

# NIM Studie 2025: VOICES OF THE LEADERS OF TOMORROW

## KeyInsights deutsche Übersetzung

Entnehmen Sie die gesamten Studienergebnisse der beigefügten PDF-Datei sowie dem Presstext.

### Zentrale Erkenntnisse

Ein Unternehmen zu führen, war schon immer mit Unvorhersehbarkeit verbunden. Doch heutige Führungskräfte stehen vor einer nie dagewesenen Kombination aus geopolitischer Volatilität, veränderten Markterwartungen und sich wandelnden Anforderungen an Leadership. Eine generationenübergreifende Perspektive ist hierbei von unschätzbarem Wert – sie zeigt blinde Flecken jeder Generation auf und eröffnet Chancen, erfahrenes Wissen mit neuen Sichtweisen zu verbinden. So entsteht eine Grundlage für Resilienz und Zusammenhalt in einer Ära der Unsicherheit.

### Generationenperspektiven:

#### Wie eine multipolare Welt Wirtschaft und Märkte verändert

##### 1. Es besteht eine deutliche Wahrnehmungslücke in Bezug auf geopolitische Veränderungen

- 72 % der „Leaders of Tomorrow“ sehen geopolitische Veränderungen als vollständigen Umbruch oder große Erschütterung der globalen Ordnung – im Vergleich zu nur 39 % der Führungskräfte.
- Nur 33 % der jüngeren Führungskräfte sind optimistisch hinsichtlich der globalen Stabilität, gegenüber 49 % der älteren. 32 % der Jüngeren sind hingegen pessimistisch, bei den Älteren nur 8 %.
- Junge Führungskräfte erwarten einen Rückgang des globalen Einflusses westlicher Länder (USA 35 %, UK 54 %), Bündnisse (NATO 31 %, EU 34 %) und Institutionen (WTO 43 %, UN 49 %). Dagegen erwarten ≥85 % der senior executives, dass diese weiterhin Einfluss behalten oder ausbauen.

##### 2. Generationen unterscheiden sich in ihren Ansichten zu unternehmerischen Reaktionen

- 59 % der Leaders of Tomorrow sehen geopolitische Unsicherheit als größeres Geschäftsrisiko als wirtschaftliche oder technologische Veränderungen – bei älteren Führungskräften sind es nur 46 %.
- Beide Generationen (88–89 %) erkennen den Bedarf an stärkerer geopolitischer Kompetenz. Jüngere Führungskräfte sehen jedoch (65 % vs. 52 %) die aktuellen Unternehmensstrukturen stärker als unzureichend.
- 83 % der älteren Führungskräfte vertrauen auf Szenarienplanung und Vorhersagemodelle – bei den Jüngeren sind es nur 57 %.

### Anpassung an neue Marktbedingungen

##### 3. Junge Führungskräfte betonen „Soft Power“ – kulturellen Einfluss und gesellschaftliche Wirkung

- 78 % der jungen Führungskräfte sehen ethische Unternehmensführung als entscheidend für den Geschäftserfolg (senior executives: 65 %).
- 68 % betonen den kulturellen Einfluss eines Unternehmens, z. B. die Prägung von Werten und Trends (senior executives: 43 %).
- 75 % betonen die gesellschaftliche Wirkung als zentralen Erfolgsfaktor (senior executives: 42 %).

#### 4. Deutliche Differenzen beim politischen Engagement von Unternehmen

- 31 % der jungen Führungskräfte befürworten aktives politisches Engagement (z. B. Lobbyarbeit), nur 17 % der senior executives.
- 47 % der senior executives bevorzugen politische Neutralität – im Vergleich zu nur 22 % der Jüngeren.
- 43 % der Jüngeren und 36 % der Älteren bevorzugen selektives Engagement als Mittelweg.

### Leadership neu denken: Erfahrung trifft auf neue Erwartungen

#### 5. Grundwerte stimmen überein, aber es gibt Unterschiede in der wahrgenommenen Ausrichtung

- Beide Generationen stimmen in den Führungsgrundsätzen überein. Doch 60 % der älteren Führungskräfte glauben an gemeinsame Prioritäten, während 51 % der jungen Führungskräfte eine deutliche Diskrepanz sehen.
- 92 % der senior executives und 83 % der jungen Führungskräfte glauben, dass generationenübergreifende Zusammenarbeit Führung verbessert. Aber: 56 % der Jüngeren erleben sie als selten – während 79 % der Älteren sie als gegeben ansehen.
- 63 % der Jüngeren sehen ältere Führungskräfte als widerständig gegenüber Zusammenarbeit, aber nur 9 % der Älteren teilen diese Einschätzung.

#### 6. Junge Führungskräfte fordern echte Machtteilung – ältere bevorzugen Hierarchien

- 69 % der Jüngeren befürworten dezentrale, partizipative Entscheidungsfindung – 57 % der Älteren setzen lieber auf top-down.
- 64 % der jungen Führungskräfte befürworten rotierende Führungsrollen zwischen den Generationen, 66 % unterstützen Co-Leadership – Ältere sind etwas weniger offen (49 % bzw. 57 %).
- 57 % der jungen Führungskräfte sehen mangelnde Machtteilung durch Ältere als Haupthindernis – nur 18 % der älteren Führungskräfte erkennen dies an.

### Handlungsaufrufe der „Leaders of Tomorrow“

Um geopolitische **Umbrüche**, Marktvolatilität und neue Führungserwartungen erfolgreich zu meistern, **schlagen junge Führungskräfte drei konkrete Maßnahmen vor:**

1. **Strategische Vorbereitung stärken:** Geopolitische Disruptionen antizipieren und Fähigkeiten über klassische Planung hinaus aufbauen.
2. **Mit Ziel und Klarheit führen:** Ethische Prinzipien, gesellschaftlichen Einfluss und kulturelle Wirkung strategisch verankern und in der Unternehmenshaltung klar kommunizieren.
3. **Echte Co-Leadership umsetzen:** Von symbolischer Beteiligung zu echter gemeinsamer Entscheidungsfindung übergehen – mit dezentralen Strukturen.

#### Fazit:

Organisationen, die Erfahrung und frische, wertorientierte Perspektiven effektiv verbinden, werden nicht nur Unsicherheit überstehen, sondern die Zukunft aktiv gestalten – mit einem klaren strategischen Vorteil.