Deloitte.

Together makes progress

Leadership Survey 2026

Zwischen Algorithmus und Verantwortung

KI schafft Möglichkeiten, Führung schafft Wirkung.

Inhalt

Vorwort	03
Die AI-Adoption ist angekommen. Die Leadership Transformation noch nicht.	04
KI unterstützt in der Vorbereitung, Administration und Kommunikation.	05
Effizienz dominiert. Transformation bleibt zurück.	06
Die Nutzung wächst, Skalierung bleibt die Ausnahme.	07
KI macht Führung anspruchsvoller und menschliche Kompetenzen wichtiger.	08
Lernen wird zur zentralen Führungsaufgabe. Vertrauen wird unterschätzt.	09
Der Engpass verschiebt sich von der Technologie in die Organisation.	10
Qualität und Governance dominieren die Risikowahrnehmung.	11
Fazit	12
Handlungsfelder für Führungskräfte	13
Methode & Sample	16
Impressum	17

Vorwort

Künstliche Intelligenz verändert unsere Arbeitswelt mit einer Geschwindigkeit, die bis vor Kurzem kaum vorstellbar war. Sie analysiert Informationen, unterstützt Entscheidungen, erstellt Inhalte und übernimmt Aufgaben, die lange ausschließlich Menschen vorbehalten waren. Die entscheidende Frage ist deshalb nicht mehr, was KI technisch leisten kann, sondern welchen Wert Unternehmen daraus schaffen.
Mit den Möglichkeiten der Technologie verändern sich auch die Anforderungen an Führung. Führungskräfte müssen Produktivität und Innovation ermöglichen, die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI gestalten und zugleich Orientierung, Verantwortung und Vertrauen sichern, auch wenn viele Fragen offenbleiben.

Die Ergebnisse des Deloitte Leadership Survey 2026 zeigen: KI ist in der österreichischen Unternehmensrealität angekommen. Viele Führungskräfte nutzen sie bereits selbstverständlich. Der Schritt von der individuellen Anwendung zur nachhaltigen Wertschöpfung und organisationalen Skalierung steht jedoch vielerorts erst am Anfang.

Darin liegt die zentrale Führungsaufgabe der kommenden Jahre. Unternehmen müssen entscheiden, wo KI echten Wert schafft, wie sie verantwortungsvoll skaliert wird und welche Fähigkeiten Führungskräfte dafür benötigen. Technologiekompetenz wird zur Voraussetzung. Urteilskraft, Lernfähigkeit und die Fähigkeit, Menschen durch Veränderung zu führen, werden zum Differenzierungsfaktor.

Je leistungsfähiger Technologie wird, desto wichtiger werden jene Fähigkeiten, die genuin menschlich sind: Zusammenhänge einordnen, unter Unsicherheit entscheiden, Orientierung geben, Vertrauen schaffen und Verantwortung übernehmen.

Der vorliegende Survey zeigt deshalb nicht nur, wie Führungskräfte KI heute nutzen, sondern stellt auch die weiterführende Frage: Welche Führung braucht es, damit aus den Möglichkeiten von KI nachhaltiger Unternehmenswert entsteht?

Wir wünschen eine anregende Lektüre und Impulse für den Dialog darüber, wie wir Führung in einer von KI geprägten Arbeitswelt weiterdenken.

Gudrun Heidenreich-Pérez | Céline-Sophie Röder



Gudrun Heidenreich-Pérez
Partnerin | Consulting



Céline-Sophie Röder
Senior Consultant | Consulting

Die AI-Adoption ist angekommen. Die Leadership Transformation noch nicht.

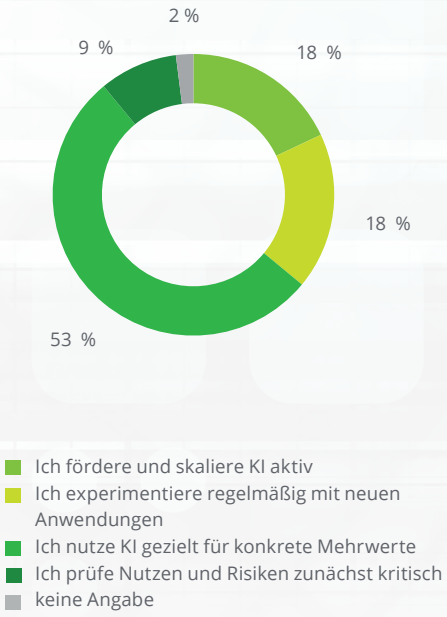
89 % nutzen, erproben oder fördern KI aktiv, aber nur 36 % sehen ihre Führungsrolle bereits stark verändert.

KI ist kein Zukunftsthema mehr, sondern Teil der Führungsrealität. 53 % der Befragten setzen KI gezielt ein, um konkrete Mehrwerte zu erzielen. Jeweils 18 % experimentieren regelmäßig mit neuen Anwendungen oder fördern und skalieren KI bereits aktiv. 9 % nehmen primär eine kritisch prüfende Haltung ein.

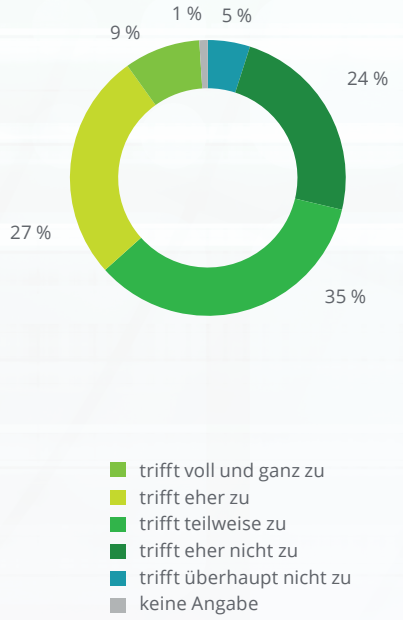
Gleichzeitig sehen 36 % ihre Rolle als Führungskraft bereits deutlich verändert. Weitere 35 % nehmen zumindest teilweise eine Veränderung wahr. Für 29 % ist eine Veränderung der Führungsarbeit durch KI bislang kaum oder nicht erkennbar.

Die technologische Adoption läuft damit der Leadership-Transformation voraus. KI wird pragmatisch und nutzenorientiert eingesetzt, ohne dass sich Rolle, Verantwortung und Führungsarbeit bereits überall in gleichem Maße verändert haben.

Welche der folgenden Aussagen trifft auf Sie am ehesten zu?



Wie stark verändert KI bereits heute Ihre Rolle als Führungskraft?

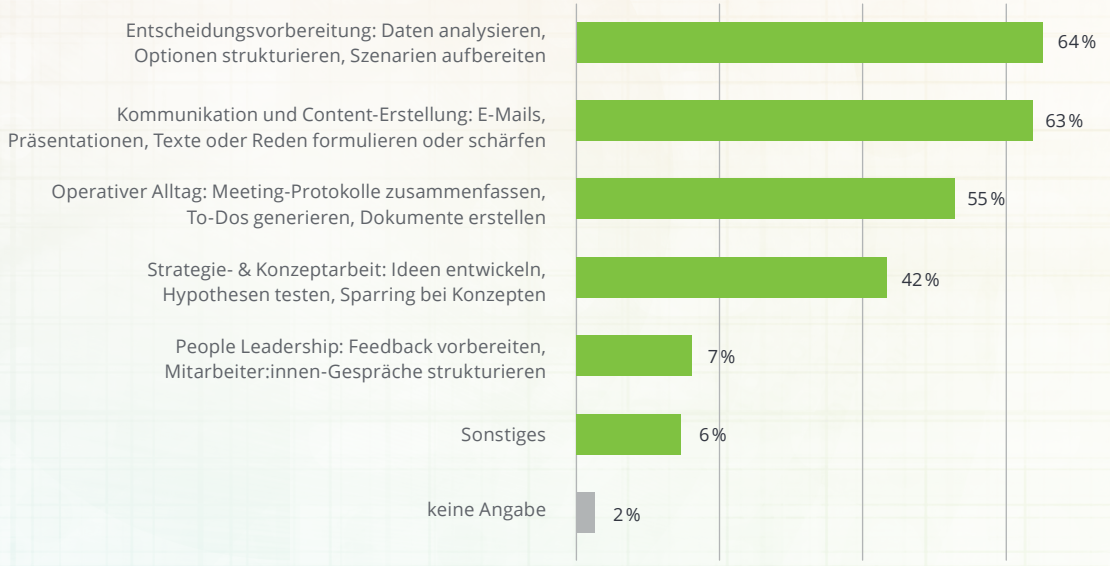


KI unterstützt in der Vorbereitung, Administration und Kommunikation.

Führungskräfte nutzen KI besonders dort, wo Informationen verdichtet, Inhalte erstellt und Entscheidungen vorbereitet werden. 64 % setzen KI zur Entscheidungsvorbereitung ein, etwa für Datenanalysen, die Gegenüberstellung von Handlungsoptionen oder die Betrachtung verschiedener Szenarien. 63 % nutzen KI in Kommunikation und Content-Erstellung. Im operativen Alltag, beispielsweise für Meeting-Protokolle, To-Dos oder Dokumente, liegt der Anteil bei 55 %. Auch in der Strategie- und Konzeptarbeit ist KI angekommen: 42 % entwickeln damit Ideen, testen Hypothesen oder nutzen sie als Sparringspartner.
Im People-Leadership-Kontext bleibt der Einsatz mit 7 % deutlich zurückhaltender, etwa bei der Vorbereitung oder Strukturierung von Feedback und Mitarbeiter:innen-Gesprächen.

Die Ergebnisse deuten darauf hin: KI ersetzt Führung nicht, sondern verändert, wo und wie Führungsarbeit stattfindet. Kognitive und administrative Aufgaben werden unterstützt. Wo Beziehung, Vertrauen und sensible persönliche Einschätzungen im Mittelpunkt stehen, bleibt menschliche Führung zentral.

Wofür nutzen Sie KI aktuell am häufigsten?



Effizienz dominiert. Transformation bleibt zurück.

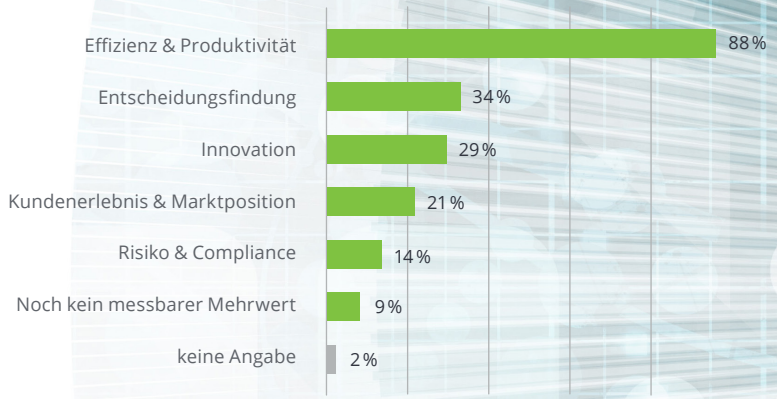
88 % sehen den größten Mehrwert von KI in Effizienz und Produktivität. Nur 29 % nennen Innovation.

Der aktuell wahrgenommene Mehrwert ist eindeutig: 88 % sehen ihn in der Steigerung von Effizienz und Produktivität. Mit deutlichem Abstand folgen Entscheidungsfindung mit 34 %, Innovation mit 29 % sowie Kundenerlebnis und Marktposition mit 21 %. Für 9 % ist noch kein messbarer Mehrwert erkennbar.
Besonders häufig wird KI im Bereich Technologie, Daten und Innovation eingesetzt (69 %), gefolgt von Unternehmenssteuerung und Supportfunktionen (50 %). Im Bereich Kunden und Wachstum liegt der Anteil bei 41 %, in der operativen Wertschöpfung bei 35 % und im Kontext von Risiko, Recht und Compliance bei 34 %.

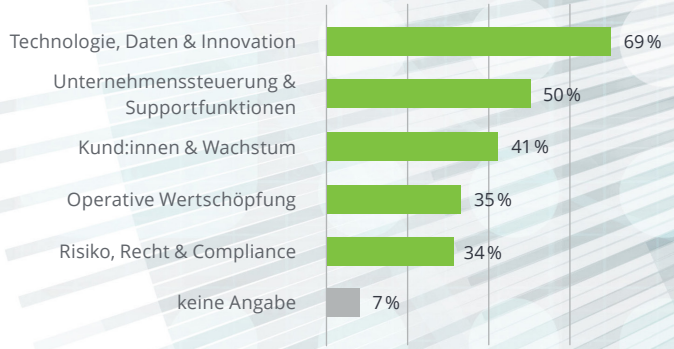
Bereits der Deloitte Leadership Survey 2025 zeigte bei Transformationsvorhaben einen starken Fokus auf Effizienzsteigerung und Kostensenkung, während Innovation und neue Geschäftsmodelle seltener priorisiert wurden. Dieses Muster setzt sich fort.

Bestehende Arbeit wird schneller und produktiver. Das ist ein wichtiger erster Schritt, greift aber zu kurz. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen erst, wenn Unternehmen KI nutzen, um Arbeit, Leistung, Kundenerlebnisse und Geschäftsmodelle neu zu denken.

Wo sehen Sie aktuell den größten Mehrwert durch KI?



In welchen Bereichen Ihrer Organisation wird KI aktuell eingesetzt?

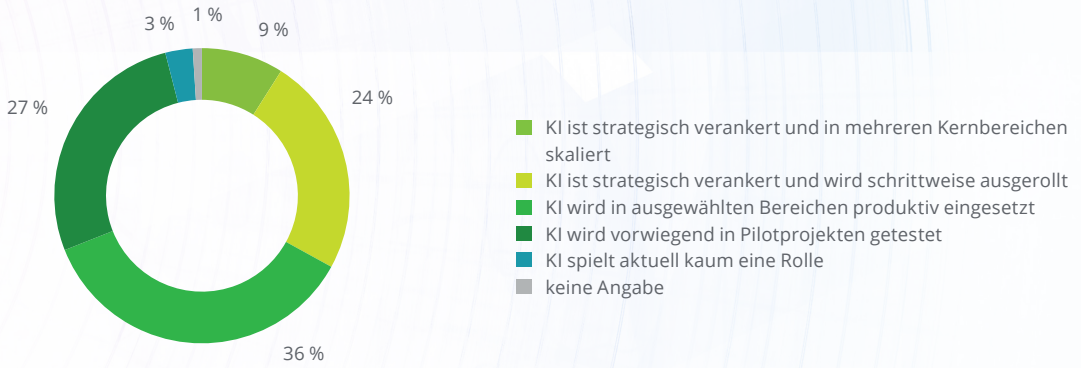


Die Nutzung wächst, Skalierung bleibt die Ausnahme.

36 % berichten von einem produktiven Einsatz in ausgewählten Bereichen, 27 % testen KI vorwiegend in Pilotprojekten. Bei 24 % ist KI strategisch verankert und wird schrittweise ausgerollt. Nur 9 % geben an, dass KI bereits in mehreren Kernbereichen skaliert ist. In 3 % der Unternehmen spielt KI kaum eine Rolle.
Viele Unternehmen haben die reine Experimentierphase verlassen. Der Übergang von einzelnen Anwendungen zu einem gemeinsamen organisationalen Vorgehen ist jedoch noch nicht vollzogen.

Der nächste Entwicklungsschritt besteht nicht darin, lediglich weitere Tools bereitzustellen. Entscheidend sind klare Prioritäten, integrierte Prozesse, geeignete Daten, verbindliche Governance und die Fähigkeit, erfolgreiche Anwendungsfälle konsequent in die Breite zu tragen.

Wie schätzen Sie den aktuellen Reifegrad von KI in Ihrem Unternehmen insgesamt ein?



KI macht Führung anspruchsvoller und menschliche Kompetenzen wichtiger.

68 % sagen: Führung wird durch KI anspruchsvoller. 66 % sehen vor allem menschliche Kompetenzen an Bedeutung gewinnen.

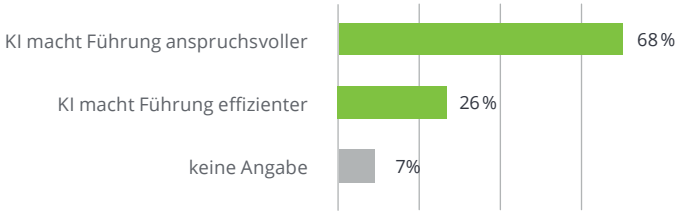
KI schafft Effizienz, macht Führung aber nicht automatisch einfacher. Nur 26 % sehen in erster Linie eine höhere Effizienz der Führung. 68 % sind hingegen überzeugt, dass Führung durch KI anspruchsvoller wird.

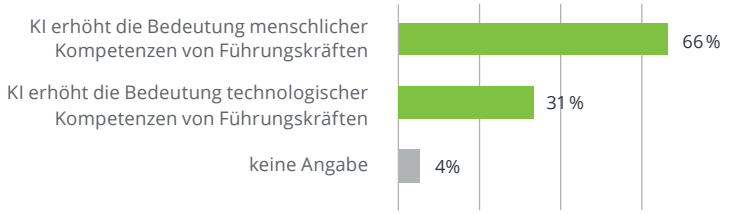
Das steht nicht im Widerspruch zu den Produktivitätsgewinnen. Analysen lassen sich schneller durchführen, Informationen strukturieren und Inhalte vorbereiten. Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an Urteilskraft, Verantwortung und Orientierung.
66 % der Befragten sehen vor allem menschliche Kompetenzen von Führungskräften an Bedeutung gewinnen. 31 % betrachten primär technologische Kompetenzen als zunehmend relevant.

Technologisches Verständnis ist notwendig, um Möglichkeiten, Grenzen und Risiken von KI einschätzen zu können. Je mehr Aufgaben durch KI unterstützt werden, desto stärker rücken jedoch Fähigkeiten in den Mittelpunkt, die sich nicht ohne Weiteres automatisieren lassen: Zusammenhänge einordnen, tragfähige Entscheidungen treffen, Orientierung geben, Vertrauen schaffen und Verantwortung übernehmen. KI nimmt Führungskräften Arbeit ab, aber nicht die Verantwortung.

Die aktuellen Ergebnisse führen die Erkenntnisse des Deloitte Leadership Survey 2025 weiter: Mit KI wird nicht nur Führung für Transformation wichtiger. Die Führungsrolle selbst verändert sich. Technologiekompetenz wird zur Voraussetzung, menschliche Führungskompetenz zum Differenzierungsfaktor.

Welche Aussage beschreibt Ihre Sicht auf Führung im KI-Zeitalter am besten?





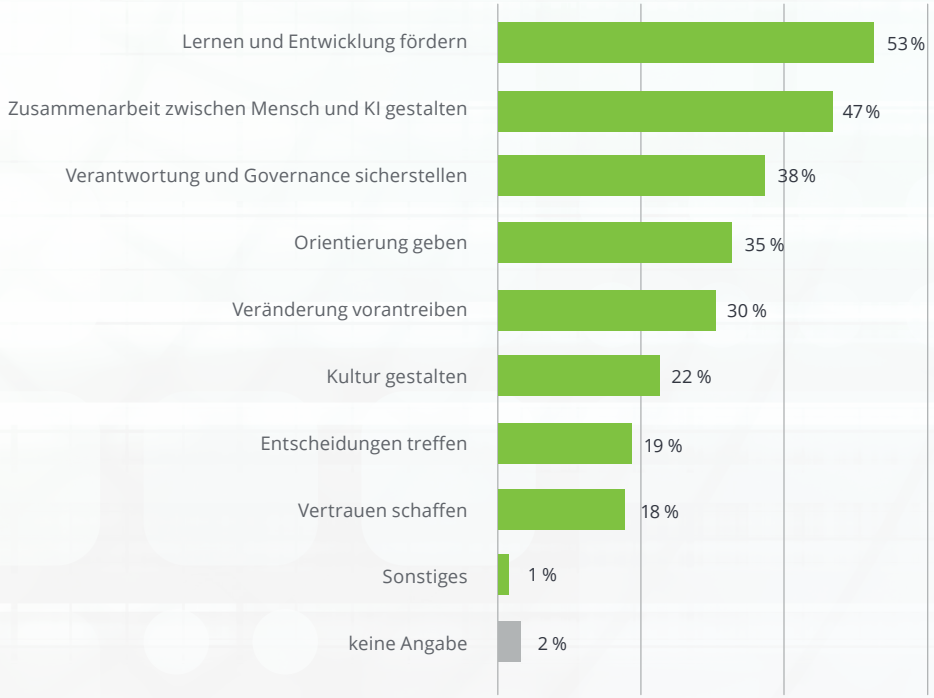
Lernen wird zur zentralen Führungsaufgabe. Vertrauen wird unterschätzt.

53 % sehen die verstärkte Förderung von Lernen und Entwicklung als Führungsaufgabe, die durch KI relevanter wird. 47 % nennen die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI. Es folgen Verantwortung und Governance mit 38 %, Orientierung mit 35 % sowie das Vorantreiben von Veränderung mit 30 %.

Weniger stark im Fokus stehen die Gestaltung der Unternehmenskultur mit 22 %, das Treffen von Entscheidungen mit 19 % und der Aufbau von Vertrauen mit 18 %. Gerade Kultur und Vertrauen sollten jedoch nicht unterschätzt werden. Neue Arbeitsweisen werden nur angenommen, wenn Mitarbeitende nachvollziehen können, wie KI eingesetzt wird, welchen Nutzen sie stiftet und wo ihre Grenzen liegen.

Im Deloitte Leadership Survey 2025 wurde der Entwicklung von Mitarbeitenden noch die geringste Bedeutung zugeschrieben. Ein Jahr später steht sie an erster Stelle. Das markiert eine deutliche Verschiebung: Führungskräfte müssen nicht nur selbst mit KI lernen, sondern Lernfähigkeit in der Organisation systematisch ermöglichen.

Welche Führungsaufgabe gewinnt für Sie durch KI an Bedeutung?



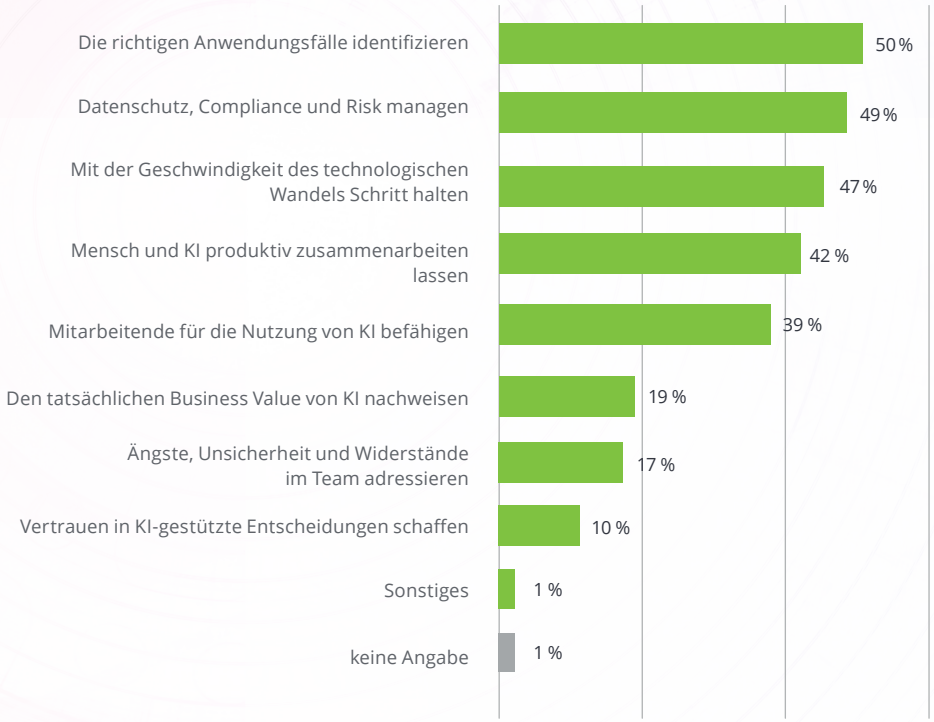
Der Engpass verschiebt sich von der Technologie in die Organisation.

Die größten Herausforderungen liegen nahezu gleichauf: das Identifizieren der richtigen Anwendungsfälle (50 %), Datenschutz-, Compliance- und Risikothemen (49 %) sowie die Geschwindigkeit des technologischen Wandels (47 %).

Auch die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI (42 %) und die Befähigung der Mitarbeitenden (39 %) sind wesentliche Herausforderungen. Der Nachweis des Business Value (19 %), Ängste und Widerstände (17 %) sowie Vertrauen in KI-gestützte Entscheidungen (10 %) stehen seltener im Fokus.

Der Zugang zur Technologie ist nicht mehr der zentrale Engpass. Erfolgreiche Skalierung verlangt, Wertschöpfung, Governance und Befähigung gleichzeitig zu gestalten.

Was ist aktuell die größte Herausforderung beim Einsatz von KI?



Qualität und Governance dominieren die Risikowahrnehmung.

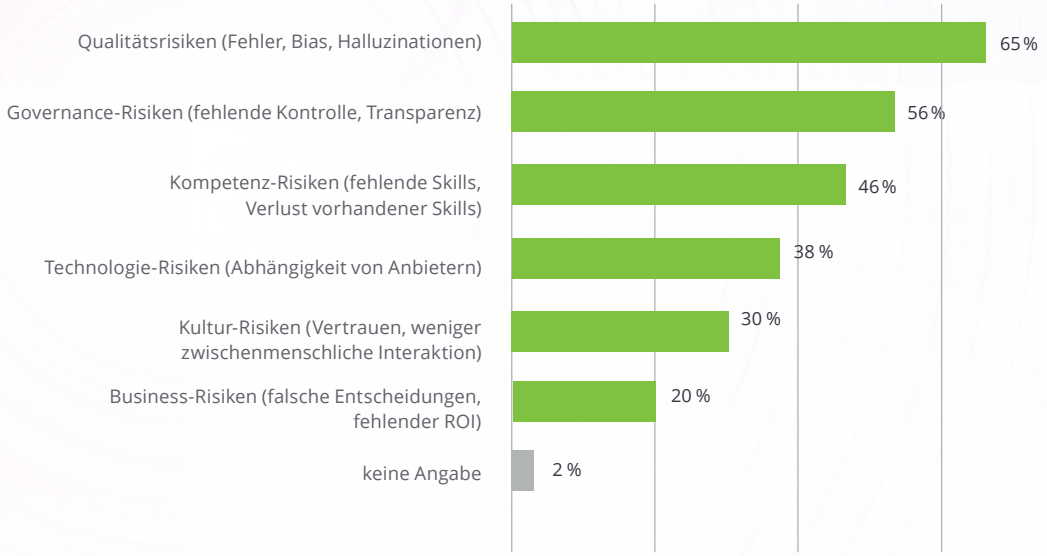
Aus Sicht der Befragten stellen Qualitätsrisiken wie Fehler, Bias und Halluzinationen mit 65 % die größten Risiken dar. Es folgen Governance-Risiken mit 56 % und Kompetenzrisiken mit 46 %. Technologische Abhängigkeiten von Anbietern werden von 38 % genannt, kulturelle Risiken von 30 %. Klassische Business-Risiken wie falsche Entscheidungen oder ein fehlender Return on Investment stehen mit 20 % deutlich seltener im Fokus.

Zwei Aspekte fallen sowohl bei den genannten Herausforderungen als auch bei der Risikobetrachtung besonders auf:

Die kulturelle Dimension dürfte noch eher unterschätzt werden. Offenbar erleben Führungskräfte derzeit stärker die praktischen Herausforderungen von KI, etwa Use Cases, Governance, Geschwindigkeit und Befähigung. Die kulturellen Konsequenzen kommen möglicherweise erst mit zunehmender Skalierung zum Tragen. Akzeptanz, Vertrauen und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Menschen und Technologie werden wesentlich darüber entscheiden, ob KI in der Organisation tatsächlich Wirkung entfalten kann.

Aus der Risikoperspektive wird KI vor allem als Technologie- und Governance-Risiko gesehen. Das Risiko, dass die Investitionen keinen ausreichenden Business Value schaffen, steht dagegen überraschend wenig im Fokus.

Wo sehen Sie die größten Risiken im KI-Kontext?



Fazit

Der Value Gap:
KI ist angekommen, Wertschöpfung noch nicht.

KI ist in der Unternehmensrealität angekommen. Der bislang wahrgenommene Mehrwert konzentriert sich jedoch stark auf Effizienz und Produktivität: 88 % sehen hier den größten Nutzen. Gleichzeitig geben nur 9 % an, KI bereits in mehreren Kernbereichen skaliert zu haben. Technologische Verfügbarkeit allein schafft noch keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Entscheidend ist die Fähigkeit, aus neuen Möglichkeiten konkreten Business Value zu entwickeln.

Die Management-Frage:
Wie wird aus Adoption messbarer Business Value?

Die Leadership Challenge:
KI macht Führung anspruchsvoller.

68 % sagen, dass Führung durch KI anspruchsvoller wird. Gleichzeitig sehen 66 % vor allem menschliche Kompetenzen an Bedeutung gewinnen. KI reduziert damit nicht die Bedeutung von Führung. Sie verändert ihre Anforderungen.
Lernen und Entwicklung zu fördern, die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI zu gestalten, Verantwortung und Governance zu sichern sowie Orientierung zu geben, werden zu zentralen Führungsaufgaben.

Die Management-Frage:
Sind unsere Führungskräfte auf diese Anforderungen vorbereitet?

Die Transformations-agenda:
Technologie schafft Möglichkeiten. Führung entscheidet über Wirkung.

Technologisches Verständnis wird zur Voraussetzung. Der Differenzierungsfaktor liegt darin, Möglichkeiten in Wert zu übersetzen, Risiken verantwortungsvoll zu steuern, Orientierung zu geben und Menschen für Veränderung zu gewinnen.
Einen entscheidenden Vorteil werden jene Organisationen haben, die KI nicht nur implementieren, sondern Führung konsequent mitentwickeln.

Die Management-Frage:
Was müssen wir an Leadership, Organisation und Governance verändern, damit KI skalierbar Wirkung entfaltet?

Handlungsfelder für Führungskräfte

Der nächste Entwicklungsschritt liegt nicht darin, KI einfach häufiger einzusetzen. Entscheidend ist, ihre Nutzung in nachhaltige Wertschöpfung, organisationale Skalierung und wirksame Führung zu übersetzen.

Daraus ergeben sich folgende Handlungsfelder:

KI von Effizienz auf Wertschöpfung ausrichten

Effizienz und Produktivität sind ein wichtiger Ausgangspunkt, schöpfen das Potenzial von KI aber nicht aus. Führungsteams sollten gezielt identifizieren, wo KI Wachstum, Innovation, Kundenerlebnis und neue Geschäftsmodelle ermöglichen kann. Entscheidend ist nicht die Zahl der Anwendungen, sondern ihr messbarer Beitrag zur Unternehmensstrategie und Wettbewerbsfähigkeit.

Arbeit und Prozesse neu gestalten

KI sollte bestehende Arbeit nicht bloß beschleunigen. Unternehmen müssen systematisch hinterfragen, wie Aufgaben und Prozesse durch das Zusammenspiel von Mensch und KI neu gestaltet werden können. Dabei braucht es Klarheit darüber, welche Aufgaben KI übernimmt, wo menschliches Urteilsvermögen entscheidend bleibt und wer letztlich Verantwortung trägt.

Von Use Cases zur Skalierung kommen

Erfolgreiche Pilotprojekte und individuelle Nutzung führen nicht automatisch zu unternehmensweiter Wirkung. C-Level-Teams müssen klare Prioritäten setzen und die Voraussetzungen für Skalierung schaffen: integrierte Prozesse, geeignete Daten, technologische Grundlagen, klare Verantwortlichkeiten, verbindliche Governance. Wirksame Use Cases sollten konsequent skaliert, wenig wirksame beendet werden.

AI Leadership Readiness systematisch entwickeln

Technologisches Verständnis wird zur Grundvoraussetzung, reicht aber nicht aus. Führungskräfte benötigen Urteilskraft, Lern- und Anpassungsfähigkeit sowie die Fähigkeit, Veränderung wirksam umzusetzen und Orientierung zu geben, auch wenn nicht alle Fragen geklärt sind. Diese Fähigkeiten sollten gezielt entwickelt und stärker in Auswahl, Assessment, Entwicklung und Nachfolgeplanung berücksichtigt werden.

Vertrauen und Kultur aktiv gestalten

Nachhaltige KI-Nutzung braucht Akzeptanz. Unternehmen müssen eine Kultur schaffen, in der KI selbstverständlich genutzt, kritisch hinterfragt und verantwortungsvoll weiterentwickelt werden kann. Führungskräfte müssen Orientierung geben, Transparenz schaffen und einen offenen Umgang mit Unsicherheit, Lernen und Fehlern ermöglichen. Entscheidend ist, dass Vertrauen in KI wächst, ohne menschliche Zusammenarbeit, Urteilskraft und Verantwortung zu schwächen.

Geschwindigkeit und Verantwortung zusammenbringen

Nachhaltige Skalierung gelingt nur, wenn Organisationen schneller lernen, ohne Qualität und Verantwortung aus dem Blick zu verlieren. Dafür braucht es AI Literacy auf breiter Basis, Raum für verantwortungsvolles Experimentieren und klare Leitplanken für Qualität, Datenschutz, Compliance und Risiken. Governance ist dabei keine Bremse, sondern eine Voraussetzung, um KI mit Vertrauen und Geschwindigkeit zu skalieren.

Die nächste Phase der KI-Transformation entscheidet sich nicht daran, wer KI am schnellsten implementiert. Entscheidend wird sein, wer Technologie in Wertschöpfung übersetzt, die Organisation zur Skalierung befähigt und Führung konsequent weiterentwickelt.

Methode & Sample

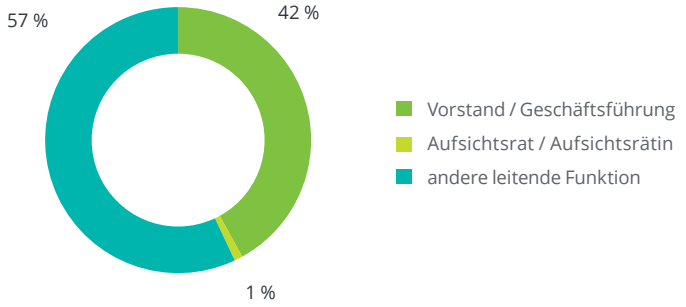
Erhebungsmethode
Online-Survey

Befragungszeitraum
Herbst 2026

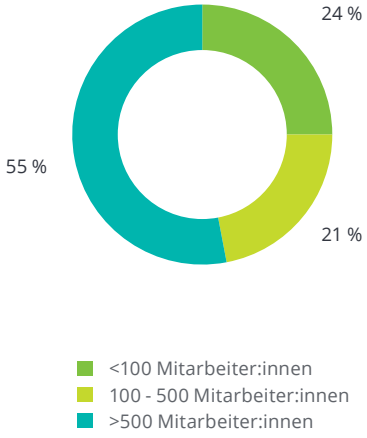
Stichprobe
241 Führungskräfte

Hinweis:
Geringfügige Abweichungen von Sollwerten (z.B. 99 % oder 101 % statt 100 %) sind auf Rundungseffekte zurückzuführen.

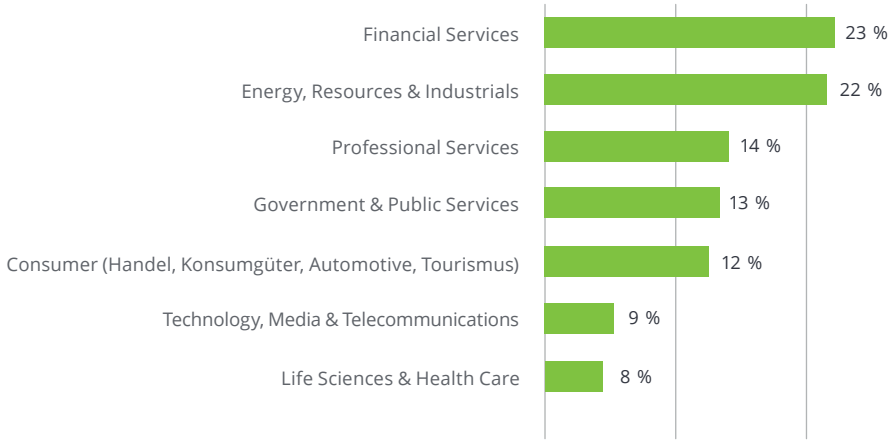
Funktion



Unternehmensgröße



Branche



Impressum

Herausgegeben von:
Deloitte Consulting GmbH

Autorinnen:
Gudrun Heidenreich-Pérez,
Céline-Sophie Röder

Grafik und Layout:
Silja Andrej

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“. DTTL („Deloitte Global“), jedes ihrer Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen. DTTL erbringt keine Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/about.

Deloitte Legal bezieht sich auf die ständige Kooperation mit Jank Weiler Operenyi, der österreichischen Rechtsanwaltskanzlei im internationalen Deloitte Legal-Netzwerk.

Deloitte ist ein global führender Anbieter von Dienstleistungen aus den Bereichen Audit & Assurance, Tax, Strategy, Risk & Transactions und Technology & Transformation. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und den mit ihnen verbundenen Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ in mehr als 150 Ländern und Regionen betreuen wir vier von fünf Fortune Global 500® Unternehmen. “Making an impact that matters” – ca. 500.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte teilen dieses gemeinsame Verständnis für den Beitrag, den wir als Unternehmen stetig für unsere Klientinnen und Klienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Gesellschaft erbringen. Mehr Information finden Sie unter www.deloitte.com.

Diese Kommunikation enthält lediglich allgemeine Informationen, die eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen können. Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk an Mitgliedsunternehmen oder mit ihnen verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ bieten im Rahmen dieser Kommunikation keine professionelle Beratung oder Services an. Bevor Sie die vorliegenden Informationen als Basis für eine Entscheidung oder Aktion nutzen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Geschäftstätigkeit haben könnte, sollten Sie qualifizierte, professionelle Beratung in Anspruch nehmen.

DTTL, seine Mitgliedsunternehmen, mit ihnen verbundene Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Vertreterinnen und Vertreter übernehmen keinerlei Haftung, Gewährleistung oder Verpflichtungen (weder ausdrücklich noch stillschweigend) für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der in dieser Kommunikation enthaltenen Informationen. Sie sind weder haftbar noch verantwortlich für Verluste oder Schäden, die direkt oder indirekt in Verbindung mit Personen stehen, die sich auf diese Kommunikation verlassen haben. DTTL, jedes seiner Mitgliedsunternehmen und mit ihnen verbundene Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen.

© 2026. Deloitte Services Wirtschaftsprüfungs GmbH
Gesellschaftssitz Wien | Handelsgericht Wien | FN 44840 t