

# Trainingsprogramm

## FÜR MIGRANTINNEN



**EMPOWER HER – POTENZIALE FREISETZEN,  
FÄHIGKEITEN AUFBAUEN, KARRIEREN  
GESTALTEN**



Gefördert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die des/der Autors/Autorinnen und spiegeln nicht unbedingt die Ansichten der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können für diese Ansichten und Meinungen verantwortlich gemacht werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	<b>4</b>	<b>M5: Digitale Fähigkeiten</b>	<b>111</b>
<b>M1: Kommunikation</b>	<b>5</b>	TEIL A: Digitale Kommunikationstools	113
TEIL A: Grundlagen der Kommunikation	7	TEIL B: IKT-Kenntnisse	122
TEIL B: Professionelle Kommunikationsfähigkeiten	13		
TEIL C: Nonverbale Kommunikation	22	<b>M6: Fähigkeiten zur Jobsuche und Techniken zur Selbstvermarktung</b>	<b>131</b>
<b>M2: Kulturelle Sensibilität</b>	<b>29</b>	TEIL A: Erstellung von Lebenslauf & Portfolios	133
TEIL A: Grundbegriff Kultur	31	TEIL B: Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch	136
TEIL B: Definition und Bedeutung kultureller Sensibilität im beruflichen Umfeld	38		
TEIL C: Kulturelle Integration und Arbeitsplatznormen	49		
<b>M3: Kooperation und Teamarbeit</b>	<b>60</b>		
TEIL A: Teamdynamik verstehen	62		
<u>TEIL B: Vertrauen und Zusammenarbeit aufbauen</u>	75		
TEIL C: Zeitmanagement und Aufgabenkoordination	84		
<b>M4: Problemlösung</b>	<b>90</b>		
TEIL A: Definition des Problems und der Lösung	92		
TEIL B: Stressbewältigung	100		
<u>TEIL C: Lösungen finden</u>	105		



# Einführung

Das EmpowerHer-Trainingsprogramm ist eine umfassende Initiative zum Kompetenzaufbau, die speziell für Migrantinnen entwickelt wurde, die ihre beruflichen und zwischenmenschlichen Kompetenzen für ein vielfältiges und multikulturelles Arbeitsumfeld stärken möchten. Das Programm basiert auf fünf Kernmodulen – Kommunikation, kulturelles Bewusstsein, Kooperation & Teamarbeit, Problemlösung und digitale Kompetenzen – und unterstützt die Teilnehmerinnen beim Erwerb praktischer Fähigkeiten, die für beruflichen Erfolg und persönliches Wachstum unerlässlich sind.

Der Kurs ist modular und interaktiv und hat eine flexible Dauer, die je nach Bereitstellungskontext angepasst werden kann (z. B. intensive Workshops oder ausgedehnte Sitzungen über mehrere Wochen).

Zu den Lernzielen gehören die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten (verbal, nonverbal und interkulturell), die Förderung von Inklusion und gegenseitigem Respekt, der Aufbau einer effektiven Teamzusammenarbeit und die Entwicklung adaptiver Problemlösungsstrategien. Aufgrund ihrer Bedeutung im digitalen Zeitalter wurden auch digitale Kompetenzen einbezogen. Ein zusätzliches Modul zur Arbeitssuche wurde hinzugefügt, um die Fähigkeiten von Migrantinnen im Bewerbungsprozess und bei der Selbstvermarktung zu stärken.

Der methodische Ansatz kombiniert theoretischen Input mit erfahrungsbasiertem Lernen durch Gruppendiskussionen, Rollenspiele, Selbsteinschätzungen und Simulationen realer Szenarien. Diese Mischung aus Wissen und Praxis stellt sicher, dass die Module miteinander verbunden sind und sich gegenseitig verstärken. So können Trainerinnen und Teilnehmerinnen einen zusammenhängenden Lernprozess absolvieren, der auf reale Herausforderungen zugeschnitten ist.





# **MODUL 1**

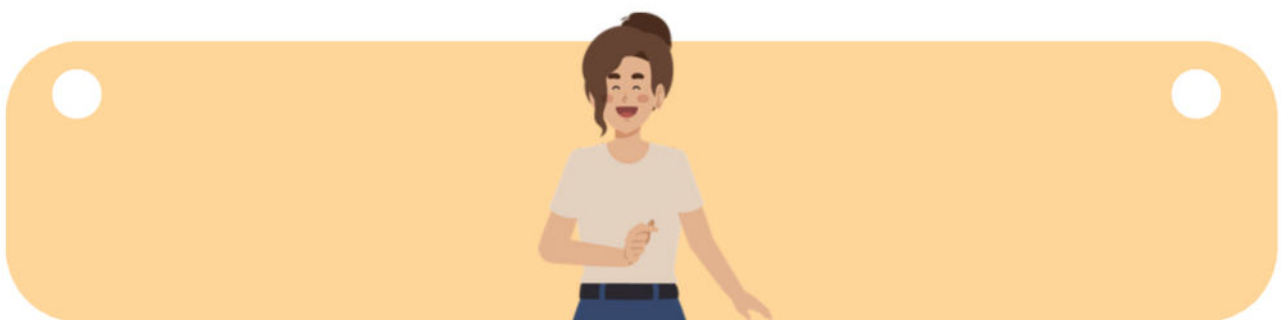
## **KOMMUNIKATION**

Effektive Kommunikation ist sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld unerlässlich und prägt die Art und Weise, wie wir mit anderen in Kontakt treten und unsere Ideen vermitteln. Es ist ein dynamischer Prozess, der über Worte hinausgeht und eine Vielzahl verbaler und nonverbaler Signale umfasst. Um Kommunikation zu verstehen, müssen wir nicht nur die Worte, sondern auch die Körpersprache, den Tonfall, die Mimik und die kulturellen Einflüsse, die zur Botschaft beitragen, genauer betrachten.

Dieser Abschnitt untersucht die verschiedenen Komponenten der Kommunikation, wobei der Schwerpunkt auf verbaler und nonverbaler Kommunikation liegt. Nonverbale Kommunikation, wie Körpersprache, Mimik und Tonfall, spielt eine entscheidende Rolle dabei, wie wir verstanden werden und wie wir andere interpretieren. Wir gehen auch auf die Bedeutung der beruflichen Etikette ein und zeigen, wie angemessene Kleidung, die richtigen Gesten und der richtige Blickkontakt dazu beitragen können, Respekt und Professionalität zu vermitteln.

Darüber hinaus untersuchen wir die kulturellen Nuancen der Kommunikation und zeigen, wie sich Gesten, Mimik und Körpersprache zwischen Kulturen unterscheiden. Dieser Abschnitt konzentriert sich darauf, die Fähigkeiten im aktiven Zuhören, in der Körpersprache und in professionellen Kommunikationsstrategien zu verstehen und anzuwenden. Ziel ist es, die Teilnehmerinnen darin zu stärken, in unterschiedlichen und beruflichen Situationen klar und wirkungsvoll zu kommunizieren.

Durch praktische Aktivitäten, Beispiele aus dem echten Leben und interaktive Diskussionen erhalten die Teilnehmerinnen die notwendigen Werkzeuge, um Kommunikationsherausforderungen zu meistern, kulturelle Unterschiede zu überbrücken und sich selbstbewusst sowie klar auszudrücken.



# TEIL A: Grundlagen der Kommunikation

Um starke und effektive Kommunikationsfähigkeiten zu entwickeln, ist es wichtig, zunächst ein klares Verständnis davon zu haben, wie Kommunikation funktioniert, welche Formen sie annehmen kann und welche Herausforderungen sie mit sich bringt. Dieser Abschnitt stellt die Grundprinzipien der Kommunikation vor, beleuchtet die Unterschiede zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation und betont die Bedeutung des aktiven Zuhörens, des Erkennens von Kommunikationsbarrieren sowie des sensiblen Umgangs mit interkulturellen Situationen. Diese Themen bilden die Basis für den Aufbau erfolgreicher zwischenmenschlicher und beruflicher Kommunikationskompetenzen.

Kommunikation ist der Informationsaustausch zwischen Sendenden und Empfangenden über ein gemeinsames System von Symbolen, Zeichen oder Verhaltensweisen. Der Kommunikationsprozess umfasst:

- **Kodierung (Formulieren einer Nachricht)**
- **Übertragung (Übermittlung der Nachricht)**
- **Empfang (Empfang der Nachricht)**
- **Dekodierung (Interpretation der Nachricht)**

Kulturelle und emotionale Einflüsse können diesen Prozess beeinflussen und entweder zu einer effektiven Kommunikation oder zu Missverständnissen führen.

## **Kommunikation verstehen: Verbal vs. nonverbal**

Verbale Kommunikation erfolgt durch gesprochene oder geschriebene Worte, während nonverbale Kommunikation Mimik, Gestik, Körperhaltung, Blickkontakt und Tonfall umfasst. Beides ist für eine effektive Kommunikation unerlässlich, doch kulturelle Unterschiede können ihre Interpretation beeinflussen. So wird beispielsweise Augenkontakt in manchen Kulturen als respektvoll angesehen, in anderen hingegen als konfrontativ.

## **Aktives Zuhören und Reagieren**

Aktives Zuhören ist eine Fähigkeit, die volle Konzentration, Verständnis und Reaktion auf die sprechende Person erfordert. Dazu gehören Techniken wie Paraphrasieren, klärende Fragen und Feedback. Aktives Zuhören fördert das gegenseitige Verständnis, schafft Vertrauen und reduziert Missverständnisse.

## Hindernisse für eine effektive Kommunikation und deren Überwindung

Zu den häufigsten Kommunikationsbarrieren zählen Sprachunterschiede, kulturelle Missverständnisse, emotionale Hürden und ein geringes Selbstvertrauen. Um diese Herausforderungen zu meistern, können verschiedene Strategien angewandt werden – etwa eine einfache und klare Sprache zu nutzen, visuelle Hilfsmittel einzusetzen, Geduld zu zeigen und das kulturelle Bewusstsein zu stärken.

## Grundlagen der interkulturellen Kommunikation

Interkulturelle Kommunikation bedeutet, mit Menschen unterschiedlicher Herkunft zu interagieren und sich dabei der kulturellen Unterschiede bewusst zu sein. Sie erfordert Anpassungsfähigkeit, Offenheit und Sensibilität gegenüber kulturellen Normen. Kommunikationsstile, Gesten und Ausdrucksformen können in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Bedeutungen haben, wodurch leicht Missverständnisse entstehen – oft aufgrund von Annahmen oder unbewussten Vorurteilen. Deshalb ist es wichtig, interkulturellen Begegnungen mit Neugier und Respekt zu begegnen. Durch das Vermeiden von Stereotypen, den Einsatz klarer und einfacher Sprache sowie durch aktive Beobachtung und die Bereitschaft, von anderen Perspektiven zu lernen, lässt sich die interkulturelle Kommunikation deutlich verbessern.



# Aktivität 1: Übung zur nonverbalen Kommunikation

## Ziel:

Den Teilnehmerinnen zu helfen, nonverbale Kommunikationssignale zu erkennen und zu interpretieren sowie kulturelle Unterschiede zu verstehen.

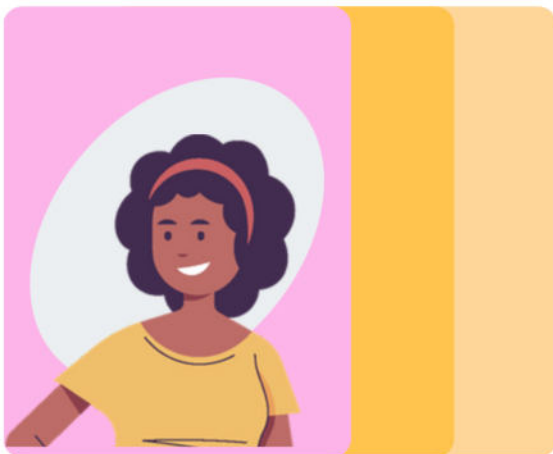
## Anweisungen:

- Bereiten Sie einen Satz Emotionskarten vor (z. B. Glück, Traurigkeit, Wut, Überraschung).
- Die Teilnehmerinnen ziehen abwechselnd eine Karte und drücken die Emotion durch Mimik, Gestik oder Körperhaltung aus (ohne zu sprechen).
- Andere erraten die Emotion und diskutieren, wie sie in verschiedenen Kulturen unterschiedlich wahrgenommen wird.
- Schließen Sie mit einer Diskussion über die Bedeutung nonverbaler Signale im täglichen Umgang ab.

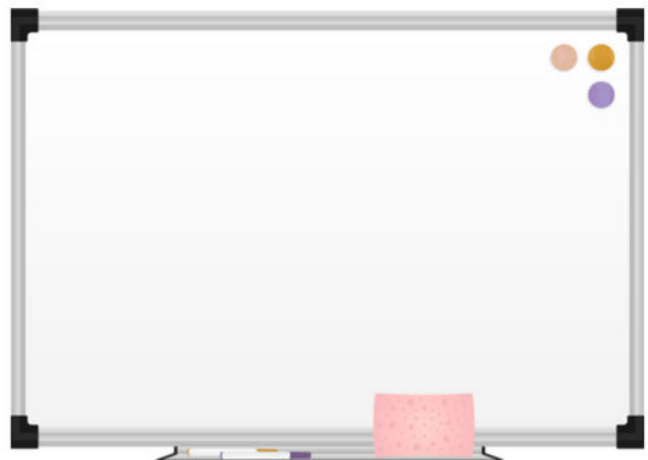


## Benötigte Materialien:

☒ Emotionskarten oder Bilder



☒ Whiteboard oder Flipchart zur Diskussion



# Aktivität 2: Rollenspiel zum aktiven Zuhören

## Ziel:

Aktive Zuhörfähigkeiten stärken, indem effektive Techniken wie Blickkontakt, Nicken, Zusammenfassung und Paraphrasierung praktisch geübt werden.

## Anweisungen:

- Die Teilnehmerinnen bilden Paare. Einer spielt die „Sprecherin“, die andere die „Zuhörerin“.
- Die Sprecherin spricht 2 Minuten lang über eine persönliche Erfahrung, während die Zuhörerin aktive Zuhörtechniken anwendet (Blickkontakt, Nicken, Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, Paraphrasierung).
- Nach dem Gespräch wiederholt die Zuhörerin die wichtigsten Punkte, um die Richtigkeit zu überprüfen.
- Die Partnerinnen tauschen die Rollen und wiederholen die Aktivität.
- Schließen Sie mit einer Gruppendiskussion darüber ab, wie sich aktives Zuhören auf die Kommunikation auswirkt.

## Benötigte Materialien:

- ☒ Timer oder Stoppuhr
- ☒ Liste mit Diskussionsthemen





## Liste mit Diskussionsthemen



### **Ein unvergessliches Reiseerlebnis:**

Beschreiben Sie eine Reise, die Sie stark beeinflusst hat.



### **Eine Herausforderung, die Sie gemeistert haben:**

Teilen Sie eine persönliche oder berufliche Herausforderung und wie Sie damit umgegangen sind.



### **Eine Situation, in der Sie etwas Unerwartetes gelernt haben:**

Sprechen Sie über eine Situation, in der Sie auf unerwartete Weise eine wichtige Lektion gelernt haben.



### **Ihre ideale Arbeitsumgebung:**

Beschreiben Sie die Art der Arbeitskultur und des Arbeitsumfelds, in dem Sie sich am produktivsten und glücklichsten fühlen.



### **Ein Hobby oder Leidenschaftsprojekt:**

Erklären Sie ein Hobby, das Ihnen Spaß macht, und warum es Ihnen wichtig ist.



### **Ein schwieriges Gespräch, das Sie geführt haben:**

Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie zum Beispiel hartes Feedback geben oder erhalten mussten.



### **Eine Person, die Sie inspiriert hat:**

Sprechen Sie über eine Person, die einen großen Einfluss auf Ihr Leben hatte, und was Sie von dieser Person gelernt haben.



### **Eine kulturelle Tradition, die Ihnen wichtig ist:**

Berichten Sie von einer Tradition aus Ihrer Kultur oder Ihrem Hintergrund, die für Sie eine besondere Bedeutung hat..

# Aktivität 3: Übung zur kulturellen Interpretation

## Ziel:

Den Teilnehmerinnen zu helfen, kulturelle Unterschiede im Kommunikationsstil zu erkennen und Stereotypen zu vermeiden.

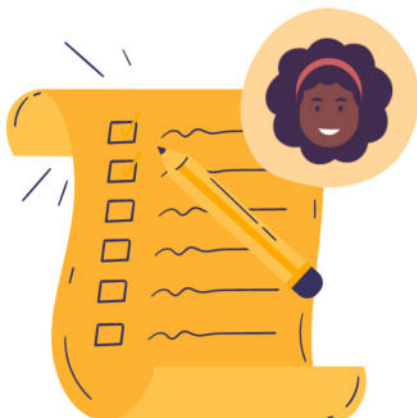
## Anweisungen:

- Präsentieren Sie eine Reihe gängiger Gesten oder Ausdrücke (z. B. Daumen hoch, Nicken, Händeschütteln, das „Ok“-Zeichen, verschränkte Arme, mit dem Finger zeigen, das „V“-Zeichen) und fragt die Teilnehmerinnen, was diese in ihrer Kultur bedeuten.
- Fragen Sie die Teilnehmerinnen, ob sie eine typische oder häufig verwendete Geste in ihrer Familie, Gemeinschaft oder Kultur nennen können. Die anderen Teilnehmerinnen können mitteilen, was diese Geste in ihrer Kultur bedeutet.
- Die Gruppe diskutiert, wie dieselben Gesten in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Bedeutungen haben können.
- Die Teilnehmerinnen tauschen persönliche Erfahrungen mit kulturellen Missverständnissen aus und diskutieren, wie diese gelöst wurden.
- Die Sitzung endet mit wichtigen Erkenntnissen zum Thema Anpassungsfähigkeit und Respekt im interkulturellen Umgang.

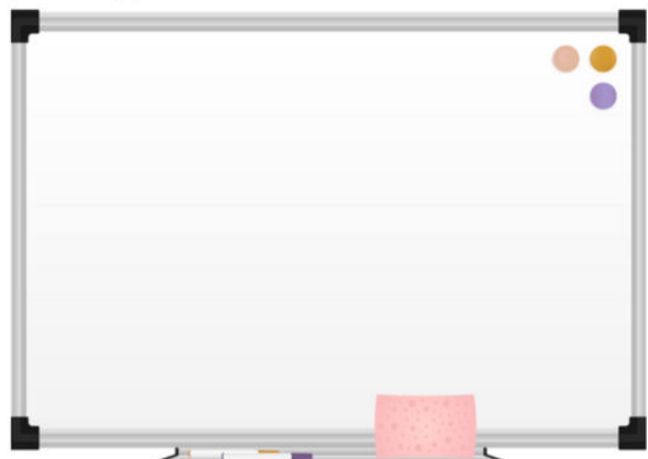


## Benötigte Materialien:

☒ Liste der Gesten oder Ausdrücke



☒ Whiteboard oder Flipchart für Gruppendiskussionen



# TEIL B: Professionelle Kommunikationsfähigkeiten

Im beruflichen Umfeld ist nicht nur das, was wir kommunizieren, wichtig, sondern auch wie wir es tun. Professionelle Sprachkenntnisse sind dabei entscheidend: Sie umfassen den gezielten Einsatz von Geschäftsvokabular, angemessenem Tonfall, professioneller Etikette sowie die Fähigkeit, die Sprache an verschiedene berufliche Situationen anzupassen. Dazu gehören auch Schreibtechniken, Präsentationsfähigkeiten sowie bereits die Kommunikation im Vorstellungsgespräch.

Die Beherrschung dieser Fertigkeiten stärkt die Glaubwürdigkeit, verbessert die Zusammenarbeit, unterstützt die Konfliktlösung und erleichtert das Arbeiten in interkulturellen Teams. Durch die gezielte Anwendung professioneller Sprache können Teilnehmerinnen ihre Anliegen klar vermitteln, Missverständnisse vermeiden und ihre berufliche Entwicklung aktiv fördern.

## ZU DEN WICHTIGSTEN ASPEKTEN BERUFLICHER SPRACHKOMPETENZ ZÄHLEN:

- Verwendung formeller und höflicher Sprache in der Kommunikation am Arbeitsplatz.
- Vermeidung von Slang, Fachjargon oder übermäßig komplexen Wörtern, die zu Missverständnissen führen können.
- Anpassen von Sprache und Ton an das Publikum (z. B. Mitarbeitende, Führungskräfte, Kundschaft).

## 1. Geschäftsvokabular und gebräuchliche Ausdrücke

Das Verständnis und die korrekte Verwendung des Geschäftsvokabulars sind für eine effektive Kommunikation am Arbeitsplatz von entscheidender Bedeutung. Dazu gehören berufsspezifische Terminologie, gängige Geschäftsphrasen und höfliche Ausdrücke, die im beruflichen Umgang verwendet werden.

Beispiele für wichtige Geschäftsphrasen:

- **Professionelle Einführungen:** „Ich freue mich, Sie kennenzulernen.“
- **Erläuternde Informationen:** „Könnten Sie das bitte genauer erklären?“
- **Bitte um Hilfe:** „Könnten Sie mir bei dieser Aufgabe helfen?“

- **Diplomatischer Umgang mit Meinungsverschiedenheiten:** „Ich verstehe, was Sie sagen, aber ich möchte eine andere Sichtweise vorstellen.“

Die Verwendung des richtigen Geschäftsvokabulars fördert die Professionalität und gewährleistet eine reibungslose Kommunikation zwischen Teams und Abteilungen.

## 2. Schreiben von E-Mails und beruflichen Nachrichten

Schriftliche Kommunikation ist im beruflichen Umfeld eine grundlegende Fähigkeit. E-Mails, Memos und Nachrichten sollten klar, prägnant und professionell sein.

Schlüsselemente effektiver Geschäftskorrespondenz:



- **Betreff:** Geben Sie den Zweck klar an (z. B. „Terminänderung: Neues Datum für das Meeting“).
- **Anrede und Schlussformel:** Verwenden Sie professionelle Begrüßungen wie „Sehr geehrte/r [Name]“ und verabschieden Sie sich mit „Mit freundlichen Grüßen“ oder „Viele Grüße“.
- **Prägnanz:** Halten Sie Nachrichten kurz und prägnant, wobei ein professioneller Ton beibehalten werden sollte.
- **Höflichkeit und Ton:** Verwenden Sie eine höfliche Sprache, um einen positiven Eindruck zu hinterlassen.

## 3. Effektive Präsentationsfähigkeiten

Präsentationen zu halten, ist eine wichtige berufliche Kompetenz, die Klarheit, Selbstvertrauen und Engagement erfordert. Hier sind einige Tipps für effektive Präsentationen:

- **Den Inhalt logisch strukturieren** (Einleitung, Hauptpunkte, Schlussfolgerung).
- **Visuelle Hilfsmittel** wie Folien oder Diagramme **einsetzen**, um zentrale Aussagen zu unterstützen, oder Tools nutzen, die das Publikum in die Präsentation einbeziehen – etwa Kahoot.
- **Das Publikum** durch Blickkontakt, Gesten und interaktive Elemente **einbeziehen**.
- **Die Zeit effizient managen**, um die Präsentation prägnant und wirkungsvoll zu halten.
- **Die Präsentation im Vorfeld üben** (z. B. vor einem Spiegel), um Sicherheit in Bezug auf Gesten, Timing, Übergänge usw. zu bekommen. Auch das Aufnehmen eines Videos von sich selbst kann dabei helfen, Dinge zu erkennen, die verbessert werden könnten.



Vorbereitung und Übung sind der Schlüssel für überzeugende und professionelle Präsentationen.

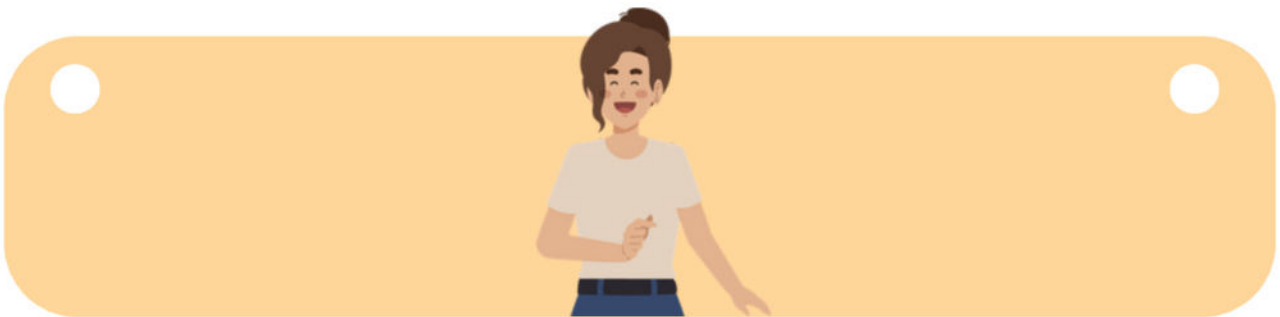
## 4. Selbstbewusstes Sprechen in Vorstellungsgesprächen und Umgang mit unangemessenen Fragen

Selbstvertrauen im Vorstellungsgespräch zeugt von Kompetenz und Professionalität. Effektive Strategien für die Kommunikation im Vorstellungsgespräch sind:

- Üben Sie häufige Fragen im Vorstellungsgespräch und formulieren Sie klare, strukturierte Antworten. Nehmen Sie sich dabei selbst auf, um Ihre Aussprache, Körpersprache und Ausdrucksweise zu beobachten und gezielt zu verbessern.
- Behalten Sie eine positive Körpersprache bei: Sitzen Sie aufrecht, halten Sie Blickkontakt und sprechen Sie mit ruhiger, gleichmäßiger Stimme.
- Gehen Sie professionell mit unangemessenen Fragen um und lenken Sie das Gespräch respektvoll auf ein anderes Thema.

**Beispiel:** Wenn Ihnen eine unangemessene Frage zu Ihrem Privatleben gestellt wird, antworten Sie mit: *„Ich möchte mich lieber auf meine beruflichen Qualifikationen und deren Übereinstimmung mit dieser Rolle konzentrieren.“*

Selbstvertrauen im Vorstellungsgespräch stärkt Glaubwürdigkeit und erhöht die Chance, einen positiven Eindruck zu hinterlassen.



## 5. Kommunikation in verschiedenen beruflichen Kontexten

Die professionelle Kommunikation variiert in verschiedenen Arbeitsumgebungen. Die Anpassung des Kommunikationsstils an spezifische berufliche Situationen ist für den Erfolg entscheidend.

Beispiele für berufliche Kontexte:

- **Büroumgebung:** Professionelle Kommunikation in E-Mails, Besprechungen und Berichten, formell und strukturiert.
- **Kundenservice:** Höfliche, lösungsorientierte Kommunikation zur effektiven Unterstützung von Kund:innen.
- **Verhandlungen:** Überzeugende Kommunikation mit einem Gleichgewicht aus Durchsetzungsvermögen und Diplomatie.

Das Verständnis der Kommunikationserwartungen in verschiedenen Umgebungen steigert die Professionalität und Effektivität am Arbeitsplatz.

# Aktivität 1: Übung zum professionellen Verfassen von E-Mails

## Ziel:

Verbesserung der Fähigkeit seitens der Teilnehmerinnen, klare und professionelle E-Mails mit angemessenem Ton und Format zu schreiben.

## Anweisungen:

Die Teilnehmerinnen erhalten unterschiedliche E-Mail-Szenarien (z. B. Informationsanfrage, Beantwortung einer Beschwerde).

- Sie verfassen basierend auf dem Szenario eine professionelle Mail.
- Die Paare tauschen E-Mails aus und geben konstruktives Feedback.
- Die Moderatorin bespricht bewährte Vorgehensweisen und häufige Fehler.



## Benötigte Materialien:

- ☒ Schreibmaterialien oder digitale Geräte
- ☒ Beispielszenarien für E-Mails





## Liste mit Diskussionsthemen



### Informationen anfordern:

Sie benötigen Informationen zu einer bevorstehenden Veranstaltung der Firma, wie Zeitplan und Kleiderordnung. Schreiben Sie eine E-Mail an die Person, die das Event organisiert, und fordern Sie diese Informationen an.



### Auf eine Beschwerde reagieren:

Eine Kundin hat Ihrem Unternehmen eine E-Mail über eine verspätete Bestellung geschickt. Schreiben Sie eine professionelle Antwort, entschuldigen Sie sich für die Verzögerung und bieten Sie eine Lösung an.



### Nachbereitung eines Meetings:

Sie haben an einem Meeting mit einem potenziellen Kunden teilgenommen und möchten die wichtigsten besprochenen Punkte und die nächsten Schritte zusammenfassen. Schreiben Sie diese E-Mail.



### Fristverlängerung beantragen:

Sie arbeiten an einem Projekt, benötigen aber mehr Zeit, um es abzuschließen. Schreiben Sie Ihrer Vorgesetzten eine E-Mail, erklären Sie die Situation und bitten Sie um eine Verlängerung.



### Eine Anfrage höflich ablehnen:

Eine Kollegin bittet Sie, zusätzliche Arbeit zu übernehmen, aber Ihr Terminkalender ist bereits voll. Schreiben Sie eine professionelle E-Mail, in der Sie die Anfrage ablehnen, aber dennoch einen positiven Ton beibehalten.



### Feedback zu einem Vorschlag geben:

Ihr Kollege hat Sie um Ihre Meinung zu einem Projektvorschlag gebeten. Schreiben Sie eine E-Mail mit konstruktivem Feedback und bleiben Sie dabei in einem unterstützenden Ton.



### Urlaubsantrag:

Sie benötigen aus persönlichen Gründen eine Woche Urlaub. Schreiben Sie Ihrem Vorgesetzten eine E-Mail mit der Urlaubsanfrage und der Zusicherung eines reibungslosen Arbeitsablaufs während Ihrer Abwesenheit.



### Behebung eines Missverständnisses:

Ein Teammitglied hat eine Aufgabenzuweisung falsch verstanden, was zu Verwirrung geführt hat. Schreiben Sie eine E-Mail, in der Sie die vereinbarte Aufteilung der Aufgaben klar erläutern. Formulieren Sie verständnisvoll und kooperativ.



### Sich für einen Fehler entschuldigen:

Sie haben einem Kunden versehentlich falsche Informationen gesendet. Schreiben Sie eine professionelle Mail zur Entschuldigung, korrigieren Sie den Fehler und beruhigen Sie den Kunden.



### Sich einem neuen Team vorstellen:

Sie sind vor Kurzem in ein Unternehmen eingetreten und möchten sich Ihren neuen Kolleginnen und Kollegen vorstellen. Schreiben Sie eine freundliche und professionelle Vorstellungsmail.

☒ Checkliste mit Best Practices und häufigen Fehlern:

☒ **BEST PRACTICES:**

- **Verwenden Sie eine klare Betreffzeile** – Beispiel: Besprechungsanfrage – Donnerstag, 27. Juni
- **Beginnen Sie mit einer professionellen Begrüßung** – z. B. „Sehr geehrte Frau Ahmed“ oder „Lieber John“,
- **Formulieren Sie den Zweck im ersten Absatz klar und deutlich** – Erklären Sie kurz, warum Sie schreiben.
- **Seien Sie höflich und respektvoll** – Verwenden Sie Sätze wie „Ich hoffe, es geht Ihnen gut“ oder „Vielen Dank für Ihre Zeit“.
- **Verwenden Sie bei Bedarf kurze Absätze und Aufzählungspunkte** – Dadurch wird die E-Mail leichter lesbar und verständlich.
- **Professionell abschließen** – z. B. „Mit freundlichen Grüßen“ oder „Viele Grüße“
- **Vor dem Senden Korrekturlesen** – Überprüfen Sie Grammatik, Rechtschreibung und Ton.
- **Halten Sie es prägnant und relevant** – Bleiben Sie bei der Hauptbotschaft. Vermeiden Sie unnötige Informationen.
- **Fügen Sie gegebenenfalls Hyperlinks ein, um auf zusätzliche Ressourcen zu verweisen** – z. B. „Den Projektzeitplan finden Sie [hier](#).“
- **Formatierung für digitale Lesbarkeit:** Verwenden Sie Standardschriften (Arial, Calibri, Times New Roman) / Schriftgröße: 11–12 pt; lassen Sie Leerraum zwischen den Abschnitten

 **HÄUFIGE FEHLER:**

- **Keine Begrüßung oder zu informell** (z. B. „Hey!“ oder gar kein Name) – Kann respektlos oder nachlässig wirken.
- **Zu viele persönliche Details oder emotionale Sprache** – z. B. „Ich bin wirklich verärgert und verwirrt und weiß nicht, was ich tun soll!!!“
- **Langer, unstrukturierter Text ohne Umbrüche** – Schwer lesbar und unklar.
- **Fehlende Betreffzeile oder vager Betreff** – z. B. „Hallo“ oder „Wichtig“ ohne Kontext.
- **Verwendung von Slang oder Abkürzungen** – z. B. „LG“, „thx“, „lol“, die in formellen E-Mails unangebracht sind.
- **Übermäßig fordernder oder unhöflicher Ton** – z. B. „Sie müssen so schnell wie möglich antworten.“ (Stattdessen: „Ich würde mich über eine Antwort bis ... freuen“)
- **Keine klare Anfrage oder nächster Schritt** – Die Lesenden wissen nicht, was erwartet wird.
- **Kein Name** – Das Weglassen einer Signatur lässt die E-Mail unvollständig erscheinen.

# Aktivität 2: Rollenspiel zur Geschäftssprache

## Ziel:

Verbesserung der Verwendung von gängigen Ausdrücken und Wendungen in geschäftlicher Kommunikation.

## Anweisungen:

- Die Teilnehmerinnen werden in Paare oder kleine Gruppen aufgeteilt.
- Jede Gruppe erhält ein Szenario vom Arbeitsplatz (z. B. sich in einer Besprechung vorstellen, eine Frist aushandeln).
- Sie spielen das Gespräch in einem Rollenspiel nach und verwenden dabei das entsprechende Geschäftsvokabular.
- Die Moderatorin gibt Feedback zur Klarheit und Angemessenheit der verwendeten Sprache.

## Benötigte Materialien:

- ☒ Beispiele für Geschäftsphrasen
- ☒ Liste der Arbeitsplatzszenarien





## Liste der Arbeitsplatzszenarien



### **Sich in einem Meeting vorstellen:**

Eine neue Mitarbeiterin nimmt an einer Teambesprechung teil und muss sich professionell vorstellen, einschließlich ihrer Rolle, ihres Hintergrunds und ihrer Erwartungen.



### **Eine Frist aushandeln:**

Ein Teammitglied benötigt eine Verlängerung der Projektfrist und muss mit dem Manager verhandeln und dabei triftige Gründe und mögliche Lösungen anbieten.



### **Umgang mit einem schwierigen Kundenanruf:**

Eine Kundin ist mit einer Dienstleistung/einem Produkt unzufrieden und eine Mitarbeiterin muss eine professionelle Sprache verwenden, um Beschwerden zu bearbeiten, Lösungen anzubieten und eine positive Beziehung aufrechtzuerhalten.



### **Eine Gehaltserhöhung oder Beförderung beantragen:**

Eine Mitarbeiterin vereinbart ein Treffen mit Ihrer Vorgesetzten, um eine Gehaltserhöhung oder einen beruflichen Aufstieg zu besprechen und dabei ihre Erfolge und Begründungen darzulegen.



### **Konstruktives Feedback geben und erhalten:**

Eine Managerin gibt einer Mitarbeiterin Feedback zu ihrer Leistung. Die Mitarbeiterin reagiert professionell, stellt klärende Fragen und bespricht Bereiche, in denen Verbesserungen möglich sind.



### **Networking bei einem Business-Event:**

Zwei Expertinnen treffen sich auf einer Konferenz und kommen ins Gespräch. Sie führen professionellen Smalltalk, sie besprechen aktuelle Arbeitsinteressen und tauschen Kontaktdaten aus.



### **Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz:**

Zwei Kolleginnen haben eine Meinungsverschiedenheit über die Zuständigkeiten bei einem Projekt und müssen diese auf diplomatische Weise und unter Wahrung der Professionalität lösen.



### **Einer Vorgesetzten eine Idee vorstellen:**

Ein Mitarbeiter stellt seiner Chefin eine neue Idee vor, erläutert deren Vorteile und geht auf mögliche Bedenken ein, wobei er eine überzeugende Geschäftssprache verwendet.



### **Ein Meeting mit einer vielbeschäftigten**

**Führungskraft verschieben:** Ein Teammitglied muss höflich darum bitten, ein Meeting mit einer Führungskraft zu verschieben, eine professionelle Erklärung liefern und alternative Termine anbieten.



### **Einer neuen Mitarbeiterin Arbeitsabläufe**

**erklären:** Ein erfahrenes Teammitglied führt eine neue Mitarbeiterin in den Arbeitsablauf ein, hilft bei der Orientierung und verwendet eine für das Unternehmen angemessene Sprache.

# Aktivität 3: Übung zum Selbstvertrauen im Vorstellungsgespräch

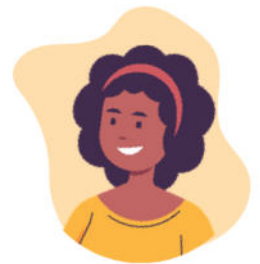


## **Ziel:**

Entwickeln Sie Selbstvertrauen in Vorstellungsgesprächen und üben Sie den Umgang mit schwierigen Fragen.

## **Anweisungen:**

- Die Teilnehmerinnen bilden Paare und übernehmen abwechselnd die Rollen von Interviewerin und Bewerberin.
- Der Interviewerin stellt sowohl Standard- als auch herausfordernde Fragen.
- Der Bewerberin übt selbstbewusstes Antworten und den Umgang mit unpassenden Fragen.
- Die Gruppe bespricht wirksame Techniken und gibt Feedback.



## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Liste häufiger und schwieriger Fragen im Vorstellungsgespräch

### **Häufige Fragen:**

- Stellen Sie sich bitte kurz vor.
- Warum möchten Sie in diesem Unternehmen arbeiten?
- Was sind Ihre Stärken und Schwächen?
- Können Sie ein Beispiel nennen, wie Sie eine schwierige Situation bei der Arbeit gelöst haben?
- Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?

### **Herausfordernde Fragen:**

- Erzählen Sie von einer Situation, in der Sie einen Konflikt mit einer Kollegin oder einem Kollegen hatten. Wie haben Sie ihn gelöst?
- Wie gehen Sie mit Kritik oder Feedback um?
- Warum gibt es eine Lücke in Ihrem beruflichen Werdegang?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie versagt haben, und was Sie daraus gelernt haben.
- Was würden Sie tun, wenn Sie mit der Entscheidung Ihrer Führungskraft nicht einverstanden wären?

# TEIL C: Nonverbale Kommunikation

Nonverbale Kommunikation beschreibt, wie Menschen Botschaften ohne Worte übermitteln – etwa durch Gestik, Mimik, Körperhaltung, Blickkontakt, Tonfall oder räumliche Distanz. Da ein großer Teil der menschlichen Kommunikation nonverbal erfolgt, ist es entscheidend, diese Signale richtig zu deuten. Kulturelle Unterschiede können ihre Bedeutung stark verändern, weshalb Bewusstsein und Anpassungsfähigkeit für eine erfolgreiche Verständigung unerlässlich sind.

Der Anthropologe Edward T. Hall<sup>1</sup> machte darauf aufmerksam, dass diese Unterschiede eng mit dem Konzept der kontextreichen und kontextarmen Kulturen verbunden sind. Nonverbale Signale können oft ebenso viel – oder sogar mehr – ausdrücken als Worte. Dieser Abschnitt beleuchtet die wichtigsten Formen nonverbaler Kommunikation und zeigt, wie kulturelle Normen ihre Interpretation prägen. Ein gutes Verständnis dieser Aspekte hilft, Vertrauen aufzubauen, Missverständnisse zu vermeiden und sich in verschiedenen Situationen professionell und respektvoll zu präsentieren.

## Kontextreiche Kulturen

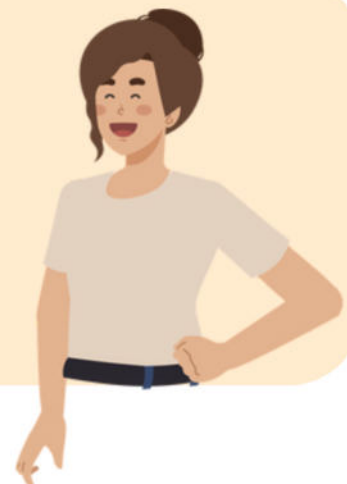
In kontextreichen Kulturen basiert die Kommunikation stark auf impliziten Botschaften, nonverbalen Hinweisen und dem umgebenden Kontext. Beziehungen und gemeinsame Erfahrungen spielen eine wichtige Rolle bei der Bedeutungsvermittlung. Vieles wird verstanden, ohne explizit ausgesprochen zu werden.

### Eigenschaften:

- Indirekte und differenzierte Kommunikation
- Betonung nonverbaler Signale wie Tonfall, Mimik und Körpersprache
- Starkes Vertrauen in gemeinsame Erfahrungen und Beziehungen

### Beispiele für Länder mit einer kontextreichen Kultur:

- Japan, 🇨🇳 China, 🇸🇦 Arabische Länder, 🇮🇹 Lateinamerika



<sup>1</sup> Hall, E.T. (1976). *Jenseits der Kultur*. Garden City, N.Y.: Anchor Press

## 2. Kontextarme Kulturen

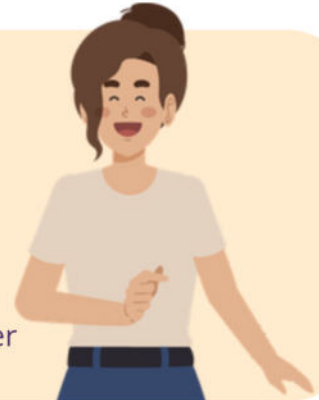
Kontextarme Kulturen legen Wert auf direkte, explizite Kommunikation. Nachrichten werden hauptsächlich durch Worte übermittelt, und das Verständnis hängt nicht stark vom Kontext oder von Beziehungen ab.

### Eigenschaften:

- Direkte und klare Kommunikation
- Betonung des verbalen Ausdrucks
- Weniger Abhängigkeit von nonverbalen Hinweisen

### Beispiele für Länder mit Low-Context-Kultur:

🇩🇪 Deutschland, 🇺🇸 Vereinigte Staaten, 🇩🇰 Skandinavische Länder



## 1. Körpersprache und professionelle Etikette

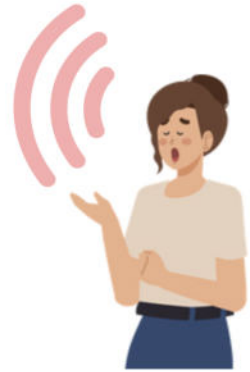
Die Körpersprache spielt im beruflichen Umfeld eine entscheidende Rolle und beeinflusst den ersten Eindruck und die Interaktion am Arbeitsplatz. Sie umfasst Körperhaltung, Handbewegungen und Gesten, die Selbstvertrauen, Aufmerksamkeit oder Nervosität vermitteln. Eine gute Körperhaltung, ein fester Händedruck und eine offene Körpersprache können einen positiven Eindruck hinterlassen. Zur beruflichen Etikette gehört auch, den persönlichen Abstand zu respektieren, auf eine angemessene Begrüßung zu achten und die nonverbalen Umgangsformen am Arbeitsplatz zu verstehen.

## 2. Augenkontakt und Gesichtsausdrücke in verschiedenen Kulturen

Blickkontakt und Mimik sind wirkungsvolle Kommunikationsmittel, werden aber kulturell unterschiedlich interpretiert. In westlichen Kulturen signalisiert direkter Blickkontakt oft Selbstbewusstsein und Ehrlichkeit, während längerer Blickkontakt in manchen asiatischen und nahöstlichen Kulturen als respektlos oder konfrontativ empfunden werden kann. Auch Gesichtsausdrücke wie Lächeln, Nicken oder Stirnrunzeln können je nach kulturellem Kontext unterschiedliche soziale Bedeutungen haben. Auch die Normen in Bezug auf persönliche Distanz und körperliche Berührungen unterscheiden sich stark: In manchen Kulturen gelten Händeschütteln, Umarmungen oder leichte Berührungen am Arm als freundlich und angemessen, während solche Gesten in anderen als aufdringlich oder unangemessen empfunden werden können, insbesondere über Geschlechtergrenzen hinweg. Das Verständnis dieser Unterschiede hilft, Missverständnisse zu vermeiden und fördert eine bessere interkulturelle Interaktion.

### 3. Ton- und Stimmmodulation

Die Art und Weise, wie etwas gesagt wird, kann genauso wichtig sein wie die Worte selbst. Ton, Höhe und Lautstärke beeinflussen die Wahrnehmung einer Botschaft. Eine ruhige und feste Stimme vermittelt Selbstvertrauen, während ein lauter oder hoher Ton Dringlichkeit oder Frustration signalisieren kann. Stimmmodulation – die Anpassung von Lautstärke und Ton an den Kontext – sorgt für Klarheit und Engagement, sei es bei einer formellen Präsentation, einer Verhandlung oder einem lockeren Gespräch.



### 4. Kleidung für den Arbeitsplatz

Professionelle Kleidung spielt eine Schlüsselrolle in der nonverbalen Kommunikation und prägt die Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit und Kompetenz. Kleiderordnungen variieren je nach Branche, Unternehmenskultur und geografischem Standort. In klassischen Geschäftsumgebungen wird oft formelle Kleidung erwartet, während in der Kreativbranche lockerere Kleiderordnungen gelten können. Während beispielsweise in manchen Branchen sichtbare Piercings und Tattoos noch immer tabu sind, sind sie an anderen Arbeitsplätzen nichts Ungewöhnliches. Wer die Normen am Arbeitsplatz versteht und sich angemessen kleidet, zeigt Respekt für die Unternehmenskultur und stärkt das professionelle Erscheinungsbild.



# Aktivität 1: Körpersprache am Arbeitsplatz entschlüsseln

## Ziel:

Den Teilnehmerinnen helfen, körpersprachliche Signale in beruflichen Situationen zu erkennen, zu interpretieren und ihre kulturellen Unterschiede zu verstehen.



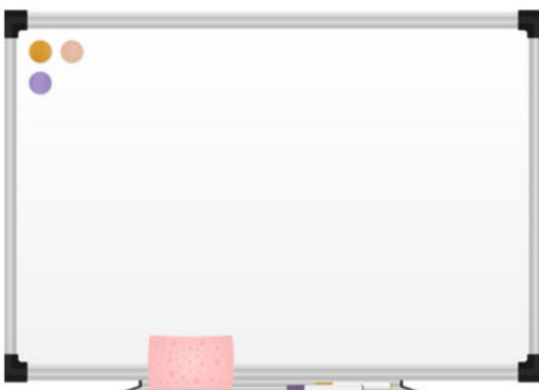
## Anweisungen:

- Stellen Sie eine Liste gängiger Gesten und Körperhaltungen zur Verfügung (z. B. Arme verschränken, sich nach vorne lehnen, eine offene Haltung beibehalten).
- Die Teilnehmerinnen führen abwechselnd eine Geste oder Körperhaltung vor, während die anderen versuchen, ihre Bedeutung im Kontext des Arbeitsplatzes zu erraten (z. B.: Zeigt sie Selbstvertrauen, Abwehr oder Offenheit?).
- Besprechen Sie nach jeder Demonstration, wie dieser körpersprachliche Ausdruck in verschiedenen Kulturen und Situationen wahrgenommen wird. Beispielsweise können verschränkte Arme in manchen Kulturen Abwehrbereitschaft signalisieren, während sie in anderen einfach ein Zeichen des Wohlfühlens sind.
- Schließen Sie mit einer Diskussion darüber ab, wie Sie Körpersprache in professionellen Umgebungen effektiv einsetzen können, um Selbstvertrauen, Aufmerksamkeit und Respekt zu vermitteln.

## Benötigte Materialien:


- ☒ Whiteboard oder Flipchart für Gruppendiskussionen

- ☒ Liste der Gesten der Körpersprache: Arme verschränken, sich nach vorne lehnen, Blickkontakt vermeiden, nicken, mit den Fingern klopfen oder zappeln, lächeln, Gesten spiegeln, auf die Uhrzeit oder das Telefon schauen.



## Aktivität 2: Blickkontakt-Experiment

### Ziel:

 Verständnis dafür fördern, welchen Einfluss Blickkontakt auf die Kommunikation hat und wie dies kulturelle Normen beeinflusst wird.

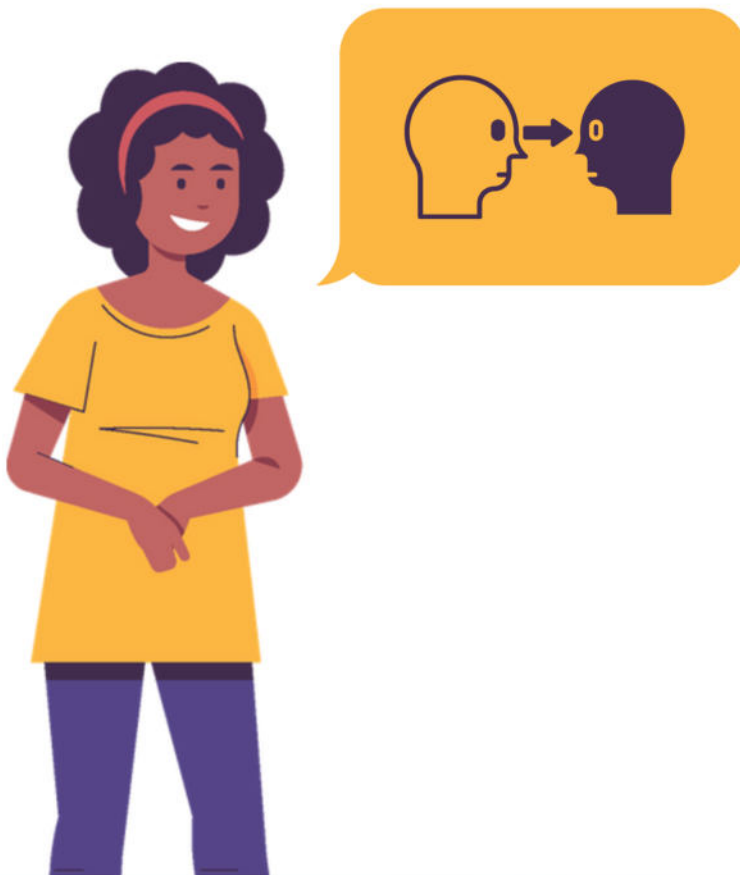
### Anweisungen:

- Die Teilnehmerinnen schließen sich zu Paaren zusammen und führen ein Gespräch, während sie unterschiedlich starken Blickkontakt aufrechterhalten (z. B. direkt, minimal oder Augenkontakt vermeidend).
- Jede Teilnehmerin denkt darüber nach, wie sich die Interaktion in verschiedenen Szenarien angefühlt hat.
- Die Gruppe diskutiert kulturelle Unterschiede beim Augenkontakt und die Rolle, die er im beruflichen und sozialen Umfeld spielt.

### Benötigte Materialien:

☒ Gesprächsanregungen

☒ Timer



# Aktivität 3: Übung zur Ton- und Stimmmodulation

## **Ziel:**

Übung einer effektiven Stimmmodulation und Verständnis dafür, wie sich der Tonfall auf die Nachrichtenübermittlung auswirkt.

## **Anweisungen:**

- Die Teilnehmerinnen erhalten eine Reihe kurzer Sätze (z. B. „Ich muss mit dir reden“, „Das war interessant“, „Ich weiß nicht“).
- Jede Person trägt die Sätze in einem anderen Tonfall vor (z. B. aufgeregt, nervös, verärgert, autoritär, zweifelnd, ironisch).
- Die Gruppe analysiert, wie sich der Ton auf die wahrgenommene Bedeutung der Nachricht auswirkt.
- Schließen Sie mit einer Diskussion über die Verwendung geeigneter Tonmodulation in professionellen Umgebungen ab.

## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Whiteboard zur Diskussion
- ☒ Gedruckte Satzkarten





## Liste der Sätze



**„Ich muss mit Ihnen reden.“**



**„Das war interessant.“**



**"Ich weiß nicht."**



**„Können Sie mir dabei helfen?“**



**„Wir müssen dieses Problem beheben.“**



**„Da bin ich mir nicht sicher.“**



**„Lassen Sie uns das später besprechen.“**



**„Gut gemacht!“**



**„Warum haben Sie das gemacht?“**



**„Dieses Treffen ist wichtig.“**



# MODUL 2

KULTURELLE SENSIBILITÄT

In einer zunehmend globalisierten Welt ist kulturelles Bewusstsein eine wesentliche Fähigkeit für einen inklusiven und respektvollen Umgang im sozialen und beruflichen Umfeld. Dieses Modul konzentriert sich auf das Verständnis und die Wertschätzung kultureller Unterschiede und vermittelt den Teilnehmenden das nötige Bewusstsein und die Fähigkeiten, um sich in unterschiedlichen Umgebungen effektiv zurechtzufinden.

Kulturelle Sensibilität geht über das Erkennen von Unterschieden hinaus – sie beinhaltet die Entwicklung einer offenen Denkweise, Empathie und die Fähigkeit, Kommunikation und Verhalten an kulturelle Kontexte anzupassen. Durch die Auseinandersetzung mit Schlüsselkonzepten wie kulturellem Bewusstsein, Interkulturalität und Kulturschock hilft dieses Modul den Teilnehmerinnen, ihr Verständnis kultureller Dynamiken und deren Auswirkungen auf alltägliche Interaktionen zu vertiefen.

Darüber hinaus wird in diesem Modul die Rolle kultureller Sensibilität im beruflichen Umfeld hervorgehoben. Mithilfe des Bennett-Modells für interkulturelle Sensibilität, sozialer und emotionaler Intelligenz sowie Strategien zur Überwindung von Vorurteilen lernen die Teilnehmerinnen, wie sie zu einer sinnvollen interkulturellen Zusammenarbeit beitragen können.

Durch eine Mischung aus theoretischen Erkenntnissen und interaktiven Aktivitäten zielt dieses Modul darauf ab, den Lernenden praktische Werkzeuge an die Hand zu geben, um kulturell ansprechendes Verhalten an unterschiedlichen Arbeitsplätzen und in unterschiedlichen Gemeinschaften zu fördern.



# TEIL A:

## Grundbegriff Kultur

In unserer global vernetzten Welt ist es entscheidend zu verstehen, was Kultur bedeutet und wie sie unser Denken und Handeln beeinflusst. Kultur umfasst die gemeinsamen Werte, Überzeugungen, Verhaltensweisen und Traditionen einer Gruppe von Menschen. Sie bestimmt, wie wir kommunizieren, Entscheidungen treffen und unsere Umwelt wahrnehmen. Dieser Abschnitt stellt die zentralen Elemente von Kultur vor – Werte, Überzeugungen, Traditionen und Kommunikationsstile – sowie wichtige kulturelle Dimensionen, die helfen, Unterschiede zwischen Gesellschaften zu verstehen und interkulturelle Kompetenz zu entwickeln.

Kultur ist nicht angeboren, sondern wird im Laufe des Lebens erlernt und weitergegeben. Sie wird oft mit Nationalität oder ethnischer Herkunft verbunden, umfasst aber auch zahlreiche Subkulturen – etwa nach Musik, Beruf, Geschlechtsidentität, sexueller Orientierung, Religion, Alter oder Interessen (z. B. Jugendkultur, Queer-Community, Kunstszene).

Diese Subkulturen existieren innerhalb größerer Gesellschaften und prägen Kommunikationsstile, soziale Normen und berufliches Verhalten. Wer sowohl dominante Kulturen als auch Subkulturen versteht, kann in vielfältigen Kontexten respektvoll, empathisch und wirkungsvoll agieren.

### Dimensionen von Kultur<sup>2</sup>:

Kultur lässt sich in mehrere Dimensionen einteilen:

- **Individualismus vs. Kollektivismus:** Individualistische Kulturen betonen persönliche Freiheit und Leistung, kollektivistische Kulturen Harmonie und Zusammenarbeit.
- **Machtdistanz:** Hohe Machtdistanz akzeptiert ungleiche Machtverteilung, niedrige strebt Gleichheit an.
- **Vermeidung von Unsicherheit:** Manche Kulturen bevorzugen Regeln und Struktur, andere sind offener für Ungewissheit und Veränderung.
- **Wettbewerbs- vs. Kooperationsorientierung:** Kulturen können Wettbewerb und Durchsetzungsfähigkeit oder Zusammenarbeit und Konsens in den Vordergrund stellen. Obwohl diese Eigenschaften manchmal stereotyp mit Männlichkeit oder Weiblichkeit assoziiert werden, sind sie eher als unterschiedliche kulturelle Werte zu verstehen und nicht als geschlechtsspezifische Verhaltensweisen.

<sup>2</sup> **Hofstede, G. (1980).** Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

## 1. Definition von Interkulturalität

Interkulturalität bezeichnet die Interaktion zwischen Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft und die Prozesse, die zur Förderung gegenseitigen Verständnisses und Respekts beitragen. Sie betont den Austausch von Ideen, Perspektiven und Werten, um kulturelle Unterschiede zu überbrücken. Interkulturelle Interaktionen sind insbesondere in globalisierten Gesellschaften wichtig, in denen Menschen häufig mit anderen aus unterschiedlichen Kulturkreisen interagieren. Ziel der Interkulturalität ist es, Räume zu schaffen, in denen Menschen harmonisch miteinander interagieren, die Unterschiede der anderen respektieren und auf gemeinsame Ziele hinarbeiten können.

## 2. Kulturschock und seine Phasen

Nach dem Anthropologen Kalervo Oberg<sup>3</sup> beschreibt Kulturschock das Gefühl von Orientierungslosigkeit und Angst, das Menschen erleben, wenn sie einer Kultur ausgesetzt sind, die sich von ihrer eigenen unterscheidet. Dies kann beim Reisen, bei Migration oder beim Leben in einem fremden Land auftreten. Die Phasen des Kulturschocks sind häufig:

**1. Flitterwochen-Phase:** In dieser Anfangsphase sind die Menschen begeistert und fasziniert von der neuen Kultur. Alles wirkt interessant und exotisch.

**2. Frustrations-Phase:** Mit der Zeit lässt die anfängliche Begeisterung nach. Unterschiede zur eigenen Kultur, Kommunikationsbarrieren, ungewohnte Sitten und andere Erwartungen können Frustration oder Überforderung auslösen.

**3. Anpassungs-Phase:** Die Betroffenen beginnen, sich an die neue Kultur zu gewöhnen. Sie lernen die Normen kennen, entwickeln Strategien zum Umgang mit Herausforderungen und integrieren einzelne Elemente der neuen Kultur in ihren Alltag.

**4. Meisterungs-Phase:** In dieser Phase fühlen sich die Menschen sicher und kompetent in der neuen Kultur. Sie bewegen sich leicht in ihrem Umfeld und können effektiv interagieren und handeln.



<sup>3</sup> Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjustment to new cultural environments. Practical Anthropology, 7, 177-182.

# Aktivität 1: Zuordnung kultureller Dimensionen

## Ziel:


Die Vermittlung des Verständnisses kultureller Dimensionen und ihres Einflusses auf Verhalten und Kommunikationsstile.

## Anleitung:


- Die Trainerin stellt die vier kulturellen Dimensionen vor: Individualismus vs. Kollektivismus, Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung sowie Wettbewerbs- vs. Kooperationsorientierung.
- Die Teilnehmerinnen arbeiten in Gruppen und sammeln Beispiele aus ihrer eigenen Kultur zu jeder dieser Dimensionen.
- Die Gruppen diskutieren, wie diese Dimensionen Kommunikation und Verhalten in unterschiedlichen kulturellen Kontexten beeinflussen.
- Abgeschlossen wird die Übung mit einer Reflexion darüber, wie kulturelles Bewusstsein die interkulturelle Kommunikation verbessern kann.




## Beispiele zur Inspiration:

 **Individualismus vs. Kollektivismus**  
Deutschland → Eher individualistisch geprägt. Unabhängigkeit und persönliche Verantwortung werden geschätzt, berufliche Rollen sind oft klar definiert.

 **Machtdistanz**  
Frankreich → Hohe Machtdistanz. Hierarchien sind stärker formalisiert, Status spielt eine wichtige Rolle in Kommunikation und Entscheidungen

 **Vermeidung von Unsicherheit**  
Portugal → Hoch. Menschen bevorzugen Stabilität und feste Routinen, Unsicherheit kann Unbehagen auslösen.

 **Wettbewerb vs. Kooperation**  
Zypern → Kooperativ. Wärme, Empathie und Fürsorge für Familie oder Gemeinschaft haben oft Vorrang vor Wettbewerb.

## Benötigte Materialien:

☒ Flipchart/Whiteboard zur Darstellung der Dimensionen

☒ Marker/Stifte

# Aktivität 2: Interkulturelles Rollenspiel

## **Ziel:**

Die Übung interkultureller Kommunikation und das Erkunden verschiedener kultureller Perspektiven.

## **Anleitung:**

- Die Teilnehmerinnen werden in Gruppen zu 3 oder 4 Personen eingeteilt.
- Jede Gruppe arbeitet gemeinsam an einem Kommunikationsszenario mit Personen aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Sie diskutieren, wie kulturelle Normen, Werte und Kommunikationsstile die Interaktion beeinflussen könnten.
- Jede Gruppe legt fest, wer die beiden Personen im Szenario sind (z.B. eine Führungskraft aus Land A und eine Mitarbeiterin aus Land B) und skizziert mögliche Handlungen und Reaktionen aus beiden kulturellen Perspektiven.
- Die Teilnehmerinnen berücksichtigen dabei Unterschiede in Formalität, Gestik, Blickkontakt, Tonfall, Hierarchie, Geschlechterrollen und Entscheidungsfindung.
- Anschließend bereitet die Gruppe eine kurze Version der Interaktion vor, entweder:

- als kleines Skript zum Vorlesen, oder
- als einfaches Rollenspiel, falls sich die Gruppe damit wohlfühlt. Der Fokus liegt darauf, zu zeigen, wie kulturelle Unterschiede Kommunikation beeinflussen – nicht auf Schauspielkunst.



- Nach der Präsentation oder dem Vorlesen reflektiert jede Gruppe die Interaktion und diskutiert:

- Welche kulturellen Missverständnisse oder Herausforderungen traten auf?
- Welche Strategien könnten das gegenseitige Verständnis verbessern?
- Wie könnte jede Person ihre Kommunikation anpassen, um effektiver zu sein?

## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Timer für das Rollenspiel
- ☒ Liste von Szenarien für Rollenspiele



# Liste der Rollenspielszenarien

## Geschäfts- und Arbeitsplatzszenarien

**Geschäftsverhandlung** – Zwei Fachkräfte aus unterschiedlichen Kulturen verhandeln über einen Vertrag. Die eine Person bevorzugt direktes, selbstbewusstes Verhandeln, die andere legt Wert auf den Aufbau einer Beziehung, bevor die Bedingungen besprochen werden.

**Vorstellungsgespräch** – Eine Kandidatin mit einem anderen kulturellen Hintergrund bewirbt sich für eine Stelle. Die Interviewerin erwartet selbstbewusste Selbstdarstellung, während die Kultur der Bewerberin Bescheidenheit schätzt.

**Teambesprechung** – Ein multikulturelles Team diskutiert ein Projekt. Einige Teammitglieder sprechen offen, während andere zurückhaltend sind und ihre Meinung nur äußern, wenn sie direkt gefragt werden.

**Feedback geben und erhalten** – Eine Führungskraft gibt einer Mitarbeiterin konstruktive Kritik. In einer Kultur wird direktes Feedback erwartet, in einer anderen ist indirektes und diplomatisches Feedback die Norm.

**Soziale Kontakte im Büro** – Eine neue Mitarbeiterin wird zu einem informellen Treffen nach der Arbeit eingeladen, kommt aber aus einer Kultur, in der Arbeit und Privatleben strikt getrennt werden.

## Soziale und alltägliche Szenarien

**Erstes Treffen & Begrüßung** – Zwei Personen aus unterschiedlichen Kulturen treffen sich zum ersten Mal. Die eine erwartet einen Händedruck, die andere bevorzugt eine Verbeugung oder keinen körperlichen Kontakt.

**Gastgeberrolle** – Eine Person lädt jemanden aus einer anderen Kultur zu sich nach Hause zu einem Abendessen ein. In einer Kultur wird erwartet, dass man sich vorher auf bestimmte Themen vorbereitet oder Geschenke mitbringt, während in einer anderen ein lockerer Umgang ohne formelle Regeln üblich ist.

**Esskultur** – Zwei Personen essen gemeinsam. In einer Kultur gilt es als Respekt, alles zu essen, was serviert wird, während es in einer anderen Kultur akzeptabel ist, etwas auf dem Teller zu lassen.

**Öffentliche Verkehrsmittel** – Eine Person aus einer Kultur, in der Gespräche mit Fremden normal sind, sitzt neben jemandem aus einer Kultur, in der in öffentlichen Räumen Ruhe bevorzugt wird.



**Zeitmanagement** – Eine Person erwartet Pünktlichkeit, die andere kommt aus einer Kultur mit flexibleren Zeitplänen. Beide müssen einen Besprechungstermin koordinieren.

## Familien- und persönliche Szenarien



**Familientreffen** – Eine Person aus einer kollektivistischen Kultur, in der die Großfamilie stark eingebunden ist, interagiert mit jemandem aus einer individualistischen Kultur, in der persönlicher Freiraum im Vordergrund steht.



**Geschenkbräuche** – Eine Person gibt ein Geschenk an jemanden aus einer anderen Kultur, ist sich aber der Bräuche nicht bewusst (z. B. Farbsymbolik, wie das Geschenk geöffnet wird oder ob es zunächst abgelehnt werden sollte).



**Feiertage feiern** – Zwei Freundinnen vergleichen ihre jeweiligen Feiertagstraditionen und klären, welche Begrüßungen, Bräuche oder Speisen in der jeweiligen Kultur üblich oder angemessen sind.



**Dankbarkeit ausdrücken** – In manchen Kulturen wird erwartet, dass man häufig „Danke“ sagt, während in anderen Dankbarkeit eher durch Taten als durch Worte gezeigt wird.



**Umgang mit Meinungsverschiedenheiten** – Zwischen zwei Personen entsteht ein Konflikt. Die eine bevorzugt direkte Konfrontation, die andere legt Wert auf Harmonie und vermeidet offene Auseinandersetzungen.

# Aktivität 3: Übung zur Reflexion des Kulturschocks

## **Ziel:**

Die Reflexion eigener Erfahrungen mit Kulturschock und das Verständnis seiner Phasen.

## **Anleitung:**

- Die Trainerin bittet die Teilnehmerinnen, über eigene Erfahrungen beim Reisen, Arbeiten oder Leben in einer anderen Kultur nachzudenken.
- Die Teilnehmerinnen notieren ihre Erlebnisse und ordnen sie den Phasen des Kulturschocks zu: Flitterwochen, Frustration, Anpassung oder Meisterung.
- In Kleingruppen teilen die Teilnehmerinnen ihre Erfahrungen und besprechen, wie sie mit dem Kulturschock umgegangen sind.
- Zum Abschluss reflektiert die Gruppe Strategien, um Kulturschock zu bewältigen und positive interkulturelle Erfahrungen zu fördern.

## **Benötigte Materialien:**

☒ Stift und Papier für Reflexionen

☒ Flipchart für Diskussion



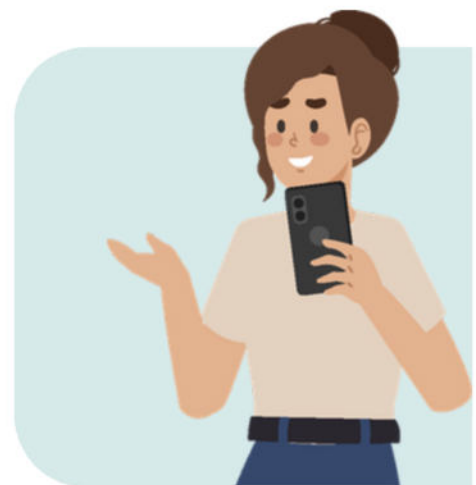
# TEIL B: Definition und Bedeutung kultureller Sensibilität im beruflichen Umfeld

Arbeiten und Interagieren über Kulturen hinweg erfordert mehr als nur Bewusstsein – es braucht gegenseitiges Verständnis und echtes Engagement. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit dem Konzept der Interkulturalität und zeigt, wie Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen kommunizieren, zusammenarbeiten und respektvolle Beziehungen aufbauen. Im Mittelpunkt stehen dabei Dialog und gemeinsames Lernen, um Inklusion und Kooperation in multikulturellen Umgebungen zu fördern.

Kulturelle Sensibilität am Arbeitsplatz bedeutet, sich der kulturellen Unterschiede zwischen Kolleg:innen, Kund:innen und Klient:innen bewusst zu sein, sie zu verstehen und zu respektieren. Dazu gehört die Erkenntnis, dass Menschen aufgrund ihrer kulturellen Herkunft unterschiedliche Werte, Überzeugungen, Bräuche und Kommunikationsstile haben können. Kulturelle Sensibilität ist entscheidend, um ein inklusives und respektvolles Arbeitsumfeld zu schaffen, Missverständnisse zu minimieren und Teamarbeit zu fördern. Ein kulturell sensibles Arbeitsumfeld erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, stärkt die Vielfalt der Perspektiven und festigt Beziehungen innerhalb von Teams.

## 1. Bennetts Modell der interkulturellen Sensibilität

Das Entwicklungsmodell der interkulturellen Sensibilität von Milton Bennett (DMIS)<sup>4</sup> erklärt, wie sich das Verständnis und Bewusstsein für kulturelle Unterschiede im Laufe der Zeit entwickeln. Das Modell beschreibt sechs Stufen der interkulturellen Sensibilität, von ethnozentrischen bis zu ethnorelativen Stufen.



<sup>4</sup> **Bennett, M. J. (1993).** Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience* (pp. 21–71). Yarmouth, ME: Intercultural Press.

**1. Verleugnung (Denial):** Personen nehmen kulturelle Unterschiede nicht wahr oder erkennen sie überhaupt nicht.

**2. Abwehr (Defense):** Personen erkennen kulturelle Unterschiede, betrachten sie aber als negativ oder bedrohlich. Dies kann sich in Stereotypen oder Vorurteilen äußern.

**3. Verharmlosung (Minimization):** Personen akzeptieren zwar Unterschiede, spielen sie aber herunter und gehen davon aus, dass im Kern alle Menschen gleich sind.

**4. Akzeptanz (Acceptance):** Personen beginnen, tiefere kulturelle Unterschiede wie Kommunikationsstile oder Werte zu erkennen und wertzuschätzen.

**5. Anpassung (Adaptation):** Personen entwickeln die Fähigkeit, ihr Verhalten und ihre Kommunikation flexibel zu gestalten, um effektiver mit Menschen aus anderen Kulturen zu interagieren.

**6. Integration (Integration):** Personen können sich tiefgehend auf Menschen aus mehreren Kulturen einlassen und kulturelle Unterschiede natürlich in ihre Interaktionen einbeziehen.

Auf den ethnozentrischen Stufen (1 bis 3) – Verleugnung, Abwehr und Verharmlosung – betrachten Individuen ihre eigene Kultur überlegen oder als Standard an und versäumen es oft, andere kulturelle Perspektiven vollständig anzuerkennen oder zu schätzen. Im Gegensatz dazu spiegeln die ethnorelativen Phasen (4 bis 6) – Akzeptanz, Anpassung und Integration – eine wachsende Fähigkeit wider, kulturelle Unterschiede zu verstehen, wertzuschätzen, sich darauf einzustellen und sie sogar in das eigene Handeln zu integrieren. Dieser Wandel markiert den Übergang von kultureller Unempfindlichkeit zu interkultureller Kompetenz, bei der Personen Vielfalt nicht nur anerkennen, sondern aktiv und respektvoll mit ihr umgehen.

Das Modell verdeutlicht, wie Menschen kulturelle Sensibilität entwickeln können – von einer engen, kulturzentrierten Sichtweise hin zu einem inklusiven Verständnis, das kulturelle Vielfalt anerkennt, wertschätzt und in die Praxis umsetzt.

## 2. Soziale und emotionale Intelligenz

Soziale und emotionale Intelligenz sind wesentliche Bestandteile kultureller Sensibilität. Emotionale Intelligenz bezeichnet die Fähigkeit, die eigenen Gefühle zu erkennen, zu verstehen und zu steuern, während soziale Intelligenz das Verstehen und Gestalten von Beziehungen zu anderen umfasst. Beide Fähigkeiten sind entscheidend, um interkulturelle Interaktionen am Arbeitsplatz erfolgreich zu meistern. Emotionale Intelligenz hilft dabei, angemessen auf unterschiedliche Situationen zu reagieren, während soziale Intelligenz den Aufbau von Vertrauen und guten Beziehungen über kulturelle Grenzen hinweg ermöglicht. Gemeinsam unterstützen diese Fähigkeiten Mitarbeitende dabei, Konflikte zu bewältigen, Empathie zu zeigen und effektiv in multikulturellen Teams zusammenzuarbeiten.

### 3. Erkennen persönlicher Stereotypen, Vorurteile und Voreingenommenheiten

Persönliche Stereotype, Vorurteile und Voreingenommenheit können die kulturelle Sensibilität erheblich beeinträchtigen. Stereotype entstehen, wenn verallgemeinernde Annahmen über Personen aufgrund ihrer kulturellen, ethnischen oder sozialen Herkunft getroffen werden. Vorurteile sind meist negative, vorgefasste Meinungen, während Voreingenommenheit unbewusste Urteile bezeichnet, die Entscheidungen beeinflussen können.

Das Erkennen dieser Tendenzen ist der erste Schritt, um sie zu überwinden. Selbstreflexion, Offenheit und die Bereitschaft, über andere Kulturen zu lernen, helfen dabei, die Wirkung von Vorurteilen zu verringern und ein gerechteres, inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen.

### 4. Interkulturelle Zusammenarbeit im beruflichen Umfeld

Interkulturelle Zusammenarbeit bedeutet, effektiv mit Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zu arbeiten. Sie erfordert gegenseitigen Respekt, offene Kommunikation und ein Verständnis für die kulturellen Normen und Erwartungen der anderen. Erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit fördert Kreativität, Problemlösung und Innovation, da unterschiedliche Perspektiven in den Entscheidungsprozess einfließen.

Um eine kooperative Arbeitsumgebung zu schaffen, müssen Mitarbeitende flexibel sein, sensibel für kulturelle Feinheiten und bereit, sich auf unterschiedliche Kommunikationsstile einzustellen. Führungskräfte können eine Schlüsselrolle spielen, indem sie Inklusivität fördern, klare Erwartungen an respektvolles Verhalten setzen und Schulungen zur kulturellen Kompetenz anbieten.



# Aktivität 1: Memory zur kulturellen Sensibilität

## Ziel:

Die Erkennung unbewusster Voreingenommenheiten in spielerischer, reflektierender Form und die Förderung des Selbstbewusstseins in Bezug auf kulturelle Sensibilität.

## Anleitung:

- Visuelle Zuordnung

- Zeigen Sie eine Reihe unterschiedlicher Fotos von Personen auf einem Whiteboard oder Bildschirm (z. B. ein weißer, tätowierter, muskulöser Mann; eine junge Frau mit Kopftuch; eine mittelalte Frau im Business-Outfit; ein junger Japaner in Freizeitkleidung).
- Geben Sie den Teilnehmerinnen kurze schriftliche Profile/Beschreibungen (z. B. „Arbeitet im Theater“, „Leitet ihr eigenes IT-Unternehmen“, „Betreibt regelmäßig Krafttraining und geht ins Fitnessstudio“, „Kümmert sich zu Hause um zwei kleine Kinder“).
- Bitten Sie die Teilnehmerinnen, die Beschreibungen anhand ihres ersten Eindrucks den Fotos zuzuordnen.



- Enthüllen & Reflektieren

- Teilen Sie die tatsächlichen Zuordnungen mit der Gruppe und geben Sie einen kurzen Moment der stillen Reflexion.
- Fordern Sie die Teilnehmerinnen auf, sich folgende Fragen zu überlegen:
  - Warum haben Sie die Beschreibungen so zugeordnet?
  - Welche Annahmen haben Sie dabei getroffen?
  - Wie hat sich Ihr Bild von der Person verändert, als Sie ihre tatsächliche Geschichte kannten?



- Gruppendiskussion

- Regen Sie ein Gespräch darüber an, wie schnelle Urteile und unbewusste Voreingenommenheiten unsere Wahrnehmung anderer Menschen im privaten und beruflichen Umfeld beeinflussen können.
- Ermutigen Sie die Teilnehmerinnen, Erfahrungen zu teilen und zu reflektieren, wie ein größeres Bewusstsein für eigene Annahmen die Inklusion und Kommunikation am Arbeitsplatz positiv fördern kann.



**Benötigte Materialien:**

- ☒ Gedruckte oder digitale Bilder verschiedener Personen
- ☒ Whiteboard oder Bildschirm zur Anzeige von Fotos
- ☒ Stifte/Bleistifte (optional, wenn auf Papier gemacht)
- ☒ Passende Beschreibungskarten oder Ausdrücke





## Passende Beschreibungskarten oder Ausdrucke



### **Weißer, tätowierter, muskulöser Mann**

*Geschichte/Beschreibung:* „Er arbeitet als Kostümbildner in einem Theater und engagiert sich an den Wochenenden ehrenamtlich in einem örtlichen Kunstzentrum für Kinder.“

*Warum es Annahmen in Frage stellt:* Man könnte annehmen, er sei in einem körperlich anstrengenden oder traditionell „harten“ Beruf wie dem Baugewerbe oder im Sicherheitsdienst tätig. Der Kontrast zwischen seinem Aussehen und seinem kreativen, pflegerischen Beruf verdeutlicht, dass oberflächliche Merkmale einen Menschen nicht definieren.



### **Junge Frau mit Kopftuch (Hijab)**

*Geschichte/Beschreibung:* „Sie besitzt und betreibt ein erfolgreiches IT-Unternehmen und leitet Workshops zum Thema Programmieren und Cybersicherheit für Jugendliche.“

*Warum es Annahmen in Frage stellt:* Teilnehmende könnten unbewusst annehmen, dass sie keine Führungs- oder technologieorientierte Rolle innehat. Dieses Beispiel untergräbt Stereotypen in Bezug auf Geschlecht, Religion und berufliche Fähigkeiten.



### **Frau mittleren Alters in einem schicken Business-Outfit**

*Geschichte/Beschreibung:* „Sie ist leidenschaftlich an Fitness interessiert und hat an Amateur-Gewichtheberwettbewerben teilgenommen. Sie trainiert fünf Tage die Woche.“

*Warum es Annahmen in Frage stellt:* Ihr formelles Erscheinungsbild im Geschäftsleben könnte zu der Annahme verleiten, dass sie rein karriereorientiert oder weniger körperlich aktiv ist. Ihre Stärke und Disziplin in einem unerwarteten Bereich stellen Annahmen über Alter, Geschlecht und Hobbys in Frage.



### **Junger Japaner in Freizeitkleidung**

*Geschichte/Beschreibung:* „Er ist Vollzeit-Hausmann und Vater von zwei kleinen Kindern und bloggt über Erziehung und emotionale Intelligenz.“

*Warum es Annahmen in Frage stellt:* Manche erwarten von ihm vielleicht, dass er in einem technischen Beruf arbeitet oder traditionelle Geschlechterrollen übernimmt. Seine Geschichte zeigt jedoch eine fürsorgliche, nicht-traditionelle Familienrolle, die kulturellen und geschlechtsspezifischen Stereotypen widerspricht.

# Aktivität 2: Rollenspiel zur kulturellen Sensibilität

## **Ziel:**

Übung des Umgangs mit interkulturellen Interaktionen und der Lösung potenzieller Konflikte.

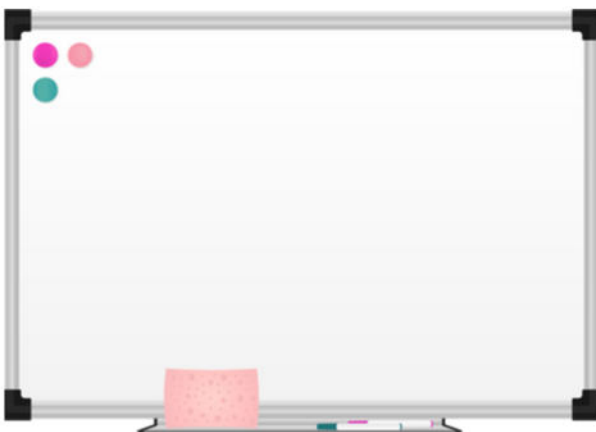
## **Anleitung:**

- Teilen Sie die Teilnehmerinnen in Kleingruppen ein und weisen Sie jeder Gruppe ein Arbeitsszenario zu, bei dem kulturelle Unterschiede zu Missverständnissen führen könnten. Beispiele sind eine Fehlkommunikation zwischen Teammitgliedern aus unterschiedlichen Kulturen oder ein kultureller Konflikt während eines Meetings.
- Die Gruppen spielen das Szenario in einem Rollenspiel nach, wobei eine Person die Rolle der Mediatorin übernimmt, um kulturelle Sensibilität sicherzustellen und Verständnis zu fördern.
- Nach dem Rollenspiel teilt jede Gruppe ihre Erfahrungen und Lösungen mit den anderen Teilnehmerinnen.

## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Flipchart oder Whiteboard für Gruppendiskussionen

- ☒ Liste von Arbeitsplatzszenarien mit kulturellen Herausforderungen





# Liste von Arbeitsplatzszenarien mit kulturellen Herausforderungen



## Direkte vs. indirekte Kommunikation

*Szenario:* Ein Teammitglied aus einer Kultur, die direkte Kommunikation schätzt (z. B. die USA, Deutschland) gibt unverblümtes Feedback zur Präsentation einer Kollegin. Die Empfängerin aus einer Kultur, die indirekte Kommunikation bevorzugt (z. B. Japan, Indien), fühlt sich verlegen und demotiviert.

*Herausforderung:* Wie kann das Team klares Feedback mit kultureller Sensibilität in Einklang bringen?



## Hierarchie und Entscheidungsfindung am Arbeitsplatz

*Szenario:* Eine junge Mitarbeiterin aus einer hierarchischen Kultur (z. B. China, Mexiko) zögert, sich in einem Meeting zu äußern, in dem offene Diskussionen erwünscht sind. Teammitglieder aus Kulturen mit flacher Hierarchie (z. B. Dänemark, Australien) erwarten hingegen, dass jede:r den gleichen Beitrag leistet.

*Herausforderung:* Wie kann das Team einen Raum schaffen, in dem alle Stimmen gehört und gleichzeitig die kulturellen Normen respektiert werden?



## Zeitwahrnehmung und Pünktlichkeit

*Szenario:* Eine Managerin aus einer Kultur, in der strikte Pünktlichkeit großgeschrieben wird (z. B. Deutschland, Schweiz), ist frustriert, wenn ihr Teammitglied aus einer Kultur mit flexiblerer Zeitwahrnehmung (z. B. Brasilien, Nigeria) regelmäßig ein paar Minuten zu spät zu Besprechungen kommt.

*Herausforderung:* Wie können sie einen Mittelweg finden, der die unterschiedlichen Ansichten über das Zeitmanagement respektiert?



## Persönlicher Raum und Körperkontakt

*Szenario:* Eine neue Mitarbeiterin aus einer Kultur, die den Körperkontakt schätzt (z. B. Lateinamerika, Mittelmeerländer), begrüßt seine Kolleg:innen mit einer Umarmung, was einigen Teammitgliedern aus eher zurückhaltenden Kulturen (z. B. Nordeuropa, Ostasien) unangenehm ist.

*Herausforderung:* Wie kann das Team auf die unterschiedlichen Gewohnheiten in Bezug auf Körperkontakt eingehen und gleichzeitig ein freundliches Arbeitsumfeld aufrechterhalten?



### **Erwartungen an die Work-Life-Balance**

*Szenario:* Eine Managerin aus einer Kultur, in der Überstunden ein Zeichen von Engagement sind (z. B. Japan, Südkorea), erwartet von ihrem Team, dass es länger bleibt. Mitarbeiterinnen aus einer Kultur, in der die Work-Life-Balance im Vordergrund steht (z. B. Schweden, Frankreich), ziehen es hingegen vor, pünktlich zu gehen.

*Herausforderung:* Wie können die Erwartungen so gesteuert werden, dass die unterschiedlichen kulturellen Einstellungen zu Arbeitszeiten berücksichtigt werden?



### **E-Mail-Etikette und Kommunikationston**

*Szenario:* Ein Teammitglied aus einer formellen Kommunikationskultur (z. B. Großbritannien, Indien) schreibt E-Mails mit strukturierten Anreden und Titeln. Eine andere Kollegin aus einer informellen Kommunikationskultur (z. B. USA, Niederlande) sendet kurze, informelle Nachrichten. Die erste Person empfindet die E-Mails als zu schroff, während die zweite formelle E-Mails für unnötig hält.

*Herausforderung:* Wie kann das Team die Kommunikationsstile aufeinander abstimmen, um Missverständnisse zu vermeiden?



### **Umgang mit Meinungsverschiedenheiten in Besprechungen**

*Szenario:* In einer Brainstorming-Sitzung stellen Mitarbeiter aus Kulturen, die offene Diskussionen fördern (z. B. Israel, Russland), Ideen direkt in Frage. Währenddessen fühlen sich Kollegen aus Kulturen, in denen Harmonie im Vordergrund steht (z. B. Thailand, Südkorea), bei Konfrontationen unwohl.

*Herausforderung:* Wie kann das Team produktive Diskussionen fördern und gleichzeitig die unterschiedlichen Ansätze für Meinungsverschiedenheiten respektieren?



### **Unterschiedliche Ansätze für Fristen**

*Szenario:* Eine Projektmanagerin aus einer streng terminorientierten Kultur (z. B. USA, Deutschland) ist frustriert, wenn eine Kollegin aus einer beziehungsorientierten Kultur (z. B. Saudi-Arabien, Indonesien) der Pflege ihres beruflichen Netzwerkes Vorrang vor der Einhaltung des Termins einräumt.

*Herausforderung:* Wie können sie ein Gleichgewicht zwischen Aufgabeneffizienz und dem Aufbau von Beziehungen herstellen?



### **Kulturelle Unterschiede beim Schenken**

*Szenario:* Ein Teammitglied aus einer Kultur, in der das Schenken ein Zeichen des Respekts ist (z. B. China, Japan) macht einer Vorgesetzten ein kleines Geschenk. Die Vorgesetzte, die aus einer Kultur stammt, in der Geschenke am Arbeitsplatz nicht gern gesehen sind (z. B. die USA, Schweden), befürchtet, dass es unangemessen sei.

*Herausforderung:* Wie sollte das Unternehmen mit kulturellen Normen rund um das Schenken am Arbeitsplatz umgehen?



### **Sprachbarrieren und Humor**

*Szenario:* Ein Teammitglied macht einen Scherz in seiner Muttersprache, der sich nicht gut übersetzen lässt und unbeabsichtigt eine Kollegin verletzt.

*Herausforderung:* Wie können Mitarbeitende sicherstellen, dass Humor inklusiv ist und in verschiedenen Kulturen nicht missverstanden wird?

# **Aktivität 3:** **Workshop zur interkulturellen Zusammenarbeit**

## **Ziel:**

Verbesserung der interkulturellen Teamarbeit und der Kommunikationsfähigkeiten.

## **Anleitung:**

- Organisieren Sie einen kleinen Workshop, in dem die Teilnehmerinnen in verschiedene Teams (möglichst divers) aufgeteilt werden. Jedes Team arbeitet an einem gemeinsamen Projekt (z. B. Gestaltung einer Marketingkampagne oder Lösung eines Problems am Arbeitsplatz).
- Während des Projekts sollen die Teilnehmerinnen Kommunikationsstrategien anwenden, die kulturelle Sensibilität widerspiegeln, z. B. klärende Fragen stellen, inklusive Sprache verwenden und unterschiedliche kulturelle Perspektiven berücksichtigen.
- Am Ende des Workshops präsentieren die Teams ihre Ergebnisse und reflektieren, wie kulturelle Unterschiede ihre Zusammenarbeit beeinflusst haben.

## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Materialien für das Projekt  
(z. B. Papier, Marker, Computer)

- ☒ Richtlinien für kultursensible Kommunikation



# TEIL C: Kulturelle Integration und Arbeitsplatznormen

In multikulturellen Arbeitsumgebungen hängt effektive Zusammenarbeit nicht nur von fachlichen Fähigkeiten ab – sie erfordert kulturelles Bewusstsein und Anpassungsfähigkeit. Dieser Abschnitt konzentriert sich auf kulturelle Integration und Arbeitsplatznormen und zeigt, wie Fachkräfte in unterschiedlichen Umgebungen mit Respekt und Verständnis agieren können. Dabei wird untersucht, wie wichtig es ist, lokale Arbeitskulturen zu berücksichtigen, Vielfalt und Inklusion zu fördern und angemessene berufliche Grenzen einzuhalten. Die Entwicklung dieser Kompetenzen trägt zu einem inklusiveren, respektvolleren und produktiveren Arbeitsumfeld bei.

Kulturelle Integration am Arbeitsplatz umfasst das Verständnis und die Anpassung an lokale Arbeitskulturen, die Wertschätzung von Vielfalt und Inklusion sowie die Achtung beruflicher Grenzen. Wer sich erfolgreich in eine Arbeitskultur integriert, kann effektiver zusammenarbeiten, Missverständnisse vermeiden und ein positives Arbeitsklima schaffen.

## 1. Verständnis lokaler Arbeitskulturen

Arbeitskulturen unterscheiden sich stark zwischen Ländern und Branchen. Sie umfassen Kommunikationsstile, Hierarchien, Work-Life-Balance, Pünktlichkeit und Entscheidungsfindung. Beispiele:

- In manchen Kulturen wird direkte Kommunikation geschätzt, während andere indirekte oder kontextreiche Kommunikation bevorzugen.
- Die Hierarchie am Arbeitsplatz kann die Entscheidungsfindung beeinflussen. Einige Kulturen setzen auf Autorität von oben, andere fördern kollaborative Mitbestimmung.
- Die Erwartungen an die Pünktlichkeit sind unterschiedlich. In einer Kultur kann es als respektlos gelten, in einer anderen jedoch akzeptabel zu sein.

Die Anpassung an die jeweiligen Normen hilft Mitarbeitenden, gute Beziehungen aufzubauen und harmonisch im Team zu arbeiten.

## 2. Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz

Initiativen zu Vielfalt und Inklusion schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeitende aller Hintergründe wertgeschätzt und respektiert fühlen. Wichtige Elemente eines inklusiven Arbeitsplatzes sind:

- Unterschiede in kulturellen Hintergründen, Perspektiven und Erfahrungen anerkennen und wertschätzen
- offenen Dialog fördern und Richtlinien schaffen, die Diskriminierung und unbewusste Voreingenommenheit verhindern
- Chancengleichheit fördern, indem alle Mitarbeitenden Zugang zu Möglichkeiten und Ressourcen erhalten

Die Wertschätzung von Vielfalt führt zu mehr Innovation, besserer Zusammenarbeit und einer dynamischeren Arbeitskultur.

## 3. Grenzen erkennen und respektieren

An jedem Arbeitsplatz gibt es professionelle Grenzen, die Interaktionen und Verhalten regeln. Zu diesen Grenzen gehören:

- *Persönlicher Freiraum und physische Grenzen:* In manchen Kulturen ist körperlicher Kontakt (z. B. Händeschütteln, Umarmungen) kein Problem, während andere mehr Distanz bevorzugen.
- *Kommunikationsgrenzen:* Humor, Sarkasmus und direkte Kritik können in verschiedenen Kulturen unterschiedlich interpretiert werden.
- *Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben:* An manchen Arbeitsplätzen ist die Kommunikation nach Feierabend normal, während an anderen eine strikte Trennung zwischen Arbeit und Privatleben Priorität hat.

Die Einhaltung dieser Grenzen fördert gegenseitigen Respekt, beugt Konflikten vor und sorgt für ein angenehmes Arbeitsumfeld für alle.



# Aktivität 1: Herausforderung Arbeitsplatzkultur

## **Ziel:**

Das Verständnis für und die Anpassung an unterschiedliche Arbeitskulturen.

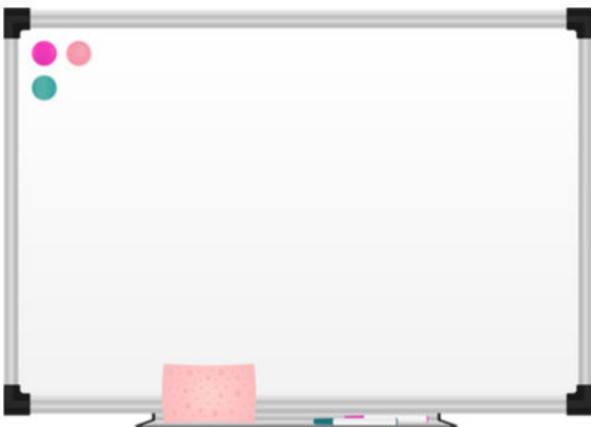
## **Anleitung:**

- Die Trainerin stellt Arbeitsszenarien vor (z.B. Teammeetings, Umgang mit Meinungsverschiedenheiten, Verhaltensregeln am Arbeitsplatz) aus unterschiedlichen kulturellen Perspektiven.
- Die Teilnehmerinnen diskutieren, wie sie in ihrer eigenen Kultur auf die Situationen reagieren würden.
- Die Gruppe vergleicht die Antworten und identifiziert zentrale kulturelle Unterschiede.
- Abschließend folgt eine Diskussion über die Bedeutung von kulturellem Bewusstsein in beruflichen Kontexten.

## **Benötigte Materialien:**

☒ Flipchart oder Whiteboard für wichtige Erkenntnisse

☒ Karten mit Arbeitsszenarien





# Karten mit Arbeitsszenarien



## Szenario 1: Dynamik im Teammeeting

Ihr Team hält ein Meeting ab, um ein neues Projekt zu besprechen. In manchen Kulturen wird erwartet, dass die Teilnehmenden offen ihre Meinung äußern, während in anderen Kulturen Personen auf die Erlaubnis einer ranghöheren Person warten, bevor sie sprechen. Wie würden Sie reagieren, wenn eine Kollegin aus einer Kultur, die Hierarchie und Respekt vor Autorität schätzt, während der Teamdiskussion still bleibt?

*Kulturelle Herausforderung:* Hierarchische vs. egalitäre Kommunikationsstile.



## Szenario 2: Feedback an eine Kollegin geben

Sie müssen einer Kollegin Feedback zu einem Fehler in einem Projekt geben. In Ihrer Kultur ist es üblich, direkt und konstruktiv vor der Gruppe Feedback zu geben. Sie wissen jedoch, dass in manchen Kulturen öffentliche Kritik als beschämend empfunden werden kann. Wie würden Sie diese Situation handhaben, um beide Kulturen zu respektieren?

*Kulturelle Herausforderung:* Direkte vs. indirekte Rückmeldung, öffentliche vs. private Kritik.



## Szenario 3: Umgang mit Erwartungen zur Work-Life-Balance

Ihr Unternehmen hat die Praxis, jederzeit E-Mails zu versenden, und es ist üblich, dass Mitarbeitende spätabends oder am Wochenende antworten. In manchen Kulturen wird jedoch erwartet, dass die Arbeit zu einer festen Zeit endet und die persönliche Zeit respektiert wird. Sie bemerken, dass ein neues Teammitglied aus einer Kultur, die Work-Life-Balance schätzt, sich bei den späten E-Mails unwohl fühlt. Wie würden Sie damit umgehen?

*Kulturelle Herausforderung:* Work-Life-Balance, Erwartungen in Bezug auf Verfügbarkeit und Einsatz außerhalb der regulären Arbeitszeiten.



#### **Szenario 4: Entscheidungsstile**

In einem Teammeeting wird über einen neuen Ansatz für ein Projekt entschieden. Einige Teammitglieder äußern ihre Meinungen direkt, andere sind zurückhaltender und zögern, ihre Gedanken offen zu teilen. Wie würden Sie diese Situation handhaben, wenn Sie aus einer Kultur kommen, in der die Beiträge aller berücksichtigt werden sollen, während andere an einen Top-down-Entscheidungsansatz gewöhnt sind?

*Kulturelle Herausforderung:* Konsens vs. Top-down-Entscheidungen.



#### **Szenario 5: Begrüßungsetikette**

Sie begrüßen eine Kollegin aus einer anderen Kultur zum ersten Mal. In Ihrer Kultur ist ein Händedruck die übliche Form der Begrüßung, doch in manchen Kulturen kann ein Händedruck beim anderen Geschlecht oder generell Körperkontakt unangebracht sein. Wie würden Sie die Begrüßung in diesem Fall gestalten?

*Kulturelle Herausforderung:* Körperkontakt, persönlicher Raum und Geschlechternormen.



#### **Szenario 6: Umgang mit Schweigen in Meetings**

Während eines Meetings fällt Ihnen auf, dass eine Kollegin aus einer kontextreichen Kultur nicht auf eine direkte Frage antwortet. In Ihrer Kultur würden Sie dies möglicherweise als Zeichen von Zögern oder mangelndem Engagement werten. In der Kultur dieser Kollegin hingegen wird Schweigen oft zum Nachdenken genutzt, bevor geantwortet wird. Wie würden Sie diese Situation interpretieren und handhaben?

*Kulturelle Herausforderung:* Schweigen und Kommunikationsstile.



#### **Szenario 7: Ansätze zur Konfliktlösung**

Zwischen zwei Kolleginnen entsteht Uneinigkeit über die Zuweisung von Projektaufgaben. Die eine bevorzugt es, das Problem sofort im Team anzusprechen, die andere möchte die Konfrontation vermeiden und das Thema lieber privat besprechen. Wie würden Sie eine Lösung moderieren, wenn es um Kolleginnen aus unterschiedlichen Kulturen geht, in denen eine Kultur direkte Konfrontation und die andere Harmonie und indirekte Kommunikation schätzt?

*Kulturelle Herausforderung:* Konfliktvermeidung vs. direkte Konfrontation.



### Szenario 8: Umgang mit Autorität

Sie haben eine neue Vorgesetzte aus einem anderen kulturellen Hintergrund. In Ihrer Kultur ist es üblich, Entscheidungen von Autoritätspersonen zu hinterfragen, während in der Kultur Ihrer Vorgesetzten Respekt vor Autorität erwartet wird und Entscheidungen selten infrage gestellt werden. Wie würden Sie Ihren Kommunikationsstil anpassen, um effektiv mit dieser Vorgesetzten zusammenzuarbeiten?

*Kulturelle Herausforderung:* Respekt vor Autorität vs. Infragestellen von Autorität



### Szenario 9: Arbeiten mit Zeitplänen und Fristen

Sie arbeiten an einem Projekt mit Kolleginnen aus einer Kultur, die strikte Einhaltung von Fristen schätzt. In Ihrer Kultur werden Fristen eher flexibel gehandhabt und bei Bedarf verlängert. Wie gehen Sie mit einer Situation um, in der eine Kollegin Druck ausübt, eine Frist einzuhalten, die Sie in Ihrer Arbeitskultur als unrealistisch ansehen?

*Kulturelle Herausforderung:* Pünktlichkeit und Fristen – flexibel vs. strikt



### Szenario 10: Gruppenarbeit vs. Einzelarbeit

Ihr Team wird für ein Projekt in kleine Gruppen aufgeteilt, und ein Gruppenmitglied trägt nicht wie erwartet bei. In Ihrer Kultur wird individuelle Verantwortung und Rechenschaft betont, während in manchen Kulturen die Zusammenarbeit im Team über der individuellen Leistung steht. Wie gehen Sie mit dieser Situation um, um eine effektive Teamarbeit sicherzustellen und kulturelle Unterschiede zu respektieren?

*Kulturelle Herausforderung:* Gruppenarbeit vs. individuelle Arbeitsstile

# Aktivität 2: Rollenspiel „Inklusiver Arbeitsplatz“

## Ziel:

Förderung von Vielfalt und Inklusion durch praktische Beispiele.

## Anleitung:

- Die Teilnehmerinnen werden in kleine Gruppen aufgeteilt und erhalten unterschiedliche Arbeitsszenarien (z.B. Umgang mit kulturellen Missverständnissen, Förderung von Inklusion in einem Meeting).
- Jede Gruppe spielt ihr Szenario in einem Rollenspiel durch und diskutiert bewährte Methoden zur Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds.
- Die Trainerin leitet anschließend eine Gruppendiskussion über die gewonnenen Erkenntnisse und darüber, wie inklusives Verhalten in realen Situationen umgesetzt werden kann.

## Benötigte Materialien:

☒ Notizblöcke für Beobachtungen

☒ Karten mit Arbeitsszenarien





## Szenarien



### Umgang mit einem kulturellen Missverständnis

Ein Teammitglied macht eine Bemerkung, die von einer Kollegin aus einem anderen Kulturkreis missverstanden wird und zu Spannungen führt. Wie lässt sich die Situation respektvoll lösen?



### Inklusive Teambesprechungen

In einer Teambesprechung dominieren einige Mitarbeitende das Gespräch, während andere, insbesondere aus unterrepräsentierten Gruppen, schweigen. Wie kann die Teamleiterin eine inklusivere Diskussion ermöglichen?



### Religiöse und kulturelle Freistellungen

Eine Mitarbeiterin beantragt Urlaub für einen religiösen Feiertag, der im Unternehmen nicht anerkannt ist. Einige Teammitglieder empfinden dies als unfair. Wie sollte das Management damit umgehen?



### Unbewusste Voreingenommenheit bei der Einstellung

Ein Personalchef bevorzugt Kandidat:innen aus einem ähnlichen Hintergrund wie dem eigenen. Eine Kollegin bemerkt dies und möchte das Thema ansprechen. Wie sollte sie das Gespräch führen?



### Gleichberechtigung am Arbeitsplatz

Eine Mitarbeiterin wird in Meetings häufig unterbrochen, ihre Ideen werden nicht berücksichtigt. Später präsentiert ein männlicher Kollege die gleiche Idee und erhält Anerkennung. Wie kann das Team diesem Verhalten begegnen?



### Sprach- und Akzentvorurteile

Ein Teammitglied mit starkem Akzent wird oft gebeten, sich zu wiederholen, und andere machen gelegentlich Witze über die Aussprache. Wie kann das Team ein respektvolleres Umfeld schaffen?



### Unterstützung von Kolleg:innen mit Behinderung

Ein neuer Mitarbeiter mit Behinderung hat Schwierigkeiten mit der Barrierefreiheit am Arbeitsplatz. Einige Teammitglieder sind unsicher, wie sie helfen können oder welche Anpassungen angemessen sind. Wie kann das Team Inklusion fördern?



### LGBTQ+-Inklusivität

Eine Kollegin macht einen beiläufigen Kommentar über die Geschlechtsidentität oder sexuelle Orientierung einer anderen Person, der diese verunsichert. Wie sollten Teammitglieder oder Vorgesetzte darauf reagieren?



### **Altersvielfalt und Stereotype**



Eine jüngere Mitarbeiterin geht davon aus, dass eine ältere Kollegin nicht technikaffin ist, und schließt sie von einem Projekt mit neuer Software aus. Wie kann das Team sicherstellen, dass alle wertgeschätzt und einbezogen werden?



### **Interkulturelle Teamzusammenarbeit**



Ein internationales Team hat Schwierigkeiten mit unterschiedlichen Arbeitsstilen und Kommunikationsnormen. Zum Beispiel bevorzugen manche Mitglieder direktes Feedback, was andere es als zu hart empfinden. Wie kann das Team diese Unterschiede meistern, um effektiv zusammenzuarbeiten?

# Aktivität 3: Bewusstsein für Grenzen

## **Ziel:**

Erkennen und Respektieren von beruflichen Grenzen.

## **Anleitung:**

- Die Trainerin stellt Beispiele für berufliche Grenzen vor (z. B. persönlicher Raum, E-Mail-Etikette, Work-Life-Balance).
- Die Teilnehmerinnen ordnen jedes Beispiel den Kategorien „Flexibel“, „Streng“ oder „Kulturabhängig“ zu.
- In der Gruppe werden Strategien diskutiert, wie Situationen gehandhabt werden können, in denen Grenzen unterschiedlich wahrgenommen werden.
- Abschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst, um Professionalität und gegenseitigen Respekt in einem vielfältigen Arbeitsumfeld zu fördern.

## **Benötigte Materialien:**

☒ Whiteboard oder Flipchart für Gruppendiskussionen

☒ Liste mit Beispielen





## Liste der Arbeitsplatzszenarien



### **Persönlicher Raum & Körperkontakt** –

Einige Kolleginnen sind mit Händeschütteln oder leichten Berührungen auf der Schulter einverstanden, andere bevorzugen Abstand.



### **Arbeitszeiten und Verfügbarkeit** – An

manchen Arbeitsplätzen wird erwartet, dass auf Nachrichten auch außerhalb der Arbeitszeit reagiert wird, andere legen Wert auf eine strikte Trennung von Arbeit und Privatleben.



**Meeting-Etikette** – In manchen Kulturen ist es akzeptabel, eine sprechende Person zu unterbrechen, um eine Frage zu stellen, während in anderen Kulturen gewartet wird, bis man an der Reihe ist.



### **Antwortzeiten bei E-Mails & Nachrichten** –

In manchen Arbeitsumgebungen werden sofortige Antworten erwartet, andere erlauben flexiblere Reaktionszeiten.



### **Weitergabe persönlicher Informationen** –

Einige Mitarbeitende sprechen offen über persönliche Angelegenheiten (Familie, Gesundheit, private Herausforderungen), andere halten Gespräche strikt beruflich.



**Feiern und soziale Events** – Die Teilnahme an gemeinsamen Mittagessen, Happy Hours oder Firmenfeiern wird an manchen Arbeitsplätzen erwartet, ist an anderen jedoch völlig optional.



**Direktes vs. indirektes Feedback** – In manchen Kulturen wird direkte Kritik als konstruktiv angesehen, während in anderen das Feedback subtil gegeben wird, um Konfrontationen zu vermeiden.



**Grenzen für Schreibtisch und Arbeitsbereich** – Einige Mitarbeitende haben kein Problem, wenn andere Büromaterial ausleihen oder ihren Schreibtisch nutzen, andere möchten ihren Arbeitsbereich unangetastet wissen.



### **Kleiderordnung und professionelles Erscheinungsbild** –

An manchen Arbeitsplätzen gelten strenge Kleiderordnungen, während an anderen legere oder individuelle Kleidung erlaubt ist.



### **Religiöse & kulturelle Bedürfnisse** –

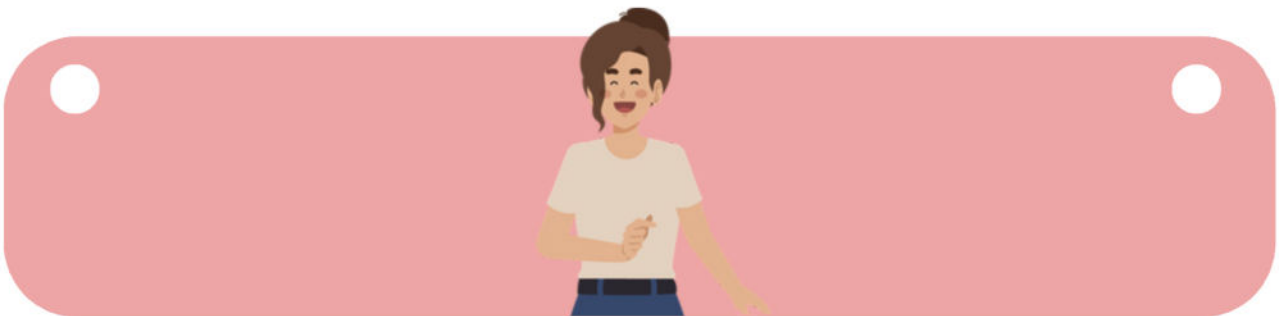
Manche Mitarbeitende benötigen Zeit oder Raum für Gebete, spezielle Ernährung oder religiöse Rituale, die je nach Arbeitsplatz unterschiedlich unterstützt werden.



# MODUL 3

Kooperation und  
Teamarbeit

Effektive Teamarbeit ist ein Grundpfeiler des Erfolgs in jeder Organisation und jedem Projekt. Das Verständnis der Dynamik von Zusammenarbeit ist um gemeinsame Ziele zu erreichen und optimale Ergebnisse zu erzielen. In diesem Modul geht es um die wichtigsten Elemente von Kooperation und Teamarbeit – also darum, wie Menschen erfolgreich miteinander arbeiten können, um gemeinsame Ziele zu verwirklichen.



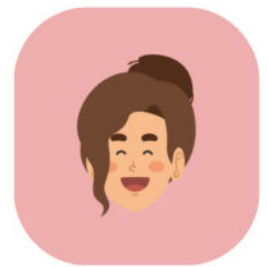
Dabei werden sowohl psychologische als auch verhaltensbezogene Aspekte beleuchtet, die das Miteinander im Team prägen – von der Rollenverteilung bis hin zu den verschiedenen Phasen der Teamentwicklung. Außerdem wird aufgezeigt, welche Rolle kulturelle Unterschiede in der Teamarbeit spielen und wie kulturelle Barrieren überwunden werden können, um Inklusion und gute Kommunikation zu fördern.

Am Ende des Moduls verfügen die Teilnehmerinnen über das Wissen und die praktischen Werkzeuge, um Vertrauen aufzubauen, Zusammenarbeit zu stärken und aktiv zu leistungsfähigen Teams beizutragen.

# TEIL A: Teamdynamik verstehen

Wer versteht, wie Teams sich bilden, zusammenarbeiten und weiterentwickeln – und wie kulturelle Faktoren diese Prozesse beeinflussen –, kann starke, vertrauensvolle und gut funktionierende Teams aufbauen, die von offener Kommunikation und gemeinsamen Erfolgen geprägt sind. In diesem Abschnitt werden die zentralen Elemente beleuchtet, die die Dynamik von Teams prägen: individuelle Rollen, die Phasen der Teamentwicklung und der Einfluss kultureller Unterschiede.

Teamdynamik bezeichnet die psychologischen und zwischenmenschlichen Prozesse, die das Miteinander und die Leistungsfähigkeit eines Teams beeinflussen. Erfolgreiche Teams nutzen positive Dynamiken, um Zusammenarbeit, Produktivität und Entscheidungsfindung zu fördern. Negative Dynamiken – etwa Konflikte oder mangelndes Vertrauen – können hingegen den Fortschritt behindern.



## 1. Rollen innerhalb eines Teams

In einem Team übernehmen die Mitglieder unterschiedliche Rollen, um gemeinsam zum Erfolg beizutragen. Jede Rolle ist wichtig, und Teams funktionieren am besten, wenn die Mitglieder diese Rollen kennen und ausbalancieren.

- **Leiterin** – Gibt Richtung vor, motiviert das Team und trifft Entscheidungen.
- **Koordinatorin** – Stellt sicher, dass die Teamaktivitäten aufeinander abgestimmt und organisiert sind.
- **Umsetzerin** – Konzentriert sich auf praktische Aufgaben und die Durchführung von Plänen.
- **Innovatorin** – Entwickelt neue Ideen und kreative Lösungen.
- **Evaluatorin** – Analysiert Informationen und bewertet Entscheidungen.
- **Unterstützerin** – Fördert die Zusammenarbeit und hilft bei der Lösung von Konflikten.

Diese Rollen spiegeln typische Funktionen innerhalb eines Teams wider, müssen jedoch nicht mit festen Positionen oder Titeln verbunden sein. Je nach Situation, Aufgabe oder Projektphase kann ein Teammitglied unterschiedliche Rollen einnehmen.

## 2. Die Phasen der Teamentwicklung

Teams durchlaufen verschiedene Entwicklungsphasen, wie sie im Modell von Bruce Tuckman beschrieben werden:

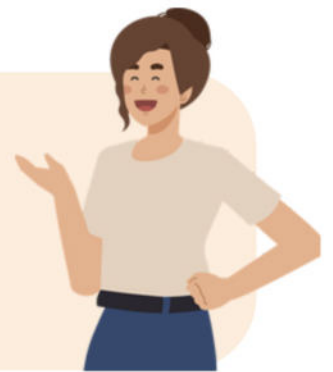
- **Forming** – Die Teammitglieder lernen sich kennen und legen erste Ziele fest.
- **Storming** – Unterschiedliche Persönlichkeiten und Arbeitsstile führen zu Spannungen und Konflikten.
- **Norming** – Das Team entwickelt Vertrauen und etabliert eine effektive Zusammenarbeit.
- **Performing** – Das Team arbeitet effizient und zielgerichtet mit minimaler Reibung.
- **Adjourning** – Das Team löst sich nach Erreichen seiner Ziele auf.

Das Verständnis dieser Phasen hilft Teams, Herausforderungen besser zu meistern und ihre Leistungsfähigkeit zu optimieren.

## 3. Kulturelle Perspektiven in der Teamarbeit und Überwindung kultureller Barrieren

Kulturelle Unterschiede können Kommunikationsstile, Entscheidungsfindung und Arbeitsgewohnheiten beeinflussen. Herausforderungen in multikulturellen Teams können zum Beispiel sein:

- **Sprachbarrieren:** Missverständnisse durch unterschiedliche Muttersprachen.
- **Kommunikationsstile:** Direkte versus indirekte Ausdrucksweisen.
- **Arbeitsstil und Hierarchie:** Unterschiedliche Auffassungen von Autorität, Pünktlichkeit und Zusammenarbeit.



Um diese Barrieren zu überwinden, können Teams folgende Strategien nutzen:

- Förderung von kulturellem Bewusstsein und Inklusivität.
- Etablierung klarer Kommunikationsregeln.
- Förderung offener Diskussionen, um Unterschiede zu überbrücken.
- Anpassung der Teamarbeit, um unterschiedliche Perspektiven zu respektieren.



# Aktivität 1: Erkundung von Teamrollen

## Ziel:

Verständnis verschiedener Teamrollen und Anerkennung der eigenen Stärken.

## Anleitung:

- Die Trainerin stellt die wichtigsten Teamrollen und ihre Aufgaben vor.
- Die Teilnehmerinnen absolvieren ein kurzes Quiz, um ihre bevorzugte Teamrolle zu ermitteln.
- In Kleingruppen besprechen sie ihre Ergebnisse und reflektieren, wie sich ihre Rollen gegenseitig ergänzen.
- Zum Abschluss folgt eine gemeinsame Diskussion darüber, wie ein ausgewogenes Rollenverhältnis zum Teamerfolg beiträgt.

## Benötigte Materialien:

Beschreibung typischer Rollen im Team (siehe S. 62)

☒ Gedrucktes oder digitales Quiz (Kahoot)

## So nutzen Sie die Quizergebnisse:

Jede Antwortoption (a, b, c, d) steht für eine unterschiedliche Teamrolle:

- a) Kreative / Ideengeberin
- b) Organisatorin / Umsetzerin
- c) Unterstützerin / Teamplayerin
- d) Analytikerin / Kritische Denkerin

Nach dem Ausfüllen des Quiz besprechen die Teilnehmerinnen ihre Ergebnisse in Kleingruppen und reflektieren, wie sich ihre unterschiedlichen Rollen gegenseitig ergänzen.





## Gedrucktes oder digitales Quiz (z. B. von Kahoot):

### 1. Welche Rolle übernehmen Sie bei der Arbeit in einem Team ganz natürlich?

- a) Ich entwickle gerne neue Ideen und Lösungsansätze.
- b) Ich achte darauf, dass Aufgaben effizient erledigt werden.
- c) Ich unterstütze und ermutige andere Teammitglieder.
- d) Ich analysiere und bewerte Entscheidungen kritisch.

### 2. Wie gehen Sie mit Konflikten innerhalb eines Teams um?

- a) Ich suche nach kreativen Lösungen, um das Problem zu lösen.
- b) Ich bleibe auf die Aufgabe konzentriert und versuche, voranzukommen.
- c) Ich vermittele zwischen den Beteiligten, um die Harmonie zu bewahren.
- d) Ich betrachte alle Seiten sorgfältig, bevor ich ein faires Urteil fälle.

### 3. Was motiviert Sie bei einem Gruppenprojekt am meisten?

- a) Neue Möglichkeiten und Strategien erkunden.
- b) Aufgaben effektiv und termingerecht zu erledigen.
- c) Gemeinsam zu arbeiten und dafür zu sorgen, dass sich alle einbezogen fühlen.
- d) Gut informierte, logische Entscheidungen zu treffen.

### 4. Was ist Ihr erster Impuls, wenn Sie mit einem komplexen Problem konfrontiert werden?

- a) Ich sammle verschiedene kreative Lösungsideen.
- b) Ich zerlege das Problem in umsetzbare Schritte.
- c) Ich bespreche das Thema im Team, um eine ausgewogene Lösung zu finden.
- d) Ich analysiere die Fakten und wäge Vor- und Nachteile ab.

### 5. Was schätzen Sie in einem Team am meisten?

- a) Innovation und frische Ideen.
- b) Struktur und Organisation.
- c) Kommunikation und Zusammenarbeit.
- d) Logisches Denken und strategisches Vorgehen.

## **6. Wie reagieren Sie, wenn der Abgabetermin eines Projekts näher rückt?**

- a) Ich entwickle kurzfristig kreative Ideen, um das Projekt noch zu verbessern.
- b) Ich erstelle einen klaren Schritt-für-Schritt-Plan, damit wir rechtzeitig fertig werden.
- c) Ich schaue, dass sich alle im Team wohlfühlen und unterstützt sind.
- d) Ich überprüfe die Arbeit kritisch, um die Qualität vor der Abgabe sicherzustellen.

## **7. Was ist Ihre größte Stärke im Team?**

- a) Kreative Ideen zu entwickeln.
- b) Den Überblick zu behalten und für Struktur zu sorgen.
- c) Teammitglieder dabei zu unterstützen, gut zusammenzuarbeiten.
- d) Logische und gut durchdachte Entscheidungen zu treffen.

## **8. Was tun Sie, wenn ein Teammitglied mit seiner Arbeit Probleme hat?**

- a) Ich schlage alternative Lösungen vor, um neue Denkansätze zu ermöglichen.
- b) Ich organisiere die Aufgaben neu, damit das Projekt weiterläuft.
- c) Ich biete emotionale Unterstützung und Ermutigung an.
- d) Ich helfe, das Problem zu analysieren, um die beste Lösung zu finden.

## **9. Wie gehen Sie mit der Entscheidungsfindung in einem Team um?**

- a) Ich fördere gemeinsames Brainstorming und kreative Ideenfindung.
- b) Ich konzentriere mich auf Effizienz und Umsetzbarkeit.
- c) Ich achte darauf, dass alle Meinungen gehört werden.
- d) Ich stütze mich auf Daten, Logik und sorgfältige Analyse.

## **10. Was gefällt Ihnen an der Teamarbeit am besten?**

- a) Neue und innovative Ideen zu entwickeln.
- b) Auf klare Ziele hinarbeiten und Ergebnisse zu erzielen.
- c) Teil von etwas Größerem zu sein und starke Beziehungen im Team aufzubauen.
- d) Probleme zu lösen und fundierte Entscheidungen zu treffen.



# Aktivität 2: Simulation der Teamentwicklung

## Ziel:

Erfahrung und Reflexion der Phasen der Teamentwicklung.

## Anleitung:

- Die Teilnehmenden werden in kleine Teams eingeteilt und erhalten eine Gruppenaufgabe (z. B. den Bau einer Struktur mit begrenzten Materialien).

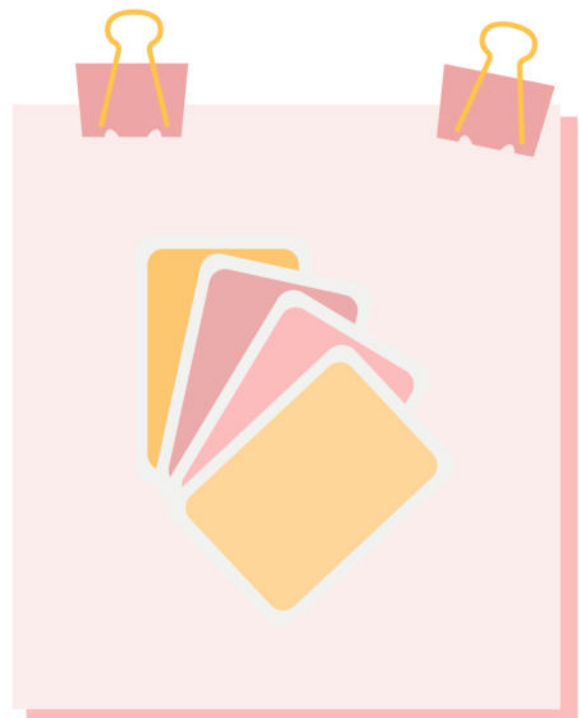
*Optional für die Trainerin: Während der Arbeit beobachtet sie das Verhalten der Teams und notiert, wann die Phasen Forming, Storming, Norming und Performing erkennbar werden.*

- Nach Abschluss der Aufgabe reflektieren die Teams, wie sie die einzelnen Phasen durchlaufen haben und welche Faktoren die Zusammenarbeit unterstützt oder behindert haben.

## Benötigte Materialien:

- ☒ Baustoffe je nach Aufgabe, die aus der folgenden Liste ausgewählt wurden

- ☒ Karten mit herausfordernden Aufgaben
- ☒ Beobachtungsbögen





## Karten mit herausfordernden Aufgaben



### Der höchste Turm

Herausforderung: Bauen Sie in 10 Minuten den höchsten freistehenden Turm mit nur 10 Blättern Papier, 5 Büroklammern und 1 Meter Klebeband.



### Die Mais-Brücke

Herausforderung: Bauen Sie eine Brücke nur aus Holzstäben, Playmais-Würfeln und Schnur. Sie soll einem kleinen Gegenstand (z. B. ein Spielzeugauto) standhalten.



### Das stille Puzzle

Herausforderung: Lösen Sie ein Puzzle, ohne zu sprechen – die Teammitglieder müssen ausschließlich nonverbal kommunizieren.



### Der menschliche Knoten

Herausforderung: Stellen Sie sich in einen Kreis, lassen Sie jede Person die Hände von zwei verschiedenen Personen gegenüber greifen. Anschließend soll der „Knoten“ gelöst werden, ohne die Hände loszulassen.



### Das Labyrinth mit verbundenen Augen

Herausforderung: Ein Teammitglied erhält die Augen verbunden und muss einen einfachen Hindernisparcours bewältigen, wobei es nur mündliche Anweisungen von den anderen aus dem Team erhält.



### Das Insel-Szenario

Herausforderung: Ihr Team ist mit 10 Überlebensgegenständen auf einer Insel gestrandet. Ordnen Sie sie nach ihrer Wichtigkeit und begründen Sie Ihre Auswahl.



### Der schwimmende Becher

Herausforderung: Heben Sie einen Papierbecher nur mit Gummibändern und Schnur gemeinsam an und platzieren Sie ihn auf einem Ziel, ohne ihn direkt zu berühren.



### Der Eiersturz

Herausforderung: Bauen Sie aus Strohhalmen, Klebeband und Papier eine Schutzstruktur für ein Ei, damit es einen Sturz aus 2 Metern Höhe übersteht.



### Gut in Form

Herausforderung: Ein Teammitglied beschreibt eine geometrische Form (ohne sie zu benennen) und der Rest des Teams muss sie mit Seilen oder Stäben nachbilden – aber nur die beschreibende Person kann die ursprüngliche Form sehen.



### LEGO-Nachbau

Herausforderung: Eine Person sieht eine vorgefertigte LEGO-Konstruktion und muss beschreiben, wie man sie baut, während der Rest des Teams sie rekonstruiert, ohne das Original zu sehen.

# Aktivität 3: Kulturelle Sensibilität in Teams

## **Ziel:**

Erkennen und Bewältigen kultureller Unterschiede in der Teamarbeit.

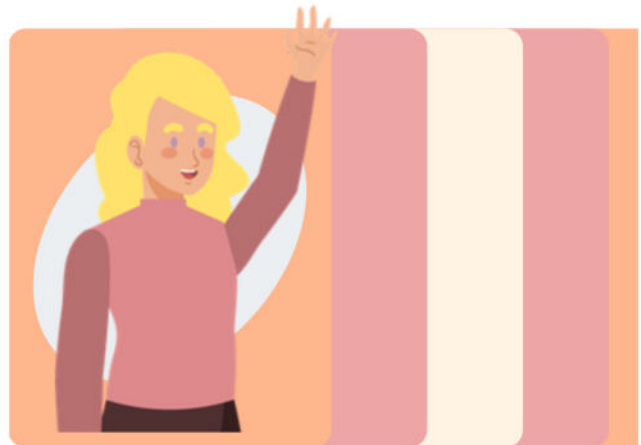
## **Anleitung:**

- Die Trainerin stellt Szenarien zu kulturellen Missverständnissen in Teams vor.
- Die Teilnehmerinnen diskutieren mögliche Ursachen und Wege zur Lösung dieser Herausforderungen.
- In Paaren tauschen die Teilnehmerinnen persönliche Erfahrungen aus der Arbeit in gemischten Teams aus und besprechen Strategien zur Überwindung kultureller Barrieren.
- Die Sitzung wird mit zentralen Erkenntnissen zum Fördern inklusiver Teamarbeit abgeschlossen.

## **Benötigte Materialien:**

☒ Flipchart oder Whiteboard für Gruppendiskussionen

☒ Karten mit Szenarien





## Liste der Szenarien



### Sprachbarrieren und Selbstvertrauen

**Szenario:** Eine Migrantin aus einem nicht-englischsprachigen Land kommt in ein Team in einem englischsprachigen Land. Sie hat Schwierigkeiten, sich klar auszudrücken, was ihr Selbstvertrauen schwächt und sie zögern lässt, sich in Besprechungen einzubringen.

**Diskussionspunkte:**

- Wie können Teams Mitgliederinnen mit Sprachbarrieren unterstützen?
- Welche Strategien helfen Migrantinnen, selbstbewusster ihre Meinung einzubringen?
- Wie können Teams den Bedarf an klarer Kommunikation mit Geduld und Unterstützung ausbalancieren?



### Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und beruflichen Erwartungen

**Szenario:** Eine Migrantin aus einer Kultur mit starken familiären Verpflichtungen fühlt sich hin- und hergerissen zwischen berufliche Verpflichtungen und die Betreuung ihrer Familie, insbesondere der Kinder oder älterer Verwandter. Ihre Teammitglieder aus Kulturen, in denen familiäre Pflichten weniger wichtig sind, haben kein Verständnis für ihre Situation, was zu Spannungen führt, wenn sie Flexibilität benötigt.

**Diskussionspunkte:**

- Wie können Teams Mitarbeitende dabei unterstützen, Beruf und Familie zu vereinbaren?
- Wie können Migrantinnen ihre Bedürfnisse im Team kommunizieren, ohne sich beurteilt zu fühlen?
- Welche Strategien kann das Team anwenden, um unterschiedliche familienbezogene Verantwortlichkeiten zu berücksichtigen?



### Unterschiedliche Kommunikationsstile

**Szenario:** Eine Migrantin aus einer kollektivistischen Kultur ist es gewohnt, indirekt zu kommunizieren – insbesondere in Situationen, in denen sie Respekt zeigen oder Konfrontationen vermeiden möchte. Ihre Kolleginnen aus individualistischen Kulturen legen hingegen Wert auf direkte Kommunikation, was manchmal zu Missverständnissen führt.

**Diskussionspunkte:**

- Welche Herausforderungen entstehen in multikulturellen Teams durch indirekte vs. direkte Kommunikationsstile?
- Wie können Migrantinnen ihren Kommunikationsstil anpassen, ohne ihre kulturellen Werte aufzugeben?
- Wie können Teammitglieder ein Umfeld schaffen, in dem sowohl direkte als auch indirekte Kommunikation respektiert wird?



## Geschlechterrollen und Autorität

**Szenario:** Eine Migrantin stammt aus einem Land, in dem Frauen dazu erzogen werden, eine eher passive Rolle bei Entscheidungsprozessen einzunehmen. In ihrem neuen Arbeitsumfeld wird hingegen erwartet, dass Frauen besonders in Besprechungen eine selbstbewusste Rolle übernehmen. Sie fühlt sich unwohl, sich gegenüber männlichen Teammitgliedern durchzusetzen, und wird deshalb oft übergangen.

### Diskussionspunkte:

- Wie unterscheiden sich geschlechtsspezifische Erwartungen zwischen Kulturen, und wie beeinflussen sie die Teilhabe von Frauen am Arbeitsplatz?
- Was können Organisationen tun, um Migrantinnen beim Navigieren kultureller Erwartungen in Bezug auf Geschlechterrollen zu unterstützen?
- Wie können Migrantinnen ihre persönlichen kulturellen Werte mit den Anforderungen an Durchsetzungsfähigkeit im Arbeitsumfeld in Einklang bringen?



## Kulturelle Wahrnehmung der Arbeitsmoral

**Szenario:** Eine Migrantin stammt aus einer Kultur, in der Gemeinschaft und Zusammenarbeit hoch geschätzt werden. In ihrem neuen Teamumfeld stehen jedoch individuelle Leistungen über dem Teamerfolg. Sie hat das Gefühl, dass ihr kooperativer Ansatz nicht anerkannt wird und ihre Beiträge unterschätzt werden.

### Diskussionspunkte:

- Wie kann die Arbeitsmoral von Migrantinnen in einer Kultur, die individuelle Leistung betont, besser verstanden werden?
- Wie können Teams unterschiedliche Arbeitsethiken wertschätzen und in ihre Teamkultur integrieren?
- Wie können Migrantinnen den Wert von Zusammenarbeit vermitteln, ohne übergangen zu werden?



## Unausgesprochene soziale Normen verstehen

**Szenario:** Eine Migrantin ist unsicher über unausgesprochene soziale Normen an ihrem Arbeitsplatz, wie zum Beispiel informelle Interaktionen mit anderen oder die „ungeschriebenen“ Regeln des Verhaltens am Arbeitsplatz. Sie fühlt sich unwohl, wenn sie zu gesellschaftlichen Zusammenkünften eingeladen wird, ist sich aber unsicher, ob ihr Fernbleiben die Beziehungen zum Team beeinträchtigen würde.

### Diskussionspunkte:

- Welche Herausforderungen stellen informelle Arbeitsplatzdynamiken für Migrantinnen dar?
- Wie können Teams Migrantinnen dabei helfen, soziale Interaktionen zu verstehen und sich darin einbezogen zu fühlen?
- Welche Strategien können Migrantinnen anwenden, um mit unausgesprochenen Normen am Arbeitsplatz umzugehen?



## Umgang mit Stereotypen und Vorurteilen

**Szenario:** Eine Migrantin aus einem muslimisch geprägten Land sieht sich mit Vorurteilen und Stereotypen konfrontiert aufgrund ihrer religiösen Überzeugungen. Einige Teammitglieder stellen aufgrund ihres Hintergrunds Vermutungen über ihr Verhalten an, und es ist ihr unangenehm, diese Stereotypen direkt anzusprechen.

### Diskussionspunkte:

- Wie können Teams Vorurteile und Stereotypen gegenüber Migrantinnen erkennen und abbauen?
- Wo endet Stereotypisierung und wo beginnt Diskriminierung – und wie sollte in solchen Fällen gehandelt werden?
- Welche Strategien kann eine Migrantin nutzen, um Vorurteile professionell zu hinterfragen?
- Wie können Führungskräfte Inklusivität fördern und Voreingenommenheit gegenüber Teammitglieder aus unterschiedlichen Hintergründen in Frage stellen?



## Zugang zu Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung

**Szenario:** Eine Migrantin stellt fest, dass ihre männlichen und einheimischen Kolleginnen mehr Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung erhalten, z.B. Mentoring oder Programme zur Karriereförderung. Sie hat das Gefühl, dass ihre Beiträge nicht wertgeschätzt werden, weiß aber nicht, wie sie dieses Ungleichgewicht ansprechen soll.

### Diskussionspunkte:

- Wie können Organisationen einen gleichberechtigten Zugang zu Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten für Migrantinnen sicherstellen?
- Welche Strategien können Migrantinnen nutzen, um für sich selbst einzutreten, ohne konfrontativ zu wirken?
- Wie können Mentor:innen und Führungskräfte Migrantinnen dabei unterstützen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen?



## Unterschiedliche Ansätze zur Work-Life-Balance

**Szenario:** Eine Migrantin aus einer Kultur, in der lange Arbeitszeiten die Norm sind, hat Schwierigkeiten, sich an ein Arbeitsumfeld anzupassen, das großen Wert auf Work-Life-Balance legt. Sie bleibt häufig länger im Büro, was beim Rest des Teams nicht gut ankommt. Sie fühlt sich hin- und hergerissen zwischen der Erfüllung kultureller Erwartungen und der Anpassung an ihr neues Arbeitsumfeld.

### Diskussionspunkte:

- Wie wirken sich unterschiedliche Vorstellungen von Work-Life-Balance auf Migrantinnen in einem neuen Arbeitsumfeld aus?
- Wie können Führungskräfte Migrantinnen dabei unterstützen, kulturelle Erwartungen und die Arbeitskultur in Einklang zu bringen?
- Welche Strategien können Migrantinnen nutzen, um ihren Bedarf an flexibler Arbeitszeit klar zu kommunizieren?



## Umgang mit Hierarchien und Autorität

**Szenario:** Eine Migrantin aus einer Kultur mit stark ausgeprägter Hierarchie fühlt sich unwohl dabei, ihre Vorgesetzte zu hinterfragen oder anderer Meinung zu sein. In ihrem neuen Arbeitsumfeld wird offener Dialog und das Einbringen von Kritik gefördert. Sie empfindet es jedoch als respektlos, Autoritäten zu hinterfragen, und hält daher ihre Meinungen zurück.

### **Diskussionspunkte:**

- Wie können unterschiedliche kulturelle Einstellungen gegenüber Hierarchie und Autorität zu Spannungen in Teams führen?
- Wie können Führungskräfte Migrantinnen unterstützen, ihre Perspektiven einzubringen, ohne sich respektlos zu fühlen?
- Wie können Migrantinnen sich an eine Kultur anpassen, die das Hinterfragen von Autorität fördert, und dabei respektvoll bleiben?



# Aktivität 4: Deligieren - Herausforderung für Führungskräfte



## Ziel:

Stärkung von Führungsfähigkeiten durch die Übung von Entscheidungsfindung, Rollenverteilung und Teamkoordination bei einer zeitkritischen Aufgabe.

## Anleitung:

- Teilnehmerinnen in Kleingruppen von 5–6 Personen einteilen. Eine Person pro Gruppe übernimmt die Rolle der Teamleiterin (bei weiteren Durchgängen können die Rollen gewechselt werden).
- Die Gruppe erhält eine komplexe Aufgabe (z.B. einen freistehenden Turm aus begrenzten Materialien bauen, einen fiktiven Marketingplan erstellen oder ein Logikrätsel lösen).
- Die Teamleiterin ist verantwortlich für die Organisation, die Rollenverteilung, die Strategieplanung und das Zeitmanagement. Der Rest des Teams führt die Aufgabe gemäß den Anweisungen der Leiterin aus.
- Nach 20 Minuten präsentiert jede Gruppe ihr Ergebnis und berichtet, wie die Teamleiterin den Prozess gesteuert hat.
- Abschließend erfolgt eine gemeinsame Reflexion über Führungsstile, erfolgreiche Vorgehensweisen und auftretende Herausforderungen.

## Benötigte Materialien:

- ☒ Aufgabenmaterialien (abhängig von der gewählten Aufgabe):
  - Für Bauaufgaben: Papier, Klebeband, Schnur, Plastikbecher usw.
  - Für kreative Aufgaben: Flipchart-Papier, Marker, Szenario-Vorgaben
- ☒ Timer
- ☒ Karten mit herausfordernden Aufgaben aus Aktivität 2



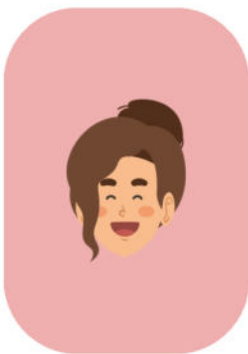
# TEIL B: Vertrauen und Zusammenarbeit aufbauen

In jedem Team oder jeder Organisation sind Vertrauen und Zusammenarbeit entscheidend, um gemeinsame Ziele zu erreichen und stabile Arbeitsbeziehungen zu erhalten. Dieser Abschnitt behandelt Strategien zum Aufbau von Vertrauen, zur Förderung der Zusammenarbeit und zur Steuerung von Gruppenentscheidungen. Er stellt praxisnahe Aktivitäten vor, die das Teamgefühl stärken, kreative Brainstorming-Methoden zur Innovationsförderung sowie Strategien zur Konsensfindung für effektives Problemlösen und Krisenmanagement.

Vertrauen und Zusammenarbeit sind zentrale Grundlagen für erfolgreiche Teamarbeit und Kommunikation. Vertrauen ermöglicht offenen Dialog, verringert Konflikte und fördert Kooperation. Zusammenarbeit erlaubt es den Teammitgliedern, gemeinsame Ziele zu verfolgen und dabei die Vielfalt an Perspektiven und Fähigkeiten optimal zu nutzen.

## 1. Vertrauensbildende Aktivitäten

Vertrauen ist die Grundlage starker Beziehungen in jedem Team und jeder Organisation. Es kann durch Folgendes gefördert werden:



- **Eisbrecher-Aktivitäten** (z. B. Teamvorstellungen, persönliches Geschichtenerzählen), um ein Gefühl der Vertrautheit und Verbundenheit zu schaffen.
- **Teambuilding-Übungen** (z. B. Vertrauensübungen, Escape-Room-Aufgaben oder Problemlösungsaufgaben in der Gruppe) zur Stärkung der Beziehungen.
- **Offene und ehrliche Kommunikationspraktiken** (z. B. regelmäßige Feedback-Runden, Übungen zum aktiven Zuhören), um Transparenz und Zuverlässigkeit aufzubauen.

## 2. Brainstorming-Techniken

Brainstorming fördert Kreativität und Innovation, indem es Teams ermöglicht, gemeinsam Ideen zu entwickeln und zu verfeinern. Effektive Techniken sind:

- **Mind Mapping:** Nutzung von Diagrammen, um Ideen visuell zu organisieren und Zusammenhänge zu erkennen.

- **Round-Robin-Brainstorming:** Jedes Teammitglied trägt reihum eine Idee bei, um gleiche Beteiligung sicherzustellen.
- **SCAMPER-Technik:** Fördert kreatives Denken, indem sie zu Änderungen an bestehenden Ideen anregt (Ersetzen, Kombinieren, Anpassen, Ändern, Anders verwenden, Eliminieren, Umkehren).
- **Stilles Brainstorming (Brainwriting):** Die Teilnehmenden schreiben ihre Ideen einzeln auf, bevor sie geteilt werden, um Gruppendenken zu vermeiden.

### 3. Methoden zur Konsensbildung und Krisenbewältigung

Effektive Teams nutzen Techniken zur Konsensbildung, um Entscheidungen zu treffen und Krisen gemeinsam zu bewältigen. Dazu gehören:

- 🔗 **Delphi-Methode:** Anonyme Sammlung von Expert:innenmeinungen und Zusammenführung des Feedbacks, um fundierte Entscheidungen zu treffen.
- 🔗 **Mehrfachabstimmung (Multi-Voting):** Teammitglieder stimmen über mögliche Lösungen ab, um die besten Optionen zu priorisieren.
- 🔗 **Verhandlung** und **Mediation:** Moderation von Gesprächen, um Konflikte zu lösen, gemeinsame Lösungen zu finden und die Teamharmonie zu wahren.
- 🔗 **Krisenkommunikationspläne:** Festlegung von Protokollen für schnelle und klare Reaktionen in Notfällen, um Störungen und Verwirrung zu minimieren.
- 🔗 **Brainstorming:** Gemeinsame Entwicklung einer breiten Palette kreativer Ideen durch offene, urteilsfreie Diskussion, um mögliche Lösungen zu erkunden.



# Aktivität 1: Spaziergang des Vertrauens

## **Ziel:**

Aufbau von Vertrauen unter den Teammitgliedern durch führende, verbale Kommunikation.

## **Anleitung:**

- Die Trainerin teilt die Teilnehmerinnen in Paare ein; eine Teilnehmerin wird verbunden, die andere übernimmt die Rolle der Führenden.
- Die Führende leitet ihre Partnerin ausschließlich mithilfe verbaler Anweisungen entlang eines festgelegten Weges.
- Nach Abschluss der Übung tauschen die Partnerinnen die Rollen.
- Anschließend moderiert die Trainerin eine Reflexion darüber, wie Vertrauen aufgebaut wurde und welche Herausforderungen während der Aktivität auftraten.

## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Offener Raum mit Hindernissen oder einem vorgegebenen Weg
- ☒ Augenbinden



## Aktivität 2: Brainstorming-Übung

### Ziel:

Die Anwendung von Brainstorming-Techniken sowie die Förderung kreativer Problemlösungskompetenzen..

### Anleitung:

- Die Trainerin weist kleinen Teams ein Problem oder eine Frage zu (z. B. „Wie können wir die Zusammenarbeit im Team verbessern?“).
- Anschließend lässt die Trainerin die Teams eine spezifische Brainstorming-Methode anwenden (z. B. Mind Mapping oder SCAMPER).
- Danach bittet die Trainerin die Teams, ihre Ideen im Plenum zu präsentieren.
- Zum Abschluss moderiert die Trainerin eine Austauschrunde zur Effektivität der verschiedenen Brainstorming-Techniken.

### Benötigte Materialien:

- ☒ Flipchart oder Whiteboard
- ☒ Fragekarten

- ☒ Marker und Haftnotizen





## Karten mit Fragen

Wie können wir die Zusammenarbeit im Team in Remote- oder Hybrid-Settings gestalten bzw. verbessern?

Welche Strategien können helfen, Stress und Burnout am Arbeitsplatz zu reduzieren?

Wie können Meetings produktiv und ansprechend gestaltet werden?

Wie können wir Technologie innovativ einsetzen, um tägliche Aufgaben zu vereinfachen?

Wie können wir die Motivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden steigern?

Welche kreativen Ansätze gibt es, um die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden zu verbessern?

Wie können wir Büro-kommunikation effizienter und klarer gestalten?

Welche Methoden helfen, Prokrastination (das Aufschieben von Aufgaben) zu vermeiden und die Produktivität zu steigern?

Wie können wir eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Kompetenzentwicklung fördern?

Wie können wir Künstliche Intelligenz nutzen, um unsere Aufgaben effizienter zu erledigen?

# Aktivität 3: Simulation von Krisenlösungen

## **Ziel:**

Die Entwicklung von Kompetenzen im Krisenmanagement und in der Entscheidungsfindung durch ein simuliertes Krisenszenario.

## **Anleitung:**

- Die Trainerin stellt ein Krisenszenario vor (z.B. plötzliche Änderung einer Projektfrist, Teamkonflikt oder Kundenbeschwerde).
- Sie teilt die Teilnehmenden in kleine Gruppen ein und lässt jede Gruppe einen Krisenreaktionsplan entwickeln.
- Jede Gruppe präsentiert ihren Ansatz und erklärt die Überlegungen hinter den Entscheidungen.
- Abschließend werden gemeinsam die wesentlichen Erkenntnisse zu Strategien des Krisenmanagements zusammengefasst.



## **Benötigte Materialien:**

☒ Timer für Gruppendiskussion

☒ Karten mit Krisenszenarien





# Krisenszenarien



## Interkulturelle Missverständnisse führen zu Teamkonflikten

**Szenario:** Eine Migrantin in Ihrem Team äußert eine abweichende Meinung gegenüber einer erfahrenen Kollegin oder einem erfahrenen Kollegen. In ihrer Kultur gilt dies als normal, in der Kultur der anderen Person jedoch als zu direkt. Dies führt zu Spannungen, und sie fühlt sich von zukünftigen Diskussionen ausgeschlossen. Wie kann das Team dieses Missverständnis klären und gleichzeitig Inklusivität sicherstellen?



## Sprachbarrieren führen zu Fehlern bei der Arbeit

**Szenario:** Eine migrantische Frau, deren Zweitsprache Englisch ist, versteht eine wichtige E-Mail falsch und verpasst dadurch eine Deadline. Einige Kolleginnen und Kollegen machen ihr Vorwürfe, andere schlagen mehr sprachliche Unterstützung vor. Wie sollte das Team reagieren, um eine bessere Kommunikation zu gewährleisten und zukünftige Probleme zu vermeiden?



## Kulturelle Unterschiede in den Umgangsformen am Arbeitsplatz

**Szenario:** Eine Migrantin vermeidet direkten Blickkontakt mit männlichen Kollegen, da dies in ihrer Kultur als respektlos gilt. Manche Teammitglieder interpretieren dies fälschlicherweise als mangelndes Selbstvertrauen oder Engagement. Wie sollte die Führung mit dieser Situation umgehen und gleichzeitig kulturelles Bewusstsein fördern?



## Religiöse Bedürfnisse werden nicht respektiert

**Szenario:** Eine muslimische Migrantin bittet um Gebetspausen während der Arbeitszeit, aber ihre Führungskraft sieht darin eine Beeinträchtigung der Produktivität. Sie fühlt sich unwohl und nicht unterstützt. Wie sollte das Unternehmen mit dieser Bitte umgehen und gleichzeitig Fairness für alle Mitarbeitenden gewährleisten?



## Unbewusste Vorurteile bei Beförderungen und Führungsrollen

**Szenario:** Eine hochqualifizierte Migrantin ist seit Jahren im Unternehmen, wird aber trotz positiver Leistungsbeurteilungen immer wieder bei Beförderungen übergangen. Sie vermutet Voreingenommenheit, traut sich jedoch nicht, das Thema anzusprechen. Wie kann das Unternehmen sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Herkunft, faire Karrierechancen erhalten?



### Belästigung am Arbeitsplatz aufgrund kultureller Herkunft

**Szenario:** Eine Migrantin berichtet, dass sie Mikroaggressionen und subtile Diskriminierung durch Kolleginnen und Kollegen erlebt, z.B. Witze über ihren Akzent oder ihre Kleidung. Sie fühlt sich isoliert, hat aber Angst vor negativen Konsequenzen, wenn sie sich beschwert. Wie sollten Personalabteilung und Führungskräfte in dieser Situation reagieren?



### Plötzliche Änderung der Projektfrist

**Szenario:** Ihr Team arbeitet an einem Projekt, dessen Abgabetermin ursprünglich in zwei Wochen liegt. Plötzlich verlangt der Kunde aufgrund eines dringenden Geschäftsbedarfs die Fertigstellung in nur drei Tagen. Wie sollte das Team mit dieser Situation umgehen?



### Schwerwiegender Teamkonflikt

**Szenario:** Zwei zentrale Teammitglieder haben einen Streit, der sich zu offener Feindseligkeit entwickelt hat. Der Konflikt wirkt sich negativ auf die Teamstimmung aus und verzögert den Projektfortschritt. Wie können Sie vermitteln und zu einer Lösung beitragen?



### Kundenbeschwerde in den sozialen Medien

**Szenario:** Eine unzufriedene Kundin veröffentlicht eine negative Bewertung über Ihr Unternehmen in sozialen Medien, die zunehmend Aufmerksamkeit erhält. Die Kundin wirft Ihrem Unternehmen schlechten Service vor und droht mit rechtlichen Schritten. Wie sollte das Team reagieren?



### Naturkatastrophe beeinträchtigt Geschäftsabläufe

**Szenario:** Ein Hurrikan, Erdbeben oder Hochwasser stört die Geschäftsabläufe, beeinträchtigt Mitarbeitende und verzögert Projekttermine. Wie kann das Team die Geschäftskontinuität sicherstellen und gleichzeitig die betroffenen Mitarbeitenden unterstützen?



## Aktivität 4: „Die Brücke“ – Vertrauen durch Zusammenarbeit aufbauen



### Ziel:

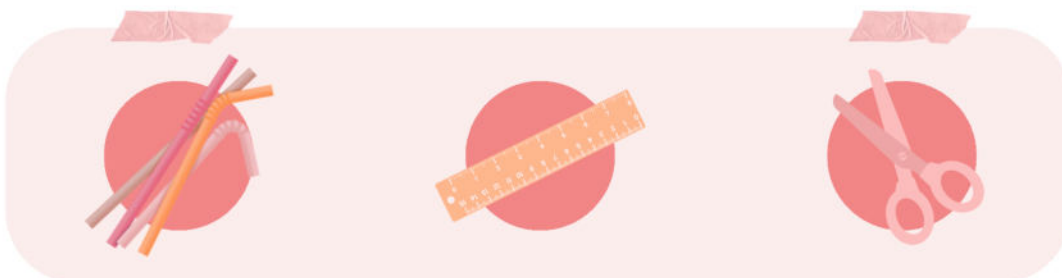
Aufbau von Vertrauen, Verbesserung der Kommunikation und Stärkung der Zusammenarbeit durch eine praxisnahe Gruppenaufgabe zur Problemlösung.

### Anleitung:

- Die Trainerin teilt die Teilnehmerinnen in kleine Gruppen von 4–6 Personen ein.
- Sie erklärt die Aufgabe: Jede Gruppe soll eine freistehende Brücke zwischen zwei Flächen (z.B. Tische oder Stühle im Abstand von ca. 30cm) nur mit den bereitgestellten Materialien bauen. Die Brücke muss ein kleines Objekt mindestens 10 Sekunden lang tragen können.
- Die Teilnehmerinnen erhalten 10 Minuten für die Planung (ohne die Materialien anzufassen) und anschließend 20 Minuten für den Bau.
- Jede Gruppe testet ihre Brücke und reflektiert, wie Zusammenarbeit, Kommunikation und Entscheidungsfindung abliefen.
- Die Trainerin moderiert anschließend eine Gruppendiskussion über Vertrauensaufbau, effektive Zusammenarbeit und die Übertragbarkeit der Erfahrungen auf den Arbeitsalltag.

### Benötigte Materialien:

- ☒ Trinkhalme oder Eisstiele (10–15 pro Team)
- ☒ 1 Meter Kreppband (pro Team)
- ☒ 2 Blatt Papier (pro Team)
- ☒ Schere (1 pro Team)
- ☒ Kleines Testobjekt (z. B. Münze, Spielzeugauto oder Radiergummi)
- ☒ Lineal oder Maßband
- ☒ Optional: Schnur oder zusätzliche Materialien für höheren Schwierigkeitsgrad



# TEIL C: Zeitmanagement und Aufgabenkoordination

Ein effizientes Zeitmanagement und eine klare Aufgabenkoordination sind entscheidend, um die Produktivität zu maximieren und eine reibungslose Zusammenarbeit sicherzustellen. Dieser Abschnitt konzentriert sich auf die Fähigkeiten und Strategien, die erforderlich sind, um Aufgaben sowohl individuell als auch im Team effizient zu planen, zu priorisieren und auszuführen. Er behandelt Methoden, um Prioritäten zu setzen, Doppelarbeit zu vermeiden und Tools zu nutzen, die bei der Aufgabenverfolgung und Teamkoordination unterstützen. Die Beherrschung dieser Praktiken führt zu besserer Organisation, klarerer Kommunikation und erfolgreicherem Projektergebnissen.

Zeitmanagement und Aufgabenkoordination umfassen:



**Planung** (Aufgaben identifizieren und Fristen festlegen)

**Terminierung** (Zeit für jede Aufgabe einteilen)

**Delegation** (Aufgaben passend zu Fähigkeiten und Prioritäten zuweisen)

**Überwachung** (Fortschritte verfolgen und Pläne bei Bedarf anpassen)

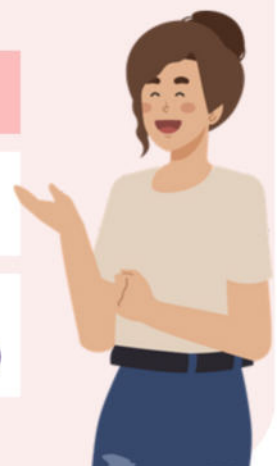
Durch effektives Zeitmanagement wird sichergestellt, dass Aufgaben effizient erledigt werden, während die Koordination den Teams dabei hilft, zusammen auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten.

## 1. Priorisieren von Aufgaben – im Team und individuell

Das Priorisieren ist entscheidend, um Arbeitslasten gut zu bewältigen und sicherzustellen, dass die wichtigsten Aufgaben zuerst erledigt werden. Folgende Aspekte gehören dazu:

- **Dringlichkeit vs. Wichtigkeit:** Aufgaben mithilfe von Methoden wie der Eisenhower-Matrix einordnen, um zu entscheiden, welche sofort erledigt, geplant, delegiert oder verschoben werden sollten.

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	<b>ERLEDIGEN</b> (Kritische Aufgaben)	<b>TERMINIEREN</b> (Für später planen)
Nicht wichtig	<b>DELEGIEREN</b> (Anderen zuweisen)	<b>VERWERFEN</b> (Streichen/ Reduzieren)



- **Zielausrichtung:** Sicherstellen, dass Aufgaben zu den übergeordneten Zielen beitragen.
- **Zusammenarbeit:** Gemeinsame Teamgespräche, um Prioritäten kollektiv festzulegen.
- **Flexibilität:** Anpassung an veränderte Anforderungen, während der Fokus auf den Prioritäten bleibt.

Durch eine effektive Priorisierung können Einzelpersonen und Teams Überforderung vermeiden und ihre Produktivität aufrechterhalten.

## 2. Vermeidung von Doppelarbeit

Doppelarbeit entsteht, wenn mehrere Personen unnötig an derselben Aufgabe arbeiten, was Zeit und Ressourcen verschwendet. Um dies zu vermeiden, sollten Teams:

- **Rollen und Verantwortlichkeiten definieren:** Aufgaben klar zuweisen, um Überschneidungen zu verhindern.
- **Gemeinsame Aufgabenlisten nutzen:** Ein zentrales System zur Nachverfolgung der Arbeit führen.
- **Regelmäßig kommunizieren:** Kurze Meetings zur Abstimmung abhalten, um den Fortschritt zu besprechen.
- **Prozesse dokumentieren:** Klare Richtlinien einhalten, um Arbeitsabläufe zu vereinfachen.

Die Vermeidung von Doppelarbeit steigert die Effizienz und sorgt dafür, dass Teammitglieder sich auf individuelle Beiträge konzentrieren können.



## 3. Tools für effektives Zeit- und Aufgabenmanagement

Der Einsatz geeigneter Werkzeuge kann Zeitmanagement und Aufgabenkoordination deutlich verbessern. Beliebte Tools sind:

- **Projektmanagement-Software** (z.B. Trello, Asana, Monday.com, AdminProject) – Unterstützt Teams bei der Organisation und Nachverfolgung von Aufgaben.
- **Zeiterfassungs-Apps** (z.B. Toggl, Clockify) – Messen Produktivität und den Zeitaufwand für einzelne Aufgaben.
- **Kalender- und Planungstools** (z.B. Google Calendar, Outlook, Doodle) – Verwalten Termine und Fristen effizient.
- **Kollaborations-Plattformen** (z.B. Slack, Microsoft Teams, Basecamp) – Verbessern Kommunikation und Teamarbeit.

Durch den gezielten Einsatz dieser Werkzeuge können Teams Arbeitsabläufe optimieren, Verantwortlichkeiten klarstellen und die Effizienz aufrechterhalten.

# Aktivität 1: Übung zur Aufgabenpriorisierung

## **Ziel:**

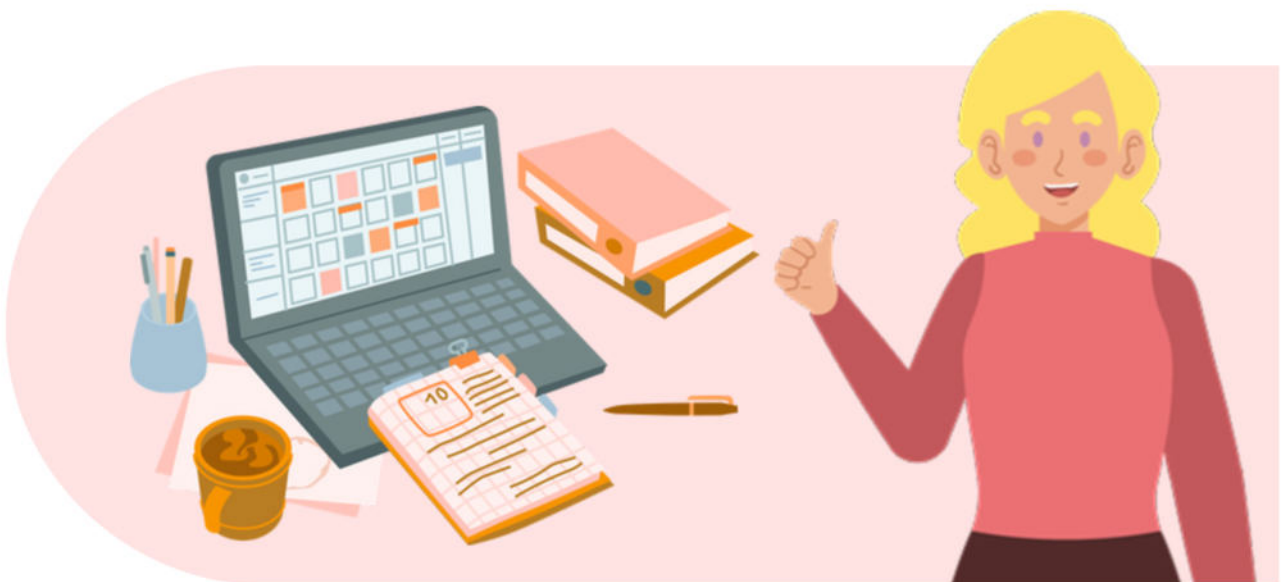
Übung der effektiven Aufgabenpriorisierung mithilfe der Eisenhower-Matrix.

## **Anleitung:**

- Die Trainerin stellt eine Liste verschiedener Aufgaben bereit (berufsbezogen, privat, dringend, nicht dringend).
- Die Teilnehmerinnen ordnen jede Aufgabe in die Eisenhower-Matrix ein (dringend-wichtig, dringend-nicht wichtig, nicht dringend-wichtig, nicht dringend-nicht wichtig).
- Anschließend wird gemeinsam besprochen, wie die Priorisierung den Arbeitsfluss und Entscheidungsprozesse beeinflusst.

## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Vorlage für die Eisenhower-Matrix (Papier oder digital)
- ☒ Gedruckte Aufgabenlisten





# Aufgabenlisten



## Liste 1: Berufliche Aufgaben

- Dringenden Projektbericht abgeben, der heute fällig ist.
- Wichtige Kunden-E-Mail zu einem Vertrag beantworten.
- An einer kurzfristigen Team-Besprechung zu einem kritischen Thema teilnehmen.
- Einzelgespräch mit der Vorgesetzten zur Karriereplanung vereinbaren.
- Präsentation für das Meeting nächste Woche vorbereiten.
- Arbeitsplatz aufräumen und organisieren.
- Routine-E-Mails beantworten, die keine sofortige Aufmerksamkeit erfordern.
- Einen Fachartikel aus dem Arbeitsbereich lesen.
- Einer Kollegin bei einer kleineren Aufgabe helfen, die nicht zu meinem Aufgabenbereich gehört.
- LinkedIn-Profil aktualisieren.



## Liste 2: Persönliche Aufgaben

- Eine Rechnung bezahlen, die heute fällig ist.
- Arzttermin für nächsten Monat vereinbaren.
- Eine Freundin anrufen, um sich auszutauschen.
- Wocheneinkauf erledigen.
- Kurztrip am Wochenende zur Entspannung planen.
- Neue Netflix-Serie anschauen.
- 10 Minuten meditieren.
- Durch Social Media scrollen, zur Unterhaltung.
- Kinder von der Schule abholen
- Migrationsdokumente ausfüllen oder überprüfen.



## Liste 3: Gemischte Aufgaben (Beruflich & Privat)

- Undichte Rohrleitung zu Hause reparieren.
- Geburtstagsgeschenk für ein Familienmitglied kaufen, das nächste Woche Geburtstag hat.
- Wichtiges Rezept aus der Apotheke abholen.
- Online-Kurs zur Verbesserung bestimmter Fähigkeiten absolvieren.
- Langfristige Karriereziele aufschreiben.
- Für ein wichtiges Vorstellungsgespräch in zwei Wochen vorbereiten.
- Flug für bevorstehende Geschäftsreise buchen.
- Vertrag prüfen, der in drei Tagen unterschrieben werden muss.
- Unerwartetes IT-Problem lösen, das die Arbeit verhindert.
- Auf eine Nachricht zu den Wochenendplänen antworten.

# Aktivität 2: Vermeidung von Doppelarbeit

## **Ziel:**

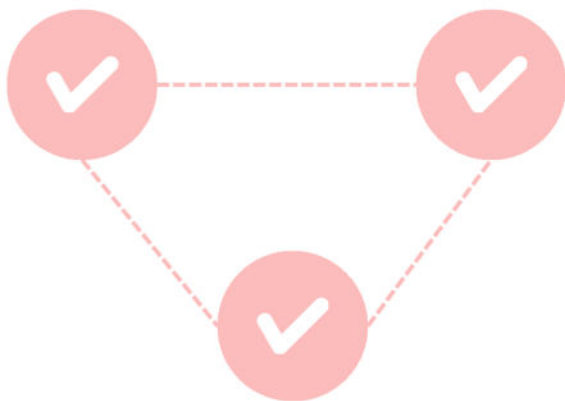
Die Bedeutung klarer Aufgabenverteilung demonstrieren.

## **Anleitung:**

- Die Teilnehmerinnen werden in 2–3 Gruppen aufgeteilt.
- Alle Gruppen erhalten dieselbe Aufgabe: „Organisiere eine Sommerfeier für das Team (die Kursteilnehmerinnen) und ihre Familien mit Essen, Getränken, einer Darbietung und ggf. Kinderbetreuung.“
- Jede Gruppe entwickelt einen Plan mit Zeitablauf, Aufgabenverteilung, Meetings usw. Diese Pläne werden anschließend präsentiert und diskutiert.
- Anschließend wird besprochen, wie bessere Kommunikation und Aufgabenkoordination Doppelarbeit verhindern können.

## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Eine gemeinsame Aufgabe für alle Gruppen
- ☒ Whiteboard oder Flipchart zur Diskussion



# Aktivität 3: Vorstellung digitaler Tools

## Ziel:

Einführung der Teilnehmerinnen in effektive digitale Werkzeuge für Aufgaben- und Zeitmanagement.

## Anleitung:


- Die Trainerin stellt ausgewählte Werkzeuge vor (z.B. Trello, Google Calendar, Slack).
- Die Teilnehmerinnen erstellen ein Beispiel-Projektboard, planen Aufgaben und üben die Nutzung der Kollaborationsfunktionen.
- Anschließend diskutieren die Teams, wie diese Werkzeuge in den Arbeitsalltag integriert werden können.

## Benötigte Materialien:

☒ Laptops oder Smartphones

☒ Zugriff auf Demo-Accounts für Tools

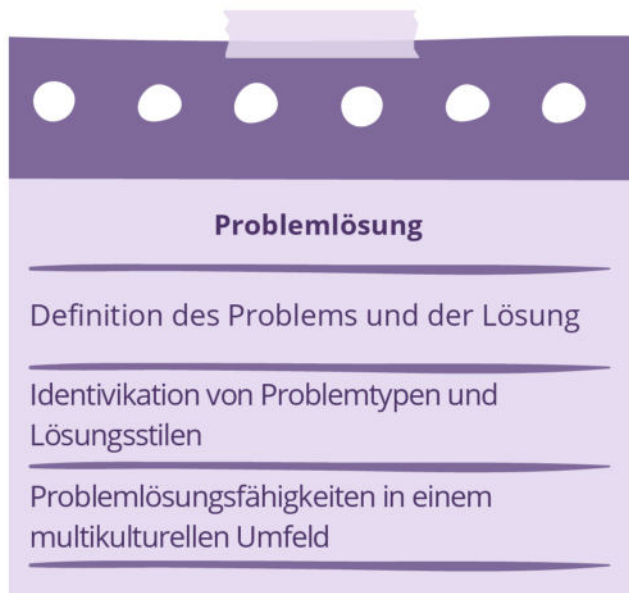




# **MODUL 4**

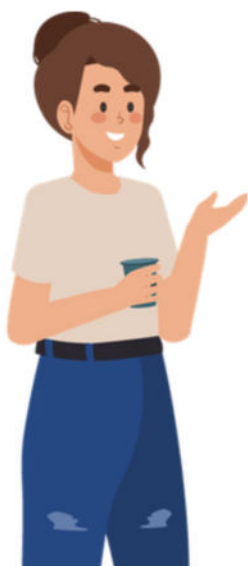
## **Problemlösung**

In diesem Modul werden die wesentlichen Fähigkeiten und Strategien für effektives Problemlösen vermittelt. Problemlösen ist ein kognitiver Prozess, bei dem Herausforderungen erkannt, analysiert und bewältigt werden, um wirksame Lösungen zu finden. Ob es darum geht, Hindernisse auf dem Weg zu einem Ziel zu überwinden oder unerwartete Probleme anzugehen – die Fähigkeit zur Problemlösung ist sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld wichtig. Im Verlauf des Moduls werden verschiedene Ansätze vorgestellt, von analytischem und kreativem Denken bis hin zum Verständnis unterschiedlicher Problemtypen und Lösungsstrategien. Die Teilnehmerinnen lernen außerdem, wie sie Probleme in einem multikulturellen Umfeld bewältigen und Techniken wie die SMART-Methode und strategische Planung anwenden, um komplexe Probleme zu lösen. Am Ende des Moduls verfügen die Teilnehmerinnen über ein umfassendes Verständnis von Problemlösung als Schlüsselkompetenz und sind mit den Methoden und Techniken ausgestattet, um Herausforderungen selbstbewusst und effektiv anzugehen.



# TEIL A: Definition des Problems und der Lösung

Problemlösung ist eine wichtige Fähigkeit im privaten und beruflichen Kontext, insbesondere in vielfältigen und dynamischen Umgebungen. Dieser Abschnitt untersucht den Prozess der Problemerkennung und -bewältigung durch praktische Strategien und adaptives Denken. Er untersucht, wie Probleme definiert, kategorisiert und angegangen werden, und stellt verschiedene, von Persönlichkeit und Kontext geprägte Problemlösungsstile vor. Zudem wird die Bedeutung von interkultureller Sensibilität und Kommunikation betont, um Herausforderungen in multikulturellen Teams effektiv zu meistern. Der Ausbau dieser Kompetenzen befähigt Einzelpersonen und Teams, Hindernisse zu überwinden, Innovationen zu fördern und fundierte, inklusive Entscheidungen zu treffen.



Eine der gängigsten Definitionen eines Problems besagt, dass es sich um eine **Schwierigkeit** oder eine **Fragestellung** handelt, die eine **Lösung** erfordert oder Anlass zur Sorge gibt.

Oft wird ein Problem mit einer Herausforderung oder einer schwierigen Situation gleichgesetzt und allgemein negativ wahrgenommen. Es ließe sich jedoch auch positiv formulieren, etwa als Ziel, Chance oder Aufgabe, denn ein Problem ist kein Selbstzweck – im Gegenteil: Es rückt ein Thema in den Vordergrund, das in einem bestimmten Moment bedacht werden muss.

Die Auseinandersetzung damit fördert das Verständnis **der aktuellen Situation im Vergleich zur gewünschten Situation**.

Probleme jeder Art haben zwei gemeinsame Merkmale: Ziele, die erreicht werden sollen, und Hindernisse, die überwunden werden müssen. Anders ausgedrückt: Problemlösen bedeutet, Barrieren oder Hindernisse zu überwinden, die die Zielerreichung verhindern.

Eine Lösung ist ein Mittel, um ein Problem zu beheben oder mit einer schwierigen Situation umzugehen. *Grundsätzlich lassen sich Lösungen auf zwei Arten definieren:*

**Stoppen:** Das Problem wird behoben. Dies kann bedeuten, dass man verhindert, dass es auftritt oder erneut auftritt, es vollständig beseitigt oder soweit reduziert, dass es nicht mehr als Problem gilt. Der Fokus liegt auf der Ursache.

**Bewältigen:** Der Fokus liegt auf den Folgen des Problems. Man kann den entstandenen Schaden behandeln, die Situation aushalten oder die Auswirkungen umleiten. Der Fokus liegt auf den Symptomen.

## 1. Identifizierung von Problemtypen und Lösungsstile

Laut Dave Snowden (1999) gibt es vier Arten von Problemen, auf die wir stoßen können, und die uns dabei helfen, die passende Lösungsstrategie zu bestimmen:

### Problemtypen

- **Offensichtliches Problem:** Die Ursache-Wirkungs-Beziehung ist nicht nur erkennbar, sondern offensichtlich. Das Problem wurde bereits gelöst, und es gibt eine bewährte Vorgehensweise, die zuverlässig funktioniert.
- **Kompliziertes Problem:** Hier handelt es sich um die sogenannten „bekannten Unbekannten“. Die Ursache-Wirkungs-Beziehung erfordert Analyse oder Fachwissen; es gibt mehrere richtige Lösungsansätze.
- **Komplexes Problem:** Dieses Problem wird als „unbekannte Unbekannte“ bezeichnet. Ursache und Wirkung lassen sich erst im Nachhinein erkennen, und es gibt keine eindeutig richtigen Antworten.
- **Chaotisches Problem:** In diesem Bereich sind Ursache und Wirkung unklar. Die Ereignisse sind „zu verwirrend, um auf Wissen basierend zu reagieren“. Dies entspricht im Wesentlichen einer Krise. Schnelles Handeln ist nötig, um das Problem einzugrenzen und seine Grenzen zu definieren.



### Lösungsansätze

Es gibt unterschiedliche Problemlösungsstile, die von Persönlichkeit und Erfahrung abhängen. Treffinger (2007) definiert Problemlösungsstile als individuelle Unterschiede darin, wie Menschen Aktivitäten planen und umsetzen, um Klarheit zu gewinnen, Ideen zu entwickeln und Maßnahmen vorzubereiten.

Die natürliche Veranlagung einer Person für Veränderungsmanagement und Problemlösung wird dabei teilweise von ihrer inneren Einstellung, ihrer Bereitschaft, sich auf eine Situation einzulassen, und von persönlichkeitsbedingten Einstellungen beeinflusst.

**Orientierungsstil:** Dieser Lösungsstil beschreibt, wie eine Person auf neue Herausforderungen reagiert. Es gibt zwei Haupttypen:

- *Die Entdeckerin:* Sie erkundet neue Wege und sucht nach kreativen Lösungen.
- *Die Entwicklerin:* Sie betrachtet Probleme und Lösungen vor dem Hintergrund vorhandener Erfahrungen und folgt einem eher realistischen Ansatz.

**Informationsmanagementstil:** Dieser Lösungsstil beschreibt, wie Informationen verarbeitet werden, und ist stark verhaltensorientiert:

- *Externe Typen:* Sie teilen Informationen über das Problem, diskutieren Möglichkeiten und bauen auf den Ideen anderer auf.
- *Interne Typen:* Sie denken eher introspektiv über das Problem nach und suchen Lösungen mit ihren eigenen inneren Ressourcen.

**Entscheidungsstil:** Dieser Lösungsstil betrifft die Art, wie Entscheidungen getroffen werden:

- *Personenorientierter Typ:* Sie berücksichtigt zuerst die Auswirkungen von Entscheidungen auf die Gefühle, Reaktionen und die Unterstützung der Beteiligten, mit dem Ziel, positive Beziehungen zu erhalten.
- *Aufgabenorientierter Typ:* Sie trifft Entscheidungen eher logisch und objektiv, basierend auf rationalen Schlussfolgerungen.



## 2. Problemlösefähigkeiten in einem multikulturellen Umfeld

Das Lösen von Problemen in einem vielfältigen Umfeld erfordert Anpassungsfähigkeit, kulturelle Sensibilität und Empathie. Wichtige Kompetenzen sind:

- **Aktives Zuhören**, um verschiedene Perspektiven wirklich zu verstehen,
- **Offenheit**, um unterschiedliche Sichtweisen wertzuschätzen,
- **Konfliktlösungsstrategien**, um Meinungsverschiedenheiten zu bewältigen,
- **Effektive Kommunikation**, um Klarheit und Verständnis sicherzustellen.

Kulturelle Unterschiede können beeinflussen, wie Probleme wahrgenommen und angegangen werden. Deshalb sind Flexibilität und Sensibilität entscheidend, um in multikulturellen Teams erfolgreich Lösungen zu entwickeln.

# Aktivität 1: Übung zur Problemidentifizierung 40 - 20 - 10 - 5

## **Ziel:**

Verfeinerung der Problembeschreibung durch Identifikation des Kernproblems mittels schrittweiser Vereinfachung.

## **Anleitung:**

- Die Trainerin bittet die Teilnehmerinnen, ein Problem in bis zu 40 Wörtern zu beschreiben. Das Problem kann entweder von der Trainerin vorgegeben oder von den Teilnehmerinnen selbst gewählt werden.
- Anschließend verdichten die Teilnehmerinnen die Beschreibung auf 20 Wörter, ohne die wesentliche Bedeutung zu verlieren. Danach wird die Beschreibung weiter auf 10 Wörter reduziert, wobei der Fokus auf den wichtigsten Elementen liegt.
- Schließlich fassen die Teilnehmerinnen das Problem auf nur 5 Wörter zusammen, um die Kernursache zu identifizieren.
- Abschließend folgt eine Gruppendiskussion, in der die Teilnehmerinnen reflektieren, wie diese fünf Wörter das Kernproblem verdeutlichen und welche Lösungsansätze sich daraus ableiten lassen.

## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Notizblöcke oder Arbeitsblätter
- ☒ Flipchart oder Whiteboard für den Austausch in der Gruppe



# Aktivität 2: Übung zur Lösungsfindung

## **Ziel:**

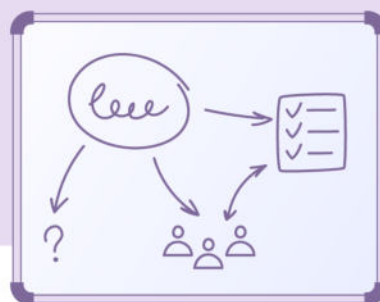
Förderung kreativer Problemlösungsfähigkeiten durch das Erforschen mehrerer möglicher Lösungen und die Verfeinerung von Ideen durch iterative Variation.

## **Anleitung:**

- Die Trainerin bittet die Teilnehmerinnen, eine Liste mit 10 Ideen zur Lösung eines vorgegebenen Problems zu erstellen.
- Anschließend wählen sie eine Idee aus der Liste aus und entwickeln 10 Variationen dieser Idee.
- Aus der neuen Liste wählen sie eine verfeinerte Idee und erstellen 10 weitere Variationen.
- Abschließend folgt eine Gruppendiskussion, in der die Entwicklung der Ideen analysiert und die vielversprechendsten Lösungen identifiziert werden.

## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Notizblöcke oder Arbeitsblätter
- ☒ Flipchart oder Whiteboard für den Austausch in der Gruppe





## Beispiele für Probleme:

(einige sind eher arbeitsbezogen, andere eher gemeinschaftlich oder sozial orientiert)

Wie können wir Teammeetings inklusiver für Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen gestalten?

Was können wir tun, um Sprachlernende in gemischt-sprachigen Lernumgebungen zu unterstützen?

Wie können wir mehr Frauen mit Migrationshintergrund dazu ermutigen, Führungsrollen zu übernehmen?

Wie können wir das Bewusstsein für unbewusste Vorurteile in unserer Organisation schärfen, ohne Abwehrhaltungen zu erzeugen?

Wie können wir die Zusammenarbeit in kulturell vielfältigen Teams mit unterschiedlichen Arbeitsgewohnheiten und Erwartungen fördern?

Wie kann ein Ausbildungszentrum die Teilnahme von Lernenden mit familiären Verpflichtungen verbessern?

Wie können wir Onboarding-Prozesse so anpassen, dass sie besser auf Personen zugeschnitten sind, die mit der lokalen Arbeitskultur nicht vertraut sind?

Wie können wir digitale Lernwerkzeuge für Lernende mit unterschiedlichem technischem Hintergrund zugänglicher machen?

Wie können wir Teilnehmerinnen motivieren, in multikulturellen Workshops konstruktives Feedback zu geben?

# **Aktivität 3:** **Problemlösung in multikulturellem Umfeld**

## **Ziel:**

Die Entwicklung von Problemlösungskompetenz in einem kulturell vielfältigen Umfeld.

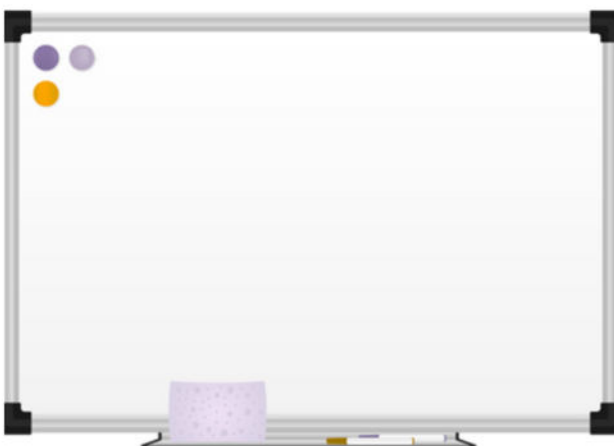
## **Anleitung:**

- Die Teilnehmerinnen erhalten ein Arbeitsszenario, in dem kulturelle Unterschiede eine Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen.
- Sie arbeiten in kulturell gemischten Teams und diskutieren mögliche Lösungsansätze.
- Anschließend präsentiert jedes Team seine Lösungsvorschläge und hebt dabei kulturelle Aspekte besonders hervor.
- In einer moderierten Diskussion wird gemeinsam erarbeitet, wie verschiedene kulturelle Perspektiven den Prozess der Problemlösung beeinflussen.

## **Benötigte Materialien:**

☒ Flipchart oder digitale Tafel für Gruppenpräsentationen

☒ Arbeitsplatzszenarien





## Liste der Arbeitsplatzszenarien



**Scenario 1: Suba wurde gerade in einem Restaurant eingestellt.** An ihrem ersten Arbeitstag erscheint sie in einem Sari. Ihre Arbeitgeberin bittet sie, die Küchenuniform zu tragen, aber Suba weigert sich. Sie versteht diese Verpflichtung nicht und bittet Sie um Rat. Was würden Sie ihr sagen?



**Szenario 2: Nathan hat zwei Argentinierinnen eingestellt.** Um sie nicht zu verunsichern, beschloss er zunächst, sie nicht zu trennen. Die beiden sprachen jedoch ausschließlich Spanisch miteinander. Nathan trennte sie schließlich. Die beiden Argentinierinnen empfinden diese Entscheidung als ungerecht und sprechen mit Ihnen darüber. Was würden Sie ihnen sagen?



**Szenario 3: Maria kommt aus Mexiko** und ist es gewohnt, während der Mittagszeit von 14:00 bis 16:00 Uhr eine lange Pause einzulegen, während der Laden geschlossen ist. In ihrem neuen Geschäft in Dänemark wird jedoch erwartet, dass sie in dieser Zeit arbeitet. Ihre Arbeitgeberin hat sie daraufhin ermahnt. Maria versteht diese Regelung nicht und wendet sich an Sie. Was würden Sie ihr sagen?



**Szenario 4: Sofia ist gerade in Frankreich angekommen,** hat ihre ganze Familie in Tunesien zurückgelassen und telefoniert sehr häufig mit ihnen. Ihre Arbeitgeberin beschloss daher, während der Arbeitszeit die Handys ausschalten zu lassen. Sofia hält diese Entscheidung für ungerechtfertigt und spricht mit Ihnen darüber. Was würden Sie ihr sagen?



**Szenario 5: Seit einer Woche arbeitet Aissatou als Verwaltungsassistentin** und kommt jeden Tag 30 Minuten zu spät. Da dies Auswirkungen auf das Unternehmen hat, bietet ihr die Arbeitgeberin eine Stelle mit weniger Verantwortung an. Aissatou empfindet dieses Angebot als unangemessen und spricht mit Ihnen darüber. Was würden Sie ihr sagen?



**Szenario 6: Elena, die kürzlich nach Deutschland gekommen ist,** arbeitet als Rezeptionistin. Sobald sie sich gut mit einer Kundin oder einem Kunden versteht, fragt sie nach deren Telefonnummer. Ihre Arbeitgeberin bittet sie, einen gewissen Abstand zu den Kundinnen und Kunden zu bewahren. Elena versteht diese Aufforderung nicht und hat Ihnen dies mitgeteilt. Was würden Sie ihr sagen?

# TEIL B: Stressbewältigung

Ein gesundes und produktives Arbeitsleben erfordert, dass Stress aktiv gemanagt und das emotionale Wohlbefinden gefördert wird. In diesem Abschnitt lernen die Teilnehmerinnen, wie Stress entsteht, welche Auswirkungen er auf Körper und Geist hat und wie sie alltägliche Belastungen effektiv bewältigen können. Außerdem erfahren sie, wie Teams und Organisationen durch offene Kommunikation, ausgewogene Arbeitslasten und unterstützende Maßnahmen ein positives Arbeitsumfeld schaffen können. Mit diesen Strategien lassen sich Burnout reduzieren, die psychische Gesundheit stärken und resilientere, motivierte Teams aufbauen.

## 1. Definition von Stress und seine Auswirkungen

Stress ist die natürliche Reaktion des Körpers auf Herausforderungen oder Anforderungen – sei es körperlich, emotional oder psychologisch. Er kann durch Arbeitsdruck, persönliche Probleme oder Umweltfaktoren ausgelöst werden. Während mäßiger Stress Motivation und Leistung steigern kann, wirkt sich chronischer Stress negativ auf die mentale und körperliche Gesundheit aus.

**Mögliche Auswirkungen von Stress sind:**

- **Körperliche Auswirkungen:** Kopfschmerzen, Müdigkeit, Schlafstörungen, geschwächtes Immunsystem.
- **Emotionale Auswirkungen:** Angst, Reizbarkeit, depressive Verstimmungen, Stimmungsschwankungen.
- **Kognitive Auswirkungen:** Konzentrationsschwierigkeiten, Gedächtnisprobleme, negatives Denken.
- **Auswirkungen auf das Verhalten:** Entzugerscheinungen, übermäßiges oder zu wenig Essen, erhöhter Substanzkonsum.

Das Verständnis von Stress und seinen Auswirkungen ist der erste Schritt zu einer effektiven Stressbewältigung.

## 2. Strategien zur Stressbewältigung und Techniken zum Stressmanagement

Um Stress aktiv zu bewältigen und das emotionale Wohlbefinden zu stärken, können verschiedene Strategien und Techniken eingesetzt werden.

## Zu den wichtigsten Techniken gehören:

- **Achtsamkeits- und Entspannungstechniken:** Meditation, tiefes Atmen oder Yoga helfen, Stress abzubauen.
- **Zeitmanagement:** Aufgaben priorisieren, realistische Ziele setzen und Pausen einlegen kann einem Burnout vorbeugen.
- **Körperliche Aktivität:** Regelmäßige Bewegung setzt Endorphine frei, die die Stimmung verbessern und Stress abbauen.
- **Soziale Unterstützung:** Gespräche mit Freunden, der Familie oder Selbsthilfegruppen können emotionale Erleichterung verschaffen.
- **Gesunde Lebensführung:** Eine ausgewogene Ernährung, ausreichend Schlaf und der Verzicht auf übermäßigen Koffein- oder Alkoholkonsum können dabei helfen, Stress effektiv zu bewältigen.

Die Umsetzung dieser Strategien trägt dazu bei, ein gesundes Gleichgewicht aufrechtzuerhalten und die negativen Auswirkungen von Stress zu reduzieren.

## 3. Emotionales Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Emotionales Wohlbefinden am Arbeitsplatz ist für Produktivität und Arbeitszufriedenheit von entscheidender Bedeutung. Organisationen und Einzelpersonen können ein positives Arbeitsumfeld fördern, indem sie ...

... **offene Kommunikation fördern:** Den Mitarbeiterinnen eine Plattform bieten, um Anliegen zu äußern und Unterstützung zu suchen.

... **Work-Life-Balance unterstützen:** Pausen, flexible Arbeitszeiten und Freizeit ermöglichen, um Burnout vorzubeugen.

... **Leistungen anerkennen:** Die Anstrengungen der Mitarbeiterinnen wertschätzen, um Motivation und Zufriedenheit zu steigern.

... **Ressourcen für mentale Gesundheit bereitstellen:** Zugang zu Beratung, Gesundheitsprogrammen und Stressbewältigungs-Workshops ermöglichen.

... **eine unterstützende Kultur schaffen:** Teamarbeit, gegenseitigen Respekt und ein positives Arbeitsklima fördern.



Indem sie dem emotionalen Wohlbefinden Priorität einräumen, können Unternehmen das Engagement ihrer Mitarbeiter steigern, die Fluktuation verringern und ein gesünderes Arbeitsumfeld schaffen.

# Aktivität 1: Übung zum Stressbewusstsein

## **Ziel:**

Erkennen persönlicher Stressoren und Wahrnehmung der körperlichen und emotionalen Reaktionen auf Stress.

## **Anleitung:**

- Jede Teilnehmerin notiert ihre drei größten Stressfaktoren im Beruf oder Alltag.
- Anschließend reflektiert sie, wie jeder Stressfaktor sie körperlich, emotional und im Verhalten beeinflusst.
- Die Teilnehmerinnen teilen Strategien, die sie derzeit zur Stressbewältigung nutzen.
- Im Anschluss diskutiert die Gruppe weitere Techniken zum Stressmanagement, die hilfreich sein könnten.

## **Benötigte Materialien:**

☒ Papier und Stifte

☒ Whiteboard oder Flipchart zur Diskussion





# Aktivität 2: Geführte Entspannungs- und Atemübung

## Ziel:

Einführung der Teilnehmerinnen in Entspannungstechniken zur Stressbewältigung.

## Anleitung:

- Die Trainerin leitet die Teilnehmerinnen durch eine kurze Tiefenatmungsübung.
- Die Teilnehmerinnen schließen die Augen und konzentrieren sich auf langsame, tiefe Atemzüge, während sie Spannungen im Körper loslassen.
- Anschließend folgt eine kurze Visualisierung, bei der sich die Teilnehmerinnen eine ruhige und entspannende Umgebung vorstellen.
- Nach der Übung tauschen sich die Teilnehmerinnen darüber aus, wie sie sich fühlen und wie sie diese Techniken in ihren Alltag integrieren können.

## Benötigte Materialien:

☒ Ruhiges Zimmer

☒ Leise Hintergrundmusik (optional)



# Aktivität 3: Reflexion zur Work-Life-Balance

## **Ziel:**

Selbstreflexion über die aktuelle Work-Life-Balance und Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten.

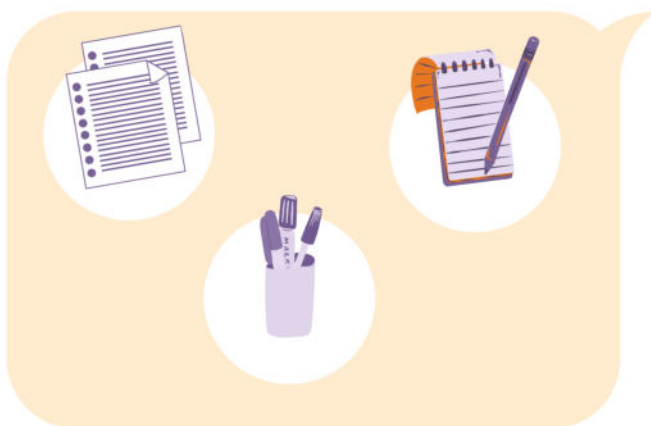
## **Anleitung:**

- Die Teilnehmerinnen führen eine kurze Selbstbewertung ihrer Work-Life-Balance durch und beurteilen dabei verschiedene Aspekte wie Arbeitsbelastung, persönliche Zeit und Entspannung.
- Anschließend wählen sie eine konkrete Veränderung aus, die sie zur Verbesserung der Balance umsetzen können (z.B. Grenzen setzen, Pausen einplanen).
- In Kleingruppen besprechen die Teilnehmerinnen ihre Ergebnisse und teilen praktische Strategien.
- Die Einheit endet mit der festen Absicht, mindestens eine positive Veränderung aktiv umzusetzen.

## **Benötigte Materialien:**

☒ Arbeitsblatt zur Selbsteinschätzung

☒ Stifte und Papier



# TEIL C: Lösungen finden

Effektive Problemlösung erfordert mehr als nur Intuition – sie setzt klare Ziele und einen gut strukturierten Plan voraus. Dieser Abschnitt stellt zwei zentrale Ansätze für zielorientiertes Problemlösen vor: die SMART-Methode und strategische Planung. Durch die Festlegung spezifischer, messbarer und zeitgebundener Ziele sowie einen systematischen Prozess zur Umsetzung und Evaluierung können Einzelpersonen und Teams Herausforderungen effektiver angehen. Diese Methoden verbessern die Entscheidungsfindung, verbessern die Ergebnisse und fördern den langfristigen Erfolg – sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext.

## 1. SMART-Methode zur Problemlösung

Die SMART-Methode<sup>5</sup> bietet einen strukturierten Rahmen zur Problemlösung durch die Festlegung klarer und erreichbarer Ziele. SMART kommt aus dem Englischen und steht für:

- **Specific ~ Spezifisch:** Klare Definition des Problems und des gewünschten Ergebnisses,
- **Measurable ~ Messbar:** Festlegung von Kriterien zur Verfolgung des Fortschritts,
- **Achievable ~ Erreichbar:** Sicherstellen, dass die Lösung angesichts der verfügbaren Ressourcen realistisch ist.
- **Relevant ~ Relevant:** Ausrichtung an übergeordneten Zielen.
- **Time-bound ~ Zeitgebunden:** Festlegen von Fristen für die Umsetzung und Lösung.



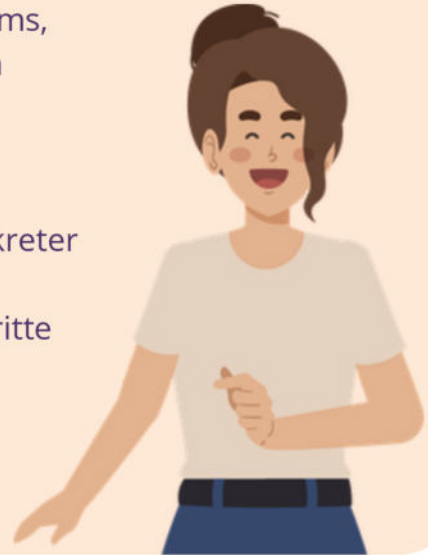
Die Anwendung der SMART-Methode gewährleistet eine strategische und zielorientierte Herangehensweise an die Problemlösung und erhöht so die Erfolgswahrscheinlichkeit.

<sup>5</sup> **Doran, G. T. (1981).** There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, 70(11), 35–36.

## 2. Strategische Planung zur Lösungsfindung

Strategische Planung umfasst einen schrittweisen Ansatz zur Problemlösung, der Effizienz und Nachhaltigkeit gewährleistet. Der Prozess beinhaltet:

- **Bewertung der Situation:** Analyse des Problems, der Rahmenbedingungen und der verfügbaren Ressourcen,
- **Festlegung klarer Ziele:** Definition, wie Erfolg aussieht,
- **Entwicklung einer Strategie:** Festlegung konkreter Maßnahmen und Priorisierung der Aufgaben,
- **Umsetzung des Plans:** Durchführung der Schritte unter Berücksichtigung von Risiken,
- **Evaluation der Ergebnisse:** Messung der Wirksamkeit und Vornahme notwendiger Anpassungen.



Dieser Ansatz unterstützt Organisationen und Einzelpersonen dabei, Herausforderungen systematisch zu bewältigen und dadurch zu nachhaltigen und wirkungsvollen Lösungen zu gelangen.





# Aktivität 1: Spiel SMART-Zielzuordnung

## Ziel:

Erkennen von starken und schwachen Zielen anhand der SMART-Regeln.

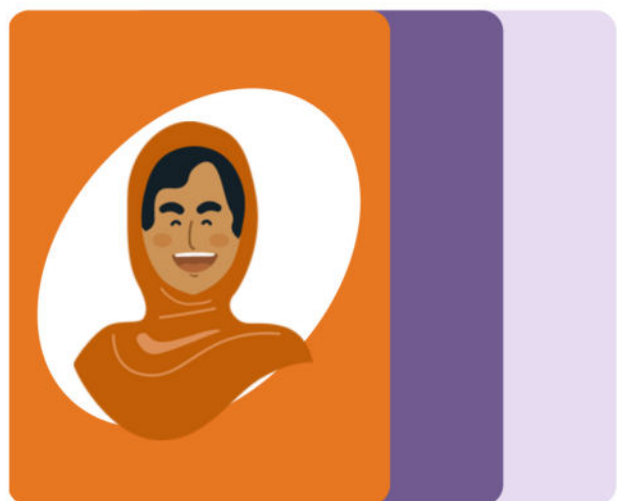
## Anleitung:

- Die Trainerin gibt den Teilnehmenden eine Mischung aus starken und schwachen Zielen (auf Karten gedruckt). Sie kann einige der unten aufgeführten Beispiele auswählen, um die Übung zu verkürzen.
- Die Teilnehmenden sortieren die Ziele in kleinen Gruppen in zwei Kategorien: SMART-Ziele und Nicht-SMART-Ziele.
- Anschließend formulieren die Teams die schwachen Ziele so um, dass sie den SMART-Kriterien entsprechen.
- Die Trainerin moderiert eine Diskussion darüber, warum SMART-Ziele effektiver sind.

## Benötigte Materialien:

☒ Stifte und Flipchart



☒ Gedruckte Zielkarten







## Liste der Ziele

### SMART-Zielkarten (Starke Ziele)





**Ziel:** 5-mal pro Woche jeweils 30 Minuten Sport treiben für die nächsten zwei Monate.

**Warum SMART:** Spezifisch (Sport treiben), Messbar (30 Minuten, 5-mal pro Woche), Erreichbar, Relevant (Gesundheit), Terminiert (nächste zwei Monate).





**Ziel:** Jeden Monat ein Buch lesen für die nächsten sechs Monate.

**Warum SMART:** Spezifisch (ein Buch lesen), Messbar (1 pro Monat), Erreichbar, Relevant (Lernen und persönliche Weiterentwicklung), Terminiert (sechs Monate).



**Ziel:** In den nächsten drei Monaten 500€ sparen, indem wöchentlich 50€ zurückgelegt werden.

**Warum SMART:** Spezifisch (500€ sparen), Messbar (50€ pro Woche), Erreichbar, Relevant (finanzielles Ziel), Terminiert (drei Monate).





**Ziel:** Jede Woche 20 neue Wörter in einer Fremdsprache lernen für die nächsten drei Monate.

**Warum SMART:** Spezifisch (neue Wörter lernen), Messbar (20 pro Woche), Erreichbar, Relevant (Sprachlernziel), Terminiert (drei Monate).



**Ziel:** Jeden Tag 8 Gläser Wasser trinken für die nächsten 30 Tage.

**Warum SMART:** Spezifisch (Wasser trinken), Messbar (8 Gläser täglich), Erreichbar, Relevant (Gesundheit), Terminiert (30 Tage).

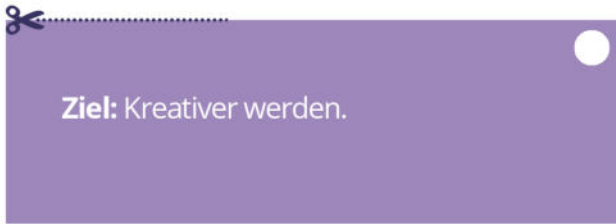


**Ziel:** An Wochentagen in den nächsten zwei Monaten um 6:30 Uhr aufstehen, um eine Morgenroutine zu etablieren.

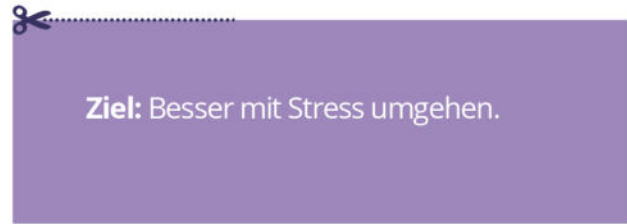
**Warum SMART:** Spezifisch (früh aufstehen), Messbar (6:30 Uhr), Erreichbar, Relevant (Routine verbessern), Terminiert (zwei Monate).



## Nicht SMART-Zielkarten (schwache Ziele)



**Warum schwach:** Unklar, was genau „kreativ sein“ bedeutet oder wie Fortschritt gemessen wird.



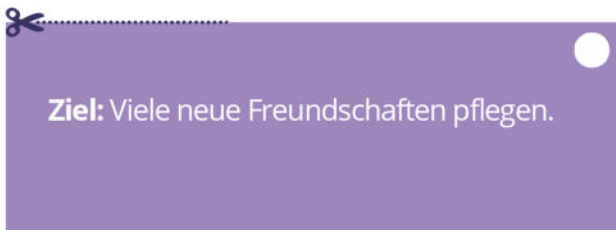
**Warum schwach:** Kein klarer Plan, welche Methoden genutzt werden oder wann der Fortschritt überprüft wird.



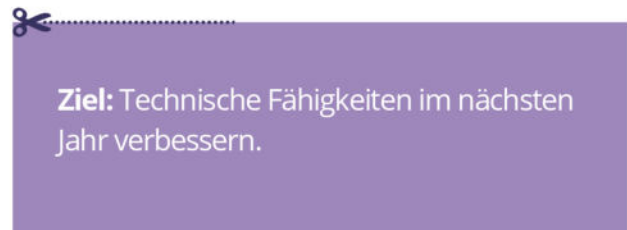
**Warum schwach:** Keine konkreten Mahlzeiten, Portionen oder Häufigkeiten angegeben.



**Warum schwach:** Keine Vorgabe, welche Art von Büchern oder wie oft gelesen werden soll.



**Warum schwach:** Keine klare Vorstellung, wie oft man sich treffen oder kontaktieren sollte.



**Warum schwach:** Kein Hinweis, welche Fähigkeiten, auf welchem Niveau oder in welchem Zeitraum.



# Aktivität 2: Pitch für eine Initiative

## Ziel:

Entwicklung und Präsentation einer gut strukturierten Initiative mithilfe strategischen Denkens.

## Anleitung:

Die Teilnehmerinnen entwickeln gemeinsam Ideen für eine neue Initiative, die zu ihrem Arbeitsumfeld oder zu ihrer Community passt.

- **Ideensammlung:** Die Teilnehmerinnen brainstormen eine mögliche neue Initiative.
- **Kurzpräsentation vorbereiten** (2–3 Minuten). In diesem Pitch stellen sie vor:
  - Welches Problem oder welche Chance sie erkannt haben,
  - Welche Lösung bzw. Initiative sie vorschlagen,
  - Welche Vorteile und Ergebnisse sie von dieser Initiative erwarten.
- **Präsentation:** Jede Teilnehmerin oder jedes Team stellt der Gruppe ihre Initiative vor.
- **Feedback:** Ein kleines Gremium – oder die gesamte Gruppe – gibt anschließend konstruktive Rückmeldungen zu Machbarkeit und möglicher Wirkung.

## Benötigte Materialien:

☒ Pitch-Strukturvorlage

☒ Timer für Präsentationen

## Was wird zum Erstellen eines Pitches benötigt?

### Was ist ein Pitch?

Ein Pitch ist eine kurze, überzeugende Präsentation, in der Sie eine Idee, ein Produkt, eine Dienstleistung oder sich selbst vorstellen – in der Regel mit dem Ziel, Interesse, Unterstützung oder Anerkennung zu gewinnen. Pitches sind in der Wirtschaft, bei Vorstellungsgesprächen oder in kreativen Bereichen wie Startups oder in der Medienbranche üblich.

So bereiten Sie einen Pitch vor:

- **Kennen Sie Ihr Publikum:** Passen Sie Ihre Botschaft an das an, was für sie am wichtigsten ist.
- **Seien Sie klar und präzise:** Konzentrieren Sie sich auf die Kernbotschaft – was Sie anbieten und warum es wichtig ist.
- **Strukturieren Sie es gut:** Beginnen Sie mit einem Aufhänger, erklären Sie das Problem oder den Bedarf, präsentieren Sie Ihre Lösung oder Ihren Wert und schließen Sie mit einem Aufruf zum Handeln ab.
- **Üben Sie das Präsentieren:** Vertrauen, Klarheit und Timing sind wichtig.

### Was ist zu beachten:

- Zeitlimit (2–3 Minuten)
- Sprache und Ton: Professionell, ansprechend und dem Kontext angepasst
- Visuelle Hilfsmittel, falls vorhanden (Folien, Anschauungsmaterial usw.)
- Fragen oder Einwände vorwegnehmen



# **MODUL 5**

## **Digitale Fähigkeiten**

In der heutigen Berufswelt sind digitale Fähigkeiten unverzichtbar für den Erfolg. Da Arbeitsumgebungen zunehmend auf Remote- und Hybridmodelle setzen, ist der Umgang mit digitalen Kommunikations- und Kollaborationstools unerlässlich geworden. Dieses Modul führt Sie durch die Grundlagen der virtuellen Kommunikation, der Online-Zusammenarbeit und eines professionellen Auftritts in sozialen Medien. Die Teilnehmerinnen erhalten das Wissen und die Fähigkeiten, um ihre digitalen Interaktionen optimal zu gestalten. Wir beschäftigen uns mit wichtigen Plattformen wie Zoom, Microsoft Teams, Slack und LinkedIn, lernen ihre Funktionen kennen und erfahren, wie man sie effektiv nutzt. Außerdem zeigt dieses Modul, wie wichtig es ist, eine professionelle digitale Präsenz zu pflegen, klare und prägnante Nachrichten zu formulieren und KI-gestützte Schreibassistenten einzusetzen, um die eigene Kommunikation zu verbessern. Am Ende des Moduls werden die Teilnehmerinnen in der Lage sein, sich sicher im digitalen Arbeitsumfeld zu bewegen und eine reibungslose Kommunikation und Zusammenarbeit in jeder beruflichen Situation zu gewährleisten.

### **Digitale Kommunikationstools:**

Grundlagen der virtuellen Kommunikation  
(z. B. Zoom, Microsoft Teams, Slack, Notion)

Professionelle Social-Media-Präsenz  
(z. B. LinkedIn-Optimierung)

Tools zum Schreiben klarer und prägnanter  
Texte

Tools für die Online-Zusammenarbeit  
(z. B. Google Workspace, Trello)




# TEIL A: Digitale Kommunikationstools

Im heutigen Arbeitsumfeld ist effektive digitale Kommunikation unerlässlich für die Zusammenarbeit, Produktivität und Vernetzung. Ob Videokonferenzen, Instant Messaging oder Kollaborationsplattformen – die Beherrschung dieser Tools steigert die Effizienz und gewährleistet eine reibungslose Interaktion in Remote- und Hybrid-Arbeitsumgebungen. Dieser Abschnitt bietet einen Überblick über wichtige digitale Kommunikations- und Kollaborationstools, ihre Funktionen und Best Practices für deren optimale Nutzung.

## 1. Grundlagen der virtuellen Kommunikation

-  • **Zoom:** Ermöglicht Videokonferenzen, Bildschirmfreigabe, Breakout-Räume, virtuelle Hintergründe, Webinar-Hosting, Chat und Meeting-Aufzeichnung für nahtlose Online-Meetings.
-  • **Microsoft Teams:** Bietet Videoanrufe, Instant Messaging, Dateifreigabe, Teamkanäle, Aufgabenzuweisung, Besprechungsplanung und tiefe Integration mit Office 365.
-  • **Slack:** Bietet Instant Messaging, Thread-Konversationen, Integration von Drittanbieter-Apps, Dateifreigabe, Sprach-/Video-Huddles und Workflow-Automatisierung zur Optimierung der Teamkommunikation.
-  • **Notion:** Kombiniert Notizen, Aufgabenverwaltung, gemeinsame Dokumentbearbeitung, Datenbankorganisation und Projektverfolgung für einen All-in-One-Arbeitsbereich.

## 2. Professionelle Social-Media-Präsenz

-  • **LinkedIn-Optimierung:** Verbessert das professionelle Auftreten, indem das Profil optimiert, Netzwerke aufgebaut, Stellenangebote genutzt, Inhalte geteilt und Unternehmensseiten gepflegt werden. Außerdem ermöglicht LinkedIn den Zugang zu LinkedIn Learning, um die eigenen Fähigkeiten gezielt weiterzuentwickeln.



### 3. Klare und prägnante Texte/Chats schreiben



Behandelt bewährte Methoden für die professionelle digitale Kommunikation, einschließlich der Strukturierung von Nachrichten zur Gewährleistung von Klarheit, der Beibehaltung eines angemessenen Tons, der Vermeidung von Missverständnissen und der Nutzung KI-gestützter Schreibassistenten wie **Grammarly und ChatGPT**.


### 4. Tools für die Online-Zusammenarbeit




- **Google Workspace** (Docs, Sheets, Slides, Drive, Meet): Ermöglicht die Zusammenarbeit an Dokumenten in Echtzeit, Cloud-Speicher, Videokonferenzen, gemeinsame Kalender und E-Mail-Integration.
- **Trello**: Verwendet visuelles Projektmanagement mit Kanban-Boards, Aufgabenzuweisungen, Fälligkeitsterminen, Fortschrittsverfolgung und Automatisierung (Butler), um die Arbeitsabläufe im Team zu verbessern.

### 5. Vor- und Nachteile digitaler Kommunikationstools

Virtuelle Kommunikationstools (Zoom, Microsoft Teams, Slack, Notion)


Tool	Vorteile	Nachteile
<b>Zoom</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hochwertige Video- und Audiokonferenzen</li><li>• Breakout-Räume für Gruppendiskussionen</li><li>• Bildschirmfreigabe- und Aufzeichnungsfunktionen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die kostenlose Version hat Zeitlimits</li><li>• Kann bandbreitenintensiv sein</li><li>• Sicherheitsbedenken (Zoombombing)</li></ul>
<b>Microsoft Teams</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nahtlose Integration mit Office 365</li><li>• Umfassende Dateiablage und Zusammenarbeit</li><li>• Fortlaufender Chat und Besprechungsnotizen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kann für Einsteigerinnen komplex sein</li><li>• Bei großen Teams kann die Leistung langsamer werden</li><li>• Benachrichtigungen können überfordernd sein</li></ul>

Tool	Vorteile	Nachteile
<b>Slack</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisierte Kommunikation über Kanäle</li> <li>• Integration mit Apps von Drittanbietern</li> <li>• Schnelle Nachrichten- und Suchfunktion in Echtzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der kostenlose Plan begrenzt den Nachrichtenverlauf</li> <li>• Kann ablenkend wirken (zu viele Benachrichtigungen)</li> <li>• Weniger strukturiert für formelle Dokumentation</li> </ul>
<b>Notion</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibel für Notizen und Projektmanagement</li> <li>• Hochgradig anpassbar</li> <li>• Datenbank-Funktionen für fortgeschrittene Nutzerinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann für neue Benutzerinnen überfordernd sein</li> <li>• Keine integrierte Video-/Audiokommunikation</li> <li>• Die Offline-Funktionalität ist eingeschränkt</li> </ul>


### Professionelle soziale Medien (LinkedIn)

Tool	Vorteile	Nachteile
<b>LinkedIn</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideal zum Netzwerken und für die Jobsuche</li> <li>• Professionelles Auftreten und Teilen von Inhalten</li> <li>• Lernressourcen (LinkedIn Learning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der kostenlose Plan begrenzt den Nachrichtenverlauf</li> <li>• Kann ablenkend wirken (zu viele Benachrichtigungen)</li> <li>• Weniger strukturiert für formelle Dokumentation</li> </ul>



### KI-gestützte Schreibassistenten (ChatGPT, Grammarly)

Tool	Vorteile	Nachteile
<b>ChatGPT</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützt beim Erstellen und Bearbeiten von Inhalten</li> <li>• Kann komplexe Texte zusammenfassen oder verständlicher machen</li> <li>• Spart Zeit bei routinemäßigen Nachrichten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretiert den Kontext möglicherweise nicht immer richtig</li> <li>• Erfordert manuelle Überprüfung</li> <li>• Kann menschlichen Ton und Nuancen vermissen lassen</li> </ul>



Tool	Vorteile	Nachteile
<b>Grammarly</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützt beim Korrigieren von Rechtschreibung, Grammatik und Stil</li> <li>• Hilft, klarere und professionellere Texte zu schreiben</li> <li>• Bietet Vorschläge zur Verbesserung von Wortwahl und Satzbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht immer perfekt bei komplexem oder kreativem Text</li> <li>• Manuelle Überprüfung für wichtige Texte weiterhin notwendig</li> <li>• Kann den persönlichen Schreibstil teilweise verändern</li> </ul>

### Tools für Online-Zusammenarbeit (Google Workspace, Trello)

Werkzeug	Vorteile	Nachteile
<b>Google Workspace</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit an Dokumenten in Echtzeit</li> <li>• Cloubasiert, überall zugänglich</li> <li>• Nahtlose Integration mit Gmail und Kalender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenschutzbedenken bei Cloud-Speicher</li> <li>• Eingeschränkte Offline-Funktionalität</li> <li>• Kann durch zu viele freigegebene Dateien unübersichtlich werden</li> </ul>
<b>Trello</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfaches, visuelles Projektmanagement</li> <li>• Anpassbare Workflows und Automatisierung</li> <li>• Kostenloser Plan mit grundlegenden Funktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann bei großen Projekten chaotisch werden</li> <li>• Begrenzte Berichts-/Analysetools</li> <li>• Nicht ideal für die komplexe Projektverfolgung</li> </ul>



Jedes Tool dient einem einzigartigen Zweck und seine Wirksamkeit hängt von den spezifischen Anforderungen des Teams oder des Einzelnen ab.

# **Aktivität 1: Erfassung unserer digitalen Kompetenzen – einzeln & gemeinsam**

## **Ziel:**

Erkennung der eigenen digitalen Kompetenzstärken und -lücken, Bewertung der kollektiven Kompetenzen der Gruppe sowie Identifikation von Entwicklungsbereichen auf individueller und Teamebene.

## **Anleitung:**

### **1. Individuelle Selbsteinschätzung**

- Den Teilnehmerinnen wird ein Formular zur Selbsteinschätzung der digitalen Kompetenzen ausgeteilt.
- Mögliche Kategorien:
  - Grundlegende Computerkenntnisse
  - Internetnutzung
  - E-Mail- und Kommunikations-Tools (z. B. Teams, Zoom)
  - Cloud-Speicher und Zusammenarbeit (z. B. Google Drive, SharePoint)
  - Office-Programme (z. B. Word, Excel, PowerPoint)
  - Digitale Sicherheit und Datenschutz
  - Nutzung branchenspezifischer Tools oder Plattformen
- Die Teilnehmerinnen bewerten ihr Sicherheitsgefühl für jede Kompetenz auf einer Skala (z. B. 1 = wenig sicher, 5 = sehr sicher).

### **2. Austausch in Paare (10 Minuten)**

- In Paaren besprechen die Teilnehmerinnen kurz einen Bereich, in dem sie sich stark fühlen und einen, in dem sie sich verbessern möchten.
- Dies fördert das Bewusstsein unter Gleichgesinnten und reduziert die Stigmatisierung von Lernbedarfen.



### 3. Gruppen-Kompetenzkarte (15 Minuten)

- Die Trainerin erstellt eine große visuelle „Kompetenzen-Karte“ (z.B. auf einem Whiteboard, Poster oder einem virtuellen Board wie Miro).
- Freiwillige Teilnehmerinnen markieren Bereiche der Stärke und Bereiche mit Entwicklungsbedarf für die Gruppe als Ganzes, basierend auf den Paar-Diskussionen.
- Diskussionsfragen:
  - Wo liegen die kollektiven Stärken der Gruppe?
  - Wo gibt es Lücken?
  - Gibt es interne Expertinnen, die anderen helfen können?



### 4. Reflexion & nächste Schritte (10 Minuten)

- Die Trainerin moderiert eine kurze Diskussion:
  - Welche individuellen Kompetenzen möchten die Teilnehmerinnen zuerst entwickeln?
  - Was muss die Gruppe verbessern, um effizienter zusammenzuarbeiten?
  - Welche Unterstützung oder Ressourcen wären hilfreich?
- Optional: Die Trainerin sammelt die Selbsteinschätzungen ein, um die übergeordneten Trainingsbedarfe anonym zu analysieren.

#### Benötigte Materialien:

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Gedruckte oder digitale Bögen zur Selbsteinschätzung | <input checked="" type="checkbox"/> Großes Poster, Whiteboard oder Online-Kollaborationsboard |
| <input checked="" type="checkbox"/> Stifte oder digitale Geräte                          | <input checked="" type="checkbox"/> Aufkleber oder Marker (für Punkt 3)                       |
| <input checked="" type="checkbox"/> Timer  |   |



# Aktivität 2: Simulation virtueller Meetings

## **Ziel:**

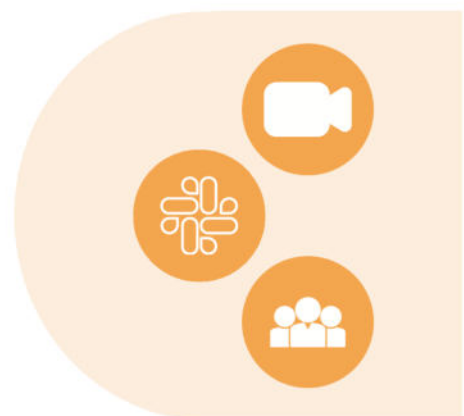
Übung und Verbesserung der virtuellen Kommunikationskompetenzen unter Nutzung von Zoom oder Microsoft Teams.

## **Anleitung:**

- Die Trainerin teilt die Teilnehmerinnen in kleine Gruppen ein und weist jeder Gruppe eine virtuelle Meeting-Plattform zu (Zoom, Microsoft Teams oder Slack Huddles).
- Die Gruppen bereiten vor und führen durch jeweils ein 10-minütiges virtuelles Meeting, wobei sie sicherstellen, dass sie:
  - Eine klare Agenda festlegen
  - Bildschirmfreigabe oder Kollaborationsfunktionen nutzen
  - Rollen zuweisen (Moderatorin, Protokollantin, Präsentatorin)
- Nach den Meetings geben die Teilnehmerinnen Feedback zur Kommunikationsklarheit, Beteiligung und technischen Umsetzung.
- Die Trainerin moderiert anschließend eine Diskussion über Best Practices für professionelle virtuelle Meetings.

## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Computer mit Internetzugang
- ☒ Zugriff auf Zoom, Microsoft Teams oder Slack Huddles.
- ☒ Beispielvorgaben für eine Agenda.



# Aktivität 3: LinkedIn-Profil optimieren

## **Ziel:**

Erstellung und Optimierung eines professionellen LinkedIn-Profiles für Vernetzung und berufliche Chancen.

## **Anleitung:**

- Die Teilnehmerinnen überprüfen ihr aktuelles LinkedIn-Profil (oder erstellen ein neues, falls noch keines besteht).
- Die Teilnehmerinnen arbeiten eine Checkliste durch, um ihr Profil zu verbessern, unter anderem:
  - Aktualisierung von Überschrift und Zusammenfassung
  - Hinzufügen relevanter Fähigkeiten und Erfahrungen
  - Anpassen der LinkedIn-URL
  - Beschäftigung mit branchenspezifischen Inhalten
- Die Teilnehmerinnen prüfen anschließend in Paaren gegenseitig ihre Profile und geben konstruktives Feedback.
- Die Trainerin moderiert eine Gruppendiskussion darüber, wie LinkedIn für Networking und berufliche Weiterentwicklung effektiv genutzt werden kann.

## **Benötigte Materialien:**

- ☒ Internetzugang und LinkedIn-Konten.
- ☒ Checkliste zur LinkedIn-Optimierung.



# Aktivität 4: Erstellung & Optimierung von Anfragen in KI-Tools

## Ziel:

Verständnis für die Erstellung effektiver Eingaben (Prompts) für KI-Tools wie ChatGPT, Bewertung der Ergebnisse und Verbesserung der Kommunikation durch iteratives Testen der Prompts.

## Anleitung:

- Die Teilnehmerinnen erhalten eine kurze Einführung, wie KI auf unterschiedliche Eingaben (Prompts) reagiert (z. B. vage vs. spezifisch, strukturiert vs. offen).
- Jede Teilnehmerin wählt eine praxisnahe Aufgabe aus (z. B. E-Mail entwerfen, Text zusammenfassen, Ideen generieren oder eine LinkedIn-Biografie umformulieren).
- **Schritt 1 – Erste Eingabe:** Die Teilnehmerinnen formulieren einen ersten Prompt, um die gewählte Aufgabe mit ChatGPT (oder einem anderen KI-Tool) zu bearbeiten.
- **Schritt 2 – Auswertung der Ergebnisse:** Die Teilnehmerinnen prüfen die KI-Antwort anhand von:
  - Klarheit und Relevanz
  - Ton und Angemessenheit
  - Vollständigkeit und Kreativität
- **Schritt 3 – Optimierungsrunde 1:** Die Teilnehmerinnen überarbeiten den Prompt, um ihn spezifischer oder strukturierter zu gestalten, basierend auf fehlenden oder ungenauen Ergebnissen der ersten Version.
- **Optional – Schritt 4 – Optimierungsrunde 2:** Die Teilnehmerinnen testen eine dritte Version, um Ton, Kontext oder Klarheit weiter zu verbessern.



### Peer Review:

- In Paaren oder Kleingruppen vergleichen die Teilnehmerinnen die Ergebnisse vor und nach der Optimierung und geben Feedback, welche Prompts am besten funktioniert haben – und warum.

### Gruppendiskussion:

- Die Trainerin moderiert eine Reflexion über:
  - Situationen, in denen KI-Ausgaben nützlich sind
  - Situationen, die Vorsicht erfordern (z. B. bei sensibler oder kritischer Kommunikation, Zuverlässigkeit etc.)

### Benötigte Materialien:

- ☒ Internetzugang und ChatGPT (oder ein ähnliches KI-Tool)
- ☒ Tippblatt „Smart Prompting“ (mit Beispielen für schwache und starke Eingabeaufforderungen)
- ☒ Reflexionsarbeitsblatt: Prompt – Output – Feedback – Optimierter Prompt



# TEIL B: IKT-Kenntnisse

In der heutigen digitalen Welt geht der kompetente Umgang mit Technologie weit über grundlegende Computerkenntnisse hinaus. Dieser Abschnitt behandelt wesentliche Bereiche digitaler Kompetenz, einschließlich Informations- und Datenkompetenz, der Erstellung digitaler Inhalte, der Online-Kommunikationsetikette, der Cybersicherheit und des verantwortungsvollen Einsatzes von KI-Tools. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten ermöglicht es den Teilnehmerinnen, sich sicher und ethisch in digitalen Umgebungen zu bewegen, effektiv zu kommunizieren, ihre Online-Identität zu schützen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Die Beherrschung dieser Bereiche steigert nicht nur die berufliche Leistung, sondern fördert auch das digitale Wohlbefinden in einer zunehmend vernetzten Welt.

## 1. Informations- und Datenkompetenz

Informations- und Datenkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, digitale Informationen effektiv und verantwortungsvoll zu finden, zu bewerten und zu nutzen. Dazu zählt:

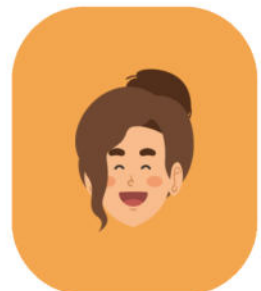
- Verstehen, wie man online nach zuverlässigen Informationen sucht.
- Beurteilen der Glaubwürdigkeit und Genauigkeit von Quellen.
- Digitale Daten sicher verwalten und organisieren.
- Vermeiden von Fehlinformationen durch den Abgleich mit mehreren Quellen.

Eine starke Informationskompetenz unterstützt die Teilnehmerinnen dabei, informierte Entscheidungen zu treffen und die Risiken digitaler Fehlinformationen zu vermeiden.

## 2. Erstellung digitaler Inhalte

Die Erstellung digitaler Inhalte umfasst das Produzieren und Teilen unterschiedlicher digitaler Medien, wie Texte, Bilder, Audios und Videos. Wichtige Aspekte sind:

- Verwendung von Softwaretools für Textverarbeitung, Grafikdesign, Videobearbeitung und Website-Entwicklung.
- Verständnis von Urheberrechtsgesetzen, Creative-Commons-Lizenzen und ethischem Teilen von Inhalten.
- Anpassen von Inhalten für verschiedene Online-Plattformen unter Beibehaltung der Zugänglichkeit und Inklusivität.



Gut gestaltete digitale Inhalte verbessern die Kommunikation, das professionelle Auftreten und den Wissensaustausch im privaten wie beruflichen Umfeld.

### 3. Netiquette und effektive Regeln für Online-Kommunikation

Netiquette (Internet-Etikette) bezeichnet respektvolles und angemessenes Verhalten in der digitalen Kommunikation. Zu den Grundsätzen effektiver Online-Kommunikation gehören:

- Verwenden Sie in E-Mails, Chats und sozialen Medien eine klare und professionelle Sprache.
- Respektieren Sie die Privatsphäre anderer und vermeiden Sie Cybermobbing oder Belästigung.
- Befolgen Sie die Richtlinien für virtuelle Meetings, z. B. das pünktliche Erscheiden oder das Stummschalten des Mikrofons, wenn Sie nicht sprechen.

Angemessene Online-Etikette fördert produktive Interaktionen und verhindert Missverständnisse in digitalen Räumen.

### 4. Online-Sicherheit: Bedrohungen und Schutzmaßnahmen

Online-Sicherheit umfasst Maßnahmen zum Schutz persönlicher Daten und digitaler Identitäten. Zu den häufigsten Bedrohungen zählen:

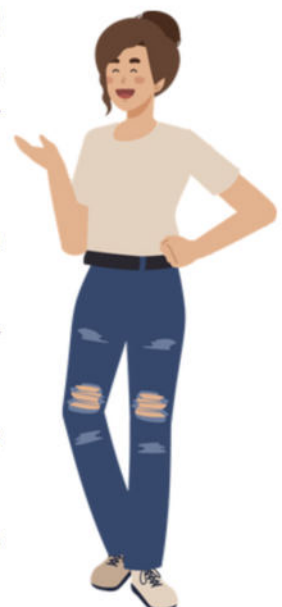


- **Phishing-Angriffe:** Phishing ist ein Cyberangriff, bei dem Angreifer sich als legitime Quellen (wie Banken, Social-Media-Plattformen oder Kolleg:innen) ausgeben, um Einzelpersonen dazu zu verleiten, vertrauliche Informationen wie Passwörter, Kreditkartendaten oder persönliche Daten preiszugeben.



- **Malware:** Malware (kurz für „böartige Software“) bezeichnet jede Software, die darauf ausgelegt ist, Computer, Netzwerke oder Geräte zu schädigen, auszunutzen oder funktionsunfähig zu machen. Gängige Arten von Malware:

- **Viren:** Hängen sich an legitime Dateien an und verbreiten sich bei Ausführung.
- **Trojaner:** Als legitime Software getarnt, enthalten aber schädliche Funktionen.
- **Ransomware:** Verschlüsselt Dateien und verlangt eine Zahlung für die Entschlüsselung.
- **Spyware:** Sammelt heimlich persönliche Daten ohne das Wissen des Benutzers.





- **Identitätsdiebstahl:** Davon spricht man, wenn jemand die persönlichen Daten einer anderen Person stiehlt, um Betrug oder andere Straftaten zu begehen.

Zu den Schutzmaßnahmen gehören:

- Verwenden Sie sichere Passwörter und aktivieren Sie die Zwei-Faktor-Authentifizierung.
- Aktualisieren Sie die Software regelmäßig und vermeiden Sie verdächtige Links oder Downloads.
- Seien Sie vorsichtig, wenn Sie persönliche Informationen online weitergeben.

Durch die Umsetzung von Cybersicherheitsmaßnahmen können Einzelpersonen ihre digitale Präsenz schützen.

## 5. KI-Tools: Vor- und Nachteile

Tools für künstliche Intelligenz (KI) steigern die Effizienz bei verschiedenen digitalen Aufgaben, bringen aber auch Herausforderungen mit sich.

### Zu den wichtigsten Vorteilen gehören:

- Automatisierung wiederkehrender Aufgaben, Steigerung der Produktivität.
- Verbesserung der Datenanalyse und Entscheidungsfindung.
- Personalisierung von Nutzererfahrungen im Marketing und Kundenservice.

### Zu bedenken ist jedoch:

- Voreingenommenheit in KI-Algorithmen führt zu unfairen Ergebnissen.
- Datenschutzbedenken aufgrund der Datenerfassung und -überwachung.
- Möglicher Arbeitsplatzverlust in bestimmten Branchen.

Das Verständnis der Vorteile und Grenzen von KI ermöglicht eine verantwortungsvolle und informierte Nutzung.



# Aktivität 1: Zuverlässige Informationen online identifizieren

## Ziel:

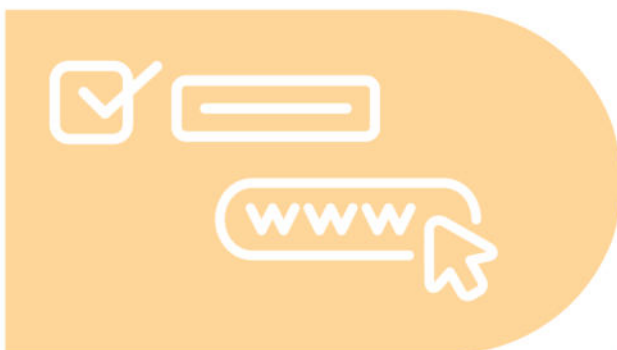
Unterstützung der Teilnehmerinnen bei der Bewertung von Online-Quellen und der Identifizierung verlässlicher Informationen.

## Anleitung:

- Die Trainerin gibt den Teilnehmerinnen eine Mischung aus glaubwürdigen und weniger glaubwürdigen Artikeln oder Websites.
- Die Teilnehmerinnen analysieren diese mithilfe einer Checkliste zu Glaubwürdigkeitsfaktoren (z. B. Expertise der Autorinnen oder Autoren, Veröffentlichungsdatum, Domainqualität).
- Es folgt eine Gruppendiskussion darüber, wie Falschinformationen erkannt werden können und welche bewährten Methoden zur Überprüfung von Online-Inhalten geeignet sind.

## Benötigte Materialien:

- ☒ Beispielartikel/Websites.
- ☒ Handouts mit Checkliste zur Glaubwürdigkeit





# Aktivität 2: Erstellen digitaler Inhalte

## Ziel:

Befähigung der Teilnehmerinnen zur praktischen Anwendung digitaler Tools für die Erstellung eigener Inhalte.

## Anleitung:

- Die Teilnehmerinnen wählen ein Thema sowie ein digitales Format (z. B. Blogbeitrag, Infografik, Kurzvideo).
- Die Trainerin stellt geeignete digitale Werkzeuge bereit, mit denen die Teilnehmerinnen ihre Inhalte gestalten und erstellen.
- Anschließend präsentieren die Teilnehmerinnen ihre Ergebnisse und erhalten Rückmeldungen zu Verständlichkeit, Kreativität und ethischen Aspekten der Umsetzung.

## Benötigte Materialien:

- ☒ Computer/Laptops mit Zugang zu benötigten Tools
- ☒ Internetzugang für Recherchen



## **Aktivität 3:** **Sensibilisierung für digitale Sicherheit**

### **Ziel:**

Sensibilisierung der Teilnehmerinnen für Online-Bedrohungen und geeignete Schutzmaßnahmen.

### **Anleitung:**

- Die Teilnehmerinnen erhalten realistische Cybersecurity-Szenarien (z. B. Phishing-E-Mails, schwache Passwörter).
- Sie diskutieren mögliche Risiken und erarbeiten vorbeugende Maßnahmen.
- Die Trainerin fasst anschließend die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und vermittelt zentrale Hinweise zur Sicherheit im Netz.

### **Benötigte Materialien:**

- ☒ Checkliste für bewährte Vorgehensweisen zur Online-Sicherheit
- ☒ Beispiele für Phishing-E-Mails und Cybersicherheitsszenarien





## Liste der Beispiele



### 1. Gefälschte Bankwarnung (persönlich)

- **Betreff:** „Dringend: Verdächtige Transaktion erkannt – Verifizieren Sie Ihr Konto!“
- **Nachricht:** Behauptet, dass auf Ihrem Bankkonto nicht autorisierte Aktivitäten stattgefunden haben, und fordert Sie auf, auf einen Link zu klicken, um die Angaben zu bestätigen.
- **Warnsignale:** Allgemeine Begrüßung („Sehr geehrter Kunde“), dringender Ton, verdächtiger Link, Rechtschreibfehler.
- **Vorbeugende Maßnahme:** Klicken Sie niemals auf Links in E-Mails, sondern gehen Sie direkt zur offiziellen Website der Bank.



### 2. CEO-Betrug / Business-E-Mail-Kompromittierung (professionell)

- **Betreff:** „Sofortige Aktion erforderlich: Geldtransferanforderung“
- **Nachricht:** Scheint vom CEO oder der Finanzabteilung zu stammen und eine dringende Überweisung anzufordern.
- **Warnsignale:** Leicht veränderte E-Mail des Absenders, Dringlichkeit, Aufforderung zu einer vertraulichen Aktion.
- **Vorbeugende Maßnahme:** Überprüfen Sie ungewöhnliche Finanzanfragen, indem Sie die Person direkt anrufen.



### 3. Problem mit der Zahlung eines gefälschten Streaming-Dienstes (persönlich)

- **Betreff:** „Netflix-Zahlung fehlgeschlagen – Aktualisieren Sie Ihre Rechnungsinformationen!“
- **Nachricht:** Behauptet, dass Ihr Abonnement gekündigt wird, wenn Sie Ihre Zahlungsdetails nicht aktualisieren.
- **Warnsignale:** Inoffizielle E-Mail-Domäne, allgemeine Begrüßung, Dringlichkeit, gefälschter Zahlungslink.
- **Vorbeugende Maßnahme:** Melden Sie sich über die offizielle Website bei Ihrem Konto an – nicht über E-Mail-Links.



### 4. Kompromittierte Arbeits-E-Mail (beruflich)

- **Betreff:** „Passwort läuft bald ab – Jetzt zurücksetzen, um eine Sperrung zu vermeiden“
- **Nachricht:** Scheint vom IT-Support zu stammen und fordert zu einer dringenden Kennwortzurücksetzung über einen bereitgestellten Link auf.
- **Warnsignale:** Link verweist auf eine Webseite mit verdächtigem Länderkürzel, ein Gefühl der Dringlichkeit.
- **Vorbeugende Maßnahme:** Wenden Sie sich vor dem Zurücksetzen von Passwörtern immer direkt an den IT-Support.



### 5. Hacken von Social-Media-Konten (persönlich)

- **Betreff:** „Sie wurden in einem Beitrag markiert – Klicken Sie hier, um ihn anzuzeigen.“
- **Nachricht:** Enthält einen Link zu einer gefälschten Anmeldeseite für Facebook, Instagram oder LinkedIn.
- **Warnsignale:** Unbekannter Absender, Warnung vor ungewöhnlichen Aktivitäten, irreführende URL.
- **Vorbeugende Maßnahme:** Überprüfen Sie die Identität des Absenders und melden Sie sich nur über die offizielle Website an.



### 6. Verwendung schwacher Passwörter (privat und beruflich)

- **Szenario:** Eine Mitarbeiterin verwendet „Password123“ sowohl für geschäftliche als auch für private E-Mail-Konten. Ihr E-Mail-Konto wird gehackt, wodurch Unternehmens- und persönliche Daten offengelegt werden.
- **Warnsignale:** Einfache Passwörter, Verwendung eines einzigen Passworts für verschiedene Zugänge/Plattformen.
- **Vorbeugende Maßnahme:** Verwenden Sie für verschiedene Konten eindeutige, sichere Passwörter. Aktivieren Sie die Multi-Faktor-Authentifizierung (MFA).



### 7. Öffentlicher WLAN-Angriff (persönlich)

- **Szenario:** Eine Person verbindet sich mit dem kostenlosen WLAN eines Flughafens und meldet sich bei ihrem Online-Banking-Konto an. Ein Hacker im selben Netzwerk stiehlt ihre Anmeldedaten.
- **Warnsignale:** Ungesichertes Netzwerk, Anmeldung bei sensiblen Konten über öffentliches WLAN.
- **Vorbeugende Maßnahme:** Vermeiden Sie öffentliches WLAN für vertrauliche Transaktionen oder verwenden Sie ein VPN.



### 8. Ransomware-Angriff auf Firmenlaptop (beruflich)

- **Szenario:** Eine Mitarbeiterin im Home-Office lädt einen E-Mail-Anhang mit dem Titel „Project Proposal.docx“ herunter, der Ransomware enthält, die alle Unternehmensdateien sperrt.
- **Warnsignale:** Unerwarteter Anhang, Absender unbekannt, Dringlichkeit in der E-Mail.
- **Vorbeugende Maßnahme:** Öffnen Sie niemals Anhänge aus unbekannten Quellen. Stellen Sie sicher, dass ein Virenschutz und Backups vorhanden sind.



### 9. Betrügerischer Anruf beim technischen Support (persönlich)

- **Szenario:** Eine Person erhält einen Anruf vom „Microsoft-Support“, in dem ihr mitgeteilt wird, dass ihr Computer infiziert sei und sie eine Fernzugriffssoftware installieren müsse.
- **Warnsignale:** Der Anrufer besteht auf Fernzugriff und verlangt eine Zahlung, um das Problem zu beheben.
- **Vorbeugende Maßnahme:** Microsoft und Apple rufen niemals unaufgefordert an. Legen Sie auf und überprüfen Sie den Anruf über die offizielle Website.



#### 10. Gefälschte interne HR-E-Mail (professionell)

- **Betreff:** „Jährliche Leistungsbeurteilung – Handlungsbedarf“
- **Nachricht:** Scheinbar von der Personalabteilung. Mitarbeiterin werden aufgefordert, auf einen Link zu klicken, um ihre Bewertung zu überprüfen. Der Link führt zu einer gefälschten Anmeldeseite, auf der Anmeldeinformationen gestohlen werden.
- **Warnsignale:** Dringlichkeit, E-Mail des Absenders leicht unterschiedlich, unpersönliche Ansprache
- **Vorbeugende Maßnahme:** Wenden Sie sich direkt an die Personalabteilung, bevor Sie auf Links klicken.



# MODUL 6

Fähigkeiten zur Jobsuche und  
Techniken zur Selbstvermarktung



Dieses Kapitel vermittelt migrantischen Frauen wichtige Werkzeuge und Strategien, um sich auf dem Arbeitsmarkt zurechtzufinden. Anders als frühere Module, die sich stärker auf theoretisches Wissen konzentrierten, bietet dieser Abschnitt praktische, handlungsorientierte Empfehlungen, die speziell auf die Herausforderungen migrantischer Frauen eingehen, wie Sprachbarrieren, unbekannte Bewerbungsprozesse oder eingeschränkte berufliche Netzwerke.

Ziel ist es, die Teilnehmerinnen zu befähigen, ihre Fähigkeiten wirksam zu präsentieren, sich gezielt auf Vorstellungsgespräche vorzubereiten und ihre persönliche Marke aufzubauen. Durch klare, umsetzbare Hinweise unterstützt das Kapitel Erwachsenenbildnerinnen dabei, Inhalte so anzupassen, dass sie den besonderen Bedürfnissen ihrer Zielgruppe gerecht werden – sowohl in Einzelcoachings als auch in Gruppenworkshops.

Mit den hier vorgestellten Strategien können migrantische Frauen selbstbewusst in den Arbeitsmarkt eintreten und ihre beruflichen Ziele verfolgen.

### Hinweis

Jede Erwachsenenbildnerin kann diesen Abschnitt an die **konkreten Bedürfnisse ihrer Zielgruppe** anpassen und individualisieren. Die hier vorgestellten Strategien lassen sich an **Kompetenzniveau, kulturellen Hintergrund und berufliche Ziele** der Teilnehmerinnen anpassen. Ob im Einzelcoaching oder in Gruppenworkshops – diese Richtlinien bieten eine **flexible Grundlage**, um migrantische Frauen dabei zu unterstützen, ihre Karriere mit Selbstvertrauen aufzubauen.



# TEIL A: Erstellung von Lebenslauf & Portfolios

## Praktische Empfehlungen:

1

**Verwenden Sie eine einfache und klare Sprache:** Migrantinnen beherrschen die Landessprache unterschiedlich gut. Ermutigen Sie sie, in ihren Lebensläufen prägnante, handlungsorientierte Aussagen zu verwenden.

2

**Heben Sie übertragbare Fähigkeiten hervor:** Viele Teilnehmerinnen verfügen möglicherweise über informelle oder ehrenamtliche Erfahrungen, die wertvolle Fähigkeiten (z. B. Teamarbeit, Organisation, Anpassungsfähigkeit) hervorheben.

3

**Stellen Sie visuelle Beispiele für Lebensläufe bereit:** Tools wie Canva bieten einfache Vorlagen, die auch für Personen leicht zu verwenden sind, die mit der herkömmlichen Formatierung von Lebensläufen nicht vertraut sind.

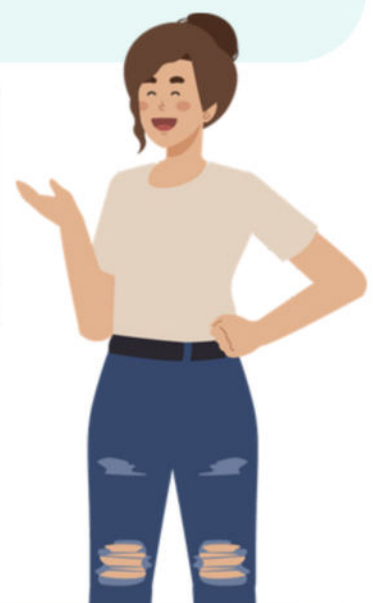
4

**Ermutigen Sie zur Verwendung digitaler Portfolios:** Auch in nicht-technischen Bereichen können Plattformen wie LinkedIn oder persönliche Blogs dabei helfen, Erfolge und persönliche Projekte zu präsentieren.

5

**Bieten Sie Übersetzungshilfe an:** Bieten Sie bei Bedarf Unterstützung bei der Übersetzung früherer Berufsbezeichnungen und Qualifikationen an, um sie an die Standards des lokalen Arbeitsmarkts anzupassen.

**TIPP:** Organisieren Sie eine **Workshop zur Lebenslaufgestaltung** organisieren, in dem die Teilnehmerinnen gemeinsam ihre Lebensläufe erstellen und überarbeiten, unterstützt durch Feedback von Gleichgesinnten und Mentorinnen.





# Checkliste für Peer-Review-Feedback:



## Grundlegende Informationen

- Sind die Kontaktinformationen klar und vollständig (Name, E-Mail, Telefon, Standort)?
- Gibt es unnötige persönliche Angaben (z. B. Familienstand, Alter), die entfernt werden könnten?



## Professionelle Zusammenfassung

- Gibt es oben eine kurze Zusammenfassung oder Zielsetzung?
- Werden darin die für die angestrebte Stelle relevanten Fähigkeiten, Ziele oder Werte klar zum Ausdruck gebracht?



## Erfahrung und Fähigkeiten

- Werden Arbeitserfahrungen (formell oder informell) mit Aktionsverben beschrieben (z. B. organisiert, unterstützt, verwaltet)?
- Werden übertragbare Fähigkeiten hervorgehoben (z. B. Kommunikation, Problemlösung, Teamarbeit)?
- Sind Daten und Berufsbezeichnungen klar und einheitlich?
- Werden etwaige Erfahrungslücken positiv begründet?



## Ausbildung & Zertifizierungen

- Sind Abschlüsse oder Ausbildungsprogramme klar aufgelistet und (falls erforderlich) übersetzt?
- Werden lokale Entsprechungen oder Anerkennungen erwähnt (falls zutreffend)?



## Digitales Portfolio / Links (falls vorhanden)

- Funktionieren Links zu LinkedIn, persönlichen Websites oder Portfolios?
- Spiegeln sie die berufliche Identität des Teilnehmers wider (Ton, Bildsprache, Sprache)?



## Sprache und Formatierung

- Ist die Sprache einfach, klar und frei von Grammatik- oder Rechtschreibfehlern?
- Ist das Layout leicht verständlich (Überschriften, Aufzählungspunkte, einheitliche Schriftart)?
- Passt der Lebenslauf auf 1–2 Seiten?



## Gesamteindruck

- Ist der Lebenslauf auf eine bestimmte Stelle oder ein bestimmtes Fachgebiet zugeschnitten?
- Wirkt der Lebenslauf authentisch und überzeugend?
- Was ist eine Stärke dieses Lebenslaufs/Portfolios?
- Was ist ein Verbesserungsvorschlag?

# TEIL B: Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch

## Praktische Empfehlungen:

1

### **Vermitteln Sie kulturelle Erwartungen in Vorstellungsgesprächen:**

Manche Migrantinnen kommen aus einem Umfeld, in dem Eigenwerbung nicht üblich ist. Rollenspiele können ihnen helfen, selbstbewusst über ihre Fähigkeiten zu sprechen.

2

**Fördern Sie das Geschichtenerzählen mit der STAR-Methode:** Teilen Sie die Antworten auf, um sie strukturierter und leichter verständlich zu gestalten.

- **S – Situation:** Beschreiben Sie den Kontext oder Hintergrund eines bestimmten Beispiels (z. B. wo Sie gearbeitet haben, was die Herausforderung war).
- **T – Task/Aufgabe:** Erklären Sie Ihre Verantwortung oder das Ziel, auf das Sie hingearbeitet haben.
- **A – Aktion:** Beschreiben Sie die Schritte, die Sie unternommen haben, um die Aufgabe oder Herausforderung zu bewältigen. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Beiträge.
- **R – Resultat:** Teilen Sie das Ergebnis Ihrer Aktionen mit, idealerweise mit einem positiven Ergebnis oder dem, was Sie gelernt haben

*Beispiel: Erzählen Sie mir von einer Zeit, in der Sie in einem Team gearbeitet haben.*

- **Situation:** „Bei einer lokalen NGO haben wir eine Lebensmittelsammlung für die Gemeinde organisiert.“
- **Aufgabe:** „Ich war für die Koordination der Freiwilligen zuständig.“
- **Aktion:** „Ich habe einen Zeitplan erstellt, Rollen zugewiesen und alle über WhatsApp auf dem Laufenden gehalten.“
- **Ergebnis:** „Wir haben Lebensmittel für über 150 Familien gesammelt und mehrere Freiwillige sagten, es sei eine der am besten organisierten Aktionen gewesen, an denen sie je teilgenommen hätten.“

3

**Stellen Sie gängige Ausdrücke und Vokabeln für Vorstellungsgespräche bereit:** Stellen Sie eine Liste mit häufig gestellten Fragen für Vorstellungsgespräche bereit und helfen Sie den Teilnehmern, Antworten in einfacher, professioneller Sprache zu formulieren.

4

**Üben Sie nonverbale Kommunikation:**

- Halten Sie Blickkontakt (sofern kulturell angemessen).
- Geben Sie einen festen, aber höflichen Händedruck.
- Arbeiten Sie an Ton und Klarheit Ihrer verbalen Antworten.

5

**Gehen Sie auf potenzielle Voreingenommenheit oder Lücken in der Berufserfahrung ein:** Helfen Sie den Teilnehmerinnen, Lücken in der Karriere positiv zu gestalten, indem Sie die Fähigkeiten hervorheben, die sie durch Pflege, Freiwilligenarbeit oder informelle Arbeit erworben haben.

6

**Simulieren Sie echte Vorstellungsgespräche:** Führen Sie zum Beispiel Rollenspiele mit konkreten Stellenbeschreibungen durch, damit die Teilnehmerinnen sich auf tatsächliche Einstellungssituationen vorbereitet fühlen.

**TIPP:** Nehmen Sie Übungsinterviews auf, damit die Teilnehmerinnen ihre Körpersprache, ihren Ton und die Klarheit ihrer Aussagen überprüfen können zur Selbstverbesserung.



# TEIL C: Netzwerkttools und -strategien

## Praktische Empfehlungen:

1

**Erklären Sie die Bedeutung von Netzwerken:** Viele Migrantinnen sind mit der Netzwerkkultur möglicherweise nicht vertraut. Betonen Sie, dass viele Jobs eher über persönliche Kontakte als über direkte Bewerbungen gefunden werden.

2

**Leiten Sie sie bei der Erstellung eines LinkedIn-Profiles an:**

- Verwendung eines klaren, professionellen Foto
- Formulierung einer einfachen, aber aussagekräftigen Zusammenfassung, in der die persönlichen Stärken hervorheben werden.
- Zeigen Sie einige Beispiele für LinkedIn-Konten und erklären Sie, wie man sich mit Personalvermittlern und Fachleuten aus dem eigenen Bereich vernetzt.

3

**Fördern Sie die Teilnahme an Community- und Berufsgruppen:**

Schlagen Sie Frauen-Netzwerkgruppen, branchenspezifische Treffen und lokale Jobmessen vor, bei denen die Teilnehmerinnen potenzielle Arbeitgeber kennenlernen können.

4

**Vermitteln Sie sicheres und strategisches Netzwerken:**

Manche Teilnehmerinnen zögern möglicherweise, auf Fremde zuzugehen. Stellen Sie ihnen Beispiel-Nachrichten für das Online-Netzwerken zur Verfügung, die sie beim Aufbau von Kontakten nutzen können.

5

**Fördern Sie das Selbstvertrauen, über sich selbst zu sprechen:**

Viele spielen ihre Erfahrungen möglicherweise herunter. Ermutigen Sie dazu, für sich selbst einzutreten und sich positiv darzustellen.

**TIPP:** Organisieren Sie **Peer-Networking-Sitzungen**, bei denen die Teilnehmerinnen üben, sich vorzustellen und berufliche Erfahrungen auszutauschen.





Kofinanziert von der  
Europäischen 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.



CENTRE FOR COMPETENCE  
DEVELOPMENT CYPRUS

