

Digital Native Leader – mit Achtsamkeit und Positivität zum Erfolg

eine Analyse der Top-Nachwuchsführungskräfte auf Basis der Davos Global Shapers

von Julian Kawohl, Simon Helmle und Jan Brecke



**Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin**

University of Applied Sciences



**Professur für Strategisches
Management**

Prof. Dr. Julian Kawohl
Treskowallee 8
10313 Berlin

www.juliankawohl.de

julian.kawohl@htw-berlin.de



Prof. Dr. Julian M. Kawohl

Julian Kawohl ist Professor für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Er verfügt über mehrjährige Strategie-Praxiserfahrung bei verschiedenen Euro-Stoxx-Unternehmen, zuletzt als Leiter Konzernentwicklung und CEO-Assistent. Im Rahmen seiner Forschungs- und Beratungstätigkeit beschäftigt er sich u.a. mit den Themenschwerpunkten Digitales Management und Corporate Entrepreneurship und präsentiert seine Erkenntnisse als Key Note Speaker auf Managementtagungen und Konferenzen.



Simon Helmle

Simon Helmle ist Senior Berater bei IBM und verfügt über mehrjährige Erfahrung im Bereich von strategischen sowie operativen Geschäftsprozessoptimierungen und IT-Systemimplementierungen internationaler Konzerne mit einem Schwerpunkt auf Supply Chain Management. Neben seiner Beratertätigkeit forscht er an wirtschaftspsychologischen Themen wie u.a. der Untersuchung der Persönlichkeit von Digital Native Leaders und Entrepreneuren.



Jan Brecke

Jan Brecke berät Unternehmen bezüglich der Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmenskulturen im digitalen Zeitalter, hat mehrere Großkonzerne bei deren Kulturwandel beraten und coacht seit vielen Jahren Senior Executives, um deren Potenziale noch zu stärken. Sein Buch „So wollen Top-Talente arbeiten – Handlungsempfehlungen für eine Unternehmenskultur der Zukunft“ wurde im Frankfurter Allgemeine Media-Verlag publiziert. In seinem zweiten Buch „Transformation in der Automobilindustrie“ beschreibt er Ideen für einen notwendigen Unternehmenskultur-Wandel in dieser Branche.

Management Summary

Obwohl die Generation Y in den Medien sehr viel Aufmerksamkeit bekommt und aufgrund der Talentknappheit viele globale und in der Vergangenheit erfolgreiche Firmen unter Zugzwang geraten, gibt es bislang **wenige Studien, wie die digitalaffine junge Führungskraft der Zukunft aussieht**. Digital Leader Studien fokussieren sich meist auf die bereits im Unternehmen vorhandenen Führungskräfte, häufig mit dem Schwerpunkt, welche Skills diese zusätzlich ausprägen müssen.

Im Zeitalter der Digitalisierung werden jedoch ganz neue Führungsmodelle und vor allem Persönlichkeiten erforderlich. Führungskräfte müssen ein fundiertes „Digital Mindset“ verinnerlicht haben und Prinzipien von neuen dezentralen Organisations- und Zusammenarbeitsformen in ihren Führungsalltag einbringen sowie die unternehmerischen Herangehensweisen aus der Startupwelt (wie z.B. radikale Nutzerzentriertheit und Lean-Startup-Methoden) in den von Ihnen geführten Teams vorleben, initiieren und umsetzen können.

In einer von uns exklusiv durchgeführten Studie haben wir eine **umfassende Untersuchung mit der jungen Elite und vom Weltwirtschaftsforum ausgezeichneten Population der „Global Shapers“ durchgeführt**. Zielsetzung war dabei, diese vor ihrem 30. Lebensjahr nominierte exklusive Gruppe in ihrer Ganzheitlichkeit mit Fokus auf Treiber, sowie zentrale Ausprägungen und Erfolgsmuster ihrer Digital- und Entrepreneur-Fähigkeiten zu erfassen. Die weltweit nur 6000 Global Shapers werden vom Weltwirtschaftsforum exklusiv nominiert, besitzen außergewöhnliche Fähigkeiten und haben aufgrund der ihnen zugeschriebenen Errungenschaften das Potenzial, zukünftig einen großen Beitrag zur Weltgemeinschaft zu leisten.

Der von uns erhobene **Datensatz von über 100 befragten und weltweit ausgewählten Global Shapern mit einer Diversität von insgesamt 57 Nationen ist bisher einzigartig**.

In der quantitativen Untersuchung haben wir herausgefunden, mit welchen Charakteristika diese Spitzenkräfte der Generation Y ausgestattet sind. Die Studie zeigt u.a., **inwieweit die beeinflussbaren Eigenschaften Achtsamkeit, kontinuierliches Lernen und Empowerment einen signifikanten Einfluss auf die Leistung und Entwicklung dieser Spitzenkräfte genommen haben**.

Während der Wille zur Weiterentwicklung und die Weitergabe von Verantwortung auf Basis bisheriger Erkenntnisse nicht wirklich überrascht, ist die **Bedeutung von Achtsamkeit** aus unserer Sicht **besonders und kontraintuitiv**. Achtsamkeit (engl. mindfulness) kann als **Form der Aufmerksamkeit in Zusammenhang mit einem besonderen Wahrnehmungs- und Bewusstseinszustand** verstanden werden. Dies umfasst eine bedachte, **reflektierte und bewusst eigenverantwortliche Lebensführung** sowie **empathische Interaktionen** mit Mitmenschen. **Positives Denken** ist hierbei ein wesentliches Grundmerkmal. Angst oder Scheitern werden als motivierende Herausforderungen bzw. Erfahrungen wahrgenommen, an welchen die Persönlichkeit wachsen kann. Achtsamkeit hinsichtlich des persönlichen Glücksempfindens ist hierbei stark ausgeprägt und ein zentraler Energiespeicher des täglichen Handelns dieser jungen Führungskräfte. Zusammen ergibt dies eine **grundsätzlich positive Lebenseinstellung der Global Shaper**. Dabei ist Gutes für sie nicht umsonst, denn gleichzeitig bringen

sie eine **hohe Wertschätzung und Dankbarkeit gegenüber ihrem privilegierten Leben** mit. Im Vergleich zum klassischen Führungsmodell agieren Sie in ihren Grundprinzipien **weniger Top-Down und von oben herab und anstatt dessen mehr miteinander, auf Augenhöhe und mit Eingeständnis von Schwächen und Kompetenzdefiziten**. Aus dieser Offenheit erwächst ein gegenseitiges Fordern und Fördern, welches ein **hohes Maß an Freude über Glück und Erfolg des Anderen** miteinschließt.

Eine **zentrale Schwäche ist der Fokus und die Konzentration auf ein großes Ziel**. Durch die Menge an Möglichkeiten und aufgrund der durch die Digitalisierung sofortigen Verfügbarkeit aller Optionen fällt den Digital Native Leaders die **Fokussierung und der Bedürfnisaufschub** wesentlich **schwerer** (Marshmallow-Test: „I want it now!“). Hier braucht es Feedback von geschulten Führungskräften, die dialogorientiert Reflektion und Hilfe anbieten und die Entwicklung dieser High Potentials sinnvoll begleiten. High Potentials wie die Global Shaper sind zwar ausgesprochen achtsam mit sich und anderen, adaptieren gleichzeitig ihre persönlichen Ziele häufiger. Wahrscheinlich aufgrund der uneingeschränkten Bestätigung durch ihre Eltern (mit Unterstützung und Rückhalt bei schwierigen und ungewöhnlichen Lebensentscheidungen) und ihre Verteidigung vor Autoritätspersonen (z.B. Lehrer) fällt Digital Natives oftmals die Annahme von kritischem Feedback schwerer, und selbst erfahrene Führungskräfte sind damit häufig überfordert.

Was sind die **Implikationen** aus den Erkenntnissen:

Für Organisationen:

- **Achtsamkeit und Agilität** von Organisationen müssen **gestärkt** werden („von Testosteron-Top-down zu Silicon Valley-bottom-up“): Entwicklung von **Kompetenz- und Kulturmodellen** von Organisationen müssen in Richtung mehr Achtsamkeit
- Mittel und Wege der erfolgreichen **Zusammenarbeit** müssen identifiziert und erarbeitet werden: Verbindung der über Dekaden gewachsenen und starren Firmenkulturen mit energetischen, dynamischen und sich schnell ändernden Einflüssen der zukünftigen Führungselite
- **Partizipation** muss gestärkt werden: Etablierung von Möglichkeiten zur **erfahrbaren und nachhaltigen Mitgestaltung von Strategie, Ausrichtung und Zukunft der Organisation**

Für die Digital Native Leaders selbst:

- **Weiterentwicklungs- und Weiterbildungsmodelle** müssen entsprechend dem Persönlichkeitsprofil der zukünftigen Führungselite **erarbeitet und implementiert** werden
- **Coachingansätze** für junge Talente werden benötigt, um deren Potenzial im Bereich Offenheit und Extraversion durch Eigenschaften zu ergänzen, welche sie zu effizientem und fokussiertem Führen von Mitarbeitern wie auch dem langfristig erfolgreichen Steuern von Organisationen befähigt

Inhaltsverzeichnis

1.2	Gang der Untersuchung	6
2	Studiendesign und Ergebnisse	7
2.1	Konzeptionelle Grundlagen	7
2.3	Analyse der Global Shapers	10
3	Zusammenfassung und Empfehlungen	15
3.1	Ableitung für Unternehmen und Top-Nachwuchsführungskräfte	15
	Literatur- und Quellenverzeichnis	19

Bedeutung des Digital Native Leaders für Organisationen

1.1 Motivation, Problemstellung & Zielsetzung

Ziel dieser Studie ist es, herauszufinden, was eine Top-Nachwuchsführungskraft der Zukunft ausmacht und welche Ausprägungen und Erfolgsmuster ihre Digital- und Entrepreneur-Fähigkeiten kennzeichnen. Mit der vorliegenden Untersuchung wird dementsprechend angestrebt, „Licht ins Dunkel“ zu bringen und aufzuzeigen, wie es um den Digital Native Leader bestellt ist. Vor diesem Hintergrund möchte unsere Studie eine Antwort auf folgende beide zentrale Fragen liefern:

- 1. Wie ist die Persönlichkeit des Digital Native Leaders ausgestaltet?**
- 2. Welche Charakteristika, Werte, Eigenschaften und Motivation zeichnen den Digital Native Leader aus?**

Im Anschluss an die Adressierung dieser Fragestellungen werden aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Empfehlungen abgeleitet.

1.2 Gang der Untersuchung

Im zweiten Kapitel werden sowohl konzeptionelle Grundlage als auch die Erhebungsmethodik vorgestellt. Darauf basierend werden die zuvor skizzierten Fragestellungen in einer umfassenden Desktop-Recherche, vertiefenden Experten-Interviews sowie einer großzahligen Befragung in der Zielgruppe der Digital Native Leaders analysiert und beantwortet. Im abschließenden dritten Kapitel werden Empfehlungen für Top-Nachwuchsführungskräfte und Unternehmen vorgestellt und Implikationen für zukünftige Studien aufgezeigt.

2 Studiendesign und Ergebnisse

2.1 Konzeptionelle Grundlagen

Als Zielgruppe der Studie dient die **Global Shaper Community (GSC)**, eine Sub-Community des **World Economic Forums (WEF)**. Die Mitglieder der GSC sind auserwählte, junge Persönlichkeiten im Alter von 20 bis 29 Jahren. Die Aufnahmekriterien umfassen unter anderem das Vorhandensein von großem Führungspotential, das Aufweisen von Errungenschaften im Bereich Entrepreneurship sowie einen starken unternehmerischen Geist, hohe persönliche ethische und moralische Standards und die Präsenz von individuellen Qualitäten, welche aus der Masse hervorstechen¹. Kurzum umfasst die GSC junge **Top-Talente im Bereich Leadership und Entrepreneurship** und bildet damit die ideale empirische Ausgangsbasis für diese Untersuchung.

Um die Persönlichkeit dieser jungen Top-Führungskräften verstehen zu können, bedarf es der Untersuchung einer Schnittmenge von Themen. Diese umfassen Persönlichkeitsforschung, Leadership sowie die Generationenforschung rund um Digital Natives. Diese Teilaspekte sind in aktuellen theoretischen und praktischen Analysen zwar separat betrachtet, eine explizite, praxisnahe Untersuchung dieser Schnittmenge fehlt jedoch. Genau diesem Umstand nimmt sich die durchgeführte Studie an. Abbildung 1 fasst das Ergebnis einer konzeptionellen Vorstudie zusammen und verdeutlicht die in der Literatur herausstechenden Merkmale von Führungspersonen, Entrepreneurern, Digital Natives sowie deren bedeutendste Persönlichkeitsmerkmale gemäß Fünffaktorenmodell².

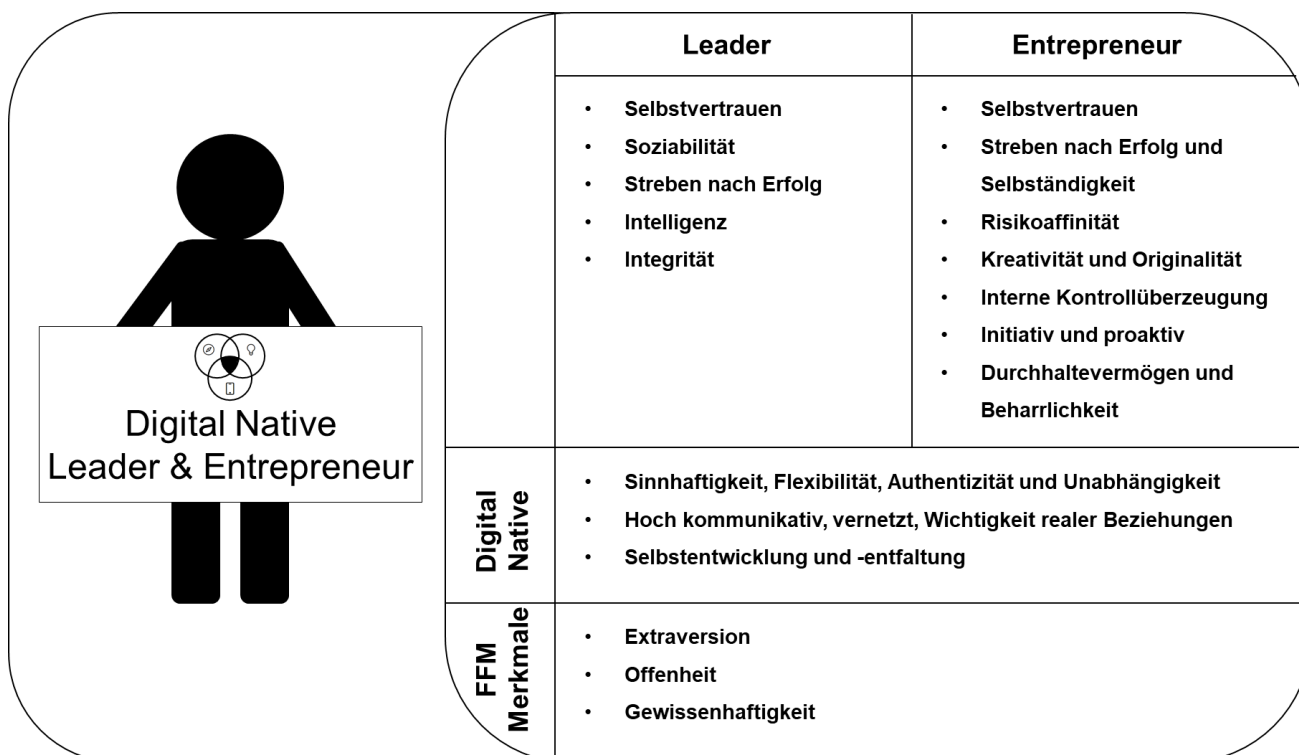


Abbildung 1: Zusammenfassung der Persönlichkeit von Digital Native Leadern und Entrepreneurern

¹ Vergleiche Global Shaper Community 2013.

² Vergleiche hierzu die Erläuterungen in Fußnote 4.

2.2 Forschungsmethodiken

Die Studie basiert auf einem **mehrstufigen Forschungsdesign** und verbindet neben der theoretischen Vorstudie eine qualitative sowie quantitative empirische Untersuchung.

Die vorausgehende Sekundärdatenanalyse umfasst die detaillierte **Untersuchung der theoretischen Erkenntnisse in den Bereichen Persönlichkeitspsychologie, Leadershipforschung, Entrepreneurshipforschung sowie Generationenforschung** hinsichtlich der Generation Y und Z. Als Ergebnis lieferte die Voruntersuchung ein integriertes Persönlichkeitsmodell, eine theoriebasierte Ableitung der Persönlichkeit von jungen Führungspersönlichkeiten und Entrepreneur³ sowie daraus resultierende Hypothesen für die empirische Untersuchung.

In einer sich anschließenden **qualitativen**, empirischen Studie wurden **Interviews (n = 11)** mit ausgewählten Mitgliedern der Global Shaper Community geführt. Die Interviews orientierten sich an einem eigens entwickelten Fragebogen, der die Teilnehmer hinsichtlich ihrer gesamtheitlichen Persönlichkeit in den Bereichen Persönlichkeitsmerkmale und Charakteristika, Wertevorstellungen, Einstellungen und Überzeugungen, Motivatoren, Gewohnheiten sowie prägenden Lebensereignissen und Persönlichkeiten hin untersuchte. Die Ergebnisse dieser ersten qualitativen Studie bildeten zusammen mit der Vorstudie die hypothetische Grundlage für den Kern der Empirie, einer quantitativen Umfrage.

Diese **quantitative Studie** ist in ihrem Untersuchungsfokus, vor allem aber hinsichtlich der untersuchten Zielgruppe der Global Shaper Community, einzigartig. Mit einem Stichprobenumfang von **108** validen **Teilnehmerinnen und Teilnehmern**, wurde die Persönlichkeit von jungen Führungstalenten weltweit untersucht. Der Stichprobenumfang besteht aus 39% weiblichen und 61% männlichen Teilnehmern, wobei die Altersspanne zwischen 23 und 35 Jahren liegt. Die Teilnehmer stammen aus 57 unterschiedlichen Nationen und bilden somit ein **repräsentatives, globales Abbild der jungen Führungsgeneration**.

Abbildung 2 verdeutlicht das erläuterte Forschungsdesign grafisch.

³ Vergleiche Abbildung 1.

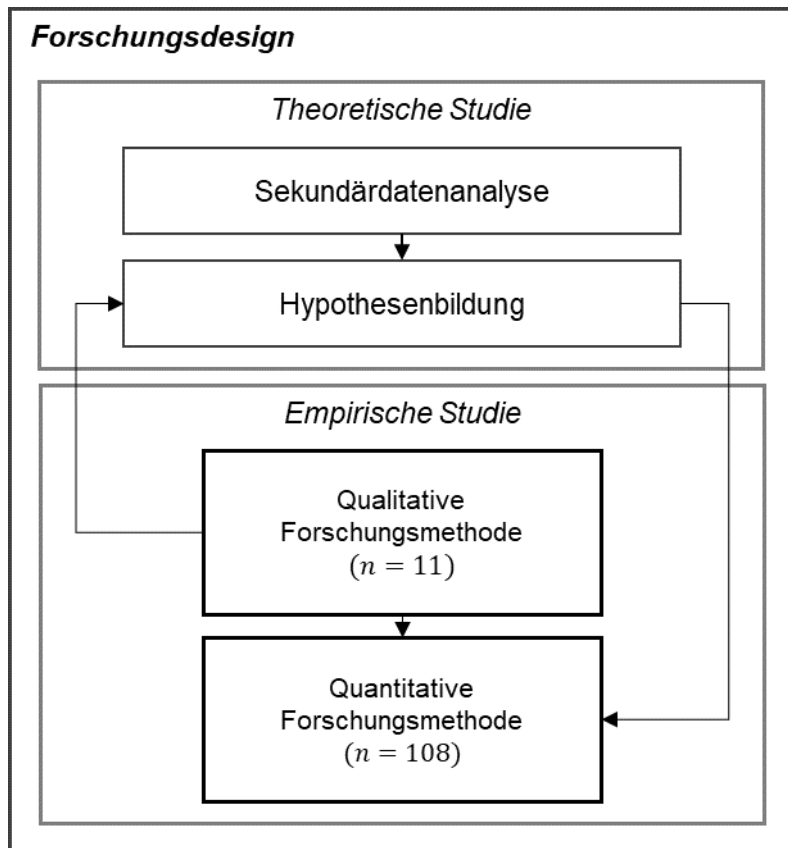


Abbildung 2: Forschungsdesign der Studie

2.3 Analyse der Global Shapers

Die Untersuchungsergebnisse liefern neuartige und auch kontraintuitive Antworten auf die Frage, wie die Persönlichkeit von Digital Native Leadern und Entrepreneurern beschrieben werden kann. Hierzu haben wir unsere Forschungsergebnisse in 5 Bereiche untergliedert: 1) Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften, 2) Werte, Einstellungen und Überzeugungen, 3) Motivation und Antrieb, 4) Gewohnheiten sowie 5) Umweltbezogene Einflüsse.

1) Persönlichkeit

Eine Vergleichsanalyse der Persönlichkeitsmerkmale der Global Shaper auf Basis des Fünf-Faktoren-Modells (FFM)⁴, verglichen mit der deutschen Durchschnittsbevölkerung gemäß sozio-ökonomischem Panel⁵ aus dem Jahr 2005 zeigt, dass sich die jungen Talente tatsächlich in ihrer Persönlichkeitsstruktur differenzieren. Der merklichste Unterschied besteht in einer deutlich **stärkeren Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals Offenheit**⁶ (+1,28 Skaleneinheiten⁷ Differenz im Durchschnitt). Dies deutet darauf hin, dass die Global Shaper kreativer, origineller und aufnahmefähiger sind, wobei ihre Stärke in komplexem Denken und dem Blick für das große Ganze besteht. Starke Ausprägungen des Merkmals Offenheit können jedoch auch bedeuten, in den Augen von Mitmenschen unaufmerksam oder unberechenbar zu wirken. Speziell hinsichtlich ihrer Führungsqualitäten müssen Global Shaper daher auf das potentielle Bedürfnis von Followern nach Strukturiertheit, priorisierten Zielsetzungen oder nach einem geringeren Abstraktionsniveau im Geschäftskontext achten⁸. Dieser Aspekt wird unterstützt von der Erkenntnis, dass es Global Shapern häufig an Fähigkeit mangelt, sich fokussieren zu können⁹. Es fällt ihnen schwer sich auf bestimmte Möglichkeiten bzw. Aufgaben festzulegen oder diese zu priorisieren. Stattdessen versuchen sie eine Vielzahl an Dingen parallel zu bearbeiten bzw. zu wahrzunehmen, was zu einem Gefühl der Zerstreutheit führen kann. Auch wenn sich die Global Shaper mehrheitlich als Führungspersönlichkeiten statt als Entrepreneurere sahen, korreliert das Merkmal der Offenheit am stärksten mit der Persönlichkeit von Entrepreneurern sowie als Anzeichen für spätere Gründungsabsichten der jungen Talente¹⁰.

Weiter unterscheiden sich Global Shaper am deutlichsten im Merkmal **Extraversion**¹¹ (+0,72 Skaleneinheiten Differenz zum Durchschnitt). Eine **starke Ausprägung** demonstriert, dass die Global Shaper sehr kontaktfreudig

⁴ Das Fünf-Faktoren-Modell bzw. Big-Five-Modell, ist ein Modell der Persönlichkeitspsychologie zur Analyse und Messung der Persönlichkeit auf Basis von fünf Persönlichkeitsmerkmalen (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, Neurotizismus). Das Fünf-Faktoren-Modell ist gestützt und verifiziert von einer Vielzahl an Studien und gilt heute als eine der wissenschaftlich validesten und repräsentativsten Taxonomien und psychometrischen Messverfahren zur Bestimmung der Persönlichkeitsausprägung von Menschen. Vergleiche hierzu auch Judge et al., 2002, S. 766; McCrae & Costa, 1987, S. 81-82; Robbins & Judge, 2013, S. 170.

⁵ Das sozio-ökonomische Panel (SOEP) ist eine jährlich durchgeführte, große und repräsentative Datenerhebung und eignet sich als wissenschaftsgetragene Längsschnittstudie insbesondere für die (Vergleichs-)Analyse der deutschen Durchschnittsbevölkerung. Vergleiche hierzu Dehne & Schupp, 2007, S. 7.

⁶ Das Persönlichkeitsmerkmal Offenheit (für neue Erfahrungen) beschreibt die Breite, Tiefe, Originalität sowie Komplexität der Mentalität und Experimentierfreude eines Menschen. Vergleiche hierzu John & Srivastava, 1999, S. 121 ff.

⁷ In den psychometrischen Elementen zur Messung der Fünf Faktoren kam eine 7-Punkt-Likert Skala zur Anwendung.

⁸ Vergleiche auch Toegel & Barsoux, 2012, S. 54-55.

⁹ Ergebnis der qualitativen und quantitativen Studie.

¹⁰ Vergleiche Ciavarella et al., 2004, S. 475-478; Judge et al., 2002, S. 773.

¹¹ Das Persönlichkeitsmerkmal impliziert das Energielevel mit welchem ein Individuum seinem sozialen und materiellen Umfeld begegnet und umfasst Merkmale wie Soziabilität, Aktivität, Durchsetzungsvermögen und Positivität. Vergleiche hierzu John & Srivastava, 1999, S. 121 ff.

und energetisch sind und ein gutes Durchsetzungsvermögen haben. Im Zusammenhang mit Führungsqualitäten können sie als beachtungsbedürftig oder als sehr dominant wahrgenommen werden. Global Shaper sollten daher darauf achten, in Konversationen nicht zu harsch zu agieren. Ebenso sollte darauf geachtet werden, Followern mit einem potentiell niedrigeren Energielevel nicht abwertend zu begegnen.

Die Studie zeigte zudem, dass unter den Global Shapern das Merkmal Extraversion bei Frauen gegenüber Männern signifikant stärker ausgeprägt ist und demnach ein energetischeres, aktiveres oder bestimmteres Verhalten impliziert werden kann. Globalität ist in diesem Zusammenhang ein herausragendes Merkmal der Global Shaper, das sich aus der Kombination der Merkmalsausprägungen von Offenheit und Extraversion ergibt. Global Shaper sind global vernetzt und Teil verschiedener internationaler Communities. Sie sind sehr unvoreingenommen und tolerant gegenüber anderen Menschen. Sie leben und unterstützen ein gemeinsames, globales Wertesystem über ethnische-, religiöse- oder landesbezogene Grenzen hinweg und sehen die Welt als eine einzige Gemeinschaft. Ein bemerkenswertes Talent der Global Shaper zeigt sich in ihrer Kommunikationsfähigkeit und dem Skill sich effizient mit anderen Menschen zu vernetzen und Bindungen aufzubauen. Darüber hinaus sind sie talentiert darin, auf natürliche und emphatische Weise die Stärken- und Schwächen ihrer Mitmenschen zu identifizieren und miteinander zu verknüpfen. So entstehen dynamische und effizient agierende Teams und Netzwerke. Global Shaper haben verinnerlicht, Veränderungen tatsächlich zu leben. Sie sind nicht nur in der Lage mögliche Gelegenheiten für zukünftige Änderungen in ihrem Leben zu identifizieren, sondern schreiten aktiv zur Tat, wenn der Drang nach Veränderung zunimmt. Allerdings zeigen die Studienergebnisse auch, dass dieser Drang nach Veränderung in frustrierenden Momenten verwurzelt ist. Diese Frustration muss nicht zwingend einen persönlichen Ursprung haben, wie etwa schwierige Situationen in der Kindheit, sondern kann auch durch Erfahrungen in Bezug auf verbesserungsbedürftige soziale Umstände in ihrer Gesellschaft liegen.

Kontraintuitiv ist die Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals **Gewissenhaftigkeit**¹² (-0,33 Skalenpunkte Differenz zum Durchschnitt). Hier zeigen die Ergebnisse, dass das Merkmal bei Global Shapern **schwächer ausgeprägt** ist als das der deutschen Durchschnittsbevölkerung. Gewissenhaftigkeit korreliert jedoch am stärksten mit Führungseffizienz sowie langfristige erfolgreichem Unternehmertum¹³. In den Ausgangshypothesen der Studie war deshalb erwartet worden, dass auch die Merkmalsausprägung der Global Shaper stärker ist. Zwar zeigen Global Shaper vereinzelt starke Eigenschaften, welche dem Merkmal Gewissenhaftigkeit zugerechnet werden können, wie etwa starke Überzeugungskraft mit der sie Follower begeistern und für ihre Ideen gewinnen können, jedoch sind Global Shaper eher Generalisten mit einem Blick für das große Ganze. Menschen mit einer starken Ausprägung der Gewissenhaftigkeit tendieren zu einer Liebe für Details, Unermüdlichkeit, Ehrgeiz sowie Strukturiertheit¹⁴.

Global Shaper zeigen zudem eine deutlich **geringere Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals Neurotizismus**¹⁵ bzw. eine stärkere Ausprägung der emotionalen Stabilität (-0,59 Skalenpunkte Differenz zum

¹² Das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit umfasst unter anderem die soziale Impulskontrolle eines Individuums einschließlich Merkmalen wie zielgerichtetes Verhalten, Denken vor Handeln, Regel- und Normkonformität sowie ein priorisierendes, organisierendes und planerisches Denken und Handeln. Vergleiche hierzu John & Srivastava, 1999, S. 121 ff.

¹³ Vergleiche Ciavarella et al., 2004, S. 466-46.

¹⁴ Vergleiche auch McCrae & Costa, 1987, S. 85.

¹⁵ Das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus beschreibt ein negativ polarisiertes Merkmal und umfasst unter anderem die negative Emotionalität eines Individuums wie etwa Gleichgültigkeit, Gefühle von Angst, Nervosität, Anspannung oder Trauer. Die positive Polarität des Merkmals ist die emotionale Stabilität. Vergleiche hierzu John & Srivastava, 1999, S. 121 ff.

Durchschnitt). Neurotizismus korreliert negativ mit Widerstandsfähigkeit, innerer Ruhe¹⁶ und einem hohen Maß an Selbstvertrauen¹⁷, jedoch ebenso mit einer positiven Einstellung, Achtsamkeit oder Glückempfinden. Daher zeigt sich eine geringe Ausprägung von Neurotizismus bzw. eine starke emotionale Stabilität¹⁸, in Kombination mit den Merkmalen Offenheit und Extrovertiertheit, als ein Schlüssel zum Erfolg der jungen Top-Talente.

Schließlich ergeben sich bei der letzten Eigenschaftsdimension **Verträglichkeit**¹⁹ (-0,03 Skalenpunkte Differenz zum Durchschnitt) **keine besonderen Unterschiede** zwischen der Durchschnittsbevölkerung und den Global Shapern.

Abbildung 3 zeigt die quantitativen Ergebnisse der erläuterten FFM-Persönlichkeitsanalyse der Digital Native Leader & Entrepreneur.

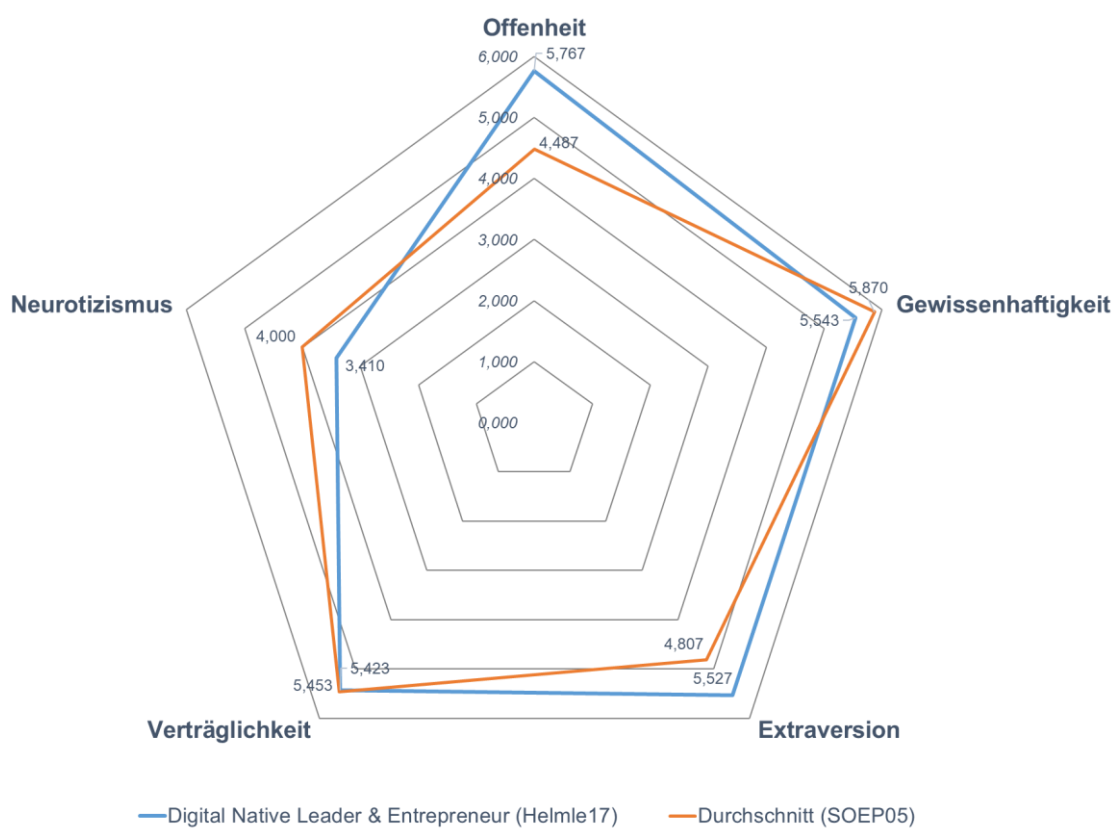


Abbildung 3: Deskriptives FFM-Profil der Digital Native Leader verglichen mit der Durchschnittsbevölkerung

¹⁶ Vergleiche Toegel & Barsoux, 2012, S. 54-55.

¹⁷ Vergleiche Judge et al., 2002, S. 766.

¹⁸ Als emotionale Stabilität wird die positive Polarität des Merkmals Neurotizismus bezeichnet. Üblicherweise findet sich die Angabe dieses Persönlichkeitsmerkmals in negativer Polarität vor.

¹⁹ Das Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit beschreibt die soziale Harmoniebedürftigkeit eines Individuums und umfasst unter anderem die prosoziale und gemeinschaftsbezogene Orientierung eines Menschen einschließlich Selbstlosigkeit, Sanftmütigkeit, Vertrauen und Bescheidenheit. Vergleiche hierzu John & Srivastava, 1999, S. 121 ff.

2) Einstellungen und Werte

Global Shaper haben einen starken Drang sich selbst zu challengen. Sie stellen sich täglich neuen Herausforderungen, die sie aus ihren Komfortzonen herauszwingt, um so kontinuierlich ihre Persönlichkeit weiter zu entwickeln. Die jungen Talente haben verstanden, dass die **persönliche Weiterentwicklung** ein nicht endendes Vorhaben ist und dass es stetig jemanden gibt, der besser ist als sie selbst und an dem sie sich messen können und müssen. Daraus lässt sich schließen, dass Global Shaper eine stark ausgeprägte **reflektierte Wahrnehmung ihres Selbst** sowie ihres kompetitiven Umfeldes haben. Sie verfügen damit über ein hohes Maß an **Achtsamkeit**. Dieser Aspekt zeigt sich auch als Erklärung für den Tatendrang und den Ehrgeiz, stetig zu lernen und sich zu verbessern. Doch nicht nur das lebenslange Lernen zeichnet die Global Shaper aus. Sie sehen Angst oder Ablehnung auch als positive und weitere Möglichkeit zu wachsen. Sie sind überlegt und reflektiert hinsichtlich ihres Lebens und gegenüber ihren Aktionen im Allgemeinen. Sie betrachten sich selbst als **glücklich und positiv**. Dankbarkeit ist in diesem Zusammenhang eine weitere spannende Erkenntnis. Global Shaper haben verstanden, dass Positives im Leben nicht als selbstverständlich hingenommen werden sollte. In diesem Zusammenhang spielen für die jungen Top-Talente auch Dinge wie Zeit für sich selbst sowie Zeit für Familie und Freunde eine wesentliche Rolle, die wichtiger ist als Karriere und Geld. Zufriedenheit und Glück zeigen sich als wesentliche Quelle von Energie und den daraus resultierenden Aktionen der Global Shaper.

3) Antrieb und Bestimmung

Was treibt die jungen Talente an und was motiviert ihr Handeln? Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem das **Verbessern des gesellschaftlichen Miteinanders**²⁰ ein dominierendes Anliegen der Global Shaper ist. Sie setzen sich für ein tolerantes und faires globales Miteinander ein. Anderen Menschen helfen zu können und diese glücklich zu machen, spielt eine wesentliche Rolle. Daher ist für Global Shaper nicht nur das persönliche Glücksempfinden, sondern auch das **Glücklichsein der Anderen**²¹ ein wesentlicher Antrieb. Daneben zeigt sich, dass die jungen Talente stark von Anerkennung und Wertschätzung getrieben werden, die sie im Rahmen ihres Erfolges oft von ihren Mitmenschen erfahren.

4) Gewohnheiten

Global Shaper sind sehr **gesundheitsbewusst** und verdeutlichen dies, neben einer gesundheitsbewussten Ernährung, vor allem in ihren sportlichen Aktivitäten, die ihnen einen mentalen Ausgleich bereiten²². Der Aspekt des stetigen Lernens manifestiert sich in einer Durchschnittszeit von 2 bis 4h, welche Global Shaper an dedizierter Zeit pro Woche aufwenden, um sich **weiterzubilden**²³. Die Analyse der Lerngewohnheiten zeigt, dass die jungen Talente vor allem durch Interaktion lernen²⁴. Sie sind in engem Austausch mit Gleichgesinnten, Vorbildern,

²⁰ 37,5% aller Befragten der quantitativen Studie gaben dies als Lebensbestimmung an.

²¹ Unter anderen messenden Elementen gaben 25% aller Befragten „Glücklichsein und andere Glücklichsein zu lassen“ als Lebensbestimmung an.

²² 43,3% aller Befragten der quantitativen Studie gaben dies als Gewohnheit an.

²³ Hierbei verwendeten 35% aller befragten im Durchschnitt 2-4h; 14% 4-7h und 24% mehr als 7h pro Tag für dedizierte Fortbildung.

²⁴ 43,5% aller Befragten der quantitativen Studie gaben „Das Lernen von inspirierenden Personen und die Suche nach deren Gesellschaft“ als Gewohnheit an.

Mentoren, Managern oder anderen Menschen, die sie inspirieren. Global Shaper lesen viel und finden Erfüllung bei der **Weitergabe von Wissen**²⁵, indem sie anderen helfen oder diese lehren.

5) Einflüsse der Umwelt

Die dominierenden, **prägenden Einflüsse** der Global Shaper sind die Eltern²⁶ bzw. die **Familie**²⁷. Häufig spielten Familienmitglieder eine Rolle, welche als starke, entschlossene und ehrgeizige Personen wahrgenommen wurden. Auch die bedingungslose Unterstützung und stetige Bekräftigung durch die Familie konnte als prägender Umstand identifiziert werden. Die Eltern der Global Shaper sind überwiegend gut gebildet und in der Mehrheit der Fälle befanden sich Führungspersönlichkeiten oder Unternehmer innerhalb der Familie.

Abbildung 4 fasst die Erkenntnisse in den untersuchten Bereichen zusammen.

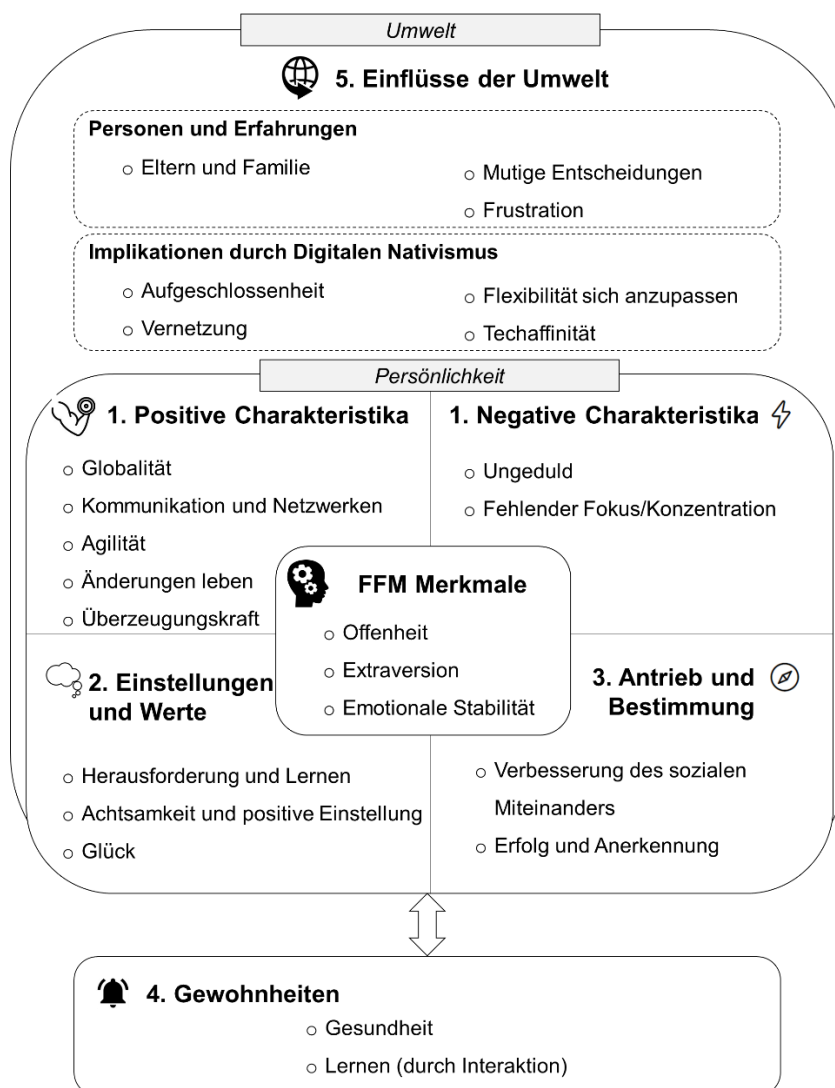


Abbildung 4: Ergebniszusammenfassung der Studie: Die Persönlichkeit des Digital Native Leaders & Entrepreneurs

²⁵ 41,7% aller Befragten der quantitativen Studie gaben dies als Gewohnheit an.

²⁶ 40% (Top 1) aller Befragten der quantitativen Studie nannten die Eltern als die wichtigsten prägenden Personen.

²⁷ 13% (Top 2) [53% kumuliert mit Eltern] aller Befragten der quantitativen Studie nannten die Familie als wichtigstes prägendes personelles Umfeld.

3 Zusammenfassung und Empfehlungen

3.1 Ableitung für Unternehmen und Top-Nachwuchsführungskräfte

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich Handlungsempfehlungen insbesondere in zwei Bereichen ableiten: Zum einen zeigt die Studie Unternehmen auf, wie die Generation der jungen Top-Führungstalente tickt und auf was es ihnen ankommt, um innerhalb von Organisationen ihr volles Potenzial entfalten zu können. Zum anderen liefert die Studie ein direktes, komprimiertes Feedback an die Digital Native Leader selbst und auf welche Stärken und Schwächen sie sich fokussieren sollten, um optimal in ihren Karrierepfaden als Führungspersonen oder Gründer weiterzuentwickeln.

Handlungsempfehlungen für Organisationen

Wie durch die Persönlichkeit spielen unter anderem Achtsamkeit, persönliches Glückempfinden oder Agilität eine dominante Rolle im Leben der jungen Top-Talente. Für Organisationen gilt es ein **Umfeld zu schaffen**, in dem sich die zukünftigen **Führungspersönlichkeiten optimal entfalten** können. Nur so wird es Unternehmen gelingen, sich dieses Potential selbst zu Nutze machen zu können. Dafür braucht es Führungskräfte, die wesentlich stärker aus einer Coaching-Haltung agieren können und verstanden haben, dass Talente die wertvollste Ressource für Unternehmen darstellen, da Produkte mehr und mehr vergleichbar werden. Die Führungskraft muss erster Personalentwickler sein, und ein Großteil der oft aufgrund von guter Fachkompetenz beförderten Führungskräfte ist dafür keinesfalls ausgebildet.

Zu dieser Änderung des Umfeldes zählt das **Überdenken von bestehenden Hierarchien und über Jahre gewachsene Organisationsstrukturen**. Für Digital Leader zählt persönliche Entfaltung und Verwirklichung sowie Zeit für das Wesentliche mehr als starre Vorgaben und Strukturen. Die Zeiten von Testosteron getriebenem Top-Down-Leadership sind vorüber. Stattdessen zählen empathische Kommunikation und Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit dem Ziel, Ziele zu verwirklichen. Es gilt auch, eine Verbindung der Sinnhaftigkeit des Unternehmens mit dem Purpose der Digital Natives herzustellen und sie auf ihrem Weg zu begleiten. Wenn Digital Natives von ihren Vorgesetzten nicht genug lernen können, werden sie die Hierarchie nicht akzeptieren, rebellieren oder das Unternehmen schnellstmöglich wieder verlassen. Und da ihre Loyalität tendenziell weniger ausgeprägt ist, werden die Rekrutierungskosten für Unternehmen steigen, wenn nicht entscheidend gegengesteuert wird. Dies bedeutet auch, dass harte Arbeit irrelevant ist, Leistung und Ergebnisse sind dafür umso bedeutender. Damit einher geht die Notwendigkeit eines grundlegendsten Überdenkens der kulturellen Ausrichtung eines Unternehmens. Organisationen dürfen sich daher nicht nur als Arbeit(splatz)geber sehen, sondern als ein Ort, an welchem die Digital Leader und Entrepreneur ihre persönliche Passion und Berufung ausleben können und ein Gemeinschaftsgefühl verspüren, dass sie aufblühen lässt. Dies umfasst im Rahmen der Kultur auch das **Wertesystem**. Dieses muss angepasst werden um im „War for Talents“ bestehen zu können. Konkret geht es um **Vertrauen und Befähigung statt um Kommandieren und Kontrollieren**. Organisationen müssen in Zusammenarbeit mit Digital Leadern die **Achtsamkeitshebel identifizieren**, die ihnen eine Rückbesinnung auf eine authentische Unternehmensführung ermöglicht. Dies schließt die aktive und frühe Miteinbeziehung der jungen Talente in die Entwicklung von Strategie und die zukünftige Ausrichtung der Organisation mit ein. Zuletzt gilt es neben Kulturmodellen auch **Kompetenzmodelle zu entwickeln**, welche eine gezielte und unterstützende

Weiterentwicklung der jungen Talente entgegenkommt und ihren Drang nach Herausforderung der eigenen Persönlichkeit befriedigt.

Handlungsempfehlungen für Digital Leader und Entrepreneur

Erste Implikationen der Persönlichkeit hinsichtlich Stärken und Schwächen wurden in Kapitel 2.3 aufgezeigt. Für die jungen Top-Führungskräfte gilt es sich zunächst über ihr **Persönlichkeitsprofil** und dessen Bedeutung **bewusst zu werden**. Dies schließt beispielweise die Reflektion der in den in Kapitel 2.3 aufgezeigten Bereichen der Persönlichkeit ein. Auf Basis dieser Informationen ist es sinnvoll, gezielt Stärken und Schwächen zu betrachten. Stärken können maximiert werden und zu einem Alleinstellungsmerkmalen ausgebaut werden. Schwächen können im Rahmen der gesetzten persönlichen Herausforderungen minimiert werden. Konkret helfen hier auch gezielte **Weiterentwicklungs- und Weiterbildungsmodelle** die entsprechend dem Persönlichkeitsprofil erarbeitet und entwickelt werden müssen und deren Implementierung ebenfalls eine Notwendigkeit für Unternehmen darstellt. Weiter können **Coachingsansätze** für die jungen Talente sinnvoll sein, um deren Potenzial konkret im Bereich Offenheit und Extraversion durch Eigenschaften zu ergänzen, welche sie zum effizientem Führen von Mitarbeitern benötigen und die sie auch langfristig sowohl als Führungsperson als auch als Unternehmen erfolgreich sein lässt. Aufgrund der vielen individuellen Talente dieser Population fällt ihnen der Fokus oft schwer, so dass die Suche nach dem Purpose und dem zentralen Zweck des Daseins für viele von ihnen recht anstrengend ist. Konzepte wie bspw. „Ikigai“ (jap. „wofür es sich zu leben lohnt“) haben sich als Coaching-Tool bewährt und bieten Hilfe.

3.2 Implikation für die Forschung bzw. zukünftige Studien

Die vollumfänglichen Studienergebnisse liefern Implikationen für verschiedene der untersuchten Bereiche. Hinsichtlich der soziologischen und psychologischen Aspekte konnte ein Datensatz gewonnen werden, welcher einmalige Einblicke in das Persönlichkeitsprofil, auf Basis des FFM, von Digital Native Leaders und Entrepreneur gewährt. Die durchgeführten deskriptiven Analysen legen nahe, dass sich die zukünftige Führungselite tatsächlich durch einen ableitbaren gemeinsamen Kern der Persönlichkeit beschreiben lässt. Darüber hinaus konnte die Anwendung des FFM als unterstützendes, psychometrisches Messinstrument validiert werden, was eine **Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu potentiellen weiteren Studien** ermöglicht.

Für zukünftige Studien können drei Handlungsfelder abgeleitet werden. Erstens sollten Folgeforschungen spezifische Aspekte bei der **Untersuchung der Persönlichkeit von Digital Leaders oder Entrepreneur** in den Betrachtungsfokus nehmen. Beispielsweise stellt die Ursachenforschung der Persönlichkeitsentwicklung und die Identifizierung von exakten Anzeichen, welche die frühe Entwicklung von Führungspersönlichkeiten aufzeigen, ein spannendes Forschungsfeld dar. Zweitens wird empfohlen eine **Intra-Gruppen-Vergleichsstudie** durchzuführen, um Differenz und Alleinstellungsmerkmale von beispielsweise der Persönlichkeit von Digital Native Leaders und Senior Leaders älterer Generationen herauszustellen. Drittens sollten **longitudinale Folgeuntersuchungen**, optimalerweise dieselbe Stichprobe bzw. die Zielgruppe der Global Shaper heranziehend, durchgeführt werden, um auch zeitliche Persönlichkeits- sowie Kompetenz- und Fähigkeitsentwicklungen nachvollziehen zu können.

3.3 Fazit

Die Studie zielte auf die Untersuchung der Persönlichkeit von jungen Top-Talenten, Digital Native Leadern und Entrepreneurern ab. Die Ergebnisse zeigen, dass tatsächlich ein identifizier- und beschreibbarer gemeinsamer Kern in der Persönlichkeit dieser nächsten Führungsgeneration zu finden ist. Ebendieser Kern und damit die Persönlichkeit der nächsten Top-Talente lässt sich zusammenfassen durch:

1. Eine außergewöhnliche Ausprägung des FFM-Merkmals **Offenheit**, welches **Aufgeschlossenheit**, Kreativität, Originalität sowie auch ein generalistisches und komplexes Denken beinhaltet. Hierbei ist die **Neugierde für Neues und Unbekanntes** bei breitem Spektrum an gleichzeitigen Aktivitäten und genutzten Möglichkeiten bezeichnend.
2. Eine sehr starke Ausprägung des FFM-Merkmals **Extraversion**, welches ein hohes Maß an emphatischer **Kommunikation** und die Fähigkeiten schnell Bindungen zu anderen Personen aufzubauen, beinhaltet. Dies resultiert in einem hohen Grad an **Vernetzung** und guter Zusammenarbeit mit Mitmenschen. Diese Vernetzung ist dabei auch stark global und von einer grenzüberspannenden, gegenseitigen Toleranz geprägt. Die Etablierung von gemeinsamen und humanistischen Werten sowie einer einheitlichen globalen Gemeinschaft sind wesentliche Ziele.
3. Eine schwache Ausprägung des FFM-Merkmals Neurotizismus bzw. eine starke Ausprägung des FFM-Merkmals **emotionale Stabilität**, welche **Achtsamkeit**, Selbstreflektion, und eine **positive Lebenseinstellung** hinsichtlich positiven wie aber auch negativen Lebenserfahrungen beinhaltet. Dies fördert und stärkt die persönliche und professionelle Widerstandsfähigkeit. Dabei spielen das persönliche **Glücklichsein** aber auch das Glücklichsein der Mitmenschen eine zentrale Rolle hinsichtlich der eigenen Erfüllung.
4. Ein ausgeprägt hohes Maß an **Agilität**, welche die allgegenwärtige **Flexibilität** und Bereitschaft darstellt, sich Änderungen innerhalb des Umfeldes anzupassen und **überzeugend in Aktion** zu treten, sobald die Notwendigkeit zur Änderung identifiziert wurde. Ein Auslöser für diesen Anpassungswillen liegt in persönlich wahrgenommenen oder im Umfeld erfahrenen Frustrationen.
5. Eine Einstellung des **stetigen Lernens**, insbesondere durch Interaktion mit inspirierenden Mitmenschen. Die tägliche **Herausforderung der eigenen Persönlichkeit** sowie das Verlassen der persönlichen Komfortzonen sind hierbei charakteristisch. Die wöchentlich durchschnittliche Zeit von mehr als zwei bis vier Stunden, welche dediziert auf die persönliche Weiterentwicklung verwendet werden, sind bezeichnend.
6. Das Bedürfnis **nach Verbesserung der sozialen Gemeinschaft** sowie die Befähigung, Bildung und Hilfe von und gegenüber anderen Menschen. Dieser Antrieb ist kombiniert mit **Erfolgsstreben sowie dem Bedürfnis nach Anerkennung**, welche aus den täglich erfolgreich gemeisterten Aufgaben resultieren.
7. Eine **sehr starke Bindung zu Eltern und Familie**, wobei diese unterstützend und bekräftigend sowie sehr gut gebildet und oft selbst als starke Persönlichkeiten und Vorbilder wahrgenommen werden konnten.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Stokes, G. S. (2004). The Big Five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465–483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.03.001>

Dehne, M., & Schupp, J. (2007). Persönlichkeitsmerkmale im Sozio-oekonomischen Panel (SOEP): Konzept, Umsetzung und empirische Eigenschaften. Research Note 26. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Global Shapers Community. (2013). Global Shapers Community Charter. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/GSH/WEF_GSH_CommunityCharter.pdf.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality. Theory and research* (2nd ed., pp. 102–138). New York: Guilford Press.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765>

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>

Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Boston, Massachusetts: Pearson.

Toegel, G., & Barsoux, J.-L. (2012). How to Become a Better Leader. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 51–60.