



PERSPECTIV
WECHSEL

Der Startup-Code

Wie Unternehmen eine DNA
der Anpassungsfähigkeit verankern



1. Einleitung: Eine neue Welt erfordert ein neues Betriebssystem

Die strategische Dringlichkeit für Führungskräfte, die fundamentalen Funktionsweisen ihrer Organisationen zu überdenken, war nie größer. Digitale Disruption, geopolitische Unsicherheit und rapide Technologiezyklen sind keine vorübergehenden Störungen mehr – sie sind die neue Normalität. Traditionelle Unternehmensstrukturen, optimiert für eine vorhersehbare Welt, sind für dieses neue Spielfeld nicht ausgelegt.

Der Erfolg von Organisationen hängt maßgeblich davon ab, ob ihr Denken und Handeln zu den Rahmenbedingungen des jeweiligen Umfelds passt, in dem sie sich bewegen. Hier gibt es einen grundlegenden Unterschied zwischen etablierten Unternehmen und Startups: Etablierte Unternehmen haben ihre Stärken in einem Umfeld, in dem Effizienz, Standardisierung und Skalierung des Bewährten wichtig ist. Ihr Erfolg basiert auf der Analyse und Vorhersagbarkeit von Ursache und Wirkung. Startups hingegen navigieren von Anfang an in einem Umfeld der Unsicherheit, in dem Kausalitäten unklar sind und Muster erst durch Ausprobieren und Lernen sichtbar werden. Sie meistern somit genau jene Disziplinen, die in den letzten Jahren auch für etablierte Firmen überlebenswichtig geworden sind.

Etablierte Unternehmen reagieren auf die oben beschriebene neue Normalität oft mit großangelegten Transformationsinitiativen. Allerdings erreichen rund 70 % dieser Vorhaben ihre Ziele nicht. Am häufigsten sind kulturelle Faktoren wie mangelnde psychologische Sicherheit, unklare Visionen und Silodenken hierfür die Ursache. Dies verdeutlicht, dass oberflächliche Anpassungen nicht genügen, um die Funktions-

weisen einer Organisation nachhaltig zu ändern. Stattdessen bedarf es eines umfassenden Updates des *organisationalen Betriebssystems*, das festlegt „wie die Dinge hier funktionieren“.

Um dieses Betriebssystem zu verstehen, ist ein Blick in seinen *Quellcode* nötig: die tief verankerten Wertesysteme, die das Denken und Handeln einer Organisation maßgeblich bestimmen.

Der in diesem Whitepaper vorgestellte *Startup-Code* entschlüsselt den Quellcode erfolgreicher Startups und zeigt, wie etablierte Unternehmen durch ein neues Leitprinzip – die dynamische Balance von Werten – wahrhaft adaptiv und zukunftsfähig werden können. Dabei geht es nicht darum, Startups zu kopieren, sondern die tiefere Logik ihres Erfolgs zu verstehen und anzuwenden.

Doch was genau ist die Erfolgslogik, die im Quellcode junger, agiler Organisationen angelegt ist?



2. Die Kraft der Gegensätze: Dynamische Balance als Erfolgsprinzip

Startup-Methoden wie Scrum oder Design Thinking in die Unternehmenswelt zu transferieren scheitert, wenn die zugrunde liegende Kultur nicht verstanden wird. Das Kopieren von Oberflächen-Merkmalen ohne ein Verständnis für den tiefer liegenden Quellcode führt zu Frustration und Ineffektivität. Der Schlüssel liegt im Verständnis der Wertebalance, die das Handeln erfolgreicher Startups leitet.

In einer Studie wurden die Wertesysteme von 49 Startups auf Basis von Profile Dynamics®, einem wissenschaftlich validierten Tool für Werte- und Motivationsanalysen auf Personen-, Team- und Organisationsebene, analysiert. Die Untersuchung zeigt erstaunliche Gemeinsamkeiten bei den erfolgreichsten Startups. Ihr organisationaler Code wird von einer dominanten Wertekombination angetrieben, die das Herzstück des Startup-Codes bildet:

Leitende Wertesysteme

Systemisches Denken und Innovation in Kombination mit einer starken Ziel- und Ergebnisorientierung.

Unterstützende Wertesysteme

Eine ausgeprägte Kultur der Entschlusskraft und des Muts, gepaart mit einem hohen Stellenwert von Kommunikation und Verbindung.

Andere Werte wie Strukturorientierung oder Gemeinschaftsrituale sind in der dynamischen Frühphase dieser Unternehmen zweitrangig. Die Auswertung und die begleitenden Gespräche mit Gründern sowie Expertinnen und Experten förderten jedoch die wichtigste Erkenntnis zutage, die weit über die einzelne Auswahl von Werten hinausgeht: Der entscheidende Faktor für den Erfolg liegt nicht in der Optimierung einzelner Werte, sondern im bewussten Ausbalancieren von scheinbar widersprüchlichen Werten. Der Schlüssel ist das „Sowohl-als-auch“.

Erfolgreiche Startups managen die produktive Spannung zwischen gegensätzlichen Wertepolen aktiv. Die folgende Tabelle illustriert vier zentrale Spannungsfelder, die durch dieses Prinzip der dynamischen Balance integriert werden, und liefert konkrete Reflexionsfragen für die eigene Organisation.



Spannungsfeld	Beschreibung des Dilemmas	Reflexionsfrage für Führungskräfte
<p>Innovation</p> <p>↕</p> <p>Ziele</p>	<p>Ungebremste Kreativität ohne klare Ziele und deren Kontrolle führt zu irrelevanten Lösungen. Eine zu rigide Ziel- und Ergebnisorientierung erstickt jedoch jeden Innovationsgeist im Keim.</p>	<p>Welche unserer Prozess- und Reporting-Strukturen verhindern aktiv die Art von Innovation, die wir für die Zukunft dringend benötigen?</p>
<p>Analyse</p> <p>↕</p> <p>Fokus</p>	<p>In unsicheren Phasen droht die „Analyseparalyse“ – das endlose Sammeln von Daten verzögert kritische Entscheidungen. Reiner Handlungsfokus ohne Analyse führt hingegen zu riskanten Schnellschüssen.</p>	<p>In welchen Entscheidungsprozessen führt unsere Tendenz zur „Analyseparalyse“ zu kritischen Verzögerungen und verpassten Chancen?</p>
<p>Ergebnisse</p> <p>↕</p> <p>Machen</p>	<p>Handeln ohne klaren Ergebnisrahmen verkommt zu blindem Aktivismus und stiftet Chaos. Strenge Ergebniskontrolle ohne proaktives Handeln und Experimentierfreude führt jedoch zu Lähmung.</p>	<p>Wo lähmt unsere Fokussierung auf das „perfekte“ Reporting und Ergebniskontrolle die Proaktivität unserer Teams?</p>
<p>Entscheiden</p> <p>↕</p> <p>Einbeziehen</p>	<p>Partizipation fördert die Qualität und Akzeptanz von Entscheidungen, kann aber Prozesse verlangsamen. Reine Top-down-Entscheidungen sichern zwar das Tempo, riskieren aber Demotivation und Widerstand.</p>	<p>In welchen Situationen hindern uns schnelle Top-down-Entscheidungen so sehr an der Einbindung relevanten Wissens, dass wir (Markt-) Chancen verpassen?</p>

Wie also gelingt es erfolgreichen Startups, diese Balance im anspruchsvollen Tagesgeschäft nicht nur zu denken, sondern tagtäglich zu leben?



3. Vom Code zur Wirkung: Drei Hebel für Führung im Wandel

Das bewusste Balancieren dieser Widersprüche ist kein einmaliger Akt, sondern ein kontinuierlicher Prozess der Justierung. Es ist die tägliche Praxis, die den Code lebendig macht. Die Analyse hat drei maßgebliche Hebel identifiziert, die Führungskräfte nutzen können, um die dynamische Balance in ihrer Organisation zu verankern und den Startup-Code zu aktivieren.

Hebel 1: Das Fundament legen: Psychologische Sicherheit als Erfolgsgrundlage

Psychologische Sicherheit ist keine „Soft-Skill-Nettigkeit“, sondern eine harte, unverhandelbare Voraussetzung für Leistung in unsicheren Umfeldern. Sie ist die Grundlage für die Lerngeschwindigkeit und Innovationskraft einer Organisation. In einem Umfeld, in dem Fehler bestraft, nach Schuldigen gesucht und offene Worte gefürchtet werden, kann kein echtes Lernen stattfinden.

Beispiele für die praktische Umsetzung

Regelmäßige, kurzzyklische Feedbackroutinen etablieren

Kurze, kontinuierliche Rückmeldungen schaffen mehr Wirkung als das einmalige Jahresgespräch und fördern eine Kultur des Lernens und der Wertschätzung.

Klare Moderationsregeln für Meetings verankern

Feste Leitlinien stellen sicher, dass alle Teammitglieder gleichberechtigt zu Wort kommen und ihre Perspektiven einbringen können.

Reflexionsfrage

Wie ist die Feedback-Kultur in unserem Unternehmen – einmal pro Jahr im Mitarbeiter-Jahresgespräch oder in kurzen, regelmäßigen Abständen?



Hebel 2: Das Betriebssystem neu justieren: Balance in Strukturen verankern

Hier wird der Quellcode in das operative Betriebssystem übersetzt. Das Konzept der organisationalen Ambidextrie (Beidhändigkeit) beschreibt die Fähigkeit, das Kerngeschäft effizient zu führen (Exploitation) und gleichzeitig neue Geschäftsfelder zu erschließen (Exploration). Dies gelingt durch die bewusste Kopplung widersprüchlicher Werte im operativen Alltag.

Beispiele für die praktische Umsetzung

Konsultative Entscheidungsprozesse nutzen

Vor wichtigen Entscheidungen gezielt Expertise einholen, ohne die Verantwortung aus der Hand zu geben. So werden Entscheidungstempo und -qualität vereint.

Hypothesen-Reviews einführen

Annahmen regelmäßig überprüfen und anpassen, um Lernen und Kurskorrekturen zu beschleunigen.

Safe enough to try-Prinzip anwenden

Experimente zulassen, sobald kein gravierender Schaden droht, statt auf absolute Sicherheit zu warten.

Duale Kennzahlensets einsetzen

Sowohl Effizienz- als auch Innovationsmetriken berücksichtigen, um Balance zwischen Stabilität und Erneuerung zu sichern.

Reflexionsfrage

Wie werden Entscheidungen bei uns im Unternehmen üblicherweise getroffen?



Hebel 3: Vorleben statt Verordnen: Wandel beginnt beim eigenen Handeln

Die größte Verantwortung für die Aktivierung des Codes liegt bei der Führungsebene. Dies erfordert eine ehrliche Auseinandersetzung mit dem eigenen „persönlichen Quellcode“: Welche Werte leiten mein Handeln? Wo liegen meine eigenen blinden Flecken? Wo meine Widerstände? Für eine kontextgerechte Führung, die präzise unterscheiden kann, wann bewährte Best Practices und Standardisierung sinnvoll sind und wann es hypothesenbasiertes Arbeiten und Experimente braucht, ist diese Selbsterkenntnis notwendig.

Ausschlaggebend ist also, dass Führungskräfte zuerst in sich selbst den Raum für den Umgang mit Unsicherheit und das Arbeiten in Experimenten schaffen müssen, bevor sie ihn für ihre Teams öffnen können. Nur so können sie die richtigen Fragen stellen und eine Kultur des Lernens authentisch vorleben und fördern.

Beispiele für die praktische Umsetzung

Lernorientierte Fragen stellen

Fragen wie „Was hast du gelernt?“ oder „Was hilft uns, damit das nicht erneut passiert?“ unterstützen, Fehler als Entwicklungschancen zu begreifen.

Safe enough to try als Führungsprinzip anwenden

Auch bei begrenzter Datenlage entscheiden, um handlungsfähig zu bleiben und strategische Lähmung durch Perfektionsanspruch zu vermeiden.

Reflexionsfrage

**Wo kann mein Team ein kleines Experiment wagen
(*Safe enough to try*), um mehr Klarheit
über die nächsten Schritte zu gewinnen?**

Diese drei Hebel – die Schaffung einer sicheren Basis, die Justierung des Betriebssystems und das authentische Vorleben der Führung – formen zusammen den Weg zu einer Organisation, deren Anpassungsfähigkeit fest im Kern ihrer DNA verankert ist.



4. Ausblick: Der Weg zur wahrhaft adaptiven Organisation

Die Essenz einer wertebasierten Transformation liegt nicht in der Auswahl vermeintlich „richtiger“ Werte, sondern in der bewussten Gestaltung von Balancen. Wahrer und nachhaltiger Erfolg entsteht dort, wo Gegensätze produktiv verbunden werden: Innovation mit Ergebnisorientierung, Mut mit Empathie, Entscheidungskraft mit Einbeziehung. Jeder Wert braucht einen Gegenpol, damit er nicht in eine schädliche Übertreibung kippt und seine positive Wirkung verliert.

Damit diese Balance wirksam wird, reicht es jedoch nicht, Werte auf Poster zu drucken. Sie werden erst durch konkrete Routinen, gelebte Rituale und sichtbares Führungsverhalten im Alltag lebendig. Führungskräfte tragen hierbei eine besondere Verantwortung: Sie sind die Architekten der psychologischen Sicherheit, sie stellen die entscheidenden Fragen, die zum Nachdenken anregen, und sie gestalten Entscheidungsprozesse transparent und nachvollziehbar.

Transformation ist kein Projekt mit einem festen Enddatum, sondern ein fortlaufender Prozess des gemeinsamen Lernens und Anpassens. Der erste und wichtigste Schritt auf diesem Weg ist die radikal ehrliche Diagnose der eigenen Werte und der darin verborgenen Spannungsfelder. Wenn Führungskräfte beginnen, diese Balancen aktiv zu gestalten, schaffen sie nicht nur robuste, sondern wahrhaft adaptive Organisationen: Organisationen, die Disruptionen nicht nur überstehen, sondern sie aktiv und selbstbewusst mitgestalten.



Chris Nelson Makram ist Geschäftsführer von Perspektivwechsel, spezialisiert auf Team- und Organisationsentwicklung sowie Coaching für Führungskräfte. Mit über 15 Jahren Erfahrung in internationalen Strategie- und Transformationsprojekten und fünf Jahren operativer Führung in Startups sowie als Coach im Startup-Ökosystem hat er über 50 junge Unternehmen von der Idee bis zur Skalierung begleitet. Er unterstützt Teams und Führungskräfte dabei, Strukturen zu schaffen, die Wachstum und Anpassungsfähigkeit vereinen.

perspektivwechsel.de



Die diesem Whitepaper zugrunde liegende wissenschaftliche Studie basiert auf Profile Dynamics®, einem wissenschaftlich validierten Modell zur Analyse intrinsischer Motivation. Profile Dynamics stützt sich auf die Wertepsychologie von Clare W. Graves und wird weltweit in der Organisationsentwicklung, Führungskräfteberatung und Teamentwicklung eingesetzt. Perspektivwechsel nutzt Profile Dynamics, um mithilfe der wissenschaftlich validierten Werte- und Motivanalysen individuelle und organisationale Potenziale sichtbar zu machen und gezielt zu entfalten.

profiledynamics.com/de