



ELEVAT_eHER

Overcoming the Gender Power Gap

Methodischer Werkzeugkasten

Smart

AVITEUM

K.A.N.E.



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren 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.

WILLKOMMEN

zum methodischen Werkzeugkasten von ElevatHER!

Dieses Toolkit richtet sich speziell an Trainer/innen, Lehrkräfte, Coaches und Berater/innen, die ihre Kurse und Workshops lebendiger gestalten möchten. Wenn Sie das Engagement der Lernenden steigern, vielfältige Perspektiven fördern und eine interaktive Lernumgebung schaffen möchten, ist dieser Werkzeugkasten genau das Richtige für Sie!

Es ergänzt die Lernmodule, die auf der **Plattform** <https://lp.elevather.eu/> verfügbar sind. Diese sind zwar in erster Linie für das Selbststudium erwachsener Lernender konzipiert, können aber auch als wertvolle Grundlage für Gruppenkurse und Workshops dienen.

Und genau hier kommt dieses Toolkit ins Spiel! Es bietet Ihnen eine strukturierte Anleitung, Aktivitäten und weitere Ressourcen, um die Module in Ihren Unterricht zu integrieren.

Ganz gleich, ob Sie Ihr Spektrum an **Übungen und Methoden** verbessern oder umfassende Lernprojekte im formalen oder nicht-formalen Bildungsbereich entwickeln möchten – dieses Toolkit stattet Sie mit dem aus, was Sie benötigen, um eine reichhaltigere und wirkungsvollere Lernerfahrung zu schaffen.

Die Übungen sind den jeweiligen Lernmodulen auf der Plattform zugeordnet und in folgender Reihenfolge strukturiert:

Macht in einer Welt im Wandel

Machtbeziehungen – was heißt das?

Veränderungen verstehen

Leitung

Ethisches Leiten

Grundlagen effektiver Führung

Kompetenzen und persönliche Entwicklung

DIE INNERE KRAFT. Entdecken Sie Ihre Stärken und Ihr inneres Potenzial als Führungskraft

Öffentlich sprechen. Wie Sie sich auf verschiedene Präsentationen vorbereiten und Ihre Ziele erreichen, wenn Sie vor Publikum sprechen

Persönliche Entwicklung

Zwischenmenschliche Fähigkeiten: Das Führungspotenzial maximieren

Hindernisse überwinden, die Frauen daran hindern, Führungspositionen einzunehmen

Resilienz

Resilienz & Selbstfürsorge: Die geschlechtsspezifische Machtkluft durch Resilienzaufbau, Selbstfürsorge und Anpassung an Veränderungen überwinden

Technologie, KI und der Einsatz digitaler Werkzeuge

Geschlecht und die Macht(losigkeit) von Frauen im digitalen Zeitalter: Wer programmiert die KI?

Digitale Tools: Wie können Frauen durch die Verbesserung ihrer digitalen Kompetenzen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt werden?

Lokaler Aktivismus

Frauen im lokalen Aktivismus: Aufbau von lokalem Einfluss und sozialem Engagement

Psychoedukation für Männer

Psychoedukation für Männer in Führungspositionen hinsichtlich der Herausforderungen für Frauen, Leitungspositionen einzunehmen

Lassen Sie sich inspirieren – und beginnen Sie.

MACHTBEZIEHUNGEN

Was meint das?

Das Lernmodul „**Machtbeziehungen – was meint das?**“ bietet eine Einführung in Konzepte zum Verständnis von Macht sowohl im Alltag als auch in der Gesellschaft insgesamt.

Macht erscheint oft ambivalent, paradox und hervorbringend. Wenn Frauen ein besseres Verständnis dafür entwickeln, was Macht für sie bedeutet, fällt es ihnen leichter, Leitungsaufgaben zu übernehmen. Lassen Sie sich inspirieren und seien Sie offen für neue Ideen.

Das Modul ist in drei Kapitel unterteilt, die jeweils auf dem vorherigen aufbauen:

KAPITEL 1 MACHT UND MACHTKRITIK

Teil 1: Wie praktisch die Theorie doch ist

Teil 2: Was bedeutet Macht?

Teil 3: Die Ordnung der Geschlechter

Teil 4: Kritik am Patriarchat

KAPITEL 2 DIE GESCHLECHTERSPEZIFISCHE MACHTUNGLEICHHEIT IN EUROPA

Teil 1: Frauen in Machtpositionen

Teil 2: Geschlechtsspezifisches Lohngefälle

Teil 3: Paradoxien von Öffentlichkeit

KAPITEL 3 KEINE ANGST, EIN RISIKO EINZUGEHEN – WEGE ZUR MACHT

Teil 1: Epistemischer und politischer Wandel durch die Kraft des öffentlichen Diskurses

Teil 2: In Machtpositionen hineinwachsen

Teil 3: Mentale Barrieren und wie man sie überwinden kann

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
1. Mikro- und Makroebenen gesellschaftlicher Themen, 2. Konzepte von Macht und ihre Ambivalenzen, Paradoxien und Widersprüche, 3. Macht und Geschlecht, Kritik am Patriarchat, 4. Facetten der geschlechtsspezifischen Machtkluft in Europa, 5. Arbeiten, gestalten, handeln: Wege zur Macht	1. Fähigkeit, zwischen verschiedenen Interpretationen von Macht zu unterscheiden, 2. Erlernte Fähigkeit, Strukturen zu reflektieren und sowohl das große Ganze der Gesellschaft als auch das Leben einzelner Menschen zu berücksichtigen, 3. Informiert über bestehende geschlechtsspezifische Machtunterschiede, 4. Reflexion der eigenen Potenziale und Hindernisse, um mehr Macht zu erlangen.	1. Kompetenzen zur differenzierenden Reflexion gesellschaftlicher Themen, 2. Entwicklung einer eigenen Orientierung in einer komplexen Welt, 3. Lernen, der Orientierung und Teilhabe an einer Diskurskultur sowie des Umgangs mit Vielfalt der Perspektiven.

Aktivitäten

Aktivität 1	
Titel der Aktivität	Diskursanalyse zu Frauen in Leitungspositionen
Ungefähre Dauer	60 Minuten
Gruppengröße	2–20 Teilnehmer
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	Artikel über Quoten für Frauen in Leitungspositionen. Beispiel einer Argumentation aus wirtschaftsliberaler, libertärer Perspektive: https://quillette.com/2024/12/09/gender-board-quotas-are-a-bad-idea-feminism-affirmative-action/ und https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=22491&id_item_menu=6
Ziele	- Sensibilisierung für Machtverhältnisse durch sprachliche Konstruktionen, - Diskussion von Argumenten Für und Wider eine Frauenquote mit Akzent auf marktgeleiteten Perspektiven, - Kritische Reflexion von „Leistung“, „Markt“, „Qualifikation“ im Kontrast zu „Bürokratie“ und „staatlichem Eingriff“. - Sensibilisierung für verdeckte Normen und die Schaffung von gesellschaftlichen Wirklichkeiten und Machtverhältnissen durch eine oftmals für ‚neutral‘ erachtete Sprache.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	- Bitten Sie die Teilnehmer, den Text zu lesen (10 Minuten). - Tragen Sie gemeinsam darin angesprochene Argumente für und Argumente gegen Frauenquote in CEO-Positionen zusammen. Visualisieren Sie die Argumente. - Bitten Sie die Teilnehmer, in drei kleinen Gruppen über die folgenden drei Sätze nachzudenken. Jede Gruppe kann sich auf eines der drei Zitate konzentrieren. Alternativ können alle Zitate in einer Gruppe erörtert werden (20 Minuten). 1/ Welcher Rahmen wird mit diesem Satz formuliert? „Directors are shareholders agents. In the interests of fairness and efficiency, shareholders should therefore be free to elect directors based on competence and trust without government interference.“ Beschreibt dieser Satz existierende Machtverhältnisse zwischen Finanz- und Realwirtschaft oder/und wird damit eine Autorität

	behauptet, die sich über die Frage der Geschlechtergerechtigkeit erhebt? 2/ Welches Verständnis von „Markt“ kommt in diesem Satz zum Ausdruck? „If diversity is indeed beneficial to a firm’s performance, why can’t we wait for the market to acknowledge and reap those rewards, as it has been doing in recent years?“ https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=22491&id_item_menu=6 3/ Welche Wege werden beschrieben, damit mehr Frauen in Führungspositionen gelangen? Welches Argument überzeugt? Welches Argument überzeugt nicht? „If the goal is to help women advance in the business world, government measures should be directed towards trying to understand and remove the concrete obstacles we face at the beginning of our careers—the lack of adequate maternity accommodations, sexual harassment, arbitrary discrimination—so that we can succeed on our own merits, whether we are climbing the corporate ladder or building our own companies. We are more than capable of doing so.“ https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=22491&id_item_menu=6 - Bitten Sie die Teilnehmer, wieder in der großen Gruppe zusammen zu kommen und nacheinander ihre Ergebnisse vorzustellen. - Erarbeiten Sie gemeinsam das mögliche Verständnis folgender Begriffe, wie sie im Artikel Erwähnung finden: Markt, Bürokratie, Regulierung, Effizienz, Leistung. - Fragen Sie, auf welche Weise Sie einen Zusammenhang zu Machtverhältnissen sehen. Inwiefern kann implizite oder behauptete Neutralität (des Marktes, von Leistung, von Qualifikation) selbst Ausdruck einer politischen Strategie sein? - Wäre in diesem Zusammenhang die Formulierung von der „Dethematisierung von Machtverhältnissen“ zutreffend? Was spräche dafür? Was spräche dagegen? - Bitten Sie abschließend um ein Feedback der Teilnehmer: Was war neu für sie? Was war interessant? Was war befremdlich?
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	Es kann für Teilnehmer eine Herausforderung sein, in als anonym dargestellten Kräften eine politische Strategie zu erkennen. Es mag der Hinweis helfen, dass Machtbeziehungen nicht allein über Personen, sondern auch über Kontexte, Strategien, Strukturen – und Sprache hergestellt werden.

Quellen	Poratelli, Silvia G., Are Board Gender Quotas a Good Idea? 09/12/2024, https://quillette.com/2024/12/09/gender-board-quotas-are-a-bad-idea-feminism-affirmative-action/ and https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=22491&id_item_menu=6 (full version)

Aktivität 2

Titel der Aktivität	Spielerische Zugänge zu Macht
Ungefähre Dauer	100-120 Minuten
Gruppengröße	6 bis 25 Teilnehmer
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	- Räume, die ein getrenntes Arbeiten in Kleingruppen ermöglichen, - Moderationskarten, Stifte
Ziele	- Annäherungen an das Thema Macht und Entwicklung eines eigenen Verständnisses von Macht über Methoden der Theaterarbeit und des kreativen Schreibens, - Austausch darüber in einer Gruppe, lernen und tolerieren anderer Sichtweisen, - Stimulieren einer eigenen Beschäftigung mit dem Thema über die Übungen hinaus.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	Beschreibung I. Fresh-up-Aktivitäten zur Auflockerung und Gruppenbildung Hi, ha, ho: Die Gruppe steht im Kreis. Eine Person hält beide Arme vor den Körper und zeigt damit auf eine andere Person. Sie sagt „hi“. Die angesprochene Person hebt beide Arme hoch und ruft „ha“. Die beiden Nachbarpersonen heben ihre Arme und halten sie seitwärts zur angerufenen „Ha“-Person. Sie rufen „ho“. Nun zeigt die „Ha“-Person auf eine andere Person im Kreis und ruft ihrerseits „Hi“. Und so weiter. Geräusche+Gesten: Die Gruppe steht im Kreis. Eine Person wendet sich zur linken Nachbarperson. Sie macht eine Geste und dazu ein Geräusch. Die Nachbarperson stellt sich gegenüber zur Person, die Geräusch und Geste gemacht hat (sie wendet sich vom Kreis zur Person). Sie wiederholt Geste und Geräusch. Dann dreht sie sich um zu ihrer linken Nachbarperson. Sie macht eine neue, eigene Geste mit einem eigenen Geräusch. Die Nachbarperson wiederholt und macht ihrerseits eine Geste und ein Geräusch. Und so weiter. Flasche: Die Gruppe steht im Kreis. Die Trainerin stellt eine leere Flasche in die Mitte. Diese Flasche ist alles – nur keine Flasche. Regen Sie die Phantasie der Teilnehmer an und bitten sie diese,

mit der Flasche etwas darzustellen, was sie symbolisieren könnte. Die Teilnehmer können daraus einen Staubsauger machen und den Raum säubern, Gitarre spielen, die Flasche in ein Mikrofon verwandeln, eine Wimpernspirale daraus machen und vieles andere mehr.

II. Kreatives Schreiben

- Fragen Sie die Teilnehmer nach ihren Assoziationen zum Wort „Macht“. Notieren Sie sie an dem Whiteboard, der Tafel oder auf Karten und legen Sie diese im Raum aus. Beispiele können sein: bestimmte Personen, Patriarchat, Regierung, Mobbing, Thron, Schriftsteller, Prophet, anonymer Sachzusammenhang, Diskurs, Streit, Diplomatie u.s.w.

- Bilden Sie Kleingruppen à drei oder maximal vier Personen. Bitten Sie jede Gruppe, einen Text zu schreiben, der vier Worte aus dem Brainstorming enthält. Geben Sie den Gruppen dafür 15-20 Minuten. Wenn Teilnehmer lieber allein einen Text schreiben, ist das auch in Ordnung.

- Bitten Sie die Gruppen einzeln auf die „Bühne“, einem Platz im Raum, der zur Bühne erklärt wird. Jede Gruppe trägt ihre Geschichte der Gesamtgruppe vor. Dabei können die Teilnehmer üben, vor einer Gruppe zu sprechen. Wer aus einer anderen Kultur kommt, kann außerdem seine Sprachkenntnisse des neuen Heimatlandes durch lautes Sprechen eines Textes festigen.

- Hängen Sie die Texte gut sichtbar auf.

- Bitten Sie die Teilnehmer, einzelne Wörter (4) der jeweils anderen Texte zu unterstreichen. Sie sollen Wörter sein, die sie besonders ansprechen.

- Bitten Sie die Teilnehmer, davon ein Wort auszuwählen.

III. Bild-Theater

- Bitten Sie die Teilnehmer, in einem Kreis zusammen zu kommen.

- Fordern Sie sie auf, zu ihrem Wort eine Geste zu machen. Dazu drehen alle Teilnehmer den Rücken zum Inneren des Kreises und überlegen sich in Ruhe ihre eigene Geste. Wer eine gefunden hat, wendet sich wieder um und zeigt mit dem Gesicht auf das Innere des Kreises, so dass sich die Teilnehmer anblicken können.

- Bitten Sie die Teilnehmer, ihre Geste noch nicht zu zeigen.

- Sagen Sie: „Action“ und fordern Sie die Teilnehmer damit auf, gleichzeitig ihre Geste zu zeigen. Danach sehen sich alle reihum die Geste der einzelnen Teilnehmer an.

- Bilden Sie wiederum Kleingruppen. Dazu können Sie die Teilnehmer bitten, frei durch den Raum zu laufen und sich auf

	verschiedene Weisen zu begrüßen: als Premierminister, als Putzfrau, als Journalist, als frisch Verliebte. Sagen Sie dann „stopp“! Die Teilnehmer bleiben stehen. Bilden Sie kleine Gruppen, indem Sie diejenigen, die nahe beieinander stehen, „clustern“. - Fordern Sie die Teilnehmer auf, in den Kleingruppen einander noch einmal die Gesten zu zeigen. - Bitten Sie sie, anschließend die Gesten miteinander zu verbinden und daraus ein Standbild zu machen. Hinweis: Manche Teilnehmer entwickeln daraus bereits eine kleine Szene. Das ist auch möglich. - Bitten Sie alle Teilnehmer, in der großen Gruppe zusammenzukommen. - Jede Gruppe zeigt nun ihr Standbild bzw. ihre Mini-Szene. - Fragen Sie die Zuschauer, a) was sie gesehen haben, b) ob Sie das angesprochene Thema aus eigener Erfahrung kennen, c) was sie gefühlt haben, als sie das Standbild bzw. die Mini-Szene sahen. - Ermöglichen Sie erst dann den „Spielern“, sich zu ihrem Standbild bzw. zu ihrer Mini-Szene zu äußern. - Nachdem alle Gruppen ihre Ergebnisse gezeigt haben, bitten Sie um Feedback. Fragen zur Nachbesprechung: Wie war es für sie, sowohl den Text zu schreiben als auch die Worte in Gesten und dann ein gemeinsames Standbild zu „übersetzen“? Was war interessant? Hat es Mut gebraucht, mitzumachen? Was waren „Stolpersteine“?
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	Für manche ist es ungewohnt, frei einen Text zu schreiben und/oder Worte in Gesten zu übersetzen. Ermutigen Sie die Teilnehmer, indem Sie ihnen sagen, dass meist der Anfang am schwierigsten ist. Einfach beginnen. Doch keiner wird gezwungen. Wer etwas nicht möchte, begibt sich in die Rolle der Journalistin oder Theaterkritikerin und beobachtet.

Quellen

Boal, Augusto. [2002. *Games for Actors and Non-Actors*](#).
Translated by Andrew Jackson. London: [Routledge](#)

Palmer, A. J. (2010). Writing and Imagery - How to Deepen Your Creativity and Improve Your Writing. Aber Books. Republished as Writing and Imagery - How to Avoid Writer's Block (How to Become an Author). Aber Books. 2013.

TRANSFORMATIONEN VERSTEHEN

Das Lernmodul „**Transformationen verstehen**“ vermittelt Einsichten in gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge und wie sie das Leben aller und damit auch die Beziehungen zwischen den Geschlechtern beeinflussen. Es unterstützt dabei, Orientierung zu gewinnen, Realitäten zu analysieren – und dennoch positive gesellschaftliche Visionen zu formulieren.

Das Modul ist in drei Kapitel gegliedert, die jeweils auf dem vorherigen aufbauen:

KAPITEL 1: Transformationen in Geschichte und Gegenwart

Teil 1: Karl Polanyi – The Great Transformation

Teil 2: Osteuropa: Der demokratische Wandel von 1989 und die Umgestaltung der Planwirtschaft in eine Marktwirtschaft

Teil 3: Westeuropa: Die Vermarktlichung des Sozialstaats im Zeichen der wirtschaftsliberalen politischen Strategie

Teil 4: Der Wandel der Europäischen Union und das Entstehen einer multipolaren Welt

KAPITEL 2: Dystopie: Die Zuspitzung der Krisen

Teil 1: Die Kluft zwischen Arm und Reich, Auflösung von Sozialstrukturen und die Affinität für Sicherheit und Nationalismen

Teil 2: „Techno-Feudalismus“ und neue Abhängigkeiten

Teil 3: Ein digitales Geldsystem, ökologische Zerstörung und ein neuer Totalitarismus?

KAPITEL 3: Utopien: Auswege und Kontexte für Geschlechterdemokratie

Teil 1: Sozial-ökologische Transformation und die Überwindung des Kapitalozäns

Teil 2: Demokratie-Update in Zeiten der Digitalisierung

Teil 3: Geschlechtergerechtigkeit und Emanzipation

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
1. Transformationen in Geschichte und Gegenwart verstehen. 2. Grundlagen zum Konzept des Techno-Feudalismus verstehen. 3. Komplexität in modernen Gesellschaften begrifflich erfassen und als solche akzeptieren.	1. Fähigkeit, gesellschaftspolitische Zusammenhänge zu verstehen. 2. Fähigkeit, eigene Lebenserfahrungen mit gesellschaftlichen Entwicklungen zu verbinden. 3. Fähigkeit, eigene Grenzen zu akzeptieren und Neues lernen zu wollen.	1. Analytisches Denken in Kombination mit eigenen Wahrnehmungen von Wirklichkeit. 2. Teilnahme an Diskussionen zu gesellschaftspolitischen Fragen und Vermögen, ein eigenes Urteil zu entwickeln sowie zu artikulieren. 3. Geschlechterfragen eingebettet denken in gesamtgesellschaftliche Entwicklungen.

Aktivitäten

Aktivität 1	
Titel der Aktivität	Biographisches Erzählen
Ungefähre Dauer	60 Minuten
Gruppengröße	2–20 Teilnehmer
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	Biographisches Erzählen erfordert einen ruhigen Raum.
Ziele	- Sensibilisierung für die Verquickung von politischen und persönlichen Entwicklungen in einer Gesellschaft, - Eventuell kontroverse Themen über einen biographischen Zugang gesprächsfähig machen, - Training von aktivem Zuhören, Respekt und Toleranz, - Brücken bauen zwischen Menschen unterschiedlicher Erfahrungen, Lebenswelten und politischer Auffassungen.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	- Die Teilnehmer sitzen im Kreis. - Formulieren Sie eine Leitfrage: Auf welche Weise beeinflussten gesellschaftliche Umbrüche mein Leben? - Bitten Sie die Teilnehmer, dazu aus in ihrem Leben zu erzählen. Dies können zum Beispiel Erfahrungen sein, die während der Zeit der Transformation in den 1990er Jahren in Ostdeutschland und Osteuropa gemacht wurden. Oder Begebenheiten zu veränderten Kommunikations- oder Lesegewohnheiten im Zuge der Digitalisierung. - Wenn ein Teilnehmer spricht, hören die anderen zu. Fragen werden nicht gestellt, es wird nicht kommentiert, bewertet oder ergänzt. - Jeder Teilnehmer hat zehn bis 15 Minuten Zeit für seine Ausführungen. Danach erhält ein anderer Teilnehmer die Gelegenheit zu sprechen. Und so weiter.

	Fragen zur Nachbesprechung: - Wie war es, aus dem eigenen Leben zu erzählen? Was war angenehm? Was war herausfordernd? - Wie war es, den Geschichten der anderen zuzuhören? Was habe ich daraus gelernt?
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	Hinweise: 1. Sie können auch Objekte oder Bilder in die Mitte des Kreises legen, die auf Transformation verweisen. Die Teilnehmer können sich ein Bild und/oder Objekt auswählen und anhand dessen eine Umbruchserfahrung in ihrem Leben schildern. 2. Achten Sie darauf, dass die Teilnehmer auf Kommentare, Bewertungen, Diskussionen und Fragen verzichten. Gespräche über die biographischen Erzählungen können nach der Übung im informellen Austausch stattfinden.
Quellen	Meister, Daniel R. (2018). "The biographical turn and the case for historical biography". History Compass. 16 (1) e12436: 2. doi:10.1111/hic3.12436 Tedder, Michael / Biest, Gert, Learning from life and learning for life: Exploring the opportunities for biographical learning in the lives of adults, 2007; https://www.researchgate.net/profile/Michael-Tedder/publication/228737405_Learning_from_life_and_learning_for_life_Exploring_the_opportunities_for_biographical_learning_in_the_lives_of_adults/links/00b4952cadd9bacd55000000/Learning-from-life-and-learning-for-life-Exploring-the-opportunities-for-biographical-learning-in-the-lives-of-adults.pdf

Aktivität 2

Titel der Aktivität	Das Konzept des Techno-Feudalismus
Ungefähre Dauer	90 Minuten
Gruppengröße	6 bis 25 Teilnehmer
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	- Texte (Zeitungen, Bücher, Blogbeiträge, Briefe, Pressemitteilungen, offizielle Erklärungen, Gedichte usw.) - Raum für Gruppenarbeit und eine (selbst gestaltete) Szene
Ziele	- Spielerische Annäherung an das Konzept des „Techno-Feudalismus“ von Yanis Varoufakis; die Teilnehmenden bringen ihre eigenen Ideen und Überlegungen ein. - Üben des Lesens und Verstehens eines Textes (als Muttersprachler oder als Fremdsprachenlerner), - Entdecken und Erleben der eigenen Kreativität, - Förderung der Handlungsfähigkeit, - Teambildung (kurz- oder langfristig), Schaffung eines Kontexts, in dem die Teilnehmer ein Gefühl der Zugehörigkeit erfahren, - Überwindung der Angst vor dem Spielen von Szenen/Theater.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	Beschreibung I. Fresh-up-Aktivitäten zur Auflockerung und Gruppenbildung Sipp-Sepp-Boing: Die Gruppe steht im Kreis. Die Spielleiterin klatscht in die Hände und wendet sich dabei zur Person links von ihr. Sie sagt „sipp“. Die Person links neben ihr, gibt das Klatschen weiter und sagt ebenfalls „sipp“. Bis alle im Kreis dran waren. Danach klatscht die Spielleiterin in die Hände und wendet sich dabei zur Person rechts neben ihr. Sie sagt „sepp“. Die Teilnehmer geben das Klatschen und das Wort „sipp“ (nach links) oder das Wort „sepp“ (nach rechts) weiter. Nach einiger Zeit bringt die Spielleiterin ein weiteres Element ein: Sie ruft „boing“ und „wirft“ das Klatschen zu einer Person, die diagonal zu ihr steht. Es darf keine Nachbarperson sein. Französisches Telefon: Die Teilnehmer/innen stellen sich im Kreis auf. Einer macht eine Geste, zum Beispiel die Nase

berühren. Die anderen Teilnehmer machen nacheinander dieselbe Geste, jedoch immer etwas ausladender als der Vorgänger. Am Ende könnte man jemanden sehen, der die Nase berührt, mit einem Finger einen Kreis um die Nase zieht und sich dabei um die eigene Achse dreht...

Was machst du gerade? Die Teilnehmer stellen sich in einer Reihe auf. Jemand aus der Gruppe steht vor allen anderen „auf der Bühne“. Die Spielleiterin nennt eine Tätigkeit, zum Beispiel „im Regen singen“. Der Darsteller führt die Tätigkeit aus. Die nächste Person in der Reihe fragt: „Was machst du gerade?“ Der Darsteller nennt eine Tätigkeit, die überhaupt nicht zu der ausgeführten passt, in unserem Beispiel: „Geschirr spülen“. Die Person, die gefragt hat, geht nun auf die Bühne und führt das aus, was der Darsteller als Aktivität genannt hat („Geschirr spülen“). Der nächste Teilnehmer in der Reihe fragt: „Was machst du da?“ Der Darsteller nennt eine andere Aktivität, um zu beschreiben, was er/sie gerade zeigt. Und so weiter ...

II. Zeitungstheater

Beim Zeitungs-Theater entwickelt die Gruppe eine Theaterszene anhand einer Nachricht aus einer Zeitung oder eines anderen schriftlichen Materials, wie beispielsweise Berichten über eine politische Versammlung, Texten aus der Bibel, aus der Verfassung eines Landes, der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte usw.

- Bilden Sie kleine Gruppen à vier oder fünf Teilnehmer/innen.
- Geben Sie je einer Gruppe einen Text zum Thema.
- Bitten Sie die Teilnehmer, die Texte gründlich zu lesen. Am besten, ein oder mehrere Teilnehmer lesen ihn abwechselnd vor.

Anschließend mögen sie ihre Assoziationen, Gedanken, Fragen, Zweifel, Kritik oder/und Zustimmung zu dem Gelesenen formulieren und sich darüber austauschen.

Bitten Sie die Teilnehmer, sich nach etwa 15 Minuten auf Aspekte zu einigen, die sie besonders interessieren. Laden Sie sie ein, nach Bezügen dieser Aspekte zu ihrem Leben zu suchen, sich darüber auszutauschen und daraus eine Szene zu entwickeln.

- Geben Sie den Teilnehmern 30-40 Minuten Zeit, sich den Text anzueignen und daraus eine Szene zu entwickeln.

- Bitten Sie die Teilnehmer, die Szene der Gesamtgruppe vorzustellen.

- Fragen Sie dann das Auditorium: Was haben Sie gesehen? Was wollten die Spieler möglicherweise zum Ausdruck bringen? Was

	könnte gemeint sein? Was denken die Zuschauer über diese Aspekte – und wie sie dargestellt wurden? - Fragen Sie anschließend die Spieler selbst: Was wollten sie zeigen? Welche Aspekte waren ihnen wichtig? Wie haben sie sich gefühlt, als sie die Szene gespielt haben? Fragen zur Nachbesprechung: • Sehen Sie Bezüge zwischen dem Konzept des Techno-Feudalismus und ihren eigenen Wahrnehmungen und Erfahrungen? • Wie war es für Sie, sich einem Thema über das Zeitungstheater anzunähern? Was war daran interessant? Was waren die „Stolpersteine“? Texte: Varoufakis, Yanis, Overthrowing Our Tech Overlords, 25/06/2024, https://www.noemamag.com/overthrowing-our-tech-overlords/ Varoufakis, Yanis, Q&A on Technofeudalism – interviewed by Lorenzo Teclème for valori.it, 13/01/2024, https://www.yanisvaroufakis.eu/2024/01/13/qa-on-technofeudalism-interviewed-by-lorenzo-teclème-for-valori-it/ Gane, Nicholas, Capitalism is capitalism, not technofeudalism, Journal of Classical Sociology, first published online 09/08/2024, https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1468795X241269293
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	- Jeder kann Schauspieler/in sein. Ein Grundgedanke des Theaters der Unterdrückten ist es, die Trennung zwischen Schauspieler/innen und dem (passiven, konsumierenden) Publikum aufzuheben. - Was die Teilnehmer/innen tun, beruht auf ihrer freien Entscheidung. Wenn jemand die Teilnahme an einer Übung ablehnt, ist das in Ordnung. Alles geschieht auf freiwilliger Basis. - Fehler zu machen ist in Ordnung!

Quellen

Varoufakis, Yanis, Techno-Feudalism. What killed capitalism, London, Penguin Random House, 2023; full text: <https://www.penguin.co.uk/books/451795/technofeudalism-by-varoufakis-yanis/9781529926095>

The next stage of capitalism | Yanis Varoufakis on technofeudalism and the fall of democracy | IAI, https://www.youtube.com/watch?v=Y_3_PnnZ14I

ETHISCHES LEITEN

Das Lernmodul „Ethisches Leiten“ (alternativ: „Ethische Führung“) bietet eine Einführung in die Grundprinzipien ethischer Führung und verdeutlicht deren positiven Einfluss auf Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion. Es untersucht verschiedene Modelle ethischer Entscheidungsfindung und deren Relevanz für Führung und vermittelt den Teilnehmenden die Kompetenzen, Herausforderungen im Zusammenhang mit der geschlechtsspezifischen Machtungleichheit zu begegnen. Das Modul bietet praktische Strategien zur Vertrauensbildung, Konfliktlösung und Förderung eines inklusiven und gerechten Umfelds. Durch die Betonung sozialer Verantwortung und gemeinsamer ethischer Standards befähigt das Modul die Teilnehmenden, aktiv zur Verringerung der geschlechtsspezifischen Machtungleichheit beizutragen und eine Kultur der Fairness und Zusammenarbeit zu fördern.

Das Modul ist in drei thematische Teile gegliedert, die aufeinander aufbauen und die Lernenden Schritt für Schritt durch ihren Lernprozess führen:

KAPITEL 1 GRUNDSÄTZE ETHISCHER FÜHRUNG UND IHRE BEDEUTUNG FÜR DIE FÖRDERUNG VON GLEICHHEIT UND INKLUSION

Teil 1: Was ist Ethik und woher stammt sie?

Teil 2: Was bedeutet ethische Führung und was sind die Merkmale einer ethischen Führungskraft?

Teil 3: Warum sind gute ethische Führung und das Vertrauen der Mitarbeiter in diese Führung wichtig?

KAPITEL 2: ETHISCHE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND IHR BEITRAG ZUR CHANCENGLEICHHEIT

Teil 1: Was ist ethische Entscheidungsfindung und wie kann sie Chancengleichheit fördern?

Teil 2: Was sind die wichtigsten Modelle ethischer Entscheidungsfindung?

Teil 3: Wie man sich in der Welt der Fake News zurechtfindet und die richtigen Entscheidungen trifft, um Chancengleichheit zu fördern?

KAPITEL 3: HERAUSFORDERUNGEN UND HINDERNISSE FÜR EINEN GLEICHZEITIGEN ZUGANG IN DER ETHISCHEN FÜHRUNG UND WIE MAN SIE BEWÄLTIGEN KANN

Teil 1: Welchen ethischen Führungsherausforderungen stehen wir im Kontext der Geschlechtergleichstellung gegenüber?

Teil 2: Was sind die häufigsten Hindernisse für den Zugang von Frauen zu Chancengleichheit?

Teil 3: Wie können Führungskräfte Geschlechterungleichheit proaktiv angehen und mit einem ethischen Ansatz ein inklusives Umfeld fördern?

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
1. Die Kernprinzipien ethischer Führung verstehen, darunter Integrität, Verantwortlichkeit, Empathie, Fairness und Transparenz. 2. Kenntnisse über verschiedene Modelle ethischer Entscheidungsfindung und deren Relevanz für die Führung. 3. Verständnis für die Herausforderungen ethischer Führung und die Hindernisse für Chancengleichheit sowie deren Auswirkungen auf die geschlechtsspezifische Machtlücke.	1. Fähigkeit, ethische Entscheidungsmodelle auf reale Probleme anzuwenden. 2. Fähigkeit, Strategien zu entwickeln, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit als ethische Führungskräfte zu erhalten, wie z. B. Beständigkeit, transparente Kommunikation und Vorbildfunktion. 3. Fähigkeiten zur Konfliktlösung und die Fähigkeit zur Bewältigung ethischer Herausforderungen im Kontext der Geschlechtergleichstellung nachweisen.	1. Entwickeln Sie eine proaktive Haltung zur Förderung ethischer Praktiken und zur Schaffung eines integrativen und gerechten Umfelds. 2. Sie zeigen Engagement für soziale Verantwortung und erkennen die umfassenderen Auswirkungen ihrer Führungsrolle auf Gesellschaft und Umwelt an. 3. Förderung eines kooperativen Denkens und gemeinsamer Verantwortung bei der Einhaltung ethischer Standards.

Aktivitäten

Aktivität 1	
Aktivitätstitel	Ethische Führung in der Praxis – Lösung ethischer Dilemmata
Ungefähre Länge	120 Min.
Gruppengröße	Gruppe von 4-6 Lernenden, insgesamt bis zu 18 Lernende
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Platz	• Gedrucktes Lernmaterial 1 mit einer Zusammenfassung ethischer Entscheidungsmodelle und Lernmaterial 2 mit Szenariokarten (ethische Dilemmata im Zusammenhang mit Geschlechtergleichstellung, Diversität, Inklusion und Führung) • Flipcharts, Marker, Haftnotizen • ein großer Raum mit Platz für Gruppendiskussionen und Präsentationen.
Ziele	• ethische Führungsprinzipien auf reale Szenarien anwenden • Stärkung der ethischen Entscheidungskompetenz in Dilemmata am Arbeitsplatz auf Grundlage ethischer Entscheidungsmodelle • um die Diskussion über Vielfalt, Inklusion und Geschlechtergleichstellung zu fördern • um die Teamarbeit zu verbessern, üben Sie Kommunikation und Zusammenarbeit in der Gruppe. • Entwicklung von kritischem Denken und Problemlösungsfähigkeiten im Kontext von Geschlechtergleichstellung und Führung
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Auswertung	Einführung (20 Min.) Der Trainer/die Trainerin stellt die Aktivität vor und erläutert kurz die Bedeutung ethischer Führung und ethischer Entscheidungsfindung in Führungspositionen, insbesondere im Hinblick auf die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter. Der Trainer/die Trainerin ermutigt die Lernenden, die im Modul kennengelernten ethischen Entscheidungsmodelle zu benennen und deren Grundlagen zu erläutern (deontologisches Modell, utilitaristisches Modell, Tugendethik, Gerechtigkeitsmodell, Ethik der Fürsorge, Intuitionismus). Gruppenarbeit (40 Min.) • Jede Gruppe erhält eine Szenariokarte mit einem anderen

	ethischen Dilemma im Zusammenhang mit Geschlechtergleichstellung und Inklusion (bereitgestellt im Lernmaterial 2) sowie eine Zusammenfassung ethischer Entscheidungsmodelle (Lernmaterial 1). • Die Gruppen analysieren das Dilemma mithilfe von Modellen zur ethischen Entscheidungsfindung und beantworten die Fragen im Lernmaterial 2. • Jede Gruppe erstellt eine kurze Präsentation über ihren Lösungsvorschlag, in der sie darlegt, wie sie die Situation ethisch lösen würde. Präsentation (40 Min.) • Jede Gruppe präsentiert ihr Dilemma und den Lösungsvorschlag der gesamten Gruppe. • Andere Gruppen können ihre Sichtweise hinterfragen und Fragen stellen. Nachbesprechung & Auswertung (20 Min.) • Die Lernenden reflektieren ihre wichtigsten Erkenntnisse, indem sie sich folgende Fragen stellen: ○ Was waren die größten Herausforderungen bei der Lösung der Dilemmata? ○ Inwiefern haben ethische Führungsprinzipien Ihre Entscheidungen geleitet? ○ Welches ethische Modell war bei der Lösung des Dilemmas am hilfreichsten? ○ Wie können diese Erkenntnisse in der Praxis angewendet werden? ○ Was würden Sie in einer realen Führungsposition anders machen? • Die Teilnehmer können außerdem eine kurze Selbstreflexion über ihre Rolle in der Aktivität und darüber, was sie gelernt haben, verfassen.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Nennen Sie Beispiele dafür, wie ethische Führung ein integrativeres Arbeitsumfeld schaffen kann, wenn einige Lernende Schwierigkeiten haben, ihre Lösung zu finden. • Fördern Sie kritisches Denken, anstatt nach einer „richtigen“ oder „falschen“ Antwort zu suchen. • Ermutigen Sie die Teilnehmer, über kurzfristige Lösungen hinauszudenken und langfristige Auswirkungen zu berücksichtigen. • Ermöglichen Sie eine offene und respektvolle Diskussion. • Seien Sie darauf vorbereitet, die Diskussionen zu lenken, falls Gruppen Schwierigkeiten haben, die ethischen Modelle anzuwenden.
Quellen	• LO IACONO VALERIA. Ethische Führung: Ein Eckpfeiler des Geschäftserfolgs und effektiver Managementausbildung. 11.12.2024. Verfügbar unter: https://symondsresearch.com/ethical-leadership

	• TORRES MAX. Modelle zur ethischen Entscheidungsfindung. IESE Business School. Forschungsbericht Nr. 358, Februar 1998. Verfügbar unter: https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0358-E.pdf • BOURKE JULIET & TITUS ANDREA. Warum inklusive Führungskräfte gut für Organisationen sind und wie man selbst eine wird. Harvard Business Review . Verfügbar unter : https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one • TREVION LINDA K. & NELSON KATHERINE A. Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right, 8. Auflage, 2024.
--	---

Lernblatt 1
MODELLE DER ETHISCHEN ENTSCHEIDUNGSFINDUNG Deontologisches Modell Dieses Modell ist von den Werken Immanuel Kants inspiriert. Es betont die Einhaltung moralischer Regeln und Pflichten unabhängig von den Konsequenzen und basiert auf universellen ethischen Prinzipien. Utilitaristisches Modell Dieses Modell basiert auf den Arbeiten von Jeremy Bentham und John Stuart Mill. Entscheidungen folgen diesem Modell dem Prinzip der Maximierung des Gesamtnutzens, der Wohlbefinden, Glück und Wohlstand umfasst. Eine ethische Entscheidung ist demnach eine, die den größten Nutzen für die größte Anzahl von Menschen bringt. Tugendethik Das Modell der Tugendethik basiert auf den Werken Aristoteles'. Es konzentriert sich auf den persönlichen Charakter und die Tugenden einer Führungspersönlichkeit und betont Eigenschaften wie Gerechtigkeit, Mut und Ehrlichkeit. Gerechtigkeitsmodell Dieses von John Rawls eingeführte Modell betont Fairness und Gleichheit bei Entscheidungen. Eine ethische Entscheidung ist eine solche, die Gerechtigkeitsprinzipien folgt, wie z. B. der Förderung gleicher Chancen und dem Schutz von Schwachen und Benachteiligten. Ethik der Fürsorge: Dieses Modell hebt Beziehungen, Verantwortung gegenüber anderen und Empathie hervor. Es betont, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse anderer zu erkennen, zu respektieren und sich um sie zu kümmern. Dieser Ansatz basiert auf den Arbeiten von Carol Gilligan und Nel Noddings. Intuitionismus: Dieses Entscheidungsmodell misst der Intuition eine zentrale Rolle bei. Sie dient als

wichtigste Erkenntnisquelle und Grundlage ethischer Entscheidungen. Es basiert auf einem inneren Empfinden für Richtig und Falsch und stützt sich auf persönliches Urteilsvermögen. Das Modell ist von den Arbeiten von George Edward Moore und William David Ross beeinflusst.

Lernblatt 2

Szenario 1: Die Neugeborenen-Herausforderung

Situation:

Lisa ist langjährige Mitarbeiterin, talentiert und die beste Kandidatin für eine Führungsposition. Allerdings hat sie kürzlich ihre Schwangerschaft bekannt gegeben. Einige Führungskräfte sind der Meinung, dass sie nicht berücksichtigt werden sollte, da die Geburt in etwa sechs Monaten bevorsteht und sie nicht in jemanden mit unsicheren Zukunftsaussichten investieren möchten. Darüber hinaus befürchten einige Teammitglieder, dass ihre voraussichtlich häufige Abwesenheit zu einer ungleichen Arbeitsbelastung führen könnte.

Dilemma:

Sollte das Unternehmen Lisa aufgrund ihrer Fähigkeiten, Erfahrung und ihres Talents befördern, wohl wissend, dass sie möglicherweise häufig abwesend sein wird, oder einen anderen Kandidaten wählen, der sich voll und ganz der Position widmen kann?

Diskussionspunkte:

- Wie sollte ein inklusives Unternehmen mit Schwangerschaften bei Beförderungsentscheidungen umgehen?
- Wie wirkt sich Voreingenommenheit auf die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz aus?
- Welche Maßnahmen und Praktiken können umgesetzt werden, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu fördern?
- Wie würden Sie auf mögliche Bedenken anderer Teammitglieder eingehen?
- Welche rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen gelten?

Szenario 2: Transparenz der Gehaltslücke

Situation:

Margo, Teamleiterin in einem Beratungsunternehmen, stellt fest, dass ein neu eingestellter männlicher Kollege in derselben Position mit vergleichbaren Qualifikationen 15 % mehr verdient als sie, obwohl er deutlich weniger Erfahrung hat. Als sie die Personalabteilung darauf anspricht, wird ihr mitgeteilt, dass Gehälter vertraulich seien und eine Diskussion darüber disziplinarische Maßnahmen nach sich ziehen könnte.

Dilemma:

Soll Margo die Lohnlücke öffentlich anprangern und damit ihren Job riskieren oder innerhalb des Systems an einer Veränderung arbeiten?

Diskussionspunkte:

- Welche ethischen und sonstigen Implikationen hat die Geheimhaltung von Gehältern?
- Wie sollten subjektive Kriterien wie Empfehlungen oder Eigeninitiative bei der Gehaltsfestlegung im Vergleich zu objektiven Kriterien wie Qualifikationen, Ausbildung und Berufserfahrung berücksichtigt werden?
- Welche Strategien würden Sie vorschlagen, um das Problem der Geschäftsleitung und den übrigen Mitarbeitern zu vermitteln?
- Welche Maßnahmen würden Sie empfehlen, um die Lohnlücke zu schließen und künftig für Transparenz zu sorgen?

Szenario 3: Die Diversitätsquote

Situation:

Liam ist Personalleiter in einem großen Unternehmen, das eine Diversitätsquote eingeführt hat, wonach innerhalb der nächsten drei Jahre 50 % der Führungspositionen mit Frauen besetzt werden müssen. Während einige Mitarbeiter diese Initiative unterstützen, argumentieren andere, dass dies dazu führen könnte, dass weniger qualifizierte Kandidaten eingestellt oder befördert werden, nur um die Quote zu erfüllen.

Dilemma:

Wie würden Sie als Personalleiter, der mit der Erreichung der Unternehmensziele beauftragt ist, die Diversitätsquote umsetzen und gleichzeitig Fairness und Leistungsprinzip wahren (Positionen auf der Grundlage von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrung vergeben)?

Diskussionspunkte:

- Wie würden Sie Bedenken hinsichtlich der Meritokratie versus Diversitätsquoten begegnen?
- Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um sicherzustellen, dass qualifizierte Frauen für Führungspositionen identifiziert und gefördert werden?
- Welche Strategien können Sie vorschlagen, um skeptischen Mitarbeitern die Vorteile von Diversität zu vermitteln?
- Welche langfristigen Auswirkungen könnte diese Änderung für das Unternehmen und die Mitarbeiter haben?

Aktivität 2

Aktivität 2	
Aktivitätstitel	Umgang mit Fake News: Ethische Führung im digitalen Zeitalter
Ungefähre Länge	120 Min.
Gruppengröße	Gruppe von 4-6 Lernenden, insgesamt bis zu 18 Lernende
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Platz	- gedrucktes Lernmaterial - Laptops oder Tablets mit Internetzugang (einer pro Gruppe) - Flipcharts, Marker, Haftnotizen - ein großer Raum mit Platz für Gruppendiskussionen und Präsentationen.
Ziele	- Entwicklung kritischer Denkfähigkeiten zur Beurteilung der Glaubwürdigkeit von Informationen - um zu verstehen, wie Fehlinformationen und Fake News ethische Entscheidungsfindung beeinflussen - ethische Entscheidungsmodelle anwenden, um die Auswirkungen der Weitergabe oder des Handelns aufgrund irreführender Informationen zu bewerten - um ethische Strategien für den Umgang mit Fehlinformationen zu erlernen
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Auswertung	Einführung (15 Min.) Der Trainer/die Trainerin leitet die Übung ein, indem er die Bedeutung der Fähigkeit zur Erkennung von Fake News und zur ethischen Entscheidungsfindung in Führungspositionen erläutert. Der Trainer/die Trainerin erinnert die Teilnehmer an die ethischen Entscheidungsmodelle, die sie im Modul kennengelernt haben (deontologisches Modell, utilitaristisches Modell, Tugendethik, Gerechtigkeitsmodell, Ethik der Fürsorge, Intuitionismus) - Lernenden-Handout 1 aus Aktivität 1 kann verwendet werden. Gruppenarbeit (60 Min.) - Jede Gruppe wählt fünf Fake News von https://library-nd.libguides.com/fakenews/examples aus und liest den Artikel sowie die Informationen zur Faktenprüfung. - Auf Grundlage der bereitgestellten Informationen fasst jede Gruppe die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, die dabei helfen könnten, Fakten in Nachrichten zu erkennen, und zwar in Form einer „Faktencheck-Toolbox“. - Jede Gruppe erhält das Lernmaterial mit Anweisungen zur Entwicklung des Werkzeugkastens.

	Präsentation (25 Min.) • Jede Gruppe präsentiert ihre Ergebnisse und ihren entwickelten „Faktenprüfungs-Werkzeugkasten“. • Der Trainer stellt zusätzliche Fragen zum Prozess der Toolbox-Entwicklung. (z. B. Welche Schritte haben Sie bei der Entwicklung der Toolbox unternommen? Welche Ressourcen haben Sie verwendet? Welche Rollen haben die einzelnen Teammitglieder übernommen?) Nachbesprechung & Auswertung (20 Min.) • Der Trainer leitet eine Diskussion über die wichtigsten Erkenntnisse aus der Aktivität ein, indem er die folgenden Fragen stellt: ○ Wie hat Ihre Gruppe entschieden, welche Werkzeuge oder Anleitungen in Ihren Werkzeugkasten aufgenommen werden sollen? ○ Wie haben Ihnen die Modelle zur ethischen Entscheidungsfindung geholfen, die Glaubwürdigkeit der Nachrichtenmeldungen zu beurteilen? ○ Gab es Geschichten, die besonders schwer zu bewerten waren? Warum? ○ Was war die überraschendste oder aufschlussreichste Erkenntnis, die Sie während dieser Aktivität gewonnen haben? ○ Wie hat diese Übung Ihre Herangehensweise an Nachrichten und Informationen in Ihrem persönlichen oder beruflichen Leben verändert? • Die Teilnehmer können außerdem eine kurze Selbstreflexion über ihre Rolle in der Aktivität und darüber, was sie gelernt haben, verfassen.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Ermutigen Sie die Teilnehmer, über die langfristigen Folgen der Weitergabe oder des Handelns aufgrund irreführender Informationen nachzudenken. • Seien Sie darauf vorbereitet, Anleitungen zur Verwendung von Faktencheck-Tools zu geben, falls die Teilnehmer damit nicht vertraut sind (z. B. Google Reverse Image Search, FactCheck.org, Snopes.com, BBC Reality Check usw.). • Fassen Sie am Ende der Nachbesprechung die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, um das Lernen zu festigen. • Ermutigen Sie die Lernenden, darüber nachzudenken, wie sie das Gelernte in der Praxis anwenden können.
Quellen	• EUROPÄISCHE KOMMISSION. Unterstützung von Faktenchecks und zivilgesellschaftlichen Organisationen. Verfügbar unter: https://commission.europa.eu/topics/countering-information-manipulation/cooperating-fact-checkers-civil-society-media-and-academia_en

	• EUROPÄISCHE KOMMISSION. Europäische Beobachtungsstelle für digitale Medien (EDMO). Verfügbar unter: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-digital-media-observatory • TORRES MAX. Modelle zur ethischen Entscheidungsfindung. IESE Business School. Forschungsbericht Nr. 358, Februar 1998. Verfügbar unter: https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0358-E.pdf
--	--

Lernblatt	
	• Gehen Sie zu https://library-nd.libguides.com/fakenews/examples und wählen Sie fünf Beispiele für Fake News aus. • Lesen Sie die Geschichten und Faktencheck-Bildschirme und fassen Sie die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, die jungen Menschen helfen könnten, Fakten in Nachrichten zu erkennen. Erstellen Sie dazu eine Art „Faktencheck-Werkzeugkasten“. Diese Leitfragen könnten Ihnen bei der Erstellung Ihres „Faktenprüfungs-Werkzeugkastens“ helfen: • Welche Warnsignale oder Muster sind Ihnen in den Falschmeldungen am häufigsten aufgefallen? • Was macht die Informationen glaubwürdig oder verdächtig? • Welche Anzeichen können Ihnen helfen, eine Information als Falschmeldung zu bewerten? • Welche Instrumente zur Faktenprüfung gibt es? • Wie können ethische Entscheidungsmodelle dazu beitragen, Fake News zu identifizieren? • Bereiten Sie Ihre „Faktencheck-Werkzeugkiste“ so vor, dass sie für junge Leser leicht verständlich und optisch ansprechend ist. Sie können die Form selbst wählen – beispielsweise eine Broschüre, Infografiken, eine PowerPoint-Präsentation, einen Blogbeitrag oder etwas anderes.

GRUNDLAGEN EFFEKTIVER FÜHRUNG

Das Modul „**Grundlagen effektiver Führung**“ befähigt die Lernenden, zu erkunden, was es wirklich bedeutet, mit Klarheit, Selbstvertrauen und emotionaler Intelligenz zu leiten. Das Modul wurde mit einem praktischen und integrativen Ansatz konzipiert und hilft den Teilnehmern, ihre Identität als Leitungskraft zu erkennen, die wesentlichen Unterschiede zwischen Führen und Managen zu verstehen und ihre Fähigkeit zu stärken, in verschiedenen Kontexten zielgerichtet zu handeln. Durch Reflexion, Theorie und praktische Anwendung werden die Lernenden dazu ermutigt, ihr Führungspotenzial zu entfalten – nicht indem sie sich einem Schema anpassen, sondern indem sie einen persönlichen Stil entwickeln, der auf Selbstbewusstsein, Anpassungsfähigkeit und Empathie basiert.

Das Modul ist in drei thematische Kapitel unterteilt, die aufeinander aufbauen und die Lernenden Schritt für Schritt durch ihre Lernreise führen:

KAPITEL 1: Was macht eine Führungskraft aus? Definitionen und Kernmerkmale

Teil 1: Was ist Führung und wie unterscheidet sie sich vom Management?

Teil 2: Merkmale einer effektiven Führungskraft

Teil 3: Selbstbewertung – Was für eine Führungskraft bin ich?

KAPITEL 2: Führung in der Praxis – Stile, Rollen und Reaktionen

Teil 1: Führungsstile

Teil 2: Wann führen, wann managen?

Teil 3: Proaktive vs. reaktive Führung

KAPITEL 3: Empathie und emotionale Intelligenz in der Führung

Teil 1: Die Rolle von Empathie in der Führung

Teil 2: Emotionale Intelligenz als Führungsstärke

Teil 3: Mit Empathie führen – Inklusive und motivierte Teams aufbauen

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
• Verstehen Sie die Definition von Führung und die wesentlichen Unterschiede zwischen einer Führungskraft und einem Manager. • Die Kernmerkmale einer effektiven Führungskraft identifizieren (z. B. Kommunikation, Entscheidungsfindung, Vision, emotionale Intelligenz). • Erkennen und unterscheiden Sie wichtige Führungsstile (z. B. transformativ, dienend, demokratisch, autokratisch) und verstehen Sie deren Auswirkungen. • Den Unterschied zwischen proaktiver und reaktiver Führung verstehen und wissen, warum eine proaktive Denkweise die Führungsfähigkeit stärkt. • Die Rolle von Empathie und emotionaler Intelligenz in der Führung und Teamdynamik verstehen.	1. Reflektieren und bewerten Sie Ihren eigenen Führungsstil, Ihre Stärken und Ihre Entwicklungsbereiche. 2. Unterscheiden Sie zwischen Führungs- und Managementrollen und wenden Sie den jeweiligen Ansatz entsprechend an. 3. Den Führungsstil an unterschiedliche Teambedürfnisse und organisatorische Kontexte anpassen. 4. Proaktive Führung demonstrieren, indem Sie eine Vision festlegen, Herausforderungen antizipieren und Initiative ergreifen. 5. Setzen Sie Empathie in der Führung ein, indem Sie aktiv zuhören und das Team integrativ unterstützen.	• Entwickeln Sie ein Gefühl für persönliche Verantwortung und Rechenschaftspflicht in Führungsrollen. • Selbstbewusstsein und Offenheit für kontinuierliches Lernen als Teil der persönlichen Führungsentwicklung fördern. • Fördern Sie eine proaktive, lösungsorientierte Denkweise in Gruppen- oder Organisationskontexten. • Befürworten Sie kooperative und partizipative Führungsansätze. • Schätzen Sie Empathie und emotionale Intelligenz als wesentliche Komponenten einer wirkungsvollen und integrativen Führung.

Aktivitäten

Aktivität 1	
Titel der Aktivität	„Was für ein Leitungstyp sind Sie?“ – Erkundung von Führungseigenschaften und -stilen
Ungefähre Dauer	90–120 Minuten
Gruppengröße	4–6 Teilnehmer pro Gruppe (empfohlen für Gruppen von 12–30 Lernenden)
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Flipchart-Papier und Marker • Haftnotizen in zwei Farben • Handout „Führungsqualitäten und -stile“ (siehe unten) • Stifte und A4-Papier • Freier Raum für Gruppendiskussionen und Reflexion
Ziele	• Förderung der Selbstreflexion über persönliche Führungsstärken • Vorstellung verschiedener Führungsstile und -eigenschaften auf praktische und anschauliche Weise • Unterstützung der Lernenden bei der Entwicklung ihrer persönlichen Führungsidentität • Förderung der Diskussion darüber, wie verschiedene Stile in unterschiedlichen Situationen angewendet werden können
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	Schritt 1: Aufwärmgespräch – „Was ist Leitung?“ (15 Min.) Fragen Sie die Teilnehmer in kleinen Gruppen: „Was macht jemanden zu einer Führungskraft?“ Lassen Sie sie Eigenschaften, Verhaltensweisen oder Beispiele brainstormen und diese auf Haftnotizen schreiben. Jede Gruppe präsentiert einige wichtige Ideen. Der Trainer notiert Muster auf einem Flipchart (z. B. Vision, Kommunikation, Empathie, Organisation). Schritt 2: Reflexion über Leitungsmerkmale (20 Min.) Verteilen Sie das Handout mit den Leitungsmerkmalen. Bitten Sie die Teilnehmer, drei Merkmale auszuwählen, die ihrer Meinung nach ihren aktuellen Führungsstil beschreiben und eine Eigenschaft, die sie gerne entwickeln möchten. Diese werden auf Haftnotizen geschrieben (eine Eigenschaft pro Notiz) und an einer gemeinsamen Tafel oder Wand unter folgender

Überschrift angebracht:

Meine aktuellen Stärken / , die ich entwickeln möchte

Schritt 3: Erkundung von Führungsstilen anhand von Szenarien (20 Min.)

Stellen Sie 5 Führungsstile vor:

- Transformativ
- Demokratisch
- Dienend
- Autokratisch
- Laissez-faire

Verteilen Sie die Beschreibungen (siehe unten). Geben Sie dann Beispielsituationen (eine pro Gruppe) und fragen Sie:

„Wie würde ein Führungsstil mit jedem dieser Stile mit dieser Situation umgehen?“

Beispielsituationen:

- Ein Teammitglied versäumt mehrere Termine.
- Die Gruppe ist sich über die Ausrichtung des Projekts uneinig.
- Die Moral ist nach einer gescheiterten Kampagne schlecht.
- Sie müssen eine kurzfristige Notlage bewältigen und haben keine Zeit für Diskussionen.
- Ein neues Mitglied ist schüchtern und zögert, sich zu äußern.

Die Gruppen präsentieren ihre Interpretationen. Der Trainer leitet die Reflexion:

- Welcher Stil fühlte sich beim Ausprobieren natürlich an?
- Welcher Stil könnte für Sie die größte Herausforderung darstellen?

Schritt 4: Persönliche Führungskarte (20 Min.)

Bitten Sie die Teilnehmer, eine einseitige Führungskarte zu erstellen:

- „So führe ich derzeit ...“
- „Das sind die Werte, nach denen ich führen möchte ...“
- „Mein Führungsstil ist eine Mischung aus ...“
- „Eine Maßnahme, die ich ergreifen werde, um meine Führungsqualitäten zu stärken, ist ...“

Nachbesprechung und Bewertungsfragen

Leiten Sie die Gruppe nach Abschluss der Aktivität durch eine moderierte Diskussion, indem Sie die folgenden Reflexionsfragen stellen:

Selbstreflexion

- Bei welchen Führungsqualitäten haben Sie sich am sichersten gefühlt?
- Mit welcher Eigenschaft oder welchem Stil fühlen Sie sich

	am wenigsten wohl – und warum? • Hat Sie etwas an Ihrer Selbsteinschätzung oder dem Feedback der Gruppe überrascht? Stile in Aktion • Welcher Führungsstil kam Ihnen in den Szenario-Diskussionen am natürlichsten vor? • Gab es Situationen, in denen ein Stil eindeutig besser funktionierte als andere? Warum? • Wie könnte sich Ihr bevorzugter Stil je nach Kontext oder den Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten, verändern? Einblicke von Kollegen • Haben andere in Ihrer Gruppe Ihren Führungsstil so wahrgenommen, wie Sie ihn beschrieben haben? • Wie war es für Sie, offen mit Ihren Kollegen über Führung zu sprechen? Wachstum und Empowerment • Welches Führungsverhalten möchten Sie bewusster praktizieren? • Wie könnten Sie das, was Sie heute gelernt haben, in Ihrer Gemeinschaft, Ihrem Team oder Ihrem Privatleben anwenden? • Wie beeinflusst Ihre Identität (z. B. Geschlecht, Alter, Hintergrund) die Art und Weise, wie Sie als Führungskraft wahrgenommen werden – oder sich selbst sehen?
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Fördern Sie verschiedene Führungsstile – es gibt nicht den einen „richtigen“ Ansatz. • Berücksichtigen Sie kulturelle und geschlechtsspezifische Interpretationen von Führung. • Normalisieren Sie die Vorstellung, dass sich Führung mit dem Kontext und der Erfahrung weiterentwickelt. • Setzen Sie zwischen den einzelnen Schritten Humor oder Energizer ein, um die Dynamik aufrechtzuerhalten, wenn die Energie nachlässt.
Quellen	„Leadership Styles“ (Führungsstile). SkillsYouNeed, https://www.skillsyouneed.com/lead/leadership-styles.html. „Verschiedene Führungsstile.“ CPD Online College, https://cpdonline.co.uk/knowledge-base/business/different-leadership-styles/

LERNBLATT

Führungsqualitäten und -stile

Allgemeine Führungsmerkmale

- Selbstbewusst
- Entscheidungsfreudig
- Guter Zuhörer
- Strategisch
- Unterstützend
- Visionär
- Flexibel
- Durchsetzungsfähig
- Einfühlsam
- Inspirierend
- Reflektierend
- Kreativ
- Inklusiv
- Gelassen unter Druck
- Motivierend

- ☒ Wählen Sie drei aus, die Ihre derzeitige Führungsrolle beschreiben
Wählen Sie ein Merkmal aus, das Sie weiterentwickeln möchten.

Leitungsstile auf einen Blick

Führungsstil	Beschreibung
Transformativ	Inspiriert Visionen und Veränderungen; fördert Innovation; führt durch Motivation anderer
Demokratisch	Bezieht das Team in Entscheidungen ein; schätzt Beteiligung und geteilte Verantwortung
Dienend	Priorisiert das Wohlergehen und Wachstum anderer; führt durch Unterstützung und Fürsorge
Autokratisch	Trifft Entscheidungen schnell und unabhängig; nützlich in Krisensituationen oder wenn Struktur erforderlich ist
Laissez-faire	Schafft Raum und Vertrauen; minimale Einmischung; funktioniert gut mit selbstgesteuerten Teams

Aktivität 2

Titel der Aktivität	Reagieren oder antworten? Proaktive und empathische Führung üben										
Ungefähre Dauer	90–105 Minuten										
Gruppengröße	3–5 Teilnehmer pro Gruppe (empfohlen für Gruppen von 12–30 Lernenden)										
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Szenario-Karten (unten als Handout beigelegt) • Flipchart oder Whiteboard • Stifte und Papier • Ausgedruckte oder projizierte Zusammenfassung zur emotionalen Intelligenz (optional) • Ruhiger Raum für die Vorbereitung des Rollenspiels und die Gruppendiskussion										
Ziele	• Den Lernenden helfen, zwischen reaktivem und proaktivem Führungsverhalten zu unterscheiden • Entwicklung emotionaler Intelligenz und Empathie bei der Entscheidungsfindung • Förderung von kreativem Denken und integrativen Führungsmethoden • Schaffung einer sicheren Umgebung für das Ausprobieren von Führungsansätzen										
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	Schritt 1: Einführung in die Konzepte (10 Min.) Einführung oder Zusammenfassung der Definitionen von reaktiver und proaktiver Führung. Bitten Sie die Lernenden, kurz darüber nachzudenken: • Wann reagiere ich normalerweise aus Stress heraus? • Wann habe ich selbst unter Druck ruhig und zielgerichtet gehandelt? Sie können den Vergleich an die Tafel schreiben: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Reaktiv</th><th>Proaktiv</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reagiert emotional</td><td>Reagiert mit Absicht</td></tr> <tr> <td>Kurzfristige Lösung</td><td>Langfristige Lösung</td></tr> <tr> <td>Ausgelöst durch äußere Ereignisse</td><td>Von innerer Klarheit geleitet</td></tr> <tr> <td>Oft unorganisiert oder unter Druck</td><td>Geplant und selbstbewusst</td></tr> </tbody> </table>	Reaktiv	Proaktiv	Reagiert emotional	Reagiert mit Absicht	Kurzfristige Lösung	Langfristige Lösung	Ausgelöst durch äußere Ereignisse	Von innerer Klarheit geleitet	Oft unorganisiert oder unter Druck	Geplant und selbstbewusst
Reaktiv	Proaktiv										
Reagiert emotional	Reagiert mit Absicht										
Kurzfristige Lösung	Langfristige Lösung										
Ausgelöst durch äußere Ereignisse	Von innerer Klarheit geleitet										
Oft unorganisiert oder unter Druck	Geplant und selbstbewusst										

	Schritt 2: Rollenspiel mit Gruppenszenarien (40 Min.) Verteilen Sie an jede Gruppe eine andere Szenario-Karte. Bitten Sie sie: • die Situation zu besprechen • zwei kurze Rollenspiele zu erstellen: ○ Eine reaktive Reaktion ○ Eine proaktive/emotional intelligente Reaktion Geben Sie den Gruppen 20–25 Minuten Zeit für die Vorbereitung und zwei bis drei Minuten für die Präsentation jeder Version. Beispielreaktionen könnten sein: • Einen Teamkollegen ignorieren oder beschuldigen (reaktiv) • Zuhören, Einfühlungsvermögen zeigen und gemeinsam eine Lösung finden (proaktiv) Schritt 3: Nachbesprechung und Gruppendiskussion (25 Min.) Fragen Sie nach jeder Darbietung: • Was waren die wichtigsten Unterschiede zwischen den beiden Reaktionen? • Wie hat der Leiter Empathie und Bewusstsein gezeigt (oder nicht gezeigt)? • Welche Version empfanden Sie als motivierender oder effektiver? • Welche Gewohnheiten könnten Ihnen helfen, von reaktiven zu proaktiven Führungsqualitäten überzugehen? Schritt 4: Individuelle Reflexion (15 Min.) Bitten Sie die Lernenden, still in ihre Notizbücher zu schreiben: • Eine Führungssituation, auf die ich normalerweise reagiere, ist ... • Eine proaktivere Version wäre... • Um mein Verhalten zu ändern, könnte ich versuchen ... Bitten Sie Freiwillige, ihre Antworten mitzuteilen, wenn sie sich dabei wohlfühlen.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	Betonen Sie, dass dies ein sicherer Raum ist – es gibt keine perfekte Antwort. Fördern Sie emotionalen Realismus in Rollenspielen: Wie würde sich echter Stress oder Verwirrung anfühlen? Bieten Sie bei Bedarf einige Empathie-Hinweise an, die Sie verwenden können: „Wie fühlen Sie sich?“, „Ich verstehe, dass das schwer ist.“ Lassen Sie die Gruppen Rollen auswählen, die sie sowohl herausfordern als auch ein Gefühl der Sicherheit vermitteln.

Quellen

ElevatHER-Modul: *Grundlagen effektiver Führung*

Emotionale Intelligenz und Führungswirksamkeit: Das Beste herausholen <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/emotional-intelligence-and-leadership-effectiveness/>

Warum emotionale Intelligenz in der Führung wichtig ist.“ *Harvard Business School Online*, 12. Oktober 2022, <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>

DIE INNERE KRAFT

Entdecken Sie Ihre Stärken und Ihr inneres Potenzial als Führungskraft

Struktur des Lernmoduls

KAPITEL 1: Die Kraft und das Potenzial von Frauen als Führungskräften entdecken

Teil 1: Einführung in das Thema der Macht der Frau in verschiedenen Lebensbereichen (historischer, sozialer, persönlicher Kontext).

Teil 2: Führungsstile (autokratisch, demokratisch, transformational usw.).

Teil 3: Merkmale/Kompetenzen einer effektiven Führungskraft in verschiedenen Führungsstilen.

KAPITEL 2: Werkzeuge und Methoden zur Ermittlung der eigenen Ressourcen und des eigenen Potenzials

Teil 1: Einführung in Methoden zur Selbsteinschätzung von Kompetenzen und Stärken.

Teil 2: Instrumente zur Potenzialdiagnose - Teil 1 (psychometrische Tests, Jungs Farbtheorie der Persönlichkeit, SWOT-Analyse).

Teil 3: Instrumente zur Potenzialdiagnose - Teil 2 – Werte im persönlichen und beruflichen Leben (Holland-Test).

KAPITEL 3: Entwicklungsplanung und Zielerreichung

Teil 1: Methoden für effektive Zielsetzung und Zielerreichung.

Teil 2: Karriere- und Führungswegplanung – praktische Tipps.

Teil 3: Wie man mit Herausforderungen und Hindernissen auf dem Weg zum Erfolg umgeht.

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
1. Die Erkenntnis, dass die „Kraft“ auf vielfältige Weise und in verschiedenen Momenten im Leben einer Frau entdeckt werden kann. 2. Kenntnisse über Instrumente und Methoden zur Ermittlung persönlicher Stärken, Ressourcen und ungenutzter Potenziale im Kontext der Überwindung gesellschaftlicher und struktureller Barrieren. 3. Kenntnisse über die Kompetenzen, die wichtig sind, um eine Führungskraft zu werden und Machtpositionen zu erreichen.	1. Fähigkeit zur Beurteilung der eigenen Kompetenzen mithilfe von Techniken wie Selbstreflexion, Einholung von Feedback und Kompetenzkartierung (z. B. Jungs Theorie der Persönlichkeitsfarben), wobei der Fokus auf der Abstimmung der Stärken auf Führungsrollen liegt. 2. Fähigkeit, erreichbare Ziele zu setzen und die persönliche Entwicklung als Führungskräfte, Unternehmer oder Veränderer zu planen.	1. Die Überzeugung, den eigenen Wert und die Fähigkeit zu besitzen, in Führungs- und Entscheidungsrollen unabhängig von gesellschaftlichen Erwartungen oder Geschlechternormen hervorragende Leistungen zu erbringen. 2. Engagement für die Infragestellung und den Abbau von Stereotypen und Vorurteilen sowie für die Stärkung der eigenen Position und der Position anderer Frauen in ihren Gemeinschaften. 3. Eine proaktive Haltung der Widerstandsfähigkeit und Entschlossenheit beim Streben nach Machtpositionen und der Bekämpfung systemischer Ungleichheiten in ihren Interessensgebieten.

Aktivitäten

Aktivität 1	
Aktivitätstitel	Entdecke deinen „Führungsigel“
Ungefähre Länge	90 - 120 Min.
Gruppengröße	Gruppen von 6-8 Personen, insgesamt bis zu 12 Lernende.
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Platz	• Flipchart oder Whiteboard • Markierungen • Haftnotizen (3 Farben) • Gedruckte Igeldiagramme für jeden Teilnehmer • Timer/Stoppuhr • Stifte, Notizblöcke
Ziele	• Leiten Sie jeden Teilnehmer an, sein persönliches <i>Igelkonzept</i> als Führungskraft zu formulieren. • Ermöglichen Sie die Reflexion über Leidenschaft, persönliche Exzellenz und Wertschöpfung. • Fördern Sie den Austausch untereinander und konstruktives Feedback innerhalb der Gruppe.

**Detaillierte
Beschreibung inkl.
Nachbesprechung
und Auswertung**

1. Einführung und Aufwärmen (30 Min.)

Begrüßen Sie die Teilnehmer und erläutern Sie die Ziele dieses Moduls.

Stellen Sie kurz Jim Collins' Hedgehog-Konzept vor (nutzen Sie nach Möglichkeit das Lernmodul oder erstellen Sie eine einfache Visualisierung auf dem Whiteboard) (10 Min.)

Erläutern Sie die Bedeutung der 3 Kreise:

- Leidenschaft: Was machst du am liebsten?
- Stärken/Talente: Worin sind Sie außergewöhnlich (oder worin können Sie werden)?
- Wert: Wofür können Menschen/Gemeinschaften Ihnen bezahlen oder was können sie von Ihnen erwarten?

Aufwärmübung (20 Min.): Teilen Sie die Lernenden in Paare ein.

Bitten Sie sie, die Frage zu diskutieren: „*Wann fühlen Sie sich bei einer bestimmten Tätigkeit am lebendigsten?*“ Diese Frage dient als Einstieg, um die Lernenden auf das Thema einzustimmen und ihnen zu helfen, sich kennenzulernen.

Sagen Sie ihnen, sie sollen einander aktiv zuhören, denn nach der Diskussion werden sie gebeten, der Gruppe von der „Leidenschaft“ (passion) des anderen zu berichten.

Je nach Teilnehmerzahl sollte der Zeitaufwand für diese Übung wie folgt berechnet werden: etwa 5 – 8 Minuten: Zweiergespräch, etwa 2 Minuten pro Person: Sprechen Sie über die andere Person.

Zum Schluss betonen Sie, dass es verschiedene Leidenschaften/Interessen gibt und dass diese alle gleichermaßen wichtig sind.

2. Die Kreise erkunden – Individuelle Reflexion und Austausch in der Gruppe (45 Min.)

Teilen Sie die Lernenden in Dreiergruppen ein (z. B. indem Sie sie bis 3 zählen lassen, sodass sie die Gruppen „1“, „2“ und „3“ bilden). Jede Gruppe bearbeitet anschließend drei Aufgaben.

- **Aufgabe A: Leidenschaft – „Was begeistert Sie?“ (15 Min.)**

Stille, individuelle Reflexion (5 Min.):

Bitten Sie die Lernenden, Aktivitäten, Themen oder Anliegen, die ihnen Freude, Energie und Engagement bringen, auf Haftnotizen zu notieren.

Frage: „*Wenn Sie unbegrenzt Zeit hätten, woran würden Sie jeden Tag arbeiten?*“

Tauschen Sie sich in Dreiergruppen aus (ca. 10 Minuten): Ihre Partner können fragen: *Warum ist Ihnen das wichtig? Was genau gefällt Ihnen daran?*

- **Aufgabe B: Stärke – „Was kannst du besonders gut?“ (15 Min.)**

Stille, individuelle Reflexion (5 Min.):

Bitten Sie die Lernenden, über ihre Fähigkeiten, natürlichen Talente oder das Feedback, das sie von anderen erhalten haben, nachzudenken.

Frage: *„Wofür bedanken sich die Leute oft bei Ihnen?“*

Die Lernenden können Haftnotizen verwenden, um drei bis fünf persönliche Stärken aufzuschreiben und ähnliche Stärken zu gruppieren.

Austausch in kleinen Gruppen (10 Min.); Kolleg/innen können beobachtete Stärken hinzufügen, wenn sie sich kennen oder während der Schulung Zeit hatten, sich besser kennenzulernen.

- **Aufgabe C: Wert – „Was brauchen oder erwarten andere von Ihnen?“ (15 Min.)**

Stille Einzelreflexion (5 Min.): Reflektieren Sie darüber, wie Ihre Arbeit, Ihre Präsenz oder Ihre Vision anderen zugutekommt.

Aufforderung: *„Wenn Sie für die Lösung eines Problems bezahlt würden, welches wäre das?“*

Brainstorming in Dreiergruppen (10 Min.): Wer profitiert von Ihrer Leitungstätigkeit? Notieren Sie die Ergebnisse des Brainstormings auf Haftnotizen, für jede Person separat.

3. Integration – Entwicklung des persönlichen Igel-Konzepts (45 Min.)

Jeder Lernende arbeitet separat.

Schritt 1. Geführte Synthese (10 Min.)

Persönliche Diagramme austeilen und Anweisungen geben:

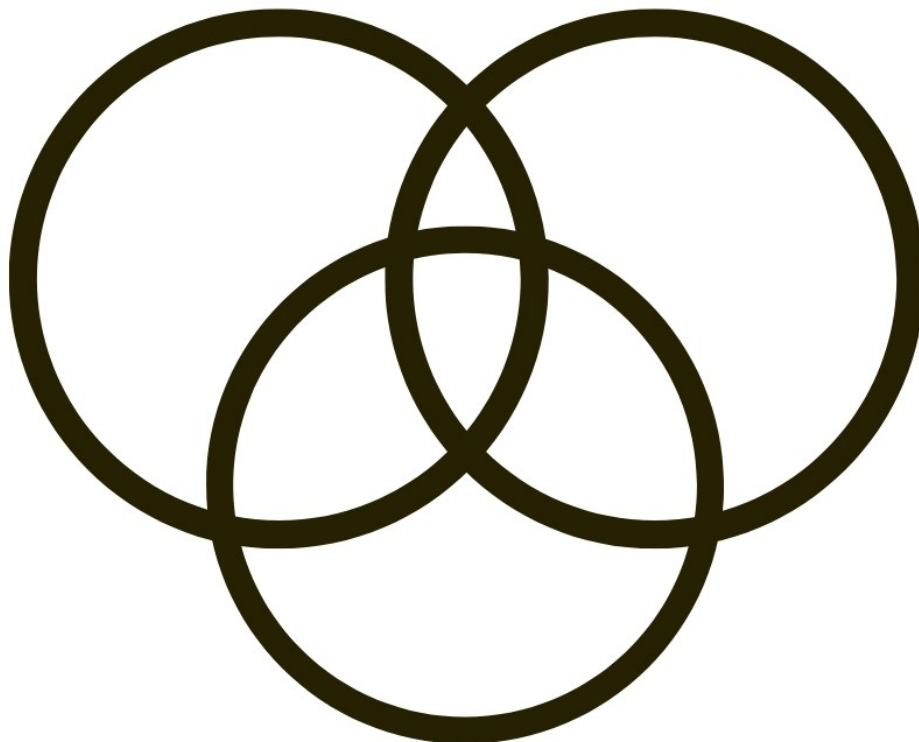
- Platzieren Sie Ihre Haftnotizen aus jedem Kreis (Leidenschaft, Stärken, Werte) im entsprechenden Abschnitt Ihres ausgedruckten Venn-Diagramms.
- Achten Sie auf Bereiche, in denen sich Haftnotizen überlappen oder über Kreise hinweg verbinden.
- Verwenden Sie Textmarker, Pfeile oder Buntstifte, um Verbindungen zu markieren.

	• Kreisen oder unterstreichen Sie die am häufigsten vorkommenden, emotionalsten oder bestärkenden Wörter. Schritt 2. Kreatives Konzept – Mapping (15 Min.) Verteilen Sie das Arbeitsblatt „Kreativität“, das Folgendes beinhaltet: „Meine Leidenschaft gilt...“ „Ich kann außergewöhnlich gut sein in...“ „Die Welt braucht mich...“ „Mein Führungs-Igel-Konzept lautet daher...“ Ermutigen Sie die Lernenden, Zeichnungen, Metaphern oder Symbole (nicht nur Text) zu verwenden, um ihre Leitungsqualität und -identität zu visualisieren. Beispiele: eine Flamme als Symbol für Leidenschaft, ein Berg als Symbol für Stärke. Schritt 3. Peer-Coaching (10–15 Minuten) Bilden Sie Paare unter den Lernenden, vorzugsweise mit Personen, mit denen sie noch nie zusammengearbeitet haben. Bitten Sie sie, einander zuzuhören und sich mithilfe der strukturierten Anweisungen zu unterstützen (Sie können die Anweisungen auf ein Whiteboard schreiben). • Partnerin A präsentiert ihren Entwurf des Igel-Konzepts (zwei Minuten). • Partner B hört aktiv zu und antwortet mit: „Was ich in Ihrem Konzept heraushöre, ist...“ „Ihre Führungsstärke scheint ...“ „Ich fühlte mich inspiriert, als Sie sagten...“ Dann tauschen sie die Rollen. Jedes Paar schreibt ein Wort oder einen Satz der Ermutigung auf einen Haftzettel für den Partner/die Partnerin und klebt diesen auf sein Arbeitsblatt. 4. Zusammenfassung – Nachbesprechung und Auswertung (5 Min.) Fragen Sie die Gruppe, welche Ergebnisse/Entdeckungen für sie am wichtigsten waren. Ermutigen Sie sie, zu Hause weiter über ihre Igel-Konzepte nachzudenken.
Tipps und Empfehlungen für	• Gehen Sie während der Arbeit in kleinen Gruppen oder bei Einzelarbeit herum und geben Sie leichte Hilfestellungen oder stellen Sie Fragen wie „Was ist hier die stärkste

den Trainer	Verbindung?“ oder „Wenn Sie nur drei Haftnotizen behalten dürften, welche würden Sie wählen?“ • Notieren Sie während offener Diskussionen Schlüsselwörter auf einem Flipchart. • Betonen Sie unbedingt, dass jedes „Igel-Konzept“ gleichermaßen wertvoll ist. • Verwenden Sie vorbereitete Beispiele für Konzepte, wenn es der Gruppe schwerfällt, eigene Ideen zu entwickeln. • Stellen Sie sicher, dass jeder die Möglichkeit hat, zu sprechen.
Quellen	• Eine offizielle Übersicht von Jim Collins' Website, die die drei Kreise und ihre Bedeutung für das Erreichen von Größe detailliert beschreibt. https://www.jimcollins.com/concepts/the-hedgehog-concept.html

Lernblatt 1

Persönliches Diagramm des Igel-Konzepts



Kreatives Arbeitsblatt zum Igel-Konzept

Meine Leidenschaft gilt...

Ich kann außergewöhnlich gut sein in...

Die Welt braucht mich...

Mein Führungs-Igel-Konzept lautet daher...

Beispiele für das kreative Arbeitsblatt zum Igel-Konzept

1)

Meine Leidenschaft gilt...

Ich unterstütze Frauen in benachteiligten Gemeinschaften dabei, ihre Gesundheit, ihre Stimme und ihre Würde zurückzuerlangen.

Ich liebe das Geschichtenerzählen, besonders wenn es andere dazu ermutigt, ihre Wahrheit zu teilen.

Ich kann außergewöhnlich gut sein in...

... sichere Räume für den Dialog zu schaffen.

Komplexe Ideen klar und empathisch vermitteln. Andere durch Storytelling und Moderation zum Handeln inspirieren.

Die Welt braucht mich...

Führung, die aufmerksam zuhört und mitfühlend handelt.

Angebote und Programme, die Frauen helfen, zu heilen, zu wachsen und Verantwortung zu übernehmen. Eine Brücke zwischen Gesundheitssystemen und dem Alltag von Frauen.

Sichtbare Vorbilder aus benachteiligten Gemeinschaften.

Mein Führungs-Igel-Konzept lautet daher...

Ich gehe mit gutem Beispiel voran, indem ich Frauen durch Storytelling und Aufklärung dazu befähige, sich selbst für ihre Gesundheit einzusetzen – denn ich glaube, dass Gesundheitsgerechtigkeit mit der Stimme beginnt und ich die Fähigkeiten besitze, ihr mehr Gehör zu verschaffen.

2)

Meine Leidenschaft gilt...

Technologie zur Lösung realer Probleme.

Mehr Mädchen für Programmierung und Innovation begeistern.

Ich kann außergewöhnlich gut sein in...

Technologie auf einfache und spannende Weise erklären.

Workshops und Hackathons konzipieren. Junge Frauen in MINT-Fächern fördern und motivieren.

Die Welt braucht mich...

Inklusive Innovation.

Authentische Vorbilder in der Technologiebranche. Programme, die Technologie weniger einschüchternd und spielerischer gestalten.

Mein Führungs-Igel-Konzept ist...

Ich gehe mit gutem Beispiel voran, indem ich Technologie für Mädchen unterhaltsam, zugänglich und stärkend gestalte – denn ich glaube, dass die



***Zukunft vielfältige Kreative braucht und ich die Energie und die Mittel habe,
ihnen zu zeigen, dass sie dazugehören.***

Aktivität 2

Aktivität 2	
Aktivitätstitel	Farb Spiegel – Ihren Führungsstil anhand Ihrer Persönlichkeitsfarben verstehen
Ungefähre Länge	30 – 45 Minuten (abhängig von der Personenzahl)
Gruppengröße	Gruppe von 6-8 Lernenden, insgesamt bis zu zwölf Lernende
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Platz	Vier große farbige Schilder/Poster: rot, gelb, grün, blau, die an vier verschiedenen Stellen/Ecken des Raumes an den Wänden angebracht sind. Flipcharts, Marker, Haftnotizen, Handzettel mit einer Übersicht über Farbarten, Raum, in dem sich die Teilnehmer/innen bewegen können.
Ziele	• Den dominanten Führungsstil eines Teilnehmers mithilfe von Jungs farbbasierter Theorie identifizieren, • Sowohl Stärken als auch potenzielle Wachstumszonen verstehen, • Sich darüber Gedanken machen, wie der Stil eines Teilnehmers von anderen wahrgenommen werden kann.

**Detaillierte
Beschreibung inkl.
Nachbesprechung
und Auswertung**

- **Finde deine dominante Farbe (10 Min.)**

Schritt 1. Lesen Sie kurze Beschreibungen der vier Farbenergien vor. Beachten Sie, dass diese auf C.G. Jungs Konzeptionen basieren, aber für die Zwecke dieser Übung vereinfacht wurden.

Schritt 2. Die Teilnehmer erhalten ein einseitiges Zusammenfassungsblatt, um in Ruhe nachzudenken und die Fragen zu beantworten:

„Welche Farbenergie beschreibt mich als Führungskraft in den meisten Fällen am besten?“ Falls es mehrere gibt, müssen sie sich vorerst für eine dominante entscheiden.

Schritt 3. Bitten Sie die Teilnehmer, sich in die „Farbecke“ zu begeben, die ihnen am besten zusagt. Ermutigen Sie sie, ihrem Bauchgefühl zu folgen – nicht zu viel nachzudenken.

- **Farbkreis-Austausch (10 – 15 Min.)**

Diskutieren Sie in ihrer gewählten Farbgruppe:

- Was ist das Tolle daran, diese Art von Führungskraft zu sein?
- Welchen Herausforderungen stehen wir gegenüber?
- Was gibt uns das Gefühl, wertgeschätzt und gesehen zu werden?

Die Teilnehmer/innen können Stichwörter auf Haftnotizen schreiben und diese in der Ecke anbringen (optionales visuelles Element).

Fordern Sie sie auf, sowohl Stärken als auch Schattenseiten zu berücksichtigen – z. B. kann rote Energie zwar kraftvoll sein, birgt aber das Risiko, zu direkt zu wirken; grüne Energie kann unterstützend wirken, vermeidet aber Konflikte.

- **Spiegelmoment – Wie sehen mich andere? (10 Min.)**

Im nächsten Schritt werden die Teilnehmer gefragt:

„Wie glauben Sie, dass andere Sie sehen könnten? Wenn man Ihnen eine Farbenergie zuordnen würde – wäre diese dieselbe oder eine andere?“

Sie beantworten die Fragen in Gedanken und ändern dann gegebenenfalls ihre Gruppenzugehörigkeit, sodass diese widerspiegelt, wie **sie glauben, wie andere ihre Führungsqualitäten wahrnehmen**.

	Zusammenfassend sollten Sie eine kurze Gruppendiskussion zu folgenden Themen führen: • Worin besteht der Unterschied zwischen meiner Selbstwahrnehmung und der Fremdwahrnehmung (falls es überhaupt einen gibt)? • Fühlt sich dieser Unterschied echt, überraschend, inspirierend an? Zusammenfassung: Nachbesprechung (5 Minuten) Jede/r Teilnehmer/in erhält ein kurzes Arbeitsblatt oder eine Schreib Anregung (Sie können es entweder ausdrucken oder die Teilnehmer bitten, die Fragen aufzuschreiben.) • „Welche Farbenergien möchte ich weiterentwickeln oder mich stärker darauf konzentrieren?“ • „Wie kann ich meine Energie so einsetzen, dass ich in unterschiedlichen Situationen effektiver führen kann?“ Ermutigen Sie sie, zu Hause über diese Fragen nachzudenken.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Denken Sie daran, dass die meisten von uns alle vier Energien in sich tragen. Ziel ist es, sie zu erkennen, flexibel einzusetzen und je nach Bedarf auszubalancieren. • Wecken Sie Neugierde statt zu bewerten – machen Sie deutlich, dass es keine „besseren“ oder „schlechteren“ Farben gibt. • Wenn jemand hin- und hergerissen oder unsicher ist, sollte man ihm/ihr erlauben, in diesem Zwischenraum zu verharren und sich zu ändern, wenn er/sie das Gefühl hat, es für richtig zu halten.
Quellen	• Das Spektrum des Bewusstseins: Farbsymbolik in der Typologie von C.G. Jung; https://www.academia.edu/37006987/The_Spectrum_of_Consciousness_Color_Symbolism_in_the_Typology_of_C_G_Jung • Kommunikation mit Farben: Die vier Farbenergien: https://www.pminj.org/14-smp/files/ckirby-ho.pdf

Lernblatt
Rot – Handlungsorientierter Anführer • Mutig, entschlossen, wettbewerbsorientiert • Trifft schnelle Entscheidungen, erledigt Dinge • Werte, Ergebnisse, Effizienz und Kontrolle

- Kann wahrgenommen werden als: energisch, ungeduldig

Gelb – *Menschenorientierter Führer*

- Energisch, optimistisch, enthusiastisch
- Inspiriert und motiviert andere
- Genießt Sichtbarkeit, Gespräche und Ideen
- Kann wahrgenommen werden als: zerstreut, übermäßig gesprächig

Grün – *Unterstützender Anführer*

- Fürsorglich, empathisch, ruhig
- Baut starke, vertrauensvolle Beziehungen auf
- Führt durch Unterstützung, Geduld und Werte
- Kann wahrgenommen werden als: konfliktvermeidend, zu nachgiebig

Blau – *Strategischer Marktführer*

- Präzise, analytisch, organisiert
- Denkt nach, bevor er handelt, legt Wert auf Qualität
- Führt mit Struktur, Daten und ruhiger Logik.
- Kann wahrgenommen werden als: distanziert, überkritisch

LERNBLATT

Szenario-Karten

Anleitung: Lesen Sie das Szenario Ihrer Gruppe und bereiten Sie zwei verschiedene Führungsreaktionen vor – eine reaktive und eine proaktive. Setzen Sie dabei nach Möglichkeit Empathie und Strategien der emotionalen Intelligenz ein.

Szenario 1: Ein Teammitglied weigert sich, den Plan zu befolgen

Sie haben eine klare Strategie entworfen, aber ein Teammitglied stellt diese öffentlich in Frage und schlägt etwas völlig anderes vor. Der Rest der Gruppe ist verwirrt.

Szenario 2: Ein Projekt gerät in Verzug

Die Frist rückt näher. Die Spannung steigt, und ein Teammitglied, das einen wichtigen Teil liefern sollte, sagt, dass es überfordert ist und nicht rechtzeitig fertig werden kann.

Szenario 3: Ein Kollege ist unmotiviert

Jemand in Ihrer Gruppe kommt ständig zu spät, beteiligt sich nicht an Besprechungen und vermeidet es, Verantwortung zu übernehmen – hat aber nichts direkt gesagt.

Szenario 4: Konflikt zwischen zwei Teammitgliedern

Zwei starke Persönlichkeiten in Ihrem Team unterbrechen sich ständig gegenseitig, sind sich uneinig und die Spannungen beginnen, sich auf den Rest der Gruppe auszuwirken.

Szenario 5: Sie haben als Führungskraft einen Fehler gemacht

Sie haben etwas genehmigt, ohne alle Fakten zu überprüfen, und dies hat zu Verwirrung und zusätzlicher Arbeit für Ihr Team geführt. Einige sind frustriert, aber niemand hat direkt etwas gesagt.

ÖFFENTLICH SPRECHEN

Wie Sie sich auf verschiedene Präsentationen vorbereiten und Ihre Ziele erreichen, wenn Sie vor Publikum sprechen

Struktur des Moduls

KAPITEL 1: Technische Vorbereitung für das öffentliche Sprechen

Teil 1: Verschiedene Arten des öffentlichen Sprechens. Die Art der Rede an die Umstände anpassen.

Teil 2: Festlegen des Zwecks der Präsentation und Definieren der Erwartungen und Bedürfnisse des Publikums

Teil 3: Vorbereitungsthemen und Plan für öffentliche Reden, Festlegen der Zeit und hilfreiche Hilfsmittel.

KAPITEL 2: Ihre emotionale Vorbereitung und Herangehensweise an das öffentliche Sprechen

Teil 1: Vieles hängt von Ihrer Einstellung ab – was ist gut zu wissen?

Teil 2: Üben Sie Ihre Rede/Präsentation und holen Sie sich Feedback von einer wohlwollenden Person.

Teil 3: Mentale und körperliche Vorbereitung (Entspannung, Atmung, Standbeine, hilfreiche Hilfsmittel, frühzeitiges Kennenlernen des Raums, in dem Sie Ihre Rede halten werden)

KAPITEL 3: Während Ihrer öffentlichen Rede

Teil 1: Beginn und Ende Ihrer Rede/Präsentation. Umgang mit der Situation und Ihren Emotionen während des Vortrags.

Teil 2: Einbeziehung des Publikums in die Diskussion. Reagieren auf Fragen aus dem Publikum und Umgang mit schwierigen Situationen.

Teil 3: Nach Ihrer öffentlichen Rede/Präsentation – Reflexion, Analyse, Schlussfolgerungen für die Zukunft.

Ergebnismatrix

WISSEN

1. Was beim Erstellen eines Redensplans wichtig ist
2. Wie bereitet man sich auf verschiedene Arten von Reden vor?
3. Wie man während einer Rede mit den Emotionen des Redners umgeht

FÄHIGKEITEN

1. kann die Art und den Stil der Rede entsprechend dem Publikum auswählen
2. kann ein Redeprogramm erstellen
3. kann sich inhaltlich und psychologisch auf die Rede und die Reaktion des Publikums während der Rede vorbereiten

KOMPETENZEN

1. ist bereit, öffentlich aufzutreten und sieht sich selbst in einer solchen Rolle
2. fühlt sich beim öffentlichen Sprechen sicher
3. ist bereit, bei der Vorbereitung und Durchführung von Reden die Unterstützung anderer in Anspruch zu nehmen

Aktivitäten

Aktivität 1	
Titel der Aktivität	Öffentlich sprechen – emotionale, mentale und technische Vorbereitung
Ungefähre Dauer	90–100 Min.
Gruppengröße	Gruppe von 6–8 Personen, insgesamt bis zu 12 Lernende
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Workshop-Raum, • Flipchart, Marker, Notizbücher • ausgedrucktes Handout für Lernende
Ziele	• mentale Vorbereitung auf die Rede und die Möglichkeit, Gedanken und Bedenken mit anderen Führungskräften auszutauschen • Untersuchung Ihres Einflussbereichs auf die Realität und Stärkung Ihres Selbstbewusstseins dank der Gruppendiskussion • Erstellung eines Plans für eine konkrete Rede, um praktische Ergebnisse des Workshops zu erzielen

**Detaillierte
Beschreibung inkl.
Nachbesprechung
und Bewertung**

Einführung und Start der Erfahrung (20 Min.)

Begrüßen Sie die Teilnehmer/innen und kommunizieren Sie die Ziele dieses Moduls.

Übung: Bitten Sie die Teilnehmer/innwn, an eine Person zu denken, die sie in Bezug auf das öffentliche Sprechen inspiriert. Bitten Sie sie, über die Eigenschaften nachzudenken, die sie an dieser Person bewundern.

Besprechen Sie dies kurz mit der Gruppe. Fassen Sie das Gespräch mit der Frage zusammen: „Wussten Sie, dass wir, wenn wir jemanden bewundern, diese Eigenschaften meist auch selbst besitzen, sie aber nicht immer nutzen, schätzen und wahrnehmen? Schreiben Sie bitte auf, welche Eigenschaften Sie an sich selbst schätzen und wahrnehmen möchten.“

Sagen Sie der Gruppe: „Ich möchte Sie ermutigen, sich selbst als Besitzer des Potenzials zu betrachten, das Sie während unseres Workshops an anderen bewundern.“

Laden Sie die Gruppe dann zur nächsten Übung ein.

**Übung: „Mein Einflussbereich“ – Einzelarbeit + Diskussion
(15 Minuten)**

Individueller Teil, Zeit für persönliche Reflexion: Bitten Sie die Teilnehmer, darüber nachzudenken, worauf sie bei der Vorbereitung und Durchführung einer öffentlichen Rede Einfluss haben. Bitten Sie sie, ihre Einflussbereiche in ihre Notizbücher zu schreiben und sorgfältig darüber nachzudenken, wo ihr Einfluss endet und wo er sehr stark ist.

Gruppendiskussion: Bitten Sie die Teilnehmer um ihre Überlegungen und bitten Sie sie, ihre Gedanken mitzuteilen. Moderieren Sie die Diskussion. Fragen Sie nach, was sie meinen, wenn Sie der Meinung sind, dass ein bestimmter Gedankengang weiterentwickelt werden sollte. Fassen Sie abschließend die Diskussion zusammen und heben Sie die Schlussfolgerungen hervor, zu denen Sie gekommen sind. (Es ist wichtig, dass wir den größten Einfluss auf uns selbst haben – auf unsere Entscheidungen, Reaktionen, Einstellungen, Verhaltensweisen usw., und vieles hängt davon ab, aber es ist wichtig, dass Ihre Teilnehmer dies selbst herausfinden).

Übung: „Meine Einstellung und was daraus resultiert?“ (20 Min.)

Schreiben Sie den Titel dieser Übung auf ein Flipchart. Teilen Sie die Teilnehmer in Dreiergruppen ein und bitten Sie sie, 15 Minuten lang darüber nachzudenken, wie sie mit ihrer Einstellung zum öffentlichen Sprechen umgehen können, was hilfreich sein kann, worauf sie achten sollten und was ihnen persönlich hilft.

	Bitten Sie sie dann, die Ergebnisse der Gruppendiskussion im Forum vorzustellen. Moderieren Sie die Diskussion und heben Sie wichtige Punkte hervor. Fassen Sie diese Übung zusammen, indem Sie die wichtigsten Schlussfolgerungen auf einem Flipchart notieren. Sagen Sie ihnen, dass Sie sie nach diesem Teil, der auf persönliche Einsichten und die Stärkung einer positiven und konkreten Einstellung abzielte, dazu einladen, ihre Rede zu planen.
	Übungsziele und Präsentationsplan – Einzelarbeit + Gruppenarbeit. 40 Min. Geben Sie eine kurze Einführung zu den Zielen und Auswirkungen. Verweisen Sie auf unsere Website. Bitten Sie die Teilnehmer, über ihre bevorstehende Präsentation nachzudenken. Sagen Sie ihnen, dass Sie sich darauf vorbereiten werden. Bitten Sie sie, sorgfältig darüber nachzudenken, was sie mit ihrer bevorstehenden Präsentation erreichen wollen und warum sie dort auftreten möchten. Bitten Sie sie, nach dieser Reflexion 1 bis 3 sehr konkrete Ziele für ihre Präsentation aufzuschreiben. Geben Sie ihnen Handout Nr. 1. (5-7 Min.) Nachdem die Ziele aufgeschrieben sind, bitten Sie die Teilnehmer, einen Plan für ihre Präsentation in Stichpunkten aufzuschreiben. Achten Sie darauf, dass sie die genaue Zeit der Präsentation notieren und dass der Plan rechtzeitig umgesetzt werden kann. (15 Min.) Bitten Sie die Teilnehmer, sich zu zweit zusammenzusetzen und über ihre Ziele und Pläne zu sprechen. Achten Sie darauf, dass sie Feedback auf der Grundlage von Fakten, „Ich“-Botschaften und ohne Wertung geben. (5 Minuten pro Person, insgesamt 10 Minuten). Bitten Sie die Gruppe nach dieser Übung um ihre Eindrücke. Moderieren Sie die Diskussion eine Weile. Bitten Sie sie, für das nächste Treffen eine 10-minütige Probe-Rede vorzubereiten, da Sie diese üben werden. 5 Zusammenfassung Fragen Sie die Gruppe, was die wichtigsten Schlussfolgerungen nach diesem Modul sind. Bitten Sie sie, zu sagen, was sie in der Praxis anwenden werden. Laden Sie sie erneut auf unsere Plattform ein und verabschieden Sie sich von der Gruppe.

Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Seien Sie offen für die Weisheit der Gruppe. • Seien Sie sensibel für die Vielfalt der Gruppe • Stellen Sie sicher, dass alle Bedürfnisse der Teilnehmer in Bezug auf Vielfalt berücksichtigt werden • Notieren Sie während der Diskussion Schlüsselwörter auf einem Flipchart • Betonen Sie, dass vieles von der persönlichen Einstellung abhängt • Behalten Sie die Zeit im Auge • Sorgen Sie dafür, dass jeder zu Wort kommt
Quellen	• https://www.toastmasters.org/ • Matt Abrahams; Think Faster, Talk Smarter: How to Speak Successfully When You're Put on the Spot; GOODMI, 2024 • Suzanne Bates; Sprechen wie ein CEO: Geheimnisse, um Aufmerksamkeit zu erregen und Ergebnisse zu erzielen, McGraw Hill, 2005. • Tina Clements; The Art of Facilitation, PYP Academy Press, 2021. • Paul Gerhardt; Diversity and Cultural Competence, Skills Guide and Workbook, Lulu.com, 2019.

LERNBLATT 1

ZIELE MEINER REDE

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND KOMMENTARE:

LERNBLATT 2

MEIN REDEZEITPLAN

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND KOMMENTARE:

Aktivität 2

Aktivität 2	
Titel der Aktivität	Üben Sie Ihre Reden und holen Sie sich Feedback
Ungefähre Dauer	240–250 Min. (abhängig von der Anzahl der Personen)
Gruppengröße	Gruppe von 6–8 Lernenden, insgesamt bis zu 12 Lernende
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Ausgedrucktes Handout für Lernende • Flipcharts, Marker, Haftnotizen • großer Raum mit Platz für Gruppendiskussionen und Präsentationen
Ziele	• Sprachtraining und Feedback, um die Möglichkeit zu haben, sich in einer freundlichen und angenehmen Umgebung selbst zu versuchen • Reflexion und Vertiefung, um eine gute Grundlage für zukünftige öffentliche Reden zu schaffen
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	Einführung (15 Min.) Wir gehen davon aus, dass die Teilnehmer mit vorbereiteten Reden kommen, die sie in früheren Kursen geplant haben. Wir gehen davon aus, dass sie 10-minütige Reden vorbereitet haben. Sie teilen der Gruppe mit, dass die Reden nach folgendem Schema gehalten werden: 1. Rede der Person – bitten Sie sie, immer das Thema und den Zweck der Rede anzugeben und zu sagen, an wen sich die Rede richtet. 2. Reflexion der sprechenden Person 3. Feedbackrunde gemäß dem auf dem Handout angegebenen Schema. Das Feedback wird von Personen gegeben, die sich dazu äußern möchten, es besteht keine Verpflichtung dazu. 4. Zeit: 10 Minuten für die Rede und maximal 15 Minuten für Reflexion und Feedback.

	Runde mit Reden und Feedback (abhängig von der Anzahl der Personen). • Jede Person hält ihre Rede, teilt anschließend ihre Eindrücke mit und erhält dann von den Teilnehmern der Gruppe, die dazu bereit sind, kurzes und konkretes Feedback. • Die Moderatorin gibt ihr Feedback immer am Ende. 3-Zusammenfassung Fassen Sie das Treffen kurz zusammen und bitten Sie die Teilnehmer, mitzuteilen, was sie mitgenommen haben. Laden Sie die Teilnehmer abschließend ein, die Plattform zu nutzen.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Behalten Sie die Zeit im Auge! • Achten Sie auf die Gesprächskultur • Seien Sie sensibel für die Vielfalt der Gruppe. • Stellen Sie sicher, dass alle Bedürfnisse der Teilnehmer in Bezug auf Vielfalt berücksichtigt werden. • Feedback muss gemäß den Prinzipien der gewaltfreien Kommunikation (NVC) gegeben werden.
Quellen	• https://www.toastmasters.org/ • Carmine Gallo; Talk like TED, St. Martin's Griffin, 2015. • Dale Carnegie; The Art of Public Speaking, Clydesdale Press, 2018. • Edie Lush und Charlotte McDougall; How to Speak with Confidence in Public, Pan Macmillan, 2017. • Harris Russ; The Confidence Gap: From Fear to Freedom, Trumpeter, 2011. • Tina Clements; Die Kunst der Moderation, The Retail Performance Company, LLC, 2019.

LERNBLATT 3
REGELN FÜR FEEDBACK Achten Sie auf die Körpersprache, den Tonfall, den Inhalt und die Art und Weise, wie die Beiträge präsentiert wurden. Notieren Sie Ihre Gedanken und Eindrücke während der Rede. Sprechen Sie konstruktiv und konkret, richten Sie Ihre Worte direkt an die Person, der Sie Feedback geben. Sprechen Sie die Person direkt an, verwenden Sie ihren Namen. Es ist verboten, jemandem die Flügel zu stutzen, achten Sie darauf, elegant und



konstruktiv zu sprechen.

Denken Sie daran: Die Form ist wichtig! Worte können verletzen. Sie sind hier, um Ihre Kollegin zu stärken und zu unterstützen!

Sagen Sie, was für Sie nützlich war und was Sie während der Rede am meisten angesprochen hat.

Sagen Sie, woran es sich lohnen könnte, zu arbeiten.

Fassen Sie allgemein zusammen, wo Sie Ihre Stärken sehen.

PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG

Das Lernmodul „**Persönliche Entwicklung: Maximierung des Führungspotenzials**“ unterstützt die Lernenden dabei, ihren persönlichen Wachstumsprozess als Grundlage für Führungsqualitäten zu verstehen und zu verbessern. Es hilft Frauen dabei, ihre Werte, Motivationen und Stärken einzuschätzen und gleichzeitig praktische Strategien zu entwickeln, um sinnvolle Ziele zu setzen, produktive Gewohnheiten aufzubauen und langfristiges Lernen und Selbstvertrauen zu fördern.

Das Modul ermutigt die Lernenden zu erkunden, wie Selbstbewusstsein, Selbstführung und die Entwicklung einer Vision zur persönlichen und beruflichen Entwicklung beitragen. Es bietet konkrete Werkzeuge, um die Motivation zu steigern, Fortschritte zu verfolgen und lebenslanges Lernen als Schlüssel zur Selbstermächtigung zu begreifen.

Das Modul ist in drei thematische Kapitel unterteilt, die aufeinander aufbauen und die Lernenden Schritt für Schritt durch ihren Lernprozess führen:

Struktur des Moduls

KAPITEL 1: PERSÖNLICHES WACHSTUM & SELBSTBEHERRSCHUNG

- Teil 1: Persönliche Entwicklung als lebenslangen Prozess verstehen
- Teil 2: Die Psychologie der Motivation und Selbstverbesserung
- Teil 3: Überwindung innerer Barrieren für den persönlichen Fortschritt

KAPITEL 2: ENTWICKLUNG EINES PERSÖNLICHEN WACHSTUMSPLANS

- Teil 1: Sinnvolle persönliche und berufliche Ziele setzen
- Teil 2: Entwicklung produktiver Gewohnheiten und Routinen
- Teil 3: Zeit und Energie für den langfristigen Erfolg managen

KAPITEL 3: VISION, ZIEL UND LEBENSLANGES LERNEN

- Teil 1: Erstellen einer persönlichen Vision
- Teil 2: Lebenslanges Lernen und kontinuierliche Selbstverbesserung
- Teil 3: Selbstvertrauen durch Selbstwirksamkeit und Erfolgskontrolle aufbauen

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
• Verständnis der persönlichen Entwicklung als kontinuierlicher Prozess, der über Karriere und Führung hinausgeht. • Kenntnisse über Selbstmotivationstheorien und deren Auswirkungen auf die Zielsetzung. • Bewusstsein für Strategien zur persönlichen Produktivität, die langfristiges Wachstum unterstützen. • Verständnis dafür, wie Gewohnheiten den Erfolg beeinflussen, und Strategien zur Entwicklung produktiver Routinen. • Kenntnisse über Strategien des lebenslangen Lernens und deren Beitrag zu nachhaltigem persönlichem und beruflichem Wachstum.	Fähigkeit, selbstlimitierende Überzeugungen, die den Fortschritt behindern, zu erkennen und zu überwinden. Fähigkeit, einen strukturierten persönlichen Entwicklungsplan zu erstellen und umzusetzen, der mit den langfristigen Zielen übereinstimmt. Fähigkeit, Zeit und Energie effektiv zu managen, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Fähigkeit, starke persönliche Gewohnheiten und Routinen zu entwickeln, die das Wachstum unterstützen. Fähigkeit, Fortschritte zu verfolgen, Erfolge zu reflektieren und Ziele bei Bedarf anzupassen.	• Förderung einer wachstumsorientierten Denkweise, die auf lebenslange Verbesserung ausgerichtet ist. • Selbstdisziplin und Verantwortungsbewusstsein für die persönliche Entwicklung fördern. • Neugier und Anpassungsfähigkeit als wesentliche Eigenschaften für kontinuierliches Lernen annehmen. • Förderung eines zielorientierten Denkens bei der Festlegung persönlicher und beruflicher Ziele. • Entwickeln Sie einen proaktiven und selbstgesteuerten Ansatz zur Selbstverbesserung.

Aktivitäten

Aktivität 1	
Titel der Aktivität	„Die unsichtbare Barriere durchbrechen“ – Über selbstlimitierende Überzeugungen nachdenken
Ungefähre Dauer	90–120 Minuten
Gruppengröße	4–6 Teilnehmer pro Gruppe (empfohlen für Gruppen von 12–30 Lernenden)
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Haftnotizen in zwei Farben (z. B. gelb und grün) • Flipcharts oder große Papierbögen • Marker • Ausgedruckte Zitatkarten (optional – inspirierende Zitate zu Wachstum, Selbstvertrauen, Denkweise) • Ruhiger, offener Raum mit Bereichen für Gruppenarbeit
Ziele	• Den Lernenden das Konzept der persönlichen Entwicklung als lebenslangen Prozess näherbringen • Das Bewusstsein für innere Hindernisse (z. B. selbstlimitierende Überzeugungen) schärfen, die Menschen zurückhalten • Förderung der Selbstreflexion und gegenseitigen Unterstützung bei der Identifizierung und Umdeutung dieser Überzeugungen • Eine Grundlage für eine wachstumsorientierte Denkweise schaffen
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	1. Aufwärmen & Einführung (15–20 Min.) Die Moderatorin begrüßt die Gruppe und stellt das Thema vor: <i>„Wir sprechen oft über externe Barrieren – mangelnde Chancen, Stereotypen, gesellschaftliche Erwartungen. Aber viele der stärksten Barrieren sind diejenigen, die wir in uns selbst tragen. Heute werden wir einige dieser „unsichtbaren Barrieren“ aufdecken und lernen, wie wir beginnen können, sie zu überwinden.“</i> Optional: Lesen Sie ein Zitat vor oder zeigen Sie es, um zum Nachdenken anzuregen (z. B. „Ob Sie glauben, dass Sie es

können oder nicht – Sie haben Recht.“ – Henry Ford)

Bitten Sie die Lernenden, kurz zu diskutieren:

- Was bedeutet persönliche Entwicklung für Sie?
- Gibt es etwas, das Sie schon immer tun oder werden wollten, aber noch nicht ausprobiert haben? Warum nicht?

2. Individuelle Reflexion – Überzeugungen identifizieren (20 Min.)

Jeder Teilnehmer erhält **drei gelbe Haftnotizen** und wird gebeten, auf jede Notiz eine selbstlimitierende Überzeugung zu schreiben.

Das könnten Überzeugungen sein wie:

- „Ich bin nicht gut im öffentlichen Sprechen.“
- „Die Leute nehmen mich nicht ernst.“
- „Ich gebe immer auf, wenn es schwierig wird.“
- „Ich bin zu alt / zu unerfahren / nicht selbstbewusst genug.“

Die Moderatorin erklärt:

„Das sind keine Fakten – das sind Geschichten, die wir uns selbst erzählen. Heute werden wir sie hinterfragen.“

Die Teilnehmer kleben ihre gelben Zettel **anonym** auf ein Flipchart oder an eine Wand mit der Überschrift „**Unsichtbare Barrieren**“. Der Moderator liest einige davon vor, ohne Namen zu nennen.

3. Gruppenarbeit – Umdeutung der Erzählung (30 Min.)

Die Teilnehmer bilden kleine Gruppen. Jede Gruppe erhält 6–8 der anonymen gelben Haftnotizen von der Wand.

Aufgabe: Schreiben Sie für jede selbstlimitierende Überzeugung eine **umformulierte Überzeugung** auf einen **grünen Haftnotizzettel**, die die ursprüngliche Überzeugung hinterfragt.

Beispiele:

- „Ich bin nicht gut im öffentlichen Sprechen.“ → „Ich kann meine Fähigkeiten im öffentlichen Sprechen verbessern, indem ich übe und kleine Schritte mache.“
- „Ich bin zu jung, um zu führen.“ → „Ich bringe eine neue Perspektive mit und habe die Fähigkeit, mich zu einer Führungskraft zu entwickeln.“

Die Gruppen präsentieren der gesamten Gruppe einige Beispiele für Überzeugungen vor und nach der Umformulierung.

4. Nachbesprechung und Bewertung (20–30 Min.)

Nach Abschluss von Schritt 3 versammelt der Moderator alle Teilnehmer zu einer gemeinsamen Nachbesprechung.

Beispielfragen:

- Was ist Ihnen an den Überzeugungen aufgefallen, die die Teilnehmer geteilt haben?
- War es einfacher, einschränkende Überzeugungen aufzuschreiben oder sie umzuformulieren?

	• Was nehmen Sie aus dieser Aktivität mit? • Welche umformulierte Überzeugung möchten Sie aus dem heutigen Tag mitnehmen? Optional: Bitten Sie die Lernenden, eine kurze Notiz an sich selbst zu schreiben: <i>„Eine Sache, die ich jetzt über mich selbst glaube, ist ...“</i> Ermutigen Sie sie, diese Notiz als Erinnerung an die Sitzung mit nach Hause zu nehmen.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Zeigen Sie Verletzlichkeit, indem Sie eine Ihrer eigenen selbstlimitierenden Überzeugungen teilen und erzählen, wie Sie diese in Frage gestellt haben. • Sorgen Sie für eine unterstützende und urteilsfreie Atmosphäre. • Erinnern Sie die Teilnehmer daran, dass Umdeutung nicht bedeutet, Schwierigkeiten zu ignorieren – es bedeutet, eine stärkere Interpretation zu wählen. • Erwägen Sie, während der individuellen Schreibzeit leise Hintergrundmusik zu spielen.
Quellen	Inspiziert von kognitiven Verhaltenstechniken und der Arbeit von Carol Dweck zum Thema „Growth Mindset“ TED Talk: <i>Die Kraft des Glaubens an die eigene Verbesserungsfähigkeit</i> – Carol Dweck https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve

Aktivität 2

Aktivität 2	
Titel der Aktivität	„Von der Absicht zur Tat“ Entwerfen Sie Ihren Wachstumsplan
Ungefähre Dauer	90–120 Minuten
Gruppengröße	4–6 Teilnehmer pro Gruppe (empfohlen für Gruppen von 12–30 Lernenden)
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Kopien der Vorlage für den Wachstumsplan (gedruckt oder digital) • Marker, Stifte, Buntstifte • Haftnotizen in verschiedenen Farben • Flipchart-Papier • Platz für Kleingruppenarbeit und visuelle Präsentationen • Optional: inspirierende Hintergrundmusik und Zitatkarten
Ziele	• den Teilnehmer/innen helfen, über ihre Werte, Stärken und langfristigen Ziele nachzudenken • Unterstützung der Lernenden bei der Festlegung von SMART-Zielen, die auf ihre persönliche Entwicklung abgestimmt sind • Förderung der Gewohnheitsbildung und Nachhaltigkeit durch den Austausch mit Gleichaltrigen • Förderung der Eigenverantwortung für den persönlichen Entwicklungsprozess und Aufbau von Selbstvertrauen durch Visualisierung.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	1. Einführung – Brückenschlag zwischen Vision und Aktion (15 Min.) Die Moderatorin beginnt mit einer kurzen Diskussion: <i>„Ziele sind mächtig – aber nur, wenn sie mit dem übereinstimmen, wer wir sind und was uns wirklich wichtig ist. Heute werden wir alles, was wir gelernt haben, in einen umsetzbaren, inspirierenden Plan für die nächste Phase Ihres Wachstums umsetzen.“</i>

Fordern Sie die Lernenden zum Nachdenken auf:

- Was motiviert Sie?
- Wo möchten Sie in 6 bis 12 Monaten stehen – nicht nur beruflich, sondern auch als Mensch?
- Welche Gewohnheiten oder Routinen könnten diesen Weg unterstützen?

2. Individuelle Reflexion – Wachstumsplan (30–35 Min.)

Jede/r Teilnehmer/in erhält eine **Vorlage für einen Wachstumsplan** mit den folgenden Abschnitten:

- Meine persönliche Vision (3–5 Sätze)
- Ein persönliches Ziel (SMART)
- Ein berufliches Ziel (SMART)
- Eine Gewohnheit, die ich mir aneignen möchte
- Meine Motivation („Warum ist mir das wichtig?“)
- Unterstützungssystem (Wer oder was wird mir helfen?)
- Wie ich meine Fortschritte verfolgen werde
- Wie ich meine Bemühungen feiern werde.

Optional: Ermutigen Sie die Teilnehmer/innen, ihre Pläne visuell oder kreativ zu gestalten oder zu personalisieren.

3. Austausch unter Gleichaltrigen – Teilen und unterstützen (30 Min.)

Die Teilnehmer/innen bilden Paare oder arbeiten in kleinen Gruppen, um

- ein Ziel und eine Gewohnheit aus ihrem Plan auszutauschen
- sich gegenseitig Feedback oder Ermutigung zu geben (z. B. „Wie realistisch ist das?“, „Was könnte es einfacher machen?“, „Wie wirst du dich selbst zur Rechenschaft ziehen?“)

Jede/r Lernende fügt seinem Plan eine Idee aus der Diskussion mit den anderen Teilnehmern hinzu (z. B. Ideen für neue Gewohnheiten, Tipps zur Nachverfolgung).

4. Vision-Poster / Verpflichtungswand (20 Min.)

Jeder Teilnehmer schreibt einen **Schlüsselbegriff oder ein Ziel** aus seinem Plan auf einen farbigen Haftnotizzettel und klebt ihn auf ein gemeinsames Flipchart mit dem Titel:

„Wo wir hinwollen“

Diese visuelle Darstellung der gemeinsamen Ziele der Gruppe schafft Motivation und Gemeinschaftsgefühl.

Optional: Machen Sie ein Gruppenfoto mit der Wand (falls angemessen).

	5. Nachbesprechung und Bewertung (15–20 Min.) Beispielfragen für die Nachbesprechung: • <i>Welcher Teil Ihres Plans begeistert Sie am meisten?</i> • <i>Mit welchen Herausforderungen könnten Sie konfrontiert werden?</i> • <i>Was wird Ihnen helfen, auch nach dem heutigen Tag engagiert zu bleiben?</i> Bitten Sie die Lernenden, ihren Wachstumsplan an einem gut sichtbaren Ort aufzubewahren – und ihn monatlich zu überprüfen.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Geben Sie Beispiele für SMART-Ziele und positive Gewohnheiten, um Ideen anzuregen. • Schaffen Sie eine ruhige, unterstützende Atmosphäre – diese Aktivität ist sowohl strategisch als auch persönlich • Ermutigen Sie die Teilnehmer, groß zu träumen, aber klein anzufangen • Seien Sie flexibel – manche Lernende schreiben vielleicht, andere skizzieren, erstellen Mindmaps oder kennzeichnen ihren Plan mit Farben
Quellen	„SMART Goals.” <i>UC Davis Human Resources</i>, https://hr.ucdavis.edu/departments/learning/toolkits/career-dev/next-steps/goals. Zugriff am 22. Mai 2025. 18 Übungen, Tools und Spiele zur Zielsetzung (PDF-Arbeitsblätter). <i>PositivePsychology.com</i>, https://positivepsychology.com/goal-setting-exercises/. Zugriff am 22. Mai 2025.

LERNBLATT

Mein persönlicher Wachstumsplan

Meine persönliche Vision:

SMART-Ziel (persönlich):

SMART-Ziel (beruflich):

Gewohnheit, die ich mir aneignen möchte:

Warum mir das wichtig ist (Motivation):

Mein Unterstützungssystem:

Wie ich meine Fortschritte verfolgen werde:

Wie ich meine Bemühungen feiern werde:

ZWISCHENMENSCHLICHE FÄHIGKEITEN

Das Führungspotenzial maximieren

Das Lernmodul „**Zwischenmenschliche Kompetenzen: Das Führungspotenzial maximieren**“ vermittelt den Lernenden, wie wichtig zwischenmenschliche Kompetenzen in Führungspositionen sind. Es verdeutlicht, wie ausgeprägte soziale Kompetenzen Führungskräfte in die Lage versetzen, effektiv zu kommunizieren, Vertrauen aufzubauen und integrative, leistungsstarke Teams zu fördern.

Das Modul gliedert sich in drei Kapitel, die jeweils auf dem vorherigen aufbauen:

KAPITEL 1: Zwischenmenschliche Fähigkeiten im Führungskontext verstehen

Teil 1: Was sind zwischenmenschliche Fähigkeiten und warum sind sie für die Führung so wichtig?

Teil 2: Wichtige zwischenmenschliche Kompetenzen, die jede Führungskraft entwickeln sollte

Teil 3: Der Einfluss zwischenmenschlicher Kompetenz auf Vertrauen, Zusammenarbeit und Arbeitsmoral

KAPITEL 2: Kommunikation als zentrales Führungsinstrument

Teil 1: Wie sieht effektive Kommunikation in einer Führungsrolle aus?

Teil 2: Die Rolle nonverbaler Signale, aktiven Zuhörens und Feedbackschleifen

Teil 3: Wie integrative und kultursensible Kommunikation das Zugehörigkeitsgefühl fördert

KAPITEL 3: Beziehungen aufbauen und Konflikte mit Integrität bewältigen

Teil 1: Wie können Führungskräfte authentische, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen?

Teil 2: Konfliktursachen und die Rolle emotionaler Intelligenz verstehen

Teil 3: Strategien, um Konflikte in Wachstum und Harmonie zu verwandeln

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
1. Die Bedeutung zwischenmenschlicher Fähigkeiten in der Führung verstehen. 2. Erkennen Sie den Einfluss von Teamarbeit auf gemeinsame Ziele. 3. Vertrautheit mit Entscheidungsfindungsmodellen.	1. Anwendung zwischenmenschlicher Fähigkeiten, die die Zusammenarbeit fördern. 2. Teammitglieder mit geeigneten Methoden motivieren. 3. Führen Sie ein Team durch strukturierte Entscheidungsfindung.	1. Einen Führungsstil demonstrieren, der auf zwischenmenschlichen Beziehungen basiert. 2. Initiative bei der Problemlösung und Entscheidungsfindung ergreifen. 3. Fördern Sie eine geschlossene Teamarbeit, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Aktivitäten

Aktivität 1	
Titel der Aktivität	Rollenspiel zum aktiven Zuhören
Ungefähre Dauer	45 Minuten
Gruppengröße	6–20 Teilnehmer (Paare oder kleine Gruppen)
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	Flipcharts, Marker, Szenario-Karten
Ziele	Aktives Zuhören und Feedback-Fähigkeiten stärken. Untersuchen, wie Körpersprache und Tonfall das Vertrauen beeinflussen. Empathie und konstruktive Kommunikation üben.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	Beschreibung: - Geben Sie jedem Paar eine Szenario-Karte (z. B. ein Mitarbeiter, der mit seiner Arbeitsbelastung zu kämpfen hat, ein Konflikt im Team oder eine neue Idee, die vorgeschlagen wird). - Einer spielt den „Sprecher“, der andere den „Leiter, der aktives Zuhören praktiziert“. - Nach 5 Minuten tauschen sie die Rollen. - Besprechen Sie im Plenum: Welche verbalen und nonverbalen Signale waren effektiv? Was war schwierig? Fragen zur Nachbesprechung: Wie hat es sich angefühlt, wirklich gehört zu werden? Welche Techniken haben das Vertrauen und Verständnis gefördert? Wie können Sie diese Techniken auf die reale

	Führungssituation am Arbeitsplatz übertragen?
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	Ermutigen Sie die Teilnehmer/innen, nicht nur darüber nachzudenken, was sie gehört haben, sondern auch darüber, was sie während der Übung <i>empfunden haben</i> .
Quellen	Covey, S. R. (2004). <i>Die sieben Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg</i>. Free Press. Rogers, C. R. & Farson, R. E. (1957). <i>Aktives Zuhören</i>. Zentrum für Arbeitsbeziehungen, Universität Chicago.

Aktivität 2

Aktivität 2	
Titel der Aktivität	Konflikttransformationssimulation
Ungefähre Dauer	60 Minuten
Gruppengröße	10 bis 25 Teilnehmer
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	Szenario-Handouts, Whiteboard/Flipchart
Ziele	Anwendung emotionaler Intelligenz in Konfliktsituationen üben. Erlernen strukturierter Dialog- und Umdeutungstechniken. Erforschen Sie Strategien, um Konflikte in Wachstum umzuwandeln.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	Beschreibung • Teilen Sie die Teilnehmer in kleine Gruppen (3–4 Personen) ein. • Geben Sie jeder Gruppe ein Konfliktszenario (z. B. zwei Mitarbeiter, die sich um die Anerkennung für ein Projekt streiten, ein interkulturelles Missverständnis oder eine Fehlkommunikation zwischen Führungskraft und Team). • Die Gruppen spielen die Situation zweimal durch: zuerst ohne Anleitung, dann unter Verwendung von EQ-Techniken (Selbstbewusstsein, Empathie, Umdeutung). • Kommen Sie wieder zusammen und tauschen Sie Strategien aus. Fragen zur Nachbesprechung: • Was hat sich durch die Anwendung der EQ-Techniken verändert? • Wie haben Empathie oder Umdeutung das Gespräch verändert? • Wie können Führungskräfte diese Praktiken in den Arbeitsalltag integrieren?
Tipps und	Achten Sie auf die Energie in der Gruppe – Rollenspiele können starke

Empfehlungen für den Trainer	Emotionen hervorrufen. Stellen Sie es als Übung dar, nicht als persönliche Kritik.
Quellen	Goleman, D. (1995). <i>Emotionale Intelligenz: Warum sie wichtiger sein kann als der IQ</i>. Bantam Books. Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). <i>Thomas-Kilmann-Konfliktmodus-Instrument</i>. Xicom.

HINDERNISSE ÜBERWINDEN,

die Frauen daran hindern, Leitungspositionen einzunehmen

Dieses Toolkit begleitet das Lernmodul „**Überwindung von Hindernissen für Frauen auf dem Weg zu Führungspositionen**“. Es untersucht die kulturellen, gesellschaftlichen und systemischen Hindernisse, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen erschweren, und bietet Strategien, um Stereotypen zu hinterfragen, Resilienz aufzubauen und einen inklusiven Wandel zu fördern.

Während das Lernmodul Möglichkeiten zum Selbststudium bietet, richtet sich dieses Toolkit an Trainer/innen, Lehrer/innen, Coaches und Berater/innen, die dynamische und ansprechende Gruppenlernangebote gestalten möchten.

Das Lernmodul ist in drei Kapitel gegliedert:

KAPITEL 1: Die unsichtbaren Hindernisse für die Führungsrolle von Frauen aufdecken

Teil 1: Kulturelle, religiöse und gesellschaftliche Normen, die die Führungsrolle von Frauen einschränken

Teil 2: Wie Bildungssysteme und Medien Geschlechterstereotypen verstärken

Teil 3: Unterschiedliche Interpretationen von Erfolg für Männer und Frauen

KAPITEL 2: Strategien zur Bekämpfung von Stereotypen und systemischen Vorurteilen

Teil 1: Kritische Analyse und Dekonstruktion schädlicher Narrative

Teil 2: Fürsprache durch evidenzbasierten Dialog und Storytelling

Teil 3: Erfolgreiche Interventionen und Strategien zur Förderung von Frauen in Führungspositionen

KAPITEL 3: Resilienz aufbauen und Veränderungen vorantreiben

Teil 1: Stärkung der Resilienz und des Selbstvertrauens gegenüber Widerständen

Teil 2: Zusammenarbeit mit Verbündeten und Interessengruppen für mehr Gleichberechtigung

Teil 3: Aufrechterhaltung langfristiger inklusiver Führungspraktiken

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
1. Bewusstsein für kulturelle, religiöse und soziale Hindernisse für die Führungsrolle von Frauen. 2. Verständnis dafür, wie Stereotypen in Bildung und Medien geschlechtsspezifische Unterschiede prägen. 3. Einblick in geschlechtsspezifische Interpretationen von Erfolg.	1. Erkennen und kritisches Analysieren von Normen, die die Karriereentwicklung von Frauen behindern. 2. Hinterfragen von Stereotypen durch evidenzbasierte Interessenvertretung. 3. Entwicklung von Strategien/Maßnahmen zum Abbau von Barrieren.	1. Sich für inklusive Richtlinien und Praktiken einsetzen. 2. Resilienz und strategisches Denken gegenüber Vorurteilen demonstrieren. 3. Zusammenarbeit mit Interessengruppen, um die Vertretung von Frauen zu verbessern.

Aktivitäten

Aktivität 1	
Titel der Aktivität	Workshop zum Erstellen von Barriere-Karten
Ungefähre Dauer	60 Minuten
Gruppengröße	8–20 Teilnehmer
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	Flipcharts, Haftnotizen, Marker
Ziele	Identifizieren von sichtbaren und unsichtbaren Hindernissen für die Führungsrolle von Frauen. Untersuchen, wie kulturelle, gesellschaftliche und institutionelle Systeme diese Barrieren verstärken. Entwickeln von ersten Lösungsansätzen.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	Beschreibung: • Teilen Sie die Teilnehmer in kleine Gruppen ein. • Jede Gruppe sammelt Ideen zu Hindernissen, denen Frauen begegnen (kulturelle, berufliche, persönliche, systemische). Schreiben Sie diese auf Haftnotizen. • Die Hindernisse auf einem Flipchart unter zwei Kategorien einordnen: <i>sichtbar</i> vs. <i>unsichtbar</i>. • Die Gruppen schlagen dann für jedes Hindernis eine mögliche Lösung vor. • Tauschen Sie die Ergebnisse im Plenum aus und fassen Sie gemeinsame Themen zusammen. Fragen zur Nachbesprechung: • Welche Hindernisse sind am schwierigsten zu überwinden und warum?

	• Wie können sich sichtbare Hindernisse (wie politische Maßnahmen) und unsichtbare Hindernisse (wie kulturelle Normen) gegenseitig verstärken? • Welche Rolle können Sie als Führungskraft oder Verbündeter bei der Bewältigung dieser Hindernisse spielen?
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	Ermutigen Sie die Teilnehmer, über Beispiele aus dem Arbeitsumfeld hinauszudenken (z. B. Bildung, Medien, Familiennormen).
Quellen	Criado Perez, C. (2019). <i>Unsichtbare Frauen: Datenverzerrung in einer für Männer gestalteten Welt</i>. Chatto & Windus. Wirtschaftsforum. (2023). <i>Global Gender Gap Report</i>. WEF.

Aktivität 2

Aktivität 2	
Titel der Aktivität	Advocacy-Storytelling-Kreis
Ungefähre Dauer	45 Minuten
Gruppengröße	6 bis 15 Teilnehmer
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	Keine (optional Karten mit Anweisungen)
Ziele	Üben Sie, Fakten mit Geschichten zu verbinden. Aufbau von Selbstvertrauen bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen. Stärkung der Empathie durch das Anhören unterschiedlicher Perspektiven.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	Beschreibung Die Teilnehmer bilden einen Kreis. Jeder erzählt eine kurze Geschichte über ein Hindernis, mit dem Frauen konfrontiert sind (persönlich erlebt, beobachtet oder aus Fallstudien entnommen). Nach jeder Geschichte reflektiert die Gruppe: Welche Stereotypen oder systemischen Vorurteile werden offenbart? Der Moderator regt dazu an, die Geschichten mit Belegen (Statistiken, Berichten, Fallstudien) zu verknüpfen. Zum Abschluss formulieren die Teilnehmer ihre Geschichte in einem 2–3-minütigen <i>Plädoyer</i> um. Fragen zur Nachbesprechung: • Wie haben die Belege die Wirkung der Geschichte verstärkt? • Wie kann Storytelling in professionellen

	Führungspositionen eingesetzt werden? • Welche Emotionen haben die Geschichten hervorgerufen und warum ist das für die Interessenvertretung wichtig?
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	Machen Sie deutlich, dass Geschichten nicht persönlich sein müssen – die Teilnehmer können fiktive oder beobachtete Fälle verwenden, um sich sicher zu fühlen.
Quellen	Myers, V. (2014). <i>Was, wenn ich etwas Falsches sage? 25 Gewohnheiten für kulturell effektive Menschen</i>. ABA Publishing. McKinsey & Company. (2021). <i>Frauen am Arbeitsplatz 2021</i>. McKinsey & Company.

RESILIENZ UND SELBSTFÜRSORGE

Die geschlechtsspezifische Machtkluft durch Resilienzaufbau, Selbstfürsorge und Anpassung an Veränderungen überwinden

Veränderungen sind allgegenwärtig, aber nicht immer angenehm. Es liegt jedoch an uns, Veränderungen als Chance zu begreifen und das Beste daraus zu machen, um widerstandsfähiger und zufriedener zu werden. Dieses Modul zeigt Ihnen, wie Sie sich in dieser Welt nicht verlieren und die Veränderungen für Ihre persönliche und berufliche Entwicklung nutzen können. Darüber hinaus erfahren Sie, wie Sie persönliche und kollektive Resilienz aufbauen können und welche Rolle Resilienz bei der Überwindung von Geschlechterungleichheit spielt. Sie werden erkunden, wie unser Gehirn funktioniert und warum es sich gegen Veränderungen wehrt. Und das Beste daran ist, was am Ende auf Sie wartet. Sie werden viele interessante Tipps, Techniken und Strategien mitnehmen, um Ihre Resilienz zu stärken. Selbstfürsorge ist kein Luxus und keine Selbstsucht, sondern eine Notwendigkeit, die Ihnen helfen wird, durch die Gewässer des Wandels mit größerer Leichtigkeit und Verspieltheit zu navigieren.

Das Modul ist in drei thematische Teile gegliedert, die aufeinander aufbauen und die Lernenden Schritt für Schritt durch ihre Lernreise führen:

KAPITEL 1 RESILIENZ UND IHR BEITRAG ZUR ÜBERWINDUNG VON GESCHLECHTSSPEZIFISCHEN HERAUSFORDERUNGEN

Teil 1: Was ist Resilienz und warum ist sie im Kontext der Geschlechtergleichstellung wichtig?

Teil 2: Was sind die wichtigsten Fähigkeiten zum Aufbau von Resilienz?

Teil 3: Wie lässt sich Resilienz angesichts von Geschlechterstereotypen entwickeln?

KAPITEL 2 SELBSTFÜRSORGE ALS GRUNDLAGE FÜR LANGFRISTIGE RESILIENZ

Teil 1: Was ist Selbstfürsorge und wie kann sie uns helfen, Hindernisse zu überwinden?

Teil 2: Die Dimensionen der Selbstfürsorge in der Praxis

Teil 3: Wie lassen sich die einzelnen Dimensionen der Selbstfürsorge stärken?

KAPITEL 3 STRATEGIEN ZUR ANPASSUNG AN VERÄNDERUNGEN UND ZUM AUFBAU VON RESILIENZ

Teil 1: Wie kann man in Zeiten ständiger Veränderungen und Unsicherheiten (wieder) leben und Veränderungen als Chance betrachten?

Teil 2: Praktische Strategien zur Bewältigung herausfordernder Veränderungen

Teil 3: Mein Plan zum Aufbau persönlicher Resilienz

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
1. Verständnis der wichtigsten Resilienzfaktoren, die Einzelpersonen dabei helfen, geschlechtsspezifische Herausforderungen zu bewältigen. 2. Verständnis für die Bedeutung der Selbstfürsorge, ihrer Dimensionen und ihrer Rolle bei der Überwindung von Hindernissen. 3. Kenntnisse über Strategien zur Anpassung an Veränderungen und zum Aufbau von Resilienz.	1. Fähigkeit, praktische Strategien zur Stärkung der persönlichen Resilienz zu entwickeln, um Geschlechterstereotypen entgegenzuwirken. 2. Die eigenen Bedürfnisse im Bereich der Selbstfürsorge erkennen und proaktiv darauf eingehen. 3. Fähigkeit, individuelle Aktionspläne zu entwerfen, um Resilienz aufzubauen und sich an Veränderungen im privaten und beruflichen Leben anzupassen.	1. Eine proaktive Haltung einnehmen, um Resilienz aufzubauen und deren Wert bei der Bewältigung von Herausforderungen anzuerkennen. 2. Die Fähigkeit besitzen, durch ausgewogene Selbstfürsorge langfristig Resilienz aufrechtzuerhalten. 3. Mehr Selbstvertrauen in die eigene Fähigkeit zeigen, Hindernisse zu überwinden und sich für positive Veränderungen einzusetzen.

Aktivitäten

Aktivität 1	
Titel der Aktivität	Roadmap zur Selbstfürsorge
Ungefähre Dauer	120 Min.
Gruppen- größe	Gruppe von vier bis sechs Lernenden, insgesamt bis zu 18 Lernende
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Ausgedrucktes Handout für Lernende mit acht Dimensionen der Selbstfürsorge • Flipcharts, Marker, Haftnotizen • Ein großer Raum mit Platz für Gruppendiskussionen und Präsentationen
Ziele	• Identifizierung und Umsetzung von Selbstfürsorgestrategien für langfristige Resilienz • die verschiedenen Dimensionen der Selbstfürsorge und ihre Auswirkungen auf das Wohlbefinden verstehen • einen persönlichen und gruppenbezogenen Selbstfürsorge-Aktionsplan zu entwickeln

**Detaillierte
Be-
schreibung
inkl. Nachbe-
sprechung
und
Bewertung**

Einführung (15 Min.)

- Der Trainer/die Trainerin stellt die Aktivität vor und erklärt kurz, was wir unter Resilienz und Selbstfürsorge verstehen.
- Anschließend stellt der Trainer/die Trainerin die acht Dimensionen der Selbstfürsorge gemäß dem Modul (Kapitel 2, Teil 2) vor.
- Die Lernenden erhalten das Handout für Lernende mit den 8 Dimensionen der Selbstfürsorge.

Gruppenarbeit: Brainstorming und Selbstfürsorge-Mapping (60 Min.)

- Zunächst führt jede Gruppe ein Brainstorming zu Selbstfürsorge-Aktivitäten durch, die sie derzeit praktiziert, und teilt diese mit der Gruppe.
- Zweitens wählt jede Gruppe zwei Selbstfürsorge-Dimensionen aus und erstellt zwei visuelle Roadmaps (in Form einer Mindmap, eines Posters oder einer Tabelle), in denen praktische Selbstfürsorge-Aktivitäten und deren Vorteile dargestellt werden. Die Lehrkraft achtet darauf, dass alle Dimensionen auf die Gruppen verteilt sind.
- Jede Gruppe reflektiert über Hindernisse für die Selbstfürsorge und Strategien zu deren Überwindung.

Präsentation (30 Min.)

- Jede Gruppe präsentiert ihren Fahrplan.
- Der Trainer/die Trainerin fordert alle Gruppen auf, sich gegenseitig Fragen zu stellen.
- Der Trainer/die Trainerin moderiert eine Diskussion darüber, wie Selbstfürsorge zur Resilienz und zur Bewältigung von Herausforderungen beiträgt.

Nachbesprechung & Bewertung (15 Min.)

- Die Lernenden reflektieren ihre wichtigsten Erkenntnisse anhand der folgenden Fragen:
 - *Welche Aspekte der Selbstfürsorge müssen Sie persönlich verbessern?*
 - *Welche neuen Strategien zur Selbstfürsorge haben Sie heute gelernt?*
 - *Welche Strategien zur Selbstfürsorge möchten Sie in der Praxis ausprobieren?*
 - *Wie kann Selbstfürsorge zur beruflichen und persönlichen Resilienz beitragen?*
- Die Teilnehmer/innen können auch eine kurze Selbstreflexion und eine persönliche Verpflichtungserklärung schreiben, um mindestens einen Aspekt ihrer Selbstfürsorge zu verbessern.

Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Geben Sie bei Bedarf Beispiele für Selbstfürsorgestrategien, um die Vorteile der Selbstfürsorge zu veranschaulichen. • Moderieren Sie eine offene und respektvolle Diskussion. • Ermutigen Sie die Lernenden, ehrlich über Herausforderungen bei der Selbstfürsorge zu sprechen.
Quellen	• PRAMANIK, P. Empowering women through self-care: A leap towards health equity. 20.3.2024. Verfügbar unter: https://www.news-medical.net/news/20240320/Empowering-women-through-self-care-A-leap-towards-health-equity.aspx • NARASIMHAN, M. et al. Selbstfürsorge-Maßnahmen für die Gesundheit und das Wohlbefinden von Frauen. Nature Medicine, 7.3.2024. Verfügbar unter: https://www.nature.com/articles/s41591-024-02844-8 • GREATER GOOD EDITORS. Greater Good Resources for Women's Well-Being. 8.3.2023. Verfügbar unter: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/greater_good_resources_for_womens_well_being • STOEVEN, D. L. Dimensionen des Wohlbefindens: Ändern Sie Ihre Gewohnheiten, ändern Sie Ihr Leben. National Library of Medicine, 2017. Verfügbar unter: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5508938/ • FISHER, S. Die 8 Dimensionen der Selbstfürsorge. LivingUpp, 2020. Verfügbar unter: https://www.livingupp.com/blog/the-8-dimensions-of-self-care

LERNBLATT

Acht DIMENSIONEN DER SELBSTFÜRSORGE

Selbstfürsorge ist ein vielschichtiges Konzept, das eine Reihe von Dimensionen umfasst. In der Literatur finden wir verschiedene Modelle, die ähnliche Aspekte hervorheben. D. L. Stoewen (2017) unterscheidet acht Dimensionen der Selbstfürsorge. Dazu gehören:

Körperliche Dimension (Pflege der Gesundheit und des körperlichen Wohlbefindens)

Intellektuelle Dimension (Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten, lebenslanges Lernen)

Emotionale Dimension (Verständnis für die eigenen Gefühle, Werte, Gedanken und Einstellungen stärken, Empathie und Respekt für andere entwickeln)

Soziale Dimension (Aufbau von Freundschaften und intimen Beziehungen, Fürsorge für andere, Beitrag zur Gemeinschaft)

Spirituelle Dimension (Sinn im Leben finden und entwickeln, Aktivitäten ausüben, die dazu beitragen, diesen Sinn zu finden)

Berufliche Dimension (Anwendung der eigenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Begabungen in einer sinnvollen Arbeit, persönliche Zufriedenheit im Berufsleben finden)

Finanzielle Dimension (Wissen, wie man seine Finanzen verwaltet, um kurz- und langfristige Bedürfnisse zu erfüllen)

Umweltdimension (Verständnis der Auswirkungen der Umwelt auf unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden)

Ein ähnliches Modell findet sich beispielsweise bei S. Fisher (2020), der diese Dimensionen in Anlehnung an das Konzept der Selbstfürsorge wie folgt bezeichnet:

- Systemische Dimension
- Emotive Dimension
- Lumineszente Dimension
- Finanzielle Dimension
- Cognitive Dimension
- Aptitudinale Dimension
- Relationale Dimension
- Umweltdimension

Quelle: FISHER, S. Die acht Dimensionen der Selbstfürsorge. LivingUpp, 2020. Verfügbar unter: <https://www.livingupp.com/blog/the-8-dimensions-of-self-care>

Aktivität 2

Titel der Aktivität	Resilienz gegen Geschlechterstereotypen – vom Bewusstsein zum Handeln!
Ungefähre Dauer	110 Min.
Gruppengröße	Gruppe von vier bis sechs Lernenden, insgesamt bis zu 18 Lernende
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Ausgedrucktes Handout für Lernende • Flipcharts, Marker, Haftnotizen • großer Raum mit Platz für Gruppendiskussionen und Präsentationen
Ziele	• Geschlechterstereotype in realen Situationen identifizieren und analysieren • Anwendung von Strategien zum Aufbau von Resilienz, um geschlechtsspezifische Vorurteile zu überwinden • Entwicklung praktischer Lösungen zur Unterstützung von Personen, die mit geschlechtsspezifischer Ungleichheit konfrontiert sind • Stärkung der Fähigkeiten zum kritischen Denken, zur Problemlösung und zur Teamarbeit

Einführung (20 Min.)

- Der Trainer/die Trainerin stellt die Aktivität vor, indem er/sie das Konzept und die Bedeutung von Resilienz und deren Zusammenhang mit der Überwindung von Geschlechterstereotypen erläutert.
- Anschließend bittet der Trainer/die Trainerin die Lernenden, individuell über eine Situation nachzudenken, in der sie selbst oder jemand, den sie kennen, mit einem Geschlechterstereotyp konfrontiert waren.
- Danach tauschen die Lernenden ihre Geschichten zu zweit aus und diskutieren, welche Rolle Resilienz bei der Bewältigung der Situationen gespielt hat (oder hätte spielen können).
- Einige Freiwillige können ihre Erkenntnisse mit der gesamten Gruppe teilen.

Gruppenarbeit (45 Min.)

- Der Trainer/die Trainerin stellt zwei reale Szenarien vor (die auf dem Handout für die Lernenden für jede Gruppe ausgedruckt sind).
- Jede Gruppe wählt ein Szenario aus und führt folgende Schritte durch:
 - **Identifizieren Sie die Hindernisse:**
 - Welche Geschlechterstereotypen sind in dem Szenario erkennbar?
 - Wie kann die Hauptfigur mit den Vorurteilen umgehen?
 - Wie beeinflussen diese Stereotypen die Entscheidungen und das Umfeld der Person?
 - **Resilienzprinzipien anwenden:**
 - Welche Resilienzfaktoren (angeboren und erworben) könnten helfen, diese Situation zu bewältigen?
 - Wie kann Selbstwirksamkeit zur Überwindung von Hindernissen beitragen?
 - **Lösungen entwickeln:**
 - Welche praktischen Strategien kann die Figur aus dem Szenario anwenden, um ihre Resilienz zu stärken?
 - Wie können soziale Unterstützung und systemische Veränderungen dazu beitragen?
- Jede Gruppe fasst ihre Ergebnisse auf einem Flipchart zusammen.

Präsentation (30 Min.)

- Jede Gruppe präsentiert ihre Ergebnisse und Lösungsvorschläge.
- Der Trainer/die Trainerin moderiert die Diskussion und ermutigt die Teilnehmer, Annahmen zu hinterfragen, alternative Strategien vorzuschlagen und weiterreichende soziale Auswirkungen zu berücksichtigen.

	Nachbesprechung und Bewertung (15 Min.) • Der Trainer/die Trainerin moderiert eine Diskussion über die wichtigsten Erkenntnisse aus der Aktivität, indem er/sie folgende Fragen stellt: ○ <i>Was war für Sie das Überraschendste oder Aufschlussreichste, das Sie während dieser Aktivität gelernt haben?</i> ○ <i>Wie hat diese Übung Ihre Sichtweise auf Geschlechterstereotypen verändert?</i> ○ <i>Welche Rolle spielt Resilienz bei der Infragestellung von Geschlechterstereotypen?</i> ○ <i>Wie kann Resilienz über individuelle Handlungen hinaus zu systemischen Veränderungen beitragen?</i> • Die Teilnehmer/innen können auch eine kurze Selbstreflexion über ihre Rolle in der Aktivität und das Gelernte schreiben.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Ermutigen Sie die Lernenden zu einer offenen Diskussion, aber sorgen Sie für einen respektvollen und sicheren Raum für unterschiedliche Perspektiven. • Wenn die Teilnehmer/innen Schwierigkeiten mit Lösungen haben, leiten Sie sie anhand der Resilienzstrategien aus dem Modul an (z. B. Problemlösung, Fähigkeit, Ziele zu setzen, effektive Kommunikationsfähigkeiten, emotionale Regulierung, soziale Unterstützung, Entwicklung eines Lebenssinns, positive Einstellung usw.). • Verbinden Sie die Aktivität mit realen politischen Maßnahmen wie der EU-Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025, um die weitreichenden Auswirkungen von Resilienz zu betonen.
Quellen	• BECOMEBRAVEENOUGH.COM. Herausfordernde gesellschaftliche Erwartungen: Geschichten von resilienten Frauen. 5.4.2024. Verfügbar unter: https://www.becomebraveenough.com/blog/challenging-societal-expectations-stories-of-resilient-women • SUTTON, J. Was ist Resilienz und warum ist es wichtig, sich wieder aufzurappeln? PositivePsychology.com, 3.1.2019. Verfügbar unter: https://positivepsychology.com/what-is-resilience/ • NEENAN, M. (2018). Resilienz entwickeln: Ein kognitiv-verhaltenstherapeutischer Ansatz. Routledge. Verfügbar unter: https://doi.org/10.4324/9781315189178 • JUNCOS, A. und BOURBEAU, P. Resilienz, Geschlecht und Konflikt: Resilienz multidimensional betrachten. National Library of Medicine, 19.10.2022. Verfügbar unter: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9579524/ • AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. Resilienz. Verfügbar unter: https://www.apa.org/topics/resilience

	• EUROPÄISCHE KOMMISSION. Maßnahmen zur Stärkung der Gleichstellung der Geschlechter. Verfügbar unter: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/equality-and-inclusion/actions-gender-equality_cs
--	--

LERNBLATT

Szenario 1

Marie ist eine 28-jährige Maschinenbauingenieurin, die seit vier Jahren in einem großen Automobilunternehmen arbeitet. Sie ist hochqualifiziert, engagiert und hat zu mehreren erfolgreichen Projekten beigetragen. Derzeit wird eine Führungsposition frei. Marie bewirbt sich, da sie von ihrer Erfahrung und ihren Fähigkeiten als Teamleiterin überzeugt ist. Als sie zum Auswahlverfahren eingeladen wird, bemerkt sie subtile Vorurteile. Trotz ihrer Qualifikationen und Leistungen machen ihre männlichen Kollegen Bemerkungen wie:

„Glauben Sie wirklich, dass Sie ein Team von zwanzig Mitarbeitern leiten können?“

„Wie würden Sie damit umgehen, dass die Kunden es gewohnt sind, mit männlichen Vorgesetzten zu arbeiten?“

„Was ist, wenn Sie sich entscheiden, eine Familie zu gründen? Würden Sie sich dann noch voll und ganz engagieren?“

Obwohl das Unternehmen angibt, die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern, wird Marie klar, dass sie nicht nur aufgrund ihrer Fähigkeiten, sondern auch aufgrund ihres Geschlechts beurteilt wird.

Szenario 2

Jan ist ein 32-jähriger Vorschullehrer, der sich leidenschaftlich für kreative Bildung und engagiert für die Arbeit mit Kindern einsetzt. Er liebt die Arbeit mit Kindern und ist bekannt für seinen geduldischen, einfühlsamen und mitreißenden Unterrichtsstil. Seit seinem Berufseinstieg sieht er sich jedoch immer wieder mit Kommentaren und Vorurteilen konfrontiert, die seine Berufswahl in Frage stellen.

Eltern äußern manchmal Bedenken und sagen: *„Es ist ungewöhnlich, dass ein Mann in einem Kindergarten arbeitet. Warum haben Sie sich für diesen Beruf entschieden? Sind Sie sicher, dass dies der richtige Beruf für Sie ist?“* Ein Elternteil bat sogar darum, sein Kind in eine andere Klasse zu versetzen, mit der Begründung, dass eine Erzieherin besser geeignet sei. Auch einige seiner männlichen Freunde scherzen manchmal: *„Warum unterrichtest du nicht an einer Highschool oder einem College? Die Betreuung kleiner Kinder ist eher eine Aufgabe für Frauen.“*

Trotz seiner Qualifikationen und seines Engagements beginnt Jan, seine Rolle in Frage zu stellen und sich zu fragen, ob er jemals vollständig in seinem Beruf akzeptiert werden wird.

GESCHLECHT UND MACHT(LOSIGKEIT)

von Frauen im digitalen Zeitalter: Wer programmiert die KI?

Das Lernmodul „**Geschlecht und Macht(losigkeit) von Frauen im digitalen Zeitalter: Wer programmiert die KI?**“ untersucht die Schnittstellen zwischen Geschlecht, Macht und Technologie und konzentriert sich darauf, wie künstliche Intelligenz gesellschaftliche Ungleichheiten widerspiegelt und reproduziert. Es lädt die Lernenden dazu ein, kritisch zu hinterfragen, wer technologische Systeme entwickelt, wessen Perspektiven einbezogen oder ausgeschlossen werden und wie Machtdynamiken sowohl digitale Werkzeuge als auch die von ihnen beeinflussten Gesellschaften prägen.

Das Modul unterstützt Lernende dabei, geschlechtsspezifische Verzerrungen in Daten und Algorithmen zu erkennen, die Unterrepräsentation von Frauen und geschlechtlich vielfältigen Menschen in der Technologieentwicklung wahrzunehmen und inklusive, ethische Alternativen zu entwickeln. Es bietet inspirierende Fallstudien, ethische Rahmenwerke und strategische Instrumente, um die Teilnehmenden dabei zu unterstützen, sich für fairere Technologien einzusetzen und die Zukunft der KI aktiv mitzugestalten.

Das Modul ist in drei thematische Kapitel unterteilt, die die Lernenden durch eine kritische und selbstermächtigende Reflexion über Geschlecht, Macht und digitale Transformation führen:

KAPITEL 1: GESCHLECHT UND TECHNOLOGIE – EIN ÜBERBLICK ÜBER DIE MACHTDYNAMIK

- Teil 1: Einführung in das Thema Geschlecht in der Technologie
- Teil 2: Die Rolle der Frauen in der Programmierung und KI-Entwicklung
- Teil 3: Geschlechterverzerrungen in KI und Algorithmen

KAPITEL 2: DIE AUSWIRKUNGEN VON KI AUF GESELLSCHAFTLICHE MACHTSTRUKTUREN

- Teil 1: KI und die Machtdynamik der Geschlechter
- Teil 2: Die Ethik der KI im Kontext der Geschlechtergleichstellung
- Teil 3: Strategien zur Stärkung der Position von Frauen durch Technologie

KAPITEL 3: ALTERNATIVEN ZU MACHTSTRUKTUREN IN DER KI-PROGRAMMIERUNG

- Teil 1: Schaffung inklusiver Technologieräume
- Teil 2: Politische Änderungen für Geschlechtergerechtigkeit in der Technologie
- Teil 3: Zukünftige Entwicklungen: Frauen gestalten den Wandel in der KI

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
• Geschlecht und die IKT-Welt – sind Nerds nur Männer? Überblick über die Beschäftigung von Frauen im digitalen Sektor • Aktiv vergessen? Robotik und Internet – von Frauen entwickelt – historische Aspekte • Humanoide Roboter und künstliche Intelligenz: Gibt es eine (versteckte) Geschlechterverzerrung? Wie lässt sie sich beschreiben?	• Die Fähigkeit, auch in einem Gebiet mit „hartem“ Wissen historisch zu denken. • Die Fähigkeit, einen diskursiven Ansatz zu verfolgen und Objektivitätskonzepte zu hinterfragen, • Die Fähigkeit, Fragen zu impliziten und expliziten Geschlechteraspekten in der Technologie aufzuwerfen	• Erhalten Sie realistische Einblicke in die Macht- und Ohnmachtspotenziale von Frauen in der Digitalbranche. • Eigene Wege erkunden, um mit der männlichen Dominanz und den vorherrschenden Einstellungen im Technologiesektor umzugehen. • Sensibilisiert für die geschlechtsspezifischen Machtverhältnisse im digitalen Sektor und in der Lage, diese in Diskussionen einzubringen

Aktivitäten

Aktivität 1	
Aktivitätstitel	Entwicklung geschlechtergerechter Technologiepolitiken
Ungefähre Länge	60-90 Minuten
Gruppengröße	6–10 Teilnehmer, die in kleineren Gruppen arbeiten
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Platz	Whiteboard oder Pinnwand, Papier, Stifte, Handzettel mit Richtlinienbeispielen
Ziele	• Erforschen Sie bestehende geschlechtersensible Richtlinien im Technologiebereich. • Erarbeiten Sie gemeinsam mit anderen umsetzbare politische Vorschläge für ein fiktives Unternehmen. • Üben Sie Teamfähigkeit und überzeugende Präsentationsfähigkeiten.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Auswertung	• Die Teilnehmer/innen sichten Handouts mit Informationen zu den Richtlinien für Geschlechtergerechtigkeit in Unternehmen und Regierungsbehörden. • Kleine Gruppen entwerfen ihre eigenen Richtlinien, die auf die Förderung von Gleichberechtigung und Inklusion abzielen (z. B. Lohntransparenz, Elternzeit, Maßnahmen gegen Belästigung). • Die Gruppen präsentieren ihre Vorschläge einem „Politikgremium“ (den übrigen Teilnehmenden) zur Rückmeldung und Abstimmung. Die Nachbesprechung konzentriert sich auf die Umsetzbarkeit und die Auswirkungen der Maßnahmen.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	Die Beispiele sollten ein breites Spektrum an Politikfeldern und geografischen Kontexten abdecken. Konstruktive Kritik und Debatten sollten gefördert werden. Die Bedeutung der Durchsetzung von Richtlinien sollte hervorgehoben werden. • Bedeutung der Durchsetzung von Richtlinien ○ Setzt politische Maßnahmen in konkretes Handeln um: Ohne Durchsetzung laufen politische Maßnahmen Gefahr, symbolische Erklärungen ohne praktische Auswirkungen zu bleiben.

	○ Gewährleistet Rechenschaftspflicht: Organisationen müssen die Einhaltung der Vorschriften regelmäßig überwachen, und Verstöße werden umgehend und transparent geahndet. ○ Schafft Vertrauen: Mitarbeiter und marginalisierte Gruppen fühlen sich geschützt und wertgeschätzt, wodurch eine sichere und integrative Arbeitsplatzkultur gefördert wird. ○ Fördert kontinuierliche Verbesserung: Die Durchsetzung motiviert die fortlaufende Bewertung und Verfeinerung von Richtlinien und fördert so einen echten Kulturwandel, der über die anfängliche Anwendung hinausgeht. ○ Unterstützt messbare Ergebnisse: Es hilft dabei, Ziele der Chancengleichheit in konkrete, nachvollziehbare Resultate umzusetzen. ○ Verhindert bloße Formalitäten: Es vermeidet das bloße Abhaken von Checklisten oder PR-Gesten ohne wirklichen Inhalt. ○ Stärkt die rechtliche und ethische Stellung: Es bekräftigt das Engagement einer Organisation für Menschenrechte und ethische Führung.
Quellen	• UN Women-Prinzipien für geschlechtergerechte Innovation • Salesforce-Geschlechterlohnprüfungen • Inklusionspraktiken der Mozilla Foundation

LERNBLATT

Handzettel: Beispiele für geschlechtergerechte Technologiepolitik

1. Lohntransparenz und Gehaltsprüfungen

Beschreibung: Regelmäßige Veröffentlichung von Gehaltsdaten nach Geschlecht, um Lohnunterschiede zu verringern und die Rechenschaftspflicht zu erhöhen.

Beispiel: Salesforce führt umfassende jährliche Gehaltsprüfungen durch und veröffentlicht Daten zur geschlechtsspezifischen Lohnungleichheit, um Ungleichheiten entgegenzuwirken.

Quelle: Salesforce Equality Data Report 2024:

<https://www.salesforce.com/company/equality/2024-equality-data/>

2. Inklusive Elternzeitregelungen

Beschreibung: Wir bieten allen Betreuungspersonen einen großzügigen und flexiblen Elternurlaub und stellen damit traditionelle Geschlechternormen in Bezug auf die Betreuung in Frage.

Beispiel: SAP bietet allen Elternteilen, einschließlich der nicht gebärenden Elternteile, bis zu 24 Wochen bezahlten Elternurlaub an und unterstützt damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Gleichstellung der Geschlechter.

Quelle: SAP-Bericht zur sozialen Verantwortung von Unternehmen:

<https://www.sap.com/corporate/en/company/social-responsibility.html>

3. Melde- und Schutzmechanismen bei Belästigung

Beschreibung: Einrichtung sicherer, anonymer Meldekanäle und Durchsetzung einer Null-Toleranz-Politik gegenüber Belästigung oder Diskriminierung.

Beispiel: Die Mozilla Foundation verfügt über einen klar definierten Verhaltenskodex und mehrere Kanäle zur anonymen Meldung von Belästigungen, wodurch Sicherheit und Verantwortlichkeit gewährleistet werden.

Quelle: Mozilla Community Participation Guidelines:

<https://www.mozilla.org/en-US/about/governance/policies/participation/>

4. Vielfalt in der Führungsebene und Einstellungsquoten

Beschreibung: Festlegung von Gleichstellungszielen oder Quoten, um die Repräsentation von Frauen und marginalisierten Gruppen in Führungspositionen zu erhöhen.

Beispiel: Intel hat sich klare Diversitätsziele gesetzt, darunter die vollständige Repräsentation von Frauen in der US-amerikanischen Belegschaft und Führungsebene bis 2030 durch gezielte Rekrutierungs- und Bindungsmaßnahmen.

Quelle: Intel Diversity & Inclusion Report 2023:

<https://www.intel.com/content/www/us/en/diversity/diversity-inclusion-report.html>

5. Investitionen und Unterstützung für von Frauen geführte Startups

Beschreibung: Schaffung spezialisierter Risikokapitalfonds und Inkubatoren, die sich an Unternehmerinnen und nicht-binäre Technologieunternehmer richten.

Beispiel: WeXchange, unterstützt von der Interamerikanischen Entwicklungsbank, vernetzt von Frauen geführte Startups in den MINT-Fächern mit Mentorinnen und Investoren weltweit.

Quelle: WeXchange Programmdetails:

<https://wexchange.co/about-us/>

6. Inklusive Einstellungspraktiken

Beschreibung: Vorurteilsfreie Rekrutierungsstrategien, einschließlich strukturierter Interviews, diverser Einstellungsgremien und gezielter Ansprache unterrepräsentierter Bevölkerungsgruppen.

Beispiel: Microsoft setzt strukturierte Interviews mit diversen Gremien ein und bietet Schulungen zum Thema Voreingenommenheit für Personalverantwortliche an, um die Vielfalt bei der Einstellung zu erhöhen.

Quelle: Microsoft Diversity and Inclusion Report 2024:

<https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/default.aspx>

Aktivität 2

Aktivitätstitel	Stimme und Sichtbarkeit – Die Geschichte von Frauen in der Technologie neu schreiben
Ungefähre Länge	60-90 Minuten
Gruppengröße	4–6 Teilnehmer pro Gruppe (empfohlen für Gruppen von 10–25 Lernenden)
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Platz	Gedruckte Kurzbiografien von Pionierinnen in der Technologiebranche (z. B. Ada Lovelace, Joy Buolamwini, Timnit Gebru) Filzstifte, Buntstifte Papier für Collagen/Poster Haftnotizen Optional: Internetzugang oder Laptops für die Recherche
Ziele	• Die ausgeblendeten oder heruntergespielten Beiträge von Frauen in der Technologiebranche untersuchen • Darüber nachdenken, wie Repräsentation Zugang und Teilhabe prägt • Die Teilnehmerinnen sollen befähigt werden, Narrative über Frauen in der KI neu zu gestalten und zurückzuerobieren. • Um vielfältige Vorbilder in der Technologie sichtbar zu machen
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Auswertung	1. Einführung – Wessen Geschichten werden erzählt? (10–15 Min.) Der Moderator eröffnet die Sitzung mit einer Frage: „Wenn Sie an Technologiepioniere denken, wer kommt Ihnen da in den Sinn?“ Die Moderatorin stellt einige in der Technologiebranche oft übersehene Frauen anhand kurzer Biografien oder visueller Darstellungen vor. Anschließend wird kurz erörtert, warum manche Stimmen Gehör finden und andere ignoriert werden.

	2. Tech Herstory Collage (40–45 Min.) Die Teilnehmer arbeiten in kleinen Gruppen. Jede Gruppe: • Wählt eine Frau aus dem Technologiebereich (aus Vergangenheit oder Gegenwart) aus oder wird ihr zugeteilt. • Sie recherchiert oder nutzt gedruckte Materialien, um ihre Beiträge zu verstehen. • Erstellt ein visuelles Poster/eine Collage, die Folgendes hervorhebt: ○ Ihre Arbeit ○ Die Herausforderungen, denen sie sich stellen musste ○ Warum ihre Geschichte heute noch wichtig ist Fördern Sie die Kreativität: Fügen Sie Zitate, Hashtags, fiktive Tweets, visuelle Metaphern usw. hinzu. Die Gruppen präsentieren ihre Arbeit dem gesamten Saal. 3. Nachbesprechung & Auswertung (15–20 Min.) Diskussionsanregungen: • Was haben Sie entdeckt oder wovon haben Sie sich inspiriert gefühlt? • Wie können wir dafür sorgen, dass diese Geschichten mehr Sichtbarkeit erhalten? • Wer in Ihrem Leben war ein Vorbild im Bereich Technologie oder Führung? Ermutigen Sie die Teilnehmer, eine ihrer Erkenntnisse in den sozialen Medien zu veröffentlichen oder zu teilen, um die Sichtbarkeit zu erhöhen (optional).
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Beziehen Sie Vorbilder aus verschiedenen Hintergründen und Regionen ein. • Ermöglichen Sie den Lernenden, eigene Figuren vorzuschlagen, falls sie jemanden im Sinn haben. • Stellen Sie QR-Codes oder Links für weiterführende Recherchen bereit.

	• Laden Sie nach Möglichkeit eine Gastrednerin oder eine Videobotschaft einer Frau aus der Technologiebranche ein.
Quellen	• Die Ada Initiative https://adainitiative.org/ Zugriff am 16. Juni 2025. • Algorithmic Justice League https://www.ajl.org/ Zugriff am 16. Juni 2025. • „Hidden Figures“ (Buch von Margot Lee Shetterly & Filmbiografie von Theodore Melfi) • She Codes, Girls Who Code https://www.shecodes.io/ Zugriff am 16. Juni 2025.

DIGITALE TOOLS

Wie können Frauen durch die Verbesserung ihrer digitalen Kompetenzen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt werden?

Die Technologie verändert die Art und Weise, wie wir leben, arbeiten und mit der Welt in Verbindung stehen. Der Zugang zu digitalen Tools und das Wissen darüber sind jedoch nicht immer gleich verteilt. Dieses Modul soll Ihnen grundlegende digitale Kompetenzen vermitteln, Ihr Selbstvertrauen im Umgang mit der Welt der Technologie stärken und Ihnen helfen, Technologie für berufliches Wachstum und Chancengleichheit zu nutzen. Darüber hinaus werden Sie Strategien kennenlernen, wie Sie Hindernisse für den gleichberechtigten Zugang zu Technologie überwinden und digitale Inklusion und ihre Vorteile verstehen können. Lassen Sie uns untersuchen, wie sich die digitale Welt auf das Privat- und Berufsleben auswirkt.

Das Modul ist in drei thematische Teile gegliedert, die aufeinander aufbauen und die Lernenden Schritt für Schritt durch ihren Lernprozess führen:

KAPITEL 1: DIE ROLLE DER TECHNOLOGIE BEI DER FÖRDERUNG DER CHANCENGLEICHHEIT

Teil 1: Wie wirkt sich die digitale Welt auf unser Leben und unsere Arbeit aus?

Teil 2: Was ist digitale Inklusion und welche Vorteile hat sie?

Teil 3: Wie lassen sich Hindernisse für den gleichberechtigten Zugang zu Technologie überwinden?

KAPITEL 2: DIGITALE WERKZEUGE FÜR DIE BERUFLICHE WEITERENTWICKLUNG ENTDECKEN

Teil 1: Tools zur Steigerung der Produktivität und zur besseren Arbeitsorganisation – was sind das und wie können sie helfen?

Teil 2: Netzwerken und Schaffen einer „eigenen Marke“ durch digitale Tools

Teil 3: Unterstützung kleiner Unternehmen mit digitalen Tools

KAPITEL 3: ENTWICKLUNG EINER WACHSTUMSORIENTIERTEN EINSTELLUNG UND VON SELBSTVERTRAUEN IN DER TECH-WELT

Teil 1: Kompetenzentwicklung und lebenslanges Lernen in der Online-Welt

Teil 2: Cybersicherheit – wie kann man sich sicher und selbstbewusst in der digitalen Welt bewegen?

Teil 3: Mein persönlicher digitaler Entwicklungsplan

Ergebnismatrix

WISSEN

1. Verständnis der Bedeutung der digitalen Inklusion und Technologie für die Stärkung von Frauen im Hinblick auf wirtschaftliches und persönliches Wachstum und ihren Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter.
2. Verständnis der Grundprinzipien von Cybersicherheit und der Hindernisse, denen Frauen beim Zugang zu Technologie gegenüberstehen, sowie Vorschlag von Strategien zu deren Überwindung.
3. Kenntnisse über gängige digitale Tools und Plattformen, die für die berufliche Entwicklung von Bedeutung sind, mit Schwerpunkt auf Weiterbildung, Karriereentwicklung und Unternehmertum.

FÄHIGKEITEN

1. Fähigkeit, ausgewählte Produktivitätswerkzeuge und Kollaborationsplattformen für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung zu nutzen.
2. Fähigkeit, Online-Bedrohungen zu erkennen und zu vermeiden, grundlegende technische Probleme zu beheben und eine Fallstudie/ein reales Problem mithilfe einer Kombination digitaler Tools zu lösen.
3. Fähigkeit, einen Plan zur kontinuierlichen Verbesserung der Fähigkeiten mithilfe von E-Learning-Plattformen und -Ressourcen zu entwickeln.

KOMPETENZEN

1. Selbstbewusster Umgang mit digitalen Tools, um eigene Ziele zu erreichen.
2. Proaktive Einstellung gegenüber dem Erlernen und der Anwendung neuer digitaler Tools.
3. Aktives Engagement beim gemeinsamen Lernen mit Gleichaltrigen und Unterstützungsnetzwerken.

Aktivitäten

Aktivität 1	
Titel der Aktivität	Herausforderung digitale Strategie
Ungefähre Dauer	120 Min.
Gruppengröße	Gruppe von 4–6 Lernenden, insgesamt bis zu 18 Lernende
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Laptops oder Tablets mit Internetzugang (eines pro Gruppe) • Ausgedrucktes Handout eine/n für Lernende/n • Flipcharts, Marker, Haftnotizen • großer Raum mit Platz für Gruppendiskussionen und Präsentationen
Ziele	• Anwendung theoretischer Kenntnisse über digitale Tools für Produktivität, Vernetzung und Unternehmensunterstützung in der Praxis • Entwicklung eines strategischen Plans für den effektiven Einsatz digitaler Tools im beruflichen Umfeld • Entwicklung von Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten in Teams • Verbesserung der Präsentationsfähigkeiten

**Detaillierte
Beschreibung
inkl. Nachbe-
sprechung
und
Bewertung**

Einführung (10 Min.)

Der Trainer stellt kurz die Aktivität vor und fasst die wichtigsten Ergebnisse des Lernmoduls zusammen, die für diese Aktivität hilfreich sind.

Jede Gruppe erhält ein Fallbeispiel, das eine reale Herausforderung darstellt, bei der digitale Tools für Produktivität, Networking, Branding und Geschäftswachstum eingesetzt werden können. Die Aktivität erfordert ihr aktives Engagement durch die Entwicklung eines Strategieplans für die digitale Transformation.

Gruppenarbeit (60 Min.)

- Jede Gruppe erhält eine Fallstudienkarte mit einer anderen beruflichen Situation und erstellt anhand der im Modul erworbenen Kenntnisse einen digitalen Strategieplan.
- Der Plan muss Folgendes enthalten:
 - Eine kurze Zusammenfassung der Fallstudie und der zu lösenden Herausforderung (Was wird benötigt? Warum wird es benötigt? Wie wird der Bedarf gedeckt?);
 - Vorschlag für zu implementierende digitale Tools;
 - Vorschlag für Netzwerk- und Marketingmaßnahmen.
- Jede Gruppe bereitet eine kurze Präsentation von 10 Minuten zu ihrem vorgeschlagenen digitalen Strategieplan vor.

Präsentation (30 Minuten)

- Jede Gruppe präsentiert ihren digitalen Strategieplan auf visuell ansprechende und interessante Weise.
- Andere Gruppen können ihre Sichtweise hinterfragen und Fragen stellen.
- Der Trainer und die anderen Gruppen geben Feedback mit Schwerpunkt auf Machbarkeit, Kreativität und Vollständigkeit.

Nachbesprechung und Bewertung (20 Minuten)

- Die Lernenden reflektieren ihre wichtigsten Erkenntnisse anhand der folgenden Fragen:
 - Vor welchen Herausforderungen standen Sie bei der Bearbeitung Ihres Fallbeispiels?
 - Inwiefern entsprach Ihre Strategie den Anforderungen der Fallstudie?
 - Was haben Sie während dieser Aktivität über digitale Inklusion und Cybersicherheit gelernt?
 - Was haben Sie von anderen Gruppen gelernt?
- Die Teilnehmer können auch eine kurze Selbstreflexion über ihre Rolle in der Aktivität und das Gelernte verfassen.

Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Sie können vordefinierte Fallstudien-Szenarien verwenden oder eigene Szenarien entwickeln, die den Bedürfnissen der Gruppe entsprechen. • Ermutigen Sie die Lernenden, sich von erfolgreichen Akteuren auf dem Markt inspirieren zu lassen. • Laden Sie nach Möglichkeit einen Gastredner aus einem digitalen Unternehmen ein, der seine Erfahrungen und praktischen Erkenntnisse teilt.
Quellen	1. SALESFORCE BLOG: Tom 27 Small Business Tools to Boost Productivity. Verfügbar unter: https://www.salesforce.com/eu/blog/small-business-tools-for-productivity/ 2. ZAPIER. Die besten KI-Produktivitäts-Tools im Jahr 2025. Verfügbar unter: https://zapier.com/blog/best-ai-productivity-tools/ 3. HOSTINGER TUTORIALS. Die 10 besten Optionen für die Erstellung persönlicher Websites für 2025. Verfügbar unter: https://www.hostinger.com/tutorials/personal-website-builder 4. PC MAG. Die besten Produktivitäts-Apps für 2025. Verfügbar unter: https://www.pcmag.com/picks/best-productivity-apps 5. EURES. Die 6 besten kostenlosen Plattformen für Online-Kurse. 2020. Verfügbar unter: https://eures.europa.eu/top-6-free-platforms-online-courses-2020-05-11_en 6. ZAPIER. Die 10 besten Plattformen zum Erstellen und Verkaufen von Online-Kursen. 2024. Verfügbar unter: https://zapier.com/blog/online-course-platforms/

LERNBLATT

Szenario 1: Lokale NGO zur Sensibilisierung und Mittelbeschaffung

Situation:

Sie arbeiten in einer kleinen NGO namens „Happy Hearts“, die Spenden sammeln muss, um ihre Aktivitäten im Bereich der Unterstützung von Familien und Kindern, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind, zu finanzieren. Ihre Aufgabe ist es, eine Sensibilisierungskampagne zu entwickeln und die Spenden zu erhöhen. Derzeit stützt sich die NGO auf Offline-Spendenaktionen und Gemeinschaftsveranstaltungen, jedoch haben diese Veranstaltungen nicht genügend Mittel eingebracht, um ihre Aktivitäten fortzusetzen.

Herausforderung

- Die NGO verfügt über niemanden mit Erfahrung und Fähigkeiten im Bereich Social Media und Online-Marketingkampagnen.
- Die aktuelle Website ist sehr einfach gestaltet und enthält keine klaren Informationen darüber, wie Spenden getätigt werden können.
- Die Mitarbeiter der NGO verfügen nur über begrenzte Kenntnisse über digitale Fundraising-Plattformen.

Aufgabe:

- Erstellen Sie einen digitalen Strategieplan, um der NGO „Happy Hearts“ dabei zu helfen, ihre Online-Präsenz in den sozialen Medien aufzubauen, ihre Website neu zu gestalten, um sie für potenzielle Spender benutzerfreundlicher zu machen, und ein ansprechendes Profil auf ausgewählten Fundraising-Plattformen zu erstellen.
- Bitte vergessen Sie nicht, Folgendes anzugeben:
 - a. Kurze Zusammenfassung des aktuellen Stands der Technik,
 - b. Ziele und erwartete Ergebnisse,
 - c. Vorgeschlagene digitale Tools,
 - d. Erforderliche personelle, finanzielle und materielle Ressourcen,
 - e. Konkrete Maßnahmen.

Szenario 2: Kleines Familienunternehmen mit Schwierigkeiten bei der Kundenakquise

Situation:

Sie sind Inhaberin eines kleinen Familienunternehmens in einer regionalen Stadt, beschäftigen zehn Mitarbeiter/innen und stellen Lederwaren wie Lederschuhe, Gürtel, Geldbörsen, Taschen, Handtaschen usw. her. Die Produkte sind von hoher Qualität und die Kund/innen werden hauptsächlich durch Mundpropaganda gewonnen. Es gibt nur ein Ladengeschäft, in dem die Produkte verkauft werden. Das Potenzial ist jedoch viel größer, und mit einer guten Online-Präsenz hätte die Inhaberin keine Probleme mit Auftragseinbußen.

Herausforderung:

- Das Familienunternehmen verfügt nur über eine einfache Website, auf der Bestellungen per E-Mail oder Telefon angegeben werden können. Es gibt keinen Online-Shop, der den Verkaufsprozess automatisieren würde.
- Es gibt keine Präsenz in den sozialen Medien.

- Es gibt keine Strategie für Online-Werbung oder digitales Marketing.

Aufgabe

- Erstellen Sie einen digitalen Strategieplan, um der Inhaberin des Familienunternehmens zu helfen, ihr Geschäft online auszubauen. Überlegen Sie, welche E-Commerce-Plattformen für ihr Unternehmen am besten geeignet sind. Überlegen Sie auch, wie soziale Medien für das Branding und die Kundenbindung genutzt werden können. Welche digitalen Marketingstrategien können hilfreich sein, um Kunden online zu gewinnen?
- Bitte vergessen Sie nicht, Folgendes anzugeben:
 - Kurze Zusammenfassung des aktuellen Stands der Technik,
 - Ziele und erwartete Ergebnisse,
 - Vorgeschlagene digitale Tools,
 - Erforderliche personelle, finanzielle und materielle Ressourcen,
 - Konkrete Maßnahmen.

Szenario 3: Online-Kurs, für den mehr Teilnehmer benötigt werden

Situation:

Henry ist ein erfahrener Karriereberater, der Kunden dabei hilft, ihre Karrierepläne zu entwickeln, ihr persönliches Branding zu gestalten, den besten Lebenslauf zu erstellen und eine professionelle Online-Präsenz aufzubauen. Allerdings hat er Schwierigkeiten, zahlende Kunden für Einzelberatungen zu finden. Online-Support, der für Kunden erschwinglicher ist, erweist sich als eine gefragtere und geeignetere Form der Unterstützung. Henry hat daher einen umfassenden Online-Kurs entwickelt, der Kunden auf leicht verständliche Weise durch die Erstellung ihres persönlichen Karriereportfolios führt. Jetzt braucht er Hilfe bei der Umsetzung des Kurses im Internet und beim Verkauf.

Herausforderung:

- Keine Erfahrung mit dem Verkauf von Online-Produkten.
- Geringe Teilnehmerzahlen und Sichtbarkeit.
- Kein automatisiertes System für den Kursverkauf und die Verwaltung der Teilnehmer.

Aufgabe:

- Erstellen Sie einen digitalen Strategieplan, um Henry dabei zu helfen, sein Online-Bildungsgeschäft auszubauen. Welche Online-Lernplattform sollte er verwenden? Schlagen Sie geeignete Tools für eine effektive Vermarktung seines Kurses vor. Schlagen Sie Automatisierungstools vor, die bei der Verwaltung von Studenten und Verkäufen helfen.
- Nicht vergessen:
 - Kurze Zusammenfassung des aktuellen Stands der Technik,
 - Ziele und erwartete Ergebnisse,
 - Vorgeschlagene digitale Tools, die eingesetzt werden sollen,
 - Erforderliche personelle, finanzielle und materielle Ressourcen,
 - Konkrete Maßnahmen.

Aktivität 2

Titel der Aktivität	Herausforderungen im Bereich Cybersicherheit
Ungefähre Dauer	60 Min.
Gruppengröße	Gruppe von vier bis sechs Lernenden, insgesamt bis zu 18 Lernende
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Ausgedrucktes Handout für Lernende, • Laptops oder Tablets mit Internetzugang (einer pro Gruppe), • Flipcharts, Marker, Haftnotizen, • großer Raum mit Platz für Gruppendiskussionen und Präsentationen.
Ziele	• Bewusstsein für Online-Sicherheit und bewährte Verfahren im Bereich Cybersicherheit entwickeln, • Verbesserung der Problemlösungsfähigkeiten in Szenarien der digitalen Sicherheit, • Verbesserung der Fähigkeiten zur Erkennung und Verhinderung von Online-Betrug, • Aufbau von Teamfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit unter Zeitdruck.

Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	Einführung (15 Min.) • Der Trainer stellt die Aktivität vor und erklärt dabei die Bedeutung von Cybersicherheit und der Fähigkeit, sich sicher in der digitalen Welt zu bewegen. • Der Trainer erinnert die Teilnehmer/innen an die Grundlagen der Cybersicherheit, die sie im Modul gelernt haben, und an die Tipps zur Vermeidung von Sicherheitsrisiken. Gruppenarbeit (30 Min.) • Jede Gruppe erhält eine Reihe von Aufgaben zum Thema Cybersicherheit, darunter: • Passwort-Challenge (um schwache Passwörter zu identifizieren und zu verbessern), • Phishing-E-Mail (um Phishing-Versuche in E-Mail-Beispielen zu erkennen), • Risiken für die Privatsphäre in sozialen Medien. • Jede Gruppe erhält das Arbeitsblatt für Lernende mit Aufgaben, die gelöst werden müssen. Nachbesprechung und Bewertung (15 Min.) • Der Trainer geht die richtigen Antworten durch und erklärt häufige Fehler. • Die Lernenden reflektieren ihre wichtigsten Erkenntnisse: ○ Welche Herausforderungen waren am schwierigsten und warum? ○ Was hat Ihnen bei der Lösung der Aufgaben geholfen? ○ Welche neuen Tipps zur Cybersicherheit haben Sie gelernt? ○ Wie können Sie diese Fähigkeiten im Alltag anwenden? ○ Wie war es für Sie, unter Zeitdruck zu arbeiten? • Die Teilnehmer/innen können auch eine kurze Selbstreflexion über ihre Rolle in der Aktivität und das Gelernte schreiben.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer bzw. die Trainerin	• Sie können die Herausforderungen spannender gestalten, indem Sie ein Zeitlimit festlegen und dem Gewinnerteam eine kleine Belohnung anbieten. • Veranschaulichen Sie das Gelernte anhand von Beispielen aus der Praxis. • Passen Sie den Schwierigkeitsgrad an die digitalen Fähigkeiten der Teilnehmer/innen an.
Quellen	• CISCO. Was ist Cybersicherheit? Verfügbar unter: https://www.cisco.com/site/us/en/learn/topics/security/what-is-cybersecurity.html • NATIONAL CYBER SECURITY CENTRE. Top-Tipps für mehr Sicherheit im Internet. 2021. Verfügbar unter:

	https://www.ncsc.gov.uk/collection/top-tips-for-staying-secure-online • ESET. Phishing. Verfügbar unter: https://www.eset.com/cz/phishing/
--	---

LERNBLATT

Aufgabe 1: Hier sind mehrere Passwörter mit unterschiedlichem Sicherheitsniveau. Sehen Sie sich diese an:

1. 12.5.1996
2. HarryWilliams
3. 123456
4. Passwort1+
5. 696969
6. Shopify_1234
7. xxx+2003
8. c*Q2\$_0e7*

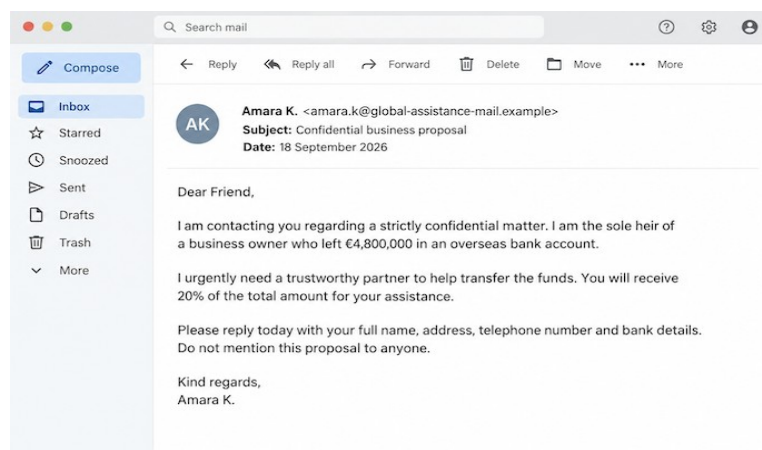
Aufgabe:

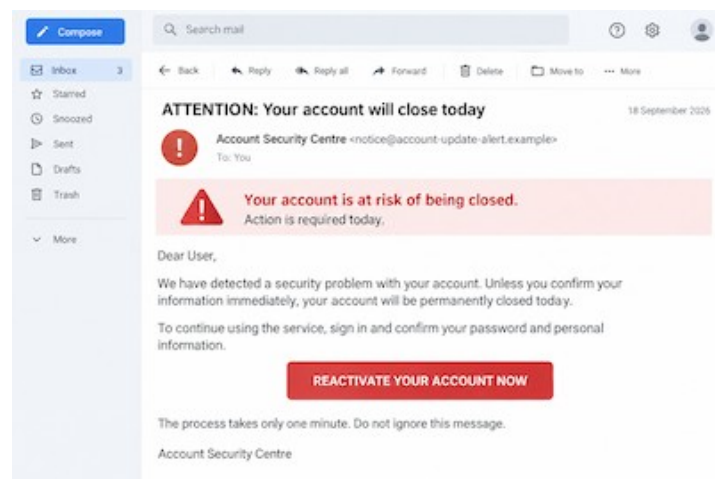
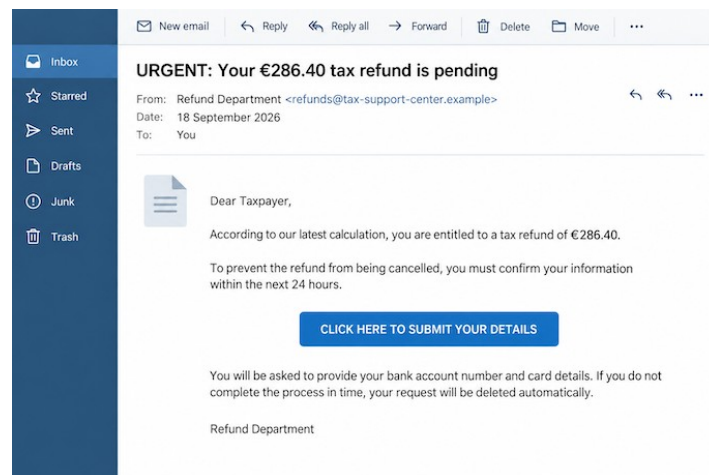
- Ordnen Sie diese Passwörter nach ihrer Sicherheit.
- Identifizieren Sie für jedes Passwort die Schwachstellen.
- Nennen Sie mindestens 5 Tipps zum Erstellen eines sicheren Passworts.

Aufgabe 2: Lesen Sie die Beispiele für Phishing-E-Mails und gehen Sie dann wie folgt vor:

Aufgabe:

- Identifizieren Sie in jeder E-Mail mindestens drei Hinweise, die darauf hindeuten, dass es sich um einen Phishing-Versuch handeln könnte.
- Entscheiden Sie, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um sicher zu bleiben.





Diese fiktionalen E-Mails wurden mit ChatGPT (OpenAI) ausschließlich für Bildungszwecke erstellt.

Aufgabe 3: Melden Sie sich bei einem Ihrer Social-Media-Konten an und gehen Sie zu „Einstellungen & Datenschutz“, um Ihre Standard-Datenschutzeinstellungen zu überprüfen:

Aufgabe:

- Überprüfen Sie, wer Ihre Beiträge in sozialen Medien sehen kann.
- Überprüfen Sie Ihre Aktivitäten in den sozialen Medien und wer diese sehen kann.
- Überprüfen Sie, wie andere Personen Sie finden und kontaktieren können.
- Überprüfen Sie die Informationen und Daten, die Sie in sozialen Medien teilen.

Definieren Sie fünf Schritte, mit denen Sie die Privatsphäre Ihres Kontos verbessern und damit verbundene Risiken vermeiden können.

FRAUEN IM LOKALEN AKTIVISMUS

Aufbau von lokalem Einfluss und sozialem Engagement

Das Lernmodul hilft Ihnen dabei, Advocacy-Aktivitäten so vorzubereiten, dass sie die Stimme von Frauen stärken, zu strategischen Entscheidungen führen und echte Veränderungen in den Richtlinien und Vorschriften bewirken, die die Gleichstellung der Geschlechter im beruflichen und sozialen Leben betreffen.

Das Modul stellt nicht nur die Maßnahmen vor, die ergriffen werden müssen, um Unterstützung für eine bestimmte Lösung zu gewinnen, sondern beschreibt auch, wie man Menschen darin fördern kann, ihre Überzeugungen zu ändern. Es zeigt auch, wie wichtig es für Frauen ist, sich für die Gleichstellung der Geschlechter einzusetzen und welche Rechte wir dank der Kämpfe früherer Generationen von Frauen errungen haben. Es motiviert Frauen, eigenständig Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter zu ergreifen.

Das Modul ist in drei thematische Kapitel unterteilt, die sich gegenseitig ergänzen und die Lesenden Schritt für Schritt durch den Lernprozess führen:

KAPITEL 1: KAMPF GEGEN GESCHLECHTSDISKRIMINIERUNG IN DER EUROPÄISCHEN UNION UND GRUNDSÄTZE EINER CHANCENGLEICHHEITSPOLITIK FÜR MÄNNER UND FRAUEN

Teil 1: UNGLEICHBEHANDLUNG UND GRÜNDE FÜR GESCHLECHTSDISKRIMINIERUNG

Teil 2: GLEICHBERECHTIGTE LÖSUNGEN FÜR DIE SITUATION DER FRAUEN IN EUROPA

Teil 3: 3 PHASEN DES WANDELS

KAPITEL 2: INTERESSENVERTRETUNG ALS INSTRUMENT ZUR HERBEIFÜHRUNG SYSTEMISCHER VERÄNDERUNGEN IN DER GLEICHSTELLUNGSPOLITIK

Teil 1: ADVOCACY VERSTEHEN

Teil 2: BEDARF UND RESSOURCEN DIAGNOSTIZIEREN UND ZIELE UND HAUPTADRESSATEN VON INTERESSENVERTRETUNGSMASSNAHMEN FÜR GLEICHBERECHTIGUNG, CHANCENGLEICHHEIT UND GLEICHBEHANDLUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN FESTLEGEN

Teil 3: VERBÜNDETE FÜR IHRE SACHE GEWINNEN

Teil 4: WICHTIGSTE INSTRUMENTE DER INTERESSENVERTRETUNG

Teil 5: EVALUIERUNG

KAPITEL 3: UMSETZUNG VON SOZIALEM WANDEL UND DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE IN DIESEM PROZESS

Teil 1: HERAUSFORDERUNGEN BEI DER VERÄNDERUNG VON ÜBERZEUGUNGEN ÜBER FRAUEN UND MÄNNER UND DER UMSETZUNG VON GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNGSPOLITIKEN

Teil 2: DIE ROLLE VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN BEI DER UMSETZUNG VON VERÄNDERUNGEN ZUR GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
1. Kenntnisse über die Grundsätze der Gleichstellungspolitik, der Antidiskriminierung und des Gender-Mainstreaming-Mechanismus 2. Verständnis der Mechanismen, die zu sozialem Wandel führen, und der Rolle von Frauen in Führungspositionen in diesem Prozess 3. Verständnis dafür, was Advocacy ist und welche Rolle sie bei der Umsetzung von Veränderungen in der Gleichstellungspolitik spielt 4. Kennenlernen von Beispielen für Handlungsfelder, die über die stereotypisch Frauen zugeschriebenen Bereiche hinausgehen	1. Diagnose der lokalen Ressourcen und Bedürfnisse unter Berücksichtigung der Machtverhältnisse in der Gemeinschaft und der geschlechtlichen Vielfalt der Situation 2. Grundsätze für die Mobilisierung von Menschen zum Handeln 3. Aufbau von Aktivitäten für Chancengleichheit, Antidiskriminierung und die Umsetzung von Gender Mainstreaming auf der Grundlage von Prinzipien der Zusammenarbeit und geteilter Verantwortung 4. Fähigkeit, eine lokale Kampagne für die Umsetzung von Gleichstellungsmechanismen zu entwickeln und durchzuführen (einschließlich der Formulierung eines Appells, der Gewinnung von Verbündeten für die eigene Sache, der Nutzung verschiedener Advocacy-Instrumente, der Organisation und Durchführung öffentlicher Debatten/lokaler Treffen usw.)	1. Motivation, sich über stereotype Vorstellungen von der Rolle der Frau im öffentlichen Leben hinaus sozial zu engagieren und sich an der Gestaltung der lokalen Politik zu beteiligen 2. Verantwortungsbewusstsein für die Herbeiführung sozialer Veränderungen mit dem Ziel, Machtverhältnisse zu transformieren, Geschlechterstereotypen und soziale Vorurteile abzubauen und sozialer Ungleichheit entgegenzuwirken 3. Glaube an die Fähigkeit von Frauen, lokale öffentliche Politik und systemische Veränderungen zu beeinflussen 4. Bewusstsein für die Rolle der Schwesternschaft, den Aufbau von Frauennetzwerken und die Unterstützung von Frauen im politischen und sozialen Leben

Aktivitäten

Aktivität 1	
Titel der Aktivität	„Ja oder Nein“
Ungefähre Dauer	60 Minuten
Gruppengröße	Empfohlen für Gruppen von 12 bis 24 Lernenden
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Klebeband/Papierband zum Markieren von Linien auf dem Boden • Ruhiger, großer offener Raum mit Bereichen für Gruppenarbeit • Optional • Flipcharts oder große Papierbögen • Marker
Ziele	• Das Phänomen der Mikro-Ungleichheit verstehen • Sich bewusst werden, inwieweit diese Phänomene in meiner Arbeit/Organisation auftreten und wen sie betreffen • Sammeln von bewährten Praktiken, um selbstbewusst auf Mikro-Ungleichheit zu reagieren und dabei die Grenzen anderer zu respektieren
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	Erfahrung Die Moderatorin markiert auf dem Boden, z. B. mit Klebeband, eine Linie, die die Achse bildet, wobei rechts „Ich stimme dieser Aussage voll und ganz zu“ und links „Ich stimme dieser Aussage überhaupt nicht zu“ steht. Anschließend liest die Moderatorin die erste Aussage aus der Liste vor und bittet die Teilnehmer, sich entsprechend ihrer Zustimmung zu dieser Aussage auf der Achse zu positionieren. Der Moderator bittet 3–4 Personen (z. B. diejenigen, die an den entgegengesetzten Enden der Achse stehen), ihre Meinung zu begründen. An dieser Stelle gibt es keinen Raum für Diskussionen; die Teilnehmer versuchen nicht, sich gegenseitig zu überzeugen, sondern nur Gründe für ihre Meinung anzugeben. Ziel ist es, einen Raum zu schaffen, in dem unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven gehört werden können.

Die Abfolge wird mehrmals wiederholt: Aussage – Positionierung der Teilnehmer auf der Achse – Meinungen von 3–4 Personen.

Vorgeschlagene Aussagen (Sie können auch eigene verwenden)

- 1. Mein Chef unterbricht ständig Frauen, wenn sie in einer Besprechung sprechen, mich eingeschlossen.*
- 2. Wenn ich einen Kollegen um Informationen bitte, antwortet er in der Regel mit „Haben Sie die E-Mails nicht gelesen?“, anstatt einfach meine Frage zu beantworten.*
- 3. Wenn ich ein Meeting mit meinem Chef habe, nimmt er Anrufe entgegen, anstatt sie weiterzuleiten oder zu ignorieren.*
- 4. Bei der Arbeit verwenden meine männlichen Kollegen verkürzte Formen von Namen, wenn sie Frauen ansprechen, mich eingeschlossen.*
- 5. Wir haben eine Person bei der Arbeit, die das Ziel der meisten unserer Witze ist.*
- 6. Bei Besprechungen am Arbeitsplatz wird in der Regel eine Frau gebeten, Notizen zu machen.*
- 7. Die Ergebnisse der Arbeit unseres Teams/unserer Organisation werden meist von Männern präsentiert.*

Nachdem alle Meinungen zu den Aussagen gesammelt wurden, bittet der Moderator alle, sich im Kreis zu setzen. Jetzt ist es Zeit für eine Diskussion.

Reflexion:

Fragen zur Strukturierung der Diskussion:

- 1. Was haben Sie während der Übung erlebt?*
- 2. Was ist Ihnen während der Übung aufgefallen?*
- 3. Inwieweit waren Sie von den Standpunkten anderer Personen überrascht?*
- 4. Ist es einfach, eine Position einzunehmen, die sich deutlich von der übrigen Gruppe unterscheidet?*

Verallgemeinerung

Die Moderatorin stellt die Theorie der Mikro-Ungleichheit vor.

Zeigen Sie, wie sich Mikro-Ungleichheiten auf die Arbeit auswirken und wie stark sie zur sozialen Ausgrenzung beitragen. Zeigen Sie den Zusammenhang zwischen Mikro-Ungleichheiten und Diskriminierung auf. Diskutieren Sie, warum es so schwierig ist, auf

	Mikro-Ungleichheiten zu reagieren (oft wird uns vorgeworfen, dass wir aus einer Mücke einen Elefanten machen oder dass wir keinen Spaß verstehen). Anwendung Beenden Sie die Übung mit einer Forumsdiskussion zu folgenden Fragen: <i>wie man sich verhalten soll, wenn jemand Mikro-Ungleichheiten gegenüber uns anwendet oder wenn wir sehen, dass sie gegenüber jemand anderem angewendet werden.</i> Beispiele für die entwickelten Antworten können auf einem Flipchart notiert werden.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Seien Sie aufmerksam; diese Aussagen können einen starken Bezug zur Situation einer Person haben. • Achten Sie darauf, dass niemand andere verurteilt. • Erinnern Sie alle daran, dass ein Perspektivwechsel das Verständnis für die Ursachen eines bestimmten Mechanismus erweitert und eine bessere Reaktion auf eine bestimmte Situation ermöglicht.
Quellen	Mary Rowe, Micro-affirmations and Micro-inequities, „Journal of the International Ombudsman Association“ Band 1, Nr. 1, 2008, https://mitsloan.mit.edu/shared/ods/documents?PublicationDocumentID=5404 [Zugriff: 01.07.2025]. Geschlechtsspezifische Mikroungleichheiten https://mitsloan.mit.edu/shared/ods/documents?DocumentID=4275 [Zugriff: 01.07.2025].

Aktivität 2

Aktivität 2	
Titel der Aktivität	„Ring“
Ungefähre Dauer	60 – 90 Minuten
Gruppengröße	Empfohlen für Gruppen von 12–24 Lernenden
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Räumlichkeiten	• Flipcharts oder große Papierbögen • Farbige Marker • Haftnotizen • Platz für Partnerarbeit
Ziele	• Reflexion über Ihre Reaktion auf Veränderungen • Verschiedene Reaktionen auf Veränderungen kennenlernen • Die Fähigkeit erwerben, Menschen durch die verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses zu begleiten
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Bewertung	<u>Erfahrung</u> Der Moderator bittet die Teilnehmer, für eine Weile einen persönlichen Gegenstand miteinander zu tauschen: einen Ring, eine Uhr, ein Armband oder ein Kleidungsstück (etwas, das getragen werden muss, nicht etwas, das man ablegen kann, wie z. B. einen Stift). Wenn die Teilnehmer etwas Ähnliches wie das erhalten, was sie abgegeben haben, z. B. einen Ring, ermutigen Sie sie, den neuen Ring an einem anderen Finger als dem zu tragen, an dem sie normalerweise ihren Ring tragen. Sie können die Anweisungen hier beenden oder hinzufügen, dass die Gegenstände nach etwa 20 Minuten an die Teilnehmer zurückgegeben werden. Der Moderator setzt die Schulung etwa 15 bis 20 Minuten lang gemäß seinem Skript fort, ohne auf die genannten Gegenstände Bezug zu nehmen. <u>Reflexion</u> Nach etwa 15 bis 20 Minuten kehrt der Moderator zum Thema des Austauschs von Gegenständen zurück. Der Moderator schreibt die Reflexionen der Teilnehmer auf ein Flipchart und ordnet sie, wenn möglich, sofort auf einer Zeitachse an – wobei er versucht, die

Veränderungen zu berücksichtigen, die in den 20 Minuten stattgefunden haben.

Fragen zur Steuerung der Diskussion:

- a. *Welche Emotionen haben Sie empfunden, als Sie die Anweisung gehört haben?*
- b. *Hat die Information, dass der Austausch etwa 20 Minuten dauern würde, Ihre Gefühle beeinflusst?*
- c. *Wie haben Sie sich gefühlt, als Sie den neuen Gegenstand angezogen haben?*
- d. *Wie haben Sie sich dabei gefühlt, eines Ihrer Kleidungsstücke an jemand anderen abgeben zu müssen?*
- e. *Wie haben sich Ihre Emotionen und Gefühle im Laufe dieser 20 Minuten verändert?*
- f. *Wie fühlen Sie sich jetzt, da Sie den erhaltenen Gegenstand zurückgeben müssen und wissen, dass Sie Ihren eigenen Gegenstand gleich zurückbekommen?*

Verallgemeinerung

Diese kurze Aktivität veranschaulicht, wie Menschen normalerweise auf Veränderungen reagieren.

Der Moderator zeichnet ein Diagramm der psychologischen Reaktion auf Veränderungen und bespricht die verschiedenen Phasen. Die Umsetzung einer Politik der Geschlechtergleichstellung bringt Veränderungen auf vielen Ebenen mit sich, und wie bei anderen Arten von Veränderungen wird es zunächst Ablehnung und Widerstand geben. Diese Reaktionen können jeden betreffen, der von der Veränderung betroffen ist, z. B. Kollegen, Gemeindemitglieder, Führungskräfte, lokale Behörden.

Anwendung

Arbeit in Zweiergruppen

Zusammenfassende Frage der Moderatorin:

Option 1: Haben Sie bereits Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter ergriffen, und wenn ja, auf welche Reaktionen sind Sie gestoßen und wie sind Sie damit umgegangen? Glauben Sie, Sie hätten etwas anders machen können?

Option 2: Denken Sie über Ihre Erfahrungen in dieser Übung nach, aber auch über andere Situationen in Ihrem Leben, in denen Sie große Veränderungen erlebt haben. Was hat Ihnen damals geholfen, diesen Prozess zu bewältigen? Was können wir in unserem Handeln tun, um Menschen dabei zu helfen, die von uns

	vorgeschlagenen Veränderungen zu bewältigen? Die Teilnehmenden schreiben ihre Ideen auf Haftnotizen und kleben diese nach Abschluss ihrer Arbeit in Zweiergruppen auf ein Flipchart. Der Moderator leitet eine Gruppendiskussion.
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	• Schaffen Sie eine ruhige, unterstützende Atmosphäre – diese Übung ist sowohl strategisch als auch persönlich.
Quellen	https://www.quirksolutions.co.uk/blogs/the-psychology-of-change-understanding-how-individuals-cope-with-change/

PSYCHOEDUKATION FÜR MÄNNER

in Führungspositionen hinsichtlich der Herausforderungen für Frauen, Leitungspositionen wahrzunehmen

Dieses Lernmodul unterstützt Männer in Führungspositionen dabei, die Erfahrungen von Frauen in leitenden Positionen zu verstehen, geschlechtsspezifische Vorurteile zu erkennen und abzubauen sowie inklusive Praktiken zu entwickeln. Es betont Solidarität, Verantwortung und proaktives Engagement für die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit.

Das Modul ist in drei Kapitel gegliedert:

KAPITEL 1: Die Erfahrungen von Frauen in Führungspositionen

Teil 1: Psychologische und soziale Barrieren für Frauen in Machtpositionen

Teil 2: Die emotionalen und beruflichen Folgen von Geschlechterdiskriminierung und Ausgrenzung

Teil 3: Die Rolle männlicher Leitung bei der Aufrechterhaltung oder Infragestellung dieser Dynamiken

KAPITEL 2: Geschlechterstereotypen in Führungspositionen verstehen und abbauen

Teil 1: Wie sich Geschlechterstereotypen in Führungspositionen entwickeln und auswirken

Teil 2: Psychoedukative Instrumente zur Sensibilisierung und Veränderung von Wahrnehmungen

Teil 3: Gestaltung sinnvoller Schulungen und Dialoge mit männlichen Führungskräften

KAPITEL 3: Inklusive Führungspraktiken entwickeln

Teil 1: Empathie und Verständnis durch aktives Zuhören und Storytelling fördern

Teil 2: Systemischen Wandel durch inklusive Richtlinien und Praktiken unterstützen

Teil 3: Vorbild und Verbündeter für Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen werden

Ergebnismatrix

WISSEN	FÄHIGKEITEN	KOMPETENZEN
1. Die psychologischen und sozialen Barrieren verstehen, mit denen Frauen konfrontiert sind.	1. Effektiv über Geschlechterstereotypen und deren Auswirkungen kommunizieren.	1. Zeigen Sie Engagement bei der Reduzierung von Vorurteilen auf Führungsebene.
2. Erfahren Sie, wie Führungsverzerrungen Ungleichheit erzeugen und aufrechterhalten.	2. Sensibilisierungsprogramme für Männer in Führungspositionen fördern.	2. Zeigen Sie Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Erfahrungen von Frauen.
3. Psychoedukative Methoden zur Förderung der Chancengleichheit verstehen.	3. Unterstützende Maßnahmen zur Inklusion umsetzen.	3. Strukturelle und politische Veränderungen einleiten.

Aktivitäten

Aktivität 1	
Aktivitätstitel	Privilegienspaziergang – Führungsversion
Ungefähre Länge	60 Minuten
Gruppengröße	10–25 Teilnehmer
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Platz	Großer offener Raum, Liste von Privilegienaussagen
Ziele	Das Bewusstsein für systembedingte Vorteile und Hindernisse stärken. Helfen Sie männlichen Führungskräften zu erkennen, wie Privilegien ihre Führungsmöglichkeiten prägen. Empathie durch gemeinsame Reflexion fördern.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung	

und Auswertung	Beschreibung: Die Teilnehmer stellen sich nebeneinander auf. Der Trainer liest Privilegienerklärungen vor (z. B. „<i>Ich wurde aufgrund meines Geschlechts noch nie mit einer Verwaltungsangestellten verwechselt</i>“ oder „<i>Ich sehe Führungskräfte in meiner Organisation, die so aussehen wie ich</i>“). Die Teilnehmer machen einen Schritt vorwärts oder rückwärts, je nachdem, ob die Aussage zutrifft. Zum Schluss reflektieren die Teilnehmer die Unterschiede in ihren Positionen. Fragen zur Nachbesprechung: • Wie hat es sich angefühlt, voranzugehen oder zurückzubleiben? • Welche Muster haben Sie in der Gruppe festgestellt? • Wie äußern sich diese unsichtbaren Vor- oder Nachteile in Ihrem Arbeitsalltag? • Wie können Sie als Führungskräfte diese Ungleichgewichte angehen?
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	Eine Nachbesprechung ist unerlässlich. Erinnern Sie die Teilnehmer daran, dass es um Reflexion und nicht um Schuldgefühle geht.
Quellen	McIntosh, P. (1988). <i>Weißes Privileg und männliches Privileg: Ein persönlicher Bericht über die Erkenntnis von Zusammenhängen durch die Arbeit in den Frauenstudien</i>. Wellesley College Center for Research on Women. Johnson, AG (2018). <i>Privileg, Macht und Differenz</i> (3. Aufl.). McGraw-Hill.

Aktivität 2

Aktivität 2	
Aktivitätstitel	Fallstudie: Bündnisse in Aktion
Ungefähre Länge	45 Minuten
Gruppengröße	6 bis 15 Teilnehmer
Benötigte Ausrüstung, Materialien und Platz	Fallstudien-Handouts
Ziele	Üben Sie den Umgang mit realen Situationen am Arbeitsplatz, in denen es um Vorurteile geht. Die Fähigkeit der Führungskräfte stärken, in kritischen Situationen als Verbündete zu agieren. Strategien für systemischen und kulturellen Wandel erforschen.
Detaillierte Beschreibung inkl. Nachbesprechung und Auswertung	Beschreibung: • Stellen Sie den Gruppen kurze Fallstudien zur Verfügung (z. B. die Idee einer Frau, die so lange ignoriert wird, bis sie von einem Mann wiederholt wird; eine Beförderungskommission, die eine Frau als „zu aggressiv“ bezeichnet). • Die Gruppen analysieren: Was ist passiert? Welche Dynamiken spielen eine Rolle? • Jede Gruppe schlägt eine Solidaritätsreaktion auf zwei Ebenen vor: <i>Sofortmaßnahmen</i> (im Moment) und <i>systemische Maßnahmen</i> (langfristig). • Die Gruppen präsentieren ihre Antworten, anschließend findet eine Plenumsdiskussion statt. Fragen zur Nachbesprechung: • Welche Reaktionen wirkten realistisch und wirkungsvoll? • Welche Hindernisse könnten Führungskräfte daran hindern,

	als Verbündete zu agieren? • Wie können Führungskräfte sich selbst zur Rechenschaft ziehen, um ihre Zusagen auch einzuhalten?
Tipps und Empfehlungen für den Trainer	Verwenden Sie eine Mischung aus subtilen und offensichtlichen Beispielen, um zu zeigen, wie Voreingenommenheit in vielen Formen auftreten kann.
Quellen	Smith, DG, & Johnson, WB (2020). <i>Die Guten: Wie Männer bessere Verbündete für Frauen am Arbeitsplatz sein können</i> . Harvard Business Review Press. Catalyst. (2020). <i>Männer in Genderinitiativen einbinden: Was Akteure des Wandels wissen müssen</i> . Catalyst.