

The background is a 2x2 grid of squares. The top-left square is dark blue with a subtle purple gradient. The top-right square is a lighter blue with a subtle purple gradient. The bottom-left square is a deep purple with a subtle blue gradient. The bottom-right square is a light blue with a subtle purple gradient. The text 'MY 2026 JOURNEY' is centered in the top-right square.

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	Guide
Wir richten uns an Personen, die sich als Führungskräfte und/oder Berater:innen mit Transformation beschäftigen. Ihr Verständnis von Transformation scharfen und ihre und die Rollen anderer reflektieren werden, um sie besser in Transformations-Prozessen zu agieren.	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.
Kapitel 1: Was wird Transformation wahrgenommen – auf den Ebenen Person / Team / Organisation?	Chapter 1: How is transformation perceived – at the individual, team, and organizational levels?
Kapitel 2: Welche Spannungsfelder werden auf diesen Ebenen erlebt?	Chapter 2: What areas of tension are experienced at these levels?
Kapitel 3: Was heißt dies für die Führung von Transformations-Prozessen ("Leading") – wobei auf diesen Ebenen (Person / Team / Organisation)?	Chapter 3: What does this mean for leading transformation processes – at these levels (individual, team, organization)?
Kapitel 4: Was heißt dies das Enablen von Personen, Teams und Organisationen?	Chapter 4: What does this mean for enabling individuals, teams, and organizations?
Kapitel 5: The Art of Moving Systems.	Chapter 5: The Art of Moving Systems.

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

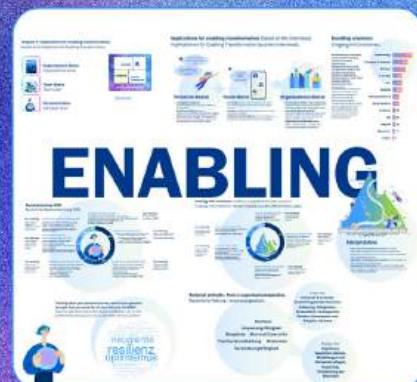
Zusätzlich wurde von November 2025 bis Januar 2026 die 12. Ausgabe der DJK Global Survey durchgeführt, an der mehr als 200 Führungskräfte und Berater:innen aus aller Welt teilgenommen haben.

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.



The Art of Moving Systems

djk

Transformation "Big Picture"

2026ff "Big Picture"

Unsicherheit durch Markt-Entwicklungen / Geopolitik & KI

Haupt-Spannungsfeld:

Decision Making bei Unsicherheit

Implications for Leading & Enabling Transformation. Ableitungen für Leading & Enabling Transformation.

Führung <ol style="list-style-type: none"> 1. Menschen und ihre Dispositionen verstehen. 2. Entscheidungen selbstverwirklichen -> Orientierung organisieren 3. Sicherheit / Stabilität verschaffen, vor allem durch Co-Creation und Teampay. 	Enabling <ol style="list-style-type: none"> 1. Ressourcen versichern, interne Change-Befähigung verstärken 2. Anlagensituationen transformieren, Lockstep-Spannungsfelder positiv zu nutzen 3. Prozesse, Lernen und Nutzung (etc.)
---	--

The Art of Moving Systems

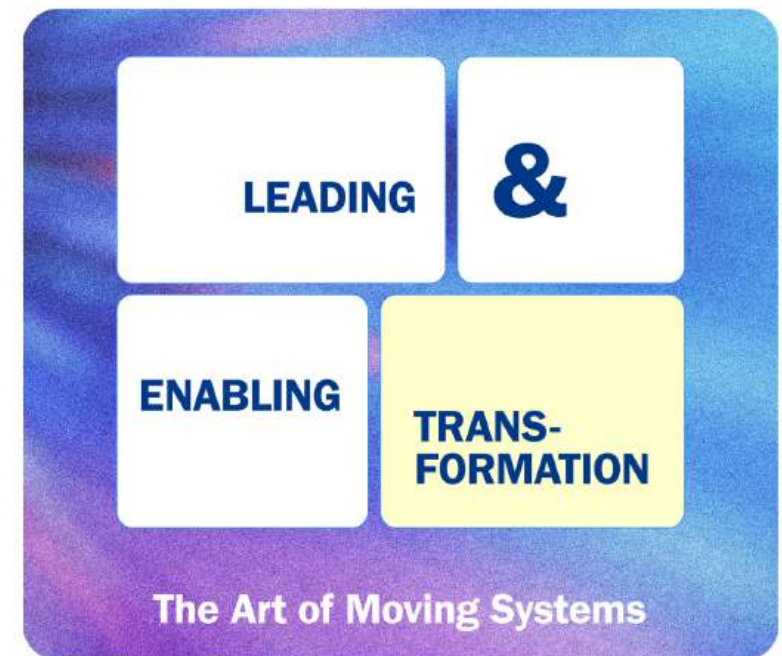
The art of moving systems (transforming) is the art of moving systems (transforming) in the context of change processes.

Systeme bewegen sich, neue Strukturen entstehen, es werden neue Wege, neue, gezielte Prozesse und neue Strukturen geschaffen und so die Prozesse und neue Strukturen (transforming) geschaffen.

Leading & enabling transformation sind die Kernkompetenzen der Führungskräfte, die diese Prozesse steuern.

Chapter 1: How will transformation be experienced?

Kapitel 1: Wie wird Transformation erlebt?



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

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

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



“

...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.

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-/Karrierelogik vs. Automatisierung

AI/Automation wird als Trigger für Status- und Identitätsfragen beschrieben. Risiko: Menschen sabotieren Veränderung, wenn Anerkennung an Headcount/ 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.

“

...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.

“

... 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.

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.
- **Strukturelles Spannungsfeld:** Rationaler Business Case ↔ Emotionaler Buy-in.

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)

Systemische Einordnung:

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

“

... 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 ...

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

1. Co-Creation statt Frontal-Input

“

... 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 ...

“

... 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 ...

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



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.

3. Meetings & virtueller Overload: Quantität vs. Qualität

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

“

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

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

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

Systemische Einordnung:

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

Our hypotheses

Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen

What does transformation mean on a organizational level?

Was bedeutet Transformation auf der Organisationsebene?

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

“

... 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 ...

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.

“

... 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 ...

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

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

“

... 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 ...

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.
- **Strukturelles Spannungsfeld:** Aussensicht, externe Rolle ↔ (interne) Effizienz

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.

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.

Core meaning:

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

Core meaning:

Emotional positivity, excitement, curiosity, intrinsic motivation.

Core meaning:

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

KI & Technologie (9%)

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

Freude & 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.

Chancen & Aufbruch (18%)

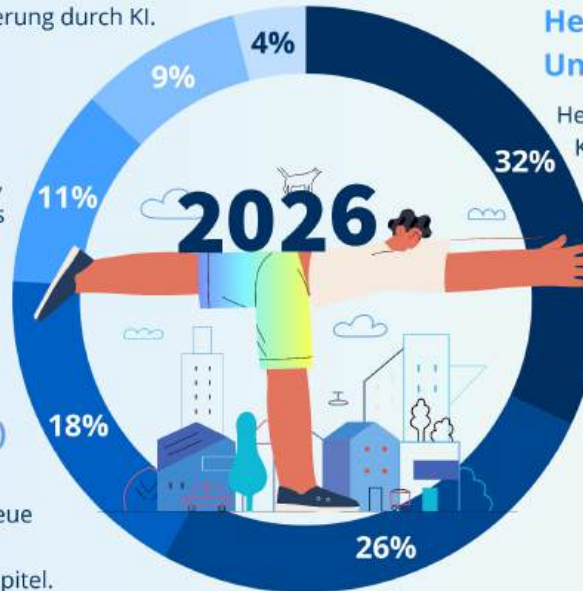
Chancen, Möglichkeiten, Potential, Aufbruch, Neuanfang, Neues Jahr, neue Chance, Wachstum, wirtschaftlicher Aufschwung, Perspektiven, neues Kapitel.

Ein positives Narrativ.

Persönliche Sinnfragen (4%)

Lebensalter, Rückzug aus Berufsleben, Beziehungen, Ehrenamt, Mental health, Konzentration auf Wesentliches, Frieden, Gesundheit, soziale Gerechtigkeit.

Kleiner, aber wichtiger personenbezogener Cluster.



Veränderung & 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:

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

Herausforderung & Unsicherheit (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.

Core meaning:

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

Our hypotheses

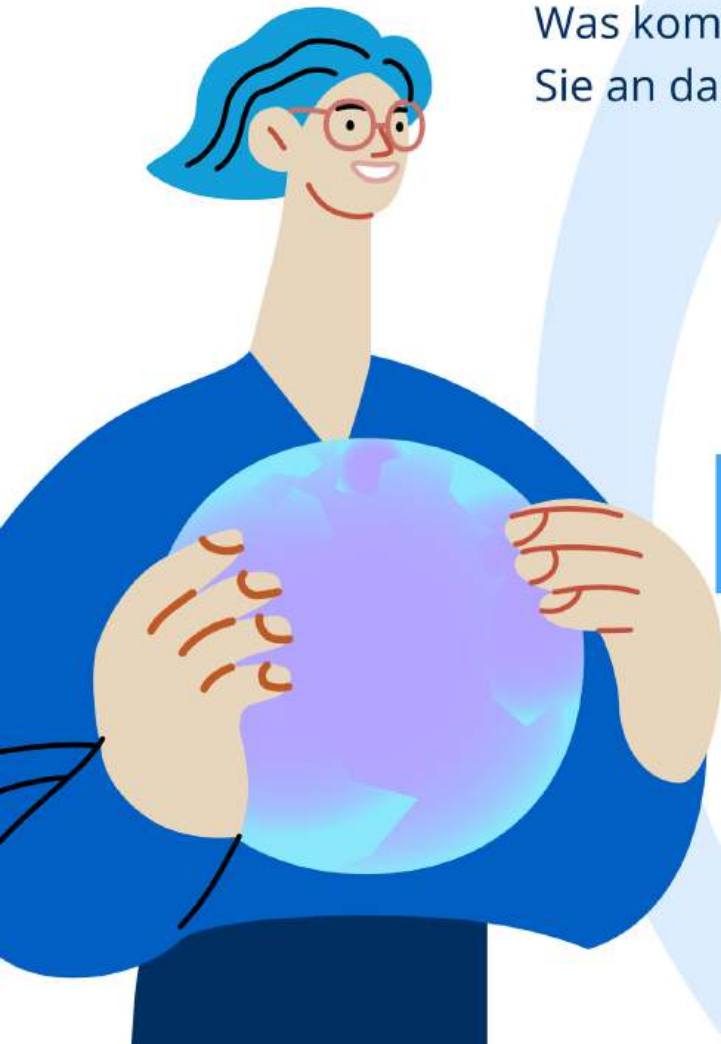
Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen

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

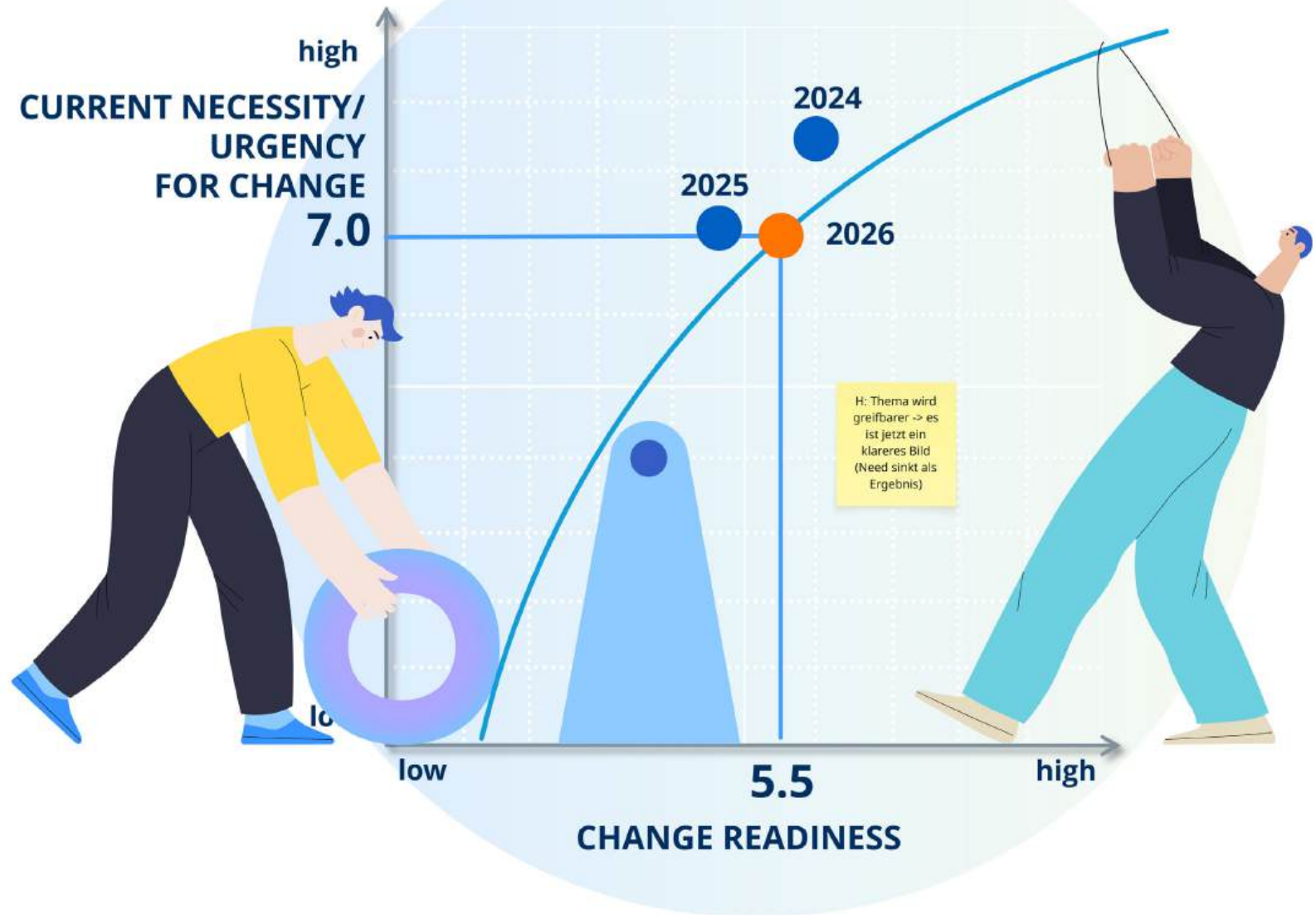
Was kommt Ihnen als Erstes in den Sinn, wenn Sie an das kommende Jahr denken?



opportunities
gespannt
neuanfang
besser glück
spannende
entspannung
motivation
spannend
tun
aufbruch
vorfriede
possibilities
2026
unsicherheit
neue
herausforderung
transformation
veränderung
entwicklung
komplexität
österreich
schon
change
ganz
hoffnung
geopolitische
zuversicht
wirtschaftswachstum
unternehmen
intelligenz
freude
flexibilität

Change need and capabilities.

Veränderungsbedarf und -möglichkeit.



Transformation Need & Capabilities

Transformationsbedarf und -möglichkeit.

Open Question

Core meaning:

External systemic forces shaping strategy.

Globaler & regulatorische Rahmen (6%)

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

Menschen & Skills (2%)

Generationenwechsel, Lernbereitschaft, Future Skills, Bessere Zusammenarbeit, Versäumte Ausbildung von Führungskräften, Klarheit & Sicherheit, Inner Development Goals.
Kleinsten 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%)

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

Wachstum & neue Geschäftsmodelle (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:

Search for growth despite constraints.

Core meaning:

Internal reconfiguration to cope with external pressures.

Organisationale Transformation (20%)

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

Wirtschaftlicher Druck & Wettbewerb (28%)

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

Core meaning:

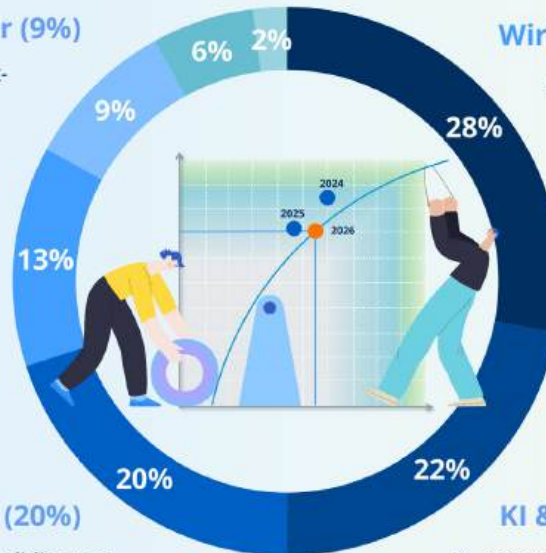
Strong perception of external pressure threatening performance, margins, and even survival.

KI & Technologischer Wandel (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?



78% 2025
64% Positive
Positiv

2025 6%
10% Negative
Negativ



2025 16%
26% Neutral
Neutral



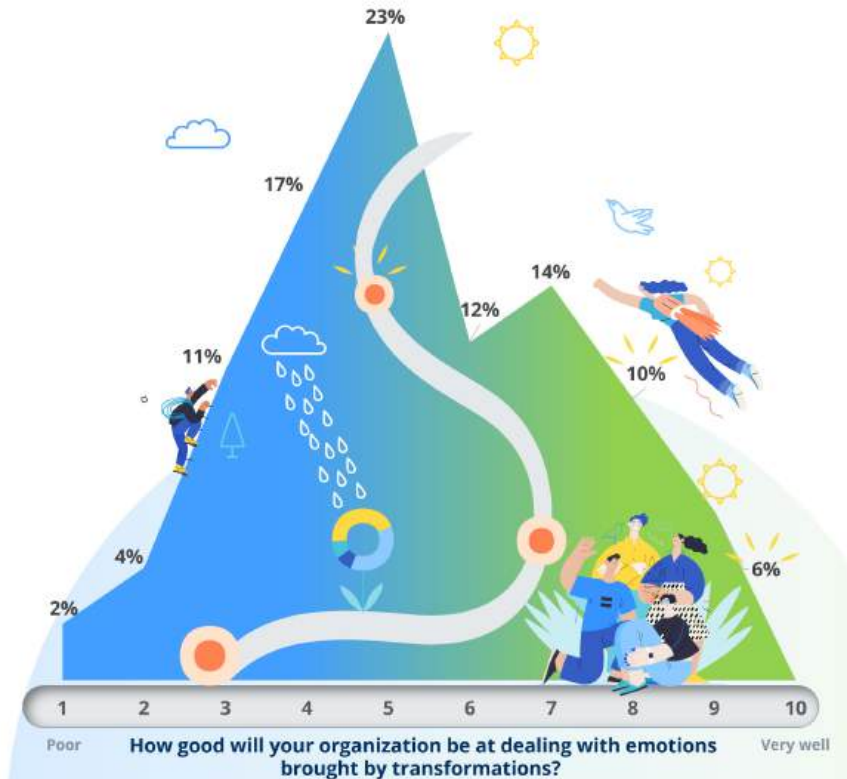
Handling emotions. Umgang mit Emotionen.

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?

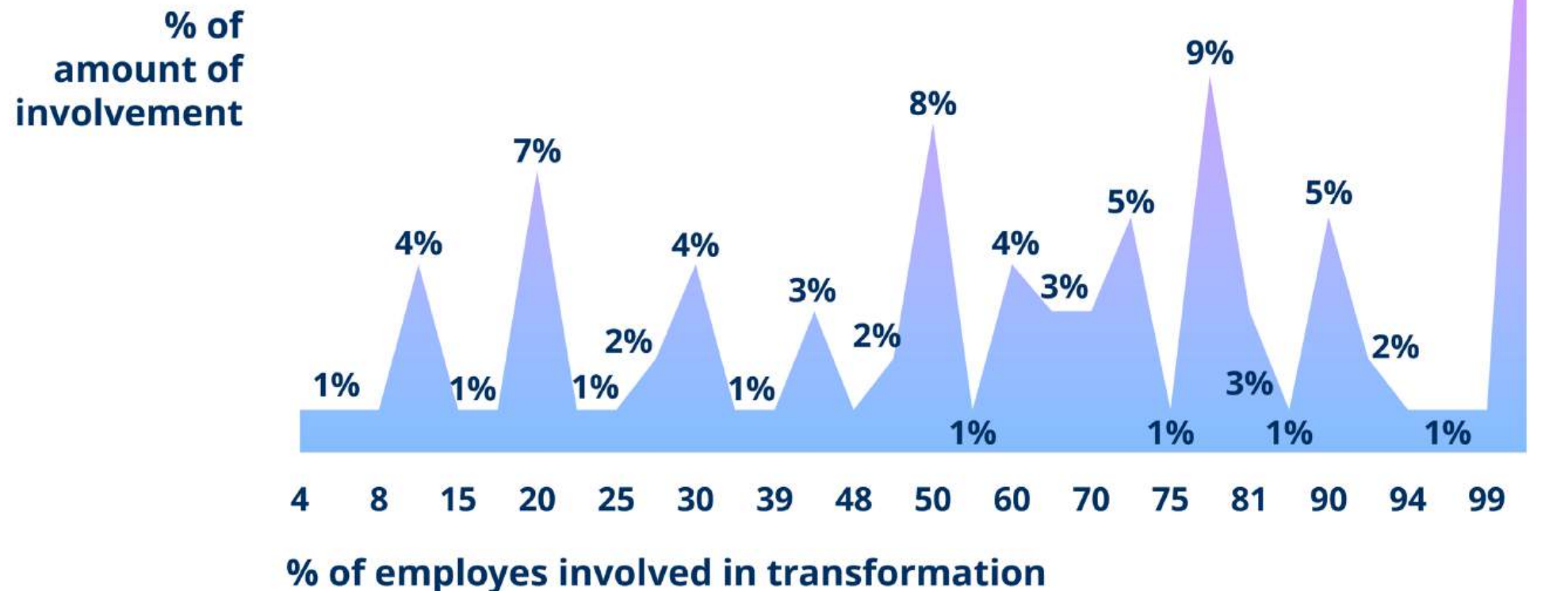


Interpretation

- 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**

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

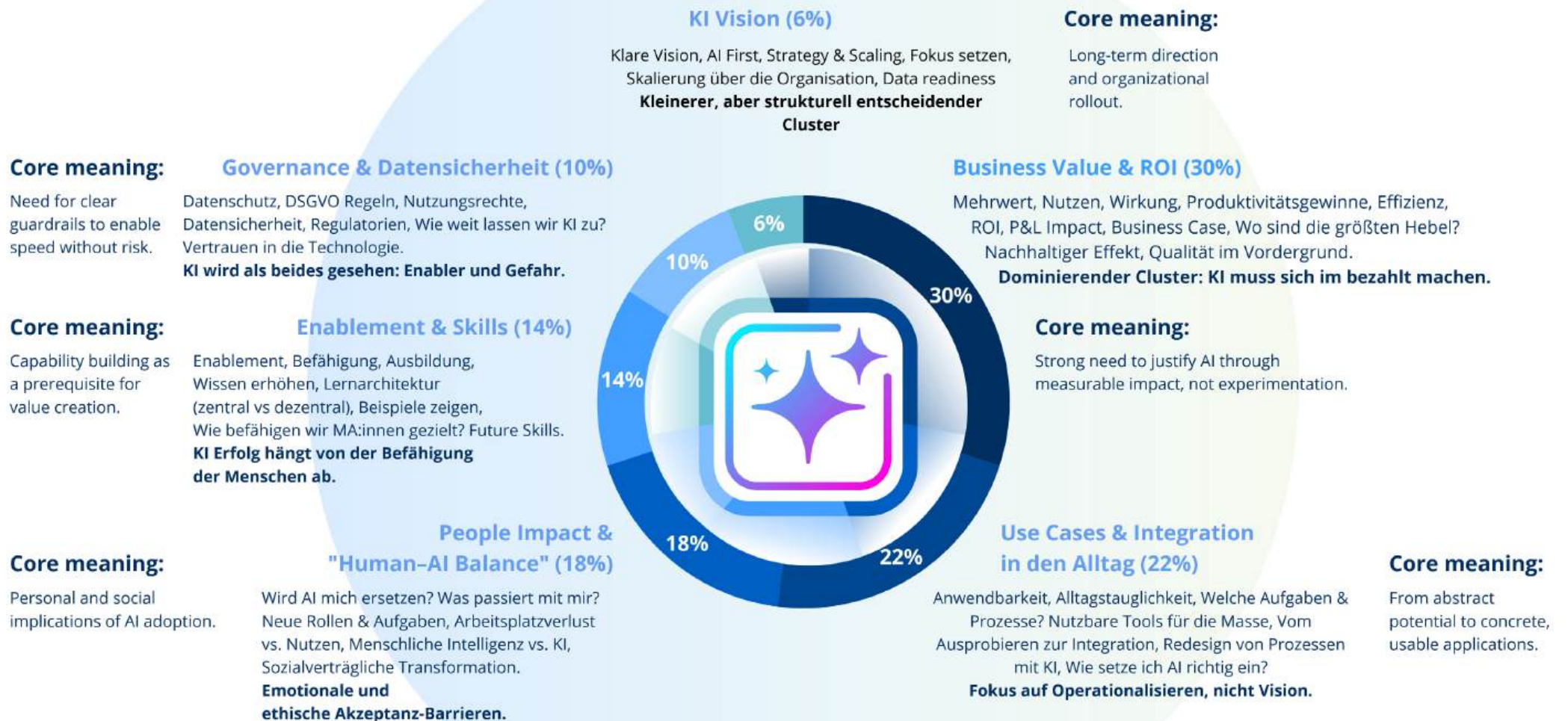
Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen

AI. What matters:

KI. Was zählt:



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)

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

Our hypotheses

Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen

Chapter 2: Stretches.

Kapitel 2: Spannungsfelder.



Stretches.

Spannungsfelder.

Personenebene



Expertise ↔ People Leadership

(technisch/finanziell) (Motivation, Sinngebung, Konflikt)

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

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

Organisationsebene



Europas Kostensituation ↔ Globale Wettbewerbs-Fähigkeit

Transformation: Systemische Tiefe ↔ Business packaging

(Systemische Veränderung) (ROI, Kennzahlen)

Regulation/Compliance ↔ Experimentieren / Innovation

Teamebene



Co-Creation ↔ Ansage / "Broadcast communication"

Psychologische Sicherheit ↔ Konfrontation mit Konflikten
(going to the core)

Virtuelle Bequemlichkeit ↔ Beziehungs-Qualität

Viele Meetings ↔ Entscheidungs-Klarheit

“

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

... staying emotionally relevant ... and really trust worthy.

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

“

You can spend ... talking around ... or 5 minutes going direct ...

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

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

“

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

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

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

Stretches.

Spannungsfelder.

Personenebene



Expertise ↔ **People Leadership**

(technisch/finanziell) (Motivation, Sinngebung, Konflikt)

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

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

“

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

... staying emotionally relevant ... and really trust⁺ worthy.

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



Our hypotheses

Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen



Our hypotheses

Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen

“

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

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

People Leadership

(Motivation, Sinngebung, Konflikt)

Vertrauen (speziell bei Unsicherheit)

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

Organisationsebene

Europas Kostensituation ↔ Globale Wettbewerbs-Fähigkeit

Transformation: **Systemische Tiefe** ↔ **Business packaging**
(Systemische Veränderung) (ROI, Kennzahlen)

Regulation/Compliance ↔ Experimentieren / Innovation



Co-Creation ↔ Ansage

Psychologische Sicherheit ↔ Konfrontation
(going to)

Virtuelle Bequemlichkeit ↔ Beziehung

Viele Meetings ↔ Entscheidungen

... 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

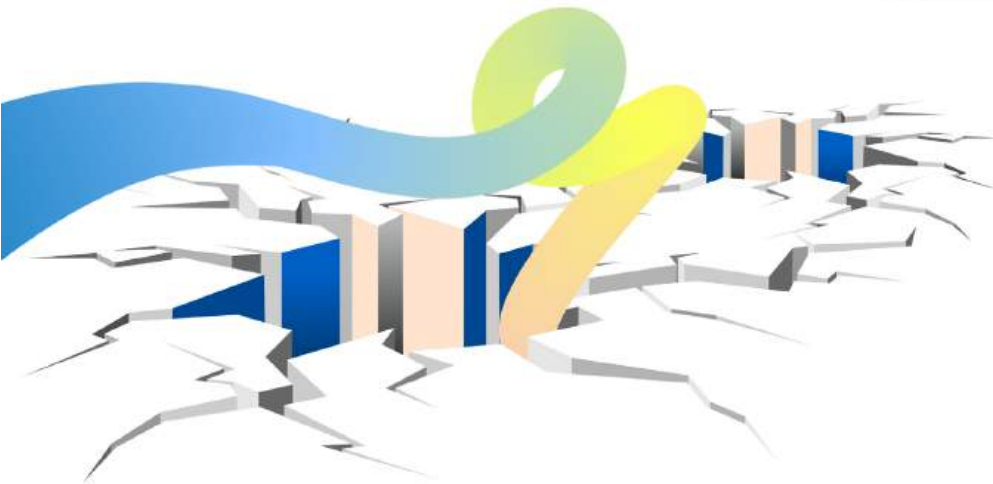
Unsere Ableitungen

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.



DECISION MAKING VS. UNCERTAINTY



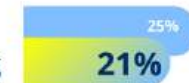
PERFORM WHILE TRANSFORM



**SHORT TERM CRISES MANAGEMENT
& LONG TERM INITIATIVES**



DO MORE WITH LESS



Hypothese: 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 wird das Spannungsfeld "Unsicherheit vs. Entscheidungsfindung" wichtiger.

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

Our hypotheses

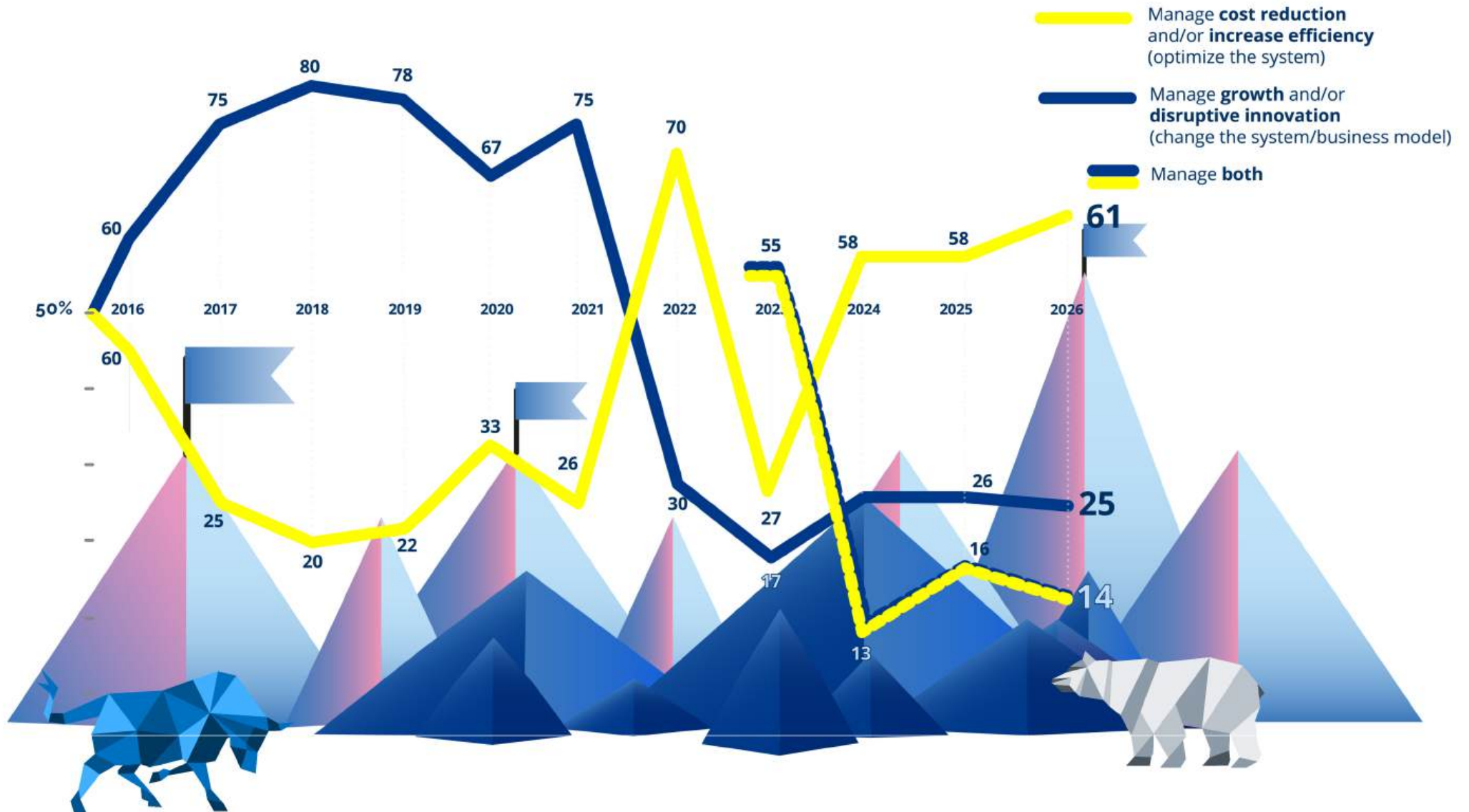
Unsere Hypothesen

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.

Core meaning:

Winning in competition through effort, performance, and execution.

Core meaning:

Balancing technological progress with human strengths and judgment.

Nachhaltigkeit & Langfristige Balance (10%)

Nachhaltig und profitabel sein, Verantwortung für Ergebnisse, langfristige Tragbarkeit von Entscheidungen.
Kleinerer Cluster, strategisch wichtig.

Performance, Exzellenz & Wettbewerbsfähigkeit (15%)

In unsicheren Zeiten besser als der Wettbewerb sein, immer vorne bleiben, Mile & Sweat, Reliability, Performance.
Starker Mindest in Richtung Umsetzung und Resilienz

Mensch & Technologie (KI, Digitalisierung) (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%)

Schnelle Entscheidungen, Flexibilität und Ownership, agile und kollaborative Struktur, Sicherheit vs Unsicherheit, evolutionär vs. revolutionär.
Dominantes Thema: Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit als Überlebens-Faktoren.

Leadership, Verantwortung & Ownership (25%)

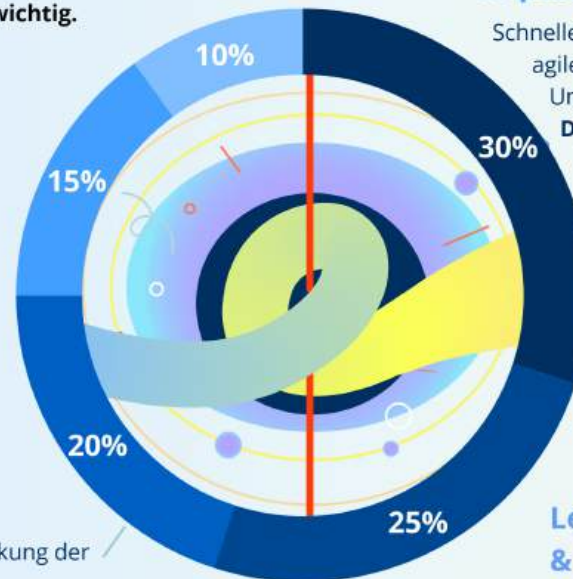
Committed sein, Verantwortung versus Unvorhersehbarkeit, Laufen lassen und gleichzeitig verantwortlich für das Ergebnis sein, Führungsarbeit leisten und gleichzeitig volle operative Belastung, modernes Leadership versus klassisches Management.
Fokus auf neue Erwartungen an Führungskräfte unter Druck.

Core meaning:

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

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



Team Compass

Personal Journey 2026

Implications for leading transformation (based on the interviews).

Implikationen für Leading Transformation (aus den Interviews).

“

... speak clearly ... what is possible, what is not possible.

... joint decisions ... faster and more courageous ...



Personen-Ebene

- **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.

Team-Ebene



- **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.

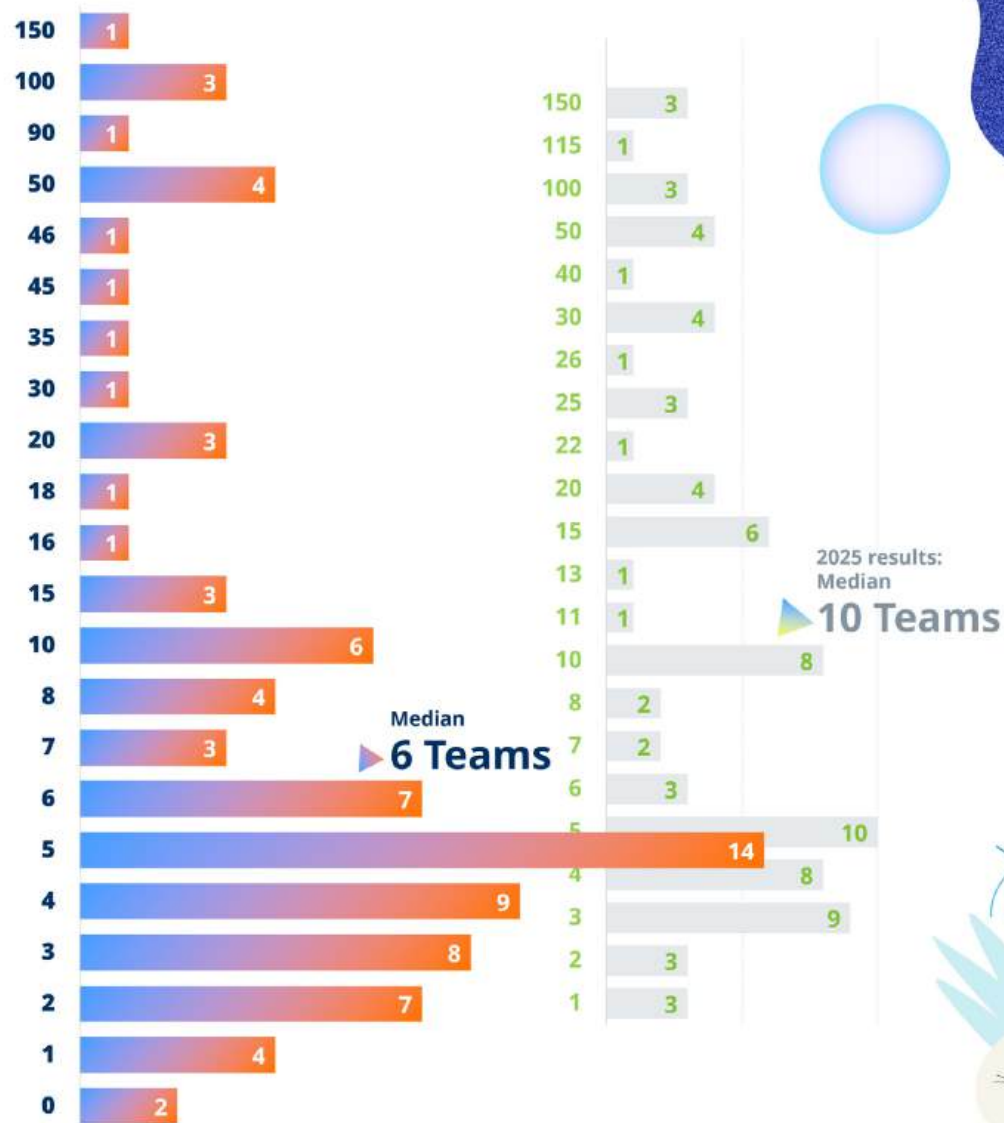
Organisations-Ebene



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

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

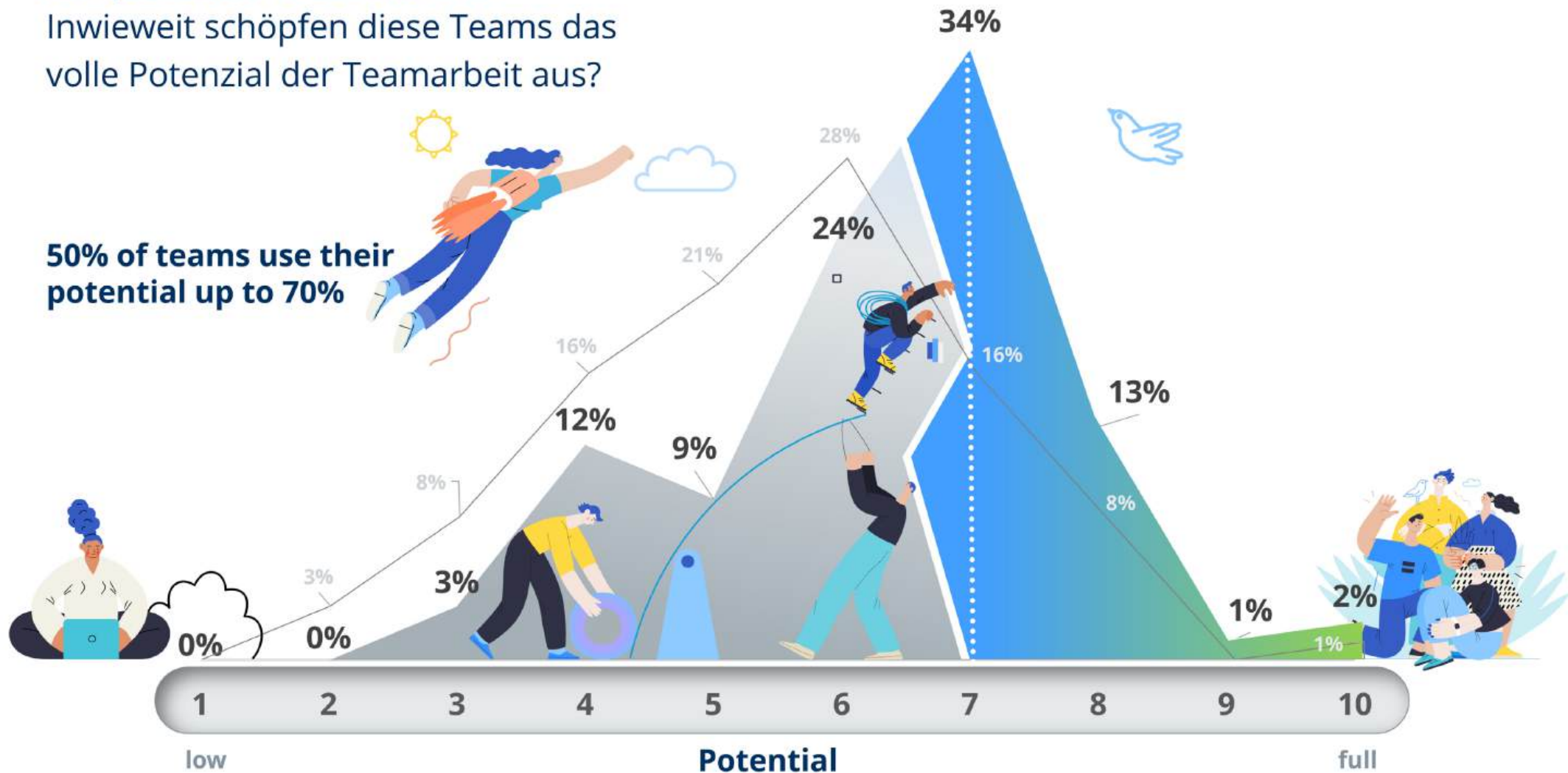
Wie viele Teams
(Führungsteams,
funktionsübergreifende
Teams, Projektteams usw.)
werden im Jahr 2026
wesentlich zum Erfolg Ihres
Unternehmens beitragen?

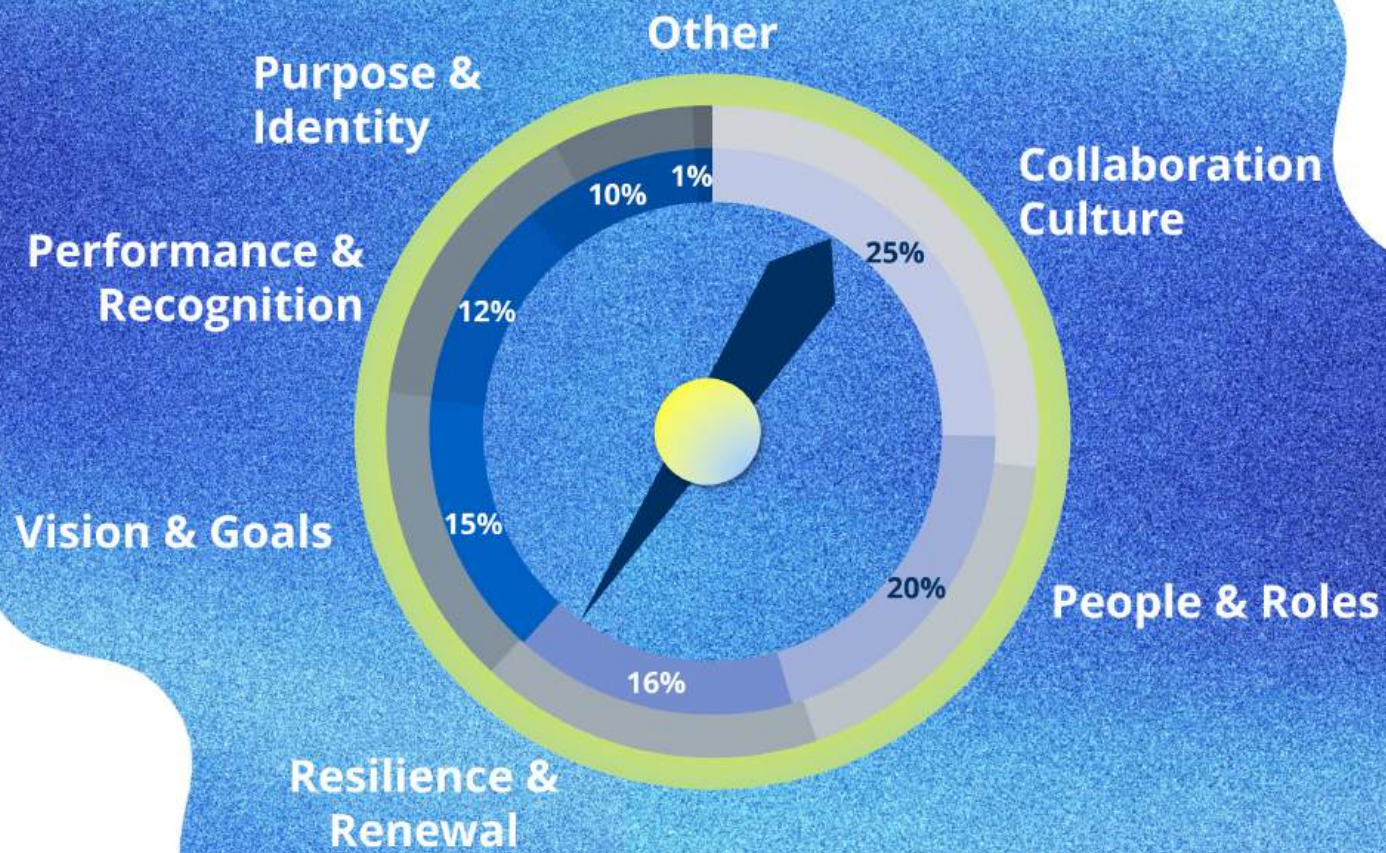


To what extent do these teams exploit the full potential of teamwork?

Inwieweit schöpfen diese Teams das volle Potenzial der Teamarbeit aus?

50% of teams use their potential up to 70%





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.

Our hypotheses

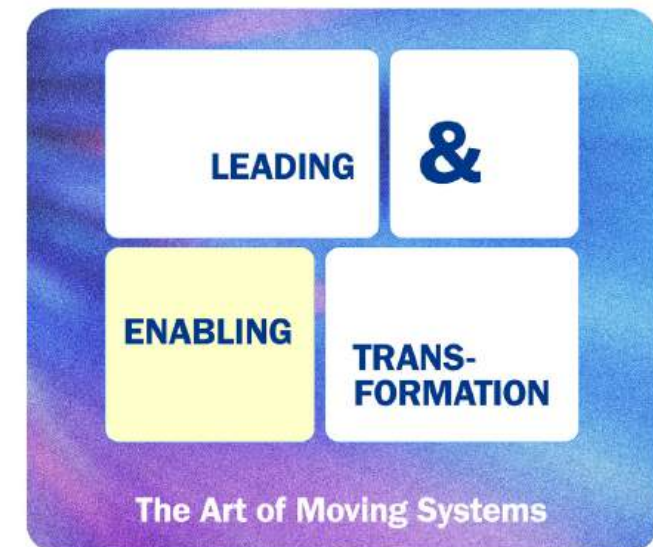
Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen

Chapter 4: Implications for enabling transformation

Kapitel 4: Implikationen für Enabling Transformation



Emotions

Implications for enabling transformation (based on the interviews).

Implikationen für Enabling Transformation (aus den Interviews).

“

... external observer ...
helps ... step out and
reflect.

... AI is
hallucinating....biggest
danger ... you take it as
the truth ...

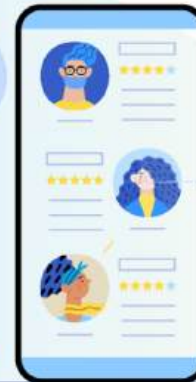


Personen-Ebene

- **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).

“

... keep people
engaged ...
otherwise
everything gets



Team-Ebene

- **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.



Organisations-Ebene

- **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.

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.

Core meaning:

Emotional processing of loss alongside the need for trust.

Vertrauen & Trauer (12%)

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

Core meaning:

Positive activation, readiness to move forward, intrinsic motivation.

Aufbruch & Mut (20%)

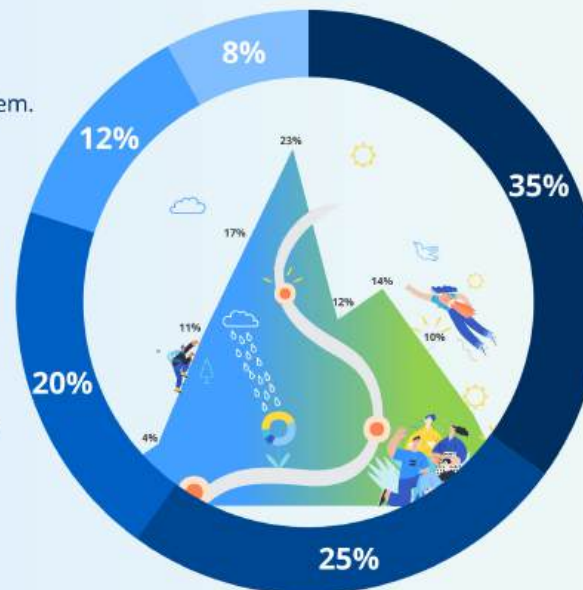
Aufbruchsstimmung, Courage, Inspiration, Gefühl von „längst überfällig“, Energie für Neues
Zeigt, dass es eine "emotionale Ko-Existenz" von Widerstand und hoffnungsvollem Momentum gibt.

Fokus & Stabilisierung (8%)

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

Core meaning:

Coping mechanisms and emotional self-regulation.



Widerstand & Skepsis (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.

Stress & Überforderung (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.

Core meaning:

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

Core meaning:

Practical ability to adjust behavior, structures, and thinking.

Core meaning:

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

Leadership & Andere befähigen (10%)

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

Anpassungs-Fähigkeit & Veränderungswilligkeit (14%)

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

Optimismus & Motivation (18%)

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

Strategie & Umsetzung (6%)

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

Resilience & Stabilität (32%)

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

Neugier & Lern-Bereitschaft (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:

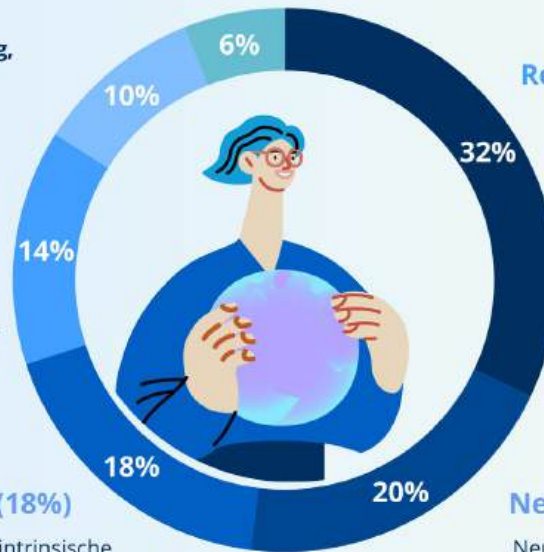
Structured thinking and delivery capability.

Core meaning:

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

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?

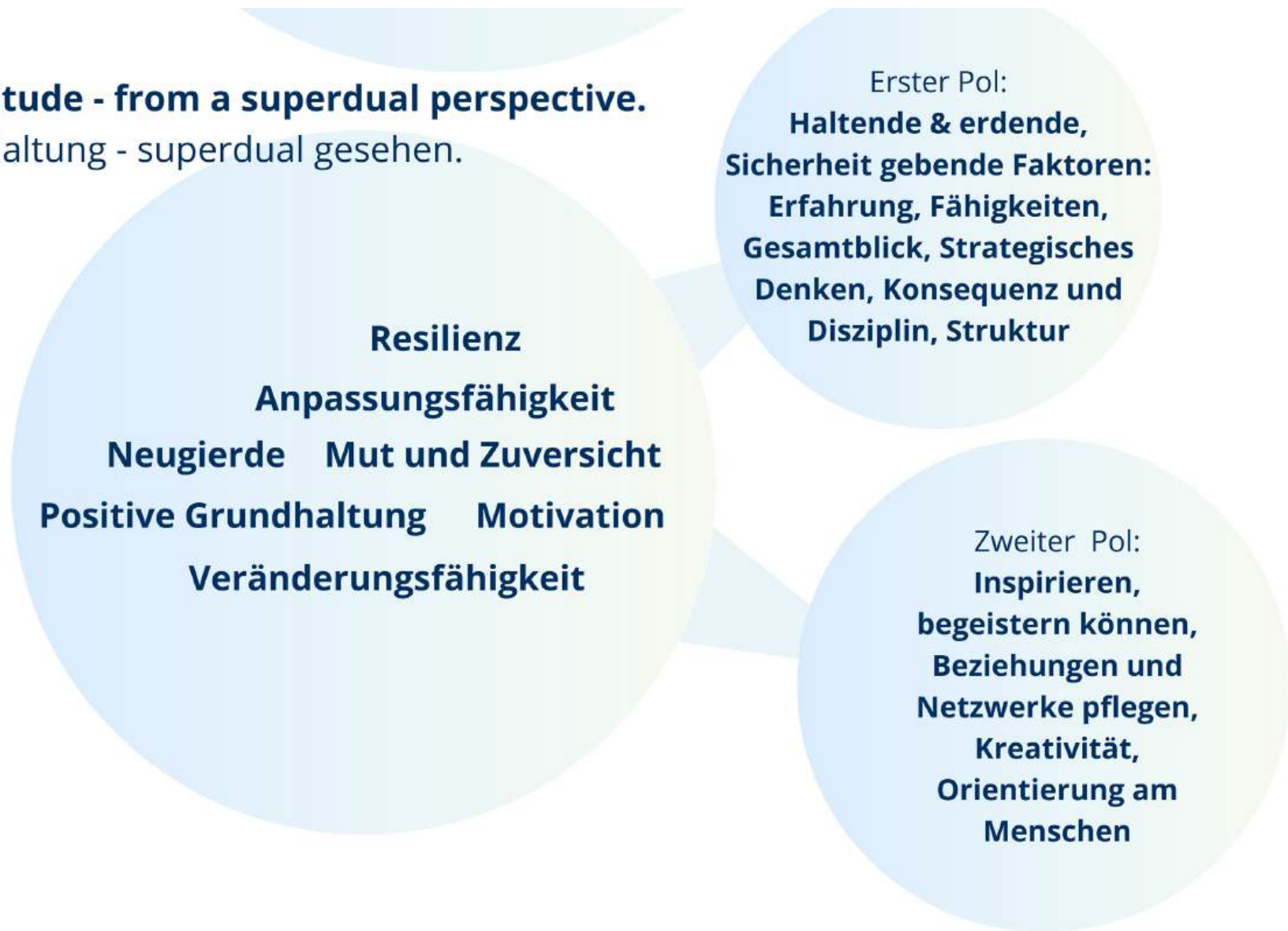
Wenn Sie über Ihren persönliche Reise nachdenken, was ist Ihre größte Stärke, die Sie gerne mit ins Jahr 2026 nehmen würden?



team leadership
offenheit geben inspirieren
erfahrunganpassungsfähigkeit
orientierung motivation entwicklung
menschen mut flexibilität
ruhe mitnehmen
neugierde
resilienz
optimismus
zuversicht bewahren holistisch
projekte
veränderungen haltung ausdauer
durchhaltevermögen
leistungsfähigkeit überblick
lösungsorientierung

Personal attitude - from a superdual perspective.

Persönliche Haltung - superdual gesehen.



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.

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 Schritte mit hoher Wahrscheinlichkeit der Umsetzung
- **KI als Kollege:** professionelle Delegation und Führung von KI

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.

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.

Our hypotheses

Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen



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.

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

Our hypotheses

Unsere Hypothesen

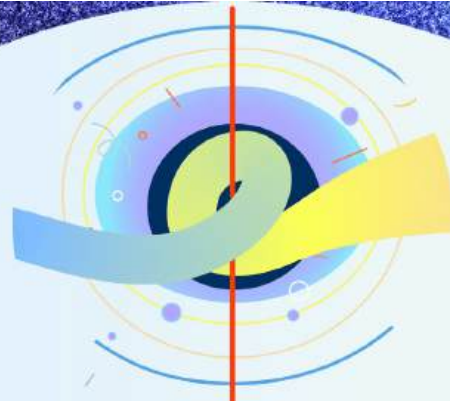
Our implications

Unsere Ableitungen

Transformation

"Big Picture"





2026ff

"Big Picture"

Unsicherheit

durch Markt-Entwicklungen / Geopolitik & KI

Haupt-Spannungs-Feld:

**Decision Making bei
Unsicherheit**

Implications for Leading & Enabling Transformation.

Ableitungen für
Leading & Enabling Transformation.

Führung

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

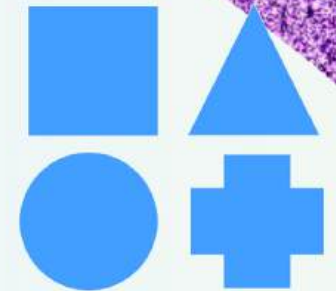
Enabling

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



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.

Our hypotheses

Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen

Our hypotheses

Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen

Our hypotheses

Unsere Hypothesen

Our implications

Unsere Ableitungen