

PRESSEINFORMATION

3. Mai 2023

Der unsichtbare Riss in den Führungsetagen: Wie latente Generationenkonflikte nachhaltigen Wandel behindern

Spannungen zur Klimakrise spalten Führungsgenerationen

Nürnberg/St. Gallen, 3. Mai 2023 – Unternehmen stehen vor der immensen Herausforderung, unternehmerisches Handeln und Nachhaltigkeit in Einklang mit wachsenden Erwartungen von Politik und Gesellschaft zu bringen. Dabei kollidieren oftmals die divergierenden Ansichten der Generationen innerhalb der Unternehmen: Junge Talente drängen vehement auf schnellen, grundlegenden Wandel zur Nachhaltigkeit, während ältere Führungskräfte zurückhaltend agieren und bestehende Systeme behutsam verändern möchten. Dies zeigt die diesjährige Studie „Voices of the Leaders of Tomorrow 2023“ des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen (NIM) und des St. Gallen Symposiums.

Gefährden latente Spannungen zwischen jungen und älteren Führungskräften die Veränderung der Unternehmensstrategie und damit letztlich den unternehmerischen Erfolg? Tiefgreifende Meinungsverschiedenheiten und Wertekonflikte bestehen insbesondere bei Maßnahmen zur Bewältigung der Klimakrise. Das Bemerkenswerte: Ein Großteil der heutigen Entscheiderinnen und Entscheider in Unternehmen ist sich dieser Konflikte gar nicht bewusst – und kann sie daher auch nicht adressieren. Dies ist nur eine der Erkenntnisse aus der diesjährigen „Voices of the Leaders of Tomorrow“-Studie, die dazu beitragen kann, das notwendige konstruktive Miteinander zum Gelingen der nachhaltigen Transformation zu fördern.

Key Insights

- Aus Sicht der jungen Führungskräfte beginnt der Dissens der Generationen schon beim gemeinsamen Problemverständnis: Für sie ist klar, dass die ältere Generation nicht ihre Einschätzung zu Dringlichkeit und Schwere der Klimakrise teilt.
- Die jungen Führungskräfte werfen den älteren mangelnden *Willen* vor, die Klimakrise anzugehen – obwohl viele ihnen sehr wohl zutrauen, die *Mittel und Wege* dafür zu haben.
- Die Führungskräfte von morgen fordern radikalen und schnellen Wandel – viele von ihnen sogar den gänzlichen Umbruch des wirtschaftlichen und politischen Systems. In starkem Kontrast dazu setzen die älteren Führungskräfte auf Vorsicht und wollen die bestehenden Systeme und den Wohlstand nicht gefährden.
- Aber auch unter den jungen Nachwuchskräften herrscht nicht immer Einigkeit: Bei Fragen zur Notwendigkeit von radikalen Aktionen zur Durchsetzung der nachhaltigen Transformationen bis hin zum eventuellen Gesetzesbruch spaltet sich die Gruppe 50 : 50. So glaubt zum Beispiel knapp die Hälfte der Befragten, dass man sich im Namen einer nachhaltigen Transformation ggf. auch über bestehende Regeln und Gesetze hinwegsetzen sollte.
- Bei einem Punkt sind sich die Generationen einig: Fast alle (90 Prozent) der Führungskräfte von heute und über zwei Drittel (69 Prozent) der jungen Talente glauben, dass Regeln und Marktregulierung eher die Transformation zur Nachhaltigkeit in der Wirtschaft voranbringen werden als der freie Markt und freiwillige Verhaltensänderungen.

Um die Spannungen zwischen den Generationen aufzudecken, befragt die diesjährige „Voices of the Leaders of Tomorrow“-Studie über 750 Nachwuchsführungskräfte aus dem Netzwerk des St. Gallen Symposiums und 300 Top-Managerinnen und Manager aus den 3.000 umsatzstärksten globalen Unternehmen.

Die Studie identifiziert eine Reihe von fundamentalen Konflikten zwischen den Führungsgenerationen:

Generationenkonflikt # 1: Wie dringend ist die Klimakrise überhaupt?

Nachhaltige Wirtschaftstransformation braucht Führungskräfte, die am selben Strang ziehen. Die Studienergebnisse zeigen jedoch: Die Generationen sind sich nicht einmal darüber einig, ob sie sich einig sind. Nur 26 Prozent der jungen aufstrebenden Talente glauben, dass Jung und Alt Schwere und Folgen der Krise oder die Dringlichkeit von Maßnahmen zu ihrer Abschwächung ähnlich einschätzen. Dem gegenüber stehen 77 Prozent der älteren Führungskräfte, die von Einigkeit und geteilten Zielen ausgehen. Besonders besorgniserregend: 20 Prozent der befragten etablierten Managerinnen und Manager bezweifeln, dass der Klimawandel auf den Menschen zurückgeht (dem gegenüber 4 Prozent der jungen Führungskräfte). Die überwältigende Mehrheit dieser Klimaleugnerinnen und -leugner kommt aus Nordamerika.

Generationenkonflikt # 2: Untätigkeit, Bequemlichkeit und viele Vorwürfe von Jung an Alt

Die jungen Top-Talente stellen kaum infrage, dass die ältere Generation von Führungskräften sowohl das Verständnis für die globalen Herausforderungen als auch die Fähigkeit hätte, die nachhaltige Transformation ihrer Unternehmen voranzutreiben. Ihr Vorwurf lautet aber: Sie wären schlicht unwillig, Unternehmen zur Nachhaltigkeit zu verändern. Entsprechend äußern sich die Führungskräfte von morgen auch besorgt über die gerechte Vertretung der Perspektiven beider Generationen und die Verteilung der Macht zwischen ihnen. So geben zwei Drittel der jungen Befragten an, dass die Entscheidungsgewalt in wichtigen Zukunftsfragen nicht gerecht zwischen den Generationen verteilt sei. Auf der anderen Seite herrscht heile Welt: Die große Mehrheit der etablierten Führungskräfte ist der Meinung, dass Macht und Verantwortung gerecht verteilt und die Perspektiven beider Generationen fair vertreten seien – sowohl bei geschäftlichen als auch bei politischen Entscheidungen.

Generationenkonflikt # 3: Nachhaltigkeit auf Kosten von Wirtschaft und Rechtsstaat

In dubio pro Nachhaltigkeit? Vor allem bei der Abwägung Umwelt gegen Wirtschaftsinteressen gehen die Meinungen der Generationen auseinander. Während die älteren Führungskräfte an eine nachhaltige, aber vorsichtige Transformation innerhalb des etablierten wirtschaftlichen und politischen Systems glauben (80 Prozent), fordern die jungen Talente einen tiefgreifenden Wandel des Systems selbst – schnell und wenn nötig ohne Rücksicht auf individuelles Eigentum und persönliche Freiheiten. Dem moderaten Establishment steht eine zunehmend radikale junge Generation an Top-Talenten gegenüber, die auch vor drastischen Maßnahmen nicht mehr zurückschreckt.

Die jungen Führungskräfte sprechen sich mehrheitlich für tiefgreifende Reformen auf Systemebene aus – ganze 57 Prozent geben an, dass die notwendigen Schritte für eine nachhaltige Umgestaltung der Wirtschaft nur in einem komplett neuen wirtschaftlichen und politischen System umgesetzt werden können. Viele von ihnen befürworten eine schnelle, nachhaltige Transformation, auch zum Preis eines anfänglichen Wohlstands- und Wachstumsverlustes. Auch Individualrechte sind angesichts der drohenden Klimakatastrophe für sie nicht mehr unantastbar. Während überwältigende 98 Prozent der älteren Managerinnen und

Manager jede Einschränkung der persönlichen Rechte und Freiheiten ablehnen, sind sich die jüngeren nicht mehr so sicher. 58 Prozent der „Leaders of Tomorrow“ wären bereit, Eigentumsrechte oder Vertragsfreiheit zugunsten des nachhaltigen Wandels einzuschränken.

Wie radikal möchten die „Leaders of Tomorrow“ den Wandel wirklich durchsetzen?

Die Letzte Generation, Extinction Rebellion, Menschen, die sich auf die Straße kleben oder sogar Parlamente besetzen – sind dies legitime Formen des verzweifelten Protests oder gehen sie einen Schritt zu weit und sind sogar kontraproduktiv? Hier sind sich die jungen Führungskräfte uneins. Entschlossenes Handeln zur Abwendung des Klimakollapses sei notwendig – so weit stimmen die jungen Führungskräfte nahezu überein. Doch selbst innerhalb ihrer eigenen Generation gibt es eine klare Spaltung bei der Frage, wie radikal oder moderat die konkreten Schritte tatsächlich sein dürfen – oder sogar müssen. Und zumindest ein Teil der jungen Top-Talente hat durchaus radikale Ansichten – radikaler als das vielen älteren Top-Managerinnen und -Manager bewusst ist.

Bittet man die jungen Führungskräfte, zur Radikalität einzelner Aktionen Stellung zu beziehen, teilt sich die Gruppe mehr oder minder in der Mitte: Sind Aktivistengruppen wie Extinction Rebellion oder The Last Generation zu radikal (52 Prozent) oder nicht radikal genug (48 Prozent)? Schaden radikale Protestaktionen dem gesellschaftlichen Wandel (51 Prozent) oder sind gerade sie es, die den Wandel erst möglich machen (49 Prozent)? Darf sich die nachhaltige Transformation über bestehende Regeln und Gesetze hinwegsetzen (47 Prozent) oder muss der Wandel streng innerhalb eines geregelten Rahmens ablaufen (53 Prozent)?

In einem Punkt herrscht Einigkeit: Der Markt wird die Klimakrise nicht von allein regeln

Bei allen Meinungsunterschieden zwischen den etablierten Top-Managerinnen und -Manager und den aufstrebenden Talenten – in einem Punkt herrscht klare Einigkeit: Ein nachhaltiger Wandel der Wirtschaft wird eher möglich durch Regeln, Gesetze und Marktregulierung als durch den freien Markt oder freiwillige Verhaltensänderungen. Diese Einschätzung teilen 69 Prozent der jungen und sogar 90 Prozent der älteren Führungskräfte.

Felix Rüdiger, Head Content & Research des St. Gallen Symposiums, sagt: „Angesichts der Spannungen zwischen den Generationen bietet diese Erkenntnis eine willkommene Gelegenheit zur Zusammenarbeit zwischen den Generationen auf dem Weg zur nachhaltigen Transformation. Die Diskrepanz zwischen öffentlicher (und gegenseitiger) Erwartungshaltung und den realen Ansichten der Befragten legt nahe, dass die Möglichkeiten des Dialogs bei Weitem noch nicht ausgeschöpft sind – insbesondere auf Unternehmensebene.“

Dr. Fabian Buder, Studienleiter beim NIM, empfiehlt: „Eine gemeinsame Strategie entfaltet sich erst, wenn alle Beteiligten am selben Ziel arbeiten. Unternehmen sollten einen generationenübergreifenden Dialog innerhalb ihres Managements etablieren, um die unsichtbaren Risse sichtbar und diskutierbar zu machen. Durch solch ein inklusives Forum kann eine gemeinsame Vision definiert und anschließend konkrete Transformationsprozesse für Nachhaltigkeit angestoßen werden.“

Kontakt St. Gallen Symposium:

Frauke Kops
Head Operations & Communications
Tel. +41 76 348 65 45
frauke.kops@symposium.org

Felix Rüdiger
Head Content & Research
Tel. +41 78 214 1880
felix.ruediger@symposium.org

Kontakt NIM:

Sandra Lades
Head of Communication & Events
T: +49 911 951519-89
sandra.lades@nim.org

Über die Studie

Die Studie „Toward Sustainable Transformation: Rethinking the Generational Contract for a Better Future“ wurde im Februar und März 2023 durchgeführt. Befragt wurden 762 Nachwuchsführungskräfte, Top-Talente und Start-up-Unternehmer aus 79 Ländern aus dem „Leaders of Tomorrow“ Netzwerk des St. Gallen Symposiums. Von den befragten 300 „Leaders of Today“ verfügen mehr als 83 Prozent über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung und arbeiten als Senior Vice President oder höher bei den 3.000 umsatzstärksten globalen Unternehmen. Die Befragung der beiden Gruppen ermöglicht ein einzigartiges Stimmungsbild der aktuellen und zukünftigen globalen Führungselite (ohne Anspruch auf Repräsentativität).

Der Studienbericht ist als Download auf der Homepage des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V. (NIM) und der des St. Gallen Symposiums ab heute verfügbar.

Über das St. Gallen Symposium

Das St. Gallen Symposium ist eine der weltweit führenden Initiativen für generationenübergreifenden Dialog zu wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Themen und Entwicklungen. Seit über 50 Jahren werden etablierte Führungskräfte und Visionäre mit jungen Hoffnungsträgern in St. Gallen und an globalen Standorten sowie in digitalen Formaten zusammengebracht. Gemeinsam werden Chancen und Herausforderungen unserer Zeit adressiert und Lösungsansätze entwickelt. Das Symposium ist eine studentische Initiative. Unter der strategischen Begleitung der St. Galler Stiftung für Internationale Studien organisiert das International Students' Committee – ein Team von rund 30 Studierenden der Universität St. Gallen (HSG) – diverse Anlässe von internationaler Tragweite, um den Generationendialog zu fördern. Während des Symposiums im Mai werden sie von 500 weiteren Studierenden der HSG unterstützt.

Weitere Informationen finden Sie unter www.symposium.org; [Twitter](#) / [Facebook](#) / [LinkedIn](#) / [Instagram](#)

Über das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen (NIM) ist ein Non-Profit-Institut zur Erforschung von Konsum- und Marktentscheidungen. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis untersucht das NIM, wie sich Entscheidungen von Verbrauchern und Unternehmensentscheidern angesichts neuer technologischer und gesellschaftlicher Trends verändern – und welche Folgen dies hat. Das NIM generiert aus seiner Forschung neue und relevante Erkenntnisse, wie Menschen bessere Entscheidungen in Märkten treffen können.

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen ist Gründer und Ankeraktionär der GfK SE.

Weitere Informationen unter www.nim.org und auf [Twitter](#) und [LinkedIn](#).