisationen im (Weiter-)Bildungsbereich, die DIGIGEN verwenden, sind eine übergeordnete Zielgruppe, da sie zwar die Adressaten des entwickelten Konzepts sind, jedoch indirekt von den fachlichen Inhalten des Weiterbildungsprogramms profitieren. Eine direkte Zielgruppe des Weiterbildungsprogramms sind Beratungsfachkräfte aus dem Human Resource Management (HRM) von Unternehmen, Karriere- und Coaching-Diensten, öffentlichen Arbeitsverwaltungen und Weiterbildungseinrichtungen. Die beraterische Unterstützung von (angehenden) weiblichen Führungskräften macht Frauen zur indirekten Zielgruppe. Abbildung 1 veranschaulicht diese Interaktion der verschiedenen Zielgruppen.

Abbildung 1: Zielgruppen des DIGIGEN-Projektes

**Angebot von DIGIGEN**

Das gesamte Konzept des DIGIGEN-Weiterbildungsprogramms sowie alle weiteren Ergebnisse des Projektes sind auf der DIGIGEN-Webseite verfügbar (<https://digi-gen.eu>). Zu den verfügbaren Unterlagen gehören:

* Handreichungen für TrainerInnen: (1) ein didaktischer Rahmen mit Hintergrundinformationen und dem didaktischen Konzept, (2) ein Modulhandbuch mit Modulkarten zu allen Themenschwerpunkten sowie Literatur- und Materialhinweisen, (3) eine Schritt-für-Schritt-Anleitung mit detaillierten Anweisungen zum Unterrichten der Inhalte (als Word- und PDF-Datei).
* Unterrichtsmaterialien: Einsatzbereite Präsentationsfolien zu allen Themenschwerpunkten des Weiterbildungsprogramms (als PowerPoint- und PDF-Datei).
* Hintergrundinformationen: Ausführliche Texte (Reader) mit wissenschaftlichen Hintergründen zu allen Themenschwerpunkten des Weiterbildungsprogramms (als Word- und PDF-Datei).

Die genannten Unterlagen richten sich an (1) die durchführende (Weiter-)Bildungseinrichtung (als Online-Plattform mit Unterrichtsmaterialien, Hintergrundinformationen und Handreichungen für TrainerInnen), (2) Beratungsfachkräfte (entweder als Weiterbildungsangebot oder als Online-Plattform) und (3) weibliche Führungskräfte (entweder über Beratung oder ausgewählte Inhalte der Online-Plattform). Um eine zielgerichtete Recherche zu ermöglichen, sind die Dokumente auf der Online-Plattform nach Interessensgruppen vorgefiltert. TrainerInnen von (Weiter-)Bildungseinrichtungen erhalten Zugang zu allen erstellten Unterlagen. Beratungsfachkräfte sehen alle Präsentationen und Hintergrundinformationen, jedoch nicht die Handreichungen für TrainerInnen. Für weibliche Führungskräfte sind die Inhalte identisch mit denen für Beratungsfachkräfte, jedoch ohne die beratungstheoretischen Aspekte. Alle Unterlagen sind unabhängig der Zielgruppe vollständig im Downloadbereich verfügbar.

**Aus der Perspektive einer (Weiter-)Bildungseinrichtung**

Das DIGIGEN-Weiterbildungsprogramm ist ein modularisierter Baukasten, der je nach Bedarf und Interessen der Zielgruppe angepasst werden kann. Alle bereits erwähnten Unterlagen stehen auf der Projektwebseite (<https://digi-gen.eu>) frei zugänglich zur Verfügung. Die Unterlagen können unter den Vorgaben der CC BY-NC-SA 4.0 Creative Commons Lizenz (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de>) nach Bedarf verwendet und abgeändert werden. Angebote für HR-ExpertInnen können z. B. die Themen 2 „Digitale Organisation“ und 4 „Organisationaler Rahmen“ in den Vordergrund rücken. Für KarriereberaterInnen sind die Themen 3 „Weibliches Empowerment“ und 5 „Berufliche Beratung“ von besonderer Relevanz.

Eine Zertifizierung oder Akkreditierung des Weiterbildungsprogramms durch die ProjektpartnerInnen ist derzeit nicht vorgesehen. Dennoch wurde bereits bei der Konzeptionierung des Weiterbildungsprogramms darauf geachtet, grundsätzlich die Voraussetzungen für eine Zertifizierung bzw. Akkreditierung zu erfüllen. Die Begründungen sind in der Handreichung „Didaktischer Rahmen“ aufgeführt.

Die aktuelle Version des Weiterbildungsprogramms sieht keine Abschlussprüfung für die Teilnehmenden vor. Dies gibt den (Weiter-)Bildungseinrichtungen die Möglichkeit, eine für sie passende Prüfungsform zu wählen. Mögliche Prüfungsformen wären z. B. eine Wissensabfrage, eine Projektarbeit zur Gestaltung eines eigenen Beratungsansatzes oder die Evaluation der Beratungsstrategien aus den Fallstudien.

**Aus der Perspektive von BeraterInnen oder Führungskräften**

Das DIGIGEN-Weiterbildungsprogramm ist so konzipiert, dass es entweder als Kursangebot in einer (Weiter-)Bildungseinrichtung oder als Selbstinformationsplattform für Beratungsfachkräfte und (weibliche) Führungskräfte genutzt werden kann. Die Plattform ist in die DIGIGEN-Webseite (<https://digi-gen.eu>) eingebettet und ermöglicht eine selbstgesteuerte Auseinandersetzung mit den Inhalten des Weiterbildungsprogramms. Zu jedem Themenschwerpunkt gibt es eine Übersichtsseite, auf der die Präsentation durchgesehen und die dazu passenden Unterlagen heruntergeladen werden können. Auf diese Weise ist es unkompliziert möglich, nur diejenigen Inhalte durchzugehen, die die einzelne Person interessieren. Speziell für die Zielgruppe der Beratungsfachkräfte steht außerdem ein Selbstevaluationsbogen zur Verfügung. Die Selbstevaluation kann dabei unterstützen, die eigenen Lern- und Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren.

**Schlussbemerkung**

Das Erasmus+ Projekt DIGIGEN hat unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Ansätze und mit systematischem Praxistransfer ein fundiertes und umfassendes Weiterbildungsprogramm für die Beratung von Frauen in digitalen Führungspositionen entwickelt. Die in diesem Bericht präsentierten Inhalte sind das Ergebnis von mehreren Pilotierungsveranstaltungen (je drei in Deutschland, Ungarn und den Niederlanden) und von iterativen Überarbeitungsprozessen. Konstruktive Rückmeldungen der Teilnehmenden wurden aufgenommen und flossen in die Überarbeitung des Programms ein. Unter den zahlreichen positiven Rückmeldungen sind vor allem die sorgfältig ausgewählten Inhalte und die fundierte Aufarbeitung der Themen hervorzuheben. Die Projektbeteiligten sind von dem Ergebnis überzeugt und hoffen auf Anklang und Umsetzung in der Praxis. Dennoch muss sich DIGIGEN in der Gesamtbewertung die Frage stellen, inwieweit das Angebot eine innovative Lösung zur Qualifizierung professioneller Beratungsfachkräfte in Bezug auf digital ausgerichtete, weibliche Führungskräfte darstellt. Schließlich soll auch dieser Beitrag dazu dienen, einen entsprechenden Dialog anzuregen.

**Literatur**

Burel, S., Saur, F. & Tsehaye, W. (2020). Quick Guide Female Leadership: Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61303-0

Europäische Kommission. (2020). Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=COM:2020:152:FIN

Gierke, L. A. (2020). Think future – Think (fe)male?! In J. Nachtwei & A. Sureth (Hrsg.), Sonderband Zukunft der Arbeit (Bd. 12, S. 322–325).

Gilli, K., Lettner, N. & Guettel, W. H. (2024). The future of leadership: new digital skills or old analog virtues? Journal of Business Strategy, 45(1), 10–16. https://doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0093

Hasenbein, M. (2020). Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt: Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61661-1

Henderikx, M. & Stoffers, J. (2023). Digital transformation and middle managers’ leadership skills and behavior: a group concept mapping approach. Frontiers in psychology, 14(1147002). https://doi.org/10.3389/FPSYG.2023.1147002

Herberger, T., Reuter, A. & Somogyi, S. (2022). Women, Leadership & Digitalization: A Report Based on a Literature Review. https://digi-gen.eu/wp-content/uploads/2023/06/Literature-Review-full-report.pdf

Imbery, S., Rowbotham, M., Lindemann, M., Gruninger-Hermann, C. & Schirmer, U. (2022). Digital-Leadership-Kompetenzkatalog: Mit den richtigen Kompetenzen die digitale Transformation gestalten. Zeitschrift Führung + Organisation(2), 98–104.

Kohaut, S. & Möller, I. (2022). Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt (IAB-Kurzbericht 1/2022).

Kuckartz, U. (2018). Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung (4. Aufl.). Beltz.

Petry, T. (2019). Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy (2. Aufl.). Haufe.

Philip, J., Gilli, K. & Knappstein, M. (2023). Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. Leadership & Organization Development Journal, 44(3), 392–406. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2022-0063

Reimer, T. & Onaran, T. (2020). Die Feminisierung des Managements. changement!, 2, 19–21.

Reuter, A., Herberger, T. & Somogyi, S. (2022). Zusammenfassung der Bedarfsanalyse: Ein kurzer Überblick über die Methode und die Ergebnisse der Bedarfsanalyse. https://digi-gen.eu/wp-content/uploads/2023/06/Needs-Analysis-Summary-de.pdf

Rüttgers, C. & Hochgürtel, K. (2019). Digitalisierung der Arbeit und des HR-Managements – Eine empirische Analyse der Einstellungen von Beschäftigten. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweise verändert (S. 223–247). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6\_13

Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht. (2021). Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten: Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung.

Scharpf, M. & Frey, A. (Hrsg.). (2021). Vom Individuum her denken: Berufs- und Bildungsberatung in Wissenschaft und Praxis (1. Aufl.). wbv Publikation. https://doi.org/10.3278/6004851w

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. Journal of Applied Psychology, 57(2), 95–100.

Statistisches Bundesamt. (2024). Mikrozensus - Arbeitsmarkt: 2022 (Endgültiges Ergebnis).