



Bridge the Momentum



Dr. Rainer Scholz

# Perspektivenblindheit als organisationale Vulnerabilität

August 2025

## Warum Unternehmen nicht an Disruptionen scheitern – sondern an sich selbst

Die Wucht technologischer Disruptionen ist kein neues Phänomen. Und doch begegnen wir immer wieder demselben Muster: Organisationen, die den Wandel kommen sehen – und dennoch nicht reagieren. Sie scheitern nicht aus Mangel an Informationen oder Ressourcen, sondern an etwas Tieferem: einem blinden Fleck in ihrer eigenen Wahrnehmung.

Diese Perspektivenblindheit ist kein individuelles Versagen. Sie ist strukturell eingebaut – und damit eine systemische Schwäche, die Organisationen besonders in Umbruchphasen anfällig macht. Wer langfristig bestehen will, muss sie erkennen, verstehen und bearbeiten.

### Die Architektur der Wahrnehmung

Entscheidungen entstehen nie isoliert. Sie sind eingebettet in kommunikative Netzwerke, in Routinen, Kontexte, Kulturen. Dieses Gefüge entscheidet darüber, welche Signale Anschluss finden – und welche ignoriert werden. Vor allem drei Mechanismen wirken in Organisationen immer wieder wie Wahrnehmungssperren:

**Erstens:** Perspektivenblindheit. Neue Entwicklungen werden nicht etwa deshalb ignoriert, weil sie unbekannt wären – sondern weil sie nicht ins vertraute Deutungsmuster passen. Es fehlt nicht an Daten, sondern an der Bereitschaft zur kognitiven Neuvermessung.

**Zweitens:** Echokammern. In vielen Organisationen zirkulieren Informationen in geschlossenen Systemen. Statt Widerspruch entstehen Wiederholungen. Was nicht in die dominante Erzählung passt, wird ausgeblendet – oder als „nicht anschlussfähig“ klassifiziert.

**Drittens:** Informelle Hierarchien. Neben offiziellen Strukturen wirken ungeschriebene Regeln, kulturelle Prägungen und implizite Erwartungen. Sie steuern nicht nur, was gesagt wird – sondern auch, was überhaupt gesehen werden darf.

Diese drei Mechanismen sorgen gemeinsam für eine paradoxe Konstellation: Das Offensichtliche bleibt unsichtbar. Nicht, weil es verborgen wäre, sondern weil es im Betriebssystem der Organisation keinen Platz findet.

### Selbstbeschränkung als Systemfehler

So entsteht ein Muster organisierter Blindheit: technologische Entwicklungen werden zwar wahrgenommen, aber nicht ernst genommen. Frühindikatoren werden abgetan. Investitionen unterbleiben – nicht aus Rationalität, sondern aus Risikovermeidung. Innovationsprojekte scheitern nicht an der Technik, sondern an kultureller Trägheit. Organisationen entwickeln dann eine Art innere Starre: Sie investieren defensiv, denken inkrementell und sichern Bestehendes. Ihre Governance spiegelt oft eine homogene Perspektive – statt Vielfalt, kritisches Denken oder externe Irritationen produktiv zu nutzen.

## Der Fall Nokia: Das Scheitern am eigenen Narrativ

Das Beispiel Nokia zeigt, wie verheerend diese Strukturen wirken können. Das Unternehmen erkannte früh, was das Smartphone verändern würde – und tat dennoch: nichts. Nicht weil es blind gewesen wäre. Sondern weil die Organisation intern so strukturiert war, dass relevante Warnungen abprallten. Die Entwicklungsteams arbeiteten isoliert. Kritik an der Symbian-Strategie verhallte. Und wer schlechte Nachrichten brachte, galt schnell als Karriererisiko.

So wurde Innovation zur Bedrohung – und Nichtstun zur Strategie. Der Absturz war nicht technologisch bedingt. Er war strukturell vorbereitet.

## Lernen als Störungskompetenz

Wer als Organisation im Zeitalter der Disruption bestehen will, muss lernen, mit Irritationen produktiv umzugehen. Das bedeutet nicht nur, neue Technologien frühzeitig zu erkennen – sondern sie im eigenen Denkraum auch anschlussfähig zu machen. Dazu braucht es Systemgrenzen, die durchlässig sind wie Membranen – nicht hermetisch wie Mauern. Es braucht Entscheidungsgremien, die Diversität zulassen – nicht nur fachlich, sondern auch kulturell. Und es braucht ein Verständnis von Feedback nicht als Risiko, sondern als Ressource. Organisationen, die das schaffen, gewinnen an Beweglichkeit – und damit an Resilienz.

## Dänemark: Wenn Verwaltung lernt

Ein Beispiel für solche organisationale Wandlungsfähigkeit liefert die dänische Steuerverwaltung. Lange galt sie als träge, bürokratisch, schwer modernisierbar. Und doch hat sie sich in den letzten zwei Jahrzehnten zu einem europäischen Vorbild gewandelt.

Was war passiert?

Nicht ein großes Reformgesetz, sondern ein Perspektivwechsel. Bürgerunzufriedenheit, veraltete IT und internationale Benchmarks wurden nicht ignoriert – sondern genutzt. Die Behörde begann, sich als lernende Organisation zu verstehen. Sie öffnete sich für externe Impulse, bildete interdisziplinäre Teams und setzte auf digitale Vereinfachung.

Heute gilt die dänische Steuererklärung als eine der benutzerfreundlichsten weltweit. Oft genügt ein Klick zur Bestätigung – der Rest wird von einem System vorbereitet, das sich als Dienstleister versteht.

## Was Organisationen sehen wollen, entscheidet über ihre Zukunft

Die wichtigste strategische Fähigkeit der Zukunft wird nicht Wissen sein – sondern Wahrnehmung. Nicht Informationsfülle – sondern die Fähigkeit, Relevanz neu zu kalibrieren. Perspektivenblindheit ist deshalb keine Marginalie. Sie ist eine systemische Vulnerabilität. Und sie gehört zu den häufigsten, aber am wenigsten beachteten Ursachen des strategischen Scheiterns.

Wer sie erkennt, hat eine Chance auf Wandel. Wer sie ignoriert, wird von Disruption überrascht – auch wenn er sie längst hätte sehen können.

## 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.