

Projektbericht

Ausprägung des demokratischen Führungsverhaltens von Start-up- Gründern über die Lebenszyklusphasen

Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung 2020/21

Universität Hamburg

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Fachbereich Sozialökonomie

Master Human Resource Management / Personalpolitik

Dozenten: Sarah Bartsch (M.A.) & Prof. Dr. Florian Schramm

Vorgelegt von: Abbas Hage
Fernando Hattenkofer
Anne Melbye |
Oliver Schwarzbach |

Abgabe: Hamburg, den 14.09.2021

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens	2
2.1 Theoretische Aspekte der Personalführung.....	2
2.1.1 Begriffsdefinition Führungsverhalten.....	2
2.1.2 Demokratisches Führungsverhalten	2
2.2 Lebenszyklusmodell	5
2.3 Start-ups.....	6
2.3.1 Grundlagen und Begriffsabgrenzung von Start-ups	6
2.3.2 Personalführung in Start-ups	7
2.4 Forschungsziel	10
3 Methodische Perspektive der Forschungsarbeit	11
3.1 Forschungsfeld und Sampling	11
3.2 Datenerhebung und -auswertung	13
4 Darstellung der Ergebnisse.....	16
4.1 Beschreibung der Kategorien	16
4.2 Gründerinterviews	17
4.2.1 Vorerfahrungen der Gründer	17
4.2.2 Lebenszyklusphasen	18
4.2.3 Situationen	20
4.2.3.1 Angenehme Situationen.....	20
4.2.3.2 Herausfordernde Situationen	21
4.2.4 Strategische und operative Handlungsfelder	22
4.2.5 Beziehung zwischen Gründer und Mitarbeiter	23
4.3 Mitarbeiterinterviews.....	24

4.3.1	Lebenszyklusphasen	24
4.3.2	Situationen	27
4.3.2.1	Angenehme Situationen.....	27
4.3.2.2	Herausfordernde Situationen	27
4.3.3	Strategische und operative Handlungsfelder	28
4.3.4	Beziehung zwischen Mitarbeiter und Gründer	29
5	Diskussion	30
6	Kritische Würdigung	33
7	Fazit	34
Anhang.....		XXXVI
Anhang 1: Übersicht der geführten Interviews.....		XXXVI
Anhang 2: Leitfaden für Gründer		XXXVII
Anhang 3: Leitfaden für Mitarbeiter		XLV
Anhang 4: Beispielhafter Ausschnitt aus der Auswertung.....		LIII
Anhang 5: Transkripte der geführten Interviews.....		LIV
Anhang 6: Code-Kategorien der Gründer		LV
Anhang 7: Code-Kategorien der Mitarbeiter		LVI
Anhang 8: Code-Baum der Gründer.....		LVII
Anhang 9: Code-Baum der Mitarbeiter		LVIII
Literaturverzeichnis		LIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungsstilkontinuum (eigene Darstellung nach Tannenbaum & Schmidt 1958).....	4
Abbildung 2: Phasen der Unternehmensentwicklung von Pümpin & Prange (entnommen aus Bartscher 2017: 146).....	5

1 Einleitung

Ein Fundament für wirtschaftliches Wachstum sind Existenzgründungen, da diese zur Stärkung der demokratischen Gesellschaftsordnung beitragen und die Verteilung der Machtkonzentration zu einem Gleichgewicht der betroffenen Kräfte führt. Somit sorgen kreative Ideen, Produkte, Dienstleistungen sowie neuartige Geschäftsmodelle für eine moderne Wirtschaftsstruktur und schaffen Arbeitsplätze (BMWi k. A.). Dazu gehören auch Start-ups, die häufig mit geringen finanziellen Mitteln gegründet werden und die Realisierung einer innovativen Geschäftsidee zum Ziel haben. Dabei handelt es sich um junge, wachstumsorientierte und noch nicht etablierte Unternehmen, die verschiedene Phasen der Formalisierung in ihrem Lebenszyklus durchlaufen und durch flache Hierarchien gekennzeichnet sind (Springer Gabler 2021b; Neumann 2017: 7; Zaech & Baldegger 2017: 159-160). Start-ups agieren in hochdynamischen und unsicheren Umwelten, sodass nur wenige Gründungen erfolgreich sein werden und dadurch ein hohes Risiko zum Scheitern besteht. Vor diesem Hintergrund stellt die angemessene Führung der Mitarbeiter¹ einen entscheidenden Faktor dar, um den langfristigen Erfolg von Start-ups zu sichern (Zaech & Baldegger 2017: 158-160). Gleichzeitig erfordert die Anregung zu Innovationen und Kreativität die Zuweisung von großen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen an die Mitarbeiter, was durch ein demokratisches Führungsverhalten verwirklicht werden kann. Nach Dyczkowska et al. (2018: 196) eignet sich demokratisches Führungsverhalten in innovativen Organisationen wie Start-ups, weil in ihnen eine enge Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten gefordert wird. In diesem Zusammenhang sind demokratische Führungskräfte freundlich und hilfsbereit, sie beziehen ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit ein, unterstützen sie bei der eigenen Karriereplanung, ermutigen sie zur Zielsetzung sowie erkennen und fördern die Leistungen ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Das entgegengebrachte Vertrauen kann wiederum den Teamgeist und die Arbeitsmoral erhöhen, die sich durch eine hohe Produktivität und enge Kooperation unter den Beteiligten ausdrücken (Khan et. al 2015: 88-89; Fakhri et. al 2021: 804-805).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde die Ausprägung des demokratischen Führungsverhaltens über den Lebenszyklus von Start-ups untersucht. Durch qualitative

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Interviews wurden Start-ups aus verschiedenen Branchen befragt, die sich in ihrer Größe und ihrer Lebensdauer am Markt unterscheiden. Vor diesem Hintergrund werden im ersten Teil dieses Forschungsberichtes die theoretischen Aspekte der Untersuchung dargestellt. Als Basis der Untersuchung wird die Theorie zum Führungsverhalten in Organisationen und das Lebenszyklusmodell aufgegriffen, um anschließend den aktuellen Forschungsstand aufzuarbeiten und die Personalführung in Start-ups zu thematisieren. Während im weiteren Verlauf das methodische Vorgehen begründet wird, erfolgt im vierten Kapitel die Auswertung der Ergebnisse dieser Untersuchung. Im Anschluss werden die Ergebnisse diskutiert und die Untersuchung kritisch gewürdigt, sodass der Forschungsbericht im letzten Kapitel mit einem Fazit und Ausblick abgerundet wird.

2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

2.1 Theoretische Aspekte der Personalführung

2.1.1 Begriffsdefinition Führungsverhalten

Eine Besonderheit bei Start-ups ist, dass die Führungskräfte in der Regel die Gründer sind und folglich nicht auf Grund ihrer Persönlichkeit ausgewählt wurden, um eine leitende Position zu verantworten. Daher ist es besonders wichtig, dass Gründer sich ihres Führungsverhaltens und dessen Relevanz bewusst sind (Nerdinger et al. 2019: 97). In der Literatur werden häufig, aber fälschlicherweise, die Begriffe *Führungsverhalten* und *Führungsstil* synonym verwendet (Wagner 2018: 16). Führungsstile werden definiert als „...zeitlich überdauernde und wiederkehrende Muster von Führungsverhalten, die situativ in sich konsistent sind“ (Weibler 2012: 339; Bartscher & Nissen 2017; Wagner 2018). An dieser Definition ist bereits zu erkennen, dass die Begriffe zusammenhängen, jedoch nicht gleichzusetzten sind. „Führungsverhalten bezieht sich lediglich auf Aktivitäten der Führungsperson, die in hohem Maße von der Situation abhängig sind“ (Weinert 2004: 465). Die Ausprägungen von verschiedenen Führungsstilen und die zugrundeliegenden Führungsverhaltenstheorien, werden in dem folgenden Abschnitt darlegt.

2.1.2 Demokratisches Führungsverhalten

In der empirischen Literatur lassen sich viele Ansätze zur Gliederung von Führungstheorien finden, die versuchen, die große Anzahl an Theorien in einen Zusammenhang zu set-

zen. Neben der bekannten Einteilung der Führungstheorien von Steyrer (2009: 31) ist eine weitere umfangreiche Übersicht von Bartscher & Nissen (2017: 109) entwickelt worden, die zwischen den klassischen Forschungsansätzen der Eigenschaftstheorien, Verhaltenstheorien und Situationstheorien sowie zwischen neueren Forschungsansätzen, wie der Evolutions- und Transformationstheorien und der Interaktionstheorien, differenziert. Das demokratische Führungsverhalten ist den Verhaltenstheorien nach Bratscher und Nissen (2017: 109) zuzuordnen, welches im Rahmen dieser Arbeit in Bezug auf Start-ups näher untersucht werden soll.

Start-ups agieren in einem hoch komplexen und schnelllebigen Umfeld, in welchem es von großer Relevanz ist, ad hoc Entscheidungen zu treffen (Talaular et al. 2005). Dafür müssen Organisationsstrukturen geschaffen werden, die diesen Anforderungen standhalten. Vorangegangene Studien legen dar, dass insbesondere das demokratische Führungsverhalten, welches sich durch Diskurse sowie Vertrauen auszeichnet, erfolgsentscheidend ist (Talaular et al. 2005; Dirks & Ferrin 2001). Eine der ersten Untersuchungen zum Thema demokratischen Führungsverhalten stammt aus dem Jahr 1939 von Lewin et al. (Steyrer 2009; Bartscher & Nissen 2017: 117). Basierend auf den Forschungsergebnissen der Iowa-Studien (Lewin et al. 1939), können drei idealtypische Führungsstile abgeleitet werden: autoritärer Führungsstil, demokratischer Führungsstil und Laissez-faire-Führungsstil. Der *autoritäre Führungsstil* zeichnet sich dadurch aus, dass im Grunde alle Anweisungen und Entscheidungen von dem Vorgesetzten getroffen werden (ebd.). Führungskräfte mit einem *demokratischen Führungsstil* weisen ihre Mitarbeiter grundsätzlich an, gleichzeitig räumen sie ihren Mitarbeitern jedoch die Möglichkeit ein, proaktiv auf Arbeitskontexte einzuwirken und ihre Meinung sowie Kritik zu äußern (ebd.). Unter der *Laissez-faire-Führung* wird ein Führungsstil verstanden, der den Mitarbeitern die Freiheit gibt, Aufgaben eigenständig zu bewältigen, während die Führungskraft nur bei Konflikten oder Problemen eingreift (ebd.). Mit dieser Arbeit von Lewin (1939) wurde erstmals bewiesen, dass das Führungsverhalten von der Persönlichkeit des Führenden abgegrenzt werden kann (Steyrer 2009). Auf Lewins (1939) Ergebnisse aufbauend, haben Tannenbaum & Schmidt (1958) dieses ebenfalls eindimensionale Führungsstilkontinuum entwickelt:

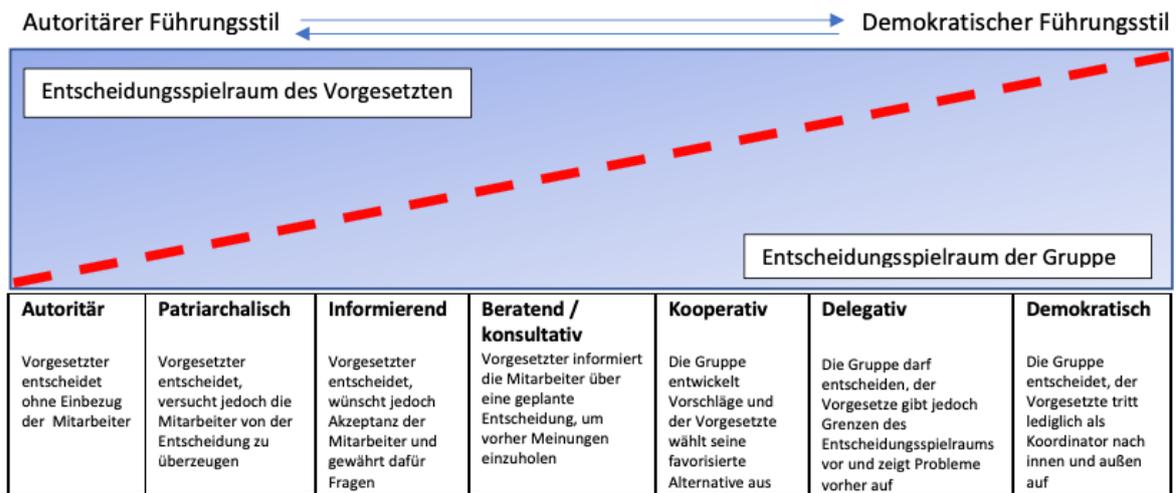


Abbildung 1: Führungsstilkontinuum (eigene Darstellung nach Tannenbaum & Schmidt 1958)

Die jeweiligen Führungsstildimension (autoritär und demokratisch) sollen durch den Partizipationsgrad, den Grad des Handlungsspielraums der Mitarbeiter bzw. der Gruppe bei Entscheidungssituationen, ermittelt werden (Tannenbaum & Schmidt 1958; Bartscher & Nissen 2017). Das einzelne Führungsverhalten kann einem der sieben Abstufungen zugeordnet werden. Die Abstufungen reichen von *autoritär* - der Vorgesetzte entscheidet ohne die Beteiligung der Mitarbeiter - bis *delegativ* - die Gruppe entscheidet autonom und der Vorgesetzte hat eine koordinative Aufgabe (Bartscher & Nissen 2017). Auf diese Weise werden situative Realtypen für Führungsverhalten definiert (Tannenbaum & Schmidt 1958; Schirmer & Woydt 2016). Das Modell nach Tannenbaum & Schmidt (1958) zeigt, dass in unterschiedlichen Situationen verschiedene Verhaltensoptionen zielführend sein können und somit nicht nur ein Führungsstil von einer Führungsperson angewendet wird (Bartscher & Nissen 2017). Einen ähnlichen Ansatz bietet auch das Führungskontinuum (Michigan Studien) nach Likert (1961). Likert (1961) fügt eine weitere Dimension zu dem Modell von Tannenbaum & Schmidt (1958) hinzu und führt die Ebene der Aufgaben- und Beziehungsorientierung ein (Steyrer 2009; Bartscher & Nissen 2017). Diese zusätzliche Dimension bildet die Grundlage für weitere Forschungen und theoretische Ansätze, wie dem Ohio-State-Leadership-Quadrant, Managerial Grid und dem multikategoriellen Ansatz der Führungsstilforschung (Bartscher & Nissen 2017). All diese neueren Ansätze zeichnen sich durch eine quantitative Herangehensweise aus. Die Forschungsfrage dieser Arbeit erfordert jedoch eine qualitative Forschung. Dies wird in den folgenden Kapiteln verdeutlicht. Auf Grund der Fokussierung dieser Arbeit auf die Untersuchung der Ausprägung des demokratischen Führungsverhaltens von Start-up-Gründern liegt, soll das Modell des Füh-

rungsstilkontinuums nach Tannenbaum & Schmidt (1958) die Grundlage für die Untersuchung bilden.

2.2 Lebenszyklusmodell

Der Ausdruck „Lebenszyklus“ bezieht sich in der Literatur oft auf die Absatzentwicklung und den Verlauf eines Produktes. Das Produkt durchläuft dabei die fünf typischen Phasen: (1) Einführung, (2) Wachstum, (3) Reife, (4) Sättigung und (5) Verfall (Degeneration) (Gabler 2010: 355). Das Modell wird wegen seiner ungenauen Phasenabgrenzungen kritisch betrachtet. Hierbei sind fehlende eindeutige und allgemeingültige Abgrenzungskriterien, bezogen auf Unternehmen insbesondere nach der Gründungsphase, zu nennen (Engelmann et al. 2000: 30). Je nach Quelle und Interpretation gibt es unterschiedliche Vorgründungsphasen, wie bspw. die „Early-Stage“, welche die Frühphase von Unternehmen beschreibt. Diese wiederum ist in die Seed- und Start-up-Phase untergliedert. Darunter fallen Aktivitäten wie die Ideenfindung und Weiterentwicklung (Röhr 2018: 14). Auf Phasen vor der Einführung des Start-ups wird nachfolgend nicht weiter eingegangen.

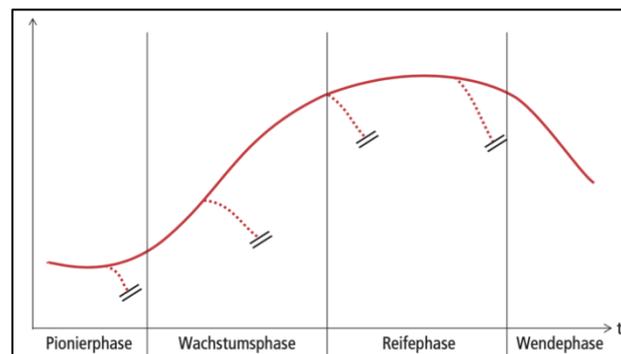


Abbildung 2: Phasen der Unternehmensentwicklung von Pümpin & Prange (entnommen aus Bartscher 2017: 146)

Auch auf die Entwicklung eines Unternehmens kann dieses Modell angewendet werden (ebd.: 25). Für die Bezeichnungen und Unterteilungen der jeweiligen Phase werden unterschiedliche Synonyme verwendet (ebd.: 26; BMWi 2019: 3). In der ersten Phase, der Einführungs- oder auch Pionierphase, sind Strukturierung und Komplexität gering. Der Gründer entscheidet und delegiert zentralisiert (Bartscher 2017: 146). In dieser Phase ist eine ausgeprägte Unternehmenskultur eher selten. Ihre Entwicklung hat jedoch für das Erschaffen der eigenen Marke und unverkennbaren Identität eine hohe Relevanz. Sie sollte frühzeitig entwickelt und zielgerichtet in den Managementprozess eingebunden werden. Unternehmenskultur ist vor allem in der Gründungsphase und der zweiten Phase, der Wachs-

tumsphase, wichtig (Kochhan et al. 2019: 145–146). Die zweite Phase ist durch ein starkes Wachstum der Geschäftstätigkeit gekennzeichnet. Formale Führungs- und Kontrollsysteme und die Zuweisung von Entscheidungsbefugnissen nehmen zu (Bartscher 2017: 146). In diesem Entwicklungsabschnitt kommen weitere Kapitalgeber hinzu, es werden noch keine Gewinne erzielt und der Break-Even-Point sollte zumindest erreicht sein (BMW 2019: 3). In der nächsten Phase, der Reifephase, steigt die Bürokratisierung und Politisierung im Unternehmen. Außerdem geht es dem Unternehmen gut, da es ausreichend Ressourcen hat, solide Finanzen vorliegen und durch Diversifizierung in Produkt und Marke für Sicherheit gesorgt ist. Die vierte und letzte Phase, die im Produktlebenszyklus die Sättigung und den Verfall darstellt, ist in der Unternehmensentwicklung die Wende- oder Degenerationsphase. Diese ist für das Überleben des Unternehmens entscheidend. Festgefahrene Entscheidungsstrukturen, Bereichsegoismen und Machtkämpfe müssen überwunden werden. Statt an Bewährtem zu klammern, sollten Innovationen gefördert werden (Bartscher 2017: 146).

2.3 Start-ups

2.3.1 Grundlagen und Begriffsabgrenzung von Start-ups

Laut des aktuellen „KfW-Start-up-Report 2020“, der den Stand von 2019 widerspiegelt, existieren in Deutschland rund 70.000 Start-ups (Metzger 2020). Im Jahr 2016 waren es noch 54.000 Start-ups, woraus sich ein positiver Wachstumstrend ableiten lässt. Inwieweit sich die aktuelle COVID-19-Krise auf den Bestand auswirken wird, ist unklar. Einerseits wird es mit Sicherheit mehr Unternehmensschließungen geben, andererseits könnten die Erfolgsaussichten für internetbasierte und digitale Geschäftsmodelle steigen. Etwa ein Fünftel der Gründungen (19 Prozent) planen auf Venture Capital zurückzugreifen. 2018 waren es noch etwa halb so viele (9 Prozent) (Metzger 2020: 3). Befragungen zufolge beeinträchtigt die Pandemie mehr als neun von zehn Startups in ihrer Geschäftstätigkeit (Gilde & Hirschfeld 2020: 4). Die Unternehmen haben vor allem Angst vor Umsatzeinbußen und fehlender Finanzierung durch externe Kapitalgeber. Knapp die Hälfte der Befragten gaben an, wegen der Krise Erstinvestitionen zu kürzen (Kollmann et al. 2020: 17). Allerdings stieg im vierten Quartal 2020, im Vergleich zum Vorjahresquartal, die Anzahl von Neugründungen von Start-ups in Deutschland, was auf eine Erholung der Situation hindeuten könnte (Statista Research Department 2021).

Deutsche Start-ups haben es auch ohne Pandemie nicht einfach. Der erhoffte Erfolg bleibt meist aus, sodass je nach Quelle und Dateninterpretation nur etwa zwei bis drei von zehn Start-ups ihre Ziele mindestens erreichen (Kühnapfel 2015: 2). Die vom Deutschen Startup Monitor befragten Unternehmen sind im Durchschnitt zweieinhalb Jahre alt und befinden sich überwiegend in einer frühen Entwicklungsphase. Knapp die Hälfte (49,3 Prozent) der Start-ups ist unter zwei Jahre alt, 28,7 Prozent befinden sich im vierten Geschäftsjahr und 21,9 Prozent sind zwischen vier und unter zehn Jahre alt (Kollmann et al. 2020: 21). Fast jedes zweite gegründete Start-up (49 Prozent) besteht aus zwei Gründern, gefolgt von drei Gründern bei etwa 30 Prozent (Becker et al. 2018: 85-87). Start-ups sind nicht nur Treiber für Innovationen, sie schaffen auch Arbeitsplätze. 90 Prozent der befragten Unternehmen planen Neueinstellungen in den folgenden 12 Monaten mit durchschnittlich 6,3 Personen (Kollmann et al. 2020: 22-25).

Eine einheitliche Definition für „Start-up“ hat sich bis heute in der Literatur nicht durchgesetzt, wobei dieser Begriff aus dem angloamerikanischen Sprachraum stammt. Er wurde in den Neunzigerjahren erstmals im Kontext von Multimedia, Internet und Telekommunikation verwendet (Amend et al. 2019: 8-9). Der Ausdruck „Start-up“ bezeichnet eine spezielle Form der Unternehmensgründungen und grenzt sich von gängigen Existenzgründungen, Betriebsgründungen sowie Einzel- oder Kleinunternehmungen ab. Klassische Existenzgründungen umfassen jede Ausprägung beruflicher Selbstständigkeit. Ein Start-up dagegen hat genauere Merkmale, wie z. B. eine innovative und/oder skalierbare Geschäftsidee, einfallsreiche Produkte/Dienstleistungen oder fantasiereiche Technologien. Außerdem haben Start-ups typischerweise ein geplantes Mitarbeiter-/ Umsatzwachstum und existieren weniger als 10 Jahre (Kollmann et al. 2020: 18-19). Trotz fehlender allgemeingültiger Start-up-Definition gibt es Merkmale, die in der Literatur regelmäßig genannt werden, wie das Alter eines Unternehmens, der Innovationsgrad und die Wachstumsabsichten (Vetter 2011: 63-66). Konventionelle Unternehmensgründungen bauen auf etablierte Geschäftsmodelle ohne die innovativen Eigenschaften eines Start-ups, wobei konventionelle Unternehmensgründungen typischerweise risikoärmer und leichter in der Planung sind (Metzger 2020: 7-9).

2.3.2 Personalführung in Start-ups

Nach Palmer und Ringelband (2019: 28) zeigen ältere Untersuchungen auf, dass die wichtigsten Motivatoren für das Ausüben eines Berufs das Einkommen und die Arbeitsplatzsicherheit sind. Diese materiellen Aspekte sind zwar auch heute noch wichtig, doch soziale

Aspekte gewinnen zunehmend an Bedeutung. Einer Allensbach-Studie aus dem Jahr 2017 zufolge (Köcher 2017) werden Aspekte wie „Nette Arbeitskollegen“, „Viel Kontakt zu anderen Menschen“ und „Ein Beruf, bei dem man etwas Nützliches für die Allgemeinheit tun kann“ für Mitarbeiter immer wichtiger. So werden von den befragten Arbeitnehmern „Nette Arbeitskollegen“ 2015 mit 84 Prozent Zustimmung, 2017 bereits mit 89 Prozent als „besonders wichtig“ angesehen. Eine Studie der Stauf AG (2019) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: „Nette Kollegen“ und „Interessante Aufgaben“ werden jeweils mit 66 Prozent bzw. 63 Prozent als Hauptgründe für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz angegeben.

Start-ups sind kleine Unternehmen, die in der Regel am Anfang nur wenige Mitarbeiter beschäftigen. Im Durchschnitt arbeiten in deutschen Start-ups 14,3 Mitarbeiter (Kollmann et al. 2020: 25). Gerade diese kleine Betriebsgröße ermöglicht einen intensiven Austausch und ein intensives, unkompliziertes und informelles Kennenlernen aller Kollegen untereinander sowie zwischen Gründer und Mitarbeiter. Die Rolle jedes einzelnen Mitarbeiters ist in einem Start-up deutlich größer als in großen Unternehmen (Egeln et al. 2010: 48), denn er muss bereits ab dem ersten Tag Verantwortung übernehmen. Der Gründer lässt Mitarbeitern in der Regel viel Handlungsspielraum zur Aufgabenerledigung. Diese Rahmenbedingungen können – insbesondere für jüngere Mitarbeiter – sehr reizvoll sein. Es stellt sich allerdings die Frage, welche Besonderheiten und Erfordernisse des Führungsverhaltens in der frühen und in der weiteren Entwicklung des Start-ups vorliegen.

In der Anfangszeit eines Start-ups lässt sich feststellen, dass Gründer häufig keine Erfahrung im Bereich klassischer HR-Aufgaben, wie Auswahl, Einschätzung, Einsatzplanung, Vergütung oder Führung, besitzen (Neumann 2017: 63). Besonders ausgeprägt ist die mangelnde Führungskompetenz bei „Hörsaalunternehmer[n]“ und Gründern, die „frisch von der Universität“ kommen (Egeln et al. 2010: 48). Führung wird auch nicht als Motivation für die Gründung eines Unternehmens betrachtet (Zaech & Baldegger 2017: 157). Dies führt zu einem mangelhaften Führungsstil, unter dem Mitarbeiter leiden (Bogott et al. 2017: 19). Zugleich kann es aber auch dazu führen, dass Mitarbeiter sich ihre Aufgaben auf Basis ihrer Interessen selbst aussuchen und Routineaufgaben (z. B. Kundensupport via E-Mail) unerledigt bleiben (Rubarth 2021: 1-3), woraus eine geringere Performance und ein nachhaltiger Schaden für das Unternehmen resultieren kann. Um diesen Effekt zu vermeiden, sollten Gründer vom ersten Tag der Unternehmung an über grundlegende Führungseigenschaften verfügen, um z. B. Prozesse einzuführen, Mitarbeiter zu fordern und zu fördern, Rückmeldungen zur Arbeitsleistung zu geben oder Zielvereinbarungen zu treffen

(Bogott et al. 2017: 19; Demant 2020: 227-229; Zaech & Baldegger 2017: 157-159). Auch sollten Gründer Skills mitbringen, die über klassische Managementmethoden hinausgehen, z. B. wie sie mit der fehlenden Reputation des Start-ups, mit Gefühlen der Mitarbeiter oder mit eventuell notwendigen Kündigungen umgehen. Oft arbeiten Start-ups an Ideen, die für Dritte nicht komplett verständlich sind oder die belächelt werden (Bogott et al. 2017: 20). Unabhängig davon, ob die Umsetzung der Idee erfolgreich realisiert werden kann oder nicht, kann eine gewisse Frustration oder ein Gefühl des Versagens bei Mitarbeitern entstehen, womit der Gründer umgehen muss (Bogott et al. 2017: 20). Für ein gutes Führungsverhalten ist es unabdingbar, dass der Gründer reflektiert, sowie flexibel und offen für Neues ist (Bogott et al. 2017: 20). Sollten diese Führungseigenschaften nicht vorhanden sein, so bieten sich unterstützende Führungstrainings für Start-up-Gründer an, um ein positives Führungsverhalten zu entwickeln (Chammas & Da Hernandez 2019: 1-3).

Bei Start-ups liegt am Anfang ihres Lebenszyklus der Fokus auf der internen Entwicklung, meistens mit einem starken Bezug zum Gründer und CEO (Zaech & Baldegger 2017: 172). Dieser arbeitet aktiv an der Entwicklung der Organisation mit und ist im operativen Bereich intensiv involviert. Es werden grundlegende Strukturen und Prozesse geschaffen. Das Team ist in der Regel noch sehr klein und jeder einzelne Mitarbeiter trägt die Verantwortung für eine Vielzahl von Aufgaben. Betrachtet man in dieser Zeit die Team- und Managementstruktur, so wird deutlich, dass diese sehr flach ist, dass Ordnung von selbst entsteht und dass jeder Mitarbeiter Experte in einem gewissen Bereich ist (Bogott et al. 2017: 21-22). Dies nennt Bogott et al. (ebd.) „Holokratie“. In dieser können und müssen Mitarbeiter auch ohne Einwilligung der Gründer Entscheidungen treffen und diese, bei gleichzeitig hoher Führungsintensivität, bestmöglich umsetzen (ebd.). Jedes wachsende Start-up implementiert über seinen Lebenszyklus hinweg Strukturen, Prozesse und Routinen, die es dem Gründer ermöglichen, weniger aktiv in Arbeitsabläufe einzugreifen und den Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, einer klar definierten Tätigkeit selbständig nachzugehen (in Anlehnung an Zaech & Baldegger 2017: 172). In der Folge kann sich der Gründer zunehmend auf Führungsthemen konzentrieren, die insbesondere strategischer Natur sind (ebd.). Über die Zeit generiert der Gründer Arbeits- und Lebenserfahrung, die es ihm ermöglichen, auf neue Situationen und Probleme durch bereits vorhandene Erfahrung angemessen(er) zu reagieren. Die Führungskraft soll stets ein Vorbild sein und eine Kultur und Haltung, die das Unternehmen kennzeichnet, ausbilden sowie deutlich nach innen kommuni-

zieren (in Anlehnung an Louis 2020: 169-170). Dadurch wird ermöglicht, dass der Mitarbeiter sich mit dem Start-up identifiziert.

Mit dem Wachstum des Start-ups lässt sich beobachten, dass viele Gründer von einer Holokratie zu einer Art Hierarchie wechseln, die es ermöglicht, dass Gründer und einzelne Mitarbeiter entlastet werden (Bogott et al. 2017: 23-24). Im ersten Schritt wird häufig zunächst eine zweite Führungsebene, in der Regel bestehend aus Teamleitern, eingeführt. Je mehr Ebenen im weiteren Verlauf des Lebenszyklus entstehen, desto eher verlieren die Mitarbeiter den Kontakt zu den Gründern (ebd.). Eine wichtige Voraussetzung für die mittel- und langfristige positive Entwicklung des Start-ups ist, dass Gründer über den Lebenszyklus des Unternehmens hinweg bereit sind, Verantwortung abzugeben (in Anlehnung an Kopp 2014: 75-76). Werden weitere Führungsebenen eingeführt, so muss klar an die Mitarbeiter kommuniziert werden, dass zunächst die für sie direkt verantwortliche Führungskraft anzusprechen ist und nicht mehr der Gründer. Geschieht dies nicht, so entstehen Kommunikationsprobleme, die zu Fehlern führen können (ebd.). Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass das Führungsverhalten und dessen mitarbeiterorientierte Intensität in Start-ups einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auf ihre Performance besitzt. Gründer müssen die Flexibilität besitzen, ihr (Führungs-)Verhalten über den gesamten Lebenszyklus hinweg an aktuelle Situationen und Umweltbedingungen anzupassen, um langfristig erfolgreich zu sein (in Anlehnung an Zaech & Baldegger 2017: 172).

2.4 Forschungsziel

In den vorherigen Kapiteln wurde festgestellt, dass die angemessene Personalführung von Mitarbeitern einen entscheidenden Faktor für den langfristigen Erfolg von Unternehmen darstellt. Demnach kann das demokratische Führungsverhalten die Produktivität fördern und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen, indem die Führungskraft den Mitarbeitern das Recht einräumt, Ideen und Meinungen frei zu äußern sowie in Entscheidungsprozesse involviert zu sein (Fakhri et. al 2020: 804-806). Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Anzahl an Start-up-Gründungen in den letzten Jahren angestiegen ist und damit ein positiver Trend zu verzeichnen ist. Während das Lebenszyklusmodell in den ersten Phasen einer Unternehmensgründung einen eher autoritären Führungsstil unterstellt, lassen sich in der Literatur zu Start-ups eher flache Hierarchien mit großen Handlungsspielräumen feststellen, die bereits zu Beginn der Gründung vorzufinden sind. Obwohl die angemessene

Personalführung auch für den Erfolg von Start-ups entscheidend ist, wurde das Führungsverhalten in Start-ups bislang wenig erforscht (Zaech & Baldegger 2017: 157-158). In Bezug auf den Lebenszyklus von Start-ups findet sich in der Literatur vor allem die wenig differenzierte Einteilung in „frühe“ und „späte“ Phasen (Bogott et al. 2017, Zaech & Baldegger 2017). Dabei erfordern die schnellen Entwicklungen in hochdynamischen Umwelten, dass die Führungskräfte in Start-ups ein angemessenes Führungsverhalten in den einzelnen Phasen des Lebenszyklus vorleben (Ashkenas 2019: 3). In diesem Zusammenhang wird in der folgenden Untersuchung das Ziel verfolgt, diese Forschungslücke zu schließen und die Ausprägung des demokratischen Führungsverhaltens über den Lebenszyklus von Start-ups zu untersuchen. Die Ergebnisse sollen die Relevanz des demokratischen Führungsverhaltens im Zeitablauf in Bezug auf den Erfolg von Start-ups verdeutlichen und die Gründer zur Reflexion ihres Führungsverhaltens anregen, sodass gleichzeitig Handlungsempfehlungen und Praktiken dargelegt werden. Dadurch sollen mögliche Führungsbarrieren in bestimmten Phasen des Lebenszyklus frühzeitig erkannt werden, um als Gründer in bestimmten Situationen entsprechend reagieren zu können. Darüber hinaus erwächst aus der Forschungslücke und dem positiven Trend der Start-up-Gründungen, dass sich zukünftige Forschung intensiver mit der Personalführung in Start-ups beschäftigt. Somit sollen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung eine Basis für weitere Forschung darstellen.

3 Methodische Perspektive der Forschungsarbeit

3.1 Forschungsfeld und Sampling

Zur Untersuchung der vorliegenden Forschungsfrage wird ein qualitativer Ansatz verfolgt, um in ausgewählten Start-ups das Führungsverhalten im Interaktionsgeschehen zwischen Gründer und Mitarbeiter tiefgehend untersuchen zu können. Qualitative Untersuchungen finden nach Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014; 39-40) nicht unter künstlichen Laborbedingungen statt, sodass die qualitative Forschung als Feldforschung verstanden wird. Somit musste die Felderschließung bereits früh im Forschungsprozess durchgeführt werden, da sie vor der eigentlichen Datenerhebung stattfindet. Dabei werden unter einem Feld alle natürlichen sozialen Handlungsfelder zusammengefasst, die für die zu untersuchende Fragestellung bedeutende Gruppen oder Personen enthalten (Misoeh 2019: 200). Demnach wurden bereits zu Beginn des Forschungsprozesses Überlegungen zu den potenziellen Per-

sonen angestellt, die im Rahmen der Untersuchung befragt werden sollen. Durch die Auseinandersetzung mit der Literatur wurde festgestellt, dass für eine Untersuchung des Führungsverhaltens sowohl die Perspektive der Gründer, als auch die Perspektive der unterstellten Mitarbeiter relevant ist. Schließlich kann Führung „als wechselseitige Beziehung zwischen Führenden und Geführten einerseits und den Anforderungen von Organisation und Umwelt andererseits verstanden“ werden (Weibler 2016: 66). Darüber hinaus wurde bereits in Kapitel 2 ersichtlich, dass die Gründung von Start-ups als ein wachsender Trend zu verzeichnen ist, wobei die Gründer im Vergleich zu anderen Branchen besonders in den Anfangsphasen relativ wenig Führungserfahrung besitzen. Hinzu kommt, dass bislang wenig Forschung zur Veränderung des Führungsverhaltens in den einzelnen Phasen des Lebenszyklus vorzufinden ist. Vor diesem Hintergrund bestand ein großes Forschungsinteresse, die Untersuchung im Start-up-Bereich zu tätigen. Auf der anderen Seite war es fraglich, welche Strategie der Probandenauswahl eingesetzt wird, um gleichzeitig den Zugang zum Feld zu bestimmen. Kelle und Kluge (2010; 41-43) merken an, dass der Einbezug relevanter Fälle für die Untersuchung und die Vermeidung von Verzerrungen sowohl die quantitative als auch die qualitative Forschung zum Ziel hat. Dabei wird in der quantitativen Forschung versucht, die Repräsentativität der Daten durch eine Stichprobe zu erfüllen, die zufällig gezogen wird und möglichst viele unbekannte Merkmale aufweist. Dagegen erweist sich diese Herangehensweise in der qualitativen Forschung als eher ungeeignet, da hier eine intensive Analyse und Interpretation des erhobenen Datenmaterials angestrebt wird, die sich durch kleinere Stichproben realisieren lässt. Gleichzeitig fallen Stichprobenfehler in einer großen Zufallsziehung kaum ins Gewicht, die bei kleineren Samples in der qualitativen Untersuchung zu starken Verzerrungen führen würden. Vor diesem Hintergrund war für die vorliegende Untersuchung eine bewusste Fallauswahl notwendig, die relevante Fälle zur Beantwortung der Forschungsfrage beinhaltet.

Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014: 183-184) sprechen in diesem Kontext vom Sampling nach bestimmten und vorab festgelegten Kriterien, sodass eine Untersuchungsgruppe gezielt zusammengestellt wird. Um die Veränderung des Führungsverhaltens über den Lebenszyklus erfassen zu können war es relevant, dass ein Start-up bereits eine gewisse Zeit am Markt aktiv ist. In diesem Zusammenhang wurden zeitliche Komponenten festgelegt, die zur Auswahl von Start-ups zur Befragung herangezogen wurden. Die Start-ups sollten bereits mindestens sechs Monate und maximal zehn Jahre am Markt aktiv sein. Darüber hinaus wurde darauf geachtet, die Interviews in vier Start-ups durchzuführen, um in der

Summe auf acht Interviews zu kommen, die sich jeweils aus dem Interview mit einem Gründer und einem Mitarbeiter pro Start-up zusammensetzen. Dadurch sollte der Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit nicht gesprengt und eine intensive Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial ermöglicht werden. Misoch (2019: 201) merkt an, dass der Zugang zum Feld mithilfe eines Gatekeepers erfolgen kann, der z. B. durch die berufliche Stellung selbst Teil des Forschungsfeldes ist. Dabei wurde dieser Ansatz für die vorliegende Untersuchung angewendet, da ein Gruppenmitglied der Forschungsgruppe bereits beruflich in einem Start-up tätig ist und dadurch als Gatekeeper zu anderen Start-ups fungieren konnte. Gleichzeitig wurde das Snowball-Sampling angewendet, um durch die Empfehlungen von anderen Personen an weitere Kontakte in der Start-up Branche zu gelangen und einen tieferen Zugang zum Feld ermöglichen zu können. Dennoch stellt das Snowball-Sampling nach Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014; 184) zwar ein geeignetes Verfahren zur Verschaffung eines ersten Zuganges zum Feld da, bringt jedoch die Gefahr mit sich, dass sich die vernetzten Personen gegenseitig über das Interview informieren und ihre Sichtweisen in eine andere Richtung gelenkt werden. Das Snowball-Sampling eignet sich folglich zur Abschätzung des Umfangs und Ergänzung der Stichprobe, jedoch nicht für den Ersatz des Samples. Somit wurden Recherchen im Internet getätigt, um Gründer und Mitarbeiter in Start-ups über verschiedene Kanäle direkt anzusprechen.

3.2 Datenerhebung und -auswertung

Zur Durchführung der Untersuchung wurde ein teilstandardisiertes Leitfadeninterview als Instrument der Datenerhebung angewendet. Dabei kann dem Leitfaden eine Funktion der Strukturierung und Steuerung zugeschrieben werden, der das Interview in eine bestimmte Richtung lenken soll. Dadurch konnten die für die Forschungsfrage relevanten Themenaspekte angesprochen werden, wobei die Rangfolge der Fragen durch einen Leitfaden zwar vordefiniert wurde, diese jedoch im Gesprächsverlauf flexibel geändert werden konnte (Misoch 2019: 65-66). Somit hatte der Interviewer während des Gesprächs die Möglichkeit zu entscheiden, wann Nachfragen zu bestimmten Themen gestellt werden und zum Leitfaden zurückzukehren, wenn Abweichungen zum abgefragten Thema durch den Interviewten entstanden sind (Flick 2007: 222-223). Neben dieser Flexibilität der Handhabung ermöglichte diese Methode eine offene Formulierung der Fragen, sodass den Gründern und Mitarbeitern von Start-ups ein ausreichender Raum eingeräumt wurde, sich über die Erfahrungen aus der Entwicklung des Start-ups und des vorgelebten bzw. erlebten Führungsverhal-

tens frei zu äußern. Durch die thematische Einrahmung im Leitfaden konnte eine Fokussierung auf die Forschungsfrage stattfinden, sodass gleichzeitig eine bessere Vergleichbarkeit der Daten zwischen den durchgeführten Interviews erfolgen konnte (Misoch 2019: 66). Vor diesem Hintergrund erwies sich dieses Erhebungsinstrument für die vorliegende Untersuchung als sehr geeignet, da die Erfahrungen von unterschiedlichen Gründern und Mitarbeitern von Start-ups im Rahmen der Datenauswertung miteinander verglichen sowie die Erfassung von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten im offenen Befragungskontext ermöglicht werden konnten (Flick 2007: 223). Misoch (2019; 65) merkt an, dass das Leitfadenterview einen Metabegriff für verschiedene qualitative Interviewformen darstellt, wobei das Experteninterview ein Teil dieser Formen ist. Nach Meuser und Nagel (2010; 377) tritt bei dieser Form des Interviews „die Person des Experten/der Expertin in ihrer biographischen Motiviertheit in den Hintergrund, stattdessen interessiert der in einen Funktionskontext eingebundene Akteur“. Dabei steht der Wissensvorsprung im Fokus, der sich aus der Rolle des Interviewten im Befragungskontext ergibt. Vor diesem Hintergrund können Personen als Experten angesehen werden, die einen privilegierten Zugang zu Entscheidungsprozessen verfügen sowie eine Verantwortung für Problemlösungen in einem betrieblichen oder außerbetrieblichen Kontext tragen (Meuser & Nagel 2010: 377). In diesem Zusammenhang kann eine Gründung als die Errichtung eines Betriebes verstanden werden, sodass z. B. der Aufbau der Organisation sowie die Beschaffung von Kapital und Personal Teile dieses Prozesses sind (Springer Gabler 2021a). Somit wurden Gründer von Start-ups als Experten angesehen, da sie die Ausführung des Gründungsprozesses tätigen und einen Wissensvorsprung durch den privilegierten Zugang zum Organisationsablauf besitzen. Vor diesem Hintergrund wurde ein Experteninterview als eine Form des Leitfadenterviews durchgeführt, um die Forschungsfrage zu untersuchen. Bogner und Menz (2002; 64-66) unterscheiden zwischen explorativen-, systematisierenden- und theoriegenerierenden Experteninterviews. Während ersteres zur Herstellung einer ersten Orientierung im Forschungskontext angewendet wird, zielt das systematisierende Interview auf das Handlungs- und Erfahrungswissen des Experten ab. Im Vordergrund steht die thematische Vergleichbarkeit der Daten, die beim explorativen Experteninterview in den Hintergrund tritt. Daneben wird die Generalisierung einer Typologie in Form einer Theorieentwicklung beim theoriegenerierenden Experteninterview angestrebt, welches dem statistischen Repräsentativitätsschluss einer standardisierten Erhebung ähnelt. Für die vorliegende Forschungsfrage waren die Erfahrungen von Gründern und Mitarbeitern in Start-ups relevant, wobei die Handlungen in bestimmten Situationen zur Untersuchung des Führungsverhal-

tens einen entscheidenden Faktor darstellten. Dabei wurden die erhobenen Daten im Rahmen der Auswertung einem Vergleich unterzogen, um auf die Veränderung des Führungsverhaltens über die Lebenszyklusphasen zu schließen. Aufgrund des begrenzten Rahmens der Forschungsarbeit wurde keine generalisierbare Typologie durch eine Theorieentwicklung angestrebt, sodass das systematisierende Experteninterview zur Untersuchung der Forschungsfrage angewendet wurde. Demnach fungierten die befragten Experten als Informationsquelle über Fachwissen zu sozialen Situationen und Abläufen, das dem Interviewer nicht frei zugänglich war (Bogner & Menz 2002: 65).

Die Konzipierung des Fragenkatalogs für den Leitfaden wurde nach der SPSS-Methode von Helfferich (2011; 182-184) durchgeführt, sodass im ersten Schritt verschiedene Fragen im Brainstorming mit der Forschungsgruppe gesammelt wurden, die den Kategorien „Führung in Start-ups“ und „Entwicklung von Start-ups“ zugeordnet werden konnten. Im Anschluss wurde die vollständige Frageliste betrachtet und die Fragen im Hinblick ihrer Relevanz und Geeignetheit auf die zu untersuchende Fragestellung geprüft. Dabei wurde besonders darauf geachtet, dass die Fragen offen gestaltet sind, um den Prinzipien qualitativer Forschung gerecht zu werden und einen möglichst hohen Informationsgehalt aus den Interviews zu entnehmen. Danach wurden Fragen aus dem Katalog gestrichen, die in ihrer Deutung ähnlich aufgestellt waren und keinen direkten Zusammenhang zur eigentlichen Forschungsfrage aufwiesen. Außerdem wurden alle Fragen hinsichtlich ihres inhaltlichen und zeitlichen Ranges sortiert, wobei die Fragen zur „Entwicklung von Start-ups“ in ihrer zeitlichen Abfolge den Fragen zur „Führung in Start-ups“ vorgezogen wurden. Im Anschluss wurden alle Fragen in einem Leitfaden subsumiert, der sich im Ergebnis in Leitfragen sowie Nachfass- und Aufrechterhaltungsfragen unterteilen lässt. Vor Durchführung der Interviews wurde den Interviewten eine Anonymität zugesichert, wobei die Aufzeichnung per Ton und Videoaufnahme mit Zoom durchgeführt wurde (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 292). Nach der Interviewführung wurde das digitale Datenmaterial in ein schriftliches Dokument überführt, sodass eine Transkription nach den einfachen Regeln von Dresing und Pehl (2015; 17-19) erfolgte. Zur Auswertung der Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015; 58-60) herangezogen. Dabei wurde die Erstellung eines Kategoriensystems angestrebt, welches durch die Reduktion und Abstraktion des erhobenen Datenmaterials ermöglicht werden konnte. Dieses erfolgte durch eine deduktive Herangehensweise, indem relevante Satzteile aus den Interviews vorab definierten Kategorien zugeordnet wurden. Diese wurden auf Basis der durchgeführten Literatur-

recherche zum Forschungsstand aufgestellt. Als Ergänzung wurde ein induktives Verfahren eingesetzt, sodass weitere Kategorien im Rahmen der Auswertung gebildet werden konnten, die sich aus der Analyse des Datenmaterials ergeben haben. Auf diese Weise wurde zusätzlich das Prinzip der Offenheit qualitativer Forschung gewahrt.

4 Darstellung der Ergebnisse

4.1 Beschreibung der Kategorien

Im nachfolgenden Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Wie im Kapitel drei „Methodische Perspektive der Forschungsarbeit“ erläutert, wurde auf Basis der durchgeführten Interviews mit Gründern und Mitarbeitern ein Codebaum ausgearbeitet. Um volle Anonymität zu gewährleisten, wurden die Gründer mit *G 1* bis *4*, die Mitarbeiter mit *MA 1* bis *4* und die Interviewer mit *I 1* bis *4* bezeichnet. Es wurden sowohl Gründer, als auch Mitarbeiter befragt und in der Auswertung zwischen diesen differenziert, um einen ausgewogenen Eindruck der Ausprägung des demokratischen Führungsverhaltens aus Sicht aller Beteiligten zu erhalten. Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten beider Perspektiven werden im späteren Verlauf dieses Kapitels herausgearbeitet.

Im ersten Auswertungsschritt wurde die deduktive Herangehensweise gewählt, d. h. es wurden die der Forschungsfrage zugrunde liegenden Theorien genutzt und als Code-Kategorien in MAXQDA angelegt. Dazu gehört sowohl auf Gründer-, als auch auf Mitarbeiterseite die Kategorie „Führungsverhalten“, gemäß des Modells von Tannenbaum und Schmidt sowie die Lebenszyklusphasen des Start-ups – beides grundlegende Elemente für die vorliegende Forschungsfrage. Ebenfalls wurden sowohl auf Gründer- als auch auf Mitarbeiterseite die aus der Literatur bekannte Unterteilung in Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung als Code-Kategorien übernommen. Um weitergehende Aspekte berücksichtigen zu können, verschiedene Situationen miteinander zu vergleichen und die Erkenntnisse besser einbetten zu können, wurden weitere Kategorien induktiv gebildet. Um einen Eindruck von den Vorerfahrungen der Gründer zu erlangen, wurde eine entsprechende Kategorie gebildet. Bei der Durchführung der Interviews wurde festgestellt, dass ein großer Unterschied des Führungsverhaltens zwischen positiven bzw. angenehmen Situationen und herausfordernden Situationen vorliegt. Aus diesem Grund wurden sowohl auf der Untersuchungsseite der Gründer, als auch auf der der Mitarbeiter, diese beiden Kategorien gebildet. Ebenfalls aus beiden Perspektiven wurden die Kategorien „Mitarbeiter-

Gründer-Beziehung“ sowie „Strategische und operative Handlungsfelder“ gebildet. Auf der Seite der Gründer wurden ergänzend die Kategorien „Umgang mit Konflikten“ sowie „Mitarbeitermotivation“ herausgearbeitet. Eine grafische Übersicht der gebildeten Code-Kategorien und des Code-Baums aus MAXQDA lassen sich zur detaillierteren Betrachtung in den Anhängen 6-9 wiederfinden.

4.2 Gründerinterviews

4.2.1 Vorerfahrungen der Gründer

Zunächst wurde untersucht, welche Erfahrungen Start-Up-Gründer vor der Gründung besitzen, bevor die Pionierphase beginnt. Hier lassen sich die Aussagen in theoretische Vorkenntnisse (z. B. Vorkenntnisse aus Studium, Schulungen, Coachings o.ä.) und in praktische Vorkenntnisse (aus vorherigen Gründungen, Führungserfahrung etc.) differenzieren. Über theoretische Vorkenntnisse verfügte nahezu jeder Gründer, insbesondere aus Zeiten des Studiums. So wurde das im Studium erworbene Wissen genutzt, um die anfänglichen Herausforderungen zu meistern: „Wir haben natürlich auch nochmal unsere Uni-Unterlagen zu Rate gezogen und ein bisschen mit Menschen geredet, die mehr Ahnung hatten, um feinfühlicher zu werden für die Bedürfnisse der Mitarbeiter.“ (G 2, Abs. 99). Aber auch Eigeninitiative der Gründer ist ein wesentlicher Faktor, um theoretisches Wissen für die Unternehmensgründung mitzubringen:

Und habe mich angefangen, selber mich damit zu beschäftigen, in dem ich Bücher durchgelesen habe, zum Thema Personalführung. [...] Ich selbst auch so ein Seminar mitgemacht habe. Das war für mich so ein Game-Changer in der Sichtweise auch. (G 3, Abs. 22)

Die praktischen Vorkenntnisse hängen stark davon ab, ob aus dem Studium heraus oder nach dem Studium gegründet wurde, oder der Gründer vorher Mitarbeiter in einem Unternehmen war. Für den Fall einer Gründung aus dem Studium heraus oder nach dem Studium konnte festgestellt werden, dass diese Gründer keine Berührungspunkte mit dem Thema „Führung“ aufweisen und Führung auch nicht als Motivationsfaktor für eine Gründung ansehen (G 4, Abs. 19). Es handelt sich in diesem Fall um den Prozess „Stück für Stück [zu] versagen und dabei besser [zu] werden [...]. Also try and error sozusagen.“ (G 2, Abs. 5). Der G 4, der vorher Mitarbeiter in einem Unternehmen war, hat negative Erfahrungen mit dem Verhalten seiner Führungskraft gemacht, d. h. er hat erlebt, wie Mitarbeiterführung nicht sein sollte bzw. welche Wirkung eine schlechte Mitarbeiterführung hat:

Also ich hab in dem Sinne beschäftigt, dass ich sehr viel Negatives in meinem Job vorher mitgenommen. Also im Prinzip sehr viel Beispiele präsent gehabt, wie man es nicht macht. So ein bisschen so okay, so willst will es irgendwann nicht machen. (G 4, Abs. 23)

Ein befragter Gründer besaß zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung bereits 20 Jahre Berufs- und Führungserfahrung. Das bedeutet, dass diese Person vielfältige Erfahrung in die Gründung und Mitarbeiterführung einfließen lassen kann und sie daher von Anfang an - nach eigener Aussage - „sehr professionell und strukturiert aufgestellt sind“ (G 3, Abs. 53). Eines der größten Learnings des erfahrenen Gründers über den Zeitverlauf ist das sich selbst kennenlernen:

Ich habe über die Jahre sehr genau gelernt, was ich nicht kann und wo ich auch nicht versuche, mit dem Nichtkönnen oder dem geringen Können, was ich nur habe, dann irgendwie aus einem falschen Verständnis des Unternehmenseins, ich muss für alles verantwortlich sein, dann mich auch um Bereiche zu kümmern und dann auch Inhalte und auch um ein Netzwerk zu kümmern, dass ich so nicht habe oder vielleicht auch nicht bedienen kann. (G 3, Abs. 126)

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Anzahl an Fehlern, die ein Gründer macht, stark vom Alter und Erfahrungsschatz abhängt. Je jünger und unerfahrener der Gründer ist, desto mehr Fehler macht dieser.

4.2.2 Lebenszyklusphasen

Zu den strukturellen Merkmalen konnte bei allen befragten Start-ups festgestellt werden, dass sie mit ein bis zehn festangestellten Mitarbeitern eine geringe Teamgröße aufweisen. Während G 1 und G 4 ausschließlich Festangestellte in ihren Start-ups beschäftigen, greifen G 2 und G 3 im Vergleich zur Festanstellung überproportional auf Freelancer zurück. Dieses wird mit einem geringeren Risiko für das Start-up begründet, was mit einer flexiblen Handhabung der Belegschaft einhergeht. Zudem liegen die Umsatzzahlen pro Jahr bei allen Start-ups im unteren sechsstelligen Bereich. Darüber hinaus geben alle Gründer an, dass sich weiterhin Strukturen und Prozesse im Start-up etablieren und Ordnung geschaffen wird. Dieser Entwicklungsstand, der für Start-ups typisch ist, lässt sich in der eigenen Einordnung der Gründer im Lebenszyklusmodell wiederfinden. Alle Gründer haben ihr Start-up in den vorderen Bereich der Kurve eingeordnet. G 1 und G 2 sehen ihr Start-up aktuell in der Wachstumsphase, wobei G 3 und G 4 eine Einordnung zwischen der Pionier- und Wachstumsphase vorgenommen haben. Daneben lassen sich flache hierarchische Strukturen in allen Start-ups vorfinden. Für G 3 sind Hierarchien nur „Dinge, die man häufig auf Organigramme schreibt“ und hat die „flachest mögliche Hierarchie“ im Start-up (G 3, Abs. 39). G 1 spricht zwar von einer Hierarchie mit drei Ebenen, bezeichnet die Kommunikation jedoch als „hierarchielos“.

Wir sind schon eine Hierarchie [...] Wir haben drei Ebenen, Geschäftsführung, Management, Mitarbeiter, aber wir sind hierarchielos in der Kommunikation. Also jeder kann mich kritisieren, jeder kann mir offen seine Meinung sagen, genauso wie ich den Leuten auch. (G 1, Abs. 33)

An dieser Stelle wird die offene Kommunikationskultur in dem Start-up deutlich, die in ähnlicher Weise auch bei den anderen Gründern an verschiedenen Stellen betont wurde. Dadurch kann ein intensiver Austausch zwischen den Mitarbeitern stattfinden, der durch die kleinen Betriebsgrößen von Start-ups ermöglicht wird. Auf der anderen Seite sehen sich alle Gründer als Teil des Teams, erkennen jedoch bestimmte Grenzen im Umgang miteinander. Dabei ist man z. B. „ein Stück weit auch wieder draußen“, wenn es um die Steuerung oder Personalthemen geht (G 4, Abs. 160). Gleichzeitig wird die bedeutende Rolle der Mitarbeiter für den Erfolg des Start-ups und die Selbstverantwortung bei der Aufgabenerledigung an verschiedenen Stellen hervorgehoben. Für G 3 ist das selbstverantwortliche Arbeiten in Start-ups eine Art Veränderung für Mitarbeiter, das in klassischen Unternehmungen in Deutschland nicht in dem Ausmaß vorzufinden ist.

Sondern ich ticke ja seit Jahren so, dass ich aus der Selbstverantwortung und Eigenführung herausarbeite und ich fordere das von meinen Mitarbeitern auch. Ich glaube, dass die Veränderung, die jetzt der Mitarbeiter mitmachen muss, weil es ein anderes Arbeitsmodell ist, als es normalerweise in deutschen Unternehmen antriffst. Weil es ja, sehr häufig hierarchisch geführte Unternehmen sind, mit klar definierten Aufgabenbereichen. (G 3, Abs. 93)

In diesem Zusammenhang konnte bei allen Gründern in der aktuellen Phase des Lebenszyklusmodells eine starke Tendenz zu demokratischem Führungsverhalten im Start-up festgestellt werden, in der Mitarbeitern ein hohes Maß an Entscheidungspartizipation zugewiesen wird. Nach G 1 sind die Mitarbeiter frei in ihrer Entscheidung und können tun, was sie wollen: „Komplett frei. Also hier wird keine Zeit getrackt. Sie können hier machen und gehen und kommen und tun, was Sie wollen.“ (G 1, Abs. 151). Zudem trifft der Gründer kaum noch Entscheidungen und gibt nur noch die Richtung vor, was in der Wachstumsphase dem demokratischen Führungsstil zuzuordnen ist (G 1, Abs. 149). In der Pionierphase wurde dagegen autoritärer geführt, sodass die Entscheidungen von den Gründern getroffen wurden: „Das war früher nicht so. Da haben eigentlich fast alles NAME und ich entschieden oder das Viererboard war es damals noch (...)“ (G 1, Abs. 149). Ähnliche Beschreibungen liefern G 3 und G 4, die den Mitarbeitern einen großen Handlungsspielraum bei der Aufgabenerledigung bereitstellen, dieser sich jedoch seit der Gründung kaum verändert hat. Beide Gründer geben an, dass sie den Mitarbeitern einen Rahmen vorgeben, der für die Zielerreichung bei der Aufgabenerledigung berücksichtigt werden soll, welches dem delegativen Führungsverhalten zugeordnet werden kann.

Hat sich nicht verändert. Sie sind eingebunden und im Rahmen der Absprachen, entscheiden sie eigenverantwortlich. (G 3, Abs. 108)

Also groß hat sich nicht geändert. Ich glaube, es gibt einfach nur mehr. hm Es gibt mehr Entscheidungen, die zu treffen sind, vielleicht nicht nicht mehr so viel Zeit hat für jede Entscheidung, dass man da schneller werden muss. Aber hm das da jetzt, ich sage mal. Ja, soo viel hat sich wirklich nicht geändert. (G 4, Abs. 200)

G 2 zieht in seinem Start-up ebenfalls alle Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse ein, wo es möglich ist. Zudem ist dieser Spielraum in der Wachstumsphase des Start-ups für Mitarbeiter größer geworden, wobei Mitarbeitern eine größere Verantwortung zugewiesen wird, die bereits länger im Start-up beschäftigt sind und über Expertenwissen verfügen (G 2, Abs. 131). Ähnliche Erkenntnisse können bei G 3 und G 4 festgestellt werden, die das Ausmaß der Entscheidungspartizipation an die Kompetenzen koppeln. Dadurch lässt sich zwar eine starke Tendenz zum demokratischen Führungsverhalten feststellen, in Abhängigkeit der Erfahrungswerte und Kompetenzen der Mitarbeiter lässt sich jedoch eine Tendenz zum patriarchischen Führungsverhalten wiederfinden. Insgesamt lässt sich über alle befragten Gründer hinweg feststellen, dass Mitarbeiter bereits in Anfangsphasen des Start-ups eine große Verantwortung zugeschrieben wurde und diese sich in der aktuellen Wachstumsphase kaum verändert hat. Darüber hinaus gibt G 3 an, dass die Mitarbeiter, trotz des großen Handlungsspielraums bei Entscheidungen, die große Kunden betreffen, risikoavers sind. Dabei wird dieser Prozess im Zeitverlauf als „immer schlimmer“ beschrieben (G 3, Abs. 112).

4.2.3 Situationen

4.2.3.1 Angenehme Situationen

Den Gründerbefragungen zur Folge, werden Mitarbeiter bei angenehmen Situationen einbezogen und nehmen eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung ein. Der Grad des Einbezugs ist jedoch abhängig vom jeweiligen Kontext und dessen Relevanz. Je bedeutsamer die Situation oder die Entscheidung für das strategische und operative Unternehmensziel ist, desto weniger werden Mitarbeiter in den Prozess einbezogen. Geht es bspw. um die wichtige Entscheidung für ein neues Investments, wird eher ein informierendes Führungsverhalten praktiziert. Mitarbeiter werden zwar einbezogen, können Meinungen und Fragen äußern, haben aber keinen Einfluss auf die Entscheidung.

Schwieriger ist es für mich eher in jetzt so leichten Situationen, wie jetzt. Sagen wir mal, ich würde gerne ein Investment reinholen noch. Und das Team sagt jetzt eigentlich gerade, brauchen wir nicht. Ich habe das Team ja schon mal gefragt, um meine Meinung abzuholen. Du

siehst bei so Sachen, die jetzt nicht so dringend sind und wichtig und zerstörerisch, hole ich mir schon mal eine Meinung jetzt vom Team ab. Ich am Ende des Tages werde die Richtung vorgeben, aber ich hole ja schon mal das Feedback ab. (G 1, Abs. 171)

Eher demokratisch geführt wird bei unwichtigeren Entscheidungen, z. B. als Mitarbeiter eine Unternehmensfeier forderten und planten. Die Geschäftsleitung setzte dem nichts entgegen und war nur für die Essensplanung zuständig (G 4, Abs. 314). Auch bei der Verwendung von Überschüssen für die Gestaltung des Inventars, wie dem Grill und dem Aufenthaltsraum, durfte frei mitgestaltet und mitentschieden werden (G 1, Abs. 196). Vor allem bei neuen Aufträgen wie bspw. Kampagnen, wird die Kreativität der Mitarbeiter gewünscht und gefordert (G 2, Abs. 133). Gruppen werden im Schaffungsprozess durch bspw. Brainstorming einbezogen und geben Impulse. Hierbei sollen sich die Mitarbeiter abgeholt und gebraucht fühlen, bevor zum Schluss von der Führung (kooperativ) die Entscheidung umgesetzt wird. Der Spielraum der Mitarbeiterbeteiligung steigt bei kreativen Prozessen und zwischenmenschlichen Interaktionen weiter an. Hierbei wird demokratisch geführt, sodass die Mitarbeiter entscheiden und der Gründer bloß als Koordinator fungiert.

[...] wir haben schon eine Mitarbeiterin, die dann eher so auch ich sag mal extrovertiert ist und Spaß an solchen Events hat. Das heißt dies eher im Lead, die organisiert sowas, sorgt für die Umfragen, sorgt auch dafür, dass immer mal wieder Team-Events entstehen oder passieren. (G 1, Abs. 190)

4.2.3.2 Herausfordernde Situationen

In herausfordernden Situationen werden Mitarbeiter wesentlich autoritärer geführt. Der Großteil der Aussagen ist dem autoritären und patriarchalischen Führungsverhalten zuzuordnen, gefolgt vom informierenden Führungsverhalten. Es wurde vermehrt darauf hingewiesen, dass es beim Grad des Einbezugs auf die jeweilige Situation und Thematik ankommt. Es gab z. B. in einem Interview kooperative Führungsansätze, da hier die sogenannten „Kreativen“ bei schwierigen Entscheidungen im Bereich Social Media Business an Lösungsvorschlägen Einfluss nehmen: „Das kommt drauf an. Also, an dem Social Media Business, da sind bei schwierigen Entscheidungen meistens wenn, dann die Kreativen mit drin.“ (G 2, Abs. 150).

Ebenfalls gab es bei den Antworten einen weiteren Ausreißer. Dieser ist dem demokratischen Führungsverhalten zuzuordnen und ist der aktuellen Corona-Pandemie geschuldet. Es wurde demokratisch entschieden, ob zukünftig im Homeoffice oder vor Ort gearbeitet werden soll. Grundsätzlich ist dem Gründer der Einbezug seiner Mitarbeiter in schwierigen Situationen sehr wichtig, da sie an den Auswirkungen teilhaben werden (G 4, Abs. 326). In

den meisten Interviews geben die Gründer an, eine gewisse Verantwortung ihren Mitarbeitern gegenüber zu haben und sie vor der Belastung schwieriger Entscheidungen schützen zu müssen: „Es ist unfair, Sorgen oder Lasten, die ich tragen anderen umzuhängen, denn das ist meine Aufgabe als Unternehmer, die Sorge und die Last zu tragen.“ (G 3, Abs. 132). Zwar bestärken die Aussagen der Gründer die Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter, indem sie viel einbezogen und wertgeschätzt werden, aber sie trennen strikt geschäftliche und finanzielle Entscheidungen von ihrer Belegschaft.

Also, erstmal werden sie einbezogen in alle, wo es geht. Geschäftliche Entscheidungen können teilweise natürlich nicht von der Belegschaft getroffen werden, finanzielle Entscheidungen noch viel weniger. (G 2, Abs. 129)

Bei herausfordernden Situationen, die das operative und strategische Unternehmensziel beeinflussen, haben die Gründer aus ihren Fehlern gelernt (G 1, Abs. 163). Sie haben ihren Führungsstil angepasst, von vereinzelt informierend bis zu patriarchalisch und autoritär (G 1, Abs. 167).

4.2.4 Strategische und operative Handlungsfelder

Bei näherer Betrachtung der Handlungsfelder eines Gründers lässt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen operativen und strategischen Handlungsfeldern feststellen. Bei strategischen Themen, insbesondere bzgl. der Mitarbeitersteuerung und weiteren HR-Themen sowie bei grundsätzlichen Unternehmensentscheidungen („Was ist der richtige Weg?“), zeigt sich über die Interviews hinweg ein eher autoritärer Führungsstil mit geringem Einbezug der Mitarbeiter in Entscheidungen:

Entscheidungsfindung hab ich, glaube ich jetzt schon so ein bisschen durch durchsickern lassen. Das ist mein Job und das ist eigentlich mein Learning. [...] Aber wenn es nur darum geht, jetzt einen Masterplan zu kreieren. Da kennen sie sich alle gar nicht aus. (G 1, Abs. 174, 176)

Anders verhält es sich bei operativen Tätigkeiten: Der Führungsstil ist überwiegend demokratisch, die Gründer geben Verantwortung ab und Mitarbeiter werden in Entscheidungen ihres jeweiligen Fach- und Themengebiets einbezogen bzw. treffen diese selbstständig: „Also operativ absolut 100 Prozent, voller Verlass aufs ganze Team. Da ist das Weltklasse.“ (G 1, Abs. 174). Dennoch ist der Gründer weiterhin in Projekte und Aufgaben involviert und möchte möglichst viele Informationen mitbekommen: „Klar, das ganze Potenzial, was es dann operativ gibt in der Umsetzung und auch an Ideen, hole ich mir natürlich ab.“ (G 1, Abs. 176).

4.2.5 Beziehung zwischen Gründer und Mitarbeiter

Mitarbeiter fordern Führung: Die Auswertung der Gründer-Interviews hat ergeben, dass Mitarbeiter in manchen Situationen ein Bedürfnis nach Führung äußern. Insbesondere Rahmenbedingungen werden von Mitarbeitern eingefordert oder gelegentlich auch eine konkrete Entscheidung (G 4, Abs. 126). Diese Erkenntnis entspricht nicht der Erwartung, dass Mitarbeiter sich in einem Start-up nur Freiheiten und ein demokratisches Führungsverhalten wünschen.

Ich denke, der negativste Punkt in der Beziehung zwischen mir und den Mitarbeitern ist, dass die genau das gleiche sagen würden wie ich, und zwar: Es wäre manchmal schön, wenn man klarere Anweisungen bekommen würde. [...] Also, dass die manchmal einfach sagen: „(G 2), jetzt hau einfach mal auf den Tisch und sag mal, was gemacht werden muss.“ Und da helfen die Mitarbeiter sehr dabei. (G 2, Abs. 116)

Mitarbeiterkenntnisse: Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Gründer (G 1, G 2) den Mitarbeitern einen größeren Handlungsspielraum gewähren und Verantwortung übertragen, die ihrer Ansicht nach den nötigen Kenntnisstand und das Wissen besitzen, das zur Aufgabenerfüllung relevant ist. Da der Kenntnisstand der Mitarbeiter unterschiedlich ist, ist auch das Führungsverhalten nicht konstant. Die Analyse zeigt, dass die Mitarbeiterkenntnisse demokratische bis kooperative Führungsverhalten begünstigen (G 2, Abs. 139).

Umgang mit Konflikten: Der Faktor „Umgang mit Konflikten“ wurde von drei Gründern thematisiert (G 2,3,4). Die Gründer sehen sich in der Rolle des Moderators, welcher offene Feedback-Runden moderiert, Gespräche mit den Mitarbeitern sucht und gemeinsam Kompromisse erarbeitet (G 2, Abs. 87). Das Ziel dieser Maßnahme ist es, Mitarbeiterbeziehungen und Effizienz zu sichern. Um dieses Ziel zu erreichen, betont G 3 die Relevanz von Handlungsspielräumen für eine Fehlerkultur, um einen Lerneffekt zu ermöglichen (G 3, Abs. 110). Allerdings konnte kein konkreter Zusammenhang mit einem spezifischen Führungsverhalten entdeckt werden.

Mitarbeitermotivation: Das Thema Mitarbeitermotivation wurde von allen interviewten Gründern thematisiert. Sie sehen sich in der Rolle, die Motivation und das Empowerment der Mitarbeiter hochzuhalten. Dennoch betont G 2, dass sich die Motivation zwischen Gründern und Mitarbeitern unterscheidet:

Dass die natürlich – sehr, sehr wichtiger Punkt – nicht mit derselben Motivation an das Projekt drangehen wie man selber. Also, wenn dir ein Teil gehört von dem Unternehmen, und du quasi profitierst davon, wenn das Unternehmen weiter aufgebaut wird, gehst du mit einer ganz anderen Motivation ran als jemand, der dafür X Euro im Monat bekommt. (G 2, Abs. 52)

Die Mitarbeitermotivation konnte in keinen deutlichen Zusammenhang mit einem Führungsverhalten gebracht werden.

Aufgabenorientierung: Der Vergleich der verschiedenen Aussagen der Gründer zeigt, dass G 3 und 4 eine niedrige Aufgabenorientierung aufweisen und ihren Mitarbeitern einen großen Handlungsspielraum in der Erfüllung ihrer Aufgaben lassen (G 4, Abs. 204). G 1 und 2 hingegen haben in ihren Interviews Hinweise für eine sehr strukturierte Aufgabenteilung gegeben. Das analysierte Führungsverhalten zur Aufgabenorientierung ist ebenfalls unterschiedlich. Einige Gründer geben den Mitarbeitern möglichst viel Handlungsspielraum (demokratisch/ delegativ), machen sie zu Managern ihres Bereiches und delegieren ihnen Verantwortung (G 4, Abs. 204). Andere Gründer verhalten sich patriarchalisch bis autoritär gegenüber ihren Mitarbeitern (G 2, Abs. 127).

Beziehungsorientierung: Alle Gründer haben einen mittleren bis hohen Grad der Beziehungsorientierung zu ihren Mitarbeitern und sind bemüht diese individuell zu unterstützen. Dies wird durch über 45 Aussagen der Gründer bestätigt. In der Regel wird die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Gründer als gut oder freundschaftlich bezeichnet. Die Gründer bemühen sich um Gespräche mit den Mitarbeitern, transparente Führung und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen (G 3, Abs.97). Ein mittlerer bis hoher Grad der Beziehungsorientierung steht im engen Zusammenhang mit einem demokratischen bis informierenden Führungsverhalten.

Weil, meine Aufgabe ist es nicht, jemanden Gehalt zu überweisen, sondern ihm zu helfen, in dem was er macht gut zu sein. Und sehr gut zu werden und dabei für sich persönlich eine Zufriedenheit zu empfinden, weil das die eigentliche Thematik ist. Die Menschen motiviert, Dinge zu tun und das ist meine Aufgabe, die Rahmenbedingungen zu schaffen und der Mitarbeiter muss in der Lage sein, das für sich zu erkennen, aufzunehmen, anzunehmen und sich selbst daran zu entwickeln. (G 3, Abs. 76)

4.3 Mitarbeiterinterviews

4.3.1 Lebenszyklusphasen

Hinsichtlich der strukturellen Ausprägungen konnte bei allen befragten Mitarbeitern festgestellt werden, dass sich seit der Anstellung im Start-up Routinen und Strukturen immer weiter verfestigen sowie alle die Möglichkeit bekommen, aktiv in der Organisation mitzugestalten. Zudem haben alle befragten Mitarbeiter angegeben, dass sie sich aktuell in der Wachstumsphase befinden, die mit der steigenden Ordnung und der wachsenden Ge-

schäftstätigkeit begründet wurde. In diesem Zusammenhang konnten Parallelen zu den Interviews mit den Gründern festgestellt werden, die sehr ähnliche Einordnungen vorgenommen hatten. Während MA 3 beschreibt, dass sich seit der Anstellung im Start-up „nicht so viel getan“ hat, hatten MA 1 und MA 2 andere Erfahrungen. MA 1 spricht von „chaotischen“ Zuständen, die sich durch „erzwungene Strukturen“ und zahllose Meetings ergeben haben. Dagegen beschreibt MA 2 das Team in der Pionierphase als ein „bunter Haufen, der so voller Ideen war“ und überall aktiv mitgestalten wollte.

(...) Am Anfang waren wir, glaube ich, ein bunter Haufen, der so voller Ideen war und (...) jeder sich einbringen wollte und alles mal machen wollte. Und mittlerweile sind wir schon ein bisschen strukturierter und auch. Ja, man kennt sich mittlerweile auch schon untereinander so. Ja, ich kann es gar nicht so ganz. So richtig kann ich es nicht in Worte fassen (...). (MA 2, Abs. 110)

Gleichzeitig lassen sich über alle befragten Mitarbeiter zwar hierarchische Strukturen in den Start-ups feststellen, die jedoch sehr flach sind. Somit haben alle Mitarbeiter angegeben, dass sie ein großes Mitspracherecht haben und sich in Entscheidungen einbringen können. Dieses hat sich über die Lebenszyklusphasen des Start-ups nicht verändert. Zudem gibt MA 3 an, dass zwar alle in dem Start-up „gleich viel zu sagen“ haben, der Chef jedoch durch seine Rolle einen Sonderstatus genießt und „ganz oben“ steht. Für MA 1 sind Hierarchien zwar schriftlich festgeschrieben, „die spiegelt sich im Alltag eben überhaupt nicht wider, im positiven Sinne“ (MA 1, Abs. 28). Dieses wird mit kurzen Kommunikationswegen begründet, die eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe ermöglicht.

(...) Und es gibt zwar eine gewisse Hierarchie auf dem auf dem Papier, also Geschäftsführer, Managementebene, normal angestellt, aber die spiegelt sich im Alltag eben überhaupt nicht wider, im positiven Sinne. Weil wir nach wie vor kurze Wege haben. Die Geschäftsführung sitzt ganz normal mit uns im Großraumbüro und arbeitet eigentlich auf Augenhöhe total mit uns zusammen. (MA 1, Abs. 28)

Darüber hinaus nehmen alle Mitarbeiter den Gründer des Start-ups als einen vollständigen Teil des Teams wahr, wobei MA 1 die Grenzen beim Treffen bestimmter Entscheidungen sieht, die ein Gründer selbst treffen muss. Dazu gehören bspw. Entscheidungen bezüglich neuer Investoren oder großer Kunden, die der Mitarbeiter nicht selbst treffen möchte (MA 1, Abs. 84). Vor diesem Hintergrund konnte wieder die Risikoaversion von Mitarbeitern identifiziert werden, die bei kritischen Entscheidungen zum Vorschein kommt. Zudem sieht MA 3 keine Grenzen zum Gründer, da der Gründer unabhängig von seiner Führungsposition schon immer einen Teil des Teams im Start-up dargestellt hat (MA 3, Abs. 108). Gleichzeitig konnte eine starke Tendenz zum demokratischen Führungsverhalten der Gründer in der Wachstumsphase der Start-ups festgestellt werden, das sich seit der Pionierphase im Lebenszyklus des Start-ups kaum verändert hat. Nach MA 2 waren die Grün-

der in der Pionierphase zwar „sehr involviert“, aber auch „motivierend“, sodass sich jeder einbringen und ausprobieren konnte. Heute, in der Wachstumsphase, ist die Führung weiterhin präsent, die jedoch nur noch den Rahmen vorgibt, welches der delegativen Führung zugeordnet werden kann. Daneben beschreibt MA 1 schon „immer freie Hand“ gehabt zu haben. Außerdem durfte der Mitarbeiter bereits am ersten Praktikumstag tun, was er wollte, da „gefühlte gar keine Führung“ vorhanden war und sie animiert wurden, „proaktiv zu arbeiten und zu denken“.

(...) Die einzelnen Phasen, also am Anfang gab's gefühlt gar keine Führung. Also ich glaube an meinem ersten Praktikumstag, konnten wir irgendwie mehr oder weniger machen, was wir wollten. Was aber auch ganz schön war. Weil wir durften vorherein/ Dazu animiert wurden, auch proaktiv zu arbeiten und zu denken. Und es war zwischenzeitlich ein bisschen Wild. Als es anfang, bergauf zu gehen, weil das Tempo, denke ich, vor allem unseren Gründern ein bisschen überfordert hat. Und jetzt ist wieder ein bisschen Ruhe eingekehrt. Das (...) ja. Das was, also was ich eigentlich schon gesagt habe, dass wir uns auf das Leben hier konzentrieren können. (MA 1, Abs. 51)

In diesem Zusammenhang kann die Ausdrucksweise „gar keine Führung“ als demokratisches Führungsverhalten interpretiert werden, da bereits in der Pionierphase die Mitarbeiter aktiv eingebunden wurden, selber entscheiden durften und der Gründer lediglich als ein Koordinator fungierte. Ferner haben alle Mitarbeiter angegeben, dass der Entscheidungsspielraum seit ihrer Anstellung im Start-up sehr groß ist. Alle Mitarbeiter geben an, dass ihre Meinungen gehört werden und ihre Ideen zur Diskussion eingebracht werden können. Nach MA 3 stellt diese „komplette Freiheit“ einen positiven Aspekt dar, der sich durch die Anstellung in einem Start-up ergibt (MA 3, Abs. 131).

Gleichzeit lässt sich über alle Mitarbeiter hinweg ein großer Spielraum bei der Aufgabenerledigung feststellen, der seit der Pionierphase vorhanden war. MA 2 gibt an, dass schon immer viel Freiraum gewährt wurde und lediglich die Zielerreichung relevant ist. Ähnliches beschreibt MA 1, dem es „völlig frei“ steht, wie die Aufgaben umgesetzt werden, sodass lediglich die gute Arbeit und Ergebnisse am Ende des Tages entscheidend sind: „Sofern ich am Ende meine Arbeit gut mache und die Ergebnisse liefere, die vorher abgesprochen waren, ist es mir völlig frei wie ich umsetze“ (MA 1, Abs. 107). Zudem gab es zwar „immer mal wieder Hinweise oder Tipps“ von den Gründern, der Mitarbeiter konnte sich jedoch „schon immer relativ frei entscheiden“ (MA 1, Abs. 109). In diesem Zusammenhang kommt die starke Tendenz zum delegativen und demokratischen Führungsverhalten zum Vorschein, wobei die Mitarbeiter zwar Unterstützung vom Gründer bekommen, aber vor allem innerhalb eines definierten Rahmens frei in ihrer Entscheidung sind.

4.3.2 Situationen

4.3.2.1 Angenehme Situationen

Den befragten Mitarbeitern nach nehmen sie in angenehmen Situationen eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung ein (MA 4, Abs. 128). Mitarbeiter werden befragt und einbezogen. Sie dürfen Ihre Meinung vertreten, Ideen äußern und bspw. geplante Veranstaltungen mitgestalten. Die Entscheidungsgewalt bleibt jedoch bei der Geschäftsleitung. Das beschriebene Führungsverhalten ist überwiegend kooperativ anzusetzen, es zeigen sich jedoch einzelne Tendenzen in den delegativen sowie demokratischen Führungsstil (MA 4, Abs. 116).

Wir hatten bereits einen Workshop, einen tollen Workshop. Aber da hatte ich jetzt Mitarbeiter nicht direkt/ Das hat tatsächlich der Chef, mein Chef selbst organisiert. Also gewisse Situationen werden wir natürlich immer nach unserer Meinung gefragt. Ob der Zeitraum passt, was wir mitnehmen, entscheiden wir gemeinsam. Da spielt mein Mitarbeiterdasein, sage ich mal, eine Rolle. Beim Brainstorming. Aber da würde tatsächlich letzten Endes der Chef entscheiden. (MA 3, Abs. 186).

4.3.2.2 Herausfordernde Situationen

Ähnlich wie bei den angenehmen Situationen werden auch bei herausfordernden Situationen die Mitarbeiter einbezogen. Wie weit Mitarbeiter involviert werden, variiert ebenfalls stark und ist abhängig von der strategischen sowie operativen Relevanz. Bei den Mitarbeiterbefragungen kam heraus, dass vor allem in sehr herausfordernden Situationen von den Mitarbeitern Führung gefordert wird (MA 1, Abs. 84). Wenn bspw. ein wichtiger Auftrag abgewickelt werden soll oder eine Geschäftsbeziehung zu kippen droht, übernimmt die Geschäftsleitung die Führung (MA 3, Abs. 206). Der Mitarbeiter wird während des Prozesses zwar noch informiert und somit nicht ausgeschlossen, hat aber keine Entscheidungsgewalt mehr: „Schon über mich hinweg entschieden, aber besprochen“ (MA 3, Abs. 161).

Das Führungsverhalten war in den Interviews zwischen informierend bis zu demokratisch einzuordnen, sodass Mitarbeiter in keinem Fall uninformiert blieben und ihre Akzeptanz relevant blieb. Je mehr Expertise der Mitarbeiter im Unternehmen hat und je wichtiger er für dieses ist, desto mehr Spielraum und Einbezug erhält dieser in herausfordernden Situationen. Auffällig war die damit einhergehende korrelierende hohe Beziehungsorientierung zwischen Mitarbeiter und Geschäftsleitung. So wurde bspw. ein Mitarbeiter delegativ ge-

führt, indem die Geschäftsleitung Probleme und Grenzen aufzeigt, wertvolle Ratschläge kommuniziert und dann dem Mitarbeiter die Entscheidung überlässt, ob ein nicht fruchtendes Arbeitsverhältnis in seinem Team fortbestehen soll.

[...] nach vier Wochen schon das erste Mal das Gespräch auch zu unseren Geschäftsführern gesucht hab, um mal deren Rat einzuholen, was sie davon halten würden, wenn ich da tatsächlich doch schon eher die Reißleine ziehe und auch da haben sie es mir freigestellt. Hatten habe aber wertvolle Tipps auf jeden Fall gegeben und letztendlich hab ich dann auch das Gespräch gesucht. Habe mit ihr besprochen, dass wir uns das nochmal zwei Wochen anschauen, wie es läuft. (MA 1, Abs. 122)

Innerhalb des eigenen Fachgebiets ergaben sich Situationen in denen demokratisch geführt wurde. Bspw. konnten die Mitarbeiter demokratisch abstimmen und entscheiden, wie bei einer Veranstaltung ein Regelverstoß behandelt werden sollte. Oder in einer anderen herausfordernden Situation hat ein Mitarbeiter eine Entscheidung getroffen, um die Veranstaltung am Laufen zu halten. In dieser Szene war kein Gründer anwesend.

Erst im Nachhinein hatte ich irgendwie überlegt, ob es andere Möglichkeiten gab. Gab es eigentlich auch nicht. [...] wurde sehr gut anerkannt, auch von den Führungspositionen und auch dann später vom Team. [...] Da wurde mir auch vertraut. Das ist eine sehr gutes Gefühl, wenn [...] die Produktion nicht drunter gelitten hat. (MA 2, Abs. 244)

Der gleiche Mitarbeiter berichtet jedoch an einer anderen Stelle, dass regelmäßig finale Entscheidungen innerhalb von Gründermeetings ausgemacht werden und er nur in Kenntnis gesetzt wird. Dieses beratende/ konsultative Führungsverhalten zeigt nochmal, dass der Einbezug des Personals von der Situation und der Relevanz abhängig ist (MA 2, Abs. 254 und MA 4, Abs. 132).

4.3.3 Strategische und operative Handlungsfelder

Bei Betrachtung der Mitarbeiterperspektive in Bezug auf strategische und operative Handlungsfelder wird sichtbar, dass sich die Einschätzung der Gründer mit der der Mitarbeiter deckt. Ein Gründer hat die Aufgabe, strategische Entscheidungen zu treffen und das Geschäft zu leiten, wozu auch die Mitarbeiterführung gehört: „Weil gerade finde ich, dass ein, ja, Geschäftsführer/ Klar, ist dafür da das Geschäft zu führen, Entscheidungen zu treffen.“ (MA 3, Abs. 167).

Bei operativen Themen betonen die befragten Mitarbeiter, dass hier eine deutliche Veränderung über den Lebenszyklus, insbesondere zwischen der Pionier- und der Wachstumsphase, zu erkennen ist. In der Anfangsphase des Startups waren die Gründer häufig direkt operativ eingebunden und haben bspw. Vertriebsthemen mit bearbeitet. Im zunehmenden

Zeitverlauf, spätestens jedoch in der Wachstumsphase, nimmt der Anteil an operativen Tätigkeiten ab und eine Verschiebung in Richtung von Geschäftsführungsaufgaben findet statt: „Also klar, unser Geschäftsführer ganz oben on top. Ja, macht halt jetzt auch nur noch Geschäftsführung.“ (MA 3, Abs. 41). Gleichzeitig übernehmen die Mitarbeiter – auch aus ihrer eigenen Wahrnehmung – immer mehr operative Verantwortung für ihren Bereich (MA 2, Abs. 226). Besondere Aufmerksamkeit verdient die Sichtweise der Mitarbeiter, dass grundsätzliche Entscheidungsimpulse oftmals von Seiten des Gründers kommen, aber alle damit einhergehenden Entscheidungen von einer größeren Mitarbeiteranzahl getroffen werden (MA 1, Abs. 159).

4.3.4 Beziehung zwischen Mitarbeiter und Gründer

Mitarbeiter fordern Führung: Die Analyse der Mitarbeiter zeigt auf, dass alle sich ein gewisses Maß an Führung und Strukturen wünschen. Dies widerspricht der Annahme zum Teil, dass Mitarbeiter in Start-ups arbeiten, um komplett selbstbestimmt und agil zu arbeiten. Obwohl die Mitarbeiter den Handlungsspielraum schätzen, möchten sie nicht das Unternehmensrisiko mittragen. Zum Beispiel in Bezug auf Entscheidungen, die den Kunden betreffen, wurde eine Risikoaversion festgestellt (MA 3, Abs. 206). Eine weitere Auffälligkeit ist, dass Mitarbeiter sich teilweise nicht trauen, den von dem Gründer aufgestellten Handlungsspielraum zu nutzen (MA 1, Abs. 36; MA 2, Abs. 128). Das ist der Fall, wenn die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters geringer ist als die Einschätzung über den Mitarbeiter durch den Gründer. Der Einflussfaktor „Mitarbeiter fordern Führung“ hängt mit einem demokratisch bis delegativen Führungsverhalten des Gründers zusammen. Der gegebene Handlungsspielraum kann jedoch die Mitarbeiter überfordern, wie dieses Beispiel zeigt:

Ich hatte, ich hatte eigentlich schon immer freie Hand, hab aber nicht das nötige Selbstbewusstsein dafür gehabt für einen vollen. Also, mich doch immer nochmal abgesichert. Und oft kam dann eben auch als die (unver) ist dein Bereich, du entscheidest. Aber ja, es ging dann eher von mir selber aus, dass ich mich so frei entschieden habe, wie ich eigentlich schon längst hätte dürfen. (MA 1, Abs. 128)

Vertrauen: Alle interviewten Mitarbeiter betonten, dass sie auf Grund der starken Vertrauensbasis zu ihrem Gründer und ihrem Team mehr Freiheiten und Handlungsspielräume haben (MA 2, Abs. 278). Allerdings konnte die Analyse der Interviews keinen deutlichen Zusammenhang zwischen den Einflussfaktor Vertrauen und einem bestimmten Führungsverhalten nachweisen.

Umgang mit Konflikten: Das Verhalten der Mitarbeiter in Konfliktsituationen ist defensiv. Entscheidungen die von der Führung getroffen werden, werden von den Mitarbeitern akzeptiert (MA 1, Abs. 30). Gleichzeitig konnte beobachtet werden, dass Gründer häufig den Rat ihrer Mitarbeiter einholen, bevor sie eine Entscheidung treffen (MA 2, Abs. 126). Dies lässt auf ein kooperatives Führungsverhalten schließen.

Mitarbeitermotivation: Die befragten Mitarbeiter geben an, dass sie in einem Start-up arbeiten, weil es sie intrinsisch motiviert, ein Unternehmen mit aufzubauen, mitentscheiden zu dürfen, Teil einer Unternehmensvision zu sein sowie flexibel arbeiten zu dürfen (MA 1, Abs. 138). Die Aussagen der Mitarbeiter, zeigen den Wunsch nach einem breiten Handlungsspielraum und folglich auf ein demokratisches bis delegatives Führungsverhalten.

Aufgabenorientiert: Die Untersuchung der Ausprägung der Aufgabenorientierung legt dar, dass Mitarbeiter in Start-ups in der Regel Ziele oder Zielvorgaben, wie KPIs, vorgegeben bekommen. Diese Rahmenbedingungen geben den Mitarbeitern die Möglichkeit den Weg der Zielerreichung selbst festzulegen. Daher wird die Aufgabenorientierung in Start-ups als niedrig eingestuft und mit einem delegativen Führungsverhalten in Verbindung gebracht (MA 1, Abs. 107).

Beziehungsorientierung: Die Mitarbeiter nehmen den Grad der Beziehungsorientierung in Start-ups als hoch wahr. Die Mitarbeiter beschreiben alle ihr Verhältnis zum Gründer als gut und freundschaftlich aber auch respektvoll. Sie haben das Gefühl von Ihrem Gründer unterstützt und motiviert zu werden (MA 4, Abs. 82). Die hohe Beziehungsorientierung steht im engen Zusammenhang mit dem demokratischen Führungsverhalten. Mitarbeiter nehmen ihre persönliche Beziehung zum Gründer und die bedürfnisorientierte Führung als weiteren Gestaltungsspielraum ihrer Selbstverwirklichung war.

5 Diskussion

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, die Ausprägung des demokratischen Führungsverhaltens von Start-up-Gründern über den Lebenszyklus zu identifizieren sowie eine mögliche Veränderung der Führung über den Zeitverlauf festzustellen. In diesem Zusammenhang konnte diese qualitative Untersuchung interessante Ergebnisse hervorbringen, die sich bedingt in den bisherigen Forschungsstand einordnen lassen und im Folgenden diskutiert werden. Dabei wurde bereits in Kapitel 2 die steigende Bedeutung von Start-ups und die Relevanz der Personalführung hervorgehoben, die einen entscheidenden Faktor für die

Mitarbeitermotivation darstellt, welches sich wiederum auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Hurduzeu 2015: 290-291). Gleichzeitig wurde bereits durch die Literaturanalyse ersichtlich, dass der Wertewandel in der Gesellschaft die Bedeutung materieller Werte in den Hintergrund drängt, während immaterielle Aspekte wie soziale Kontakte und das Bedürfnis nach Eigenverantwortung im Beruf hervorstechen.

Zudem wurde festgestellt, dass diese Aspekte mögliche Gründe für Mitarbeiter darstellen, in einem Start-up zu arbeiten. Dieses zieht die Relevanz eines demokratischen Führungsverhaltens von Gründern nach sich, das einen maximalen Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter ermöglichen soll. Dabei ist anzumerken, dass die intrinsische Motivation und das Bedürfnis nach Eigenverantwortlichkeit im Start-up durch die Befragung aller Mitarbeiter bestätigt werden konnte. Außerdem verdeutlichen sowohl die Ergebnisse aus den Interviews mit den Gründern, als auch mit den Mitarbeitern, dass der gewünschte Handlungs- und Entscheidungsspielraum am Arbeitsplatz gewährt wird und in den meisten Fällen konnte ein delegatives bis demokratisches Führungsverhalten identifiziert werden.

Unter Hinzuziehung der Zeitkomponente konnte zusätzlich über die meisten Interviews festgestellt werden, dass bereits in der Pionierphase eine starke Tendenz zum demokratischen Führungsverhalten von den Gründern vorgelebt wurde. Vor diesem Hintergrund konnten die Annahmen aus dem Lebenszyklusmodell aus Kapitel 2 nur teilweise bestätigt werden, die eine Tendenz zur autoritären Führung in der Pionierphase beschreiben. Die befragten Gründer und Mitarbeiter gaben in der Mehrzahl an, sich aktuell in der Wachstumsphase zu befinden und dass sich weiterhin Strukturen sowie Prozesse im Start-up etablieren. Dabei weist das Verhalten der Gründer bereits seit Start-up-Gründung eine starke Tendenz zur demokratischen Führung aus. Lediglich ein Gründer gab an, in der Pionierphase autoritärer geführt und Entscheidungen mit anderen Gründern im Alleingang getroffen zu haben. Daneben verdeutlichen die Ergebnisse, dass Formalisierungsprozesse im Start-up kaum Auswirkung auf die Ausprägung des demokratischen Führungsverhaltens haben. Dieses steht entgegen der Annahme, dass Formalisierungsprozesse im Zeitverlauf zur Risikominimierung in den hochdynamischen Umwelten von Start-ups führen, welches mit mehr Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter einhergeht. Demnach wurde in den Anfangsphasen des Start-ups eine autoritäre Führung unterstellt, die durch die Unsicherheit und Komplexität der hochdynamischen Umwelt des Start-ups sowie der niedrigen Strukturierung bedingt wird (Zaech & Baldegger: 171-172). Die Ergebnisse der Interviews mit den Gründern und Mitarbeitern zeigen dagegen in den meisten Fällen, dass die Mitarbeiter

trotz niedriger Strukturiertheit der Start-ups bereits zu Beginn ihrer Anstellung eine hohe Selbstverantwortung erhalten haben und mitentscheiden konnten, wobei ihre Ideen und Meinungen von den Gründern immer entgegengenommen und eingebracht wurden. Diese Erkenntnisse stehen im engen Zusammenhang mit einer hohen Beziehungsorientierung, die über alle befragten Gründer und Mitarbeiter angegeben wurde. Demnach wurde die Beziehung u. a. als freundschaftlich und respektvoll angegeben. Gleichzeitig wurde in fast allen Interviews von einer niedrigen Aufgabenorientierung berichtet, die sich durch Zielvorgaben ausdrückt und den Weg zur Zielerreichung offen lässt. Somit stehen diese Erkenntnisse ebenfalls mit der Tendenz zum demokratischen Führungsverhalten im Einklang, die seit der Pionierphase im Start-up vorzufinden ist.

Auf der anderen Seite konnte festgestellt werden, dass situative Faktoren die Ausprägung des demokratischen Führungsverhaltens im Start-up beeinflussen können. In angenehmen Situationen konnte eine starke Tendenz zum demokratischen Führungsverhalten festgestellt werden, die im Umgang mit operativen Handlungsfeldern ebenfalls zum Vorschein kommt. Dagegen ziehen strategische Handlungsfelder, wie z. B. bei grundsätzlichen Finanz- und Personalentscheidungen, eher autoritäres Führungsverhalten von Gründern nach sich. Dies ähnelt dem Verhalten der Gründer in herausfordernden Situationen, welches vielfältige Ergebnisse aufzeigt. Zum einen hat die Hälfte der Gründer angegeben, in Krisenzeiten die Entscheidung selbst treffen zu wollen und autoritärer zu führen. Zum anderen konnte bei den meisten Interviews festgestellt werden, dass der Grad des Einbezugs der Mitarbeiter in schwierigen Situationen von den Erfahrungen und der Expertise abhängig ist.

Darüber hinaus ergab insbesondere die Auswertung der Mitarbeiterinterviews, dass sie in herausfordernden Situationen eine entsprechende Führung fordern und unterstützt werden wollen. Zudem wurde an verschiedenen Stellen der Gründer- und Mitarbeiterinterviews deutlich, dass Mitarbeiter eine Risikoaversion hinsichtlich wichtiger Entscheidungen haben, wenn sie zum Beispiel große Kunden betreffen. In diesem Zusammenhang ziehen sich die Mitarbeiter eher zurück und überlassen die Entscheidung den Gründern der Start-ups. Diese Erkenntnis steht teilweise im Widerspruch zu den vorherigen Erkenntnissen aus der Theorie und Auswertung, die davon ausgehen, dass das eigenverantwortliche Arbeiten und die Nutzung großer Entscheidungsspielräume zentrale Motivatoren für die Beschäftigung im Start-up darstellen. In der Theorie kann diese Risikoaversion mit der Vermeidung einer Zurechenbarkeit von Misserfolgen sein, die von den Mitarbeitern in herausfordernden Si-

tuationen sichergestellt werden soll (Medvec 2017). Somit wird das Bedürfnis nach demokratischer Führung zugunsten autoritärer Führung in Krisenzeiten von den Mitarbeitern zurückgeschraubt, um einen eigenen Schutz vor Fehlentscheidungen zu erlangen. Dabei ist es relevant, dass Gründer auch in schwierigen Situationen die Mitarbeiter dazu animieren, Entscheidungen zu treffen. Dieses kann durch die Etablierung einer offenen Fehlerkultur geschehen, die Fehlentscheidungen von Mitarbeitern zulässt und gleichzeitig die Entscheidungskompetenz verstärkt. Zudem kann das Vertrauen zu den Mitarbeitern gestärkt werden und es wird ihnen signalisiert, dass sie wertgeschätzt werden (Medvec 2017).

Darüber hinaus haben die Mehrzahl der befragten Gründer angegeben, wenig theoretische und praktische Führungserfahrungen von Mitarbeitern vor der Gründung des Start-ups besitzt zu haben. In diesem Zusammenhang sollten sich Gründer intensiver mit der Personalführung beschäftigen und ihr eigenes Führungsverhalten im Arbeitsalltag regelmäßig reflektieren. Zudem können z. B. externe Coaches zur persönlichen Entwicklung der Gründer herangezogen werden, um entsprechende Trainings zum Umgang mit Mitarbeitern in verschiedenen Situationen durchzuführen. Dadurch kann der langfristige Erfolg des Start-ups verstärkt werden, der durch das angemessene Führungsverhalten von Gründern und die resultierende Zufriedenheit der Mitarbeiter zum Tragen kommt (Dung & Hai 2020: 107-108).

6 Kritische Würdigung

Die Stichprobe bestand aus Frauen und Männern unterschiedlicher Altersgruppen. Es wurde, wie geplant, sowohl Gründer als auch ihre Mitarbeiter befragt. Die befragten Start-ups sind in unterschiedlichen Branchen tätig: Online-Marketing, Spirituosen, Bildung und E-Sport. Daher sind die Ergebnisse dieser Arbeit branchenübergreifend gültig. Obwohl darauf geachtet wurde, Start-ups auszuwählen, die unterschiedlich lang am Markt sind (1-9 Jahre), zeigen die Ergebnisse, dass alle Start-ups Merkmale der Pionier- oder Wachstumsphase aufweisen. Allerdings wurden keine Start-ups befragt, die Merkmale der Reife- oder Wendephase aufzeigen. Bei der Akquirierung der Interviewpartner war das Verfahren des Snowball-Samplings erfolglos. Hingegen war die Akquise durch das Gatekeeper-Verfahren weitaus gewinnbringender. Durch persönliche Kontakte konnten vier Start-ups gefunden werden, die an der Befragung teilgenommen haben. Es wurde darauf geachtet, dass die Interviewer den Befragten nicht persönlich kannten, um eine Verfälschung der

Untersuchungssituation zu vermeiden. Eine größere Anzahl an Interviews hätte die Vielfalt der Aussagen noch steigern können.

Für die qualitative Befragung wurde ein teilstandardisiertes Leitfadeninterview verwendet, um das soziale Handeln und die Erfahrungen der Befragten zu untersuchen. Anschließend wurden alle acht Interviews gemeinsam ausgewertet und codiert, sodass die Objektivität in der Analysephase bestmöglich bewahrt wurde. Dennoch ist anzumerken, dass die Interviews mit den Mitarbeitern im Vergleich zu den Gründer-Interviews deutlich weniger ergiebig waren und weniger inhaltliche Aspekte aufgezeigt wurden. Dies lässt sich bspw. an einer höheren Anzahl von Nachfragen an die Mitarbeiter und an einer geringeren Anzahl an zugewiesenen Codes festhalten. Eine mögliche Ursache hierfür könnte sein, dass die Interviewleitfäden für die Mitarbeiter, trotz eines Pretests, nicht ausreichend zielgruppengerecht formuliert wurden. Eine andere Grenze könnte sein, dass Mitarbeiter grundsätzlich weniger Einsicht in bestimmte Unternehmensbereiche haben als die Gründer. Darüber hinaus ist es wichtig zu betonen, dass die Repräsentativität dieser qualitativen Studie auf die Grundgesamtheit kritisch zu betrachten ist, da das Forschungsfeld punktuell und nicht in der Breite betrachtet wurde. Dies mindert jedoch nicht den induktiven und deduktiven Erkenntnisgewinn. Dennoch sind weitere quantitative Untersuchungen notwendig, um das Auftreten der Erkenntnisse in einen Gesamtzusammenhang setzen zu können. Gleichzeitig bedarf die Untersuchung der Entscheidungskompetenz hinsichtlich der Kategorien „strategische und operative Handlungsfelder“ sowie die Entwicklung der Gründer, welche in dieser Arbeit kaum thematisiert wurde, weiterer Forschung.

7 Fazit

Diese Arbeit hat untersucht, inwieweit sich die Ausprägung des demokratischen Führungsverhaltens von Start-up-Gründern in den Lebenszyklusphasen eines Start-ups verändert. Die notwendige Bedingung für die Beantwortung der Leitfrage ist, dass ein demokratisches Führungsverhalten mittels der teilstandardisierten Leitfadeninterviews in den befragten Start-ups nachgewiesen werden konnte. Durch die Auswertung der Interviews konnte belegt werden, dass sowohl die Gründer als auch die Mitarbeiter den Handlungs- und Entscheidungsspielraum, den die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz haben, in der Regel dem delegativen bis demokratischen Führungsverhalten zuzuordnen ist. Dies zeigt sich bspw. an der hohen Selbstverantwortung der Mitarbeiter, dem Vertrauen der Gründer in die Mitarbeiter und in deren Kenntnisse sowie an der hohen Beziehungsorientiertheit bei gleich-

zeitiger niedriger Aufgabenorientiertheit. Folglich konnte eine Tendenz zum demokratischen Führungsverhalten von Start-up-Gründern belegt werden. Die Untersuchung einer Veränderung des demokratischen Führungsverhaltens in den Lebenszyklusphasen hat aufgezeigt, dass bereits während der Pionierphase eine starke Tendenz zum demokratischen Führungsverhalten bei den Gründern festzustellen ist. Nur im Einzelfall konnten Tendenzen eines autoritären Führungsverhaltens festgestellt werden. In der Wachstumsphase, in der sich zurzeit alle Gründer befinden, wurde weiterhin eine starke Tendenz zur demokratischen Führung verzeichnet. Demnach zeigt die gleichbleibende Tendenz der demokratischen Führung keinen konkreten Zusammenhang zwischen dem demokratischen Führungsverhalten und der Veränderung der Zeitkomponente. Allerdings wurden durch die Auswertung andere induktive Einflussfaktoren ermittelt, welche die Ausprägung des demokratischen Führungsverhaltens beeinflussen. Die Ergebnisse zeigen, dass angenehme Situationen und operative Handlungsfelder ein demokratisches Führungsverhalten fördern, während herausfordernde Situationen und strategische Handlungsfelder zu einer Abnahme des demokratischen Führungsverhaltens und einer Tendenz zur autoritären Führung führen.

Start-ups sind und bleiben Innovationstreiber, das Führungsverhalten hat darauf einen wesentlichen Einfluss. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind jedoch die Mitarbeiter, die aktiv im Unternehmen mitgestalten wollen. Die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts können insbesondere unerfahrenen Gründern helfen, erste Impulse und Handlungsempfehlungen zu generieren und diese für sich zu nutzen. Damit dieses Forschungsprojekt tatsächlich einen klaren Fahrplan für Gründer bietet, bedarf es weiterer Forschung. Ein weiterer Forschungsfokus könnte darauf liegen, was der richtige Grad zwischen der Vorstellung der Gründer zur Verantwortungsdelegation und dem Wunsch der Mitarbeiter nach einem selbstbestimmten und eigenständigen Handeln ist. Die Ergebnisse der Arbeit verdeutlichen, dass Gründer in herausfordernden und strategischen Situationen dazu neigen, Mitarbeiter aus Entscheidungen herauszuhalten; die Mitarbeiter hingegen unterstützen diese Handlungsweise und wollen am Ende weniger Risiko tragen. Das ist insofern erstaunlich, da die Arbeit in einem Start-up offensichtlich weniger „sicher“ ist, als die in einem großem Unternehmen und oftmals der Lerneffekt, der gerade in schwierigen Situationen am größten ist, zu einer Arbeit im Start-up motivieren sollte. Grundvoraussetzung ist dafür eine Fehlerkultur, die auch Fehlentscheidungen als Lerneffekte und damit Erfolgsfaktor, ansieht. Dies könnte Grundlage für eine weitere Forschungsarbeit darstellen.

Anhang

Anhang 1: Übersicht der geführten Interviews

Dokumentgruppe	Dokumentname	Datum der Erhebung	Geschlecht	Alter des Unternehmens	Branche
Gründer	G 1	26.04.2021	männlich	8 Jahre	Bildung
Gründer	G 2	04.05.2021	männlich	9 Jahre	E-Sport
Gründer	G 3	14.05.2021	männlich	2 Jahre	Spirituosen
Gründer	G 4	30.04.2021	männlich	6 Jahre	Online Marketing
Mitarbeiter	MA 1	25.06.2021	weiblich	8 Jahre	Bildung
Mitarbeiter	MA 2	03.06.2021	weiblich	9 Jahre	E-Sport
Mitarbeiter	MA 3	17.05.2021	männlich	2 Jahre	Spirituosen
Mitarbeiter	MA 4	17.08.2021	weiblich	6 Jahre	Online Marketing

Anhang 2: Leitfaden für Gründer

Warming-up (Einleitung ins Thema & Vorstellung)

Lieber Teilnehmer (*NAME*),

vielen Dank, dass Sie sich heute Zeit für unser Experteninterview nehmen. Zu Beginn möchten wir uns zunächst bei Ihnen vorstellen: Wir sind Anne Melbye, Fernando Hattenkofer, Abbas Hage und Oliver Schwarzbach und studieren im Masterprogramm “Human Resource Management - Personalpolitik” an der Universität Hamburg. In unserem “Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung” beschäftigen wir uns mit den verschiedenen Facetten der Führung in Unternehmen.

Unser inhaltlicher Schwerpunkt liegt auf das Führungsverhalten in Start-ups und dessen Veränderung über den Zeitverlauf. Bitte antworten Sie intuitiv, es gibt keine “richtigen” oder “falschen” Antworten. Es ist ein offenes Interview und uns interessiert insbesondere, wie Sie in den jeweiligen Situationen gedacht und gehandelt haben.

Unser Interview wird ca. eine Stunde dauern und über die Videoaufnahme-Funktion von Microsoft Teams/ Zoom für die spätere Datenauswertung aufgenommen. Im Anschluss wird diese gelöscht. Ihre Aussagen werden anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Die Datenschutzerklärung haben Sie vorab per E-Mail erhalten und wir danken für Ihre unterschriebene Rücksendung.

Wir möchten uns nochmals bei Ihnen für die Teilnahme bedanken und sind auf unser Interview sehr gespannt. Sollten Sie keine Fragen haben, kann es jetzt los gehen!

Stimulus			
<p>Aktuelle Studien belegen, dass die Gründung von Start-ups in den letzten Jahren in Deutschland angestiegen ist und damit ein positiver Trend zu verzeichnen ist. Dabei sind die Umsetzung einer skalierbaren Geschäftsidee, einfallsreiche Produkte oder Dienstleistungen sowie die Entwicklung einer innovativen Technologie nur einige Merkmale dieser Start-ups, die gleichzeitig zur Gründung eines Start-ups motiviert haben können. Obwohl die effektive Personalführung einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt, scheint die Führung an sich keinen Motivationsfaktor für die Gründung eines Start-ups darzustellen. Wie sehen Sie das?</p>			
Leitfragen	Nachfassfragen	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfassaspekte
Merkmale und Entwicklung des Start-ups			
<p>Welche Beweggründe haben dazu geführt, dass Sie ein Start-up gegründet haben?</p>	<p>Inwiefern haben Sie sich vor der Gründung mit dem Thema Personalführung beschäftigt?</p> <p>Beschreiben Sie bitte Ihre größten Ängste, die Sie bei der Gründung Ihres Start-ups gehabt haben.</p>	<p>Inwiefern würden Sie in den jetzigen Zeiten der Pandemie denselben Schritt noch einmal machen und ein Start-up gründen?</p>	

<p>Beschreiben Sie bitte mit wenigen Worten Ihr Start-up.</p>	<p>Welche Veränderung der Mitarbeiterzahl können Sie seit der Gründung Ihres Start-ups feststellen?</p> <p>Wie würden Sie die hierarchischen Strukturen in Ihrem Start-up beschreiben?</p> <p>Welche Einfluss/ Beitrag haben die Mitarbeiter bei Ihrer jetzigen Unternehmensstruktur/ Situation gespielt?</p> <p>Welche Faktoren würden Sie noch nennen, die den Erfolg Ihres Start-Ups vorantreiben?</p>	<p>Inwiefern haben sich die Rollen der Mitarbeiter seit der Gründung verändert?</p> <p>Können Sie dies noch näher erläutern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alter des Start-ups - Größe des Start-ups - Jahresumsatz - Standorte - Geschäftsbereich - Marktaufstellung - Formale Struktur (Machtverteilung)
<p>Wenn Sie an die Entwicklung Ihres Start-ups denken, wie war das Start-up in den Anfangsphasen aufgestellt und wie ist es jetzt?</p>	<p>Sehen Sie bestimmte Faktoren, die diese beschriebene Entwicklung forciert haben?</p>	<p>Können sie diese noch konkreter beschreiben?</p>	

<p>Stellen Sie sich vor, Sie müssten die Entwicklung Ihres Start-ups anhand einer Kurve beschreiben. Die Kurve steigt im ersten Teil an und nimmt nach dem Höhepunkt im hinteren Bereich wieder ab. Wo würden Sie Ihr Start-up aktuell einordnen und warum?</p>	<p>Welche Merkmale Ihres Start-ups sehen Sie, die sich am meisten seit der Gründung verändert haben?</p> <p>Welche Herausforderungen standen Sie besonders in den Anfangsphasen entgegen?</p> <p>Welche Herausforderungen stehen Sie jetzt am meisten entgegen?</p> <p>Welche Methoden und Strategien setzen Sie ein, um die Herausforderungen zu bewältigen?</p> <p>Welche Rolle spielen dabei die Mitarbeiter? (bei der Problemlösung)</p> <p>Welche Chancen und Möglichkeiten sehen Sie, die sich seit der Gründung Ihres Start-ups eröffnet haben?</p>	<p>Inwiefern würden Sie Ihre Mitarbeiter als Teil dieser Herausforderungen in den Anfangsphasen sehen?</p> <p>Inwiefern würden Sie Ihre Mitarbeiter als Teil der jetzigen Herausforderungen sehen?</p> <p>Inwiefern würden Sie Ihre Mitarbeiter als Teil dieser Chancen und Möglichkeiten sehen?</p>	<p>- Kurve anhand einer Illustration zeigen</p>
---	--	--	---

	Wo sehen Sie Ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren?	Können Sie noch konkreter beschreiben, warum Sie Ihr Start-up in den nächsten 5 Jahren dort sehen?	
Führung im Start-up			
Wie würden Sie die Beziehung zu Ihren Mitarbeitern beschreiben?	<p>Welche Veränderung in dieser Beziehung können Sie feststellen, die sich seit der Gründung ergeben hat?</p> <p>Wie würden Sie diese Veränderung bewerten und warum?</p> <p>Welche Faktoren haben am meisten zu dieser Veränderung der Beziehung beigetragen?</p> <p>Wie denken Sie, würden die Mitarbeiter ihre Beziehung zu Ihnen als Gründer des Start-ups beschreiben?</p>	<p>Inwiefern sehen Sie sich als Teil Ihres Teams und wo sehen Sie mögliche Grenzen?</p> <p>Können Sie diese Faktoren noch konkreter beschreiben?</p> <p>Welche Gründe würden Sie nennen, die Ihre Einschätzung erklären können?</p>	
Denken Sie an den Arbeitsalltag in Ihrem Start-up. Beschreiben Sie bitte, wie die Aufgaben an Ihre Mitarbeiter verteilt werden.	<p>Welche Rolle spielen die Mitarbeiter bei der Aufgabenverteilung?</p> <p>Auf welche Art und Weise werden die Mitarbeiter in der Entscheidungsfindung einbezogen?</p>	<p>Können Sie bitte bestimmte Beispiele aus dem Arbeitsalltag erläutern?</p> <p>Inwiefern hat sich die Rolle der Mitarbeiter in der Entscheidungsfindung geändert?</p>	

	<p>Wie würden sie den Spielraum beschreiben, den die Mitarbeiter beim Ausführen von Aufgaben haben?</p> <p>Welche Faktoren haben zu dieser Veränderung am meisten beigetragen?</p>	<p>Inwiefern würden Sie beschreiben, hat sich dieser Spielraum bei der Aufgabenerledigung in den letzten Jahren geändert?</p> <p>Können Sie bitte beispielhafte Situationen aus dem Arbeitsalltag erläutern?</p>	
<p>Denken Sie bitte an eine sehr herausfordernde Situation, in der Sie als Gründer eine wichtige Entscheidung für Ihr Start-up treffen mussten. Beschreiben Sie die Situation, den Umgang mit dieser und die Entscheidung, die Sie in dieser Situation getroffen haben.</p>	<p>Welche Rolle haben die Mitarbeiter in dieser Entscheidungsfindung gespielt?</p> <p>Auf welche Art und Weise haben Sie die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezogen?</p> <p>Welche Veränderung in der Einbindung der Mitarbeiter sehen Sie seit der Gründung Ihres Start-ups in herausfordernden Situationen?</p> <p>Welche Faktoren können Sie nennen, die diese Veränderung am meisten beeinflusst haben?</p>	<p>Welche Situation fällt Ihnen noch ein, die Sie als sehr herausfordernd empfunden haben?</p> <p>Inwiefern sehen Sie die gesamte Gruppe oder eher einzelne Mitarbeiter in Entscheidungen in herausfordernden Situationen involviert?</p> <p>Würden Sie diese Veränderung in der Einbindung auf Gruppenniveau oder eher auf einzelner Mitarbeiterebene beschreiben und warum?</p>	<p>- Einbindung einzelner Mitarbeiter oder auf Gruppenniveau</p>

	<p>Wie bedeutsam würden Sie den Einbezug der Mitarbeiter in schwierigen Situationen beschreiben?</p>	<p>Wo sehen Sie mögliche Chancen bei der Einbindung von Mitarbeitern in herausfordernden Situationen?</p> <p>Und wo sehen Sie mögliche Grenzen?</p> <p>Inwiefern sind diese Chancen und Grenzen in neutralen Situationen, sprich im normalen Arbeitsalltag nicht gegeben?</p>	
<p>Denken Sie bitte an eine positive Situation, in der Sie als Gründer eine Entscheidung über das Wohlergehen Ihrer Mitarbeiter treffen mussten, wie z. B. ein Mitarbeiter-Event. Beschreiben Sie bitte die Situation, den Umgang mit dieser und die Entscheidung, die Sie zwischen Alternativen getroffen haben.</p>	<p>Welche Rolle haben die Mitarbeiter in dieser Entscheidungsfindung gespielt?</p> <p>Welche Veränderung in der Einbindung der Mitarbeiter sehen Sie seit der Gründung Ihres Start-ups in positiven Situationen?</p> <p>Als wie bedeutsam würden Sie</p>	<p>Fällt Ihnen ein weiteres Beispiel ein, das Sie als positive Situation erläutern können?</p> <p>Können Sie etwas konkreter beschreiben, wie Sie die Mitarbeiter in dieser Entscheidungsfindung einbezogen haben?</p> <p>Inwiefern sehen Sie die gesamte Gruppe oder eher einzelne Mitarbeiter in Entscheidungen in positiven Situationen involviert?</p> <p>Würden Sie diese Veränderung in der Einbindung auf Gruppenniveau oder eher auf einzelner Mitarbeiterebene beschreiben und warum?</p> <p>Wenn Sie an herausfordernde und neutrale Situatio-</p>	<p>- Einbindung einzelner Mitarbeiter oder auf Gruppenniveau</p>

	den Einbezug der Mitarbeiter in positiven Situationen beschreiben?	nen denken, welche Chancen und Grenzen der Einbindung von Mitarbeitern in positiven Situationen können Sie feststellen?	
Abschlussfragen			
Wenn Sie an die gesamte Zeit seit der Gründung Ihres Startups denken. Was hätten Sie jetzt im Nachhinein anders gemacht und was genauso?	Was würden Sie in der Zukunft gerne anders gestalten?	Inwiefern sehen Sie Ihre Mitarbeiter als Teil dieser anderen Gestaltung?	
Schlussformel			
Nun sind wir am Ende des Interviews angekommen. Gibt es aus Ihrer Seite noch etwas, das Sie an dieser Stelle loswerden möchten?	Haben wir etwas vergessen?		
Haben Sie noch einmal einen herzlichen Dank für die Teilnahme an diesem Interview!			

Anhang 3: Leitfaden für Mitarbeiter

Warming-up (Einleitung ins Thema & Vorstellung)

Lieber Teilnehmer (*NAME*),

vielen Dank, dass Sie sich heute Zeit für unser Experteninterview nehmen. Zu Beginn möchten wir uns zunächst bei Ihnen vorstellen: Wir sind Anne Melbye, Fernando Hattenkofer, Abbas Hage und Oliver Schwarzbach und studieren im Masterprogramm “Human Resource Management - Personalpolitik” an der Universität Hamburg. In unserem “Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung” beschäftigen wir uns mit den verschiedenen Facetten der Führung in Unternehmen.

Unser inhaltlicher Schwerpunkt liegt auf das Führungsverhalten in Start-ups und dessen Veränderung über den Zeitverlauf. Bitte antworten Sie intuitiv, es gibt keine “richtigen” oder “falschen” Antworten. Es ist ein offenes Interview und uns interessiert insbesondere, wie Sie in den jeweiligen Situationen gedacht und gehandelt haben.

Unser Interview wird ca. eine Stunde dauern und über die Videoaufnahme-Funktion von Microsoft Teams/Zoom für die spätere Datenauswertung aufgenommen. Im Anschluss wird diese gelöscht. Ihre Aussagen werden anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Die Datenschutzerklärung haben Sie vorab per E-Mail erhalten und wir danken für Ihre unterschriebene Rücksendung.

Wir möchten uns nochmals bei Ihnen für die Teilnahme bedanken und sind auf unser Interview sehr gespannt. Sollten Sie keine Fragen haben, kann es jetzt los gehen!

Stimulus			
<p>Aktuelle Studien belegen, dass die Gründung von Start-ups in den letzten Jahren in Deutschland angestiegen ist und damit ein positiver Trend zu verzeichnen ist. Dabei sind die Umsetzung einer skalierbaren Geschäftsidee, einfallsreiche Produkte oder Dienstleistungen sowie die Entwicklung einer innovativen Technologie nur einige Merkmale dieser Start-ups, die gleichzeitig zur Gründung eines Start-ups motiviert haben können. Obwohl die effektive Personalführung einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt, scheint die Führung an sich keinen Motivationsfaktor für die Gründung eines Start-ups darzustellen. Wie sehen Sie das aus der Mitarbeiterperspektive?</p>			
Leitfragen	Nachfassfragen	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfassaspekte
Merkmale und Entwicklung des Start-ups			
<p>Welche Beweggründe haben dazu geführt, dass Sie sich einen Job in einem Start-up angenommen haben?</p>	<p>Welche Bedeutung hat für sie eine gute Beziehung zu einer Führungskraft?</p> <p>Inwiefern würden Sie beschreiben, ist die Personalführung in Start-ups anders als in anderen Branchen?</p> <p>Beschreiben Sie bitte Ihre größten Ängste, die Sie zu Beginn Ihres Jobs in einem Start-up gehabt haben.</p>	<p>Inwiefern war dies ein ausschlaggebender Grund für die Jobwahl?</p> <p>Inwiefern würden Sie in den jetzigen Zeiten der Pandemie denselben Schritt noch einmal machen und einen Job in einem Start-up suchen?</p>	

<p>Beschreiben Sie bitte mit wenigen Worten das Start-up, in dem Sie arbeiten.</p>	<p>Welche Veränderung der Mitarbeiterzahl können Sie seit Ihrer Anstellung im Start-up feststellen?</p> <p>Wie würden Sie die hierarchischen Strukturen in dem Start-up beschreiben, in dem Sie arbeiten?</p> <p>Welche strukturellen Änderungen in dem Start-up können Sie seit Ihrer Anstellung feststellen Welche Faktoren würden Sie nennen, die den Erfolg des Start-Ups vorantreiben?</p>	<p>Inwiefern sehen Sie sich als Mitarbeiter als Teil dieses Erfolges?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alter des Start-ups - Größe des Start-ups - Jahresumsatz - Standorte - Geschäftsbereich - Marktaufstellung - Formale Struktur (Machtverteilung)
<p>Wenn Sie an die Entwicklung des Start-ups denken, wie war das Start-up in den Anfangsphasen Ihrer Anstellung aufgestellt und wie ist es jetzt?</p>	<p>Sehen Sie bestimmte Faktoren, die diese beschriebene Entwicklung forciert haben?</p>	<p>Können sie diese noch konkreter beschreiben?</p>	

<p>Stellen Sie sich vor, Sie müssten die Entwicklung des Start-ups anhand einer Kurve beschreiben. Die Kurve steigt im ersten Teil an und nimmt nach dem Höhepunkt im hinteren Bereich wieder ab. Wo würden Sie das Start-up aktuell einordnen und warum?</p>	<p>Welche Merkmale des Start-ups sehen Sie, die sich am meisten seit der Gründung verändert haben?</p> <p>Welche Herausforderungen können Sie besonders in den Anfangsphasen identifizieren?</p> <p>Welche Herausforderungen stehen Sie jetzt am meisten entgegen?</p> <p>Welche Methoden und Strategien werden im Start-up eingesetzt, um die Herausforderungen zu bewältigen?</p> <p>Welche Rolle spielen Sie als Mitarbeiter dabei?</p> <p>Welche Chancen und Möglichkeiten sehen Sie, die sich seit Ihrer Anstellung für das Start-up eröffnet haben?</p>	<p>Wie haben Sie als Mitarbeiter die Führung in den einzelnen Phasen empfunden?</p> <p>Inwiefern würden Sie die Personalführung als Teil dieser Herausforderungen in den Anfangsphasen sehen?</p> <p>Inwiefern würden Sie die Personalführung als Teil der jetzigen Herausforderungen sehen?</p> <p>Können Sie etwas konkreter beschreiben, welche Rolle Sie als Mitarbeiter bei der Problemlösung spielen?</p> <p>Inwiefern würden Sie sich als Mitarbeiter als Teil dieser Chancen und Möglichkeiten sehen?</p>	<p>- Kurve anhand einer Illustration zeigen</p>
---	---	---	---

	Wo sehen Sie das Start-up in den nächsten 5 Jahren?	Können Sie noch konkreter beschreiben, warum Sie das Start-up in den nächsten 5 Jahren dort sehen?	
Führung im Start-up			
Wie würden Sie die Beziehung zu Ihren Vorgesetzten beschreiben?	<p>Welche Veränderung in dieser Beziehung können Sie feststellen, die sich seit Ihrer Anstellung ergeben hat?</p> <p>Wie würden Sie diese Veränderung bewerten und warum?</p> <p>Welche Faktoren haben am meisten zu dieser Veränderung der Beziehung beigetragen?</p> <p>Wie denken Sie, würde Ihr Vorgesetzter ihre Beziehung zu Ihnen als Mitarbeiter beschreiben?</p>	<p>Inwiefern sehen Sie ihren Vorgesetzten als Teil ihres Teams und wo sehen Sie mögliche Grenzen?</p> <p>Können Sie diese Faktoren noch konkreter beschreiben?</p> <p>Welche Gründe würden Sie nennen, die Ihre Einschätzung erklären können?</p>	
Denken Sie Ihren Arbeitsalltag in dem Start-up. Beschreiben Sie bitte, wie die Aufgaben an Ihnen als Mitarbeiter verteilt werden.	Welche Rolle spielen Sie als Mitarbeiter bei der Auswahl der Alternativen von Aufgaben?	Können Sie bitte bestimmte Beispiele aus dem Arbeitsalltag erläutern?	

	<p>Auf welche Art und Weise werden Sie als Mitarbeiter in der Entscheidungsfindung einbezogen?</p> <p>Wie würden sie den Spielraum beschreiben, den Sie als Mitarbeiter beim Ausführen von Aufgaben haben?</p> <p>Welche Faktoren haben zu dieser Veränderung am meisten beigetragen?</p>	<p>Inwiefern hat sich Ihre Rolle als Mitarbeiter in der Entscheidungsfindung geändert?</p> <p>Inwiefern würden Sie beschreiben, hat sich dieser Spielraum bei der Aufgabenerledigung in den letzten Jahren geändert?</p> <p>Können Sie bitte beispielhafte Situationen aus dem Arbeitsalltag erläutern?</p>	
<p>Denken Sie bitte an eine sehr herausfordernde Situation, in der Sie als Mitarbeiter an einer wichtigen Entscheidung für das Start-up beteiligt waren. Beschreiben Sie die Situation, den Umgang mit dieser und die Entscheidung, die in dieser Situation getroffen wurde.</p>	<p>Welche Rolle haben Sie als Mitarbeiter in dieser Entscheidungsfindung gespielt?</p> <p>Auf welche Art und Weise wurden Sie als Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezogen?</p> <p>Welche Veränderung in Ihrer Einbindung als Mitarbeiter sehen Sie seit Ihrer Anstellung in herausfordernden Situationen?</p>	<p>Welche Situation fällt Ihnen noch ein, die Sie als sehr herausfordernd empfunden haben?</p> <p>Inwiefern werden Sie als gesamte Gruppe oder eher als einzelne Person in Entscheidungen in herausfordernden Situationen involviert?</p> <p>Würden Sie diese Veränderung in der Einbindung auf Gruppenniveau oder eher auf einzelner Mitarbeiterebene beschreiben und warum?</p>	<p>- Einbindung einzelner Mitarbeiter oder auf Gruppenniveau</p>

	<p>Welche Faktoren können Sie nennen, die diese Veränderung am meisten beeinflusst haben?</p> <p>Wie bedeutsam würden Sie Ihren Einbezug als Mitarbeiter in schwierigen Situationen beschreiben?</p>	<p>Wo sehen Sie mögliche Chancen in Ihrer Einbindung als Mitarbeitern in herausfordernden Situationen?</p> <p>Und wo sehen Sie mögliche Grenzen?</p> <p>Inwiefern sind diese Chancen und Grenzen in neutralen Situationen, sprich im normalen Arbeitsalltag nicht gegeben?</p>	
<p>Denken Sie bitte an eine positive Situation, in der Sie als Mitarbeiter in einer Entscheidung eingebunden waren, die sich auf das Wohlergehen der gesamten Gruppe bezog, wie z. B. die Gestaltung des Arbeitsplatzes oder die Planung eines Ausfluges. Beschreiben Sie bitte die Situation, den Umgang mit dieser und die Entscheidung, die zwischen Alternativen getroffen wurde.</p>	<p>Welche Rolle haben Sie als Mitarbeiter in dieser Entscheidungsfindung gespielt?</p> <p>Können Sie etwas konkreter beschreiben, wie Sie als Mitarbeiter in dieser Entscheidungsfindung einbezogen wurden?</p> <p>Welche Veränderung Ihrer Einbindung als Mitarbeiter sehen Sie seit Ihrer Anstellung in dem Start-up in positiven Situationen?</p>	<p>Fällt Ihnen ein weiteres Beispiel ein, das Sie als positive Situation erläutern können?</p> <p>Inwiefern sehen Sie sich als einzelnen Mitarbeiter oder eher die Gesamte Gruppe in Entscheidungen in positiven Situationen involviert?</p> <p>Würden Sie diese Veränderung in der Einbindung auf Gruppenniveau oder eher auf einzelner Mitarbeiterebene beschreiben und warum?</p>	<p>-Einbindung einzelner Mitarbeiter oder auf Gruppenniveau</p>

	Als wie bedeutsam würden Sie Ihren Einbezug als Mitarbeiter in positiven Situationen beschreiben?	Wenn Sie an herausfordernde und neutrale Situationen denken, welche Chancen und Grenzen in Ihrer Einbindung als Mitarbeitern können Sie in positiven Situationen feststellen?	
Abschlussfragen			
Wenn Sie an die gesamte Zeit seit Ihrer Anstellung in dem Start-up denken. Was hätten Sie jetzt im Nachhinein anders gemacht?	Was würden Sie in der Zukunft gerne am Arbeitsplatz anders gestalten?	Inwiefern sehen Sie sich als Mitarbeiter als Teil dieser anderen Gestaltung?	
Schlussformel			
Nun sind wir am Ende des Interviews angekommen. Gibt es aus Ihrer Seite noch etwas, das Sie an dieser Stelle loswerden möchten?	Haben wir etwas vergessen?		
Haben Sie noch einmal einen herzlichen Dank für die Teilnahme an diesem Interview!			

Anhang 4: Beispielhafter Ausschnitt aus der Auswertung

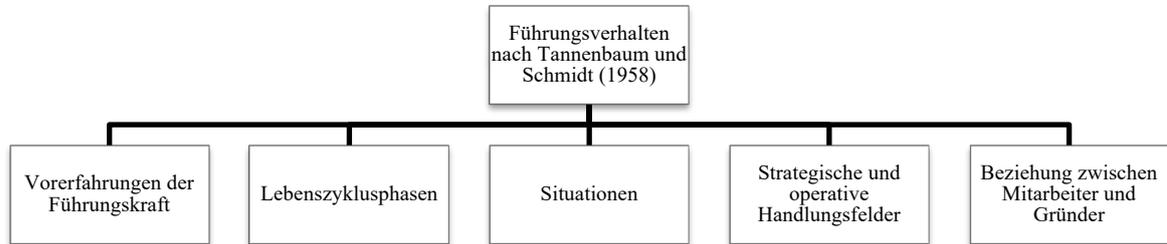
Kategorie: "Führungsverhalten der Gründer von Start-ups"

Proband	Kategorie	Originalabschnitt	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
G3	delegativ	Hat sich nicht verändert. Sie sind eingebunden und im Rahmen der Absprachen, entscheiden sie eigenverantwortlich, beziehungsweise bringen eigenverantwortlich Lösungsvorschläge ein.	Der Spielraum der Mitarbeiter hat sich bei der Aufgabenerledigung nicht verändert. Sie dürfen innerhalb eines gegebenen Rahmens eigenverantwortlich arbeiten.	Nach dem der Vorgesetzte den Rahmen vorgibt, können Mitarbeiter eigene Entscheidungen treffen.	Führungsverhalten des Gründers
G1	autoritär	Das Gute war aber ich bin irgendwie auch ein guter Krisenchef. In Krisen ist es leicht. Da gibts für mich keine Ausreden, weil die Ausrede wenn sonst geh ich pleite, insolvent, privatinsolvent, du dann hab ich da auch keine Skrupel mehr, die Dinge hart zu entscheiden.	In Krisenzeiten gibt es für mich keine Ausreden und ich treffe selbst und ohne Skrupel harte Entscheidungen	Der Vorgesetzte trifft in Krisenzeiten selbst die Entscheidung und ohne Konsultation der Mitarbeiter.	
G3	demokratisch	Und da gilt bei mir immer der Basissatz. Ich möchte, dass du in einer Fehlerkultur arbeitest, die es dir ermöglicht, eigene Entscheidungen zu treffen. Und immer wenn dein eigenes Bauchgefühl dir sagt, dass ist irgendwie nicht richtig, dann komme in jedem Fall zu mir. Ansonsten bei gewissen Größenordnungen.	Bei mir gilt der Basissatz, dass die Mitarbeiter in einer Fehlerkultur arbeiten sollen, die es ihnen ermöglicht, eigene Entscheidungen zu treffen. Bei gewissen Problemlösungen können sie zur Unterstützung gerne zu mir kommen.	Die Mitarbeiter treffen eigenständig die Entscheidung, wobei der Vorgesetzte in Problemfällen als Koordinator fungiert.	
G2	informierend	Hm wir sprechen ja vieles sehr offen und versuchen vieles auch sehr gut zu erklären, dass jeder auch versteht, warum wir es so machen. Hm, dass man eben auch immer sagt, Okay, warum wollen wir es so machen und nicht eben sagt wird wir wollen das so und Punkt, sondern eben so mit jeder auch ein bisschen die Gründe dahinter begreifen kann. Das muss nicht jeder gut finden so, aber man soll es zumindest verstehen.	Wir sprechen vieles offen an und erklären unsere Entscheidungen. Die Mitarbeiter sollen auch verstehen, warum wir diese Entscheidung getroffen haben und die Hintergründe nachvollziehen können.	Nachdem die Mitarbeiter die Gründe verstanden und akzeptiert haben, trifft der Vorgesetzte die Entscheidung.	

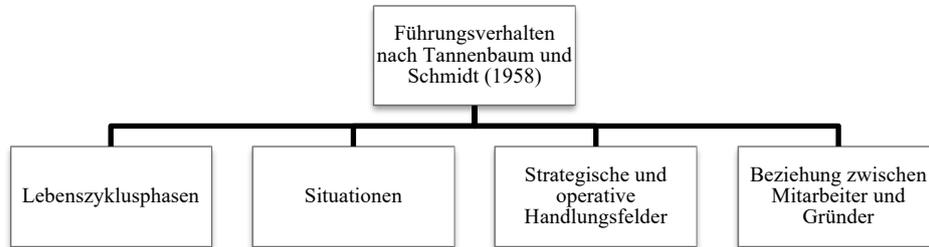
Anhang 5: Transkripte der geführten Interviews

Die Transkripte zu den geführten Interviews können dem zugesandten Anhang entnommen werden.

Anhang 6: Code-Kategorien der Gründer



Anhang 7: Code-Kategorien der Mitarbeiter



Anhang 8: Code-Baum der Gründer

Code-System		609
G Führungsverhalten		0
G 7 Demokratisch	<input type="checkbox"/>	22
G 6 Delegativ	<input type="checkbox"/>	23
G 5 Kooperativ	<input type="checkbox"/>	13
G 4 Beratend / konsultativ	<input type="checkbox"/>	12
G 3 Informierend	<input type="checkbox"/>	6
G 2 Patriarchalisch	<input type="checkbox"/>	14
G 1 Autoritär	<input type="checkbox"/>	12
G Vorerfahrungen des Gründers		0
G Praktische Vorkenntnisse mit Führung		9
G Theoretische Vorkenntnisse mit Führung		5
G Lebenszyklusphasen		0
G Gleichbleibend		11
G Veränderung		17
G 1 Pionierphase	<input type="checkbox"/>	34
G 2 Wachstumsphase	<input type="checkbox"/>	71
G 3 Reifephase	<input type="checkbox"/>	2
G Situationen		0
G Positive / Angenehme Situation		9
G Herausfordernde Situation	<input type="checkbox"/>	21
G Strategische und operative Handlungsfelder	<input type="checkbox"/>	0
G Strategisch		4
G Operativ		3
G Beziehung zwischen Mitarbeiter und Gründer		0
G Mitarbeiter fordern Führung		2
G Mitarbeiterkenntnisse		5
G Umgang mit Konflikten		1
G Prävention		1
G Fehlerkultur		4
G als Mediator		7
G Mitarbeitermotivation		14
G Aufgabenorientierung	<input type="checkbox"/>	0
G Niedrige Aufgabenorientierung		6
G Mittlere Aufgabenorientierung		1
G Hohe Aufgabenorientierung		9
G Beziehungsorientierung	<input type="checkbox"/>	0
G Niedrige Beziehungsorientierung		5
G Mittlere Beziehungsorientierung		12
G Hohe Beziehungsorientierung		35

Anhang 9: Code-Baum der Mitarbeiter

▼	MA Führungsverhalten	+	×	0
	MA 7 Demokratisch			12
	MA 6 Delegativ			7
	MA 5 Kooperativ			8
	MA 4 Beratend / konsultativ			2
	MA 3 Informierend			1
	MA 2 Patriarchalisch			0
	MA 1 Autoritär			0
▼	MA Lebenszyklusphasen			0
	MA Gleichbleibend			9
	MA Veränderung			10
	MA 1 Pionierphase			12
	MA 2 Wachstumsphase			29
	MA 3 Reifephase			0
▼	MA Situationen			0
	MA Positive / Angenehme Situation			6
	MA Herausfordernde Situation			8
▼	MA Strategische und operative Handlungsfelder			0
	MA Strategisch			2
	MA Operativ			7
▼	MA Beziehung zwischen Mitarbeiter und Gründer			0
	MA Mitarbeiter fordern Führung			6
	MA Vertrauen			4
	MA Umgang mit Konflikten			6
▼	MA Motivation/ Gründe für die Arbeit im Start-up			8
	Ängste für Job im Start-Up			1
▼	MA Beziehungsorientierung			0
	MA Niedrige Beziehungsorientierung			3
	MA Mittlere Beziehungsorientierung			3
	MA Hohe Beziehungsorientierung			13
▼	MA Aufgabenorientierung			0
	MA Niedrige Aufgabenorientierung			7
	MA Mittlere Aufgabenorientierung			1
	MA Hohe Aufgabenorientierung			3

Literaturverzeichnis

- Amend, Y. N., Berdi, N. & Kern, J. et al. (2019) Marke und Kommunikation in Start-ups: Ergebnisse einer Interviewstudie. In: Kochhan, C., Könecke, T. & Schunk, H. (eds.) *Marken und Start-ups: Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen*. Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, pp. 7–32.
- Ashkenas, R. (2019) *Are You Adapting Your Leadership Strategy as Your Startup Grows?*. Harvard Business Review.
- Bartscher, T. & Nissen, R. (2017) *Personalmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*, 2., aktualisierte Auflage. Pearson, Hallbergmoos.
- Becker, W., Ulrich, P., Botzkowski, T., Fibitz, A. & Stradtman, M. (2018) *Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- BMWi (2019) GründerZeiten 28 - Start-ups: *Finanzierung und Wagniskapital*. GründerZeiten 28. Accessed 2/12/2021.
- BMWi (k. A.) *Existenzgründung - Motor für Wachstum und Wettbewerb*. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/existenzgruendung.html>. Accessed 2/18/2021.
- Bogner, A. & Menz, W. (2002) Theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bogott, N., Rippler, S. & Woischwill, B. (2017) *Im Startup die Welt gestalten*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Chammas, C. B. & Da Hernandez, J. M. C. (2019) Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual em-

- ployee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation & Management Review* 16 (2), 143–160.
- Demant, C. (2020) *Erfolgreich ein Software-Startup gründen: Tipps und Erfahrungen eines Tech-Unternehmers*, 2., erweiterte Auflage. Springer Gabler, Berlin, [Heidelberg].
- Dirks, K.T., Ferrin, D.C. (2001) *The role of trust in organizational settings*. *Organ. Sci.*, 12(4), pp. 450-467.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2015) *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*, Marburg.
- Dung, L.T. & Hai, P.V. (2020) *The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach*. *The South East Asian Journal of Management*, 14 (1), 106-123.
- Dyczkowska, J. & Dyczkowski, T. (2018) *Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and its Links to rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs*. *Athens Journal of Business & Economics* 4 (2), 193-218.
- Egeln, J., Falk, U., Heger, D., Höwer, D. & Metzger, G. (2010) *Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens: Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*.
- Engelmann, A., Juncker, K. & Natusch, Ingo: Tebroke, Hermann-Josef (2000) *Moderne Unternehmensfinanzierung: Risikokapital für Unternehmensgründung und -wachstum*. Knapp, Frankfurt am Main.
- Fakhri, M., Syarifuddin, A., Winarno, A., Nurnida, I., Hanum, S. (2021) *Democratic Leadership Practice to Construct Clan Organizational Culture in Family Companies* 8 (1), 803-811.
- Flick, U. (2007) *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*, Rohwolt Taschenbuch Verlag, Reinbek.

- Gabler (2010) *Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft*. Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- Gilde, J. & Hirschfeld, A. (2020) *Auswirkung der Corona-Krise auf das Startup-Ökosystem*. https://deusthestartups.org/wp-content/uploads/2020/03/Report_Startups-in-der-Corona-Krise.pdf. Accessed 2/12/2021.
- Helfferrich, C. (2011) *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Hurduzeu, R.-E. (2015) *The impact of leadership on organizational performance*. SEA-Practical Application of Science 3 (7), 289-294.
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010) *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Khan, M.S., Khan, I., Qureshi, Q.A., Ismail, H.M., Rauf, H., Latif, A., Tahir, M. (2015) *The Styles of Leadership: A Critical Review* 5. Public Policy and Administration Research 5 (3), 87-92.
- Köcher, R. (2017) *Generation Mitte 2017: Bilanz und Erwartungen am Beginn der neuen Legislaturperiode*. <https://www.gdv.de/resource/blob/26514/d5c2400ad3a41f0c057c4e550d2dde9e/generation-mitte-2017-praesentation-data.pdf>. Accessed 2/1/2021.
- Kochhan, C., Könecke, T. & Schunk, H. (eds.) (2019) *Marken und Start-ups: Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen*. Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- Kollmann, T., Jung, P., Stegemann, L., Atae, J. & Cruppe, K. de (2020) *Deutscher Startup Monitor 2020: Innovation statt Krise*, 1–83.
- Kopp, D. von (2014) *Führungskraft – und was jetzt?* Springer Berlin Heidelberg.

- Kühnapfel, J. B. (2015) *Prognosen für Start-up-Unternehmen*. Gabler, Wiesbaden.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939) *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*.
- Likert, R. (1961) *New patterns of management*. McGraw-Hill, New York.
- Louis, K. (2020) Personalmanagement – warum die Wahl der richtigen Mitarbeiter so wichtig ist. In: Ternès, A. & Reiber, J. (eds.) *Gründen mit Erfolg: Das eigene Startup-Unternehmen*, pp. 167–170.
- Mayring, P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- Medvec, V. (2017) *When Should Leaders Own a Decision and When Should They Delegate?* <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/how-should-leaders-make-efficient-decisions>. Accessed 25/8/21.
- Metzger, G. (2020) KfW-Gründungsmonitor 2020: *Gründungstätigkeit in Deutschland 2019: erster Anstieg seit 5 Jahren – 2020 im Schatten der Corona-Pandemie*. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2020.pdf>. Accessed 2/2/2021.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2010) ExpertInneninterview: Zur Rekonstruktion spezialisierten Sonderwissens. In: Ruth, B./Kortendiek, B. (Hrsg.): *Handbuch Frauen und Geschlechterforschung*. Theorie, Methoden, Empirie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Misoch, S. (2019) *Qualitative Interviews*, Walter de Gruyter, Berlin/Boston.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019) *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4. Aufl. 2019. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg.

- Neumann, M. (2017) *Wie Start-ups scheitern*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Palmer, C. & Ringelband, O. (2019) Zwischen Kicker und Micromanagement - Wie HR Intrapreneurship fördern kann. *PERSONALquarterly* (4), 28–34.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014) *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*, Oldenbourg Verlag, München.
- Röhr, N. (2018) *Der Vertrag zwischen Venture Capital-Gebern und Start-ups: Eine Analyse der Einflussfaktoren auf den Beteiligungsvertrag und dessen Wirkung*. Springer Gabler, Wiesbaden, Germany.
- Rubarth, P. (2021) Super selbstorganisiert! Nur die Arbeit bleibt liegen: Teamentwicklung im Startup mit Lean und Kanban. *Projektmagazin* (1).
- Statista Research Department (2021) Anzahl der Neugründungen von Startups in Deutschland nach Monaten im vierten Quartal 2019 und 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1117033/umfrage/startup-neugruendungen-nach-monaten/>. Accessed 8/7/2021.
- Schirmer, U. & Woydt, S. (2016) *Mitarbeiterführung*, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Springer Gabler (2021) Stichwort: Gründung. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gruendung-34792>, Accessed 2/26/2021.
- Springer Gabler (2021) Stichwort: Start-ups. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-51332>, Accessed 3/9/2021.
- Staufen.AG (2019) Arbeitsplatz im Fokus: Eine Befragung der Staufen AG unter mehr als 1.500 Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. https://www.staufen.ag/fileadmin/HQ/02-Company/05-Media/2-Studies/study_staufen_Arbeitsplatz_im_Fokus_de_2020.pdf. Accessed 2/1/2021.

- Steyrer, J. (2009) Theorie der Führung. In: Kasper, H. (ed.) *Personalmanagement, Führung, Organisation*, 4., [grundlegend überarb. und erg.] Aufl. Linde, Wien, pp. 19–69.
- Talaulicar, T., Grundei, J., & Werder, A. V. (2005). *Strategic decision making in start-ups: The effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness*. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 519-541.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958) *How to Choose A Leadership Pattern*. *Harvard Business Review*, 95–101.
- Vetter, M. (2011) *Praktiken des Prototyping im Innovationsprozess von Start-up-Unternehmen*. Gabler, Wiesbaden.
- Wagner, D. J. (2018) *Digital Leadership: Kompetenzen - Führungsverhalten - Umsetzungsempfehlungen*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Weibler, J. (2012) *Personalführung*, 2., komplett überarb. und erw. Aufl. Vahlen, München.
- Weibler, J. (2016) *Personalführung*, 3., komplett überarb. und erw. Aufl. Vahlen, München.
- Weinert, A. B. (2004) *Organisations- und Personalpsychologie: Lehrbuch*, 5., vollst. überarb. Aufl. Beltz, Weinheim.
- Zaech, S. & Baldegger, U. (2017) Leadership in Start-ups. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 35 (2), 157–177.