zurück zu Meinungen

Alexander Schungl: Wer Change nur managt, statt ihn vorzuleben, hat schon verloren

Transformation scheitert selten am Team, sondern an Führungskräften, die Veränderung selbst nicht leben.

Meinungen, People

14. September 2026 Lesezeit: 3 Min

© Premium Leaders Club

Alexander Schungl (Zweiter von links), Geschäftsführer und Gründer des Premium Leaders Club (PLC), im Gespräch.

Teilen: Facebook Twitter LinkedIn WhatsApp

Kaum ein Begriff wird in Unternehmen so häufig verwendet und so selten ernst genommen wie Transformation. Strategien werden verabschiedet, Programme benannt, Teams informiert und neue Tools eingeführt. Danach wartet das Management darauf, dass sich die Organisation verändert. Genau hier beginnt das Problem. Veränderung ist keine Leistung, die Führung bestellen und anschließend kontrollieren kann. Sie ist eine Zumutung, die Führung zuerst selbst annehmen muss.

Wer Veränderung delegiert, statt sie selbst vorzuleben, verliert Vertrauen und damit die wichtigste Voraussetzung für echte Transformation. Denn echter Wandel beginnt nicht mit einem Projektplan. Er beginnt mit einer Entscheidung darüber, was künftig nicht mehr gilt.

Welche Gewohnheit endet? Welche Priorität verliert ihren Rang? Welche Macht wird neu verteilt?

Solange diese Fragen unbeantwortet bleiben, ist Transformation nur ein neues Etikett auf alten Strukturen.

Nicht Veränderung blockiert, sondern Unglaubwürdigkeit

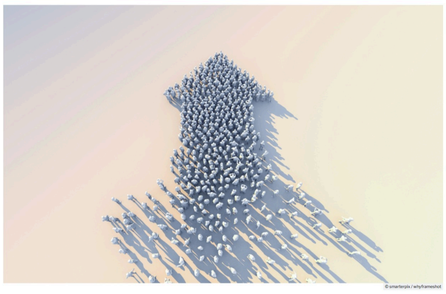
Es gehört zu den bequemsten Erzählungen des Managements, Mitarbeitende seien nicht bereit für den Wandel. In meiner Erfahrung stimmt das nur selten. Menschen verändern sich ständig, wenn sie einen Sinn erkennen und denjenigen vertrauen, die Verantwortung tragen. Was sie ablehnen, sind unklare und widersprüchliche Botschaften.

Je mehr Technologie unsere Kommunikation automatisiert, desto wertvoller wird das, was sie nicht herstellen kann. Persönliche Glaubwürdigkeit, echtes Interesse und die Bereitschaft, füreinander Verantwortung zu übernehmen, werden zu knappen Ressourcen einer immer schnelleren Wirtschaft.

Transformation scheitert daher nicht an fehlender Motivation – sie scheitert an der Lücke zwischen Anspruch und erlebter Wirklichkeit.

Kultur folgt Konsequenzen, nicht Kommunikation

Viele Unternehmen investieren enorme Energie in die Kommunikation des Wandels. Neue Leitbilder, Townhalls (größere interne Informations- und Dialogveranstaltungen – Anm. d. Red.) und Kampagnen können Orientierung geben. Aber sie ersetzen keine Konsequenz. Denn die Menschen in einer Organisation glauben erst dann an Veränderung, wenn alte Regeln sichtbar ihre Gültigkeit verlieren.


© smarterpix / whyframeshot

Die unangenehme Wahrheit lautet: Jede Transformation hat Verlierer. Nicht zwingend Menschen, aber Privilegien, Routinen, Statussymbole und lieb gewonnene Gewissheiten. Führung, die diesen Konflikt vermeiden will, verlängert ihn nur. Klarheit ist in solchen Phasen kein Mangel an Empathie. Klarheit ist Respekt. Sie sagt den Menschen, woran sie sind und wofür sich ihr Einsatz lohnt.

Mehr Technologie macht noch keine neue Organisation

Besonders sichtbar wird das beim Thema Künstliche Intelligenz. Viele Unternehmen behandeln KI wie ein Beschleunigungsprogramm. Doch wer einen schlechten Prozess automatisiert, erhält keinen Fortschritt, sondern schnelleren Unsinn. Wer unklare Verantwortung oder Transformation digitalisiert, schafft keine Klarheit, sondern mehr Schnittstellen. Wer Angst vor Transparenz hat, wird auch mit den besten Daten keine besseren Entscheidungen treffen.

Technologie kann Transformation ermöglichen, kann sie aber nicht legitimieren. Diese Aufgabe bleibt bei der Führung. Entscheider müssen einordnen, Prioritäten setzen und Verantwortung übernehmen, gerade wenn Daten unvollständig sind und Konsequenzen unbequem werden.

Tempo entsteht durch Vertrauen

Unter Druck greifen Organisationen gern zu mehr Kontrolle. Das wirkt entschlossen, macht Unternehmen aber oft langsamer. Wo Vertrauen besteht, werden Probleme früher benannt, Informationen ehrlicher geteilt und Entscheidungen schneller umgesetzt.

Gerade Führungskräfte brauchen nicht noch eine Bühne für Zustimmung, sondern ein Umfeld, in dem erfahrene Menschen offen widersprechen und blinde Flecken sichtbar machen.

Im Premium Leaders Club erlebe ich immer wieder, dass digitale Vernetzung erst dann Wirkung entfaltet, wenn daraus echte Verbindlichkeit entsteht. Kuratiertes Matchmaking, persönliche Begegnungen und vertrauliche Gespräche bringen Entscheider zusammen, die offen widersprechen, Erfahrungen teilen und Verantwortung übernehmen. Gerade in Transformationsphasen kann ein ehrlicher Austausch unter Menschen mit vergleichbarer Verantwortung mehr bewegen als das nächste Strategiepapier.

Transformation beginnt an der Spitze oder sie bleibt Stückwerk

Das Paradox unserer Zeit lautet: Je künstlicher die Geschäftswelt wird, desto wertvoller wird das Echte. Je stärker KI und Automatisierung unsere Geschäftswelt prägen, desto wertvoller werden Vertrauen, Urteilskraft und echte Beziehungen. Je leichter Kontakte erzeugt werden können, desto seltener und kostbarer werden belastbare Beziehungen.

Wer Wandel führen will, muss daher drei Fragen öffentlich beantworten:

Was beenden wir? Was tun wir selbst ab morgen anders? Woran darf man uns messen?

Fehlen diese Antworten, bleibt Change eine Kommunikationsaufgabe. Sind sie klar, kann Transformation zu gemeinsamer Verantwortung werden.

Führung beweist sich nicht darin, Veränderung von anderen einzufordern. Führung beweist sich darin, als Erste sichtbar eigene Routinen, Privilegien und Ausreden infrage zu stellen. Alles andere ist kein Change. Es ist Kulisse.

Autor: Alexander Schungl

Quelle: Alexander Schungl

100%

VORIGER
„Fitnesskunden sind wie eine zusätzliche Sportart"

NÄCHSTER
Christoph Reinwald: Bei Life Sciences darf Österreich nicht den Anschluss verlieren

Das könnte Sie ebenfalls interessieren:

21.09.2026 | 3 min

TOP LEADER Karriereentwicklungen, die Drehscheibe

21.09.2026 | 3 min

Transformation beginnt nicht mit Technologie

Advertorial, Anlage & Vorsorge, Investment,

21.09.2026 | 2 min

Der Škoda Peaq: Business-Komfort trifft auf Raumwunder

Karriereerneldungen, People

14.09.2026 | 2 min

Alpine: Die Kunst, gute Entscheidungen zu genießen

Advertorial, Life & Style, Mobilität

© TOP LEADER 2019-2026

made by oneand.online