



Bridge the Momentum



Dr. Rainer Scholz

Disruptiver Wandel als Systemtest

Oktober 2025

Resilienz in Führung, Finanzierung und Governance neu denken

Technologischer Wandel erfolgt heute nicht mehr iterativ – sondern diskontinuierlich. Innovationszyklen beschleunigen sich, Erfolgsmodelle verlieren ihre Halbwertszeit, und die klassischen Steuerungsinstrumente vieler Unternehmen stoßen an strukturelle Grenzen.

Im Kontext dieser Dynamik entscheidet sich Zukunftsfähigkeit nicht länger über Marktanteile oder Effizienzkennzahlen, sondern über die organisationale Fähigkeit zur Antizipation und Integration von Unsicherheit.

Die gängige Reaktion auf disruptive Veränderungen ist jedoch häufig reaktiv, punktuell oder symbolisch. Drei strategische Felder bilden ein alternatives Fundament – für Unternehmen, die Resilienz nicht als Abwehrmechanismus, sondern als aktive Gestaltungsfähigkeit unter Volatilität verstehen.

1. Kulturelle Selbstaufklärung: Implizite Regeln explizit verhandelbar machen

In stabilen Phasen operieren Organisationen entlang impliziter Routinen, Denkfiguren und sozial akzeptierter Entscheidungslogiken. In Phasen tiefgreifender Veränderung kehren sich diese Stabilitätsgaranten häufig in Blockaden.

Organisationale Resilienz beginnt daher nicht mit neuen Tools, sondern mit der Infragestellung des Bestehenden:

- Welche Muster bestimmen die Auswahl von Optionen?
- Welche Fragen werden systematisch nicht gestellt?
- Welche Bedeutungen gelten als „gesetzt“ – und warum?

In einem deutschen Familienunternehmen der Elektronikfertigung wurde durch ein von außen initiiertes Shadowing-Format offengelegt, dass Entscheidungen zur strategischen Fokussierung über Jahre hinweg informell entlang einer einzelnen Vertriebskoalition getroffen wurden – nicht entlang tatsächlicher Marktveränderungen. Erst mit dieser Erkenntnis wurde ein konsequenter Umbau des Produktportfolios möglich.

Kulturelle Selbstaufklärung schafft die epistemische Voraussetzung für das, was Luhmann als „rekursive Entscheidungsfähigkeit“ beschreibt: die Fähigkeit, sich selbst als Entscheidungsprämisse zu beobachten.

2. Rekontextualisierungskompetenz: Externe Signale in interne Logiken übersetzen

Disruptive Technologien sind nicht per se entscheidungsrelevant – sie werden es erst durch organisationale Deutungsprozesse. Es genügt nicht, über Technologietrends informiert zu sein; entscheidend ist die Fähigkeit, sie in die eigene strategische Semantik zu überführen.

In der Praxis zeigt sich diese Kompetenz dort, wo externe Reize nicht nur gesichtet, sondern durch interne Kopplungsstellen operationalisiert werden. Beispielfhaft ist ein mittelständisches Industrieunternehmen, das gezielt einen „Brückenraum“ zwischen Strategie und Engineering geschaffen hat: ein internes Gremium mit technologischem, betriebswirtschaftlichem und marktorientiertem Mandat, das externe Entwicklungen regelmäßig auf ihre organisationale Anschlussfähigkeit prüft – mit klaren Entscheidungsbefugnissen.

Rekontextualisierung ist keine analytische, sondern eine vermittelnde Leistung: Sie verlangt narrative Stärke, Adressatengerechtigkeit und eine funktionierende Symbolik der Veränderung.

3. Kommunikationsvielfalt: Perspektivdifferenz institutionalisieren

Eines der zentralen Symptome organisationaler Vulnerabilität ist die Homogenisierung von Entscheidungsvorbereitungen. Wenn Führungszirkel in stabilitätsorientierten Kommunikationsmilieus operieren, entsteht eine systemische Blindheit gegenüber dem Nicht-Sagbaren.

Zukunftsfähige Organisationen institutionalisieren Perspektivvielfalt nicht als Ausnahme, sondern als Verfahren:

- Interdisziplinär besetzte Strategieausschüsse
- Beteiligung externer Stakeholder an Innovations- oder Revisionsprozessen
- Integration kontrastierender Positionen in Aufsichtsgremien

Ein Unternehmen der Mobilitätsbranche installierte ein „Doppelmandat“ in der Geschäftsführung: Jede strategische Investitionsentscheidung musste durch zwei Personen mit jeweils komplementärem Profil vorbereitet werden – etwa Produktentwicklung vs. Kapitalmarkt. Die formale Differenzierung führte zu höherer Entscheidungsgüte und reduzierter Strategievolatilität.

Kommunikationsvielfalt in diesem Sinne ist keine Frage von Diversity-Quoten, sondern von Entscheidungsarchitekturen.

Governance unter Disruption: Vom Kontrollmechanismus zur Reflexionsplattform

In klassischen Steuerungsmodellen liegt die Rolle des Aufsichtsgremiums in der retrospektiven Kontrolle. Doch in einer durch Unsicherheit geprägten Umwelt sind vergangenheitsbezogene Prüfmechanismen strukturell verspätet.

Eine resilienzfähige Governance verlangt:

- eine **neue Rollenverteilung** zwischen Aufsicht und Vorstand: strategisches Sparring statt finaler Korrektivfunktion,
- ein **iteratives Lernverständnis** der Entscheidungsfindung: nicht linear, sondern zirkulär,
- eine **geteilte Verantwortung** für die organisationale Ambidextrie: Sicherung der Gegenwart, Erschließung der Zukunft.

Beobachtbar ist dies bei Unternehmen mit dualer Strategiearchitektur – z. B. eigenständige Innovationsvehikel unter Aufsichtsbeteiligung oder Beiratsstrukturen mit integriertem Technologieradar.

Die Business Judgement Rule schützt in diesem Kontext nicht vor Verantwortung – sie verpflichtet zur informierten Entscheidung unter Einbezug externer Expertise und systemischer Kontextualisierung.

Finanzielle Resilienz: Der Mittelstand im Ambidextrie-Paradoxon

Der deutsche Mittelstand zeichnet sich durch langfristige Orientierung und hohe Marktverankerung aus. Gleichzeitig operiert er häufig unter dem Primat operativer Effizienz – ein Spannungsfeld, das sich im Kontext disruptiver Technologien dramatisch verschärft.

Insbesondere im Exploration–Exploitation-Dilemma zeigen sich strukturelle Defizite:

- keine risikotragenden Innovationsvehikel
- keine steuerlich oder bilanziell entkoppelten Projektfinanzierungen
- keine institutionalisierte Geduld in der Kapitalallokation

Resilienzstrategien umfassen:

- strukturierte Entkopplung von Innovationsbereichen
- partnerschaftliche Modelle mit Kunden, Forschungsinstituten und Venture-Akteuren
- kulturelle Interventionen, die das Verständnis von Scheitern, Unschärfe und Suchbewegung verändern

Ein Beispiel ist die Entwicklung eines dezentralen Innovationsfonds innerhalb eines traditionsreichen Maschinenbauers, der eigenständig Explorationsprojekte fördert – außerhalb des klassischen Investitionsprozesses, aber mit Reportingpflicht an die CFO-Ebene.

Ambidextrie als Führungsprinzip: Die Gleichzeitigkeit von Stabilität und Irritation

Ambidextrie – die Fähigkeit, Bestehendes zu optimieren und gleichzeitig Neues zu explorieren – stellt im Mittelstand eine besondere Herausforderung dar. Oft liegen operative und strategische Verantwortung in Personalunion.

Die Antwort liegt nicht primär in Strukturanpassungen, sondern in bewusster Führungsgestaltung:

- gezielte Rollentrennung in strategisch-operativen Entscheidungsphasen
- Qualifizierung für kontextsensitives Entscheidungsverhalten
- temporäre „Zukunftsverantwortung“ in C-Level-Funktionen

In einem Unternehmen der Verpackungsindustrie führte ein Mentoringprogramm mit inverser Perspektive – junge, technikaffine Talente coachten erfahrene Führungskräfte im Umgang mit Zukunftsthemen. Das Ergebnis: schnellerer Know-how-Transfer und beschleunigte Innovationsentscheidungen.

Fazit: Resilienz ist keine Reaktion – sie ist Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit

Organisationen, die disruptiven Wandel bestehen, eint eine Fähigkeit: Sie beobachten nicht nur ihr Umfeld – sie beobachten sich selbst.

Sie erkennen:

- wann implizite Routinen zur Begrenzung werden,
- wann externe Signale Relevanz erzeugen müssen,
- wann Unterschied nicht nur toleriert, sondern genutzt werden sollte.

Und sie gestalten Governance, Finanzierung und Führung nicht als Verwaltungsakte – sondern als Plattformen für strategische Antizipation.

Kontakt



Bridge the Momentum & Partner

Dr. Rainer Scholz

Partner

Hamburg/ Deutschland

+49 40 1811 7997

ahoy@bridgethemomentum.com

LinkedIn Profil

Disclaimer: Die Verwendung der Inhalte dieser Studie erfolgt auf eigene Verantwortung des Lesers. Die Autoren übernehmen keine Haftung für die Inhalte dieses Dokuments. Für jeden spezifischen Bedarf sollte ein geeigneter Berater konsultiert werden.

© 2025 Bridge the Momentum & Partner | Alle Rechte vorbehalten.