



Online-Befragung im Auftrag der ComTeamGroup im Juni & Juli 2025

INSIDE TRANSFORMATION

Mitgestaltung, Führung und Sicherheit in
tiefgreifenden Veränderungsprozessen

Welcome Change!



Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	3
Kernbotschaften	4
Studienergebnisse und Interpretationen	5
Fazit	27
FÜR DIE PRAXIS: Handlungsempfehlungen für Transformationsprozesse	29
Demografie	31
Quellen	32
Impressum	33

Inside Transformation

Mitgestaltung, Führung und Sicherheit in tiefgreifenden Veränderungsprozessen

Executive Summary

Unternehmen brauchen engagierte Mitarbeitende – besonders in Transformationssituationen. Oft fällt dabei der Begriff „Empowerment“, verstanden als Sinnhaftigkeit, Kompetenz, Einfluss und Selbstbestimmung. Uns ging es in dieser Studie jedoch nicht darum, Schlagworte zu bedienen, sondern konkret zu untersuchen, welche Fähigkeiten und Rahmenbedingungen Transformation erfolgreich machen – für Menschen und Unternehmen.

Die Studie beantwortet folgende Fragen:

- Wie erleben Mitarbeitende und Führungskräfte Mitgestaltung, Einfluss und Handlungssicherheit in Transformationsprozessen?
- Wie wird der Erfolg und Nutzen von Transformation auf individueller, Team- und Unternehmensebene wahrgenommen?
- Welche Rolle spielen Emotionen und psychologische Sicherheit im Verlauf von Veränderungen?
- Wie wirkt sich das Spannungsfeld zwischen Tagesgeschäft und Transformation auf den Alltag aus?
- Mit welchen Aufgaben- und Vertrauensdilemmata sehen sich Führungskräfte in Transformationsprozessen konfrontiert?

An der Befragung nahmen insgesamt **466** Personen aus verschiedenen Branchen teil. **27 %** waren als Team- oder Projektleitung tätig, **23 %** als Abteilungsleitungen, **20 %** als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, **14 %** als Bereichsleitungen, **12 %** als Geschäftsführung oder Vorstände und **5 %** in sonstigen Funktionen.

Die Ergebnisse zeigen: Transformation gelingt dort am besten, wo Menschen Sinn und Orientierung finden, Verantwortung übernehmen können und psychologische Sicherheit erleben. Unternehmen, die dies fördern, erhöhen deutlich die Chancen auf nachhaltigen Erfolg in Veränderungsprozessen.



Kernbotschaften

Die Top 3 der Transformationsanlässe unserer Studie finden auf der Strukturseite statt: Einführung neuer IT-Systeme, neue strategische Ausrichtungen und Reorganisationen.

Rund vier Fünftel unserer fast 470 Befragten erleben ihre Aufgaben und Ziele in Transformationsprozessen als sinnvoll und nachvollziehbar. Wer Transformation als erfolgreich erlebt, sieht deutlich häufiger positive Effekte: auf die eigene Arbeit, das Team und das gesamte Unternehmen.

Darüber hinaus entscheidend für den Erfolg ist, ob zusätzlich Autonomie, Einfluss und psychologische Sicherheit erlebt werden und die Gleichzeitigkeit zwischen Tagesgeschäft und Transformation berücksichtigt wird.

Wo diese Faktoren fehlen, bleibt der Erfolg der Transformation hinter den Erwartungen zurück.

Transformation fordert Kraft: Ein Drittel fühlt sich regelmäßig überfordert, fast zwei Drittel ringen mit Zeit- und Energieengpässen. Gleichzeitig wollen die meisten mehr Verantwortung übernehmen – sie verlangen nach Entscheidungsspielräumen, nicht nach Bevormundung.

Führungskräfte erleben die Sandwichposition zwischen Druck von oben und hohen Erwartungen von unten besonders deutlich: Klare Leitplanken, abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen und Hands-on-Unterstützung im Alltagsgeschäft sind deshalb unabdingbar.

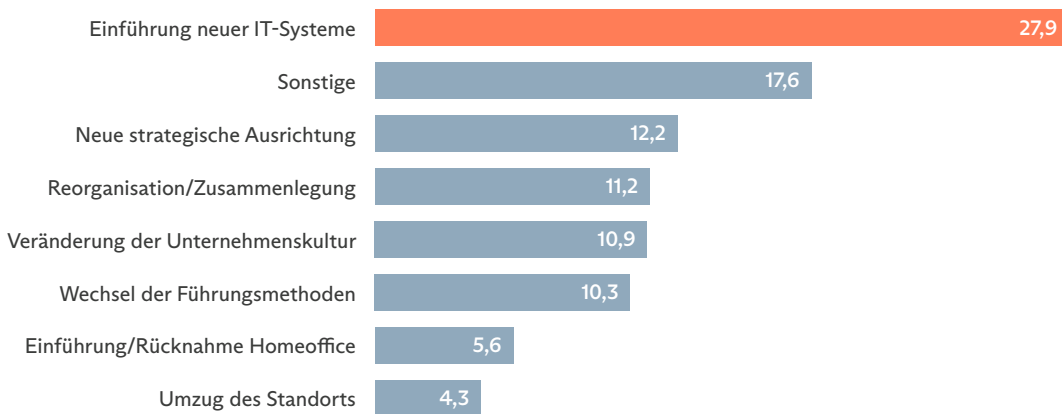
Kommunikation, Einbindung der Mitarbeitenden, bewusster Umgang mit doppelter Arbeitsbelastung und deutliches Management-Commitment sind die vier wirksamsten Hebel – ihr Fehlen ist das größte Risiko für den Erfolg.

Studienergebnisse

Welche Transformationsprozesse erleben ArbeitnehmerInnen in Deutschland aktuell?

Zum Start unserer Umfrage haben wir die Teilnehmenden gebeten, bei der Beantwortung der folgenden Fragen einen konkreten Transformationsprozess vor Augen zu haben und diesen in der ersten Frage zu benennen. Dabei zeigt sich ein deutlicher Trend: beinahe **28 %** erlebten die Einführung neuer IT-Systeme. **17,6 %** gaben „Sonstige“ an, während Platz 3 und 4 von „neuer strategischer Ausrichtung“ und „Reorganisation/Zusammenlegung“ belegt werden.

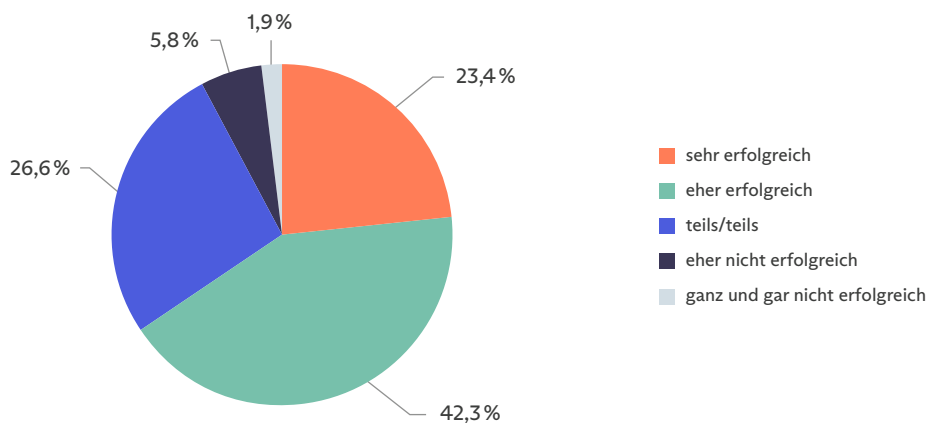
Veränderung im Arbeitsleben – ausgewählte Transformation (in %)



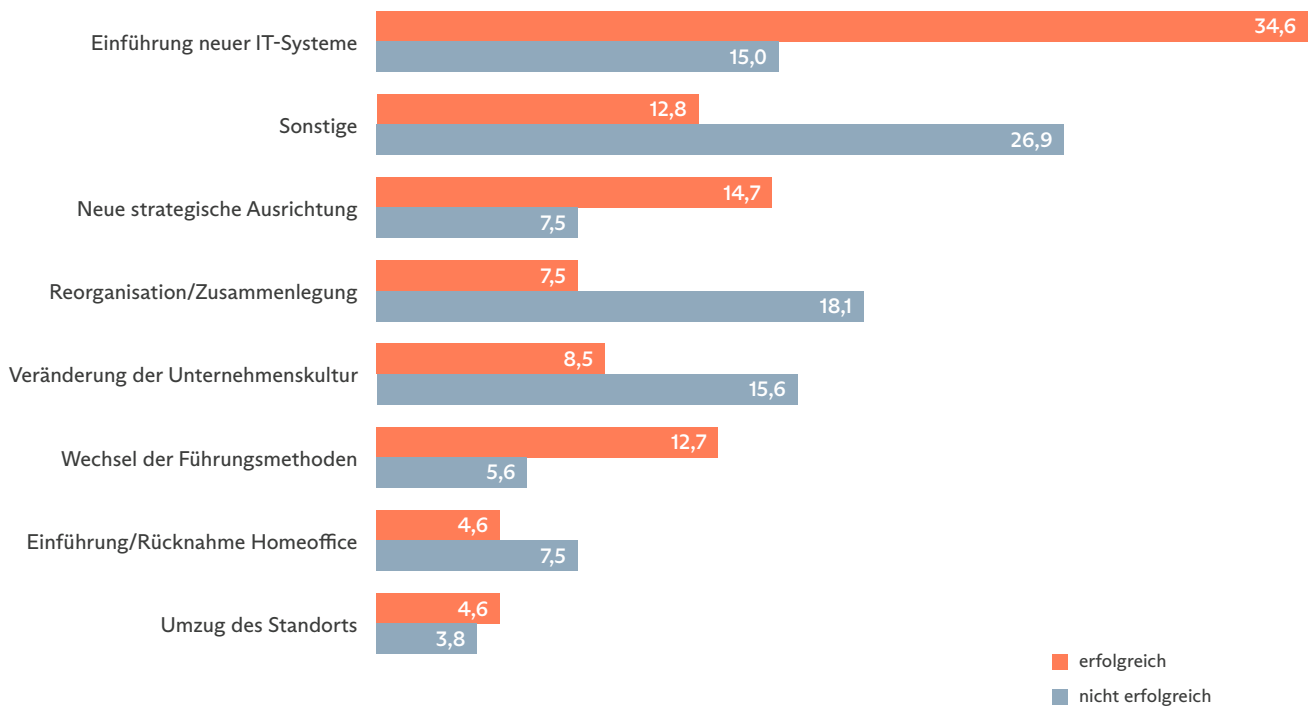
Und wie wird diese Veränderung erlebt?

Auf Basis der ausgewählten Transformation interessierte uns nun, wie der Erfolg der Veränderung beurteilt wurde. Hier gaben insgesamt **65,7 %** an, den Prozess als sehr erfolgreich oder eher erfolgreich erlebt zu haben. **26,6 %** bewerteten mit teils/teils, während **7,7 %** den Prozess als eher nicht oder überhaupt nicht erfolgreich einschätzten.

Wie beurteilst Du aus Deiner Sicht den Erfolg dieser Veränderung?



Erfolgs erleben des Transformationsprozesses nach Kategorien (in %)



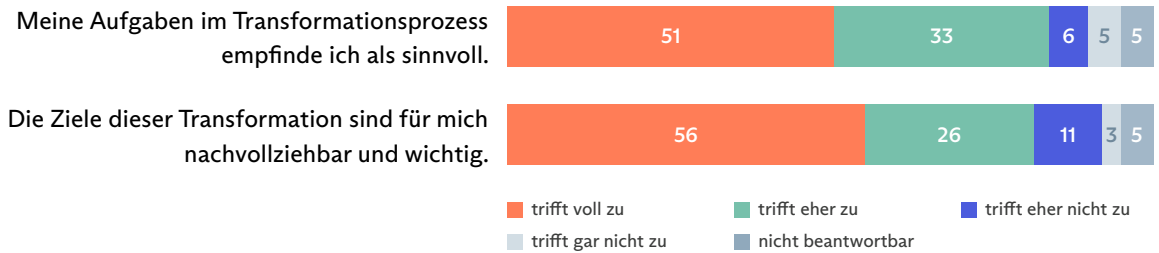
Befragte, die bei der Erfolgsbewertung die Option „teils/teils“ wählten, wurden zur Gruppe „nicht erfolgreich“ gezählt.

Ein Blick in das Erfolgs erleben der verschiedenen Transformationsarten zeigt: Deutlich positiv wird die Einführung neuer IT-Systeme bewertet – hier gaben **34,6 %** unserer Befragten einen erfolgreich erlebten Prozess an, **15 %** sahen den Prozess eher negativ. Eher erfolgreiche waren im Vergleich auch „Wechsel der Führungsmethoden“ (**12,7 %** zu **5,6 %**) und „neue strategische Ausrichtung“ (**14,7 %** zu **7,5 %**). Einen insgesamt eher kritischen Eindruck haben unsere Teilnehmenden von anderen Prozessen: Reorganisationen wurden mit **18,1 %** (zu **7,5 %**) und Unternehmenskulturveränderungen mit **15,6 %** (zu **8,5 %**) als „nicht erfolgreich“ gewertet.

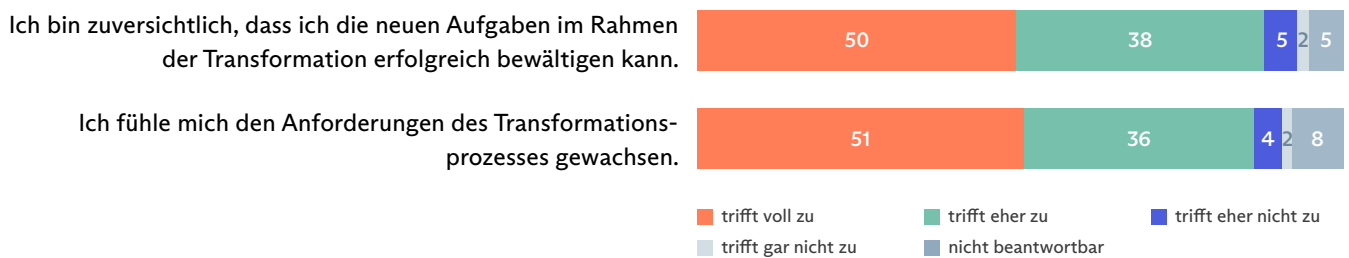
Menschen, die die Angabe „Sonstige“ machten, sahen die Transformation im Gesamten negativ mit **26,9 %** (nicht erfolgreich) gegenüber **12,8 %** (erfolgreich).

Teil 1: Wahrnehmung von Empowerment im Transformationsprozess

Sinn und Bedeutung (in %)



Kompetenz und Handlungssicherheit (in %)



Die Einschätzungen zur Sinnhaftigkeit von Aufgaben und Zielen im Transformationsprozess fallen überwiegend positiv aus. **84 %** der Befragten empfinden ihre Aufgaben im Veränderungsprozess als voll und ganz oder eher sinnvoll. In ähnlicher Weise beurteilen **82 %** auch die Ziele der Transformation als nachvollziehbar und wichtig.

Damit liegen die Zustimmungswerte für beide Dimensionen auf einem hohen Niveau. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl auf der individuellen Ebene der Aufgabenwahrnehmung als auch in Bezug auf die übergeordneten Zielsetzungen mehrheitlich ein klarer Sinn gesehen wird.

Ebenfalls der Großteil der Befragten zeigt sich zuversichtlich im Umgang mit den Anforderungen der Transformation: **88 %** blicken positiv auf die Bewältigung der neuen Aufgaben. Auch bei den allgemeinen Anforderungen des Transformationsprozesses überwiegt ein positives Bild: **87 %** fühlen sich den Anforderungen gewachsen.

Interpretation

Die breite Zustimmung bei Fragen nach der Sinnhaftigkeit von Transformationsprozessen ist ein überraschend positives Zeichen: Die Empowerment-Dimension „Sinnhaftigkeit“¹ wird hier häufig als stark ausgeprägt bewertet. Das ist ein wichtiges Fundament für erfolgreich verlaufende Transformationsprozesse.

Ein hohes Maß an Selbstvertrauen zeichnet sich in der Dimension „Kompetenz und Handlungssicherheit“ ab: zum einen in die eigene Kompetenz für die Bewältigung neuer Aufgaben sowie für kommende Anforderungen im Zuge von Veränderungen. Diese Handlungssicherheit bildet die nächste wichtige Basis, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

Möglicher Hintergrund dieser Zuversicht: Change ist mit Digitalisierung, Globalisierung und sich verändernden Marktbedingungen endgültig zum – schnelllebigen – Dauerzustand geworden. Die Akzeptanz ständiger Veränderung und die Anpassung an diesen Wandel scheinen sich gefestigt zu haben.



„Wandel ist zum Normalzustand geworden – und unsere Fähigkeit, damit gut umzugehen, ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens.“

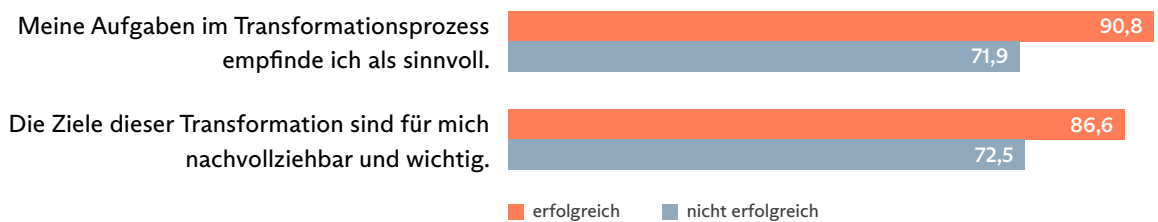
Prof. Susanne Böhlich, wissenschaftliche Partnerin

¹ Spreitzer (1995)

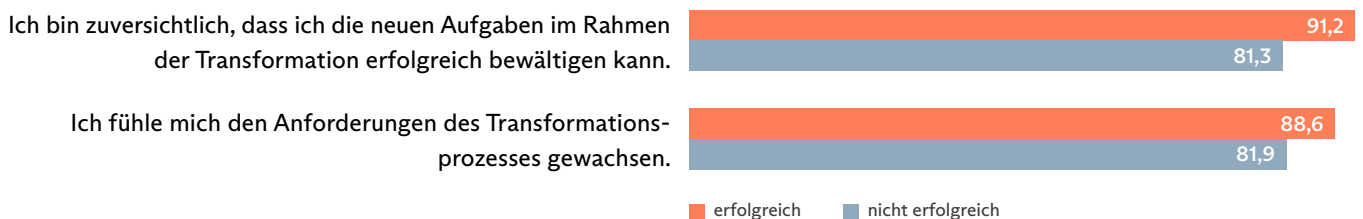
Spreitzer prägte vier Dimensionen psychologischen Empowerments, mit denen bis heute gearbeitet wird: Meaning, Competence, Self Determination und Impact

Sinn und Bedeutung – Kompetenz und Handlungssicherheit (erfolgreicher vs. nicht erfolgreicher Transformationsprozess)

Sinn und Bedeutung (in %)



Kompetenz und Handlungssicherheit (in %)

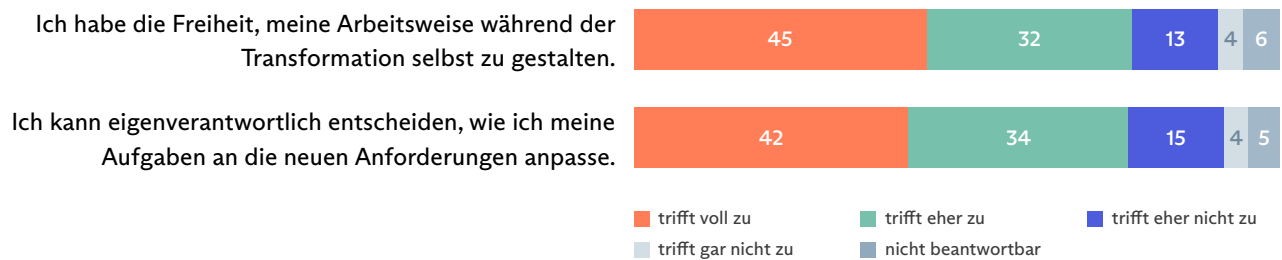


Betrachtet man die Zustimmungswerte in Abhängigkeit der Prozessbewertung (erfolgreich vs. nicht erfolgreich), ergibt sich folgendes Bild: Hier gaben **90,8 %** der Befragten an, ihre Aufgaben im erfolgreichen Prozess als sinnvoll zu empfinden, während es bei nicht erfolgreichen Prozessen **71,9 %** waren. Dieser Trend ist auch bei den weiteren Fragen erkennbar: **86,6 %** (Prozess erfolgreich) finden die Ziele nachvollziehbar, während es bei nicht erfolgreichen Prozessen **72,5 %** waren. Die Zuversicht in Bezug auf die Bewältigung der Aufgaben und Anforderungen fällt unterschiedlich aus, bleibt aber selbst bei weniger erfolgreichen Prozessen auf hohem Niveau.

Interpretation

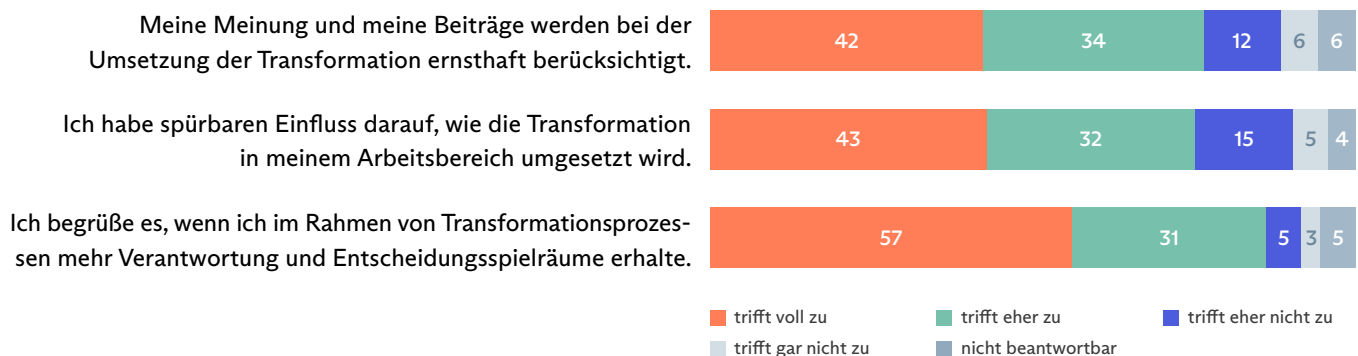
Bei erfolgreich verlaufenden Transformationen scheinen Sinn und Ziele den Beteiligten deutlich zu sein – vielleicht durch klarere Strukturen und bessere Kommunikation. Das Vertrauen in die Kompetenz bleibt bei beiden Gruppen hoch – das deutet wiederum auf die oben angesprochene Veränderungstoleranz hin.

Selbstbestimmung (in %)



Im Bereich der **Selbstbestimmung** zeigen die Ergebnisse: **77 %** der Befragten gaben an, während der Transformation die Freiheit zu haben, ihre Arbeitsweise selbst zu gestalten. Insgesamt **17 %** sehen ihre Gestaltungsfreiheit eingeschränkt. Sehr ähnlich fällt das Ergebnis bei der eigenverantwortlichen Anpassung der Aufgaben an die neuen Anforderungen aus. **76 %** gaben an, eigenverantwortlich entscheiden zu können, wie sie ihre Aufgaben anpassen. Hier stimmten **42 %** „voll“ und **34 %** „eher“ zu. **19 %** der Teilnehmenden empfinden bei der Anpassung von Aufgaben eine Einschränkung ihrer Eigenverantwortung.

Einfluss und Beteiligung (in %)



Beim Thema **Einfluss und Beteiligung** zeigt sich: **76 %** geben an, dass ihre Meinung und ihre Beiträge bei der Umsetzung der Transformation ernsthaft berücksichtigt werden. Davon äußern **42 %** der TeilnehmerInnen volle und **34 %** eher hohe Zustimmung. **18 %** der Befragten sehen ihre Beiträge nicht als berücksichtigt. Ein vergleichbares Bild ergibt sich beim Einfluss auf die Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich: Insgesamt drei Viertel der Befragten haben spürbaren Einfluss auf die Umsetzung im eigenen Bereich, während andererseits ein Fünftel der Teilnehmenden diesen Einfluss nicht wahrnehmen.

Deutlich fällt die Zustimmung bei der Frage nach mehr Verantwortung und erweiterten Entscheidungsspielräumen aus. **88 %** begrüßen zusätzliche Verantwortung, darunter **57 %** mit voller und **31 %** mit eher hoher Zustimmung.

Interpretation

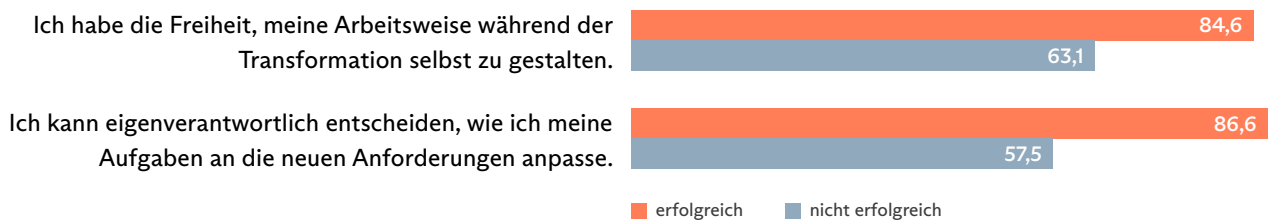
Die Fragestellungen zum Gestaltungsspielraum lehnen sich an unseren Empowerment-Aspekt „Selbstbestimmung“ an. Immerhin drei Viertel unseres Panels sehen die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu entscheiden und gestalten. Bei der Komplexität der Aufgaben in der Transformation ein positives Zeugnis.

Beim Empowerment-Aspekt „Einfluss und Beteiligung“ zeigt sich schließlich: Wenn Mitarbeitende in Transformationsprojekten eingebunden werden, können sie wirkungsvoll arbeiten, mitgestalten und Einfluss auf die anstehende Veränderung nehmen. Durch Verantwortungsübertragung im Prozess sind die Befragten motivierter und eher bereit, auch in Zukunft stärker Verantwortung zu übernehmen, möglicherweise aufgrund einer vorausgegangenen Qualifizierung.

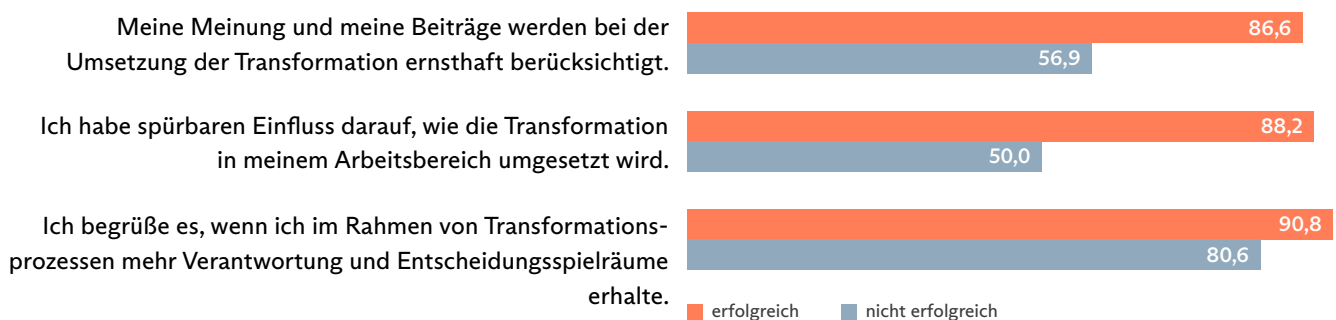
Für Führungskräfte bedeuten die Ergebnisse: Gestaltungsrahmen schaffen und geeignete Mitarbeitende stärker involvieren und enablen.

Selbstbestimmung – Einfluss und Beteiligung (erfolgreicher vs. nicht erfolgreicher Transformationsprozess)

Selbstbestimmung (in %)



Einfluss und Beteiligung (in %)



Bei der Selbstbestimmung zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Transformationen. Wurden Prozesse als erfolgreich bewertet, so antworteten die Befragten zu **84,6 %**, dass sie ihre Arbeitsweise während der Transformation frei gestalten können, während dieser Wert in weniger erfolgreichen Prozessen bei **63,1 %** liegt. Bei der eigenverantwortlichen Anpassung der Aufgaben an neue Anforderungen ist ein Unterschied von fast 30 Prozentpunkten erkennbar: **86,6 %** gegenüber **57,5 %**.

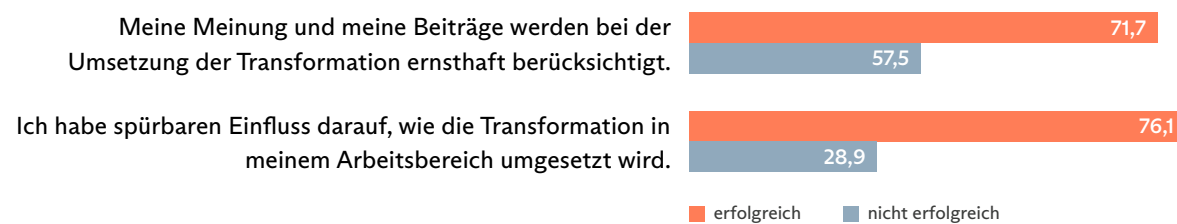
Bei Einfluss und Beteiligung wird eine ähnliche Tendenz sichtbar. **86,6 %** (erfolgreich) sehen ihre Meinung und Beiträge bei der Umsetzung der Transformation ernsthaft berücksichtigt, **56,9 %** sind es im Segment „nicht erfolgreich“. Einen spürbaren Einfluss auf die Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich berichten **88,2 %** im Vergleich zu **50 %**.

Besonders hoch fällt die Zustimmung bei der Frage nach mehr Verantwortung und Entscheidungsspielräumen in beiden Fällen aus: **90,8 %** und **80,6 %**.

An dieser Stelle lohnt die genauere Betrachtung von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Das Thema Einflussnahme ist hier besonders deutlich mit dem erlebten Erfolg des Transformationsprozesses verknüpft. Mitarbeitende, die Transformationen als erfolgreich empfanden, gaben zu fast **50 %** stärkere Zustimmung zu ihrem Erleben von Einflussmöglichkeiten und zu ebenfalls hohen Anteilen an, mit der eigenen Meinung und Beiträgen im Prozess berücksichtigt zu werden.

Einfluss und Beteiligung (Auszug), nur Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung (erfolgreicher vs. nicht erfolgreicher Transformationsprozess)

Einfluss und Beteiligung (in %)

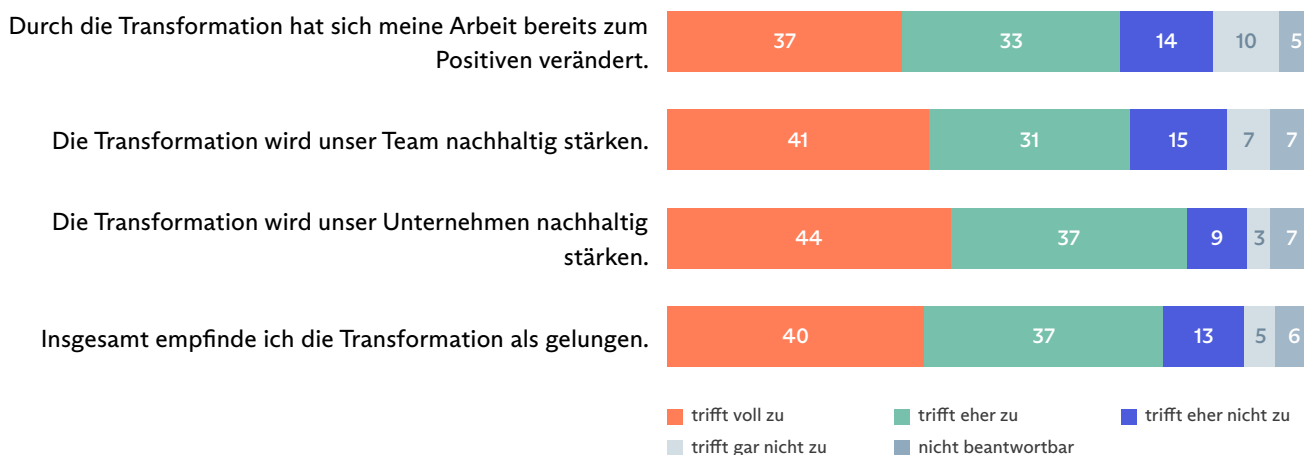


Interpretation

Beteiligte in erfolgreich bewerteten Veränderungsprozessen haben deutlich mehr Freiheiten in der Transformation und geben deutlich häufiger an, eigenverantwortlich Aufgaben anpassen zu können. Sehr stark ausgeprägt vor allem bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung: Meinungen und Beiträge wurden in erfolgreichen Prozessen deutlich häufiger berücksichtigt, Mitgestaltungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich werden um 40 Prozentpunkte der Befragten stärker wahrgenommen. Gehört zu werden, beispielsweise mit Bedenken hinsichtlich der Umsetzbarkeit, (operative Ebene: „So klappt das nicht, hört auf uns!“) scheint im Erfolgserleben ein wichtiger Faktor zu sein.

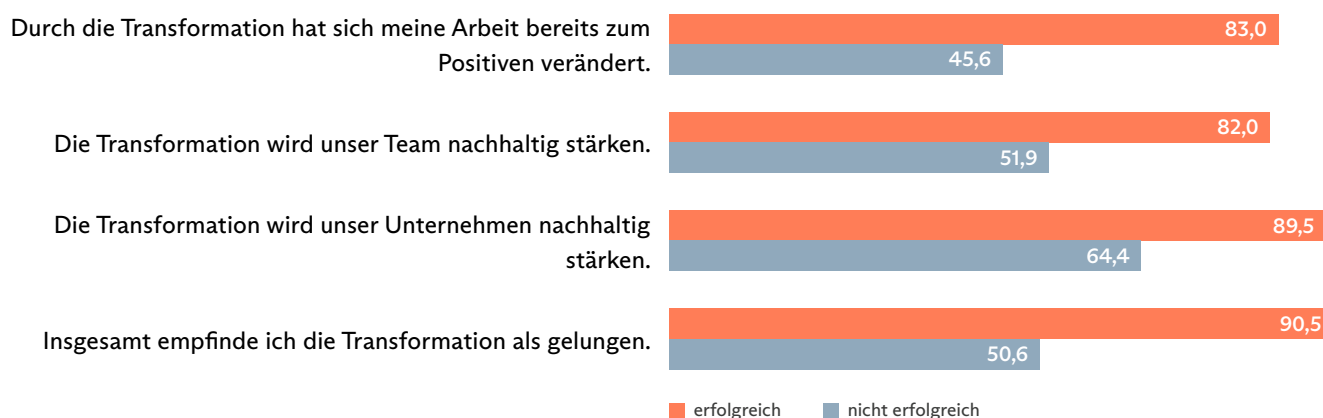
Teil 2: Wahrgenommener Erfolg und Nutzen der Veränderung

Wahrgenommener Erfolg und Nutzen der Veränderung (in %)



Den wahrgenommenen Erfolg und Nutzen der Veränderung auf individueller Arbeitsebene bewerten **70 %** unserer Umfragegruppe positiv; ein Viertel der Befragten nimmt keine positive Veränderung wahr. Auf Teamebene erwarten **72 %** eine nachhaltige Stärkung, während **81 %** eine solche Entwicklung auch für das gesamte Unternehmen sehen. Betrachtet man die Transformation insgesamt, empfinden **77 %** den Prozess als gelungen, während **18 %** dem widersprechen.

Wahrgenommener Erfolg und Nutzen der Veränderung (erfolgreicher vs. nicht erfolgreicher Transformationsprozess)



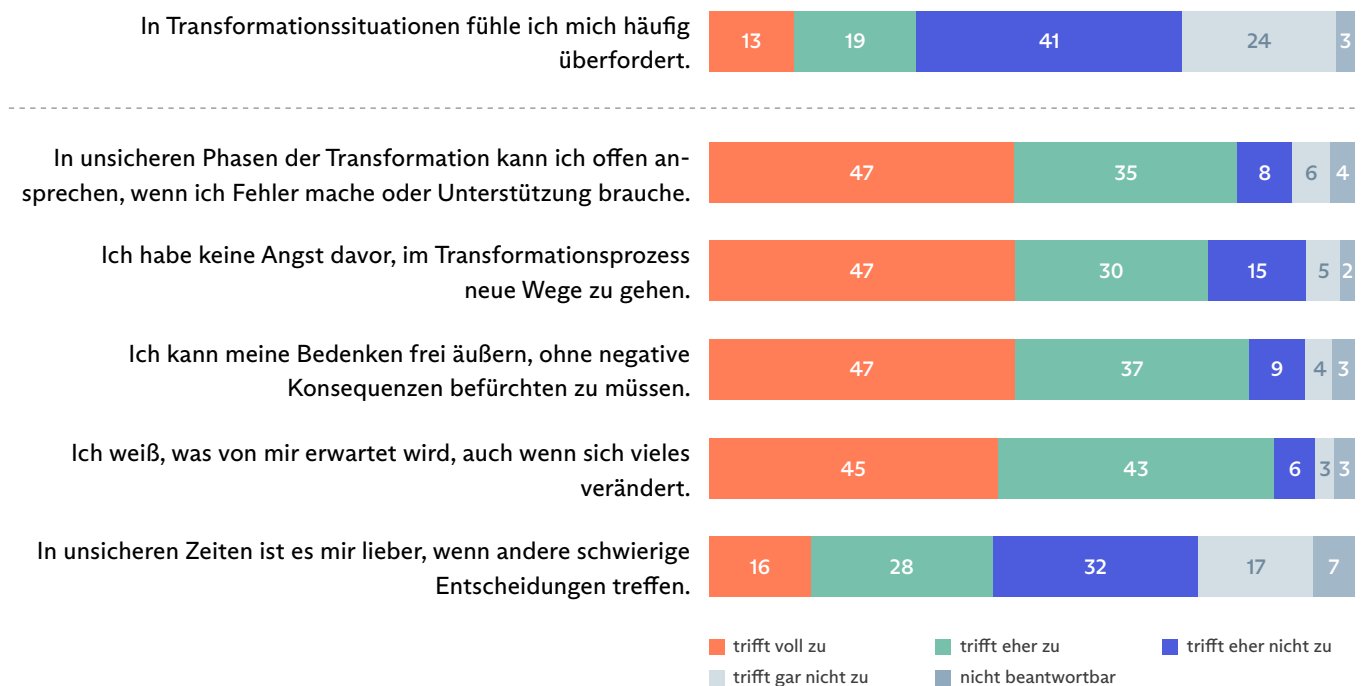
Die Unterscheidung nach „erfolgreich“ und „nicht erfolgreich“ zeigt wieder klare Unterschiede. Menschen, die „ihre“ Transformation als nicht erfolgreich einschätzten, gaben zu **45,6 %** eine positive Veränderung ihrer Arbeit an, bei erfolgreich empfundenen waren es **83 %**. Ähnlich ausgeprägt: Team-Stärkung. **51,9 %** (nicht erfolgreich) vs. **82 %** (erfolgreich). In dieser Tendenz geht es weiter: Auf das ganze Unternehmen betrachtet sind es **64,4 %** vs. **89,5 %**. Die Frage nach dem Gesamtempfinden des Gelingens der Transformation scheint hier paradoxe Antworten zu haben: Die Hälfte der Befragten von nicht erfolgreichen Prozessen empfindet die Transformation insgesamt als gelungen. Dieser scheinbare Widerspruch rührt aus der Teilmenge der „nicht erfolgreichen“ Gruppe: Hierzu wurden auch die Menschen gruppiert, die ihre Transformation als „teils/teils“ angaben.

Interpretation

Das individuelle Transformationserleben prägt sehr deutlich, wie Menschen den Nutzen der Veränderung einschätzen: Studienteilnehmende, die erfolgreiche Transformation erlebt haben, scheinen stärker eingebunden (gewesen) zu sein und kennen deshalb Ziele und Sinn der Transformation. Sie haben eher tiefgreifendere Mitgestaltungs- und Einflussmöglichkeiten. Dieses umfassendere Bild und die zusätzlichen Einblicke könnten dazu beitragen, dass die positiven Effekte der Transformation in allen Bereichen stärker wahrgenommen werden.

Teil 3: Emotionen und psychologische Sicherheit

Emotionen und psychologische Sicherheit (in %)



Der Blick auf die emotionale Dimension des Transformationsprozesses verdeutlicht ein gemischtes Stimmungsbild: **32 %** unserer Teilnehmenden erleben in Transformationen häufig Überforderung. **44 %** ziehen es in unsicheren Situationen vor, schwierige Entscheidungen anderen zu überlassen.

Gleichzeitig wird ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit sichtbar: Zwischen **82–84 %** der Befragten fühlen sich frei, Fehler offen anzusprechen oder Bedenken zu äußern – ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen..

Der Umgang mit neuen Wegen wird überwiegend positiv beschrieben: **77 %** haben keine Scheu, andere Ansätze auszuprobieren; **20 %** geben an, Angst davor zu haben. **88 %** wissen trotz laufender Veränderungen genau, was von ihnen erwartet wird – eine klare Basis für Orientierung und Handlungssicherheit.

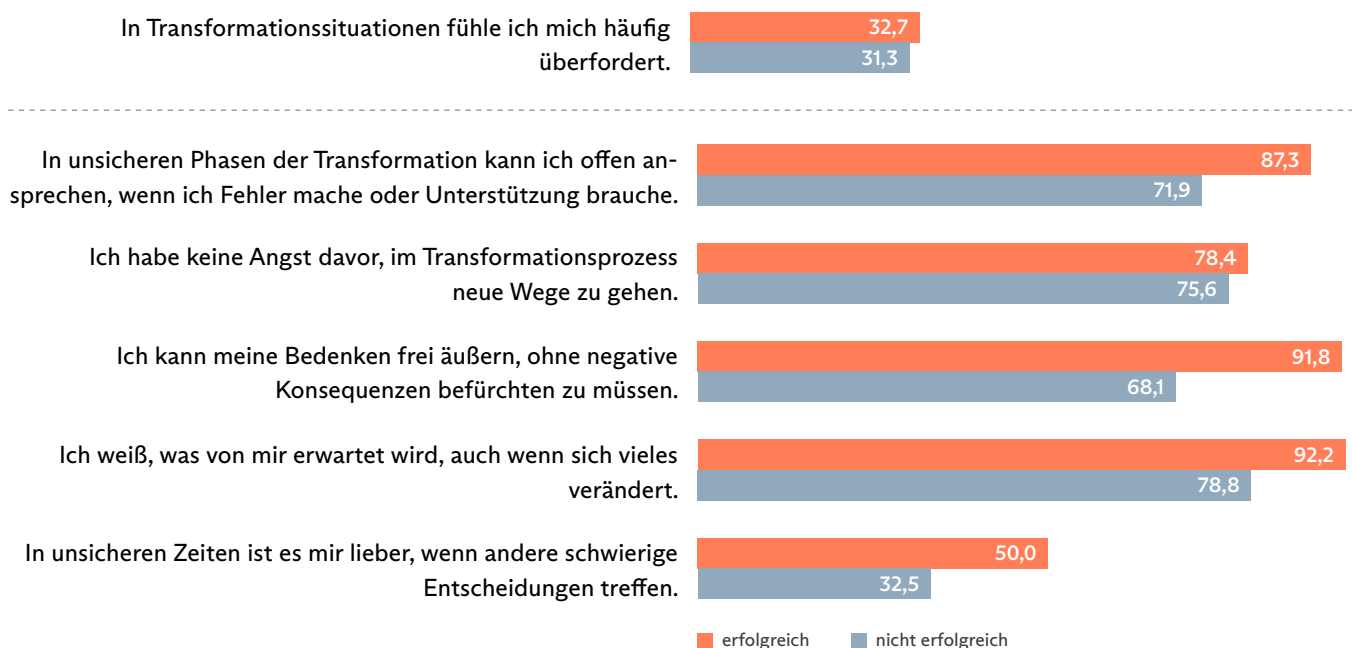
Interpretation

Die hohen Zustimmungswerte bei der Frage nach Klarheit über Erwartungen deuten auf gut gelingende Orientierungsverfahren und Handlungssicherheit hin. Ebenso wird der Punkt Fehlerkultur als Faktor für psychologische Sicherheit im Team² selbstbewusst bewertet; auch dieser Aspekt lässt vermuten, dass unsere Teilnehmenden ein grundsätzliches Sicherheitserleben in Transformationsprozessen empfinden.

Der Wille, schwierige Entscheidungen zu treffen, ist in unsicheren Zeiten deutlich reduziert. Eine mögliche Begründung: Konsequenzen werden in unsicheren Zeiten oft als unabsehbar erlebt, wie mit zahlreichen Studien gut belegt ist.³ Entscheidungen werden in der Folge von Menschen mit entsprechendem Vermeidungsverhalten gerne an andere Menschen abgegeben. Zusätzlich steigt mit zunehmender Komplexität oft die Unklarheit, wer entscheiden darf. Entscheidungen werden dann mitunter verzögert, wenn sich niemand verantwortlich fühlt.

Emotionen und psychologische Sicherheit (erfolgreicher vs. nicht erfolgreicher Transformationsprozess)

Emotionen und psychologische Sicherheit



² Edmondson (1999)

³ Dugas (1997); Bonjean Stanton (2021)

Der Blick auf Emotionen und psychologische Sicherheit im Transformationsprozess zeigt teilweise deutliche Unterschiede zwischen erfolgreich und weniger erfolgreich bewerteten Veränderungen. Unabhängig von der Erfolgsbewertung geben etwas über **30 %** an, sich häufig überfordert zu fühlen.

Die Aufschlüsselung zeigt ebenfalls eine auf den ersten Blick widersprüchliche Differenz: Bei Teilnehmenden, die eine erfolgreiche Transformation im Sinn hatten, gaben **50 %** an, dass es ihnen in unsicheren Zeiten lieber ist, wenn andere schwierige Entscheidungen treffen – bei der anderen Gruppe sind es lediglich **32,5 %**.

Das Thema Fehlersicherheit und Unterstützung bleibt bei beiden Gruppen recht hoch, mit **71,9 %** (nicht erfolgreich) zu **87,3 %** (erfolgreich). Beim freien Äußern von Bedenken ohne Angst vor negativen Konsequenzen ist der Unterschied markant: **91,8 %** bei erfolgreichen Gruppen gegenüber **68,1 %** bei weniger erfolgreichen.

Bei der Klarheit der Erwartungen im Veränderungsprozess gibt es einen Unterschied von etwa 14 Prozentpunkten: **92,2 %** der erfolgreichen Gruppen wissen, was von ihnen erwartet wird, während dieser Anteil bei den weniger erfolgreichen bei **78,8 %** liegt.

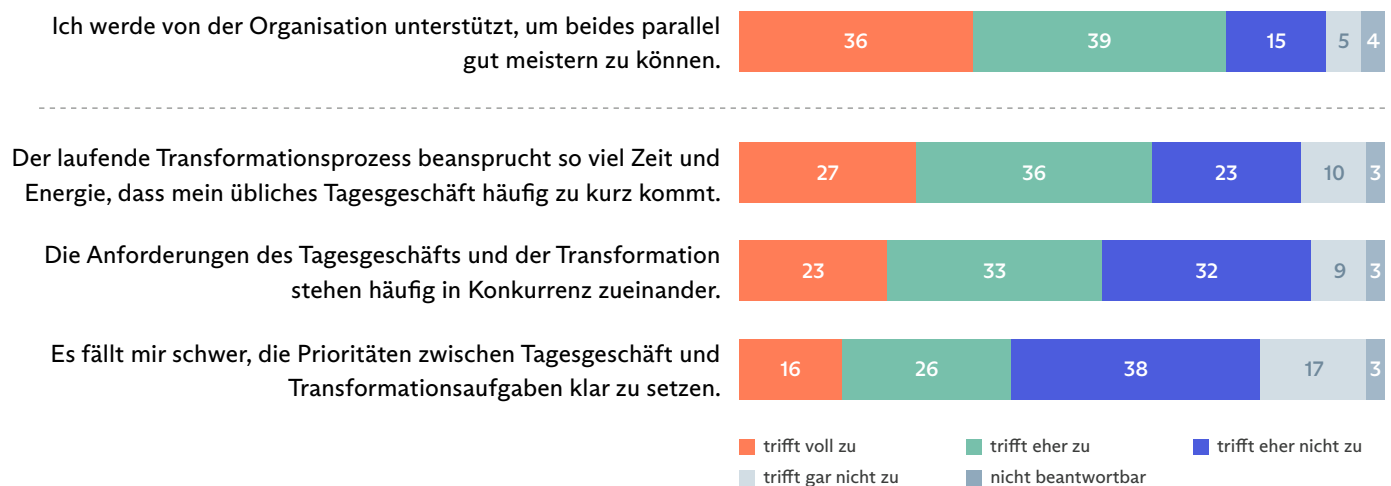
Interpretation

Psychologische Sicherheitsfaktoren sind bei erfolgreichen Transformationen durchgehend gegeben. Das Gefühl der Überforderung unterscheidet sich zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Prozessen kaum – Überforderungsgefühle scheinen also unabhängig von der Erfolgswahrnehmung möglicherweise natürlicher Teil des Prozesses zu sein. In erfolgreichen Transformationen wird das freie Äußern von Bedenken fast durchgängig erlebt. Hier ist das kritische Besprechen scheinbar etabliert. Deutlich ausgeprägt ist auch die Erwartungsklarheit: Positiv erlebte Transformation und das Wissen, was als nächstes geschieht, gehen fast durchgängig Hand in Hand. Das lässt auf ein hohes Maß an Orientierung schließen – ein wichtiger Faktor für die eigene Resilienz.

Dass unsere Befragten mit geringer Erfolgswahrnehmung Entscheidungen in schwierigen Zeiten weniger gern abgeben als Menschen, die Transformation erfolgreich bewerteten, lässt zwei Interpretationen zu: Menschen mit positivem Erleben haben größeres Vertrauen in KollegInnen/Mitmenschen und geben Entscheidungen deshalb leichter ab, auch wenn die Zeiten schwierig werden. Menschen in weniger erfolgreichen Settings fehlt dieses Vertrauen, sie wollen es lieber „selbst richtig machen“. Eine weitere Erklärung: Entscheidungsmandate sind bei steigender Komplexität oft nicht klar definiert und dieser Effekt ist bei hoher Beteiligungsintensität oft noch verstärkt. Das kann zu dem Paradoxon führen, dass sich Menschen aufgrund hoher Beteiligungsintensität schwertun, Entscheidungen zu treffen, da sie nicht genau wissen, ob sie überhaupt entscheiden dürfen.

Teil 4: Spannungsfeld zwischen Tagesgeschäft und Transformationsprozess

Spannungsfeld zwischen Tagesgeschäft und Transformationsprozess



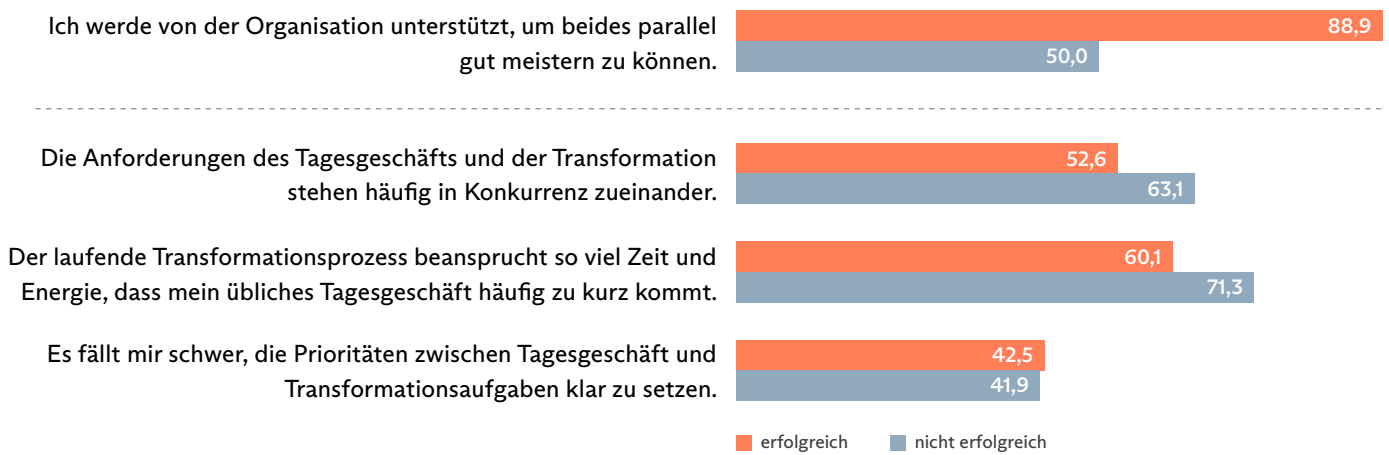
Der Blick auf die Balance zwischen Tagesgeschäft und Transformation verdeutlicht die unterschiedlichen Herausforderungen im Veränderungsprozess.

Rund **75 %** der Befragten erleben eine spürbare strukturelle Unterstützung durch ihre Organisation, um sowohl das Tagesgeschäft als auch den Transformationsprozess parallel zu bewältigen. Gleichzeitig fällt es **42 %** schwer, klare Prioritäten zwischen beiden Aufgabenfeldern zu setzen.

Mehr als die Hälfte (**56 %**) der StudienteilnehmerInnen empfindet, dass Anforderungen aus Transformation und Tagesgeschäft häufig in Konkurrenz zueinanderstehen. Für **63 %** beansprucht der laufende Transformationsprozess zudem so viel Zeit und Energie, dass das Tagesgeschäft nicht immer in gewohntem Umfang erledigt werden kann.

Tagesgeschäft und Transformationsprozess
(erfolgreicher vs. nicht erfolgreicher Transformationsprozess)

Tagesgeschäft und Transformationsprozess



88,9 % der Befragten mit erfolgreicher Transformation erleben klare Unterstützung durch die Organisation, um Tagesgeschäft und Veränderungsaufgaben parallel zu bewältigen. In den weniger erfolgreichen Prozessen berichten dies nur **50 %**. Beim Setzen von Prioritäten zwischen laufendem Geschäft und Transformationsaufgaben zeigen sich mit jeweils rund **42 %** kaum Unterschiede. Deutlicher wird der Abstand beim Thema Konkurrenz zwischen beiden Aufgabenfeldern. **60,1 %** der Befragten bei erfolgreich verlaufenden Transformationen sehen Anforderungen aus Transformation und Tagesgeschäft im Konflikt, während dieser Anteil bei nicht erfolgreichen Prozessen auf **71,3 %** steigt. Auch beim Zeit- und Energieaufwand wird der Unterschied sichtbar: **52,6 %** der Beteiligten bei erfolgreich empfundenen Transformationen geben an, dass das Tagesgeschäft durch die Transformation spürbar zu kurz kommt, im nicht erfolgreichen Kontext liegt der Wert bei **63,1 %**.

Interpretation

Organisationen scheinen verstanden zu haben, dass die Unterstützung beim Managen des Spagats zwischen Tagesgeschäft und Transformationsaufgaben ein entscheidender Faktor ist, um den Unternehmenserfolg weiterhin zu sichern. Umschaltbewegungen zwischen Alltagstätigkeiten und strategischen Aufgaben scheinen vielen (trotzdem) schwer zu fallen. Genau hierin zeigt sich die Herausforderung organisationaler Ambidextrie – also die gleichzeitige Fähigkeit, das Kerngeschäft effizient zu betreiben und parallel innovative Veränderungen voranzutreiben.⁴ Individuelles Time-Management könnte hier ein unterstützender Faktor sein und vor allem, von der Organisation tatsächlich genug Zeit zu bekommen.

Sehr deutlich zeigt sich in der Unterscheidung der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gruppe die organisationale Unterstützung bei der Bewältigung der doppelten Arbeitsbelastung. Und das ist nicht verwunderlich: Begleitung in dieser Situation fördert das Sicherheitsempfinden und gibt den Change-Beteiligten das Gefühl, mit ihrer Tätigkeit geschätzt zu werden. Auch die ganz praktische Unterstützung durch die Organisation, wie durch die Bereitstellung von Ressourcen, hat daran einen wichtigen Anteil.

”

„Führungskräfte brauchen Beidhändigkeit (Ambidextrie): Tagesgeschäft sichern und zugleich Transformation umsetzen – mit klarem Rückhalt aus der Organisation.“

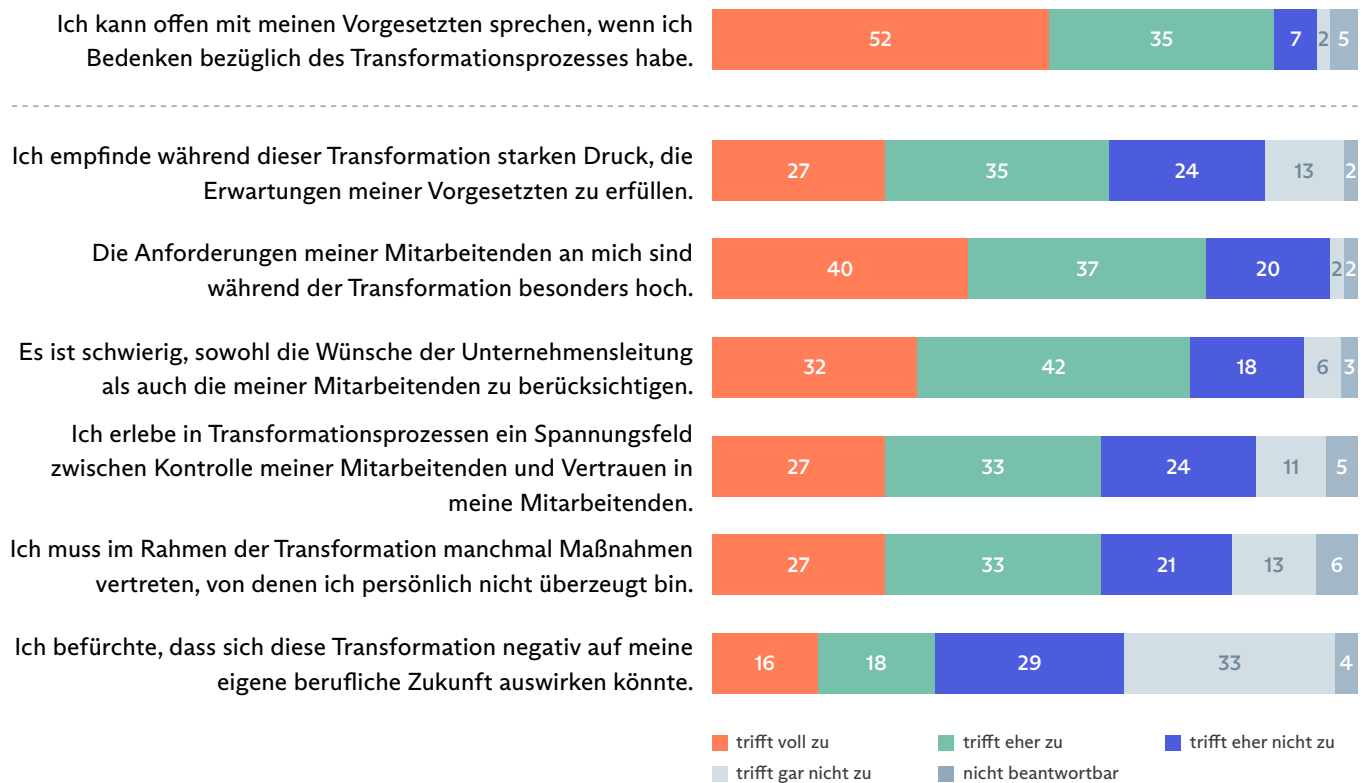
Prof. Susanne Böhlich, wissenschaftliche Partnerin



⁴ O'Reilly & Tushman (2013)

Teil 5: Frageblock für Führungskräfte und ProjektleiterInnen in der Transformation: Leitung und Dilemmata in Transformationsprozessen

Führungskräfte – Leitung und Dilemmata in Transformationsprozessen



Die Grundgesamtheit mit der Auswahlfrage „Hast/Hattest Du im von Dir gewählten Transformationsprozess eine Führungsrolle? Das kann auch eine Projektleitungsrolle sein.“ betrug 312 Personen, wobei 230 Personen einen für sich erfolgreichen Transformationsprozess und 82 Personen einen nicht erfolgreichen Transformationsprozess angegeben hatten.

Ein großer Teil der Führungskräfte empfindet den Austausch mit Vorgesetzten als offen: **87 %** geben an, dass sie Bedenken zum Transformationsprozess klar ansprechen können.

Mit **34 %** sieht ein Drittel der Befragten Risiken für die eigene berufliche Zukunft.

Gleichzeitig treten im Transformationsalltag spürbare Herausforderungen auf. **60 %** müssen Maßnahmen vertreten, von denen sie persönlich nicht überzeugt sind, und ebenso viele erleben dabei ein Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle.

Das Balancieren unterschiedlicher Erwartungen stellt für viele eine besondere Aufgabe dar – **74 %** empfinden dies als schwierig. Die Anforderungen der Mitarbeitenden werden von **77 %** als besonders hoch eingeschätzt. **62 %** nehmen starken Druck von ihren Vorgesetzten wahr.

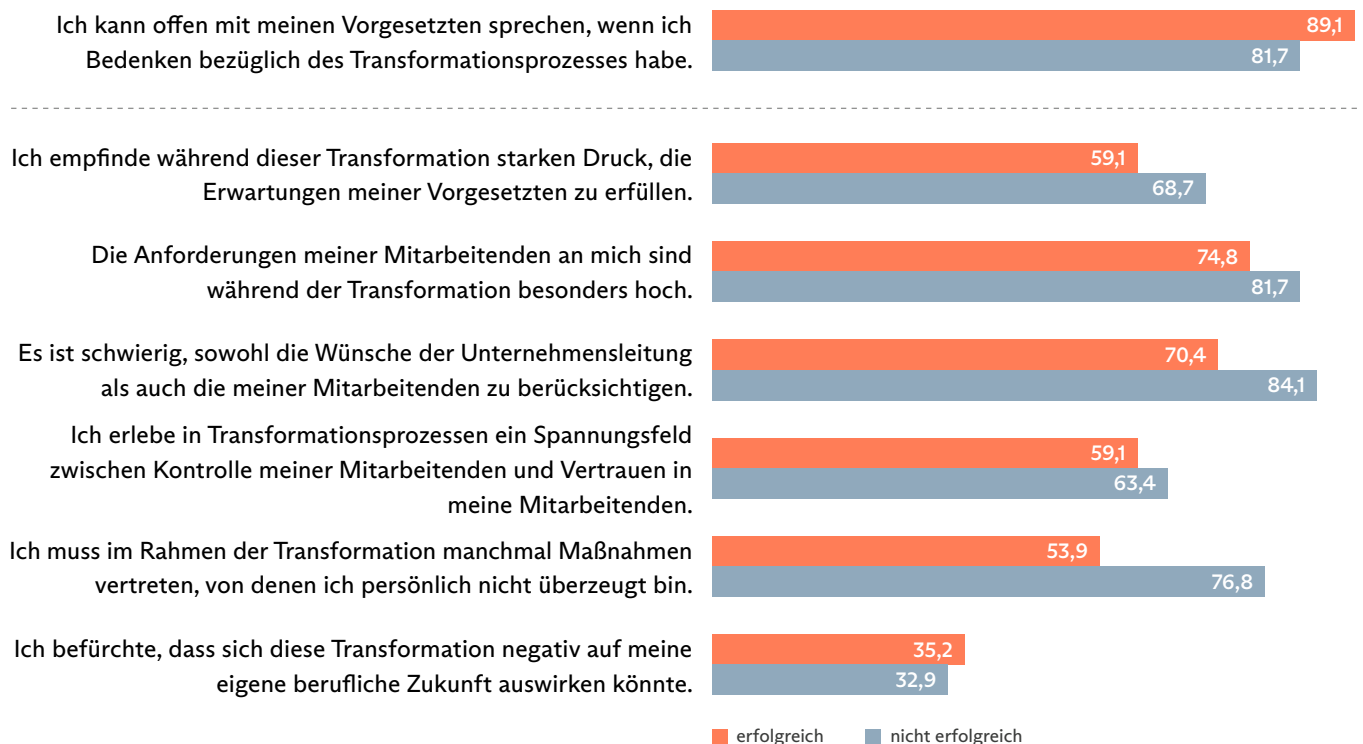
Interpretation

Das Führungserleben zeigt unterschiedliche Akzente. Ein hohes Maß an offener Kommunikation ist ein erfreuliches Ergebnis. Gleichzeitig äußert ein Drittel der Befragten Zukunftsängste.

Die hohen Zustimmungswerte, Maßnahmen ohne persönliche Überzeugung vertreten zu müssen, verdeutlichen, dass Führungskräfte in Transformationsprozessen häufig Inhalte weitergeben müssen, die von der Leitungsebene vorgegeben sind oder als unternehmensnotwendig gelten. Erschwert wird dies durch die Doppelrolle, zugleich Transformation voranzutreiben und für Teamspirit wie Ergebnisse verantwortlich zu bleiben. Die Anlässe der Transformation – IT, Strategie oder Reorganisation – weisen zudem auf hohen Effizienz- und Ergebnisdruk hin, der sich in Zahlen, Daten und Fakten messen lässt. Verstärkt wird diese Belastung durch gravierende Konsequenzen wie Standortverlagerungen oder Stellenabbau, die eine hohe emotionale Ladung mit sich bringen. Spannend sind schließlich die Werte im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle: Führungskräfte wollen loslassen und Verantwortung abgeben, sind jedoch nach wie vor für die Ergebnisse ihres Teams verantwortlich.

Leitung und Dilemmata im Transformationsprozess (erfolgreicher vs. nicht erfolgreicher Transformationsprozess)

Leitung und Dilemmata im Transformationsprozess



Ein offener Dialog mit den Vorgesetzten ist in beiden Gruppen stark ausgeprägt. In erfolgreichen Prozessen geben **89,1 %** der Führungskräfte ihre Zustimmung und bei weniger erfolgreichen immer noch **81,7 %**. Die Risikoeinschätzung für die eigene berufliche Zukunft ist in beiden Gruppen ähnlich mit **35,2 %** bzw. **32,9 %**.

Deutliche Unterschiede zeigen sich bei der Vertretung von Maßnahmen, die nicht überzeugen: **53,9 %** der Führungskräfte erfolgreich eingeschätzter Prozesse stimmen hier zu, während dieser Anteil bei den weniger erfolgreichen mit **76,8 %** deutlich höher liegt. Diese Tendenz zeigt sich auch in den weiteren Fragen – jeder weitere abgefragte Aspekt wird von Menschen mit weniger erfolgreichem Transformationserleben etwas stärker negativ bewertet.

Interpretation

Die Sandwichposition der Führungskräfte spielt hier eine zentrale Rolle: Bedenken sind zwar offen ansprechbar, gleichzeitig bleiben Anforderungen und Druck hoch, und die Wünsche von Mitarbeitenden wie auch der Unternehmensleitung unter einen Hut zu bringen, ist herausfordernd. Zudem zeigt sich eine Spannung zwischen Vertrauen und Kontrolle – je größer der Druck, desto schwerer fällt es, Verantwortung abzugeben und in die Mitarbeitenden zu vertrauen. Dass Führungskräfte in Transformationsprozessen Entscheidungen vertreten müssen, von denen sie persönlich nicht überzeugt sind, ist wohl ein natürlicher Nebeneffekt. Gerade im Alltagsgeschäft ist dieser Effekt jedoch hoch relevant, da er zu dauernden Loyalitätskonflikten führen kann. Auffällig und auch erwartbar ist außerdem: Der Effekt, Maßnahmen zu vertreten, hinter denen man nicht steht, tritt in nicht erfolgreichen Situationen deutlich stärker hervor.



„Transformation ist kein linearer Plan; es gibt keinen „Short Cut“. Es ist ein Prozess mit Schleifen, Korrekturen und Lernmomenten.

Führung heißt dann vor allem, Disziplin zu zeigen, Strukturen zu schaffen und gemeinsam mit dem Team dranzubleiben – und Entscheidungen zu treffen, auch wenn es unbequem wird.“

Peter Kraushaar, Senior Partner, ComTeam AG



Teil 6: Freitexte zu Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotenzial

Bei erfolgreich wahrgenommenen Transformationsprozessen: Was waren aus Deiner Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren in diesem Transformationsprozess?

Neben der Abfrage der Zustimmung im ersten Fragebogenteil hatten die Studienteilnehmenden die Möglichkeit, am Ende der Befragung in Freitexten die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotenziale zu benennen:

1. Kommunikation & Transparenz:

am häufigsten genannt, da sie als Grundlage für Akzeptanz, Information, Sicherheit und Orientierung im Transformationsprozess gesehen werden

2. Beteiligung & Einbindung der Mitarbeitenden:

die aktive Beteiligung und das „Mitnehmen“ der Mitarbeitenden sowie das Schaffen von Gestaltungsspielräumen und Partizipationsmöglichkeiten

3. Führung/Management-Commitment:

eine engagierte, sichtbare und unterstützende Führung – das reicht vom Commitment des oberen Managements bis zur klaren Führungskommunikation und Leitung im Prozess

Weitere genannte Erfolgsfaktoren: klare Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Teamarbeit und Zusammenhalt, Einstellungen/Mindset: Offenheit, Flexibilität, Durchhaltevermögen

Bei nicht erfolgreich wahrgenommenen Transformationsprozessen: Was hätte Deiner Meinung nach verbessert oder anders gemacht werden müssen, damit die Transformation erfolgreich verlaufen wäre?

1. Mangelnde Kommunikation und fehlende Transparenz:

Kommunikation zu den Zielen/dem Vorgehen, den Konsequenzen und Status wurde als zu spät, zu wenig transparent, zu wenig offen, häufig widersprüchlich oder zu „top-down“ empfunden. Gerüchte und Unsicherheiten entstanden.

2. Mangelnde oder verspätete Beteiligung der Mitarbeitenden/Stakeholder:

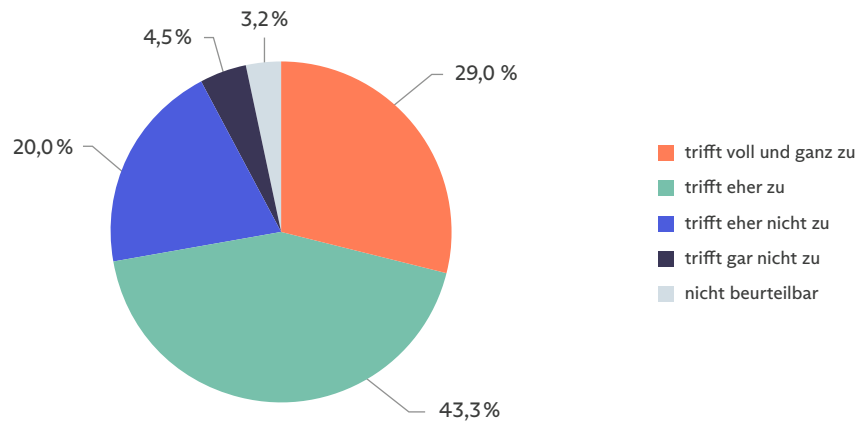
Mitarbeitende und praktische Expertise wurden nicht oder zu spät eingebunden. Veränderungen wurden übergestülpt („top-down“), Feedback der Praktiker fehlte. Zu wenig oder zu spät geschaffene Möglichkeiten der Mitgestaltung, Bedenken nicht berücksichtigt.

3. Unklare Führung/fehlendes Commitment & schlechte Planung:

Führungskräfte agierten uneinheitlich, Verantwortung wurde nicht übernommen, Zielbilder oft vage oder widersprechen sich; Entscheidungen nicht klar kommuniziert oder ständig revidiert; Unterstützung fehlte, Machtkämpfe im Management; ungenügende Vorbereitung (kein Plan für Zeit, Ressourcen, Rollenverteilung); mangelndes Change-Management

Weitere Stolpersteine: Zeitdruck, zu knappe Ressourcen, zu schnelle Einführung ohne Reflexion, zu viel externe Beratung ohne Verständnis der internen Kultur, zu wenig Wertschätzung und Empathie gegenüber Mitarbeitenden, Schulungen/Wissenstransfer fehlen

Wie relevant ist das Studienthema „Inside Transformation“ für Dich?



Alle demografischen Gruppen finden Transformation gleich wichtig (Auswertung erfolgte zusätzlich zur Gesamtauswertung nach Unternehmensgrößen, Altersgruppen und Geschlecht, hier konnten keine signifikanten Unterschiede zur Gesamtauswertung festgestellt werden).

Fazit

Empowerment und Erfolgsunterschiede

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen: Viele Menschen erleben Sinn und Kompetenz in Transformationsprozessen – Empowerment ist grundsätzlich vorhanden. **84 %** empfinden ihre Aufgaben als sinnvoll, **82 %** bewerten die Ziele als nachvollziehbar und wichtig. Gleichzeitig bestehen Lücken bei Autonomie und Anpassungsspielräumen. Der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Transformationen liegt genau in diesem Bereich: In gelungenen Prozessen sind alle Empowerment-Dimensionen deutlich stärker ausgeprägt. Dort erleben Mitarbeitende Sinn und Zielklarheit, Einfluss und Selbstbestimmung sowie psychologische Sicherheit in höherem Maße.

Das Bild über den Nutzen der Transformation ist überwiegend positiv, allerdings mit klaren Unterschieden nach Erfolgsbewertung. **70 %** sehen positive Effekte auf ihre eigene Arbeit, **72 %** auf Teamebene, **81 %** auf das Unternehmen, und **77 %** bewerten die Transformation insgesamt als gelungen. In erfolgreichen Verläufen liegen diese Werte jeweils deutlich höher, während in weniger erfolgreichen Prozessen die positiven Effekte oft nur von etwa der Hälfte der Befragten wahrgenommen werden.

Psychologische Sicherheit bildet ein stabiles Fundament. Fast neun von zehn Befragten fühlen sich frei, Fehler offen anzusprechen oder Bedenken zu äußern, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Gleichzeitig erleben etwa ein Drittel häufig Überforderung. Besonders in erfolgreichen Kontexten sind Sprechfreiheit, Fehlersicherheit und Erwartungsklarheit ausgeprägter, was Orientierung und Resilienz sichtbar fördert.

Spannungsfelder im Alltag und in der Führung

Ein zentrales Spannungsfeld bleibt die Doppelbelastung von Tagesgeschäft und Transformation. Rund drei Viertel unserer Befragten erfahren Unterstützung, um beides parallel zu stemmen. Doch **42 %** ringen mit der Priorisierung, mehr als die Hälfte erlebt Zielkonflikte und fast zwei Drittel berichten von Druck und hohen Anforderungen. Die Unterstützung durch die Organisation ist dort spürbar höher, wo die Transformation erfolgreich erlebt wird. Damit zeigt sich: Organisationale Ambidextrie, also das gleichzeitige Bewältigen von Kerngeschäft und Veränderung, ist entscheidend für den Erfolg.

Im Transformationsprozess gibt es zudem häufig die unausgesprochene Frage: Wer sind am Ende die VerliererInnen – und wer profitiert? Die Emotionen und Befindlichkeiten im Blick zu behalten und regelmäßig zu reflektieren, ist deshalb zentral. Auch die Konkurrenz zwischen Tagesgeschäft und Transformation verstärkt diese Dynamik: Während die Mitarbeitenden, die das laufende Geschäft pflichtbewusst sichern, leicht übersehen werden, stehen diejenigen, die Transformationsaufgaben übernehmen, schnell im Rampenlicht. Das birgt Spannungen, die im Management aktiv aufgefangen werden müssen.

Auch die Rolle der Führung verdeutlicht Ambivalenzen. Ein großer Teil der Befragten beschreibt einen offenen Dialog nach oben, gleichzeitig geben sechs von zehn Führungskräften an, Maßnahmen vertreten zu müssen, von denen sie nicht überzeugt sind. Hinzu kommen widersprüchliche Erwartungen, hoher Druck von oben und hohe Anforderungen von Mitarbeitenden. Dieses Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle macht deutlich, dass Führung in Transformationen nicht nur kommunikative Offenheit, sondern auch klare Leitplanken und abgestimmte Narrative braucht.

Erfolgsfaktoren und Risiken

Die Freitext-Antworten zeigen spiegelbildlich, was Transformation gelingen oder scheitern lässt. Am wichtigsten für Erfolg sind Kommunikation und Transparenz, Beteiligung und Einbindung sowie Leadership-Commitment. Schwierig wird das Gelingen von Transformation hingegen dort, wo Kommunikation unklar oder widersprüchlich verläuft, Mitarbeitende nicht rechtzeitig beteiligt werden, Führung uneinheitlich bleibt und Ressourcen knapp bemessen sind. Hinzu kommen Risiken wie fehlende Wertschätzung, zu starke Abhängigkeit von externer Beratung ohne Kulturanpassung sowie mangelnder Wissenstransfer.

Bemerkenswert ist die hohe Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme: **88 %** unserer Befragten wünschen sich zusätzliche Entscheidungsspielräume und rufen förmlich nach mehr Verantwortung. Dieser Wunsch bleibt auch in weniger erfolgreichen Prozessen stabil hoch. Weitergedacht bedeutet dies: Menschen wollen in Veränderungsprozessen nicht bevormundet, sondern ernsthaft beteiligt werden. Zugleich zeigt sich in unsicheren Zeiten eine andere Dynamik: Jede/r Dritte gibt schwierige Entscheidungen lieber an andere ab, um nicht allein die Konsequenzen tragen zu müssen. Damit wird die Frage nach Entscheidungsräumen zentral – wer entscheidet eigentlich was?

Die Gesamtbetrachtung aus Kompetenz- und Sicherheitserleben sowie den Spannungen im Tagesgeschäft macht deutlich: Es ist nicht nur das Resilienz-Training, das Menschen in der Transformation brauchen. Viel entscheidender ist Hands-on-Unterstützung im Kapazitäts- und Prioritätenmanagement, um die vielfältigen Anforderungen realistisch bewältigen zu können.

Zusammengefasst gelingt Transformation dort am besten, wo Empowerment und psychologische Sicherheit gezielt gestärkt, Nutzen und Fortschritte sichtbar gemacht, Kapazitäten aktiv gemanagt und Führung klar ausgerichtet sind. Kommunikation, echte Beteiligung und verbindliches Leadership sind die wirksamsten Hebel – ihr Fehlen die größten Risiken.



Handlungsempfehlungen für die Transformation

Handlungsempfehlungen zu Empowerment

Dimension „Sinnhaftigkeit“

- die Ziele des Transformationsprozesses konsequent kontextualisieren: Das stärkt die Akzeptanz.
 - Transparenz durch regelmäßige Updates zum Prozess: Das schafft Orientierung.
 - Storytelling zum Change durch Führungskräfte verankern
- Ziel: Sinn und Ziele klar kommunizieren

Dimension „Kompetenz & Handlungssicherheit“

- während des gesamten Prozesses immer wieder Lerngelegenheiten wie Micro-Trainings schaffen
 - Unterstützungsangebote wie Peer-Coachings für neue Aufgaben systematisieren
 - Erfolgserlebnisse sichtbar machen
- Ziel: Selbstwirksamkeitsempfinden und Resilienz stärken

Dimension „Gestaltungsspielraum“

- Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume schaffen, wo möglich
 - prüfen, ob diese Freiräume überall gegeben werden, wo es möglich ist
- Ziel: Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung erhöhen

Dimension „Einfluss und Beteiligung“

- Beteiligungsformate mit echtem Einfluss schaffen, wie Co-Creation-Sprints oder Design-Reviews, zusätzlich Rückmeldeschleifen einführen: „So wurde euer Input umgesetzt“
 - Entscheidungen an gezielten Stellen bewusst abgeben und als Führungskraft Verantwortung auf das Team verteilen, anstatt alles selbst zu tragen
 - Rahmenbedingungen für so viel Selbstbestimmung und Gestaltungsspielraum wie möglich schaffen und Meinungen und Erfahrungswerte anhören und in Umsetzungen berücksichtigen
- Ziel: Ownership, also die Identifikation mit dem Prozess fördern, damit die Motivation und auch das Verantwortungsgefühl und damit Verbindlichkeit für den Prozess gesteigert werden

Handlungsempfehlungen für Erfolg und Nutzen der Transformation

- Kommunikation als zentrales Element: Nutzen der einzelnen Schritte auf individueller, Team- und Unternehmens-ebene konkretisieren und regelmäßig über die Zusammenhänge sprechen
- Quick Wins wo möglich umsetzen, um kontinuierlich Verbesserungen zu erreichen und diese in Review-Formaten sichtbar machen

Handlungsempfehlungen für Emotionen und psychologische Sicherheit

- Erwartungsklarheit sichern (Definition of Done, Rollen, Entscheidungswege), zugleich Experimentier-Slots und „Safe-to-try“-Regeln etablieren
- Aufgaben im Transformationsprozess als Lernmöglichkeit sehen, aktiv nach Meinungen und/oder Einwänden fragen und auf „Bad News“ konstruktiv reagieren
- Überforderung der Organisation und ihrer Mitarbeitenden im Blick behalten: mit Idee der kleinen Schritte arbeiten und regelmäßig prüfen, ob es „Entscheidungstau“ aufgrund von Unklarheit und Überforderung gibt.
- Kapazitäten schützen (Puffer, klare Prioritäten), damit Überforderung sinkt und Speak-up-Verhalten nicht in Erschöpfung untergeht
- Zusammenfassend: Psychologische Sicherheit fördert Lernprozesse und reduziert Erschütterungen im Change-Prozess.

Handlungsempfehlungen für Tagesgeschäft & Transformation

- Kapazitätenplanung mit expliziten Puffern für Transformationsarbeit
- Doppelbelastung transparent besprechen und nicht als selbstverständlich sehen
- Aufgaben klar und kontinuierlich priorisieren
- Unterstützungssysteme wie PMO oder Change-Office stärken
- Führung in der Pflicht: z. B. mit Konfliktlösungsangeboten und geschützten Fokuszeiten

- gezielt Kompetenzen aufbauen, die das Anlegen von Tages- und Aufgabenstrukturen fördern, um das Umschalten zu vereinfachen (bis hin zu Mini-Interventionen wie ordentlichen Pausen und Übergängen zwischen Aufgaben)
- im Team Strukturen schaffen, die Raum geben für gemeinsame Priorisierung und Aufgabenverteilung
- Mitarbeitende im Blick behalten, die das Tagesgeschäft vorantreiben/stemmen und so für den aktuellen Umsatz bzw. die Wertschöpfung sorgen

Handlungsempfehlungen für Leitung und Dilemmata in Transformationsprozessen

- Umgang mit vagen Zielbildern gezielt trainieren, damit Komplexitätskompetenz zunimmt
- Führungs-Alignment etablieren und eine gemeinsame Change-Story und Entscheidungsübersichten entwickeln
- durchlässige, konsistente Informationsflüsse gewährleisten: vor allem für Sandwich-Führungskräfte wichtig, die sonst nicht sprechfähig gegenüber ihren Teams sind
- Transformation braucht Struktur, um Sicherheit und Orientierung zu ermöglichen: Prozesse aufsetzen, die Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen unterstützen mit internen Change-Angels und externer Transformationsbegleitung
- Führungskräfte-Sparring und Dilemmareflexion institutionalisieren; Eskalationswege für Zielkonflikte klären
- Schutz vor Überlastung: klare Timeboxes, Delegation forcieren, vertikale Priorisierung einfordern

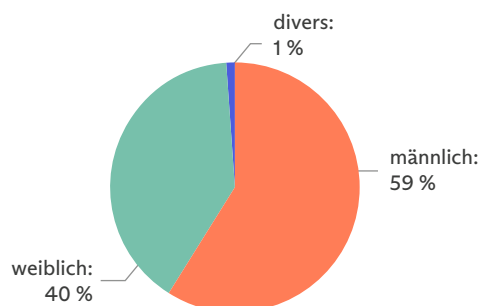
Demografie

Häufige Funktionsbereiche	
IT	21,7 %
Andere	14,2 %
Verwaltung/Office	12,4 %
HR	10,9 %
Vertrieb	10,1 %
Service/Kundendienst	9,7 %
Produktion	8,6 %
Finanzen/Controlling	5,6 %
Marketing	3,2 %
FuE	2,8 %
Recht	0,9 %

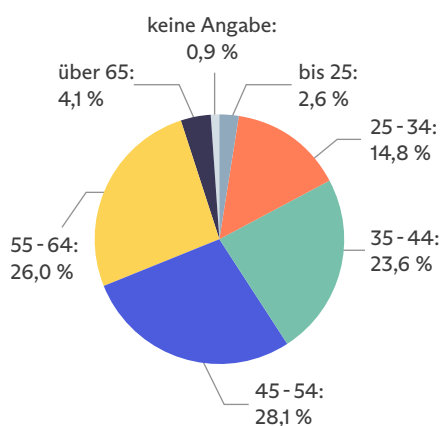
Branche	
Sonstiges	14,6 %
Computer & Kommunikation	9,7 %
Finanzdienstleistungen	8,6 %
Handel	7,9 %
Informationsdienstleister	7,3 %
Beratung/Consulting	6,2 %
Maschinenbau	6,0 %
alle weiteren unter 6,0 %	

Teilnehmerzahl: 466, davon 462 auswertbare Bearbeitungen

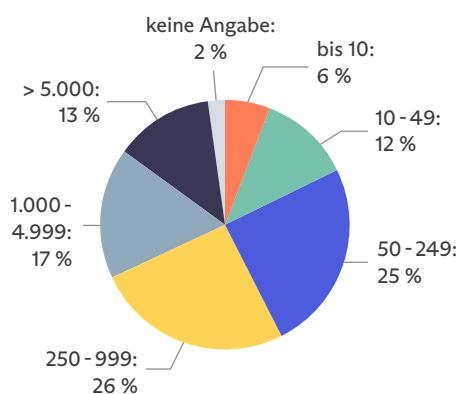
Ich bin ...



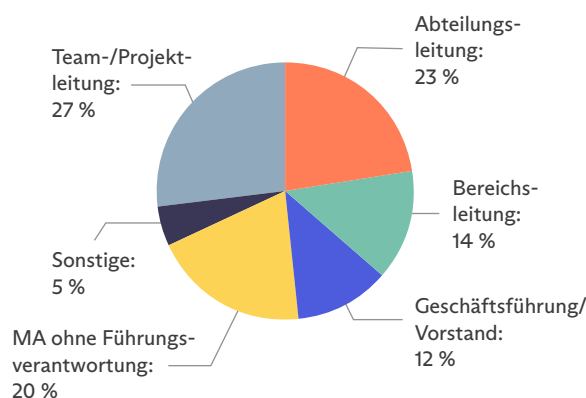
Alter in Jahren



Unternehmensgröße



Arbeitsrolle



Quellen

- Bonjean Stanton, M. C. (2021). Decision making under deep uncertainties: A review of the applicability of methods in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. 120939.
Online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521003711>
- Dugas, M. J., Letarte, H., Rhéaume, J., Freeston, M. H., & Ladouceur, R. (1997). Intolerance of uncertainty and problem orientation in worry. *Cognitive Therapy and Research*, 21(6), 593–606.
Online: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021890322153?com>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
Online: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
Online: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2013.0025>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
Online: https://www.weizmann.ac.il/FORTE/system/files/psychological_empowerment_.pdf

Impressum

ComTeam AG | Academy + Consulting

Bergfeldstraße 11
83607 Holzkirchen

Telefon: +49 8022 96660
Fax: +49 8022 966696
E-Mail: de.office@comteamgroup.com
Internet: comteamgroup.com

HRB: 125607, München

Aufsichtsrat: Marco Stoll
Axel Mauch
Andrea Bandt

Vorstand: Alexander Gottein

Design: ComTeam AG
Claudia Obracai

Fotografie: istock ➞ S.1
Priscillia Grubo ➞ S.4

Pressekontakt: Eva Zebisch, ComTeam AG
E-Mail: pressekontakt@comteamgroup.com

Oktober 2025

Follow us: 

ComTeam AG | Academy + Consulting
Bergfeldstraße 11 | 83607 Holzkirchen
Deutschland +49 8022 96660
comteamgroup.com

Standort Berlin
Giesebrechtstraße 17 | 10629 Berlin
Deutschland +49 30 27587799
comteamgroup.com

Standort Düsseldorf
Schulstraße 1 | 40213 Düsseldorf
Deutschland +49 211 93678330
comteamgroup.com

Standort Frankfurt
Sophienstraße 29 | 60487 Frankfurt am Main
Deutschland +49 69 77076069
comteamgroup.com

Culturizer GmbH
Gotzinger Straße 56 | 81371 München
Deutschland +49 89 215388120
culturizer.app

ComTeam Academy + Consulting GmbH
Rigistrasse 13 | 8006 Zürich
Schweiz +41 52 2124848
comteamgroup.com/ch

ComTeam Organisationsentwicklung GmbH
Müllerstraße 4 | 6020 Innsbruck
Österreich +43 512 3029850
comteamgroup.com/at

Büro Salzburg
blue.bird space | Siezenheimer Straße 39a | 5020 Salzburg
Österreich +43 512 3029850
comteamgroup.com/at

Büro Wien
Mühlschüttelgasse 33/29 | 1210 Wien
Österreich +43 512 3029850
comteamgroup.com/at

ComTeam Academy + Consulting Ltd.
Oak Cottage | One Tree Hill Road | Guildford, GU4 8PL
United Kingdom +44 7740 064058
comteamgroup.com/en



comteamgroup.com