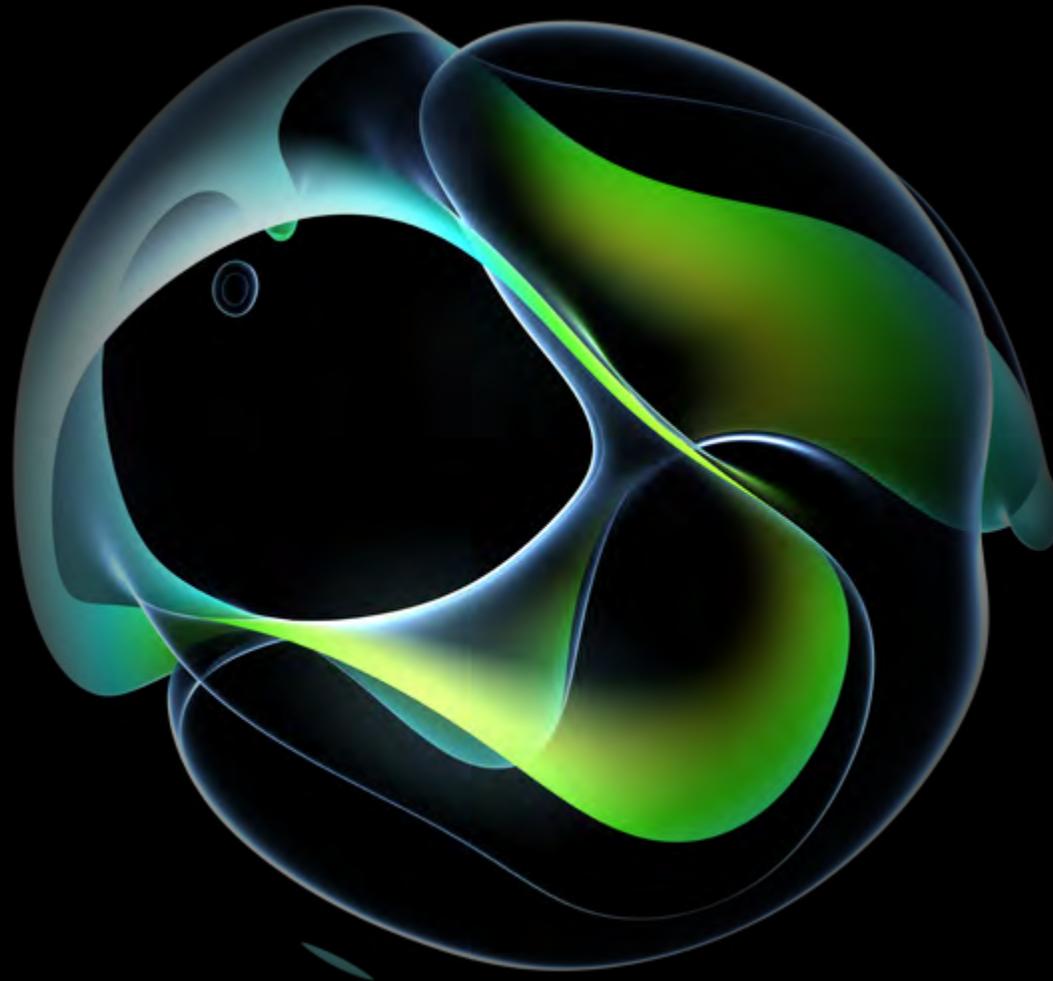


**Deloitte.**



Deloitte Leadership Survey 2025  
Transformation braucht Führung



# Inhalt

Vorwort	03
Ausgangslage für eine erfolgreiche Transformation	04
Die wesentlichen Gründe für Transformationsprozesse	05
Die Ziele der Transformation	06
Erfolgsfaktoren für die Transformation	07
Die Vielfalt der Herausforderungen	08
Die Gründe für das Scheitern von Transformation	09
Zentrale Leadership-Skills für die Transformation	10
Gefragte Persönlichkeiten in der Führung	11
Die wichtigsten Prioritäten im Transformationsprozess	12
Fazit	13
Resümee	16
Methode & Sample	17
Impressum	18

# Vorwort

Die Transformation der Wirtschaft ist in aller Munde. Doch was macht sie so präsent im aktuellen Diskurs? Veränderung gibt es schließlich schon immer.

Der Unterschied liegt in der Intensität, Komplexität und Geschwindigkeit der Veränderung. Transformation meint einen fundamentalen Paradigmenwechsel, einen tiefgreifenden Wandel, der bestehende Strukturen, Prozesse oder Denkweisen grundlegend verändert. Das bringt Unsicherheit, Herausforderungen und zugleich neue Chancen mit sich.

Neue Technologien entstehen, Märkte verschieben sich, Wertewandel beeinflusst Strategien und Arbeitsweisen. Inmitten dieser Dynamik ist Führung ein entscheidender Faktor für den erfolgreichen Verlauf von Transformationsprozessen – denn Transformation braucht Orientierung, Inspiration und Gestaltungskraft sowie die Fähigkeit, Unsicherheiten auszuhalten und andere durch Zeiten der Ambiguität zu begleiten.

Wo stehen Österreichs Unternehmen in puncto Transformation? Wohin soll der Wandel führen? Und was müssen Führungskräfte in diesem Kontext leisten?

Dazu haben wir 370 Führungskräfte in ganz Österreich befragt.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.

Gudrun Heidenreich-Pérez | Céline-Sophie Röder



**Gudrun Heidenreich-Pérez**  
Partnerin | Consulting



**Céline-Sophie Röder**  
Senior Consultant | Consulting



# Ausgangslage für eine erfolgreiche Transformation

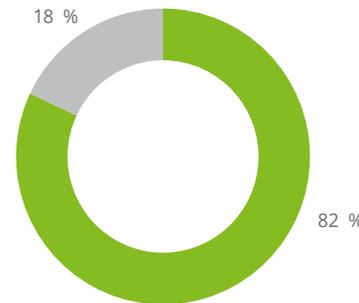


Transformation ist für österreichische Unternehmen längst Realität und ein omnipräsentes Thema: Die große Mehrheit (82 %) der Befragten gibt an, dass sich ihr Unternehmen in einem Transformationsprozess befindet. Auch der Blick in die Zukunft zeigt ein klares Bild: 86 % steht ein Transformationsprozess bevor. Transformation ist damit nicht mehr die Ausnahme, sondern allgegenwärtige Unternehmensrealität.

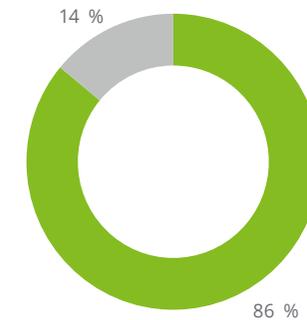
Gefragt nach den aktuellen Voraussetzungen für das Gelingen dieser Transformation, vergeben die Befragten im Durchschnitt solide Bewertungen: Während 9 % die Ausgangslage mit der Bestnote „Sehr gut“ (1) beurteilen, vergeben weitere 35 % die Note „Gut“ (2). Die Mehrheit ordnet sich im Mittelfeld ein (44 % mit der Note 3), während nur 11 % schlechte Voraussetzungen konstatieren (Note 4) und lediglich 2 % die Ausgangslage als sehr schlecht (Note 5) bewerten.

Damit wird deutlich: Österreichische Unternehmen sind sich der Notwendigkeit von Veränderung bewusst und befinden sich größtenteils bereits in entsprechenden Prozessen. Die meisten Befragten blicken mit Zuversicht auf die Rahmenbedingungen im eigenen Unternehmen und bewerten die Ausgangslage für eine erfolgreiche Transformation mehrheitlich positiv. Sie fühlen sich gut vorbereitet.

**Befindet sich Ihr Unternehmen aktuell in einem Transformationsprozess?**



**Steht in Ihrem Unternehmen ein Transformationsprozess bevor?**



■ Ja  
■ Nein

**Wie beurteilen Sie die aktuellen Voraussetzungen in Ihrem Unternehmen für das Gelingen der Transformation?**



# Die wesentlichen Gründe für Transformationsprozesse

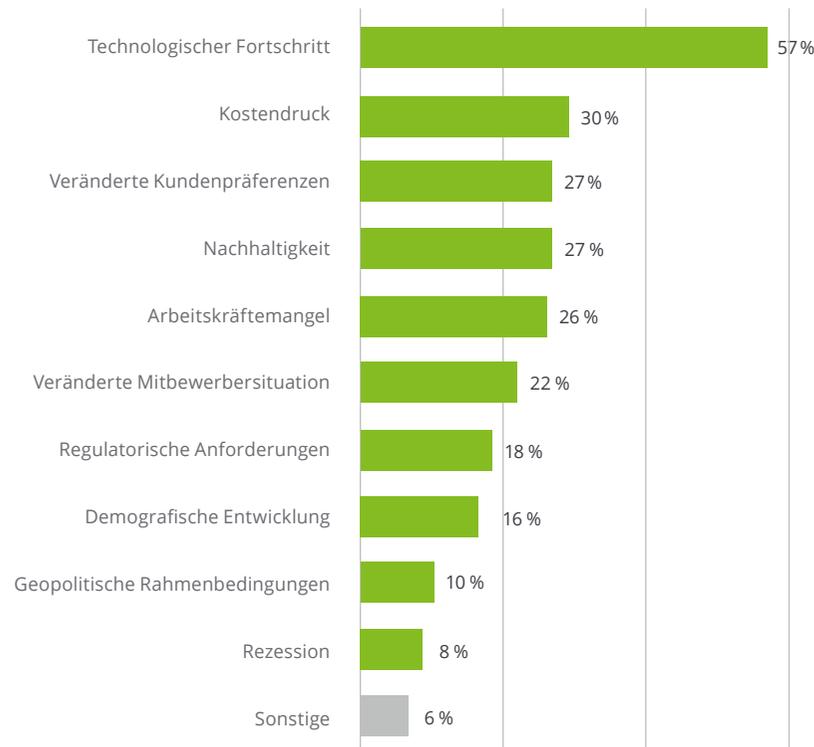
Die Gründe für Transformationsprozesse sind vielfältig. Wie die aktuelle Umfrage zeigt, sieht mehr als die Hälfte der Befragten (57 %) den technologischen Fortschritt als zentralen Treiber für Transformationsprozesse in ihrem Unternehmen. Die Digitalisierung lässt hier keinen Stein auf dem anderen.

Mit deutlichem Abstand folgen Kostendruck (30 %) sowie veränderte Kundenpräferenzen und Nachhaltigkeit, die jeweils von mehr als einem Viertel (27 %) der Befragten als Auslöser für Transformation gesehen werden. Auch der Arbeitskräftemangel spielt für rund ein Viertel der Befragten (26 %) eine entscheidende Rolle.

Demografische Entwicklungen (16 %) und geopolitische Rahmenbedingungen (10 %) stehen weniger im Vordergrund und gelten für die Mehrheit nicht als primäre Treiber. Auch die Rezession spielt aktuell kaum eine Rolle, wenn es um die Gründe für Transformationsprozesse geht: Lediglich 8 % sehen sie als Grund.

Die Ergebnisse machen deutlich: Technologischer Fortschritt und Kostendruck sind zentrale Treiber für Transformation. Andere Faktoren wie der Wettbewerb oder demografische Entwicklungen dürfen dabei jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Einseitige Transformationsstrategien, die primär auf Effizienzsteigerungen abzielen, bergen die Gefahr, wichtige gesellschaftliche, marktpolitische und kulturelle Veränderungen aus dem Blick zu verlieren – und damit langfristig Wettbewerbsfähigkeit

## Was sind die Hauptgründe für Transformationsprozesse in Ihrem Unternehmen?



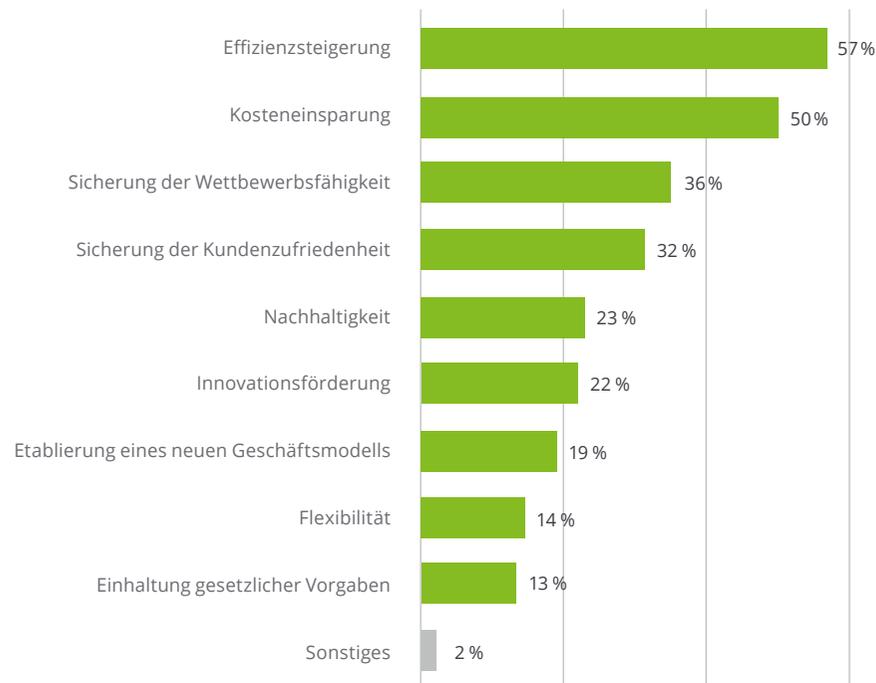
# Die Ziele der Transformation

Die mit der Transformation verbundenen Zielsetzungen österreichischer Unternehmen zeichnen ein klares Bild: Im Vordergrund stehen Effizienzsteigerung (57 %) und Kosteneinsparung (50 %). Damit spiegeln sich die Hauptgründe für Transformation auch in den angestrebten Zielen wider – ein starker Fokus wird auf Produktivität und Kostenreduktion gelegt.

Darüber hinaus nennen mehr als ein Drittel der Befragten (36 %) die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sowie knapp ein Drittel (32 %) die Sicherung der Kundenzufriedenheit als wesentliche Transformationsziele. Nachhaltigkeit (23 %) und Innovationsförderung (22 %) folgen mit vergleichsweise geringerer Relevanz, ebenso wie die Etablierung neuer Geschäftsmodelle (19 %). Aspekte wie eine höhere Flexibilität (14 %) oder die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben (13 %) spielen aktuell nur eine untergeordnete Rolle.

Im Ergebnis zeigt sich ein klarer Schwerpunkt auf Effizienzsteigerung und Kostensenkung, während zukunftsgerichtete Themen wie Innovation, Nachhaltigkeit oder neue Geschäftsmodelle weniger stark priorisiert werden. Transformation wird damit vielfach als Instrument zur Optimierung bestehender Strukturen verstanden. Um langfristig erfolgreich zu sein, ist es jedoch entscheidend, neben kurzfristigen Effizienzgewinnen auch auf jene Faktoren zu setzen, die Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Resilienz nachhaltig sichern. Wesentlich ist, die Ambidextrie zwischen Optimierung und Innovation künftig zu meistern.

## Welche Ziele werden durch die Transformation in Ihrem Unternehmen primär angestrebt?



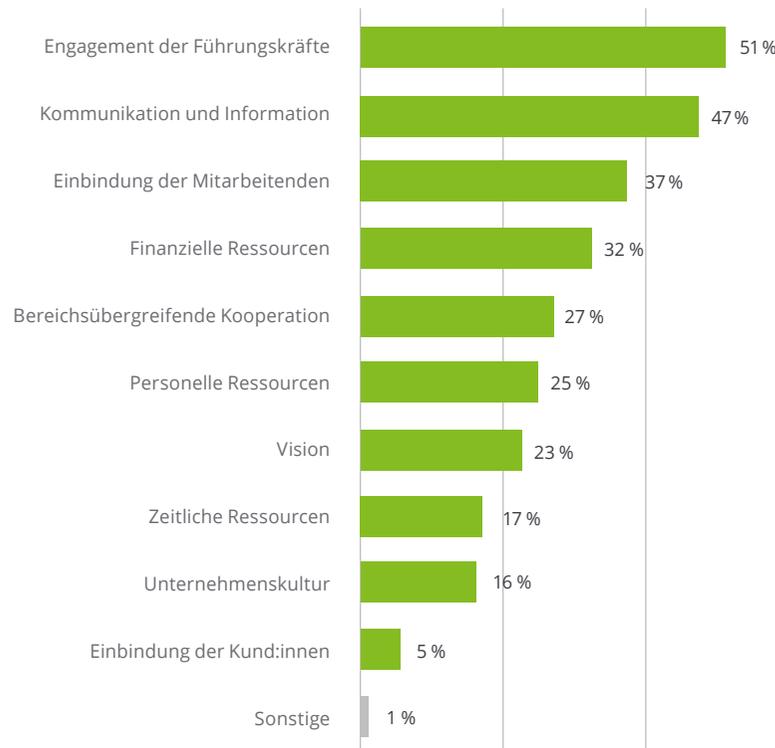
# Erfolgsfaktoren für die Transformation

Das Gelingen des Transformationsprozesses hängt laut den Befragten vor allem von der Rolle der Führung ab: So sieht mehr als die Hälfte (51 %) das Engagement der Führungskräfte als ausschlaggebend für den Erfolg an. An zweiter Stelle stehen Kommunikation und Information (47 %), gefolgt von der Einbindung der Mitarbeitenden in den Prozess (37 %).

Aspekte wie Unternehmenskultur (16 %) oder die Einbindung von Kund:innen (5 %) spielen hingegen eine vergleichsweise geringe Rolle.

Die Befragung macht deutlich, dass das Engagement der Führungskräfte als zentraler Erfolgsfaktor für Transformation gesehen wird. Transformation wird demnach vor allem als Führungsaufgabe wahrgenommen, bei der klare Orientierung, aktive Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeitenden im Mittelpunkt stehen. Gleichzeitig fällt auf, dass Erfolgsfaktoren wie Kultur, Vision oder externe Einbindung für die Befragten weniger Bedeutung haben. Doch Fakt ist: Transformation braucht eine Kultur, die Veränderung aktiv unterstützt und Zusammenarbeit ermöglicht. Gleichzeitig ist eine klare Vision entscheidend, um Orientierung zu geben, Ziele zu vermitteln und eine gemeinsame Richtung vorzugeben.

## Was sind Ihrer Meinung nach entscheidende Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer Transformation?

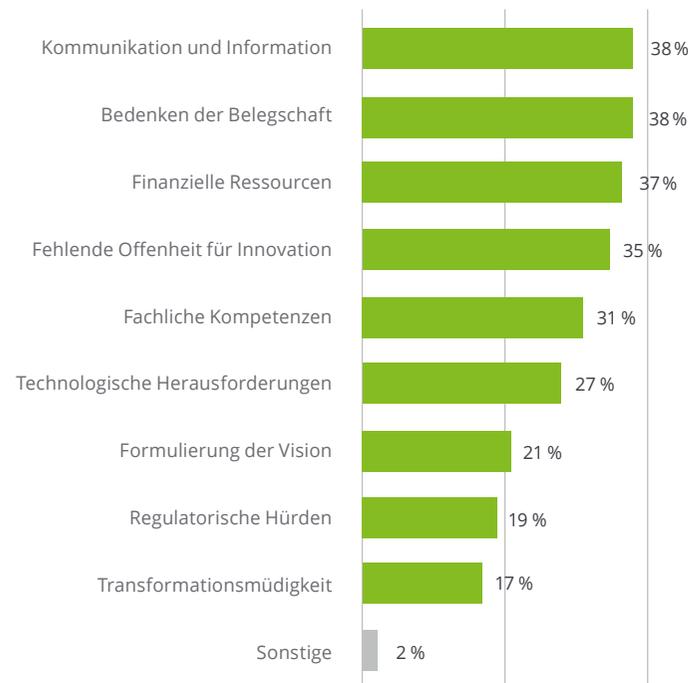


# Die Vielfalt der Herausforderungen

Der Transformationsprozess stellt Unternehmen immer wieder auch vor Herausforderungen: Als die größten Hürden werden Kommunikation und Information (38 %) wahrgenommen. Ebenso herausfordernd sind der Umgang mit den Bedenken der Belegschaft (38 %) sowie die Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen (37 %). Fehlende Offenheit für Innovation (35 %) und unzureichende fachliche Kompetenzen (31 %) erschweren den Wandel zusätzlich, während technologische Schwierigkeiten (27 %) und die klare Formulierung einer Vision (21 %) seltener genannt werden. Regulatorische Hürden (19 %) sowie eine Transformationsmüdigkeit (17 %) spielen den Ergebnissen zufolge eine geringere Rolle.

Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung von Kommunikation, die einen zentralen Faktor für den Erfolg von Transformation darstellt, gleichzeitig aber auch als eine der größten Herausforderungen wahrgenommen wird. Kommunikation schafft Orientierung, verbindet Mitarbeitende und ermöglicht gemeinsam getragene Veränderungen. Eng damit verknüpft ist jedoch auch eine klare Vision, die die Richtung vorgibt. Diese gilt es entsprechend zu kommunizieren.

## Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen im Transformationsprozess?

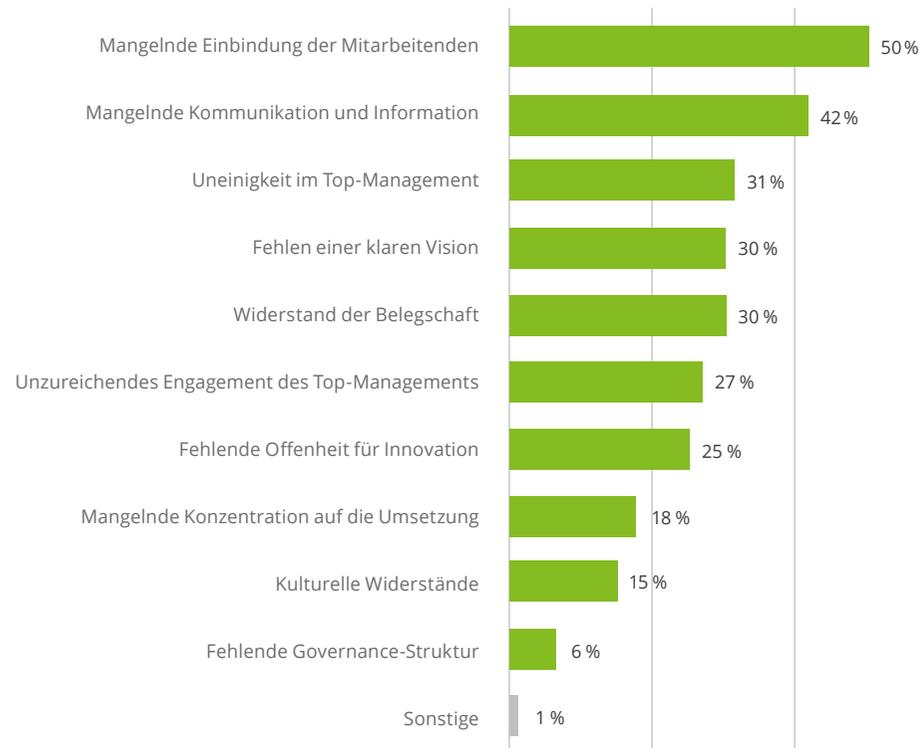


# Die Gründe für das Scheitern von Transformation

Aus Sicht der Befragten scheitern Transformationen am häufigsten an der mangelnden Einbindung der Mitarbeitenden (50 %) sowie an Defiziten bei Kommunikation und Information (42 %). Auch Uneinigkeit im Top-Management (31 %) und das Fehlen einer klaren Vision (30 %) werden als entscheidende Stolpersteine genannt, ebenso wie Widerstände innerhalb der Belegschaft (30 %) und unzureichendes Engagement des Top-Managements (27 %). Fehlende Offenheit für Innovation (25 %), eine mangelnde Konzentration auf die Umsetzung (18 %) sowie kulturelle Widerstände (15 %) erschweren den Wandel zusätzlich. Eine fehlende Governance-Struktur wird hingegen nur selten als Grund für das Scheitern gesehen (6 %).

Damit zeigt sich, dass Transformationen vor allem dann gefährdet sind, wenn Führung und Mitarbeitende nicht aktiv eingebunden werden und klare Orientierung sowie eine gemeinsame Vision fehlen. Die größten Stolpersteine – nämlich die Kommunikation und die fehlende Einbindung der Belegschaft – gelten gleichermaßen als zentrale Erfolgsfaktoren für Transformationsprozesse, die es zu meistern gilt.

## Woran scheitern Ihrer Erfahrung nach Transformationen am häufigsten?



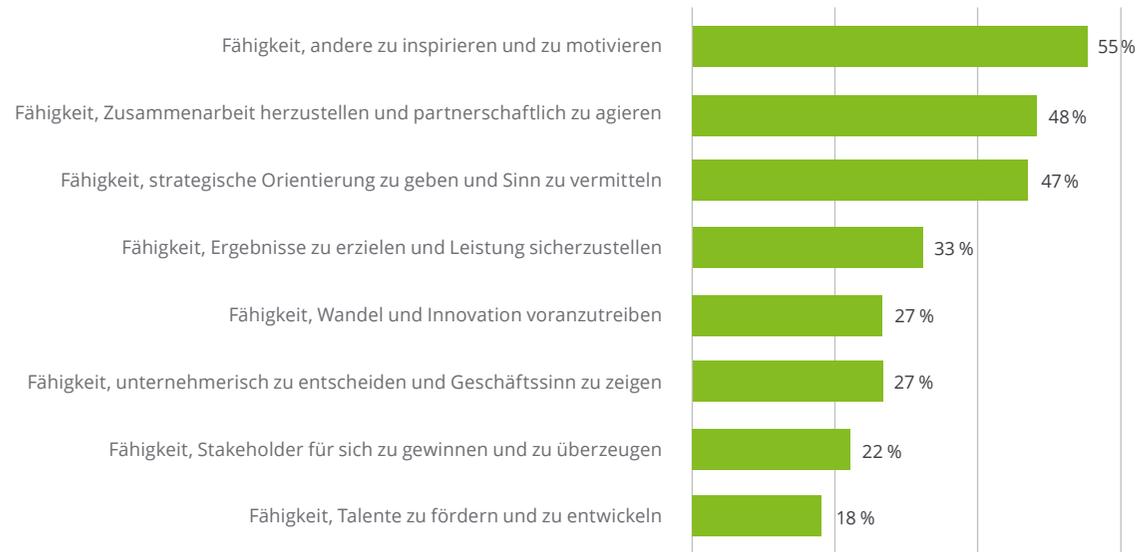
# Zentrale Leadership-Skills für die Transformation

Führung spielt im Transformationsprozess eine entscheidende Rolle. Dabei wird insbesondere die Fähigkeit, andere zu inspirieren und zu motivieren (55 %) als zentral erachtet. Auch die Fähigkeit, Zusammenarbeit herzustellen und partnerschaftlich zu agieren (48 %), sowie die Fähigkeit, strategische Orientierung zu geben und Sinn zu vermitteln (47 %) sind laut den Befragten besonders relevante Führungskompetenzen.

Weniger stark im Fokus stehen das Vorantreiben von Wandel und Innovation (27 %) sowie unternehmerisches Entscheiden und Geschäftssinn (27 %). Auch die Fähigkeit, Stakeholder für sich zu gewinnen und zu überzeugen (22 %) oder Talente gezielt zu fördern und zu entwickeln (18 %) werden als weniger zentrale Leadership-Skills angesehen.

Der Fokus in der Führung von erfolgreichen Transformationen liegt laut der Umfrage auf Orientierung, Motivation und Zusammenarbeit. Die Fähigkeit von Führungskräften, Wandel und Innovation aktiv voranzutreiben, rückt jedoch in den Hintergrund. Das wird aber nicht reichen: Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, genügt es nicht mehr, bestehende Strukturen effizient zu managen – entscheidend ist, dass Führungskräfte neue Wege gestalten, Veränderung ermöglichen und kreative Lösungen in die Organisation bringen.

## Welche Führungsfähigkeiten sind Ihrer Ansicht nach besonders wichtig für erfolgreiche Transformationsprozesse?



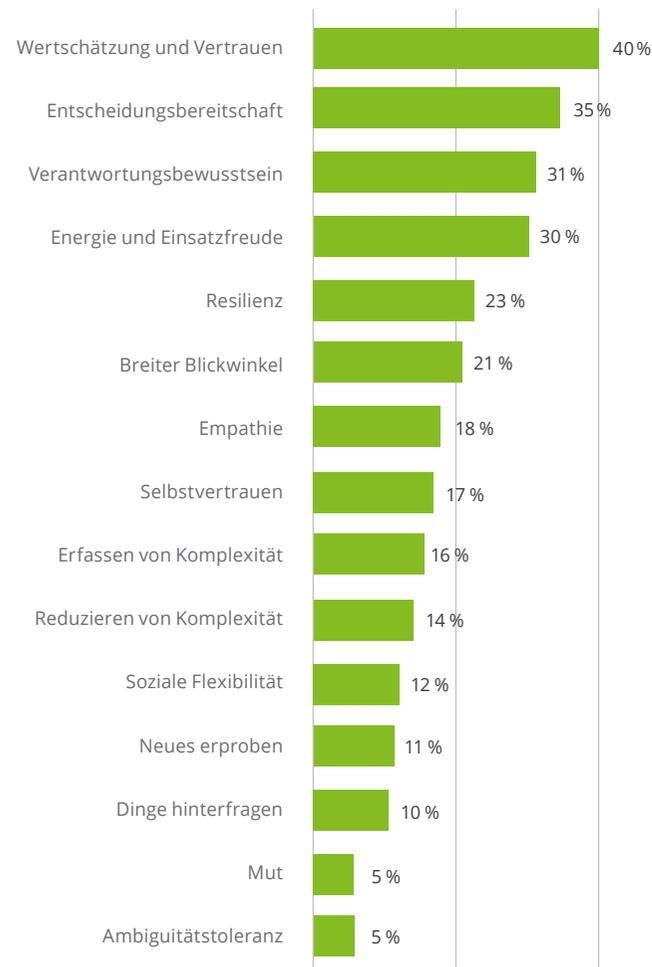
# Gefragte Persönlichkeiten in der Führung

Führungskompetenzen sind die eine Sache, wenn es darum geht, Transformation voranzutreiben. Gleichzeitig gibt es aber auch wichtige Persönlichkeitseigenschaften, die für das Gelingen dieses Prozesses hilfreich sind. Insbesondere Wertschätzung und Vertrauen (40 %), Entscheidungsbereitschaft (35 %) sowie Verantwortungsbewusstsein (31 %) gelten in diesem Zusammenhang als wesentlich. Und auch Energie und Einsatzfreude (30 %), Resilienz (23 %) und ein breiter Blick auf die Organisation (21 %) zählen zu den gefragten Eigenschaften.

Deutlich weniger im Fokus stehen Aspekte wie die Bereitschaft Neues zu erproben (11 %), Dinge zu hinterfragen (10 %) sowie Mut (5 %) und Ambiguitätstoleranz (5 %).

Gerade diese Eigenschaften sind aber mit ausschlaggebend, wenn es darum geht, Transformationen aktiv voranzubringen und erfolgreich zu begleiten. Veränderungen erfordern Mut, um gewohnte Wege zu verlassen, die Bereitschaft, bestehende Strukturen kritisch zu hinterfragen, sowie die Fähigkeit, Unsicherheit und Mehrdeutigkeit auszuhalten. Nur wer Neues ausprobiert, Risiken eingeht und flexibel auf komplexe Situationen reagiert, kann Wandel nachhaltig gestalten.

## Welche Persönlichkeitsaspekte von Führungskräften sind Ihrer Meinung nach bei Transformationsprozessen besonders hilfreich?



# Die wichtigsten Prioritäten im Transformationsprozess

Damit ein Transformationsprozess voran geht und erfolgreich sein kann, müssen Führungskräfte bestimmte Dinge priorisieren. Der Großteil der Befragten (57 %) hält vor allem die laufende Kommunikation und Information als wichtig, gefolgt von der klaren Vermittlung von Vision und Zielen (50 %) sowie der Einbindung der Mitarbeitenden (50 %).

Deutlich weniger Beachtung finden Aspekte wie die Stärkung von psychologischer Sicherheit und Vertrauen (20 %), die gezielte Förderung von Innovation (17 %) oder interdisziplinärer Zusammenarbeit (16 %) sowie die Sicherstellung erforderlicher Ressourcen (16 %).

Die Ergebnisse legen nahe, dass Führungskräfte vor allem Orientierung geben, Informationen transparent bereitstellen und Mitarbeitende aktiv einbinden müssen, um die Transformation voranzutreiben. Gleichzeitig zeigt sich, dass gerade die Förderung von Innovation und experimentellem Handeln weniger priorisiert wird – obwohl diese Faktoren entscheidend sind, um Wandel nachhaltig und flexibel zu gestalten. Transformation gelingt nicht allein durch klare Zielvorgaben oder Kommunikation, sondern durch ein Zusammenspiel von Orientierung, Engagement und der Bereitschaft, Neues zu wagen.

## Welche Prioritäten sollten Führungskräfte verstärkt verfolgen, um Organisationen bestmöglich durch die Transformation zu führen?





# Fazit

Transformationen sind in der österreichischen Unternehmenslandschaft nahezu allgegenwärtig. Über 80 % der Befragten geben an, sich aktuell in einem Transformationsprozess zu befinden oder in einen solchen zu starten. Ein Großteil der Befragten beurteilt dabei die Voraussetzungen im eigenen Unternehmen für das Gelingen der Transformation durchaus optimistisch.

## **Doch was braucht es, damit Transformation gelingt?**

### ① Leadership-Engagement

Wandel beginnt immer an der Spitze. Das Engagement der Führungskräfte ist laut Befragung der Erfolgsfaktor Nummer 1 für das Gelingen einer Transformation. Wie ein Unternehmen durch die Transformation geführt wird, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Da Transformation als Führungsaufgabe angesehen wird, wird von den Verantwortlichen auch besonderes Engagement erwartet. Sie sollen Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen sowie mit Energie und Tatkraft durch die Transformation führen. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung.

Gleichzeitig geht Führung immer mit Interaktion einher, darüber sind sich die Befragten einig: Denn die wesentlichste Bedeutung wird den Aspekten Wertschätzung und Vertrauen beigemessen. Durch die Transformation wird nicht mit formaler Autorität oder dem bloßen Setzen von Zielen geführt, sondern Einbeziehung und Miteinander stehen im Vordergrund.

Führungskräfte müssen die Voraussetzungen für das Gelingen der Transformation schaffen. Sie müssen die Richtung definieren und Orientierung geben, die Belegschaft für das gemeinsame Vorhaben mit glaubhafter Vorbildwirkung inspirieren und den Rahmen für Zusammenarbeit schaffen. Das ist nicht delegierbar.



## Kooperation

Transformationen sind komplexe Veränderungsprozesse, die weit über die Verantwortung einzelner Personen oder Führungskräfte hinausgehen. Das Engagement muss auf breiten Beinen stehen und auf allen Ebenen vorhanden sein. Das erfordert Einigkeit im Top-Management sowie die Einbindung über Bereiche, Funktionen und Hierarchien hinweg. Transformation hängt nicht von Tools ab, sondern von den Menschen, die sie gestalten und mittragen.

Partizipation ist ein wesentlicher Faktor. Die frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess eröffnet die Möglichkeit, aktiv mitzuwirken. Das fördert das Gefühl Verantwortung zu tragen, die Akzeptanz für Veränderung wächst und Ängste können abgebaut werden. Es gilt, emotionale Aspekte ernst zu nehmen und psychologische Sicherheit zu schaffen. Das Einholen von Meinungen sowie das Ansprechen von Bedenken helfen Missverständnisse und Unsicherheiten zu minimieren. Die Transformation als gemeinsames Vorhaben zu verstehen und zu gestalten, schafft nicht nur breitere Unterstützung, sondern setzt auch Potenziale frei, indem unterschiedliche Erfahrungen und Skills eingebracht und genutzt werden können. Der Erfolg hängt nicht nur von Einzelbeiträgen ab, sondern auch vom Dialog. Transformation ist eine gemeinsame Ambition.

## Kommunikation

Kommunikation ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen. Sie ist die wichtigste Priorität und die größte Herausforderung zugleich.

Kommunikation schafft Orientierung, verbindet Menschen und ermöglicht gemeinsam getragene Veränderungen. Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz in der Kommunikation fördern Vertrauen – eine zentrale Erfolgsvoraussetzung für Transformation. Ohne gezielte und bewusste Kommunikation geraten Transformationsvorhaben leicht ins Stocken, da Missverständnisse, Unsicherheiten oder Widerstände überhandnehmen.

Ausschlaggebend ist dabei sowohl worüber als auch wie kommuniziert wird. Es muss darüber gesprochen werden, wohin die Transformation die Organisation führen soll und warum. Hier schließt sich der Bogen zur erforderlichen Vision und Klarheit in Bezug auf die Zielsetzungen. Dazu braucht es ein verbindendes Narrativ und klare Botschaften. Zudem soll die Vision inspirierend und motivierend sein, um das Vorhaben gemeinsam voranzubringen und ins Tun zu kommen. Sprache und Tonalität spielen hier eine zentrale Rolle.

Ein Kommunikationsplan, der nur auf Updates zum Status der Effizienzsteigerung oder Kostenreduktion abzielt, ähnelt rasch einem bloßen Reporting von KPIs. Für eine inspirierende Vision braucht es mehr als reine Zielvorgaben oder nüchterne Leistungskennzahlen. Eine wirkungsvolle Vision muss Klarheit über das angestrebte Ziel schaffen, Orientierung bieten und die Zukunft greifbar machen, gleichzeitig emotional ansprechen und Sinn vermitteln. Die Vision sollte Werte und Überzeugungen transportieren, die Identifikation ermöglichen und Engagement auslösen. Nur wenn alle Beteiligten verstehen, was das Ziel ist und welchen Wert der Wandel für das Unternehmen und die einzelnen Personen hat, kann Begeisterung und Identifikation entstehen. Kommunikation ist damit der Katalysator der Transformation.



## Innovation

Der technologische Fortschritt gilt als stärkster Treiber der Transformation. Doch das Innovationspotenzial neuer Technologien scheint noch ungenutzt. Denn wo bleibt der fundamentale Wandel, wenn die Hauptzielsetzungen in der Effizienzsteigerung und Kostenreduktion liegen und Innovationsförderung oder die Etablierung neuer Geschäftsmodelle vergleichsweise wenig im Fokus stehen? Bestehendes zu automatisieren ist zu wenig. Wer Transformation ernst meint, muss neu denken und neu handeln.

Der Einsatz neuer Technologien ermöglicht, Prozesse zu optimieren und Kosten zu senken. Ein naheliegender Vorteil, der aber auch das Risiko birgt, bestehende Prozesse bloß zu digitalisieren, ohne sie zu hinterfragen. Wirkliche Innovation bleibt so oft aus.

Eine tiefgreifende Transformation wird nur gelingen, wenn Innovation an Stellenwert gewinnt. Denn ohne Innovation bleibt Transformation oberflächlich und ohne Transformation bleibt Innovation oft wirkungslos. Das Entdecken und Umsetzen von Neuem muss in der Strategie verankert sein und im Alltag zur Gewohnheit werden.

Wenn sich Rahmenbedingungen, Marktgegebenheiten und Kundenbedürfnisse rasant ändern, ist mehr Flexibilität erforderlich. Nachhaltiger Erfolg kann daraus resultieren, die richtige Balance im Spannungsfeld aus Innovation und Effizienz zu finden. Organisationale Ambidextrie ermöglicht Unternehmen in Zeiten rasanter Veränderungen einerseits bestehende Prozesse effizient zu gestalten und andererseits gezielt Raum für Innovation zu schaffen. So kann flexibel auf Marktanforderungen reagiert und sich schneller an neue Gegebenheiten angepasst werden. Diese Fähigkeit sorgt dafür, dass nicht nur kurzfristige Effizienzgewinne realisiert werden, sondern auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit durch innovative Geschäftsmodelle gesichert wird.

Ambidextrie fördert eine Kultur, in der kontinuierliche Verbesserung ebenso selbstverständlich ist wie das mutige Erproben neuer Wege. Das Ergebnis ist ein dynamisches Gleichgewicht, das Stabilität und Wandel verbindet und damit die Basis legt, um Organisationen flexibel durch komplexe Transformationsprozesse zu navigieren.

## Mut

Die Erwartungen an Führungskräfte in Bezug auf deren Fähigkeit, Wandel und Innovation voranzutreiben, Neues zu erproben, Dinge zu hinterfragen, mutig voranzuschreiten und mit Ambiguität umzugehen, sind angesichts der Intensität und Geschwindigkeit, mit der sich Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen laufend ändern, überraschend niedrig.

Die Studie zeigt, dass die Bedeutung der Ambiguitätstoleranz oft unterschätzt wird. Denn nicht alles lässt sich in der Transformation planen und kontrollieren. Führung in der Transformation bedeutet, „am System“ zu arbeiten, Raum für Experimente zu schaffen und auch Fehler als Lernchancen zu begreifen. Für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit braucht es mehr Veränderungspotenzial – Offenheit für Neues, Umgang mit Zweideutigkeit, Risikobereitschaft und ein stetiges Hinterfragen des Status quos. Dazu müssen Führungskräfte auch bereit sein, einst getroffene Entscheidungen in Frage zu stellen – eine Veränderung per se, die Mut erfordert.



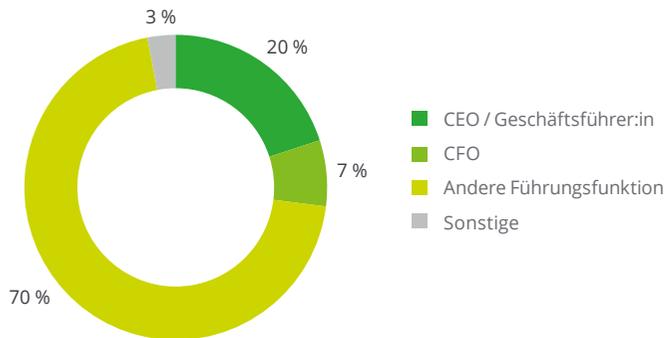
# Resümee

Transformationen sind komplexe und anspruchsvolle Prozesse. Es geht in der Regel um mehr als um ein Projekt, um mehr als die Implementierung eines neuen Tools oder die Reorganisation einer Abteilung. Es geht um einen fundamentalen Wandel, einen Paradigmenwechsel, bei dem Prozesse, Strukturen und Beziehungen eines Unternehmens im Innen- und Außenverhältnis neu definiert werden. Sie erfordern finanzielle Investitionen und die volle Aufmerksamkeit aller Beteiligten. Vor allem braucht es eine Vision und klare Ziele zur Orientierung, Inspiration und Motivation.

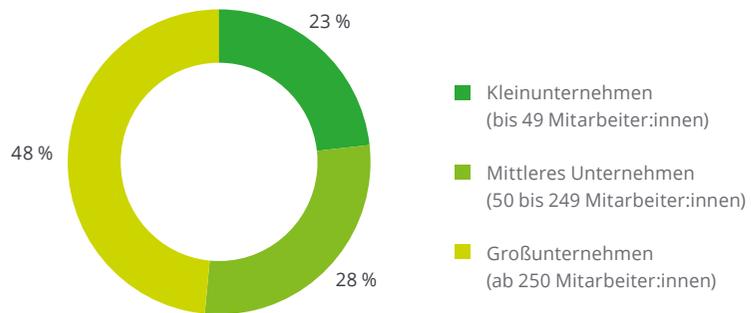
Transformation ist mehr als ein Schlagwort: Sie ist eine unaufhörliche Weiterentwicklung in Richtung Zukunft.

# Methode & Sample

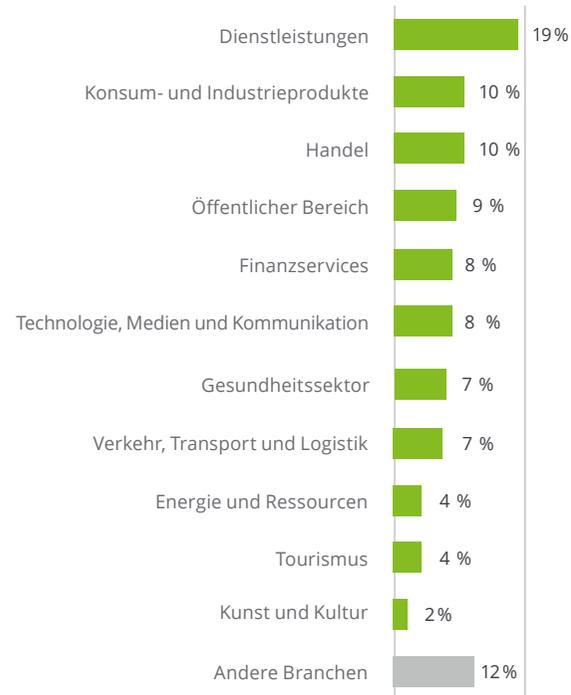
## Funktion



## Unternehmensgröße



## Branche



### Hinweis:

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



# Impressum

**Herausgegeben von:**

Deloitte Consulting GmbH

**Autorinnen:**

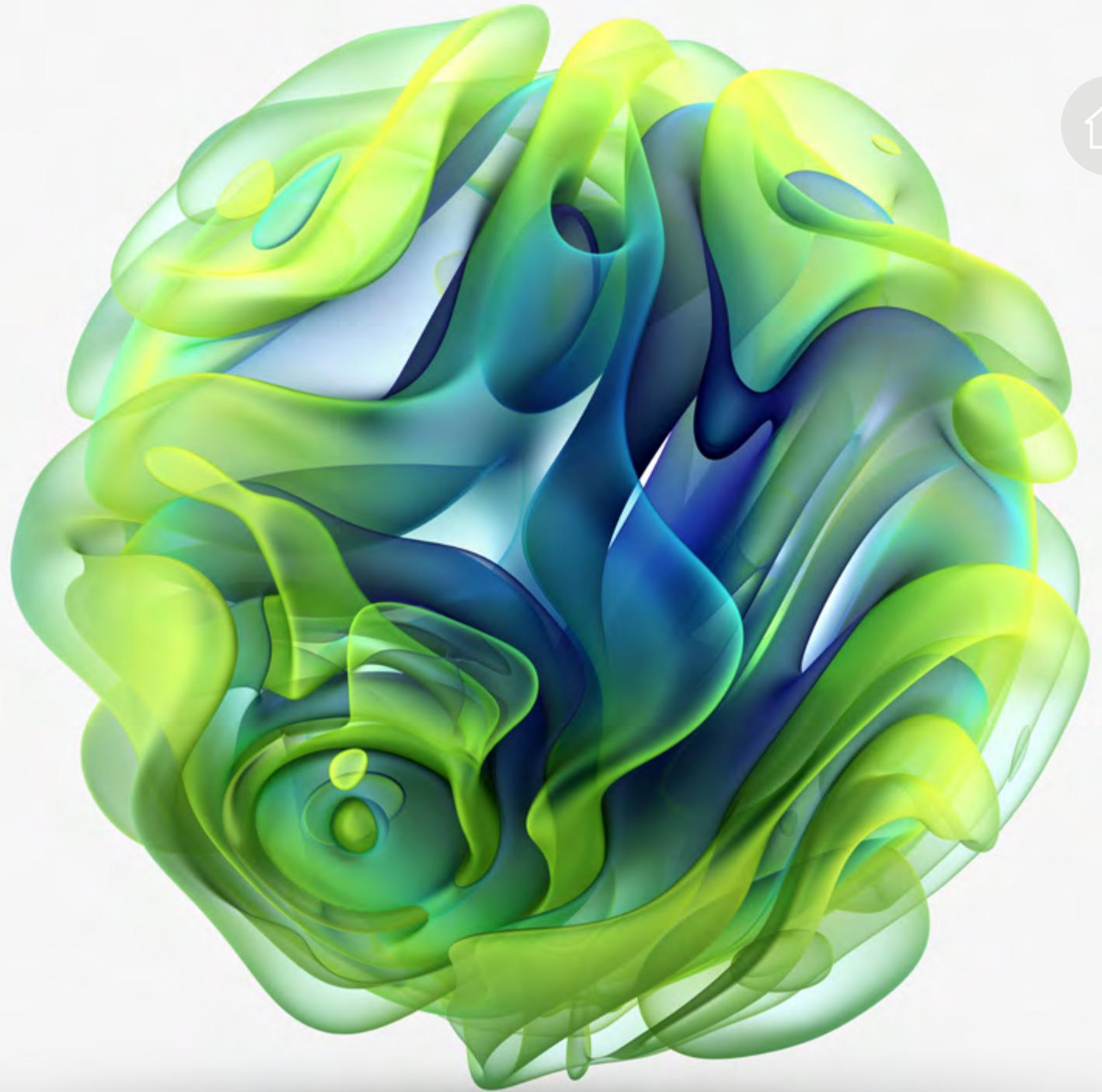
Guðrun Heidenreich-Pérez,  
Céline-Sophie Röder

**Unter redaktioneller Mitarbeit von:**

Armin Nowshad, Theresa Kopper  
und Nicole Böhmerle

**Grafik und Layout:**

Claudia Hussovits





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](http://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. 460.000 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](http://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.