MODULBESCHREIBUNG

Echt statt makellos: die Führungskraft, die Zweifel zulässt

Adaptives Modul | ~20 min

Die Forderung nach Vorbildlichkeit gilt als Tugend, und sie kommt ebenso von den Teams wie von der Unternehmensleitung. Sie hat ihren Preis: erschöpfte Führungskräfte, vorsichtige Entscheidungen und ein Team, das weder Vorschläge zu machen noch eigene Fehler einzugestehen wagt. Dieses Modul ersetzt sie durch ein erreichbares Ziel: mit dem Team unterwegs sein. Es stützt sich auf Studien von Amy Edmondson und Brené Brown und liefert auch die Sätze, für die es Mut braucht, sowie ein Vorgehen für Feedback im Team.

LERNZIELE

01 Die drei Folgen des Mythos der Vorbildlichkeit für die Führungskraft erkennen: Erschöpfung, Stillstand und Verlust an Authentizität.

02 Einschätzen, wie eine Führungskraft ohne Schwächen auf ihr Team wirkt: Ideen bleiben unausgesprochen, psychologische Sicherheit kann nicht entstehen.

03 Das Ziel der Vorbildlichkeit durch das Ziel ersetzen, mit dem Team unterwegs zu sein: Stimmigkeit, Authentizität, eingestandene Grenzen.

04 Sich trauen, „Ich weiß nicht“ oder „Ich brauche Sie“ zu sagen, und das eigene Team um Feedback bitten.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte, die mehr bewirken und dabei echt bleiben wollen, und Mitarbeitende, die sich trauen wollen, Vorschläge zu machen und ihre Zweifel auszusprechen.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1. **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.
2. **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.
3. **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.
4. **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.
5. **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Psychologische Sicherheit – Amy Edmondson, Harvard Business School
- Verletzlichkeit der Führungskraft – Brené Brown, Verletzlichkeit macht stark (2012)
- Symmetrie der Aufmerksamkeit – Afthonios-Methode

QUELLEN & REFERENZEN

- Amy Edmondson – Forscherin an der Harvard Business School, grundlegende Studien zur psychologischen Sicherheit, Die angstfreie Organisation (2018)
- Brené Brown – Sozialwissenschaftlerin, Verletzlichkeit macht stark (2012): Verletzlichkeit als Stärke in der Führung
- Amy Edmondson (1999) – psychologische Sicherheit und Lernen im Team
- Nembhard & Edmondson (2006) – inklusive Führung und psychologische Sicherheit

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 13.10.2026