

## Leadership I

# Das Alpha-Intelligence-Modell – Kompetenzen allein reichen nicht

Führungskräfte brauchen teils neue «Intelligenzen», um in unserer komplexen, zunehmend von unvorhergesehenen Ereignissen geprägten Welt ihre Funktion noch effektiv wahrnehmen zu können. «Kompetenzen» allein genügen hierfür nicht.

## › Barbara Liebermeister

«Wie soll ich all die Herausforderungen, vor denen ich mit meinem Team stehe, meistern? Fehlen mir hierfür nicht teilweise Kompetenzen?» Das fragen sich zurzeit viele Führungskräfte, denn beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben spüren sie oft, dass sie – salopp formuliert – mit ihrem Latein am Ende sind; zudem, dass sie sich als Führungskraft neu definieren müssen, um zu vermeiden, dass

- › ihr Gefordert-sein in ein Überfordert-sein umschlägt und
- › sie sukzessiv ausbrennen und immer weniger Wirkung entfalten.

## Können allein reicht nicht

Die obigen Fragen stellen sich Führungskräfte zu Recht, weil sich neben den Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns der Unternehmen auch die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter fundamental gewandelt haben. Sie wünschen sich unter anderem eine Unternehmenskultur, die ein selbstbestimmteres Arbeiten und eine höhere Work-Life-Balance ermöglicht. Aus diesen Veränderungen resultieren auch neue Anforderungen an und Herausforderungen für Führungskräfte. Um diese zu erfüllen beziehungsweise zu

meistern, benötigen sie zwar auch neue «Kompetenzen», jedoch primär «Intelligenzen».

Wodurch unterscheiden sich Intelligenzen von Kompetenzen? Kompetenzen lassen sich durch ein wiederholtes Üben auf- und ausbauen. Sie manifestieren sich in Denk- und Verhaltens- beziehungsweise Reiz-Reaktionsmustern, die wir regelmässig zeigen – also Routinen, die mit konkreten Anforderungen korrespondieren. Intelligenzen hingegen manifestieren sich in der Fähigkeit, situationsübergreifend zu agieren. Sie ermöglichen es,

- › Bekanntes mit Unbekanntem zu verknüpfen,
- › flexibel auf neue Kontexte zu reagieren und
- › kreative Lösungen jenseits eingespielter Routinen zu entwerfen.

Sie sind dynamisch, kontextsensibel und zeigen sich besonders in unstrukturierter, unsicheren Situationen.

## Notwendige Fähigkeiten

Eng verknüpft sind die Intelligenzen mit drei Fähigkeiten, die Führungskräfte in

unserer komplexen, zunehmend von nur bedingt vorhersehbaren Veränderungen geprägten Welt brauchen.

- › Fähigkeit zur Antizipation – also zum gedanklichen Vorwegnehmen (möglicherweise) zu erwartender Ereignisse, um trotz bestehender Unsicherheiten entscheidungsfähig zu sein.
- › Adaptionsfähigkeit – also die Fähigkeit, flexibel und vorausschauend mit dem Wandel umzugehen, statt sich ihm nur reaktiv anzupassen. Sie ist für Führungskräfte heute essenziell, denn: Wer nur reagiert, hinkt stets einen Schritt hinterher. Wer hingegen Entwicklungslinien früh erkennt, kann gezielt agieren – mit Weitblick und strategischem Gespür, was oft den entscheidenden Vorsprung bewirkt.
- › Metakognition – also die Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren, um neue Lernfelder zu entdecken und sich flexibel Herausforderungen anzupassen. Für Führungskräfte ist diese Fähigkeit extrem wichtig. Sie ist sozusagen der erste Schritt in Richtung Alpha Intelligence.

Das Alpha-Intelligence-Modell ist das Resultat mehrerer Studien, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter



(IFIDZ) im Dialog mit Hochschulen erstellt hat. Zudem flossen in dieses Modell die Erkenntnisse der praktischen Arbeit mit Führungskräften ein, bei der sich immer wieder zeigt, dass sie häufig in dieselben Führungsfallen tapen (siehe Box «Fünf Führungsfallen»).

## Sphären der Alpha Intelligence

Eine zentrale Annahme des Alpha-Intelligence-Modells ist: Führung kann nicht länger in starren Kategorien wie «Modulen» und «Bereichen» gedacht werden, weil die Welt fluide ist – voller Dynamik, Komplexität und ständiger Veränderung. Deshalb sprechen wir von den fünf Sphären der Alpha Intelligence, da Sphären wie die Elemente eines lebendigen Ökosystems wirken: Sie sind miteinander verzahnt, beeinflussen sich wechselseitig und entfalten ihre volle Kraft erst im Zusammenspiel.

### **Sphäre 1 – Alpha Personality (Persönlichkeitsintelligenz): Meister der Selbstführung sein**

Alles beginnt bei der Führungskraft selbst. Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen. Das Konzept der Alpha Personality beschreibt eine Füh-

rungsqualität, die auf der Kunst der Selbstreflexion basiert und emotionale Stabilität in den Vordergrund stellt.

Alpha Personality steht dafür, die eigenen Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen zu analysieren und zu hinterfragen. Dies setzt ein tiefes Verständnis der eigenen Werte, Überzeugungen und Motive voraus. Die Frage lautet: Was treibt mich an? Nur wer diese Frage beantworten kann und ihr konsequent folgt, kann eine authentische und inspirierende Führungskraft werden.

Führungskräfte mit einer ausgeprägten Alpha Personality verstehen sich primär als Enabler. Sie schaffen Rahmenbedingungen, die es Einzelnen und Teams ermöglichen, zu wachsen und ihre Stärken zu entfalten. Dabei bewahren sie den Blick für das grosse Ganze. Statt sich in Einzelaufgaben zu verlieren, analysieren sie die Ausgangssituation, möglichen Lösungswege und den angestrebten Zielzustand. Sie denken szenariobasiert, erkennen Trends frühzeitig und passen ihre Entscheidungen neuen Entwicklungen an.

Zusammenfassend sprechen wir von einer Person, die ein Meister der Selbst-

führung ist, Haltung statt Macht demonstriert und das Unmögliche durch Mut, Reflexion und Inspiration möglich macht – und dabei um ihre Vorbildfunktion weiss.

### **Sphäre 2 – Alpha Relations (Beziehungsintelligenz): Architekt der Verbindungen sein**

In einer vernetzten Welt zählt nicht nur, was man weiss, sondern auch, wen man kennt – und wie man mit diesen Menschen umgeht. Alpha Relations beschreibt die Kunst, Verbindungen und Beziehungen zu schaffen, die echte Bewegungen auslösen – im Team und dessen Umfeld.

Eine Führungskraft, die Alpha Relations beherrscht, macht Mitarbeiter zu Followern – durch Inspiration und Vertrauen. Menschen folgen ihr freiwillig, weil sie die Vision teilen und sich als ein essenzieller Teil der Bewegung sehen. Das setzt voraus, dass die Führungskraft den Wert jedes Einzelnen kennt und sichtbar macht; zudem die Beziehungen von Respekt und wechselseitiger Wertschätzung geprägt sind. Eine Führungskraft, die Alpha Relations lebt, hört wirklich zu, nimmt Meinungen ernst und schafft ein Umfeld, in dem alle ihre Ideen einbrin-

## Fünf Führungsfallen

Alpha Intelligence zeigt sich in fünf Sphären. Der Ausgangspunkt hierfür sind fünf Fallen, in die Führungskräfte oft tapen.

- › Die Selbstbetrugsfalle: Wenn Führungskräfte in ihrer Komfortzone verharren und eine kritische Selbstreflexion meiden, wird Wandel oft verschlafen. Die Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz und der Mut, unbequeme Perspektiven zuzulassen, sind essenziell, um dieser Falle zu entgehen.
- › Die Beziehungsfalle: Führungskräfte unterschätzen oft die zwischenmenschliche Dynamik. Echte Beziehungen stärken nicht nur das Teamgefüge, sondern sind auch der Schlüssel zu Innovation und Verantwortung. Sie entstehen, wenn Führungskräfte aktiv vorleben, wie wichtig Verbindungen sind.
- › Die Technologiefalle: Zögerlichkeit im Umgang mit digitalen Möglichkeiten lässt Innovation und Wettbewerbsfähigkeit schwinden. Offenheit, Neugier und der kontinuierliche Austausch über technologische Entwicklungen schaffen eine digital orientierte Führungsreife.
- › Die Krisenfalle: Resilienz wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Führungskräfte, die Krisen proaktiv als Chance zur Weiterentwicklung begreifen, fördern nicht nur ihre eigene Stärke, sondern auch die ihres Teams – und setzen damit einen klaren Kurs.
- › Die Synergiefalle: Die versäumte Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine birgt ein enormes Risiko. Nur wer es schafft, die Potenziale von Mensch, Kreativität und Technologie zu kombinieren, ist für das Jetzt und die Zukunft gewappnet.

gen. Sie baut Brücken, wo andere Mauern sehen, und versteht es, Verbindungen herzustellen, die tragen – auch, wenn es schwierig wird.

Eine alpha-intelligente Führungskraft weiss, dass Erfolg selten im Alleingang entsteht. Also stärkt sie ihr Team und stellt dessen Leistung in den Vordergrund – und nicht die eigene Person.

### Sphäre 3 – Alpha Digitality (Digitalintelligenz): Virtuose der digitalen Welt sein

Alpha Digitality ist eine Haltung und Denkweise, die Chancen erkennt, wo andere nur Herausforderungen sehen. Sie steht für das Bestreben, die digitale Welt aktiv zu gestalten. Dabei wird die Technologie als ein Tool verstanden, das den Menschen dient und Prozesse voranbringt.

Führungskräfte mit einer signifikanten Alpha Digitality begegnen technischen Innovationen mit Neugier und Offenheit.

Sie schaffen in ihrem Umfeld eine Atmosphäre, in der Mitarbeitende spielerisch mit neuen (digitalen) Werkzeugen experimentieren – ohne Angst vor Fehlern. Zugleich wissen sie, dass neue Technologien stets Veränderungen mit sich bringen und Menschen hierauf unterschiedlich reagieren. Führungskräfte mit einer ausgeprägten Alpha Digitality haben ein Gespür für diese Unterschiede und gehen darauf ein. Sie nehmen Menschen mit und bauen Barrieren ab. Sie fördern eine positive Einstellung zum Wandel und lebenslangen Lernen. Sie

- › beziehen in ihre Entscheidungen unterschiedliche Perspektiven ein,
- › fördern eine Kultur der Zusammenarbeit und
- › wissen, dass die besten Lösungen oft aus einer Vielfalt von Ideen entstehen.

Dahinter steht als Prinzip: Technologie soll den Menschen dienen – nicht umgekehrt. Oder: Der Mensch führt – Technologie folgt. Deshalb schaffen Führungs-

kräfte mit einer hohen Alpha Digitality ein Umfeld, in dem digitale Werkzeuge nicht entmenschlichen, sondern bereichern.

### Sphäre 4 – Alpha Resilience (Stabilisierende Intelligenz): Krisen-Flüsterer sein

Wenn eine Krise die nächste jagt, wird Resilienz vielleicht zur wertvollsten Währung moderner Führung. Eine ausgeprägte Alpha Resilience ermöglicht es, inmitten von Chaos den Überblick zu behalten und aus Krisen gestärkt hervorzugehen. Von dieser mentalen Stärke ihrer Führungskräfte profitieren auch die Teams. Denn wenn eine Person Stabilität und Souveränität ausstrahlt, überträgt sich diese Haltung auf ihr Umfeld: Resilienz ist ansteckend.

Alpha-resiliente Menschen bleiben auch in Krisen ein Ruhe und Orientierung vermittelnder Pol. Wenn andere hektisch werden, bleiben sie gelassen und treffen Entscheidungen mit Bedacht. Sie haben einen positiven Zukunftsblick und strahlen Zuversicht aus – unter anderem, weil sie Krisen als Wendepunkte sehen, die das Ende eines Kapitels markieren und zugleich den Beginn von etwas Neuem signalisieren. Sie

- › erkennen potenzielle Neuanfänge und stossen positive Veränderungen an und
- › befähigen ihr Team, ebenfalls Chancen in der Krise zu sehen und stärken so die Widerstandskraft der Organisation.

Ein zentrales Element von Alpha Resilience ist die Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten auszuhalten. Führungspersönlichkeiten mit dieser Fähigkeit treffen trotz widersprüchlicher Daten oder fehlender Infos klare Entscheidungen. Sie schaffen Transparenz, indem sie kommunizieren, was sie wissen – und was nicht.

Die Alpha Resilience macht letztlich den Unterschied zwischen blossem Überleben und aktivem Gestalten aus. Sie verkörpert die Überzeugung, dass aus jedem Ende ein Neuanfang entsteht. Sie ist so-

mit die Brücke zwischen Herausforderung und Erfolg.

### **Sphäre 5 – Alpha Synergy (Integrative Intelligenz): Cyborg der Kollaboration sein**

Die Zukunft der Arbeit ist hybrid – nicht nur zwischen Mensch und Maschine, sondern auch Disziplinen, Kulturen und Ideen. In dieser neuen Ära der Zusammenarbeit spielt Alpha Synergy eine Schlüsselrolle; also die Fähigkeit, das Beste aus der digitalen und analogen Welt so zu vereinen, dass echte Innovation entsteht.

Führungskräfte mit einer ausgeprägten Alpha Synergy kennen die Potenziale und Grenzen neuer Technologien. Sie wissen zudem, wie man die Lücke zwischen Technologie-Verständnis und -Nutzung schließt. Dabei ist ihnen bewusst, dass zum Beispiel die KI nie vollständig die menschliche Intuition, Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung in komplexen, mehrdeutigen Situationen ersetzen kann. Deshalb kombinieren sie das Beste aus beiden Welten.

Alpha-intelligente Führungskräfte sind sich zudem bewusst, dass Menschen den Sinn und Zweck neuer Technologien erkennen müssen, um diese zu akzeptieren und effektiv zu nutzen. Hierfür sorgt sie durch eine klare Kommunikation und sinnstiftende Vision. Sie sind jedoch nicht nur ein Visionäre, sondern auch einfühlsame Vermittler. Sie wissen, dass Empathie und ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse des Teams, der Organisation und der Gesellschaft entscheidend sind, um Veränderungen nachhaltig erfolgreich zu gestalten.

Das Ziel von Führungskräften mit einer ausgeprägten Alpha Synergy ist es Innovationen voranzutreiben, unter anderem indem sie ein Umfeld kreieren, das Menschen inspiriert, gemeinsam an einer besseren Zukunft zu arbeiten. Für sie ist die Technologie-Nutzung ein Tool zum

- › Schaffen einer Zukunft, in der (technischer) Fortschritt und Menschlichkeit untrennbar miteinander verbunden sind.

### **Neue Wege gehen**

Das Alpha-Intelligence-Konzept ist eine Einladung an Führungskräfte, eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster zu hinterfragen und mutig neue Wege zu gehen. Es unterstützt sie dabei, ihr Potenzial zu entfalten, innovative Lösungen zu entwickeln und eine Führungskultur zu etablieren, die Wirkung zeigt: für die Menschen und Ergebnisse.

Das erfordert einen neuen Braincode und die Bereitschaft, bislang ungenutzte Intelligenzen in sich zu aktivieren. Dieser

Entwicklungsprozess beginnt mit einer bewussten Reflexion des eigenen Denkens, Fühlens und Handelns im Spannungsfeld von Mensch und Maschine mit dem Ziel,

- › adäquat auf die sich rasch verändernden Rahmenbedingungen zu reagieren und
- › die Chancen, die sich hieraus ergeben, aktiv zu nutzen.

Der Auf- und Ausbau der hierfür erforderlichen Intelligenzen erfordert Zeit und bedarf in der Regel einer gewissen Unterstützung – zum Beispiel, der eines Coachs. Diese Unterstützung sollten Unternehmen ihren Führungskräften gewähren, damit aus ihnen alpha-intelligente Führungspersönlichkeiten werden. «



### **Literatur**



#### **Führen mit Alpha-Intelligenz Startklar für die Arbeitswelt der Zukunft**

Barbara Liebermeister  
Haufe Lexware GmbH, 2025  
208 Seiten, kartonierter Einband, CHF 47.60  
ISBN: 978-3-648-18441-7



### **Porträt**



#### **Barbara Liebermeister**

Institutsleiterin, Beraterin,  
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt».

Sie betreibt die beiden Podcasts «Digital ist egal... Was zählt, bist Du!» und «Business Secrets: Warum Frauen geliebt werden und Männern gefolgt wird!»



### **Kontakt**

info@ifidz.de, www.ifidz.de

- › Weiterentwickeln von Menschen, Teams und Organisationen und