

Eine alpha-intelligente Führungskraft werden

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 mehr.

„Wie soll ich all die Herausforderungen, vor denen ich mit meinem Team stehe, meistern? Fehlen mir hierfür nicht teilweise nötige 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.

Erfahrungsbasiertes Können allein reicht nicht mehr

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 bzw. zu meistern, benötigen sie zwar auch neue „Kompetenzen“, jedoch primär „Intelligenzen“.

Wodurch unterscheiden sich Intelligenzen von Kompetenzen? Kompetenzen lassen sich durch wiederholtes Üben auf- und ausbauen. Sie manifestieren sich in Denk- und Verhaltens- bzw. 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 unstrukturierten, unsicheren Situationen.

Entwicklungen und Ereignisse antizipieren

Eng verknüpft sind die Intelligenzen mit drei Fähigkeiten, die Führungskräfte in der komplexer werdenden Arbeitswelt benötigen:

1. **Die Fähigkeit zur Antizipation** – also zum gedanklichen Vorwegnehmen (möglicherweise) zu erwartender Ereignisse und deren Folgen, um trotz bestehender Unsicherheiten entscheidungsfähig zu sein.
2. Die Adaptionfähigkeit – 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.
3. **Die Metakognition** – also die Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren und hinterfragen, 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 Intelligenz.

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 tappen (siehe auch Kasten).

Die fünf Sphären der Alpha Intelligenz

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

- **Selbstreflexion als Grundlage:** 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.
- **Kontrollverlustfähigkeit und Anpassungsfähigkeit:** Ein Alpha-Personality-Merkmal ist die Bereitschaft, Kontrolle abzugeben. In ungeordneten und dynamischen Situationen ist es essenziell, sich flexibel anpassen zu können. Wer dabei an Kontrolle festhält, hat Schwierigkeiten, handlungsfähig zu bleiben.
- **Haltung:** offen, neugierig, inspirierend: Führungskräfte mit einer ausgeprägten Alpha Personality zeichnen sich durch Offenheit und Neugier aus. Sie verstehen sich vor allem als Enabler. Sie schaffen Rahmenbedingungen, die es Einzelnen und Teams ermöglichen, zu wachsen und ihre Stärken zu entfalten. Sie begeistern und inspirieren Menschen.
- **Blick für das Ganze:** Alpha Personality bedeutet auch, das große Ganze im Blick zu haben. Anstatt sich in Einzelaufgaben zu verlieren, analysieren alpha-intelligente Führungspersönlichkeiten die Ausgangssituation, mögliche 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 Selbstführung ist, Haltung statt Macht demonstriert und das Unmögliche durch Mut, Reflexion und Inspiration möglich macht – und dabei um ihre Vorbildfunktion weiß.

Fünf Führungsfallen

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

- **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.

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 – sowohl im Team als auch dessen Umfeld.

- **Mitarbeitende zu Followern machen:** Eine Führungskraft, die Alpha Relations beherrscht, macht Mitarbeitende zu Followern – durch Inspiration und Vertrauen. Menschen folgen ihr freiwillig, weil sie die Vision teilen und sich als essenziellen Teil der Bewegung sehen. Das setzt voraus, dass die Führungskraft den Wert jedes Einzelnen erkennt und sichtbar macht.
- **Respekt als Fundament:** Respekt ist mehr als Höflichkeit. Es geht um echte Wertschätzung, die Menschen in ihrer Einzigartigkeit sieht. Eine Führungskraft, die Alpha Relations lebt, hört wirklich zu, nimmt Meinungen ernst und schafft ein Umfeld, in dem alle ihre Ideen einbringen, weil sie sich sicher fühlen.
- **Menschen und Beziehungen im Mittelpunkt:** Persönlichkeiten mit einer ausgeprägten Al-



pha-Relations-Intelligenz erkennen intuitiv den Wert von Beziehungen. Sie bauen Brücken, wo andere Mauern sehen, und verstehen es, Verbindungen herzustellen, die tragen – auch wenn es schwierig wird.

Eine solche Führungspersönlichkeit weiß, dass Erfolg selten im Alleingang entsteht. Sie stärkt ihr Team, stellt dessen Leistung in den Vordergrund und sorgt dafür, dass sich alle als Teil einer Bewegung fühlen.

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 dem Menschen dient und Prozesse voranbringt.

- **Technologie als Chance – nicht als Bedrohung:** 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.
- **Veränderung gestalten – Menschen mitnehmen:** Zugleich wissen diese Führungspersönlichkeiten, 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, bauen Barrieren ab und fördern eine positive Einstellung zum Wandel und zum lebenslangen Lernen.
- **Funktionsübergreifend denken und handeln:** Persönlichkeiten mit einer hohen Alpha Digitality denken funktions- und bereichs-

übergreifend. Sie beziehen unterschiedliche Perspektiven ein und fördern eine Kultur der Zusammenarbeit. Sie 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 Führungskräfte 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.

- **Ein Fels in der Brandung:** 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, was ihrem Team Halt gibt.
- **Krisen – Endpunkte und Startpunkte zugleich:** Führungskräfte mit einer starken Alpha Resilience betrachten Krisen als Wendepunkte, die das Ende eines Kapitels markieren und zugleich den Beginn von etwas Neuem signalisieren. Sie erkennen potenzielle Neuanfänge und stoßen positive Veränderungen an. Sie befähigen ihr Team, Chancen in der Krise zu sehen, und stärken so die Widerstandskraft der Organisation.
- **Mentale Stärke:** Alpha-resiliente Führungskräfte bewältigen den Führungsalltag wie einen Wettkampf: mit Fokus, Disziplin und einer klaren Strategie. Sie treffen kluge, weil vorausschauende Entscheidungen, auch in einem von Unsicherheiten geprägten Umfeld. Sie halten wie Schiffskapitäne das Steuer auch in stürmischen Zeiten fest in der Hand. Diese Stabilität spürt auch ihr Team, weshalb es ihr vertraut.
- **Ambiguitätstoleranz:** Ein zentrales Element von Alpha Resilience ist die Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten auszuhalten. In einer Zeit, in der die Informationen oft widersprüchlich und unvollständig sind, ist dies eine essenzielle Kompetenz. Führungspersönlichkeiten mit dieser

Fähigkeit treffen trotz widersprüchlicher Daten klare Entscheidungen und geben ihren Teams Orientierung. Sie schaffen Transparenz, indem sie kommunizieren, was sie wissen – und was nicht. Das erzeugt Vertrauen.

- **Ein Vorbild sein:** Indem alpha-resiliente Führungskräfte souverän mit Ambivalenzen umgehen und Stabilität ausstrahlen, befähigen sie ihre Teams, selbst resilienter zu werden. Des Weiteren sehen sie in den Veränderungen auch die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.

Die Intelligenz Alpha Resilience macht letztlich den Unterschied zwischen bloßem Überleben und aktivem Gestalten aus. Sie umfasst mentale Stärke sowie die Fähigkeit, mit Unsicherheiten umzugehen und in jeder Krise auch eine Chance zu sehen. Sie verkörpert die Überzeugung, dass aus jedem Ende ein Neuanfang entsteht. Sie ist 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 zwischen Disziplinen, Kulturen und Ideen. In dieser neuen Ära der Zusammenarbeit spielt Alpha Synergy eine Schlüsselrolle – also die Fähigkeit, Synergien zu schaffen, die das Beste aus der digitalen und der analogen Welt vereinen. Denn an der Schnittstelle von menschlicher Kreativität und technologischer Präzision entsteht echte Innovation.

- **Technologien mit Bedacht nutzen:** Ein Leader mit ausgeprägter Alpha Synergy kennt die Potenziale und Grenzen neuer Technologien. Er weiß zudem, wie man die Lücke zwischen Technologie-Verständnis und Technologie-Nutzung schließt. Dabei ist er sich bewusst, dass zum Beispiel die KI nie vollständig die menschliche Intuition, Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung in komplexen, mehrdeutigen Situationen ersetzen kann. Deshalb kombiniert er das Beste aus beiden Welten.
- **Sensible Integration und Upscaling:** Alpha Synergy Leader sind sich bewusst, dass eine erfolgreiche Technologie-Nutzung weit mehr erfordert als deren technische Implementierung. Sie wissen, dass Menschen den Sinn und Zweck neuer Tools erkennen müssen, um diese zu akzeptieren und effektiv zu nutzen. Hierfür sorgen sie durch eine klare Kommunikation und eine sinnstiftende Vision.
- **Emotionale Intelligenz als Fundament:** Alpha Synergy Leader sind nicht nur Visionäre, sondern auch einfühlsame Vermittler. Sie wissen, dass Empathie und ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse ihres Teams, ihrer Organisati-

on und der Gesellschaft entscheidend sind, um technologische 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 Weiterentwickeln von Menschen, Teams und Organisationen und zum Schaffen einer Zukunft, in der (technischer) Fortschritt und Menschlichkeit untrennbar miteinander verbunden sind.

Die Alpha Intelligence gezielt entwickeln

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 die 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.

BARBARA LIEBERMEISTER

leitet das Institut für
Führungskultur im
digitalen Zeitalter (IFIDZ),
Wiesbaden,
www.ifidz.de.

