MODULBESCHREIBUNG

Führen in Widersprüchen: Paradoxe aushalten, Zukunft mit KI

Adaptives Modul | ~20 min

Die Rolle der Führungskraft hat sich mit jedem Jahrzehnt um eine Schicht erweitert (Chef, Manager, Leader, Coach, Moderator), ohne dass je eine weggefallen wäre. Daraus entstehen vier Paradoxe, die sich nicht auflösen lassen: mehr mit weniger erreichen, in einem starren Rahmen innovieren, Autonomie fördern ohne Recht auf Fehler, fordern und zugleich schützen. Das Modul nennt drei Prinzipien, mit denen man sie aushält, dann drei dokumentierte Szenarien dazu, was KI aus dem Beruf machen wird.

LERNZIELE

01 Die vier strukturellen Paradoxe der Führungsrolle benennen: Mittel, Innovation, Autonomie sowie Leistung und Wohlbefinden.

02 Eine Spannung vor dem eigenen Team offen ansprechen, statt so zu tun, als passe alles zusammen.

03 Eine Entscheidung auf Zeit treffen und dazu stehen, dass eine Seite zurückgestellt wird, statt beides zu versprechen.

04 Die eigene Rolle in drei KI-Szenarien einordnen: KI-gestützte Führungskraft, flachere Strukturen, Orchestrator hybrider Teams aus Menschen und Agenten.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte, die mit den Widersprüchen ihres Berufs leben wollen, statt sie stillschweigend zu schlucken.

- **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.

EIN BEISPIEL AUS DEN PRAXISSITUATIONEN

Sie leiten vier Mitarbeitende eines Skiverleihs. Bis Samstag, dem Beginn der Winterferien, muss das Team alle reservierten Skier vorbereiten und den Umgang mit der neuen Reservierungssoftware lernen. Beides gut zu machen, schafft es nicht. Takumi, einer der Mitarbeitenden, fragt Sie, was zuerst kommt. Was tun Sie?

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

- Typologie der vier strukturellen Paradoxe der Führungsrolle – Afthonios-Ansatz
- Polarity Management: Paradoxe aushalten, statt sie zu lösen – Barry Johnson (1992)
- Drei Prinzipien, um Paradoxe auszuhalten – INSEAD & Center for Creative Leadership
- Szenario der KI-gestützten Führungskraft – Microsoft, Frontier Firms (2025)

QUELLEN & REFERENZEN

- Gartner – bis 2026 werden 20 % der Organisationen KI nutzen, um ihre Struktur abzuflachen; in manchen Organisationen fällt so bis zur Hälfte der Stellen im mittleren Management weg
- Microsoft – Studien zu den „Frontier Firms“ (Work Trend Index 2025)
- INSEAD und Center for Creative Leadership – anerkannte Forschung zum Umgang mit Paradoxen in Organisationen
- Weltwirtschaftsforum – Veröffentlichungen 2025/2026 zur Entwicklung von Führung

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 16.10.2026