

## Kapitel 2

# Führende Jungunternehmer/-innen und unternehmerische Kompetenzen in einer mobilen und kollaborativen Wirtschaft in Griechenland

---

*Betty Tsakarestou, Lida Tsene, Dimitra Iordanoglou,  
Konstantinos Ioannidis und Maria Briana*

**W**ir leben in einer Zeit, in der junge Menschen täglich mit Herausforderungen konfrontiert sind, die der globalen Finanzkrise ebenso geschuldet sind wie den digitalen Technologien. Auf der einen Seite werden die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen immer instabiler, auf der anderen Seite bietet die digitale und mobile Kultur eine Reihe von Chancen. In beiden Fällen müssen junge Menschen über ein Spektrum von Kompetenzen verfügen, um sich an die sich ständig verändernde Landschaft anpassen zu können.

Unser Beitrag diskutiert die Ergebnisse zweier Studien, von denen die eine selbst finanziert, die andere durch die EU gefördert wurde. Beide wurden in Griechenland durchgeführt und konzentrierten sich auf junge Führungskräfte und ihre neuen Eigenschaften und Kompetenzen, wie sie im Kontext der Entstehung von mobiler (Stald 2008) und unternehmerischer Kultur beschrieben werden, sowie auf die kollaborativen Trends der Sharing Economy (Botsman & Rogers 2010). Die von uns behandelten Fragen befassen sich mit Bewusstsein und Einstellungen in Bezug auf die Verwendung mobiler Technologien in jedem der folgenden klar definierten Felder – Konsum, Gaming, Arbeit, Start-ups und unternehmerische Initiative, Demokratie und sozialer/politischer Aktivismus – und untersuchen gleichzeitig den Zusammenhang zwischen Emotionaler Intelligenz (EI) (Petrides & Furnham 2001) und aufkommenden kollaborativen Praktiken und kollaborativer Kultur.

Zusätzlich versuchen wir, die neuen Kompetenzen herauszuarbeiten, die junge Führungskräfte innerhalb der digitalen Wirtschaftslandschaft im Hinblick auf künftige Beschäftigungsfähigkeit ebenso wie auf Wirtschaftskrisen entwickeln sollten.

Eingesetzt wurde eine gemischte Forschungsmethodik mit einem sequenziellen Verallgemeinerungsdesign (Creswell 2003). Die Anfangsphase der Studie umfasste eine quantitative Datenerhebung (Stichprobe von 470 Teilnehmenden) und Analyse. Ein Online-Umfrageverfahren wurde als geeignetste Methode erachtet, um Online-Nutzer/-innen zu erreichen und Einstellungen und Verhaltensweisen in den oben genannten Sektoren des digitalen Umfelds zu untersuchen.

In der qualitativen Phase wurden Tiefen- und semi-strukturierte Interviews eingesetzt, die zur Erfassung ausführlicher und detaillierter Antworten erforderlich waren (Gillham 2000). Zusätzlich wurden in den Diskussionsleitfäden Skalenfragen zu 41 Führungsqualitäten mit aufgenommen, die im Literaturüberblick als die wichtigsten identifiziert worden waren (Cox et al. 2010; Whetten & Cameron 2007; Perth Leadership Institute 2008). Diese waren in drei Kategorien unterteilt: Selbstmanagement, Unternehmensführung und Personalführungskompetenzen. Die Stichprobe für die Interviews bestand aus 48 Experten und Expertinnen, und zwar von Gründern und Gründerinnen von Start-ups, Personalleitern und Personalleiterinnen sowie Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, die zum Thema Führungsverhalten forschen. Zur Rekrutierung der Teilnehmer/-innen wurde eine Ermessensstichproben-Methode eingesetzt. Die Elemente der Grundgesamtheit wurden auf der Basis der Einschätzung des Forschungsteams bewusst ausgewählt. Für diese Studie waren Inferenzschlüsse auf die breite Grundgesamtheit nicht erforderlich; es war jedoch nötig, uns auf Expertinnen und Experten in bestimmten Bereichen zu konzentrieren. Der Diskussionsleitfaden für die Interviews teilte sich in drei Hauptgebiete auf (Iordanoglou & Ioannidis 2014):

- ▶ wichtige Führungsqualitäten für zukünftige Führungskräfte;
- ▶ wichtige Führungsqualitäten in Zeiten wirtschaftlicher Krisen;
- ▶ bei jungen Berufstätigen und Unternehmerinnen und Unternehmern am Arbeitsplatz beobachtete Führungsqualitäten.

Die Ergebnisse des quantitativen Teils der Studie lieferten eine Skizze der entstehenden mobilen Generation in Griechenland. Zusätzlich erwies sich EI als signifikanter Prädiktor für gemeinschaftlichen Konsum. Die Ergebnisse des qualitativen Teils der Studie zeigten, dass zu den wichtigsten Führungsqualitäten junger Führungskräfte Begeisterung, Vertrauenswürdigkeit, Flexibilität, das Inspirieren anderer, Selbstvertrauen, strategisches Denken sowie Kollaboration und Teamwork gehörten. In Zeiten wirtschaftlicher Krisen bleiben die meisten wichtigen Kompetenzen dieselben, allerdings steigen Anpassungsfähigkeit und Innovation in die Liste der Top 10 auf. Des Weiteren wurde eine Kluft zwischen erforderlichen und beobachteten Führungsqualitäten am Arbeitsplatz offenbar, hauptsächlich in Bezug auf Personalführungskompetenzen. Die Ergebnisse werden mit denen ähnlicher Forschungsarbeiten aus vier anderen europäischen Ländern verglichen (Zypern, Lettland, Litauen, Bulgarien) und die Implikationen für die Ausbildung der nächsten Generation junger Führungskräfte und Unternehmer/-innen diskutiert.

## LITERATURÜBERBLICK

Der Aufstieg sozialer Netzwerke, des Web 2.0 generell sowie mobiler Netzwerke, die Partizipation, kollaborative Produktion und kollaborativen Konsum von Inhalten auf neue, noch nie dagewesene Arten ermöglichen, hat viele Gesichter. Er repräsentiert eine Konvergenz von technischen Innovationen und einer neuen Architektur des Soziallebens. Auch wenn es sich eher um eine Evolution bekannter Konzepte als um völlig neue Erfindungen handelt, sind Mobiltelefone und Tablets dennoch essentielle Werkzeuge, und zwar für Menschen in den entwickelten Ländern des Westens ebenso wie in Schwellen- und Entwicklungsländern, die einer jüngeren Umfrage des Pew Research Center zufolge „in Bezug auf Zugang zu Technologie schnell zu denen in Industrienationen aufholen“, mit „einem Mittelwert von 67%, die das Internet [nutzen], und 43%, die ein Smartphone [besitzen]“ (Poushter 2016). In Industrieländern werden Smart Devices sogar als Statussymbole für ihre Inhaber/-innen angesehen, führen eine immer breitere Palette täglicher Funktionen aus und dienen als Kommunikationswerkzeuge und Instrumente einer neuen Dimension im Leben des Einzelnen. In den Entwicklungs- und Schwellenländern sind Smartphone- und Internetnutzer/-innen dem oben erwähnten Pew-Bericht zufolge „im Vergleich zu den USA und Europa häufiger Nutzer/-innen sozialer Netzwerke“. Wie der jüngste GSMA-Bericht über die mobile Wirtschaft (2016) feststellt, sind mobile Technologien in den Entwicklungsländern die „dominante Plattform für den Internetzugang“ und bieten so Chancen für Wachstum und die Auseinandersetzung mit sozialen Herausforderungen, vom Zugang zu mobilen Zahlungsdiensten über Bildung, Gesundheitsversorgung und Katastrophenbewältigung bis hin zu Sozialunternehmen und Tech-Start-ups.

Sowohl Mobiltelefone als auch Tablets sind Geräte, durch die sich die mobile Identität (Stald 2008) des Individuums manifestiert. Wie Stald feststellt, wird die Identität junger Menschen durch die Benutzung von Mobiltelefonen beeinflusst, sind sie doch „in Jugendkultur-Kontexten als Medium für ständige Updates, Koordination, Informationszugriff und Dokumentierung allgegenwärtig“ (ibid.). Individuen, die das Mobiltelefon als zentrales, bestimmendes Merkmal ihres Lebens betrachten, können sich ihr Leben nicht mehr ohne dieses Gerät und seinen Einfluss auf sie vorstellen; die Abwesenheit solcher Geräte scheint Stress zu verursachen. Insbesondere diejenigen, die heute unter 40 sind, haben sich schrittweise daran gewöhnt, ein soziales Doppelleben zu führen, nämlich offline und online.

Was sind die wichtigsten Trends, die zu diesem Paradigmenwechsel beigetragen haben? In Anlehnung an Stald können wir vier Hauptmerkmale dieser neuen Identität unterscheiden, die an breitere Trends im gesellschaftlichen Kontext geknüpft sind.

Die Crux dieser neuen mobilen Identität ist die ständige Verfügbarkeit des Individuums für eine Reihe von Aktivitäten, die vom Persönlichen bis hin zum Sozialen reichen. Die Menschen sind in der Lage, buchstäblich immer, Tag und Nacht, zu kommunizieren. Weil Mobiltelefone sogar dann aktiv sind, wenn ihre Besitzer/-innen schlafen (da kaum jemand sie abschaltet), senden die Menschen das Signal aus, dass sie erreichbar sind. Normen, die besagen, wann und wie persönliche, handy-

freie Zeit festgesetzt werden kann, haben sich herausgebildet, werden allerdings nicht immer durchgesetzt oder respektiert.

Wir sind somit von Geräten umgeben, die rund um die Uhr mit Netzwerken oder miteinander kommunizieren. Es scheint nur natürlich, dass wir, wenn man uns die Gelegenheit gibt, auch selbst so kommunizieren. Es ist nun mehrere Jahrhunderte her, dass der Mensch den natürlichen Tag-Nacht-Zyklus durchbrochen hat, der seine Aktivitäten bestimmte und das Leben in ein klar erkennbares Schema aus Arbeit und Ruhe aufteilte. In jüngerer Zeit neigten unsere Aktivitäten dazu, Zyklen zu folgen, die von anderen Instanzen gelenkt wurden – beispielsweise der Medienindustrie. Shirky (2010) erinnert etwa an die Tendenz, Fernsehprogrammzyklen zu folgen und sich ihre Muster zu merken. Man rufe sich nur ins Gedächtnis, welche Anstrengungen manche Leute unternahmen, um auch ganz sicher rechtzeitig zu ihrer Lieblings-Fernsehsendung zuhause zu sein. Video-on-Demand, Internet-Übertragungen und Streaming haben diese Zyklen fraglos innerhalb kürzester Zeit obsolet gemacht.

Ungeachtet des oben Gesagten wird darüber hinaus eine solche tiefe Verflechtung, wie sie durch mobile Technologien ermöglicht wurde, von vielen als wünschenswert betrachtet. Mit anderen Worten, Menschen neigen dazu, parallele Kommunikationskanäle zu schaffen und dann auch zu nutzen. Es ließe sich argumentieren, dass der Inhalt der so genannten alten Technologien Kreativität freisetzt – all dem zum Trotz, was Shirky über Technologien wie das Fernsehen sagt, die dazu tendieren, unsere Zeit aufzuzehren. Man denke an weltweit beliebte Serien wie etwa *Game of Thrones*, die ein enormes Volumen an Inhalten (zum Beispiel Fan-Fiction) und Metainhalten (Spekulation darüber, was in der Serie als nächstes passiert) erzeugen, die exklusiv über Netzwerke verbreitet werden. Weiterhin lässt sich die Gemeinschaftsleistung nicht ignorieren, die erforderlich ist, um Untertitel für eine solche Serie schnell in mehreren Sprachen zu erstellen, zu bearbeiten und in Umlauf zu bringen, buchstäblich innerhalb von Stunden nach der Erstausstrahlung. Kurzum, mehrere Jahre nach Shirkys ursprünglicher, düsterer Analyse stehen alte Medien und (neue) Netzwerke also nicht unbedingt in Konkurrenz um unsere Zeit und Kreativität, und dies trifft insbesondere auf jüngere Netzwerk-Benutzer/-innen zu.

Auf der anderen Seite verleiht virtuelle Mobilität dem Einzelnen Präsenz oder vielmehr virtuelle Omnipräsenz. Ständig verfügbar und gleichzeitig punktuell exklusiv zu sein, lässt uns als jenseits der Grenzen jeglicher körperlicher Einschränkungen erscheinen. Die Menschen sind physisch mit ihren Geräten und, auf einer tieferen Ebene, in ihren Geräten verbunden. Dies führt zu konnektivem Handeln, wie es Bennett und Segerberg (2012) beschrieben haben.

Menschen kommen und gehen nicht, sie sind überall und können sich frei bewegen. Dies hat auch politische Aspekte. Menschen nehmen ihre Bewegungsfreiheit als gleichbedeutend mit Meinungsfreiheit wahr; sie können die Implikationen des einen nicht von denen des anderen trennen. Seit dem Zweiten Weltkrieg betrachten Menschen physische Bewegungsfreiheit zunehmend als integralen Bestandteil ihres Lebens. Auf einfacheres Reisen zwischen Kontinenten und politische Institutionen wie die EU, die das Überqueren von Grenzen ermöglichen, folgten

technologische Entwicklungssprünge für eine leichtere und beinahe unmittelbare weltweite Kommunikation. Physische und insbesondere grenzüberschreitende Mobilität ist letzten Endes politisch. Wir fänden es sehr merkwürdig, wenn wir zwar problemlos von Athen nach Paris reisen könnten (schließlich sind beide Teil derselben politischen Union), aber dann, sobald wir unser Ziel erreicht haben, Gesetzen unterworfen wären, die die freie Meinungsäußerung massiv einschränken. Dies wurde im Arabischen Frühling deutlich: Jüngere Menschen, die die Erfahrung eines Lebens außerhalb ihres Landes gemacht hatten, empfanden die Diskrepanz in Bezug auf freie Meinungsäußerung beispielsweise zwischen Ägypten und dem Vereinigten Königreich als zu groß. Dies macht diese Unstimmigkeiten jedoch für sie selbst umso deutlicher.

Eine dritte wichtige Dimension, die aus all dem folgt, betrifft die Ausweitung solcher Geräte von bloßen Aufzeichnungsgeräten hin zu Instrumenten gesellschaftlichen Wandels. Es ist schwer zu sagen, ob die Funktionen selbst (wie etwa sich mit dem Internet verbinden und über einen Dienst Texte und Videos bearbeiten zu können) für das Herbeiführen eines Wandels verantwortlich waren oder ob ein unterschwellig vorhandener Wunsch nach gesellschaftlichem Wandel über diese Geräte zum Ausdruck kam. In jedem Fall entwickelte sich die Aufzeichnungsfunktion in Form von Text, Bildern oder Video hin zu einer Art Verlaufsprotokollierung oder zumindest einer Mitverfolgung von Nachrichten.

Die Menschen erstellen und konsumieren außerdem mehr Text- und Multimedia-Inhalte. Von der Explosion von Text, wie sie sich kurz vor dem Web 2.0 manifestierte, zur Explosion der Kreativität über mobile Geräte und bis hin zu Selfies scheinen wir das Konsumieren zu lieben, wie oberflächlich es auch sein mag. Dieses Konsumieren wird für materielle wie immaterielle Dinge gemeinschaftlich. Botsman & Rogers (2010) liefern eine beeindruckende Liste von Konzepten, darunter Tauschkonzepte, Peer-to-Peer-Währungen, Zeitbanken, Crowdfunding und Lebensmittelgenossenschaften, die ohne mobile Technologie und Unterstützung nicht existieren könnten.

Diese Konzepte kommen zu einer Zeit des tiefgreifenden Umdenkens und sogar Misstrauens gegenüber dem Kapitalismus und seiner Logik auf. Wenn auch in kleinem Umfang, ist dies möglicherweise subversiv genug, um die Logik wirtschaftlichen Handelns zu unterhöheln, die der Logik dieser Tauschkonzepte entgegenzustehen scheint.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Auf einer tieferen Ebene schafft der sich ständig ausweitende Einsatz mobiler Geräte zur Gestaltung und Vermittlung einer mobilen Identität neue Arten von Normen für das Individuum. Wiederum lässt sich schwer sagen, was zuerst kam. Auf der Makroebene folgt die Logik der kollaborativen Wirtschaft mehreren Unterströmungen, die in der Gesellschaft bereits vorhanden waren – und hat womöglich mehrere von ihnen sogar geformt. Im Grunde ist es eine Frage der richtigen Idee zur richtigen Zeit: Eine kollaborative Wirtschaft bietet eine zeitgemäße Antwort oder ist – noch besser – der Stoff, der mehrere unzusammenhängende Lösungen und Antworten auf ausstehende Probleme zusammenhält.

Begriffe wie „Sharing Economy“, „Peer-Ökonomie“ oder sogar „kollaborative Wirtschaft“ scheinen sowohl im Alltagsgebrauch als auch in genauer definierten Zusammenhängen zu überlappen. Diesen Konzepten ist, wie Botsman (2013) anmerkt, eine gewisse Fluidität inne. Sie hält jedoch fest, dass sie versuchen, einen gemeinsamen Kern von Ideen zu beschreiben, und fügt hinzu, dass es trotz des Fehlens formaler Definitionen unerlässlich ist, den Raum, den diese Ideen und Initiativen abdecken, und die Macht der stets verfügbaren „Always on“-Generation nicht misszuverstehen, deren Aktivitäten „von Genuss, wirtschaftlichen Anreizen, Ansehen und Selbstverwirklichung angetrieben“ werden (Hamari, Sjöklint & Ukkonen 2015). Kurz gesagt, scheint die Transformation klassischer Marktverhaltensweisen die „ungenutzten Kapazitäten“ der Gesellschaft auf Arten und in einer Größenordnung freizusetzen, die vor dem Internet nicht möglich waren (Botsman 2015).

Gleichzeitig wirkt sich die aktuelle sozioökonomische Landschaft auf vielerlei Art und Weise auf junge Menschen aus. Arbeitslosigkeit und Schwierigkeiten bei der Arbeitssuche sind Probleme, die weltweit große Teile der Jugend betreffen. Der Europäischen Kommission (2015a) zufolge finden 8,7 Millionen junge Europäer/-innen keine Arbeit. Zusätzlich „wird das Finden eines Langzeitvertrags oder einer Festanstellung von 31% der Befragten als Problem angeführt, und 16% nennen als Problem, umziehen zu müssen, um einen Job zu finden“, wie eine weitere Umfrage zur europäischen Jugend unterstreicht (European Commission 2015b).

Innerhalb der EU ist zudem eine Verschiebung hin zum Unternehmertum zu beobachten. Der Aktionsplan Unternehmertum 2020 oder Programme wie Erasmus für Jungunternehmer und die European Confederation of Young Entrepreneurs (Europäisches Bündnis Junger Unternehmer/-innen, YES) haben zum Ziel, die Kultur des Unternehmertums in der EU zu revolutionieren und ein günstigeres Umfeld für zukünftige und existierende Unternehmer/-innen zu schaffen, sodass diese sich in der natürlichen Struktur des Alltagslebens mit einem umfassenden Gefühl des Verbundenseins entwickeln und dabei „die Zuversicht, ein Initiator, ein Designer, ein Problemlöser zu sein“ aufbauen können (Erickson 2012) – alles entscheidende Elemente für unternehmerisches Denken.

Andererseits stehen wir einem Paradigmenwechsel gegenüber, denn „eine steigende Anzahl junger Menschen macht eine Kehrtwende – sie kehren dem Arbeiten für jemand anderen den Rücken zu und bauen ihre eigenen Unternehmen auf“ (Sanford 2011). Dies impliziert, dass jüngere Menschen stärker als frühere Generationen dazu bereit sind, das Risiko auf sich zu nehmen, ihre eigene Unternehmenspräsenz aufzubauen. Diese neue Generation von Unternehmerinnen und Unternehmern scheint Führungskompetenzen als integralen Bestandteil der DNA erfolgreicher zeitgenössischer Unternehmerinnen und Unternehmer zu verstehen.

Das Führungsverhalten junger Menschen ist ein komplexes Konzept, da „sich Natur und Bedeutung von Führungsverhalten als Reaktion auf eine sich dramatisch wandelnde Gesellschaft und die Zunahme komplexer Herausforderungen verändern. Führungsverhalten wird zunehmend als situationsbezogen und als eine inhärent kollaborative, soziale und relationale Aktivität betrachtet“ (Kahn, Hewes & Ali 2009). Zusätzlich „kommt bei der Untersuchung speziell junger Führungskräfte eine wei-

tere Dimension der Komplexität hinzu, da sie in der allgemeinen Auffassung mit weiteren Ideen wie Nachwuchsförderung, Staatsbürgerschaft, Jugendaktivismus, Jugendengagement und Partizipation zusammenhängt“ (ibid.).

Was sind die Kompetenzen, die junge Führungskräfte heute entwickeln sollten? Strategisches Denken (39%), Inspirieren anderer (37%), starke soziale Kompetenzen (34%), visionäres Denken (31%), Begeisterung und Enthusiasmus (30%) sowie Entschlusskraft (30%) finden sich bei den Millennials unter den beliebtesten (Deloitte 2015). Anderen Studien zufolge sind visionäres Denken, Begeisterung, Tatkraft, Integrität und Innovation die Top-Qualitäten erfolgreicher Unternehmer/-innen, dicht gefolgt von Innovation, Risikobereitschaft, Belastbarkeit, Initiative und Teamfähigkeit, Flexibilität, kompromisslosem Fokus auf Qualität und Loyalität (Ernst & Young 2007). Zusätzlich betonte der Bericht der Europäischen Kommission zu unternehmerischer Kompetenz (2015c) Entscheidungsfindung, Innovation, Kollaboration, Problemlösung, Verhandlungsgeschick und Netzwerkarbeit als Fähigkeiten, die mit Führungsstärke und unternehmerischer Initiative assoziiert sind. Iordanoglou et al. (2014) stellten fest, dass die 10 wichtigsten Führungsqualitäten in Krisenzeiten Selbstvertrauen, Vertrauenswürdigkeit, Optimismus, analytische Entscheidungsfindung, strategisches Denken und Planen, kreative Problemlösung, Kollaboration und Teamwork, zwischenmenschliche Kommunikation, das Aufbauen von Netzwerken und Verbindungen und das Motivieren anderer sind.

Kollaboratives Führungsverhalten ist ein Führungsmodell, das in den letzten Jahren aufgekommen ist (Chrislip 2002). Inspiriert von den Theorien und Trends der kollaborativen Wirtschaft und der Sharing Economy, schlägt dieses neue Führungsmodell einen gemeinsamen Entscheidungsfindungsprozess vor. Chrislip und Larson haben mehrere Prinzipien für kollaborative Führungskräfte aufgelistet, darunter Peer-Problemlösung, das Aufrechterhalten von Hoffnung und Teilhabe und das Inspirieren von Einsatzbereitschaft und aktivem Handeln (Chrislip & Larson 1994, gemäß Bezugnahme in Miller & Miller 2007). Von Ibarra und Hansen (2011) für den *Harvard Business Review* durchgeführten Studien zufolge erfordert kollaboratives Führungsverhalten „gute Fähigkeiten in vier Bereichen: die Rolle des Verbinders spielen, ein vielseitiges Spektrum an Talenten gewinnen, Kooperation an der Spitze vorleben und eine starke Hand demonstrieren, um zu verhindern, dass Teams sich in Diskussionen verzetteln“ (Ibarra & Hansen 2011).

Die oben erwähnten Führungsqualitäten und kollaborativen Verhaltensweisen erfordern einen zugrundeliegenden Satz emotionaler Fähigkeiten und Eigenschaften, die sich mit dem populären Konzept der EI beschreiben lassen, das im letzten Jahrzehnt als signifikante Komponente menschlicher Interaktionen in zahlreichen verschiedenen Kontexten aufkam. Der Begriff wurde von Salovey und Mayer (1990) eingeführt, die ihn als „die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und Emotionen sowie die Gefühle und Emotionen anderer zu beobachten, zwischen ihnen zu unterscheiden und diese Informationen zu nutzen, um das eigene Denken und Handeln anzuleiten“ definieren. Es war jedoch Goleman (1995), der das Konzept popularisierte und EI als aus vier Dimensionen bestehend beschrieb: zwei persönlichen (Selbstwahrnehmung, Selbstregulation) und zwei sozialen (Einfühlungsvermögen, Beziehungsmanagement).

Die Theorie von Trait EI (Emotionale Intelligenz als grundlegende Eigenschaft, auch als emotionale Selbstwirksamkeit als grundlegende Eigenschaft bezeichnet) ging aus der Unterscheidung zwischen zwei EI-Konstrukten hervor: Ability EI (Emotionale Intelligenz als erlernbare Fähigkeit) und Trait EI (Petrides & Furnham 2000). Trait EI ist formal definiert als Konstellation aus emotionalen Selbstwahrnehmungen, die auf den unteren Ebenen von Persönlichkeitshierarchien lokalisiert sind (Petrides, Pita & Kokkinaki 2007). Sie betrifft im Grunde die Selbstwahrnehmung der eigenen emotionalen Fähigkeiten. Zahlreiche Studien zu Trait EI ergaben signifikante Zusammenhänge mit wichtigen Größen wie akademische Leistung (Laborde, Dosseville & Scelles 2010), schulische Leistungen und abweichendes Verhalten in der Schule (Petrides, Frederickson & Furnham 2004), kognitive Beurteilung belastender Erfahrungen (Mikolajczak, Luminet & Menil 2006), Burnout (Mikolajczak, Menil & Luminet 2007), Stressniveau bei Athleten (Laborde et al. 2011) und Körperbild (Swami, Begum & Petrides 2010).

## QUANTITATIVE ERGEBNISSE

### Gemeinschaftlicher Konsum

Toffler (1980) hat untersucht, wie die Rollen von Konsument und Produzent ineinander übergehen können, und führte die Idee des „Prosumenten“ ein. In den 1990er-Jahren führte der Trend zu persönlicher Ausgestaltung und Individualisierung (Pine 1999) zu dem Schluss, dass Besitz kein Selbstzweck ist, sondern ein Mittel zu Personalisierung und Kreativität (Ahuvia 2005). Die hohe Durchdringung mit mobilen Netzwerktechnologien im Lauf des letzten Jahrzehnts hat die Beziehung zwischen Produzenten und Produzentinnen auf der einen Seite und Konsumenten und Konsumentinnen auf der anderen Seite grundlegend verändert. Botsman und Rogers (2010) haben gemeinschaftliche Konsumtrends dokumentiert, die Individuen aktive und attraktive Wege bieten, sich Wünsche zu erfüllen, und zwar nicht durch Besitz, sondern durch das gemeinsame Erstellen, Teilen und Austauschen nicht nur von Gütern und Dienstleistungen, sondern auch von Informationen, Know-how, Lebensentwürfen, Risiken und Einstellungen.

In unserer Umfrage stellten wir in Anlehnung an Forschungsarbeiten von Botsman und Rogers (2010) fest, dass eine klar abgegrenzte Teilgruppe der Befragten über bestimmte Eigenschaften (hier: High Collaborative Consumption Index, auch Hoher-Gemeinschaftlicher-Konsum-Index genannt) verfügt, die mit gemeinschaftlichem Konsum assoziiert sind, weil sie großes Interesse daran haben,

- ▶ Produkte oder Dienstleistungen mit anderen auszutauschen;
- ▶ Räumlichkeiten, Zeit und Fertigkeiten zu teilen oder auszutauschen und
- ▶ für die Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung zu bezahlen, statt diese zu besitzen.

Zusätzlich ist die überwältigende Mehrheit der Befragten der Meinung, dass gemeinschaftliche Konsumgewohnheiten persönliche Fähigkeiten wie Experi-



mentierfreude (73%), Aufgeschlossenheit (71%), Risikobereitschaft (70%) und unternehmerisches Denken (64%) fördern.

## **Gaming**

Der globalen Literatur zufolge (zum Beispiel McGonigal 2011) können Spiele emotionale und kollektive Intelligenz, strategisches Planen, Entscheidungsfindung, Kollaboration und Kreativität fördern und als Impulsgeber für sozialen Wandel fungieren. In Griechenland scheinen Gamer/-innen jedoch mehr Zeit, Information und Erfahrung zu benötigen, um Spiele als Katalysator für soziale Kooperation und Wandel zu begreifen. Sie tendieren dazu, das Konzept von Spielen und Gaming als ernstzunehmendes Instrument zum Lernen und Entwickeln von Fertigkeiten zu unterschätzen. In unserer Umfrage hatten weniger als die Hälfte der Online-Gamer/-innen (44%) Gaming als Instrument für das wirkliche Leben genutzt. Die Nutzer/-innen geben an, dass sie von Gaming-Erfahrungen in Bezug auf soziale und persönliche Fertigkeiten profitieren, betrachten diese Vorteile jedoch nicht als Motiv für die Teilnahme am Gaming. Zwei von drei Befragten glauben, dass Gaming süchtig machen (63%) und Zurückgezogenheit verstärken kann (62%), obwohl die Mehrheit von ihnen Online-Spiele spielt, „um Alltagsorgen zu entfliehen“ (60%). Andere sind jedoch der Meinung, sie könnten durch Gaming Fertigkeiten entwickeln wie etwa entscheidungsfreudiger (38%), kompetenter (36%) oder organisierter (32%) zu werden – Fertigkeiten, die ihnen helfen könnten, in ihrem beruflichen Umfeld ein Führungsprofil aufzubauen.

## **Start-ups**

Im vergangenen Jahrzehnt sind Start-ups zu einem Trend in der Wirtschaftswelt geworden und haben das Interesse der größten Firmen monopolisiert. Ein Start-up ist „eine Organisation, die gegründet wurde, um ein wiederhol- und skalierbares Geschäftsmodell zu finden“, oder „eine Kultur und Mentalität der Innovation auf der Basis existierender Ideen, um kritische Herausforderungen zu lösen“ (Blank 2013; Ries 2011). Start-ups sind in Griechenland erst in den letzten Jahren beliebt geworden, wo sie häufig als Lösung für wirtschaftliche Krisensituationen angesehen werden. In unserer Forschung stellten wir fest, dass die Start-up-Gemeinde in Griechenland voraussichtlich weiter anwachsen wird, da eine/r von drei Befragten (37%) „gerne ein eigenes Start-up gründen möchte“. Außerdem ist die überwiegende Mehrzahl (70%) an Crowdfunding-Konzepten interessiert.

## **Arbeit 2.0**

Soziale Medien haben die Arbeitsmärkte umgestaltet und die Art verändert, wie Individuen nach Arbeit suchen, mit Unternehmen interagieren und mit Fachleuten sowie Kolleginnen und Kollegen kommunizieren (Kaplan & Haenlein 2010). Soziale Netzwerke haben sich von einfachen Datenbanken mit persönlichen Daten zu umfassenden biografischen Erzählungen gewandelt, und viele Nutzer/-innen

gestalten ihre Online-Identität im Hinblick auf eine Steigerung ihrer Beliebtheit und Anerkennung. Individuen beschäftigen sich schnell und gleichzeitig mit Kontakten, setzen Beziehungen wirksam ein und demonstrieren ihre Kompetenzen und Fähigkeiten. Unsere Umfrage ergab, dass zwei von drei Befragten soziale Medien und Netzwerke für professionelle Zwecke nutzen (68%). Die überwiegende Mehrheit nutzt soziale Netzwerke, um sich über Trends auf dem Arbeitsmarkt zu informieren (75%), ein Netzwerk von Kontakten aufzubauen (75%) und innerhalb berufsbezogener Gruppen Ideen/Meinungen auszutauschen (72%). Diese Trends scheinen in ganz Europa ähnlich zu sein. Einem Eurostat-Bericht (2015) zufolge nutzen 33% der jungen Menschen in der EU das Internet, um nach einem Job zu suchen oder Bewerbungsunterlagen einzureichen (verglichen mit 17% der Gesamtbevölkerung im Jahr 2013).

## **Sozialer und politischer Aktivismus 2.0**

Die jüngste Zeit liefert zahlreiche Beispiele von Menschen, die soziale Netzwerke während Protesten nutzten, die das konnektive Handeln beeinflussten (Faris & Etling 2008; Bennett & Segerberg 2012). Plattformen für gesellschaftliche Aktivitäten können die Koordinationskosten entscheidend senken und bei der Verbreitung helfen. Alternative Medien, die im Wesentlichen außerhalb des etablierten Journalismus produziert werden, sind eine zentrale Komponente des Aktivismus 2.0 (Kahn & Kellner 2004). In Griechenland weisen Massenproteste gegen Sparmaßnahmen eine weit verbreitete Nutzung mobiler Technologien zu Zwecken von Kooperation, Propaganda und Cyber-Aktivismus auf. In unserer Umfrage würden beinahe alle Befragten (83%) in Erwägung ziehen, an einem Protest teilzunehmen, der online organisiert wurde, und die Hälfte aller Befragten (53%) hat dies bereits getan. Online-Technologien verleihen einer sozialen Bewegung keine Dauerhaftigkeit, können ihre Mitglieder jedoch wachsam und informiert halten: 92% lasen Nachrichten über Online-Proteste, während 69% Informationen teilten und 62% online kommentierten.

## **Korrelation von gemeinschaftlichem Konsum und emotionaler Intelligenz**

Unsere Forschungshypothese war, dass Trait EI ein positiver Prädiktor des CC-Index (Collaborative Consumption Index, Gemeinschaftlicher-Konsum-Index) ist. Eine lineare Regressionsanalyse wurde durchgeführt, um den direkten Einfluss von Trait EI auf den CC-Index zu untersuchen (siehe Tabelle). Hierbei erwies sich Trait EI als signifikanter positiver Prädiktor des CC ( $\beta = 0,31$ ,  $t = 2,67$ ,  $p < 0,001$ ).

**Tabelle 1: Lineare Regressionsanalyse mit der in Schritt 1 eingegebenen Trait Emotional Intelligence als Prädiktor für den Collaborative Consumption Index**

Abhängige Variable CC Index				
Parameter	B	Std. Error	t	Sig.
Intercept	3.179	.457	6.961	.000
EI	.317	.119	2.671	.001

## QUALITATIVE ERGEBNISSE

### Wichtige Führungsqualitäten junger Führungskräfte und Unternehmer/-innen

Interviews mit griechischen Expertinnen und Experten offenbarten die 10 wichtigsten Führungsqualitäten im Hinblick auf zukünftige Beschäftigungsfähigkeit, wobei Begeisterung, Kollaboration und Teamwork sowie Vertrauenswürdigkeit als die drei wichtigsten Kompetenzen genannt wurden (Tabelle 9).

**Tabelle 9: Wichtige Führungsqualitäten für zukünftige Führungskräfte im Hinblick auf zukünftige Beschäftigungsfähigkeit**

Begeisterung
Kollaboration und Teamwork
Vertrauenswürdigkeit
Inspirieren anderer
Flexibilität
Strategisches Denken und Planen
Kreative Problemlösung
Selbstvertrauen
Setzen spezifischer Ziele
Konfliktmanagement

Interessanterweise waren die am wenigsten wichtigen Führungsqualitäten internationale Mobilität und die Umsetzung von Organisationsveränderungen, obwohl erstere in der Top-10-Liste der bei jungen Berufstätigen am Arbeitsplatz beobachteten Kompetenzen und letztere in der Top-10-Liste der wichtigsten Führungsqualitäten in Krisenzeiten enthalten war, die unten vorgestellt wird.

## **Wichtige Führungsqualitäten in wirtschaftlichen Krisenzeiten**

Insbesondere in Krisenzeiten verblieben einige der oben erwähnten Kompetenzen in der Top-10-Liste, darunter Flexibilität sowie Kollaboration und Teamwork, es kamen jedoch auch zusätzliche Nennungen hinzu (Tabelle 10).

**Tabelle 10: Wichtige Führungsqualitäten in wirtschaftlichen Krisenzeiten**

Anpassungsfähigkeit
Flexibilität
Innovation
Definieren und Lösen komplexer Probleme
Inspirieren anderer
Strategisches Denken und Planen
Kollaboration und Teamwork
Motivieren anderer
Kreative Problemlösung
Umsetzen von Organisationsveränderungen

Die am wenigsten wichtigen Führungsqualitäten in Krisenzeiten waren das Halten von Reden und Vorträgen sowie das Leiten von Meetings.

## **Bei jungen Berufstätigen und Unternehmerinnen und Unternehmern am Arbeitsplatz beobachtete Führungsqualitäten**

Tabelle 11 listet die bei jungen Berufstätigen und Unternehmerinnen und Unternehmern am Arbeitsplatz beobachteten Führungsqualitäten auf. Unter den am seltensten beobachteten Kompetenzen waren Diversitätsmanagement sowie das Erlangen und Einsetzen von Macht.

**Tabelle 11: Bei jungen Berufstätigen und Unternehmerinnen und Unternehmern am Arbeitsplatz beobachtete Führungsqualitäten**

Begeisterung
Anpassungsfähigkeit
Internationale Mobilität
Belastbarkeit
Optimismus
Vertrauenswürdigkeit
Flexibilität
Aufbauen von Netzwerken und Beziehungen
Zwischenmenschliche Kommunikation
Kollaboration und Teamwork

Ein Vergleich zwischen den Ergebnissen aus Griechenland und denen aus vier anderen europäischen Ländern, nämlich Zypern, Lettland, Litauen und Bulgarien (Iordanoglou et al. 2014), offenbart sowohl Ähnlichkeiten als auch Unterschiede in Bezug auf die Wichtigkeit, die bestimmten Kompetenzen zugeschrieben wird. Genauer gesagt, gehörten Kollaboration und Teamwork, strategisches Denken und Planen, kreative Problemlösung und das Motivieren anderer zu denjenigen Kompetenzen, die überall genannt wurden, während Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Innovation und die Umsetzung von Organisationsveränderungen nur für die griechische Jugend von besonderer Bedeutung waren. Des Weiteren offenbarte sich in allen fünf Ländern eine Lücke zwischen erforderlichen und am Arbeitsplatz beobachteten Führungsqualitäten, hauptsächlich im Bereich der Personalführungs Kompetenzen.

## DISKUSSION

Dieser Beitrag hatte zum Ziel, erforderliche und beobachtete Führungsqualitäten bei jungen Führungskräften in den konvergierenden Kontexten einer entstehenden mobilen, optimistischen Unternehmerkultur innerhalb der kollaborativen Wirtschaft und der Sharing Economy einerseits und, veranschaulicht an der notorischen und anhaltenden Krise in Griechenland, in der Folge einer krisenbedingten Weltwirtschaft andererseits zu diskutieren. Wir beobachten das Zusammentreffen zweier disruptiver Kräfte – mobile und kollaborative technologische, soziale und unternehmerische Innovationen und den krisenbedingten Abbau traditioneller organisatorischer und unternehmerischer Modelle. Diese beeinflussen Bewusstsein und Einstellungen junger mobiler Generationen in Bezug auf die Kompetenzen, die sie benötigen, um aktuelle Herausforderungen erfolgreich zu antizipieren und sich am Arbeitsplatz und auf dem Arbeitsmarkt eine Zukunft aufbauen zu können.

Auf der Basis unserer quantitativen Forschungsergebnisse können wir für Griechenland Belege für die Entstehung einer mobilen Generation vorweisen, die sich an kollaborativen Wirtschaftspraktiken beteiligt. Eine zentrale Prädikatoreigenschaft für diese kollaborative und mobile Kultur ist EI, zusammen mit einer entsprechenden Entwicklung von Experimentierfreude, Aufgeschlossenheit, Risikobereitschaft und unternehmerischem Denken. Diese Eigenschaften liefern Hinweise auf einen aktuell stattfindenden Kulturwandel in der griechischen Gesellschaft, der stärker im Einklang mit globalen Entwicklungen im Bereich der mobilen und kollaborativen Ökonomien steht – trotz der Tatsache, dass das Land eine lange Periode krisenbedingter Politik und ihrer wirtschaftlichen Folgen erlebt und hohe Arbeitslosigkeit zu den negativen zukünftigen Prädikatoren gehört.

Die zehn wichtigsten Führungsqualitäten für junge Führungskräfte und Unternehmer/-innen, die wir im Hinblick auf zukünftige Beschäftigungsfähigkeit identifizierten (mit Begeisterung, Kollaboration und Teamwork, Vertrauen und dem Inspirieren anderer an der Spitze der Liste), ähneln stark den Kompetenzen, die veröffentlichte Studien anderer Organisationen wie Deloitte (2015) und der EU-Initiative Allgemeine und Berufliche Bildung 2020 (ET 2020) berichten. Dies spricht

für einen breiten globalen Konsens in Bezug auf die Führungsqualitäten, die in der heutigen Zeit benötigt werden.

Trotz dieses normativen Konsens in Bezug auf die Führungsqualitäten junger Führungskräfte und Unternehmer/-innen sollten wir die Lücke zwischen erforderlichen und beobachteten Führungsqualitäten (siehe Tabellen 9, 10 und 11) nicht vernachlässigen. Obwohl die drei wichtigsten erforderlichen Kompetenzen (Begeisterung, Kollaboration und Teamwork, Vertrauenswürdigkeit) auch für junge Berufstätige und Unternehmer/-innen als notwendig beobachtet wurden, wurden andere wichtige Kompetenzen wie etwa das Inspirieren anderer oder strategisches Denken und Planen nicht beobachtet. Dies lässt sich durch einen Mangel an Arbeitserfahrung oder durch die fehlende Vermittlung und Entwicklung dieser Kompetenzen an den Universitäten erklären. Letztere Erklärung kann in der Tat möglicherweise eine Lücke zwischen den Fähigkeiten und Kompetenzen aufzeigen zwischen denen, die an Universitäten vermittelt werden, und denen, die die Industrie heute benötigt. Zukünftige Studien könnten zu einem tieferen Verständnis der komplexen und in Relation stehenden Faktoren beitragen, die die Umsetzung von Wahrnehmungen in tatsächliche Verhaltensweisen in verschiedenen organisationalen und sozialen Kontexten befördern oder behindern könnten.

Wenn neue Herausforderungen wie etwa eine Wirtschaftskrise oder Bedenken hinsichtlich der Beschäftigungsfähigkeit ins Spiel kommen, stehen neue Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit, das Definieren und Lösen komplexer Probleme, Innovation und das Umsetzen von Organisationsveränderungen an der Spitze der Liste. In unseren sich schnell verändernden globalen, vernetzten Gesellschaften, in denen wir mit komplexen Herausforderungen konfrontiert sind, lässt sich ein roter Faden zwischen diesen Kompetenzen festmachen, nämlich ein beinahe globaler „Glaube“ an das Experimentieren mit innovativen Start-ups und Unternehmen und einem kollaborativen Führungsstil. Zusammen genommen wirken Führungsqualitäten, innovative unternehmerische Initiative und kollaborativer Führungsstil als größere Inspiration für Jugendförderung, Staatsbürgerschaft, Aktivismus, Einbeziehung und Bürgerpartizipation. Griechische Umfrageteilnehmer/-innen äußerten den Wunsch, ihr eigenes Unternehmen zu gründen, sowohl als Antwort auf als auch als „Ausweg“ aus der Krise. Der „Krisen“-Kontext kann dabei zwar ein auslösender Faktor sein, bringt jedoch nicht das volle Potenzial junger Unternehmer/-innen zum Ausdruck, Märkte und Arbeitsmarkt in einer mobilen und kollaborativen Wirtschaft zu gestalten.

## LITERATUR

- Ahuvia, A. C. (2005): Beyond the extended self: loved objects and consumers' identity narratives, *Journal of Consumer Research*, Bd. 32, Nr. 1, S. 171–184.
- Bennett, W. L./Seegerberg, A. (2012): The logic of connective action, *Communication and Society*, Bd. 15, Ausgabe 5, S. 739–768.
- Blank, S. G. (2013): *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*, Cafepress, Foster City, CA.
- Botsman, R. (2013): *The sharing economy lacks a shared definition*, verfügbar unter [www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition](http://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition), aufgerufen am 26. Februar 2018.
- Botsman, R. (2015): *The sharing economy: dictionary of commonly used terms*, verfügbar unter <https://rachelbotsman.com/blog/the-sharing-economy-dictionary-of-commonly-used-terms/>, aufgerufen am 26. Februar 2018.
- Botsman, R./Rogers, R. (2010): *What's mine is yours. The rise of collaborative consumption*, Harper Collins, London.
- Burns, R. (2000): *Introduction to research methods*, Sage Publications, London.
- Chrislip, D. (2002): *The collaborative leadership fieldbook – A guide for citizens and civic leaders*, Jossey-Bass, San Francisco
- Chrislip, D./Larson, C. (1994): *Collaborative leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cox, A. et al. (2010): *Leading and managing in recession: same or different skills?*, Report LSIS233, Learning and Skills Improvement Service, verfügbar unter [www.researchgate.net/publication/302417685\\_Leading\\_and\\_Managing\\_in\\_Recession\\_Same\\_or\\_Different\\_Skills](http://www.researchgate.net/publication/302417685_Leading_and_Managing_in_Recession_Same_or_Different_Skills), aufgerufen am 26. Februar 2018.
- Creswell, J. W. (2003): *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Sage Publications, London.
- Deloitte (2015): *Mind the gaps: the 2015 Deloitte Millennial survey*, verfügbar unter [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf), aufgerufen am 26. Februar 2018.
- Erickson, T. (2012): How mobile technologies are shaping a new generation, *Harvard Business Review*, verfügbar unter <https://hbr.org/2012/04/the-mobile-re-generation>, aufgerufen am 26. Februar 2018.
- Ernst & Young (2007): *Decoding the DNA of the entrepreneur*, verfügbar unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-nature-or-nurture/\\$FILE/ey-nature-or-nurture.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-nature-or-nurture/$FILE/ey-nature-or-nurture.pdf), aufgerufen am 26. Februar 2018.
- European Commission (2015a): *EU youth report 2015*, verfügbar unter [http://ec.europa.eu/youth/library/reports/youth-report-2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/youth/library/reports/youth-report-2015_en.pdf), aufgerufen am 26. Februar 2018.

European Commission (2015b): *Flash Eurobarometer 408, European youth*, verfügbar unter [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_408\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_408_en.pdf), aufgerufen am 19. September 2017.

European Commission (2015c): *Entrepreneurship competence: an overview of existing concepts, policies and initiatives*, verfügbar unter [http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC96531/jrc96531\\_final.pdf](http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC96531/jrc96531_final.pdf), aufgerufen am 26. Februar 2018.

Eurostat (2015): *Being young in Europe today*, verfügbar unter <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6776245/KS-05-14-031-EN-N.pdf/18bee6f0-c181-457d-ba82-d77b314456b9>, aufgerufen am 26. Februar 2018.

Faris, R./Etling, B. (2008): Madison and the smart mob: the promise and limitations of the internet for democracy, *The Fletcher Forum of World Affairs*, Bd. 32, Nr. 2, S. 65–85.

Gillham, B. (2000): *The research interview*, Continuum, New York.

Goleman, D. (1995): *Emotional intelligence*, Bantam Books, New York.

Goleman, D. (1998): *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York.

Goleman, D./Boyatzis, R./McKee, A. (2002): *Primal leadership*, HBS Press, Boston.

GSMA (2016): *The mobile economy 2016*, verfügbar unter [www.gsmaintelligence.com/research/?file=97928efe09cdba2864cdcf1ad1a2f58c&download](http://www.gsmaintelligence.com/research/?file=97928efe09cdba2864cdcf1ad1a2f58c&download), aufgerufen am 26. Februar 2018.

Hamari, J./Sjöklint, M./Ukkonen, A. (2015): The sharing economy: why people participate in collaborative consumption, *Journal of the Association for Information Science and Technology*, Band 67, Ausgabe 9, S. 2047–2059, September 2016

Ibarra, H./Hansen, M.T. (2011): Are you a collaborative leader?, *Harvard Business Review*, verfügbar unter <https://hbr.org/2011/07/are-you-a-collaborative-leader>, aufgerufen am 26. Februar 2018.

Iordanoglou, D./Ioannidis, K. (2014): Essential leadership skills for young professionals in times of crisis, *Economics and Management*, Bd. 19, Nr. 4, S. 359–364.

Iordanoglou, D. et al. (2014): The development of an innovative leadership training programme for European young professionals in times of crisis, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Bd. 156, S. 102–105.

Kahn, R./Kellner, D. (2004): New media and internet activism: from the 'Battle of Seattle' to blogging, *New Media and Society*, Bd. 6, Nr. 1, S. 87–95.

Kahn, L./Hewes, S./Ali, R. (2009): *Taking the lead: youth leadership in theory and practice*, *The Young Foundation*, verfügbar unter <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Taking-the-Lead-October-2009.pdf>, aufgerufen am 26. Februar 2018.

Kaplan, A.M./Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, *Business Horizons*, Bd. 53, Nr. 1, S. 59–68.



Laborde, S./Dosseville, F./Scelles, N. (2010): Trait emotional intelligence and preference for intuition and deliberation: respective influence on academic performance, *Personality and Individual Differences*, Bd. 49, S. 784–788.

Laborde, S. et al. (2011): Trait emotional intelligence in sports: A protective role against stress through heart rate variability, *Personality and Individual Differences*, Bd. 51, S. 23–27.

McGonigal, J. (2011): *Reality is broken: why games make us better and how they can change the world*, Penguin, New York.

Mikolajczak, M./Luminet, O./Menil, C. (2006): Predicting resistance to stress: incremental validity of trait emotional intelligence over alexithymia and optimism, *Psicothema*, Bd. 18, S. 79–88.

Mikolajczak, M./Menil, C./Luminet, O. (2007): Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: exploration of emotional labour processes, *Journal of Research in Personality*, Bd. 41, S. 1107–1117.

Miller, R.W./Miller, J.P. (2007): Leadership styles for success in collaborative work, Association of Leadership Educators, verfügbar unter [www.leadershipeducators.org/resources/documents/conferences/fortworth/miller.pdf](http://www.leadershipeducators.org/resources/documents/conferences/fortworth/miller.pdf), aufgerufen am 26. Februar 2018.

Petrides, K.V./Furnham, A. (2000): On the dimensional structure of emotional intelligence, *Personality and Individual Differences*, Bd. 29, S. 313–320.

Petrides, K.V./Furnham, A. (2001): Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies, *European Journal of Personality*, Bd. 15, S. 425–448.

Petrides, K.V./Furnham, A. (2006): The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables, *Journal of Applied Social Psychology*, Bd. 36, S. 552–569.

Petrides, K.V./Frederickson, N./Furnham, A. (2004): The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behaviour at school, *Personality and Individual Differences*, Bd. 36, S. 277–293.

Petrides, K.V./Pita, R./Kokkinaki, F. (2007): The location of trait emotional intelligence in personality factor space, *British Journal of Psychology*, Bd. 98, S. 273–279.

Pine, B.J. II. (1999): *Mass customization: the new frontier in business competition*, Harvard Business School Press, Boston.

Poushter, J. (2016): *Emerging, developing countries gain ground in the tech revolution*, Pew Research Center, verfügbar unter [www.pewresearch.org/fact-tank/2016/02/22/key-takeaways-global-tech](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/02/22/key-takeaways-global-tech), aufgerufen am 26. Februar 2018.

Ries, E. (2011): *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Business, New York.

Salovey, P./Mayer, J.D. (1990): "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Bd. 9, Nr. 3, S. 185–211.

Sanford, C. (2011): Now what? Young leaders are changing the world by working for themselves, *Stanford Social Innovation Review*, verfügbar unter [http://ssir.org/articles/entry/now\\_what\\_young\\_leaders\\_are\\_changing\\_the\\_world\\_by\\_working\\_for\\_them\\_selves](http://ssir.org/articles/entry/now_what_young_leaders_are_changing_the_world_by_working_for_them_selves), aufgerufen am 26. Februar 2018.

Shirky, C. (2010): *Cognitive surplus*. Penguin Group, New York.

Stald, G. (2008): Mobile identity: youth, identity, and mobile communication media, in: Buckingham, E. (Hrsg.): *Youth, identity, and digital media*, The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation Series on Digital Media and Learning, The MIT Press, Cambridge, MA, S. 143–164.

Swami, V./Begum, S./Petrides, K.V. (2010): Associations between trait emotional intelligence, actual-ideal weight discrepancy, and positive body image, *Personality and Individual Differences*, Bd. 49, S. 485–489.

Toffler, A. (1980): *The third wave*, Bantam, New York.

Whetten, D. A./Cameron, K. S. (2007): *Developing management skills*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.