MODULBESCHREIBUNG

Drei Arten von Mut: führen, wenn nichts planbar ist

Adaptives Modul | ~20 min

In einem Umfeld, das die Forschung BANI nennt (brüchig, ängstlich, nicht linear, unbegreiflich), lässt sich nichts mehr auf achtzehn Monate planen, und der Kurs wird nicht mehr nur oben festgelegt. Dieses Modul benennt drei Arten von Mut: Zusammenarbeit wagen, Innovation mit KI wagen, ohne Gewissheit entscheiden. Zum Schluss geht es um den Kern der Sache: die Angst erkennen, die an unserer Stelle entscheidet, und die drei Antriebe, mit denen man trotz der Angst handeln kann.

LERNZIELE

01 Verantwortung teilen, statt alles allein zu tragen: Meinungen einholen und mit klarem Auftrag delegieren.

02 KI im Kleinen einsetzen (eine echte Aufgabe, zwei Wochen, ein Mensch prüft und gibt frei) und Erfolge wie Fehlschläge teilen.

03 Entscheiden, statt die Lage hinzunehmen: gemeinsam, wo es möglich ist, allein, wo es sein muss, und danach nachsteuern.

04 Die Angst benennen, die an unserer Stelle entscheidet, und sich auf Überzeugung stützen statt auf Zwang.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte, die im Tempo eines nicht mehr planbaren Umfelds zusammenarbeiten, Innovation wagen und entscheiden wollen.

- **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 sieben Berater am Empfang. Ab Januar öffnet der Empfang um 8 statt um 9 Uhr. Sie stellen dem Team Ihren Dienstplan vor und fragen: „Gibt es Anmerkungen?“ Niemand antwortet, obwohl sich das Team sonst gern äußert. Änderungen sind noch zwei Wochen möglich. 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

- Sachbezogenes Verhandeln – Roger Fisher & William Ury (Harvard)
- BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) – Jamais Cascio (2018)
- BATNA – beste Alternative
- Muskel des Bittens – Afthonios-Methode

QUELLEN & REFERENZEN

- McKinsey – Führungskräfte verwenden im Schnitt 37 % ihrer Zeit auf Entscheidungen, 61 % halten diese Zeit für schlecht genutzt
- Microsoft & LinkedIn – „Work Trend Index“ (2024): Organisationen, die auf KI-Kompetenzen Wert legen, ziehen mehr Talente an
- Roger Fisher & William Ury – sachbezogenes Verhandeln, Harvard Negotiation Project
- Jamais Cascio – Urheber des BANI-Modells (2018), Weiterentwicklung des VUCA-Modells

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 05.11.2026