djk

MY 2026 JOURNEY

Leitfaden

Wir richten uns an Personen, die sich als Führungskräfte und/
oder Berater*innen mit Transformation beschäftigen, ihr Verständnis von Transformation schärfen und ihre und die Rollen anderer reflektieren wollen, um wirksamer im Rahmen
von Transformations-Prozessen zu agieren.

Kapitel 1:
Wie wird Transformation wahrgenommen –
auf den Ebenen Person / Team / Organisation?

Kapitel 2:
Welche Spannungsfelder werden auf diesen Ebenen erlebt?

Kapitel 3:
Was heisst dies für die Führung von Transformations-Prozessen ("leading") –
wieder auf diesen Ebenen (Person / Team / Organisation?

Kapitel 4:
Was heisst dies das Enablen von Personen, Teams und Organisationen?

Kapitel 5:
The Art of Moving Systems.

Guide

We address managers and consultants, who are involved in transformation,
want to sharpen their understanding of it, and reflect on their own roles and the roles of others to act more effectively in the context of change processes.

Chapter 1:
How is transformation perceived –
at the individual, team, and organizational levels?

Chapter 2:
What areas of tension are experienced at these levels?

Chapter 3:
What does this mean for leading transformation processes –
at these levels
(individual, team, organization)?

Chapter 4:
What does this mean for enabling individuals, teams, and organizations?

Chapter 5:
The Art of Moving Systems.

Von Mai bis Dezember 2025 führte das DJK-Team 75 Interviews mit unseren Kund:innen und Partner:innen durch.

Zusätzlich wurde von November 2025 bis Jänner 2026 die 12. Ausgabe der DJK Global Survey durchgeführt, an der mehr als 200 Führungskräfte und Berater:innen aus aller Welt teilgenommen haben.

Dieser Bericht präsentiert die Analyse der gewonnenen Erkenntnisse und lädt zu einer weiterführenden Diskussion ein.

From May to December 2025, the DJK team conducted 75 interviews with our clients and partners.

In addition, the 12th edition of the DJK Global Survey was conducted from November 2025 to January 2026, with more than 200 executives and consultants from around the world participating.

This report presents an analysis of the findings and invites for further discussion.

Imprint
Editor
Alexander Doujak GmbH
Lainzer Straße 80, 1130 Vienna
Austria
2026

Leitfaden

Wir richten uns an Personen, die sich als Führungskräfte und/ oder Berater*Innen mit Transformation beschäftigen. Ihr Verständnis von Transformation schärfen und ihre und die Rollen anderer reflektieren wollen, um wirksamer im Rahmen von Transformations-Prozessen zu agieren.

Kapitel 1:
Wie wird Transformation wahrgenommen – auf den Ebenen Person / Team / Organisation?

Kapitel 2:
Welche Spannungsfelder werden auf diesen Ebenen erlebt?

Kapitel 3:
Was heisst dies für die Führung von Transformations-Prozessen ("leading") – wieder auf diesen Ebenen (Person / Team / Organisation)?

Kapitel 4:
Was heisst dies das Enablen von Personen, Teams und Organisationen?

Kapitel 5:
The Art of Moving Systems.

Guide

We address managers and consultants, who are involved in transformation, want to sharpen their understanding of it, and reflect on their own roles and the roles of others to act more effectively in the context of change processes.

Chapter 1:
How is transformation perceived – at the individual, team, and organizational levels?

Chapter 2:
What areas of tension are experienced at these levels?

Chapter 3:
What does this mean for leading transformation processes – at these levels (individual, team, organization)?

Chapter 4:
What does this mean for enabling individuals, teams, and organizations?

Chapter 5:
The Art of Moving Systems.

Von März bis Dezember 2025 führte das DJK-Team 75 Interviews mit unseren Kunden*innen und Partner*innen durch.

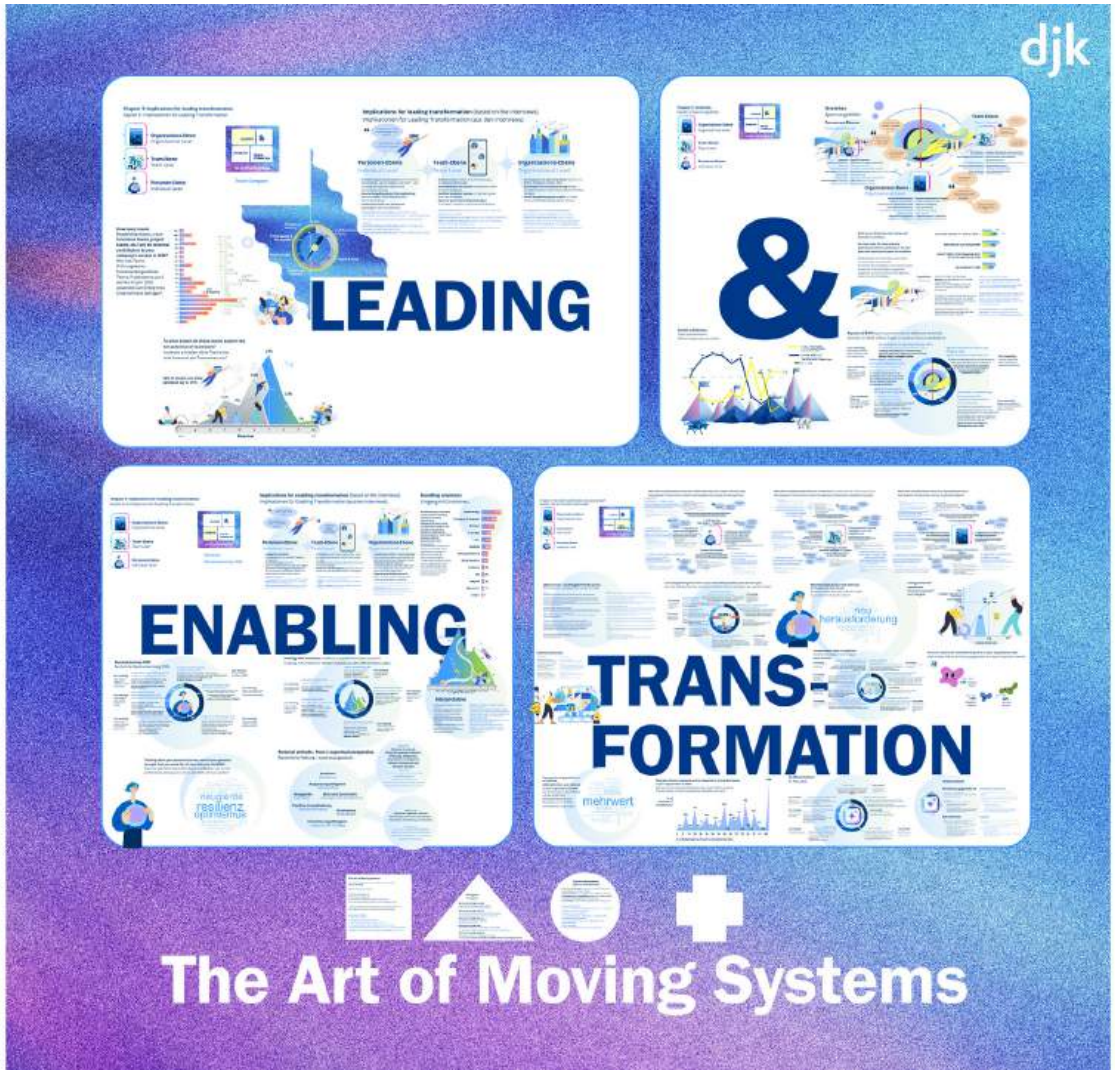
Zusätzlich wurde von November 2025 bis Januar 2026 die 12. Ausgabe der DJK Global Survey durchgeführt, an der mehr als 200 Führungskräfte und Berater*innen aus aller Welt teilgenommen haben.

Dieser Bericht präsentiert die Analyse der gewonnenen Erkenntnisse und lädt zu einer weiterführenden Diskussion ein.

From May to December 2025, the DJK team conducted 75 interviews with our clients and partners.

In addition, the 12th edition of the DJK Global Survey was conducted from November 2025 to January 2026, with more than 200 executives and consultants from around the world participating.

This report presents an analysis of the findings and invites for further discussion.



Chapter 1: How will transformation be experienced?

Kapitel 1: Wie wird Transformation erlebt?

Organisations-Ebene

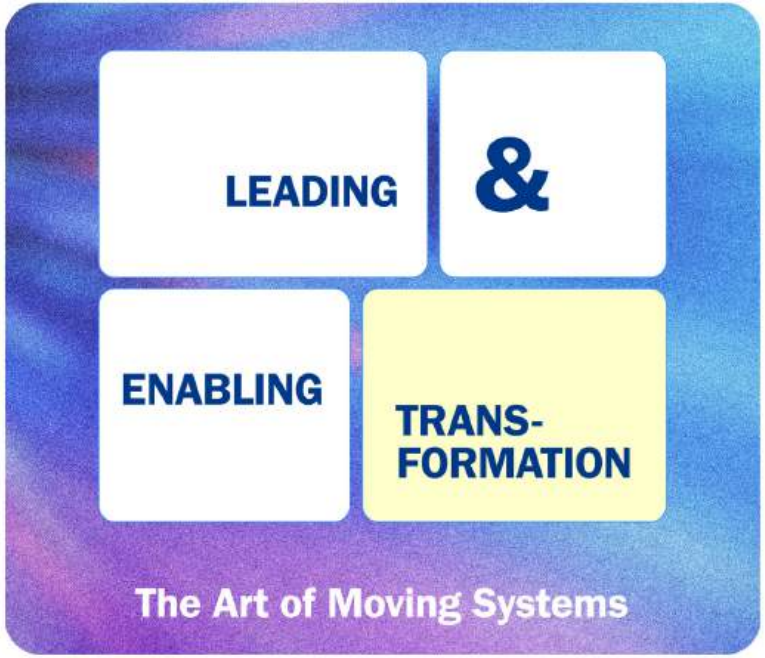
Organizational Level

Team-Ebene

Team Level

Personen-Ebene

Individual Level



What does transformation mean on a individual level? (For leaders and key roles)

Was bedeutet Transformation auf der Personenebene? (für Leader & Schlüsselrollen)

1. Role Shift
Topic Expert → People Leader

Transformation is experienced as a shift from expert logic *(manage topics)* to people leadership *(lead people)*. Many leaders have been socialized in technical/financial domains; they are now expected to provide orientation without producing false certainty.

Systemic Framing
- **Symptom:** Regression to linear A → B thinking; overload due to ambiguity.
- **Hypothesis:** Recognition systems reward technical expertise, while leadership development lags behind.
- **Structural tension:** Expectation of predictability ↔ reality of increasing uncertainty.

Systemische Einordnung:
- **Symptom:** Rückfall in lineares A→B-Denken; Überforderung bei Ambiguität.
- **Hypothese:** Anerkennungssysteme belohnen Fachlichkeit stärker; Leadership-Development hinkt.
- **Strukturelles Spannungsfeld:** Erwartung nach Planbarkeit ↔ Realität steigender Unsicherheit.

"The time is over ... that you cannot manage only the topics. We have to ... lead the people.

... solving problems differently ... there's not always a straight line to get to the target.

... I'm starting to live more in possibilities than in facts.

Transformation wird als Shift von Expert:innenlogik (manage topics) zu People-Leadership (lead people) erlebt. Viele Führungskräfte sind technisch/finanziell sozialisiert; sie sollen jetzt Orientierung geben, ohne Scheinsicherheit zu produzieren.

1. Rollenwechsel
Topic Expert → People Leader

"... staying emotionally relevant ... and really trustworthy.

... train an organization ... to be emotional intelligent ... judge whatever AI is delivering.

... Emotionen ... spielen ... eine riesen Rolle ... wenn ... nicht besprochen ... scheitert die Umsetzung.

"...speak very clear ... what is possible, what is not possible.

...decisions ... faster and more courageous ... No decision is often the worst decision.

...hold them productive ... hold them positive ... fight ... for the future.

4. Emotions as an Implementation Factor

Emotions are described as crucial for implementation and commitment. Without space for emotions, even the best concept will fail.

Systemic framing:
- **Symptom:** A concept/architecture exists, but implementation breaks down.
- **Hypothesis:** Emotions are treated as private; there is a lack of spaces and competencies for emotional work.
- **Structural tension:** Rational business case ↔ emotional buy-in.

4. Emotions als Implementierungsfaktor

Emotionen werden als entscheidend für Umsetzung und Commitment beschrieben. Ohne Raum für Emotionen scheitert selbst das beste Konzept.

Systemische Einordnung:
- **Symptom:** Konzept/Architektur vorhanden, Umsetzung bricht ab.
- **Hypothese:** Emotionen werden als privat behandelt; es fehlen Räume/Kompetenzen für Emotion Work.
- **StrukturellesSpannungsfeld:** Rationaler Business Case ↔ Emotionaler Buy-in.

2. Führung in Unsicherheit: ‚bad times of leadership'

Führung wird als Fähigkeit beschrieben, Druck auszuhalten, klare Grenzen zu setzen („possible / not possible") und trotzdem Energie/Zuversicht zu halten.

Systemische Einordnung:
- **Symptom:** Kommunikations- und Priorisierungslücken; Zynismus oder Erschöpfung.
- **Hypothese:** Druck und Ressourcenkonflikte reduzieren Reflexionsräume; Führung wird reaktiv.
- **Strukturelles Spannungsfeld:** Schnelligkeit ↔ Tiefe/Sensemaking.

3. Status / Career Logic vs. Automation

AI/automation is described as a trigger for questions of status and identity.
Risk: People may sabotage change if recognition remains tied to headcount or traditional roles.

Systemic framing:
- **Symptom:** Hidden resistance to automation; talent attrition.
- **Hypothesis:** Status is (implicitly) tied to **team size or traditional roles**; incentives work **against transformation**.
- **Structural tension: Efficiency ↔ identity/status.**

"...people ... stick to their jobs ... head count ... because they are too afraid to change.

...if I tell somebody ... senior manager if you have 20 people ... what interest ... automation project ...?

Leadership will always be something human and personal.

3. Status-/Karrierelogik vs. Automatisierung

AI/Automation wird als Trigger für Status- und Identitätsfragen beschrieben. Risiko: Menschen sabotieren Veränderung, wenn Anerkennung an Head count/ Traditionsrollen gekoppelt bleibt.

Systemische Einordnung:
- **Symptom:** Verdeckter Widerstand gegen Automatisierung; Talentabfluss.
- **Hypothese:** Status wird (implizit) an Teamgröße/Traditionsrollen gekoppelt; Incentives sind kontra-Transformations.
- **Strukturelles Spannungsfeld:** Effizienz ↔ Identität/Status.

2. Leadership in Uncertainty: "Bad Times of Leadership"

Leadership is described as the ability to withstand pressure, set clear boundaries ("possible / not possible"), and still maintain energy and confidence.

Systemic framing:
- **Symptom:** Communication and prioritization gaps; cynicism or exhaustion.
- **Hypothesis:** Pressure and resource conflicts reduce spaces for reflection; leadership becomes reactive.
- **Structural tension:** Speed ↔ depth/sensemaking.

Our hypotheses

Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen

What does transformation mean on a team level? (Collaboration & collective dynamics)

Was bedeutet Transformation auf der Teamebene? (Collaboration & kollektive Dynamik)

Systemic Framing

- **Symptom:** Consumer mindset; low ownership despite high communication density.
- **Hypothesis:** Formats are too input-heavy; missing artifacts prevent commitment.
- **Structural tension:** Efficiency ↔ participation.

Impact emerges when people do not just consume but actively contribute: small groups, shared decisions. This is described as a countermodel to "keynote overload."

1. Co-Creation instead of One-Way Input

Systemische Einordnung:

- **Symptom:** Konsumhaltung; geringe Ownership trotz hoher Kommunikationsdichte.
- **Hypothese:** Formate sind zu inputlastig; fehlende Artefakte verhindern Commitment.
- **StrukturellesSpannungsfeld:** Effizienz ↔ Beteiligung.

Wirkung entsteht, wenn Menschen nicht konsumieren, sondern mitarbeiten: kleine Gruppen, gemeinsame Entscheidungen. Das wird als Gegenmodell zum "Keynote-Overload".

"... not just about inputs ... really have the people engaged and working together.

... co creation is a 10 ... much more value ... different parties to be involved.

... important that people speak ... ideas leave their mouth ... leads to commitment ...

1. Co-Creation statt Frontal-Input

"... grow together as a team ... very positive effect ...

... belonging ... humanization ... keep the team on your side ...

... group dynamics ... perceive the dynamic of groups as a resource ...

"... develop a critical thinking ... biggest danger: take your perception as the truth ...

... communication is underestimated ... and then we are surprised when change fails.

If you think it, everything is well communicated ... perform a feedback round ... and you will see your white spots ...

2. Kommunikation als Loop: ‚white spots' trotz ‚well communicated'

Einmalige Kommunikation wird als Illusion beschrieben. Feedback-Runden machen "Blind Spots" sichtbar und sind "Early Warning Signals".

Systemische Einordnung:

- **Symptom:** Missverständnisse, spätes Überraschungspotenzial, Widerstand aus Unsicherheit.
- **Hypothese:** Kommunikation wird als ‚Übermittlung' verstanden, nicht als Sensemaking.
- **Strukturelles Spannungsfeld:** Geschwindigkeit ↔ Verständigung.

4. Team Dynamics as a Resource

Group and relationship dynamics: belonging, trust, and a shared language as accelerators.

Systemic framing:

- **Symptom:** Conflicts or silos block collaboration.
- **Hypothesis:** Team dynamics are framed as a disturbance rather than a resource; too little space is given for reflection.
- **Structural tension:** Harmony ↔ decision-making.

4. Team-Dynamik als Ressource

Gruppen- und Beziehungsdynamik: Zugehörigkeit, Vertrauen, gemeinsame Sprache als Beschleuniger.

Systemische Einordnung:

- **Symptom:** Konflikte oder Silos blockieren Zusammenarbeit.
- **Hypothese:** Teamdynamik wird als Störfaktor statt Ressource gerahmt; zu wenig Raum für Reflexion.
- **Strukturelles Spannungsfeld:** Harmonie ↔ Entscheidung

3. Meetings & virtueller Overload: Quantität vs. Qualität

Virtuelle Arbeit ermöglicht mehr Meetings, aber senkt Fokus. Mehr Teilnehmende, mehr Zeitverbrauch, weniger Entscheidung.

Systemische Einordnung:

- **Symptom:** Meeting inflation, Ermüdung, "Decision drift".
- **Hypothese:** Virtuelle Tools senken Koordinationskosten, erhöhen aber ungefilterte Teilnahmekultur.
- **Strukturelles Spannungsfeld:** Erreichbarkeit ↔ Fokus.

"... find a balance ... more and more meetings ... huge consumption of time ... room to improve.

... we have left the searching space ... getting into the finding space ... asking

... teleconferences ... change in communication ...

3. Meetings & Virtual Overload: Quantity vs. Quality

Virtual work enables more meetings but reduces focus. More participants, more time spent, fewer decisions.

Systemic framing:

- **Symptom:** Meeting inflation, fatigue, "decision drift."
- **Hypothesis:** Virtual tools lower coordination costs but increase an unfiltered participation culture.
- **Structural tension:** Availability ↔ focus.

2. Communication as a Loop: "White spots" despite being "well communicated."

One-time communication is described as an illusion. Feedback rounds make "blind spots" visible and act as early warning signals.

Systemic framing:

- **Symptom:** Misunderstandings, late surprises, resistance driven by uncertainty.
- **Hypothesis:** Communication is understood as "transmission", not as sensemaking.
- **Structural tension:** Speed ↔ understanding.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

What does transformation mean on a organizational level?

Was bedeutet Transformation auf der Organisationsebene?

Systemic Framing

- **Symptom:** Tool hype vs. lack of clarity in the operating model; fears around talent and failure.
- **Hypothesis:** AI is initially marketed as an **efficiency promise**, while questions about **roles and governance** are addressed later.
- **Structural tension: Technological potential ↔ social integration / trust.**

AI is described not primarily as a tool, but as a change to the operating model, governance, skills, and culture.
Core question: How do we integrate AI agents into the system—and who ultimately judges what counts as "truth"?

1. AI as an Organizational Question

"... speed of change has increased ..."

"... train running over you ... beyond being overwhelmed ..."

"... competition has cycles of four weeks ... we think in seven years ... we must be faster ..."

Systemische Einordnung:

- **Symptom:** Tool-Hype vs. fehlende Operating-Model-Klarheit; Talent- und Versagens-Ängste.
- **Hypothese:** KI wird zuerst als Effizienz-Versprechen verkauft; Rollen-/Governance-Fragen werden nachgelagert.
- **Strukturelles Spannungsfeld:** Technologiepotenzial ↔ soziale Integration/Vertrauen.

"... integrate the AI agents ... they have an influence on the system ... don't have emotional intelligence."

"... AI is hallucinating ... what is reality? ..."

"... create your own agents ... decentralise it ... people can build their own tools ..."

AI wird nicht primär als Tool, sondern als Veränderung von Operating Model, Governance, Skills und Kultur beschrieben. Kernfrage: Wie integrieren wir KI agents in das System – und wer urteilt über ‚truth'?

1. KI als Organisationsfrage

"... natural reaction ... head of compliance ... is to say no ..."

"... step into that gray zone ... you need to take some risk in order to progress."

"... regulatory side ... in focus ... change mindset around the customer ..."

4. Speed & Frequency of Change Are Increasing

The pace is increasing. Many people describe feeling "overwhelmed." The need is shifting toward prioritization, focus, alignment, and good pacing.

Systemic framing:

- **Symptom:** Overload, zigzagging, conflicting priorities.
- **Hypothesis:** Transformation efforts are running in parallel; lack of sequencing creates friction.
- **Structural tension: Breadth ↔ depth.**

4. Geschwindigkeit & Frequenz der Veränderung steigt

Die Schlagzahl steigt. Viele sprechen von ‚überwältigt'; der Bedarf verschiebt sich zu Priorisierung, Fokus, Alignment und guter Taktung.

Systemische Einordnung:

- **Symptom:** Overload, Zickzack, Prioritätskonflikte.
- **Hypothese:** Transformation wird parallelisiert; fehlende Sequenzierung erzeugt Reibung.
- **Strukturelles Spannungsfeld:** Breite ↔Tiefe.

2. Regulation/Compliance als Veränderungsbremse

Legal/Compliance wird als „Default No" beschrieben. Die entscheidende Fähigkeit wird als „Intelligenz im Grau-Bereich" gerahmt.

Systemische Einordnung:

- **Symptom:** Verzögerung/Blockade, verpasste Chancen.
- **Hypothese:** Accountability-Strukturen belohnen Risikovermeidung; Fortschritt ist kein Ziel von Legal.
- **Strukturelles Spannungsfeld:** Risk avoidance ↔ Innovation.

3. Insourcing & Transformation Offices

Several companies are internalizing consulting scopes (e.g., through Transformation Offices). External advisors are brought in more selectively: for outside-in perspectives, systemic external views, or complex programs.

Systemic framing:

- **Symptom:** Establishment of Transformation Offices.
- **Hypothesis:** Transformation is increasingly recognized as a **permanent task**. Efficiency goals lead to **internal transformation units**; however, this can reduce **external impulses and out-of-the-box ideas**. As a result, **new collaboration formats between internal and external actors become more important**.
- **Structural tension:** External perspective / external role ↔ internal efficiency.

"... trend really goes into ... internalised ... transformation office ... internal consultancy ..."

"... we do not have internal consultancies anymore ... might be coming back ..."

"... we are looking for external support ... especially for soft factors ... & concept phases ..."

3. Insourcing & Transformation Offices

Mehrere Unternehmen internalisieren Beratungs-Umfänge (Transformation Office). Externe werden selektiver geholt: für Outside-in, systemische Aussensicht, oder komplexe Programme.

Systemische Einordnung:

- **Symptom:** Aufsetzen von Transformation Offices
- **Hypothese:** Transformation wird als ständige Aufgabe erkannt, Effizienz-Ziele führen zu internen Transformations-Einheiten: Aussen-Impulse und out-of-the-box Ideen sinken dadurch. Kooperationsformate intern/extern wird wichtiger.
- **StrukturellesSpannungsfeld:** Aussensicht, externe Rolle <-> (interne) Effizienz

2. Regulation / Compliance as a Brake on Change

Legal/Compliance is described as the "default no." The key capability is framed as "intelligence in the grey zone."

Systemic framing:

- **Symptom:** Delays/blockages, missed opportunities.
- **Hypothesis:** Accountability structures reward risk avoidance; progress is not a primary objective of Legal.
- **Structural tension:** Risk avoidance ↔ innovation.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

2026 overview – key thoughts from the survey

Blick auf 2026 – Kerngedanken aus der Umfrage

Overall:
Gesamtstimmung und Situation „Das neue Jahr braucht ein neues, positives Narrativ."

Der Blick auf 2026 ist überwiegend von Herausforderung geprägt. Genannt werden finanzielle und kommerzielle Schwierigkeiten, schwaches Wirtschaftswachstum, geopolitische Herausforderungen, Kriege sowie die Wettbewerbsfähigkeit des europäischen
Marktes. Das Umfeld wird als stark beeinflussend erlebt. Die Dynamik nimmt weiter zu, Entwicklungen verlaufen schneller und parallel.

Emotionale Aspekte: „Resilienz ist das A und O"
Neben der schwierigen Lage zeigen sich Hoffnung und Zuversicht. Viele Menschen hoffen, dass Dinge besser werden und dass Krisen, Konflikte und Kriege überwunden werden können. Es gibt den Wunsch, dass es anders wird als bisher. Gleichzeitig gibt es auch
Stimmen, die davon ausgehen, dass alles so bleibt, wie es ist. Resilienz wird als grundlegende Voraussetzung hervorgehoben.

Kernthemen: „Belastungstest für Führung, wichtigster Hebel: Team-Play"
Zentrale Themen sind die stark steigende Komplexität, viele gleichzeitige Entwicklungen sowie ein hoher Speed. Die Situation wird als fordernd für Führungskräfte beschrieben. Resilienz wird als zentral angesehen. Neue Technologien, insbesondere AI, werden eine Schlüsselrolle spielen. Eine Schlüssel-Funktion kommt den Führungs-Teams zu.
Führung schafft den richtigen Rahmen für die Kombination unterschiedlicher Funktions-Logiken, und damit die Bewältigung der Komplexität.

Was es braucht: „Nachhaltige Transformation"
Genannt werden Transformation und nachhaltige Veränderung, um Unternehmen effizient und konkurrenzfähig zu halten.

Overall
Overall mood and situation: "The new year needs a new, positive narrative."

The outlook for 2026 is largely shaped by challenges. Financial and commercial difficulties, weak economic growth, geopolitical tensions, wars, and the competitiveness of the European market are frequently mentioned.
The environment is perceived as highly influential. At the same time, dynamics continue to increase—developments are unfolding faster and in parallel.

Emotional Aspects "Resilience is key."
Despite the difficult situation, there are also signs of hope and confidence. Many people hope that things will improve and that crises, conflicts, and wars can be overcome. There is a desire for things to develop differently than in the past.
At the same time, some voices assume that things will remain largely unchanged. Resilience is highlighted as a fundamental prerequisite.

Core Topics "A stress test for leadership – the most important lever: team play."
Key themes include rapidly increasing complexity, many simultaneous developments, and a very high pace of change. The situation is described as particularly challenging for leaders.
Resilience is considered central. New technologies—especially AI—are expected to play a key role.
Leadership teams have a crucial function. Leadership must create the right framework to combine different functional logics, enabling organizations to cope with increasing complexity.

What Is Needed "Sustainable transformation."
Transformation and sustainable change are seen as necessary in order to keep organizations efficient and competitive.

First thought/thing that comes to your mind when you think about the new year.

Der erste Gedanke/das Erste, was Ihnen in den Sinn kommt, wenn Sie an das neue Jahr denken.

Persönliche Sinnfragen (4%)

Questions of Personal Meaning (4%)

Lebensalter, Rückzug aus Berufsleben, Beziehungen, Ehrenamt, Mental health, Konzentration auf Wesentliches, Frieden, Gesundheit, soziale Gerechtigkeit.
Kleiner, aber wichtiger personenbezogener Cluster.

Core meaning:

Individual reflections beyond business: age, health, relationships, meaning.

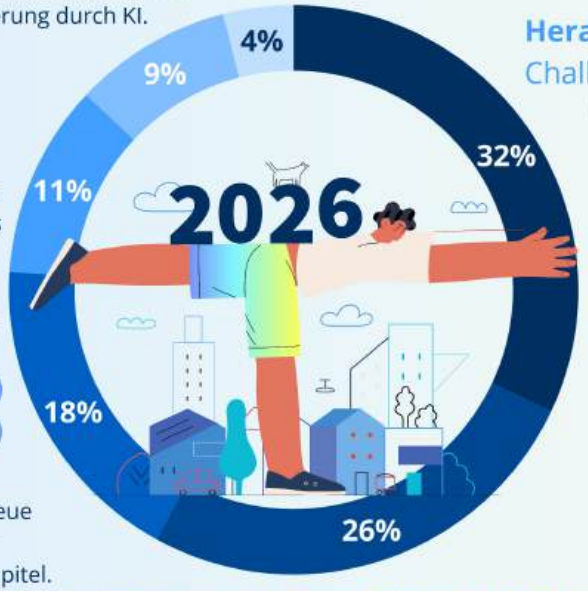
KI & Technologie (9%)

AI & Technology (9%)

KI, KI first, KI Skalierung, Auswirkungen auf Denken & Arbeit, Neue Technologien, Agentic AI, KI-Tool, Effizienzsteigerung durch KI.
Ein durchgängiges Motiv.

Core meaning:

AI as a defining driver — opportunity, disruption, concern, scaling factor.



Herausforderung & Unsicherheit (32%)

Challenges & Uncertainty (32%)

Herausforderung, challenging, tough, Unsicherheit, Ungewissheit, Krise, Komplexität, Volatilität, BANI, Geopolitik, Krieg, Inflation, Zölle, Belastungstest, Druck steigt, harte Schnitte.
Dieses größte Cluster reflektiert die Dominanz der Wahrnehmung von Risiko und Instabilität.

Core meaning:

Perception of 2026 as difficult, volatile, demanding, with pressure from geopolitics, economy, regulation, and internal strain.

Freude & Motivation (11%)

Joy & Motivation (11%)

Freude, Vorfreude, positive Aufregung, Neugier, Excitement, Motivation, Energie, „Wird ein tolles Jahr", „cooles Jahr", Inspiration durch neue Aufgaben.
Mehr emotional als strategisch - signalisiert die psychologische Bereitschaft.

Core meaning:

Emotional positivity, excitement, curiosity, intrinsic motivation.

Chancen & Aufbruch (18%)

Opportunities & New Beginnings (18%)

Chancen, Möglichkeiten, Potential, Aufbruch, Neuanfang, Neues Jahr, neue Chance, Wachstum, wirtschaftlicher Aufschwung, Perspektiven, neues Kapitel.
Ein positives Narrativ.

Core meaning:

Optimistic framing: new beginnings, growth, possibilities, fresh starts.

Veränderung & Transformation (26%)

Change & Transformation (26%)

Veränderung, Transformation, Change, Neupositionierung, Reinvention, Reshape, Effizienz, Kostensenkung, neue Ordnung, IT-Transformation, Agentic AI, New Normal, strategische Fokussierung.
Im Kontext von Herausforderung & Unsicherheit der aktivere Zugang:
"Wir müssen uns transformieren".

Core meaning:

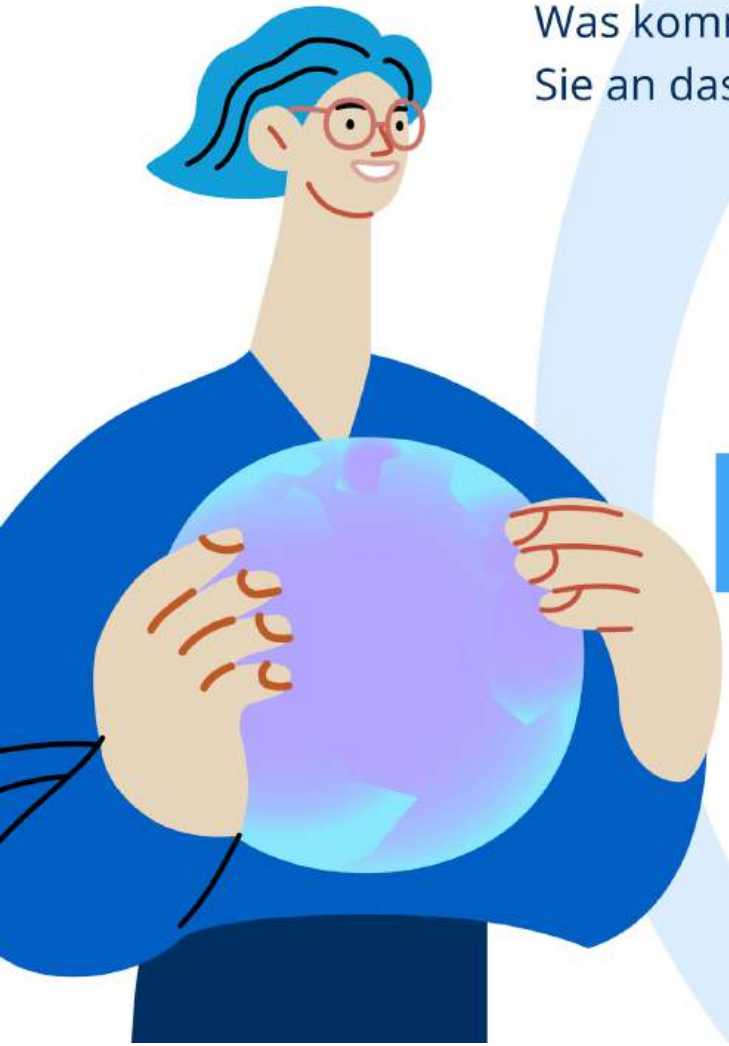
Strong focus on transformation as unavoidable and ongoing — organizational, strategic, technological, personal.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

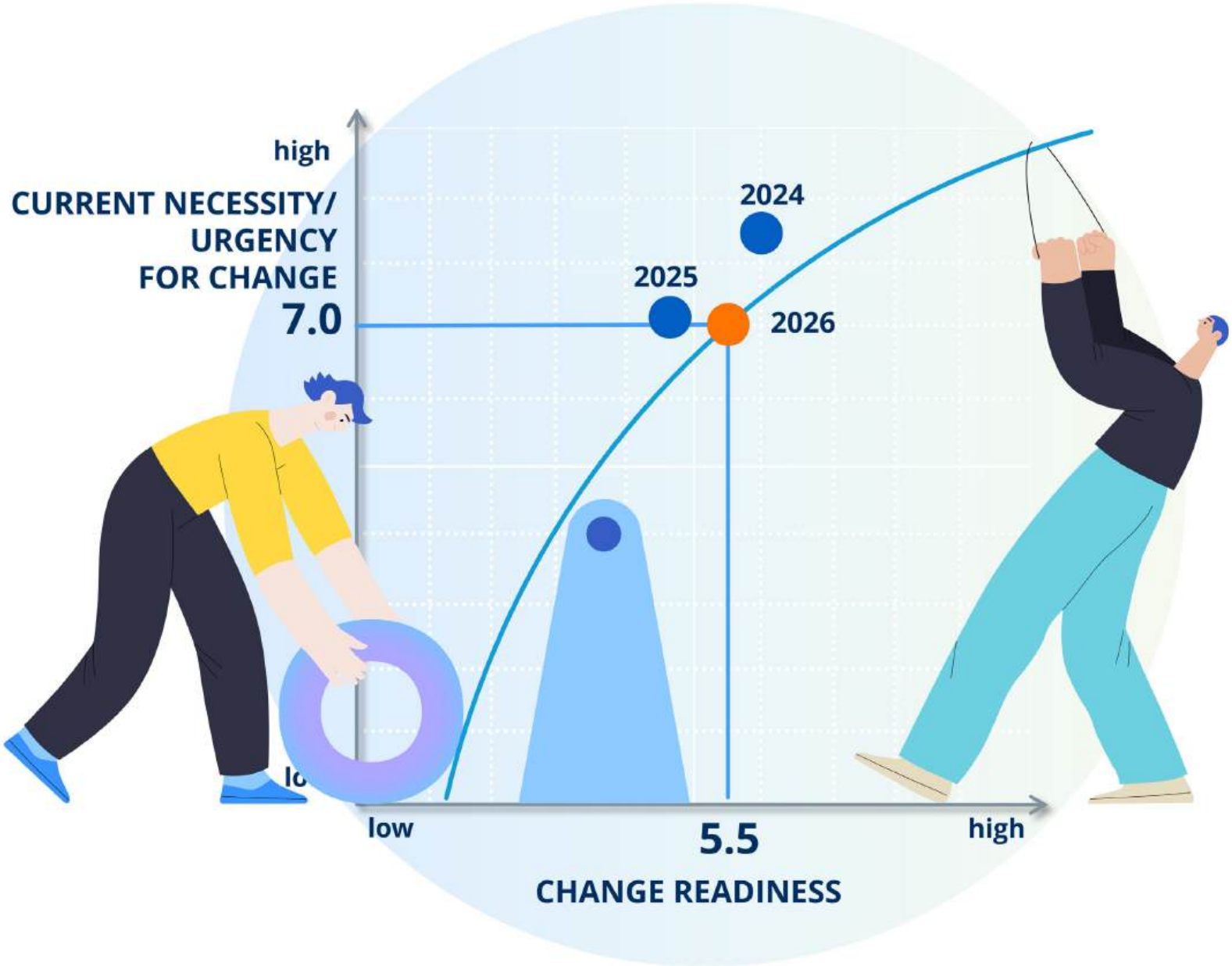
Our implications
Unsere Ableitungen

What first comes to your mind when you think about the year ahead?

Was kommt Ihnen als Erstes in den Sinn, wenn Sie an das kommende Jahr denken?



Change need and capabilities.
Veränderungsbedarf und -fähigkeit.



Transformation Need & Capabilities

Transformationsbedarf und -fähigkeit.

Open Question

Core meaning:

External systemic forces shaping strategy.

Globaler & regulatorische Rahmen (6%)

Global & Regulatory Framework (6%)

Globales ökonomisches Umfeld, geopolitisches Marktumfeld, Globalisierung, Politik, Umwelt, Regulation, Umweltbedingungen.
Wird als unbeeinflussbarer Rahmen wahrgenommen - schnelle Adaption als Schlüssel.

Menschen & Skills (2%)

People & Skills (2%)

Generationenwechsel, Lernbereitschaft, Future Skills, Bessere Zusammenarbeit, Versäumte Ausbildung von Führungskräften, Klarheit & Sicherheit, Inner Development Goals.
Kleinster Cluster, erfolgskritisch für Langzeit-Erfolg.

Core meaning:

Human capability as an enabling (or limiting) factor.

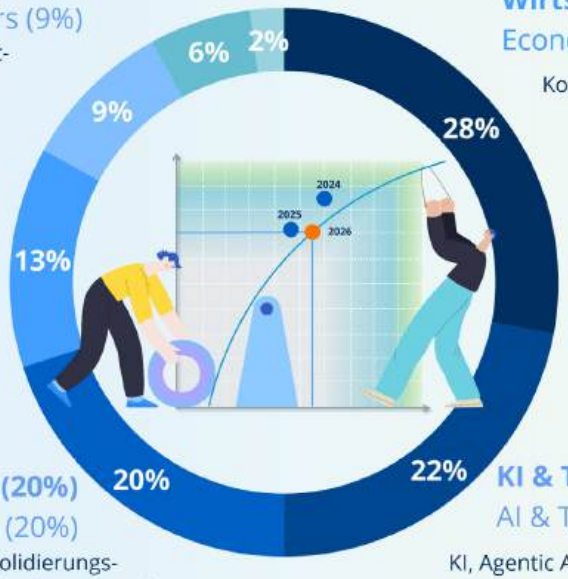
Core meaning:

Rising expectations and changing demand patterns.

Kunden & Stakeholder (9%)

Customers & Stakeholders (9%)

Kunden im Umschwung, Kundenfokus stärken, Markt-veränderungen, Hohe Erwartungen von Stakeholder, Eingehen auf Kunden und Investoren, Veränderung der Mark-Plätze.
Markt-Nähe als wichtige strategische Fähigkeit.



Wirtschaftlicher Druck & Wettbewerb (28%)

Economic Pressure & Competition (28%)

Kostendruck, wirtschaftliche Zwänge, Konjunktur, sinkende Wettbewerbs-fähigkeit, Krise Automotive, Einbruch Automotive volatile Märkte, Konjunkturschwäche, Ueberleben sicherstellen, zunehmender Wettbewerb, Marktanforderungen.
Das ist das dominierende Cluster: Wirtschaft als Druck-Faktor.

Core meaning:

Strong perception of external pressure threatening performance, margins, and even survival.

Core meaning:

Search for growth despite constraints.

Wachstum & neue Geschäftsmodelle (13%)

Growth & New Business Models (13%)

Wachstum, Growth, "hypergrowth", Ausbau des Business, Neue Business Modelle, Markterweiterung, Expansion & Ressourcenlimitation, Potenziale heben
Wachstum wird als dringend/wichtig beschrieben, nicht als Option.

Core meaning:

Internal reconfiguration to cope with external pressures.

Organisationale Transformation (20%)

Organisational Transformation (20%)

Matrixorganisationen, neue Strukturen, Merger, Konsolidierungs-Notwendigkeiten, Eigentümerwechsel, , Führungswechsel, neue Marken, Organisationsentwicklung, Professionalisierung der Prozesse.
Tiefgreifende strukturelle Veränderung, über reine Optimierung hinaus.

KI & Technologischer Wandel (22%)

AI & Technological Transformation (22%)

KI, Agentic AI, genAI, AI und IT Transformation, Stärkere KI Adoption, Technologischer Wandel, Prozesse / IT neu gestalten, Speed, Qualität, Effizienz.
AI wird nicht isoliert gesehen - nicht separierbar von Wettbewerbsfähigkeit und Überleben.

Core meaning:

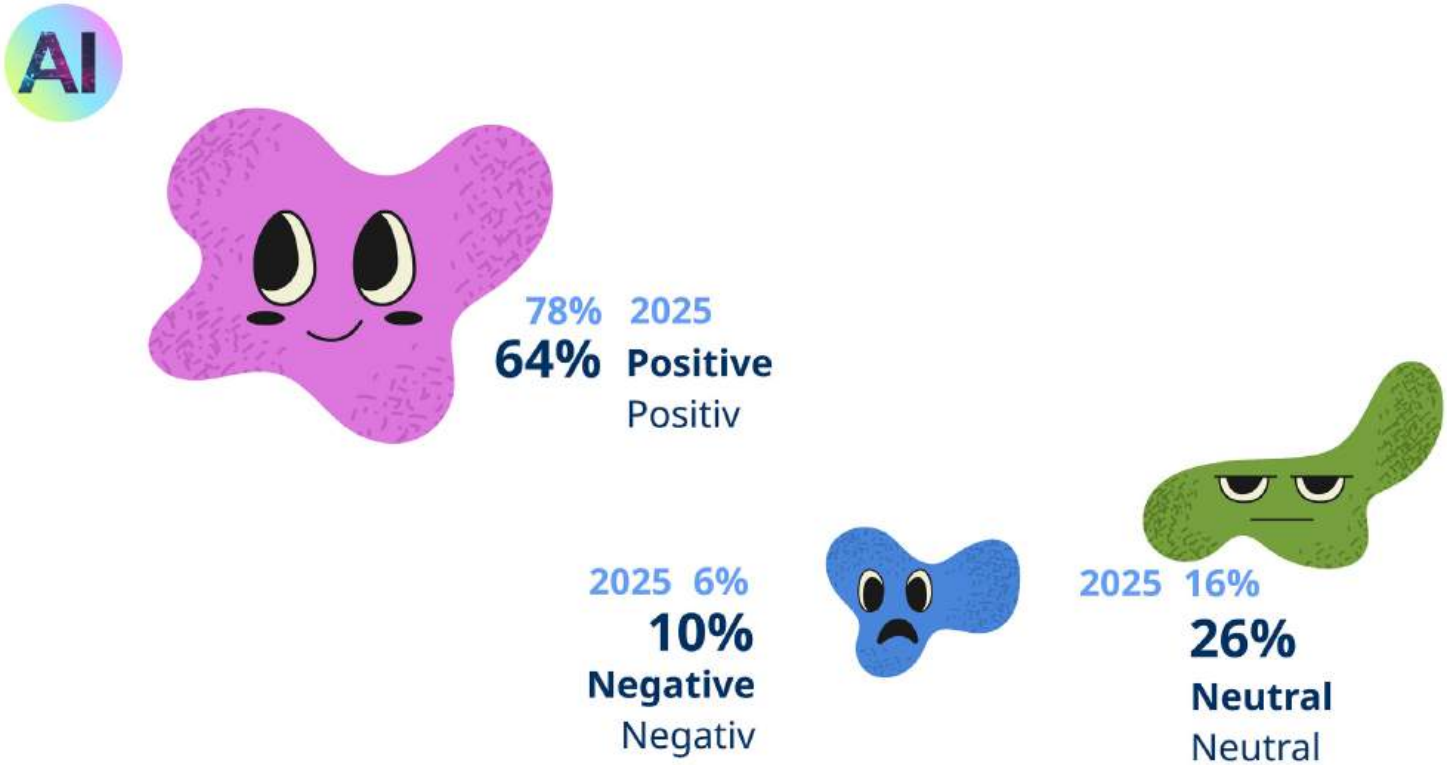
AI and digitalization as both pressure and opportunity — tightly linked to efficiency, speed, and future skills.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

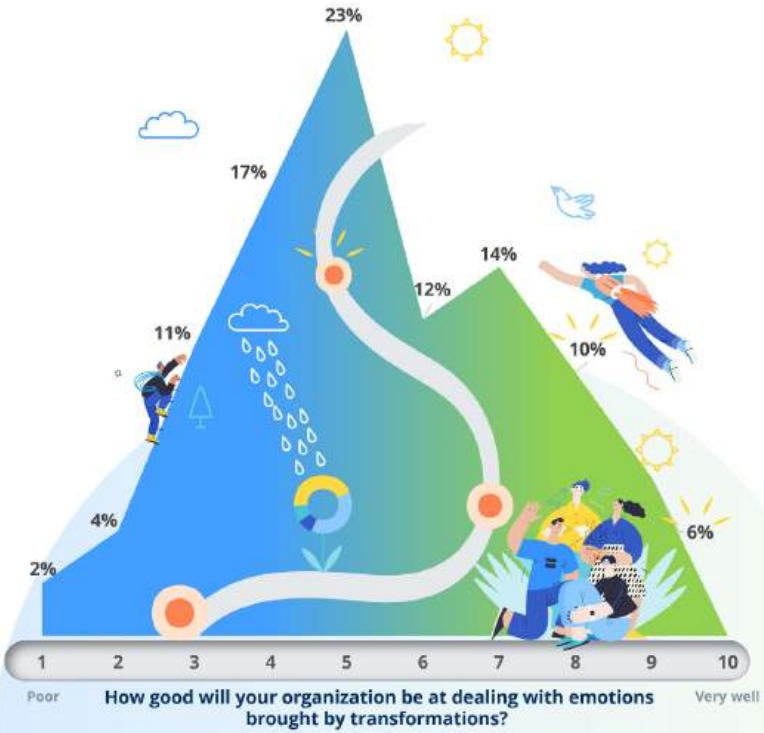
All in all: what is the sentiment toward AI in your organization now?

Alles in allem: Wie ist die Stimmung gegenüber KI in Ihrer Organisation derzeit?



Handling emotions.
Umgang mit Emotionen.

An essential key to successful transformation is handling (collective) emotions appropriately. Looking at the most crucial transformation projects that will affect you and your business in 2026 from an emotional point of view, which emotions might be predominant in your organization?
Ein wesentlicher Schlüssel zum erfolgreichen Wandel ist der angemessene Umgang mit (kollektiven) Emotionen.
Wenn Sie die wichtigsten Transformationsprojekte, die Sie und Ihr Unternehmen im Jahr 2026 betreffen werden, aus emotionaler Sicht betrachten, welche Emotionen könnten vorherrschend sein?



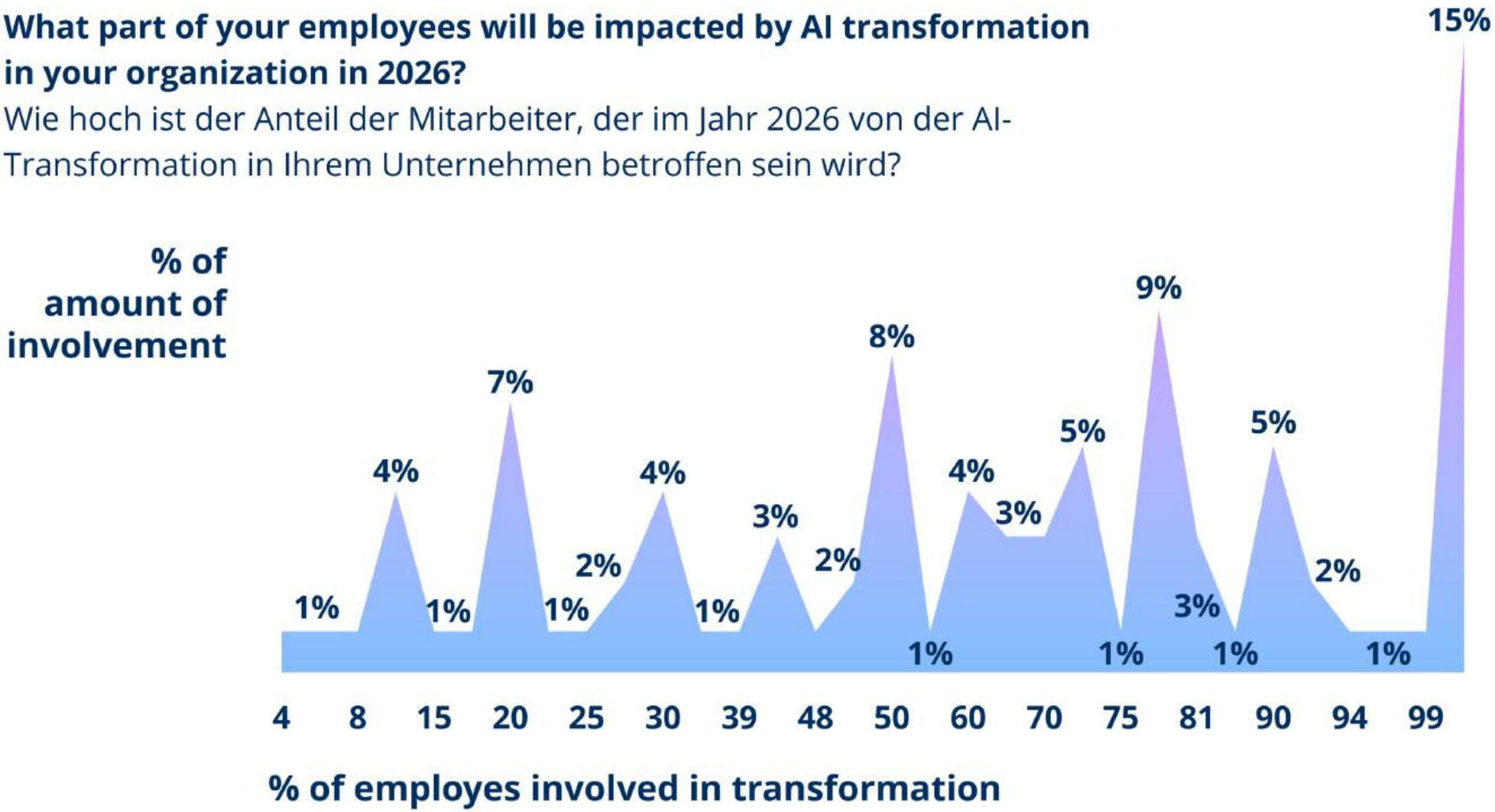
Interpretation

- Verteilung positive:negative Emotionen = ca. 50:50
- Einen guten Umgang mit den Emotionen trauen ihrer Organisation ca 50% zu, ca. 15% neutral; ca. 40% trauen das ihrer Organisation nicht zu
- **Superdual: Uncertainty und Curiosity** (sind die beiden am stärksten genannten Emotionen)
- **Ansatzpunkt: Unsicherheit**, die als etwas wie Angst oder auch als etwas nur Ungewisses verstanden werden kann, als Träger **positiv konnotieren**

- **Distribution of positive vs. negative emotions:** approximately **50:50**.
- **Confidence in the organization's ability to handle emotions well:** about **50% believe their organization handles emotions well**, around **15% are neutral**, and about **40% do not believe their organization handles emotions well**.
- **Super-dual: Uncertainty and curiosity** (the two most frequently mentioned emotions).
- **Point of intervention: Reframe uncertainty positively**—rather than seeing it only as fear or something undefined, position it as a **carrier of positive potential**.

What part of your employees will be impacted by AI transformation in your organization in 2026?

Wie hoch ist der Anteil der Mitarbeiter, der im Jahr 2026 von der AI-Transformation in Ihrem Unternehmen betroffen sein wird?



Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

The most burning question in ACCEPTING, IMPLEMENTING, and USING AI in your organization in 2026.

Die brennendste Frage in Bezug auf die AKZEPTANZ, IMPLEMENTIERUNG und NUTZUNG von KI in Ihrem Unternehmen im Jahr 2026.

AI. What matters:

KI. Was zählt:

AI Vision (6%)

Klare Vision, AI First, Strategy & Scaling, Fokus setzen, Skalierung über die Organisation, Data readiness
Kleinerer, aber strukturell entscheidender Cluster

Core meaning:

Long-term direction and organizational rollout.

Core meaning:

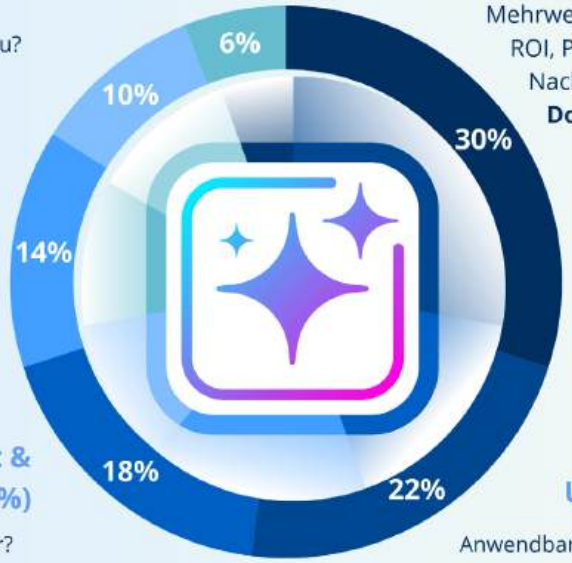
Need for clear guardrails to enable speed without risk.

Governance & Data Security (10%)

Datenschutz, DSGVO Regeln, Nutzungsrechte, Datensicherheit, Regulatorien, Wie weit lassen wir KI zu? Vertrauen in die Technologie.
KI wird als beides gesehen: Enabler und Gefahr.

Business Value & ROI (30%)

Mehrwert, Nutzen, Wirkung, Produktivitätsgewinne, Effizienz, ROI, P&L Impact, Business Case, Wo sind die größten Hebel? Nachhaltiger Effekt, Qualität im Vordergrund.
Dominierender Cluster: KI muss sich im bezahlt machen.



Core meaning:

Capability building as a prerequisite for value creation.

Enablement & Skills (14%)

Enablement, Befähigung, Ausbildung, Wissen erhöhen, Lernarchitektur (zentral vs dezentral), Beispiele zeigen, Wie befähigen wir MA:innen gezielt? Future Skills.
KI Erfolg hängt von der Befähigung der Menschen ab.

Core meaning:

Strong need to justify AI through measurable impact, not experimentation.

Core meaning:

Personal and social implications of AI adoption.

People Impact & "Human–AI Balance" (18%)

Wird AI mich ersetzen? Was passiert mit mir? Neue Rollen & Aufgaben, Arbeitsplatzverlust vs. Nutzen, Menschliche Intelligenz vs. KI, Sozialverträgliche Transformation.
Emotionale und ethische Akzeptanz-Barrieren.

Use Cases (22%)

Anwendbarkeit, Alltagstauglichkeit, Welche Aufgaben & Prozesse? Nutzbare Tools für die Masse, Vom Ausprobieren zur Integration, Redesign von Prozessen mit KI, Wie setze ich AI richtig ein?
Fokus auf Operationalisieren, nicht Vision.

Core meaning:

From abstract potential to concrete, usable applications.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Interpretation

Einstellung gegenüber KI

Wird gegenüber 2025 negativer:
positiv/eher positiv 60% (2025: 78%), neutral 30% (16), eher neg./neg. 10% (6)

Hypothesen

- Keine große Angst (zumindest bei den antwortenden Führungskräften)
- Positive Erwartungen
- Anfangsbegeisterung bei Ergebnis-Unwissenheit (die Leute können sich nicht vorstellen, wohin sich das entwickeln kann/wird)

Attitude toward AI

Compared to **2025**, attitudes have become **more negative**:
Positive / rather positive: 60% (2025: 78%), Neutral: 30% (2025: 16%), Rather negative / negative: 10% (2025: 6%)
Hypotheses

- There is no major fear (at least among the responding executives).
- Expectations remain positive.
- The initial enthusiasm may stem from uncertainty about outcomes—people cannot yet fully imagine how AI will develop or where it will lead.

Betroffenheit

Wie groß ist der Anteil der von AI betroffenen Personen in der eigenen Organisation?

- 70% sagen, dass 50% und mehr betroffen sind
- 30% sagen, dass weniger als 50% und noch weniger betroffen sind
- Kernfragen dabei: „was kommt aus uns zu?" und „wie können wir KI nutzen?"
  beides konkrete Arbeitsfelder für die Beratung & Transformations-Projekte

Impact

How large is the share of people affected by AI in their own organization?

- 70% say that 50% or more of employees will be affected.
- 30% say that less than 50% will be affected.

Core questions emerging:

- "What is coming our way?"
- "How can we use AI?"
- Both represent concrete fields of work for consulting and transformation projects.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Chapter 2: Stretches.

Kapitel 2: Spannungsfelder.

Organisations-Ebene

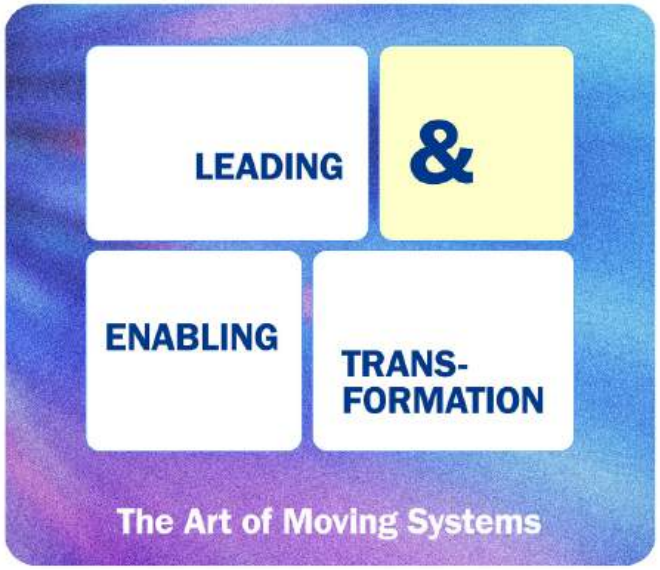
Organizational Level

Team-Ebene

Team Level

Personen-Ebene

Individual Level



Stretches.

Spannungsfelder.

Personen-Ebene

Individual Level

"

The risk is not the robot ... we risk losing talent.

... staying emotionally relevant ... and really trus' worthy.

... today it's maybe 70% emotional and 30% rational.

Expertise ↔ **People Leadership**
(technisch/finanziell) (Motivation, Sinngebung, Konflikt)
Expertise ↔ **People Leadership**
(technical/financial) *(motivation, sense-making, conflict)*
Rationalität (Sachlogik) ↔ **Emotion/Vertrauen** (speziell bei Unsicherheit)
Rationality ↔ **Emotion/Trust**
(objective logic) *(especially in situations of uncertainty)*
Geschwindigkeit (Effizienz) ↔ **Tiefe** (Reflektion, Lernen)
Speed *(efficiency)* ↔ **Depth** *(reflection, learning)*

Team-Ebene

Team Level

"

... feedback round ... white spots ...

You can spend days talking around ... or 5 minutes going directly ...

... more and more meetings ... huge consumption of time ...

Co-Creation ↔ **Ansage / "Broadcast communication"**
Co-Creation ↔ **Directive/"Broadcast Communication"**
Psychologische Sicherheit ↔ **Konfrontation mit Konflikten**
(going to the core)
Psychological Safety ↔ **Confronting Conflicts** (going to the core)
Virtuelle Bequemlichkeit ↔ **Beziehungs-Qualität**
Virtual Convenience ↔ **Quality of Relationships**
Viele Meetings ↔ **Entscheidungs-Klarheit**
Many Meetings ↔ **Decision Clarity**

Organisations-Ebene

Organisational Level

"

... natural reaction ... is to say no ...

... communicate ... business managers really understand you ... too theoretical ...

... internal consultancy ... handpicked projects only ...

Europas Kostensituation ↔ **Globale Wettbewerbs-Fähigkeit**
Europe's Cost Situation ↔ **Global Competitiveness**
Transformation: Systemische Tiefe ↔ **Business packaging**
(Systemische Veränderung) (ROI, Kennzahlen)
Transformation: Systemic Depth ↔ **Business Packaging**
(systemic change) *(ROI, metrics)*
Regulation/Compliance ↔ **Experimentieren / Innovation**
Regulation / Compliance ↔ **Experimentation / Innovation**

Stretches.

Spannungsfelder.

Personen-Ebene

Individual Level

Expertise ↔ **People Leadership**
(technisch/finanziell) (Motivation, Sinngebung, Konflikt)

Expertise ↔ **People Leadership**
(technical/financial) (motivation, sense-making, conflict)

Rationalität (Sachlogik) ↔ **Emotion/Vertrauen** (speziell bei Unsicherheit)

Rationality ↔ **Emotion/Trust**
(objective logic) (especially in situations of uncertainty)

Geschwindigkeit (Effizienz) ↔ **Tiefe** (Reflektion, Lernen)

Speed *(efficiency)* ↔ **Depth** *(reflection, learning)*

Organisations-Ebene

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

emotionally
.. and really
worthy.
today it's maybe
% emotional and
30% rational.
erheit)
ns-Ebene
Team-Ebene
Team Level
... feedback round ...
white spots ...
You can spend days
talking around ... or 5
minutes going directly
...
... more and more
meetings ... huge
consumption of time ...
Co-Creation ↔ Ansage / "Broadcast communication"
Co-Creation ↔ Directive/"Broadcast Communication"
Psychologische Sicherheit ↔ Konfrontation mit Konflikten
(going to the core)
Psychological Safety ↔ Confronting Conflicts (going to the core)
Virtuelle Bequemlichkeit ↔ Beziehungs-Qualität
Virtual Convenience ↔ Quality of Relationships
Viele Meetings ↔ Entscheidungs-Klarheit
Many Meetings ↔ Decision Clarity
... natural reaction ...
is to say no ...

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Organisations-Ebene

Organisational Level

Europas Kostensituation ↔ Globale Wettbewerbs-Fähigkeit
Europe's Cost Situation ↔ Global Competitiveness
Transformation: Systemische Tiefe ↔ Business packaging
(Systemische Veränderung) (ROI, Kennzahlen)
Transformation: Systemic Depth ↔ Business Packaging
(systemic change) (ROI, metrics)
Regulation/Compliance ↔ Experimentieren / Innovation
Regulation / Compliance ↔ Experimentation / Innovation

... natural reaction ... is to say no ...

... communicate ... business managers really understand you ... too theoretical ...

... internal consultancy ... handpicked projects only ...

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

BANI means: Exploring and leading with polarities is essential.

We have listed the most essential polarities/stretches mentioned in the last years and asked participants to reconfirm.

BANI bedeutet: Das Erkunden und Führen mit Polaritäten ist essenziell.
Wir haben die wichtigsten in den letzten Jahren erwähnten Polaritäten/Spannungsfelder aufgelistet und die Teilnehmenden gebeten, diese erneut zu bestätigen.

Hypothese:
Hypothesis

Multiple, simultane Veränderungen: **weg von** eine Veränderung kommt und wir müssen dabei die Performance halten" **hin zu** permanente, potentiell fundamental durchgreifende Veränderung

Planbarkeit ist endgültig Vergangenheit bzw die Zyklen werden noch viel kürzer. Aus diesem Grund wir das Spannungsfeld "Unsicherheit vs. Entscheidungsfindung" wichtiger.

Abgeleitete Hypothese: Haltung hinter Entscheidung wird noch wichtiger nach dem Motto "was wir sähen, ernten wir".

Multiple, simultaneous changes: we are moving **away from change as a single event**—where performance must still be maintained—**towards continuous, potentially fundamentally transformative change**.

Predictability is finally becoming a thing of the past, or at least the cycles are becoming much shorter. For this reason, the tension between **"uncertainty vs. decision-making"** is becoming increasingly important.

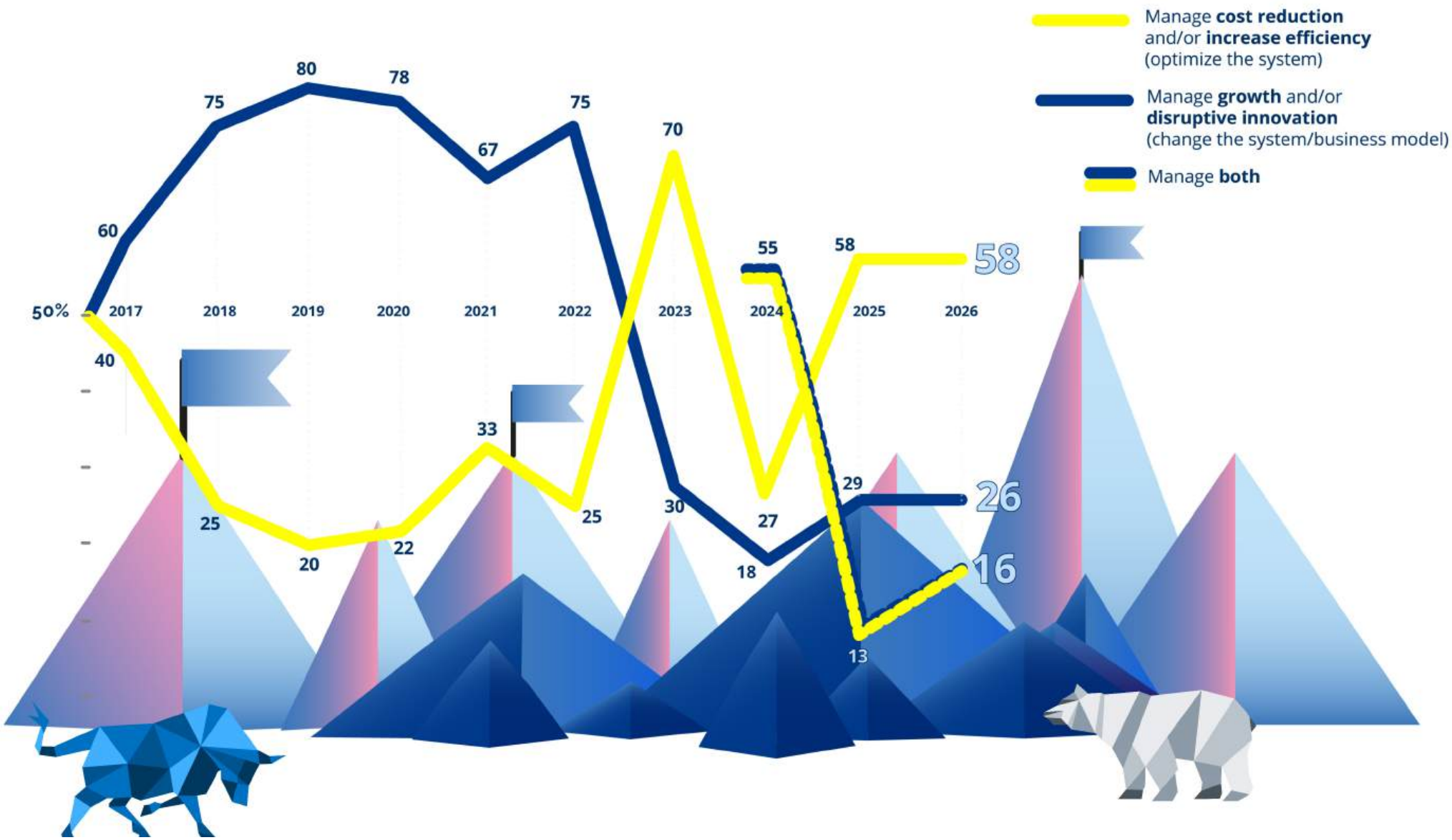
Derived hypothesis: The **mindset behind decisions** will become even more important, following the principle: **"What we sow, we reap."**

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Growth or Efficiency.

Fokus auf Wachstum / Effizienzsteigerung oder beides.



Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Aspects of BANI (open question toward additional stretches).
Aspekte von BANI (offene Frage zu weiteren Spannungsfeldern).

Core meaning:
Reconciling short-term performance with long-term responsibility.

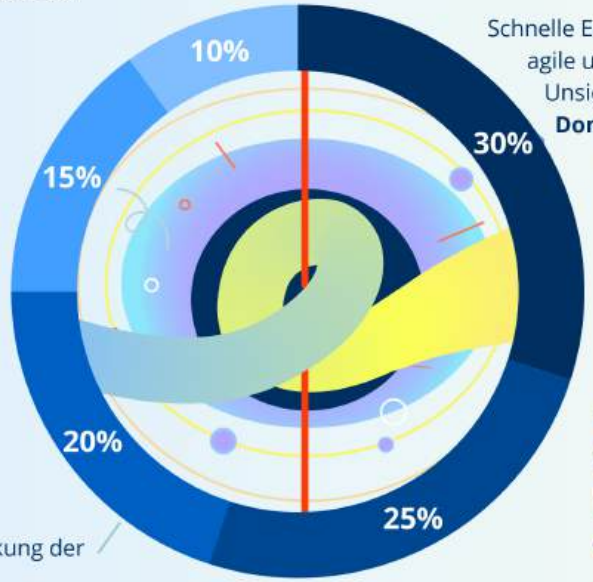
Nachhaltigkeit & Langfristige Balance (10%)
Sustainability & Long-Term Balance (10%)
Nachhaltig und profitabel sein, Verantwortung für Ergebnisse, langfristige Tragbarkeit von Entscheidungen.
Kleinerer Cluster, strategisch wichtig.

Core meaning:
Winning in competition through effort, performance, and execution.

Performance, Exzellenz & Wettbewerbsfähigkeit (15%)
Performance, Excellence & Competitiveness (15%)
In unsicheren Zeiten besser als der Wettbewerb sein, immer vorne bleiben, Mile & Sweat, Reliability, Performance.
Starker Mindest in Richtung Umsetzung und Resilienz

Core meaning:
Balancing technological progress with human strengths and judgment.

Mensch & Technologie (KI, Digitalisierung) (20%)
Humans & Technology (AI, Digitalization) (20%)
KI vs. Mensch, Digitalisierung bei Stärkung der Performance durch Humanfaktoren, Verlässlichkeit vs. Innovation, moderne vs. klassische Ansätze.
Klares menschen-zentriertes "Digital Transformation Narrativ".



Agilität, Flexibilität & Anpassungs-Fähigkeit (30%)
Agility, Flexibility & Adaptability (30%)
Schnelle Entscheidungen, Flexibilität und Ownership, agile und kollaborative Struktur, Sicherheit vs Unsicherheit, evolutionär vs. revolutionär.
Dominantes Thema: Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit als Überlebens-Faktoren.

Core meaning:
Ability to act fast, stay flexible, and adapt in uncertain environments.

Leadership, Verantwortung & Ownership (25%)
Leadership, Responsibility & Ownership (25%)
Committed sein, Verantwortung versus Unvorhersehbarkeit, Laufen lassen und gleichzeitig verantwortlich für das Ergebnis sein, Führungsarbeit leisten und gleichzeitig volle operative Belastung, modernes Leadership versus klassisches Management.
Fokus auf neue Erwartungen an Führungskräfte unter Druck.

Core meaning:
Leadership responsibility, commitment, accountability despite uncertainty.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

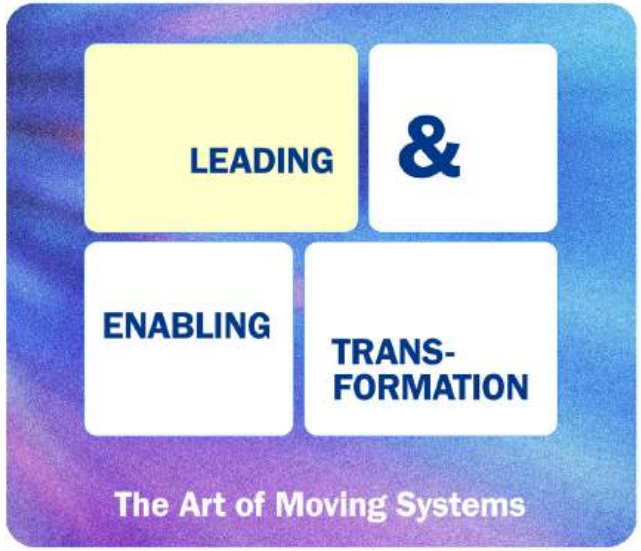
Chapter 3: Implications for leading transformation.

Kapitel 3: Implikationen für Leading Transformation

Organisations-Ebene
Organizational Level

Team-Ebene
Team Level

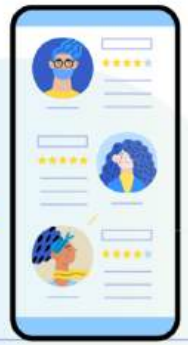
Personen-Ebene
Individual Level



Team Compass

Implications for leading transformation (based on the interviews).

Implikationen für Leading Transformation (aus den Interviews).



Personen-Ebene

Individual Level

- **Orientierung bei Unsicherheit:** klare Prioritäten, klare Grenzen, ‚was ist möglich / was nicht"' - und das bei größtmöglicher Empathie und Übersetzungs-Leistung
- **Entscheidungsfindung als Führungsleistung:** Geschwindigkeit + Mut; Fehlerkultur als Rahmenbedingung.
- **Leadership jenseits von Headcount:** Statuslogiken aktiv neu definieren.

- **Orientation in uncertainty:** clear priorities, clear boundaries, what is possible/what is not — and communicate this with the greatest possible empathy and translation capacity.
- **Decision-making as leadership:** speed + courage; use mistakes as a learning opportunity.
- **Leadership beyond hierarchy:** actively redefine status logics.

Team-Ebene

Team Level

- **Rahmen setzen:** Zielbild, Entscheidungsregeln, Zusammenarbeitsmodell.
- **Kommunikation als Schleife:** wiederholen, testen, Feedback integrieren.
- **Konflikte produktiv machen:** ‚In den Kern gehen' statt ‚Herumzureden'.
- **Raum für gemeinsame Entscheidungen:** "Lösungen" erarbeiten, statt Einzel-Entscheidung.

- **Set the framework:** target picture, decision rules, and collaboration model.
- **Communication as a loop:** repeat, test, integrate feedback.
- **Make conflicts productive:** "get to the core" instead of "harmonizing everything away."
- **Create space for joint decisions:** develop "solutions" instead of making individual decisions.

Organisations-Ebene

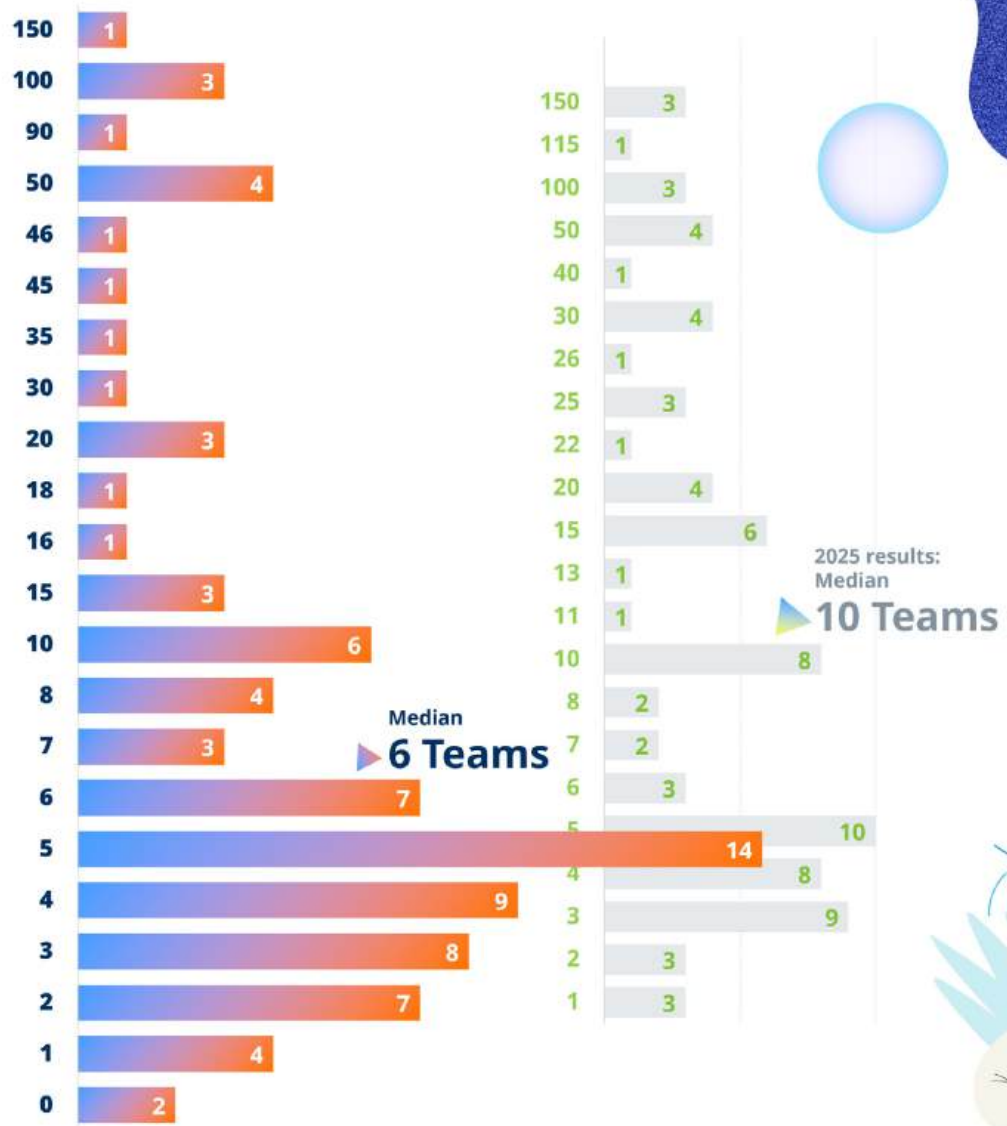
Organisational Level

- **AI-Integration als Operating Model:** Governance, Rollen, Fähigkeiten, Risiken, Ethik.
- **Schnelligkeit durch Sequenzierung:** weniger parallele Initiativen, klarer Fokus & Sprints (Portfolio Disziplin).
- **Extere Perspektive gezielt nutzen:** in Phasen hoher Unsicherheit und bei blinden Flecken.

- **AI integration as an operating model:** governance, roles, capabilities, risks, ethics.
- **Speed through sequencing:** fewer parallel initiatives, clear focus & strict portfolio discipline.
- **Use external perspectives in a targeted way:** especially in phases of high uncertainty and where blind spots exist.

How many teams (leadership teams, cross-functional teams, project teams, etc.) will be essential contributors to your company's success in 2026?

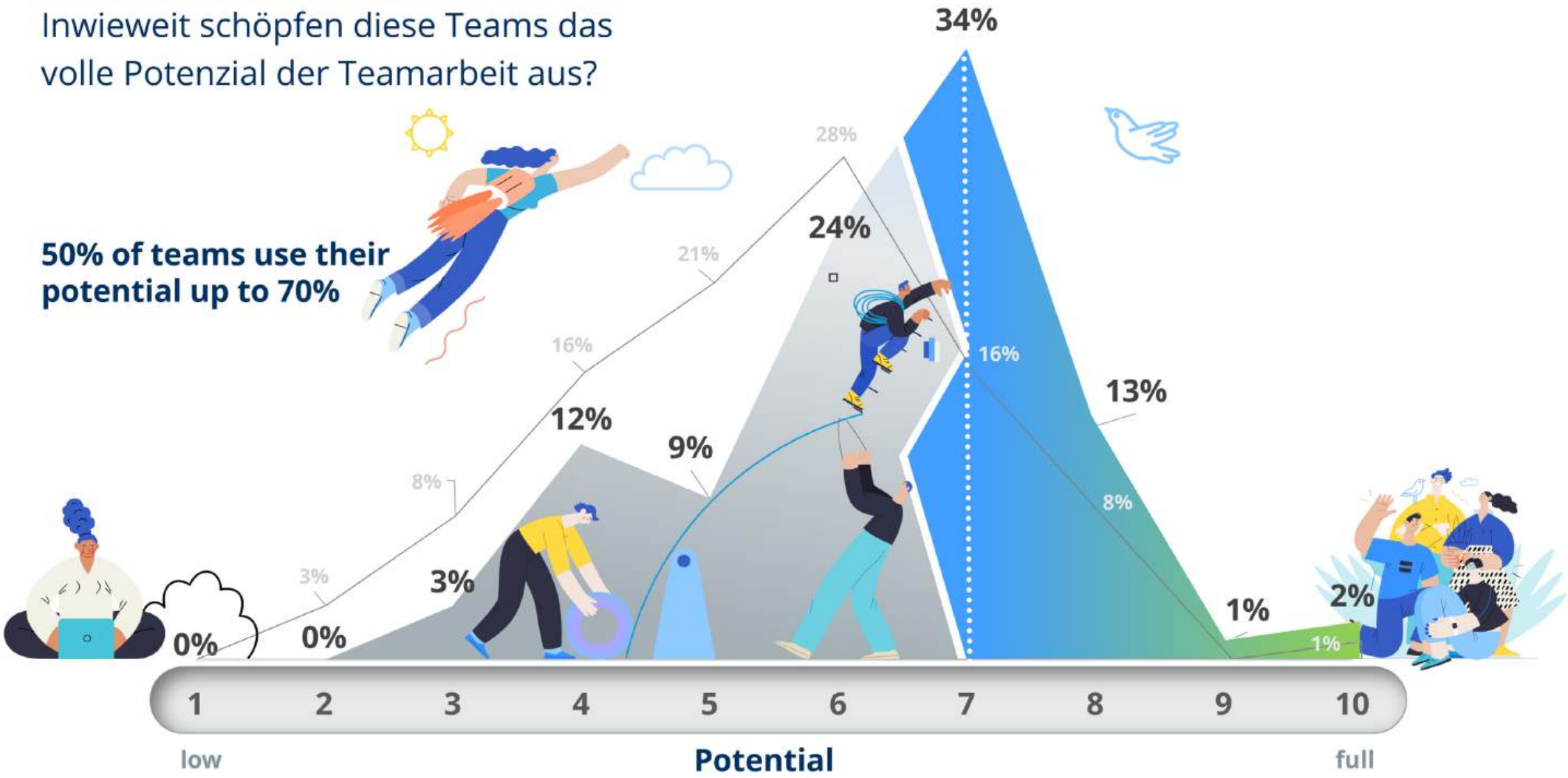
Wie viele Teams (Führungsteams, funktionsübergreifende Teams, Projektteams usw.) werden im Jahr 2026 wesentlich zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen?

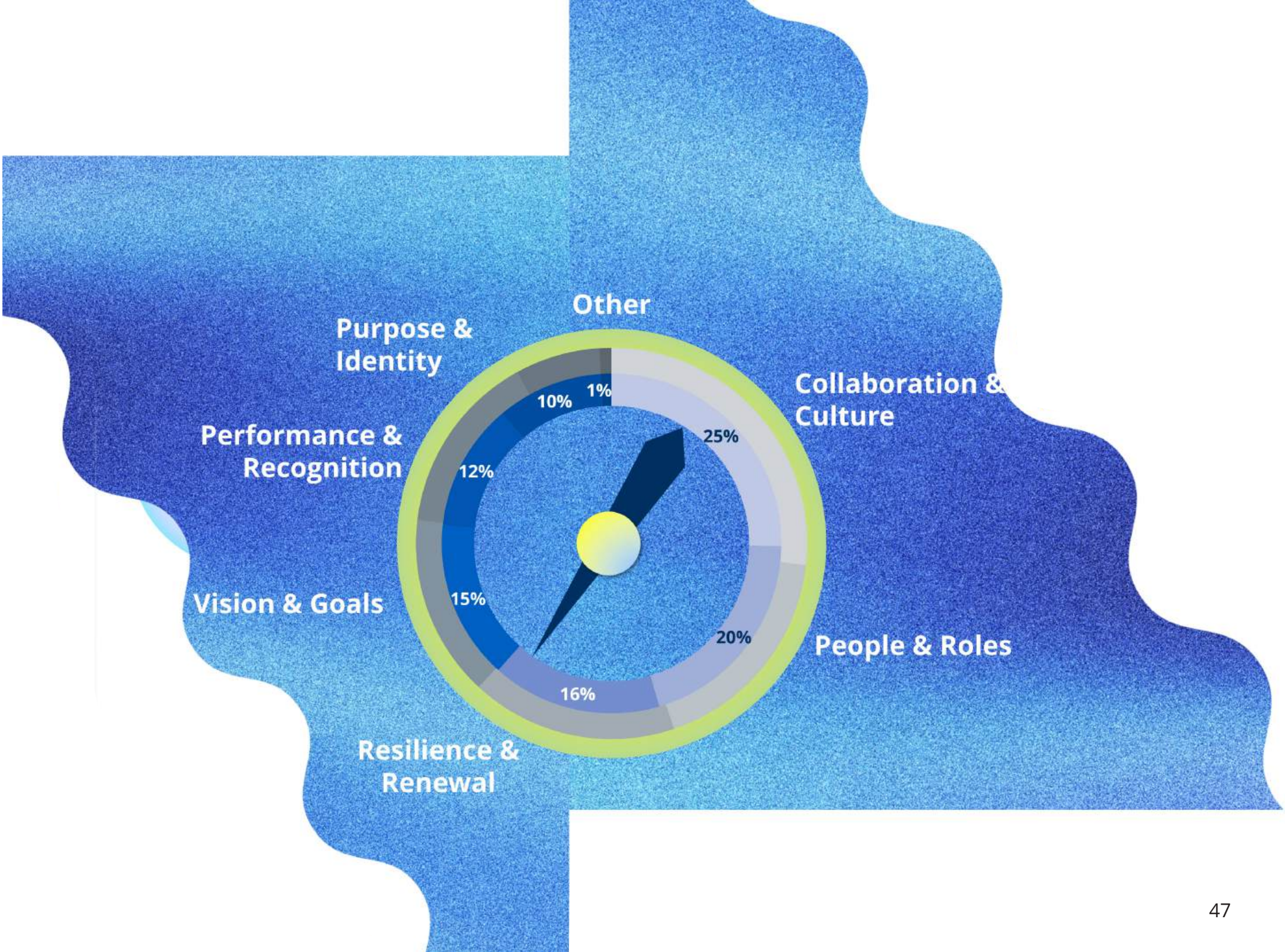


To what extent do these teams exploit the full potential of teamwork?

Inwieweit schöpfen diese Teams das volle Potenzial der Teamarbeit aus?

50% of teams use their potential up to 70%




Other
1%
Purpose & Identity
10%
Collaboration & Culture
25%
Performance & Recognition
12%
Vision & Goals
15%
People & Roles
20%
Resilience & Renewal
16%

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Leading Transformation by Teams.

Transformation durch Teams führen.

ES IST MACHBAR!

TEAMS sind ein starker Hebel:
man erreicht die Individuen viel besser über Teams (Organisation = "Team of Teams").
Im Median sind 6-10 Teams essentiell für den Erfolg. Das ist eine managerbare und überschaubare Anzahl.
Es gibt noch genügend Potential für die Entwicklung dieser Teams (1/3),

Wie hebe ich das Potential:
Vor allem über die Verbesserung von Collaboration & Culture, People & Roles.

Über das Who und How zum WHAT.

IT IS ACHIEVABLE!

Teams are a powerful lever:
Individuals can be reached much more effectively **through teams** (organization as a **"team of teams"**).
On average, **6–10 teams are essential for success**.
This is a **manageable and clearly defined number**.
There is still **significant potential for development within these teams** (around **one-third**).

How to unlock this potential:
Primarily by improving **collaboration & culture** and **people & roles**.

From the Who and the How to the What.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Chapter 4: Implications for enabling transformation

Kapitel 4: Implikationen für Enabling Transformation

Organisations-Ebene

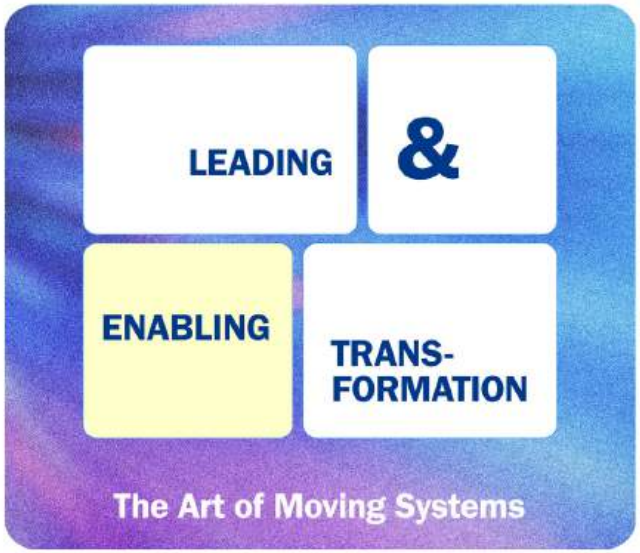
Organizational Level

Team-Ebene

Team Level

Personen-Ebene

Individual Level



Emotions

Personal Journey 2026

Implications for enabling transformation (based on the interviews).
Implikationen für Enabling Transformation (aus den Interviews).

Personen-Ebene
Individual Level

- **Ambiguitäts-Kompetenz:** Hypothesenarbeit, Lernschleifen, Reflexion ermöglichen.
- **Emotionale Arbeit:** Räume für Angst/Verlust/Identität; Vertrauen aktiv pflegen.
- **Kennen(lernen) und gute Führung von AI** (sich selbst weiter qualifizieren, Abwehr von Halluzinationen, Plausibilitäts-Checks).

- **Ambiguity Competence:** Foster hypothesis-driven work, learning loops, and reflection.
- **Emotional Work:** Create spaces for fear, loss, and identity questions while actively building trust.
- **Understanding and Leading AI Well:** Continuously upskill, guard against hallucinations, and run plausibility checks.

Team-Ebene
Team Level

- **Co-Creation:** Zusammenhalt organisieren, Teams formulieren Schritte selbst; Commitment schlägt "Brillanz".
- **Artefakte:** Visuals, Narrative, die Fortschritt sichtbar und spürbar machen
- **Enablement als Multiplikator:** interner Aufbau von Fähigkeiten statt dauernder externer Abhängigkeit.

- **Co-Creation:** Strengthen cohesion; teams define the next steps themselves — commitment beats "brilliance."
- **Artifacts:** Visuals and narratives that make progress visible and tangible.
- **Enablers as Multipliers:** Build internal capabilities rather than relying on permanent external support.

Organisations-Ebene
Organisational Level

- **Transformation Offices / Interne Beratung:** intern Ownership halten, externe Berater als Sparring, Qualifizierung + Katalysator nutzen
- **Systemische Business Sprache:** systemische Logik so übersetzen, dass sie an Board/ROI-Logik anschließt und damit die gemeinsame Wirkung verstärkt.
- **Organisationale Enablement bei KI:** Rollen- und Skill-Umbau, plus Regeln der Zusammenarbeit Mensch–Maschine.

- **Transformation Offices / Internal Consulting:** Keep ownership internal; use external advisors as sparring partners and capability catalysts.
- **Systemic Business Language:** Translate systemic logic into board- and ROI-relevant language to strengthen impact.
- **Organizational Enablement for AI:** Adapt roles and skills while designing effective human–machine collaboration.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Dealing with emotions. Additional aspects from open question.

Umgang mit Emotionen. Weitere Aspekte aus den offenen Nennungen.

Fokus & Stabilisierung (8%)

Focus & Stabilization (8%)

Fokus, Toleranz, Gewöhnung, emotionale Stabilisierung
Signalisiert "Reife" in der Adaption.

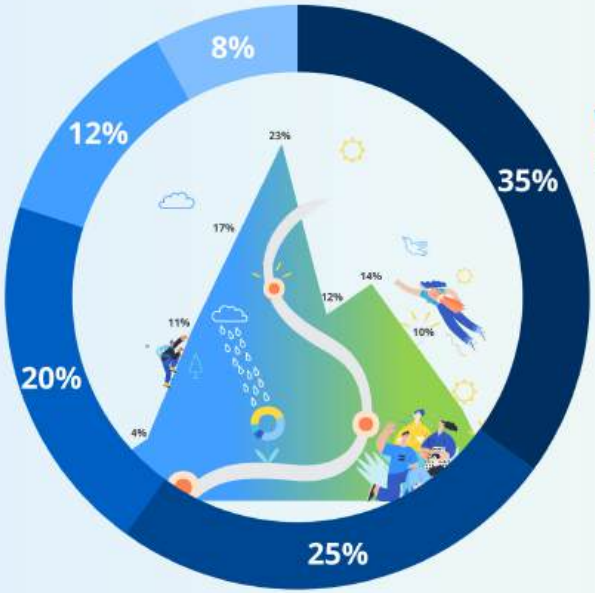
Core meaning:
Coping mechanisms and emotional self-regulation.

Vertrauen & Trauer (12%)

Trust & Grief (12%)

Vertrauen, Trauer, Abschied von Vertrautem.
Oft unterschätzt, essentiell für die Akzeptanz der Veränderung.

Core meaning:
Emotional processing of loss alongside the need for trust.



Widerstand & Skepsis (35%)

Resistance & Skepticism (35%)

Widerstand, Skepsis, Mißtrauen, „Wofür brauchen wir das“, Ambivalenz zwischen Ablehnung und Akzeptanz. Das ist die dominante emotionale Reaktion auf Veränderung.

Core meaning:
Initial emotional resistance and mixed attitudes toward change.

Aufbruch & Mut (20%)

New Beginnings & Courage (20%)

Aufbruchsstimmung, Courage, Inspiration, Gefühl von „längst überfällig“, Energie für Neues
Zeigt, dass es eine "emotionale Ko-Existenz" von Widerstand und hoffnungsvollem Momentum gibt.

Core meaning:
Positive activation, readiness to move forward, intrinsic motivation.

Stress & Überforderung (25%)

Stress & Overload (25%)

Pressure & Stress, Überforderung, Gefühl zu hoher Geschwindigkeit, Gewöhnung an Krisen
Zeigt Veränderungs-Müdigkeit und kognitiven Overload.

Core meaning:
Emotional load caused by speed, uncertainty, and continuous crises.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Personal Journey 2026.

Persönliche Weiterentwicklung 2026.

Strategie & Umsetzung (6%)

Strategy & Execution (6%)

Strategisches Denken, Fokus, Klarheit, Umsetzungsstark, Zielstrebigkeit, Disziplin. Operationale Umsetzung, Überblick bewahren. **Weniger oft genannt, aber erfolgskritisch, um Mindset in Resultate zu wandeln.**

Core meaning:

Structured thinking and delivery capability.

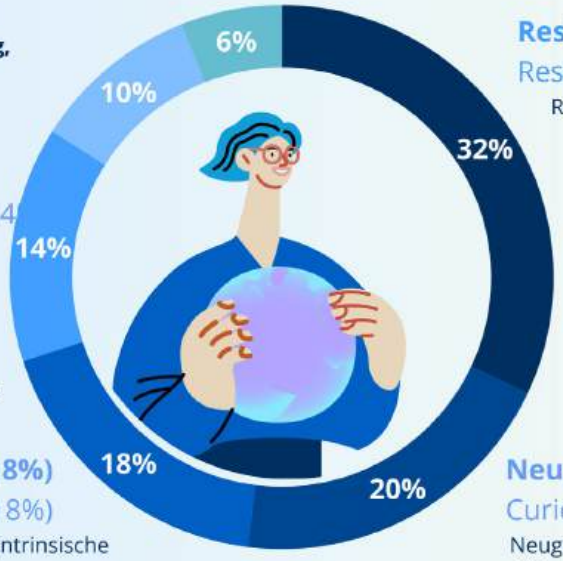
Leadership & Andere befähigen (10%)

Leadership & Enabling Others (10%)

Orientierung geben, Andere mitnehmen, Leading Change, People Management, Halt geben in Umbruchsphasen, Teamspirit, Empowerment. **Führung als Sinnstiftung und Unterstützung, nicht als Kontrolle.**

Core meaning:

Giving direction, stability, and inspiration to people during change.



Resilience & Stabilität (32%)

Resilience & Stability (32%)

Resilienz, Durchhaltevermögen, Ausdauer, Ruhe bewahren, Gelassenheit, Nie aufgeben, immer wieder aufstehen, Umgang mit Unsicherheit, Besonnenheit. **Resilienz als zentrale Überlebens-Fähigkeit.**

Core meaning:

Ability to withstand pressure, recover from setbacks, and remain steady in uncertainty.

Anpassungs-Fähigkeit & Veränderungswilligkeit (14%)

Adaptability & Change Readiness (14

Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Agilität, Transformations-Orientierung, Veränderungsbereitschaft, Loslassen können, Forward Thinking. **Handlungsorientierung: Der Fokus liegt auf anders handeln, nicht nur anders denken.**

Core meaning:

Practical ability to adjust behavior, structures, and thinking.

Optimismus & Motivation (18%)

Optimism & Motivation (18%)

Optimismus, Zuversicht, Motivation, intrinsische Motivation, Positives Denken, Enthusiasmus, Begeisterungsfähigkeit, „Can-do"-Mentalität Hoffnung, positive Grundhaltung. **Emotionale Energie wird zum "Führungs-Verstärker".**

Core meaning:

Inner drive and positive outlook that fuels action and inspires others.

Neugier & Lern-Bereitschaft (20%)

Curiosity & Learning Readiness (20%)

Neugier, Liebe zum Lernen, Growth Mindset, Offenheit gegenüber Veränderungen, Neues entdecken & verstehen, Wissens- und Erfahrungsintegration. **Transformation wird als Lernreise verstanden, nicht als einmaliger Change.**

Core meaning:

Continuous learning, openness to change, intellectual curiosity.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Thinking about your personal journey, what is your greatest strength that you would like to take with you into 2026?

Wenn Sie über Ihren persönliche Reise nachdenken, was ist Ihre größte Stärke, die Sie gerne mit ins Jahr 2026 nehmen würden?

Personal attitude - from a superdual perspective.

Persönliche Haltung - superdual gesehen.

Resilienz
Resilience

Anpassungsfähigkeit
Adaptability

Neugierde
Curiosity

Mut und Zuversicht
Courage and Confidence

Positive Grundhaltung
Positive Mindset

Motivation
Motivation

Veränderungsfähigkeit
Capacity for Change

Erster Pol:
Haltende & erdende, Sicherheit gebende Faktoren: Erfahrung, Fähigkeiten, Gesamtblick, Strategisches Denken, Konsequenz und Disziplin, Struktur

First pole:
Stabilizing and grounding, **security-providing factors**:
experience, capabilities,
a holistic perspective, strategic thinking,
consistency and discipline, structure.

Zweiter Pol:
Inspirieren, begeistern können, Beziehungen und Netzwerke pflegen, Kreativität, Orientierung am Menschen

Second pole:
The ability to **inspire and energize**, **build and nurture relationships and networks**, **creativity**, and a **people-centered orientation**.

The Art of Moving Systems

‚The Art of Moving Systems' beschreibt eine sehr konkrete Wirksamkeitslogik:

Systeme bewegen sich, wenn

(a) Richtung erkennbar ist,
(b) Menschen beteiligt sind,
(c) emotionale Dynamiken bearbeitet werden und
(d) der Prozess eine klare Struktur ("Prozess-Sicherheit") hat.

‚Leading & Enabling Transformation' wird zur Kernkompetenz von Führungskräften. Berater übernehmen Mitverantwortung.

Systems move when
(a) **direction is visible**,
(b) **people are genuinely involved**,
(c) **emotional dynamics are addressed**, and
(d) the **process has a clear structure** ("process safety").
"Leading & Enabling Transformation" becomes a **core competence of leaders**, with **consultants sharing responsibility** in the process.

Typical interventions.
Typische Interventionen

- **Movement through meaning:**
  Sinn & Vision als orientierender Magnet.
  Purpose & vision as an orienting magnet.
- **Movement through artifacts:**
  Visuals & Narrative machen Komplexität handhabbar.
  Visuals & narrative make complexity manageable.
- **Movement through cadence:**
  regelmäßige systemische Schleifen.
  Regular systemic loops.
- **Movement through edges:**
  Verlässliche Beziehung + konstruktive Konfrontation.
  Trusting relationships combined with constructive confrontation.
- **Movement through capability:**
  Organisation lernt, ohne abhängig zu werden.
- The organization **learns and builds capability without becoming dependent**.

Principals.
Prinzipien.

Movement through meaning:
Sinn & Vision als orientierender Magnet.

- **Movement through artifacts:**
  Visuals & Narrative machen Komplexität handhabbar.
- **Movement through cadence:**
  regelmäßige systemische Schleifen.
- **Movement through edges:**
  Verlässliche Beziehung + konstruktive Konfrontation.
- **Movement through capability:**
  Organisation lernt, ohne abhängig zu werden.

- **External observation:**
  Introduce a **temporary outside perspective**; conduct **system analysis at the level of patterns**.
- **Getting to the core quickly:**
  Move **from symptom → hypothesis → leverage point**.
- **Strengthening commitment:**
  Small, **team-owned steps** with a **high likelihood of implementation**.
- **AI as a colleague: Professional delegation to and leadership of AI.**

The Art of Moving Systems

The Art of Moving Systems

‚The Art of Moving Systems' beschreibt eine sehr konkrete Wirksamkeitslogik:

Systeme bewegen sich, wenn

(a) Richtung erkennbar ist,
(b) Menschen beteiligt sind,
(c) emotionale Dynamiken bearbeitet werden und
(d) der Prozess eine klare Struktur ("Prozess-Sicherheit") hat.

‚Leading & Enabling Transformation' wird zur Kernkompetenz von Führungskräften. Berater übernehmen Mitverantwortung.

Systems move when
(a) **direction is visible**,
(b) **people are genuinely involved**,
(c) **emotional dynamics are addressed**, and
(d) the **process has a clear structure** ("process safety").
"Leading & Enabling Transformation" becomes a **core competence of leaders**, with **consultants sharing responsibility** in the process.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Principals.
Prinzipien.

- **Movement through meaning:**
  Sinn & Vision als orientierender Magnet.
  Purpose & vision as an orienting magnet.
- **Movement through artifacts:**
  Visuals & Narrative machen Komplexität handhabbar.
  Visuals & narrative make complexity manageable.
- **Movement through cadence:**
  regelmäßige systemische Schleifen.
  Regular systemic loops.
- **Movement through edges:**
  Verlässliche Beziehung + konstruktive Konfrontation.
  Trusting relationships combined with constructive confrontation.
- **Movement through capability:**
  Organisation lernt, ohne abhängig zu werden.
- The organization **learns and builds capability without becoming dependent**.

Typical interventions.

Typische Interventionen.

- **Externe Beobachtung:** temporäre Aussensicht einbringen, System-Analyse (auf Muster-Ebene)
- **Schnell zum Kern:** vom Symptom zur Hypothese zum Hebel.
- **Verstärkung von Verbindlichkeit:** kleine, team-eigene Schritt mit hoher Wahrscheinlichkeit der Umsetzung
- **KI als Kollege:** professionelle Delegation und Führung von KI

- **External observation:**
  Introduce a **temporary outside perspective**; conduct **system analysis at the level of patterns**.
- **Getting to the core quickly:**
  Move **from symptom → hypothesis → leverage point**.
- **Strengthening commitment:**
  Small, **team-owned steps** with a **high likelihood of implementation**.
- **AI as a colleague:**
  Professional delegation to and leadership of AI.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Transformation

"Big Picture"

2026ff

"Big Picture"

Unsicherheit

durch Markt-Entwicklungen / Geopolitik & KI

Haupt-Spannungs-Feld:

Decision Making bei Unsicherheit

Uncertainty driven by market developments / geopolitics & AI

Main tension field:

Decision-making under uncertainty

Implications for Leading & Enabling Transformation.

Ableitungen für Leading & Enabling Transformation.

Leadership

1. Perceiving people and their emotions
2. Making and orchestrating decisions → organizing orientation
3. Strengthening security and stability, especially through co-creation and teamwork

Führung

1. Menschen und ihre Emotionen wahrnehmen
2. Entscheidungen treffen/orchestrieren -> Orientierung organisieren
3. Sicherheit / Stabilität verstärken, vor allem durch Co-Creation und Teamplay

Enabling

1. Resilienz verstärken, interne Change Befähigung verstärken
2. Ambiguitätstoleranz trainieren, Lernen Spannungsfelder positiv zu nutzen
3. (Kennen)Lernen und Führung von KI

Enabling

1. Strengthening resilience and building internal change capabilities
2. Training tolerance for ambiguity and learning to use tensions productively
3. Understanding and leading AI

The Art of Moving Systems

"The Art of Moving Systems" beschreibt eine sehr konkrete Wirksamkeitslogik:

Systeme bewegen sich, wenn
(a) Richtung erkennbar ist,
(b) Menschen beteiligt sind,
(c) emotionale Dynamiken bearbeitet werden und
(d) der Prozess eine klare Struktur ("Prozess-Sicherheit") hat.

"Leading & Enabling Transformation" wird zur Kernkompetenz von Führungskräften. Berater übernehmen Mitverantwortung.

"The Art of Moving Systems" describes a very concrete logic of effectiveness:
Systems move when
(a) direction is visible,
(b) people are involved,
(c) emotional dynamics are addressed, and
(d) the process has a clear structure ("process safety").
"Leading & Enabling Transformation" becomes a core competence of leaders, with consultants sharing responsibility in the process.

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen

Our hypotheses
Unsere Hypothesen

Our implications
Unsere Ableitungen