

Die „soziale Welt“ von Start-ups – ein explorativer Blick auf Partizipationsmuster in Betrieben ohne Mitbestimmung

Lara Obereiner

1. Einleitung

Die Arbeit in Start-ups ist getrieben von einer Begeisterung für eine neuartige Geschäftsidee – die „unternehmerische Leidenschaft“ der Gründer*innen färbt sich auf die dort Beschäftigten ab (Hubner-Benz 2022). Neben wirtschaftlichen Ambitionen wollen die Gründer*innen mit ihrer Innovation gesellschaftliche Herausforderungen (etwa mit Blick auf sozialen Zusammenhalt und Teilhabe) adressieren (Kollmann, Hirschfeld, Gilde, Walk, Pröpper 2023, S. 32). Doch schlagen sich diese sozialen Ambitionen auch in einer partizipativen Beteiligung ihrer Mitarbeitenden nieder? Während deutsche Großunternehmen historisch gewachsen oft institutionalisierte Interessenvertretungen haben, bestehen v. a. in klein- und mittelständischen Betrieben oft mitbestimmungsfreie Zonen (Hohendanner und Kohaut 2024).

Insbesondere im Start-up-Kontext werden Betriebsräte als schwerfällig und überholt betrachtet (Däubler, Kilavuz, Kneer 2023). Start-ups wollen schnell und dynamisch bestenfalls disruptive Innovationen auf den Markt bringen, welche oftmals ein effizienteres Wirtschaften von Ressourcen bezwecken und dabei häufig visionär die Lösung gesellschaftlicher Probleme anstreben. Zeitgleich sind Start-ups überwiegend als Kleinst- oder Kleinunternehmen einzuordnen, die eine produktbezogene Nähe zur sogenannten New Economy (Ittermann und Niewerth 2004) besitzen. Somit befinden sich Start-ups häufig außerhalb der Pfadabhängigkeiten in Bezug auf die Neigungen zur Betriebsratsgründung, wie sie beispielsweise in der verarbeitenden Industrie vorliegen (Eichhorst, Fünér, Gottschalk, Rinne 2024). Dennoch adressieren viele Gründer*innen ökologische sowie soziale Verantwortung, u. a. in Form guter Arbeitsbedingungen¹ und adressieren somit

1 Gerade vor dem Hintergrund der omnipräsenten Fachkräftknappheit sowie eingeschränkter finanzieller Ressourcen der Start-ups, müssen Arbeitgeber ein besonders attraktives Image vermitteln (Hirschfeld et al. 2024).

Themen, die insbesondere mit betrieblicher Mitbestimmung assoziiert werden (Hirschfeld, Kollmann, Gilde, Walk, Ansorge 2024)².

Dieses Kapitel setzt sich mit folgenden Fragestellungen auseinander: Welche soziale Verantwortung nehmen Gründer*innen bzw. Geschäftsführer*innen von Start-ups wahr und in welcher Form manifestieren sich dort Beteiligungs- und Mitspracherechte von Beschäftigten? Oder treiben Start-ups aufgrund ihrer organisationalen Strukturen und disruptiven Einflüsse am Markt wohlmöglich gesellschaftliche Erosionstendenzen voran? Diese Leitfragen werden im Kontext der untersuchten Fallbeispiele im Hinblick auf die Studienlage zu der deutschen Start-up-Szene und mit Bezug auf den Forschungsstand zu „Mitbestimmungsalternativen“ adressiert. Die Ergebnisse der Studie werden in einem Fazit diskutiert, wobei ein Ausblick auf die Herausforderungen sowie Entwicklungspotenziale für Partizipationsmuster und Mitbestimmungsstrukturen in deutschen Start-ups folgt.

2. Stand der Forschung

Bereits Ende der 1980er-Jahre wurden in der Arbeitssoziologie Partizipationsmuster jenseits des großbetrieblichen Segmentes eruiert: So untersuchten Kothoff und Reindl (1990) die Betriebliche Sozialordnung sowie die damit verbundenen Partizipationsmuster in klein- und mittelständischen Unternehmen der *Old Economy* (vgl. Abschnitt 2). Seit den 1990er-Jahren beschäftigen sich Forschende im Kontext von klein- und mittelständischen Betrieben zunehmend mit dem Phänomen von „anderen Vertretungsorganen“ (AVO)³. Gehören große Konzerne gemäß der „drei Welten der Arbeitsbeziehungen“ nach Wolfgang Schröder (2016) i.d.R. der ersten Welt an, in welcher organisationsfähige Kollektivakteure gegeneinander antreten, befinden sich mittelgroße Betriebe zumeist in der ambivalenten zweiten Welt, deren kooperative Gestaltungsperspektive maßgeblich von der ersten Welt abhängt. Die dritte Welt beschreibt eine großflächige Absenz von Institutionen der Sozialpartner in einem Spektrum vom Niedriglohnbereich bis zu hochqualifizierten Arbeitsbereichen (Schröder 2016).

2 Ähnlich wie im Vorjahr liegt der Wert, der den Anteil an Gründer*innen beschreibt, welche sich mit ihren Lösungen an gesellschaftlichen Problemstellungen orientieren und sich dem Bereich „Social Entrepreneurship“ zuordnen, mit 45,6 % auf einem sehr hohen Niveau (Hirschfeld et al. 2024).

3 Siehe hierzu u. a. Hauser-Ditz, Hertwig und Pries (2006) sowie Ranft (in diesem Band) für einen besseren Überblick.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts bildete sich in Deutschland die sog. *New Economy* heraus, welche von der Überzeugung lebte, dass der Produktivitätsgewinn, getrieben von technologischem Fortschritt (zu diesem Zeitpunkt: das Internet sowie zugehörige Soft- und Hardware) den typischen Verlauf der Konjunkturzyklen einschließlich der Rezession überwinde (ifo 2024). In der *New Economy*, auch als „digitale Wirtschaft“ beschrieben, spiegeln sich die Entwicklungslinien der Wissens- und Informationsgesellschaft wider. Nicht nur die konjunkturellen Gesetzmäßigkeiten schienen in der *New Economy* nicht länger Bestand zu haben: Ebenso überholt schienen die institutionell erprobten Formen der Mitbestimmung, welche in vielen der „neuen Unternehmen“ nicht länger erforderlich schienen (Ittermann 2009). Damit rückte die Ausdifferenzierung von Partizipationsstrukturen auf betrieblicher Ebene, abseits der institutionalisierten Mitbestimmung, in den Fokus der Partizipations- und Mitbestimmungsforschung (Ittermann 2009)⁴. Mit Blick in die USA wurde auch in Deutschland in viele der aus dem Boden schießenden Dotcom-Firmen investiert – bis im Jahr 2000 die Blase mit einem großen Börsencrash platzte (ifo 2024).

Pries, Ittermann und Niewerth (2005) untersuchten die Veränderungen von Partizipationsmustern innerhalb der digitalen Wirtschaft und bilanzierten über die Existenz von Mitbestimmungsalternativen: Eine institutionalisierte Interessenvertretungsarbeit stoße an die Grenzen des ausgeprägten Selbstvertretungsmusters vieler Mitarbeitender der digitalen Wirtschaft, weshalb direkte Partizipation die favorisierte Mitbestimmungsmöglichkeit der Beschäftigten darstelle. Diese Art von Beteiligung beruhe auf einer stark vertrauensbasierten und familiären Arbeits- und Unternehmenskultur (Pries, Ittermann, Niewerth 2005). Darüber hinaus konnte mit Blick auf die Beschäftigtenstruktur der Unternehmen der digitalen Wirtschaft festgehalten werden, dass es sich vorrangig um Akademiker*innen handelt. Verknüpft mit der Tatsache, dass die *New Economy* aufgrund ihrer Neuartigkeit nicht der historischen Tradition (Pfadabhängigkeit) der Großbetriebe der *Old Economy* hinsichtlich der Prägung der Mitbestimmung als Konfliktpartnerschaft (Müller-Jentsch 1993) im Aushandlungsprozess zwischen Kapital und Arbeit folgt, bietet die *New Economy* einen Nährboden für Partizipationsmuster abseits der formaljuristischen Verbriefung auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Hier bildeten sich sogenannte „mitbestimmungsfreie Zonen“ heraus, die ein breites Spektrum

4 Vgl. Ittermann (2009) für einen umfassenden Überblick.

an informellen und betriebsspezifischen Partizipationsmöglichkeiten abdecken (Ittermann 2009).

Im Gegensatz zu den Unternehmen der *New Economy* bewegt sich die heutige Start-up-Szene (in Deutschland) in einer diversifizierten Branchenslandschaft und kann auf die Möglichkeiten einer transitorischen Entwicklung des technologischen Fortschritts sowie dessen modifizierte Infrastruktur zugreifen. Zeitgleich richten insbesondere deutsche Start-ups ihr Geschäftsmodell zunehmend mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit aus (Hirschfeld et al. 2024). Start-ups schaffen als „Standortfaktor“ Arbeitsplätze und Agglomerations- sowie Wettbewerbsvorteile (Wallisch 2024). Derzeit existieren in Deutschland etwa 33 sog. *Unicorns*⁵, was ihr Wachstums- und damit einhergehend Beschäftigungspotenzial unterstreicht (Bocksch 2024). Studien, die Aussagen über die Entwicklung des Gründungsgeschehens in Deutschland treffen, beziehen sich oftmals auf Daten aus dem Handelsregister oder repräsentative Bevölkerungsumfragen⁶ zu der Gründungsaktivität in Deutschland. Als umfassendste Erhebung mit der größten Reichweite wird der deutsche Start-up-Monitor (DSM), der seit 2013 jährlich vom deutschen Start-up-Verband (BVDS) in Kooperation mit der PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC) veröffentlicht wird, gehandelt. Der bereinigte Datensatz umfasste zum Untersuchungszeitpunkt 2023 die Rückmeldungen von etwa 1.825 Gründer*innen⁷.

Obwohl Start-ups sich in Bezug auf ihre durchschnittliche Größe qua Empfehlung der EU-Richtlinie 2003/361 oftmals den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zuordnen lassen, weisen sie darüber hinaus differenzierende Merkmale auf. Aufgrund der unscharfen Begriffsdefinition von Start-ups sowie der dynamischen Entwicklung dieser Unternehmensformen (z. B. durch *Exits*⁸) können keine validen Aussagen zu einer Grundgesamtheit in Deutschland getroffen werden. Im vorliegenden

5 Der sog. Unicorn-Status bezieht sich auf eine Unternehmensbewertung von mindestens 1 Milliarde US- Dollar (Hirschfeld et al., 2024). Verschiedene Datenquellen kommen bei der Auszählung zu einer unterschiedlichen Anzahl.

6 Zu nennen sind hier u. a. das IAB/ZEW Gründungspanel, der KfW-Gründungsmonitor sowie der startupdetectorreport.

7 An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich akute Vergleichspunkte zwischen der vorliegenden eigenen Erhebung aus dem Jahr 2023 und den Studien zur Entwicklung des Gründungsgeschehens in Deutschland ebenfalls auf die zu diesem Zeitpunkt aktuelle Datenlage (2023) beziehen, wenn nicht anders gekennzeichnet.

8 Unter diesem Begriff werden verschiedene Strategien des Finanzierungskreislaufs bei Start-ups gefasst: Neben dem Börsengang kann das z. B. der Verkauf des Start-ups sein (DSM 2024).

Beitrag wird die Definition des Deutschen Start-up-Monitor (DSM) genutzt. Start-ups sind jünger als zehn Jahre, verzeichnen ein signifikantes Beschäftigten- und/oder Umsatzwachstum (oder streben dies in absehbarer Zukunft an) und/oder haben ein (hoch) innovatives Geschäftsmodell (DSM 2023, S. 6).

Der DSM gewährt auf Grundlage seiner umfassenden, bundesweiten Datenerhebung u. a. Einblicke in die Verteilung von Start-ups auf unterschiedliche Standorte und Branchen sowie einen kurzen Überblick über die Beschaffenheit und Merkmalsausprägungen dieser. Im Rahmen der aktuellsten Befragung (2023) lassen sich 92,9 % der Teilnehmenden mit Hauptsitz in Deutschland identifizieren: Dabei bilden sich mit (20,8 %) in Berlin, (18,7 %) in Nordrhein-Westfalen und (7,2 %) in München regionale „Hotspots“ in der Start-up-Landschaft heraus. Bei der Verteilung der Geschäftsmodelle innerhalb der Branchen stehen seit mehreren Jahren die Informations- und Kommunikationstechnologie (31,9 %) dicht gefolgt von dem Gesundheitssektor (9,2 %) an der Spitze, kurz nach dem Gesundheitswesen folgen Nahrungsmittel und Konsumgüter (8,6 %). Der Report des startupdetectors erfasst und analysiert die Start-up-Neugründungen in Deutschland mithilfe der Aufbereitung von Handelsregisterdaten. Laut der aktuellen Auswertung wurden im Jahr 2023 2.558 neue Start-ups in Deutschland gegründet (startupdetector 2024). Damit sinkt die Gründungsaktivität im Vergleich zum Vorjahr um 10 % und folgt dabei dem seit 2021 anhaltenden Abwärtstrend. Die Auswertung des ersten Quartals 2024 hingegen vermeldet einen neuerlichen Aufschwung: mit 658 neu gegründeten Start-ups steigt die Gründungsaktivität im Vergleich zum Quartal davor um 17 % (startupdetector 2024).

Als bedeutende Hemmnisse für eine *Entrepreneurial Culture* in Deutschland nennt Röhl (2016) in seiner Gesamtschau u. a. eine hohe Risikoaversion in der Gesellschaft (sowohl von Kapitalgebern als auch potenziellen Gründer*innen); eine Vernachlässigung gründungsbezogener Bildung; einen enormen Fokus auf den regulierenden Staat sowie das Fehlen einer Kultur des Scheiterns (Röhl 2016)⁹. Demgegenüber belegt eine aktuelle Studie, dass sich 40 % der Befragten (n = 1.532) zwischen 14 und 25 Jahren vorstellen können, zu gründen, allerdings wird hierbei nicht zwischen Unternehmens- oder Existenzgründungen differenziert (Bürger, Romeria, Schüler, Andrade 2024).

9 Siehe hierzu u. a. GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2023).

Internationales Vorbild für die wirtschaftliche Bedeutung von Start-ups stellt das sogenannte *Silicon Valley* dar, welches als ein Symbolbild der technologischen Revolution zu verstehen ist, da dort – oftmals potenziell disruptive – Technologien weiterentwickelt, kommerzialisiert und popularisiert wurden. Es gilt darüber hinaus als Geburtsort der sog. Start-ups, womit zu dieser Zeit insbesondere die vielen neu gegründeten, technologieorientierten Unternehmen in der Region beschrieben wurden (Rao 2013). In den 1980er-/90er-Jahren fand der Begriff über die Technologiebranche hinaus eine allgemeinere Verwendung für eine branchenübergreifende Bezeichnung von Unternehmen (Venczel, Berényi, Krisztián 2024), welche sich durch eine innovative Geschäftsidee und schnelles Wachstumspotenzial auszeichneten (Brown und Manson 2017). Weltweit gab und gibt es viele Versuche, ähnliche Innovationszentren wie das Silicon Valley zu schaffen – wobei Unternehmertum sich in Europa grundsätzlich nach anderen Parametern (*big government, big labor, and big corporations*) ausrichtet (Rao 2013). Während das Silicon Valley-Modell v. a. auf schnelles Wachstum und externe Finanzierung setzt, zeichnet sich der deutsche Mittelstand insbesondere durch eine Werte- und vertrauensbasierte Unternehmenskultur sowie seine regionale Verankerung aus. Pahnke und Welter (2018) dementieren dennoch die weitverbreitete Annahme, dass der deutsche Mittelstand die Antithese des *Silicon Valleys* sei. Der deutsche Mittelstand ist tief in der deutschen Geschichte und Wirtschaft verwurzelt und die Zugehörigkeit von Unternehmen wird oftmals quantitativ an Parametern wie der Unternehmensgröße sowie der Höhe des Umsatzes gemessen, die Autoren rufen wiederum dazu auf, die Vielfalt und Heterogenität des Mittelstandes anzuerkennen, welcher durch Gemeinsamkeiten wie langfristige Orientierung, emotionale Bindung und gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein geeint wird. Vor dem Hintergrund von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und langfristiger Orientierung leisten kleine und mittlere Unternehmen (KMU) darüber hinaus innovative und wachstumsorientierte Beiträge für die Gesellschaft (Pahnke und Welter 2018). Mit einem Anteil von über 99 %¹⁰ der Unternehmen in Deutschland werden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet.

Klein- und Kleinstunternehmen, welchen sich ein Großteil der Start-ups in Deutschland zuordnen lassen, werden im Kontext dieses Forschungs-

10 „Mit 3,1 Millionen zählte 2022 die überwiegende Mehrheit (99,3 %) der Unternehmen zu den KMU. 2,6 Millionen galten als Kleinstunternehmen [...]“ (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2024).

stranges wenig bis gar nicht berücksichtigt. Anfang 2024 erschien ein Forschungsbericht vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), der die quantitative Verbreitung von Betriebsräten in deutschen Start-ups fokussierte¹¹. Die Verbreitung ist so gering, dass sie sich nahe an der Messbarkeitsschwelle bewegt: Die Quote von Betriebsräten in Start-ups, gemessen an betriebsratsfähigen Unternehmen, liegt bei 0,41 % (IZA, 2024). Ein weiterer, qualitativer Forschungsbericht befasste sich u. a. mit Mitbestimmungspraktiken in deutschen KI-Start-ups¹². Diese nutzen Partizipationsprozesse bei der ethischen Entscheidungsfindung sowie insbesondere als Instrument zur Gewinnung und Bindung von Talenten als auch zur Differenzierung von Mitbewerbern (Sloane 2022).

Darüber hinaus existiert jedoch eine Forschungslücke hinsichtlich der Gestaltung von Partizipationsmustern innerhalb deutscher Start-ups. Neben einer schwierigen Fassbarkeit (aufgrund der uneindeutigen Definition des Begriffs „Start-up“) und Erreichbarkeit (bezüglich der Teilnahmequoten von Start-ups an empirischen Studien) sind insbesondere in Kleinstunternehmen oftmals „regulierungsunwillige Akteure“ (Schröder 2016) anzutreffen. Die Arbeitgeber und Gründer*innen betrachten Interessenvertretungsorgane häufig als schwerfällig und innovationshemmend (Däubler, Kilavuz, Kneer 2023), darüber hinaus sind das Gründungsteam und die anfängliche Kernbelegschaft der Meinung, dass für hochqualifizierte Arbeitskräfte als Leistungsträger die direkte Interessenvertretung die bestmögliche Lösung sei (Ittermann 2009). Spätestens im Wachstum treten ohne geregelte Interessenvertretung häufig Schwierigkeiten auf: Es bilden sich „Zwei-Klassen-Gesellschaften“, die Lohnentwicklung ist intransparent und verlässliche Arbeitsbedingungen werden einer zunehmend diverseren Belegschaft immer wichtiger (Schwär 2024; Beitzer 2020).

3. Die Betriebliche Sozialordnung (BSO) – ein konzeptioneller Zugriff

Die impliziten sozialmoralischen Aspekte, die einem Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis zugrunde liegen und über den formal geschlossenen Arbeitsvertrag hinausgehen, drücken sich in Form der Sozialintegration im

11 Eine qualitative Nachbefragung scheiterte an geringer Antwortbereitschaft (Eichhorst et al. 2024).

12 Diese Studie basiert auf 66 qualitativen Interviews mit Akteuren in deutschen KI-Start-ups oder deutschen KI-Branchenverbänden und fokussiert das Thema „KI-Ethik“ (Sloane 2022).

Betrieb und damit im Konzept der Betrieblichen Sozialordnung (BSO) aus (Kotthoff 2023). Oft unter dem umgangssprachlichen respektive aus der Managementliteratur entliehenen Begriff „Unternehmenskultur“ verwendet, wird die Betriebliche Sozialordnung (BSO) fälschlicherweise als sogenannte „Firmenideologie“ begriffen, die sich jedoch grundlegend von der eigentlichen reziproken Beziehungsarbeit und Interaktion zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen sowie von kollektiven Deutungsmustern vor dem Hintergrund der Sozialordnung des Betriebes unterscheidet (Kotthoff 2023). Insbesondere die unmittelbar an eine oder wenige Personen gekoppelte Betriebsführung innerhalb der BSO wird als Parameter für das Vorhandensein und die Ausprägung betrieblicher Interessenvertretungen herangezogen (Hauser-Ditz, Hertwig, Pries 2006).

Kotthoff und Reindl gelten mit ihrer Studie über die soziale Organisation von mittelständischen Eigentümer-Betrieben (1990) als Wegbereiter der Erforschung des Sozialverhaltens in KMU. Vor inzwischen über dreißig Jahren erfolgte damit eine erste grundlegende Auseinandersetzung mit den Arbeitsstrukturen und -bedingungen sowie sozialen Beziehungen innerhalb kleiner und mittlerer Betriebe (Kotthoff und Reindl 2019). Die zugrunde liegende Kernfrage nach der sozialen Einbettung wirtschaftlichen Handelns in der Landschaft klein- und mittelständischer Betriebe wurde aus Sicht der Autoren in der Forschung bis dato nicht stringent aufgegriffen (Kotthoff und Reindl 2019). Das Vorwort zur zweiten unveränderten Auflage (2019) knüpft mit der Frage nach dem Gelingen einer wirtschaftlichen Kontinuität sichernden Form von neuer Sozialordnung vor dem Hintergrund aktueller Stabilisierungsmuster an die damalige Fragestellung an (Kotthoff und Reindl 2019).

Die sich in dieser Zeitspanne parallel entwickelnde Landschaft sog. Start-ups bricht auf den ersten Blick heutzutage weitestgehend mit damaligen Wertvorstellungen des kleinbetrieblichen Soziallebens. Dementsprechend orientiert sich die Betriebliche Sozialordnung (BSO) gleichermaßen an modifizierten Stabilisierungsmustern. Anstelle von organisch wachsenden Familienunternehmen, geprägt durch regionale Nähe und Verbundenheit, setzen Start-ups auf innovative, wissensbasierte Geschäftsmodelle und dynamisches Unternehmenswachstum. Entlang der Auswertungskategorien der explorativen Studie (4.1. Genese; 4.2 Werte; 4.3 Partizipationsmuster und 4.4 Verantwortung) wird anschließend an die Vorstellung des Forschungsdesigns die BSO der befragten Fallunternehmen eruiert und in Bezug auf unternehmerisches Verantwortungsbewusstsein sowie etwaige Partizipationsmuster untersucht. In Anlehnung an die Typenbildung von

Kotthoff und Reindl (1990) lässt sich in vielen Aspekten eine Analogie zu dem Archetyp der „Pragmatischen Produktionsgemeinschaften“ (PP) erkennen. Darüber hinaus lassen sich, wie im ersten Kapitel bereits aufgegriffen, Vergleichspunkte zu Mitbestimmungsalternativen ausmachen. Welche Gemeinsamkeiten und/oder Unterschiede bestehen und inwiefern sich mittlerweile Formen neuer Sozialordnung herausbilden, die sich an aktuellen Stabilisierungsmustern orientieren, wird im folgenden Ergebnisteil und vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstandes diskutiert.

4. Forschungsdesign

Während bereits einige Studien zu AVO in KMU existieren, werden dabei die Besonderheiten von Start-ups kaum bis gar nicht berücksichtigt¹³. Mit der vorliegenden Studie sollen daher Erkenntnisse über die dünn besiedelte Forschungsgrundlage zu der Betrieblichen Sozialordnung (BSO) sowie Partizipationsmustern in Start-ups gewonnen werden. Grundlage bildet dabei eine explorative Untersuchung in Form von qualitativen Interviews (2023) mit vier Gründern und gleichzeitig Geschäftsführern von Start-ups in Deutschland. Die Unternehmen sind gegründet und verfügen bereits über Beschäftigte. Flankiert werden die Erkenntnisse der eigenen Erhebung durch zum Untersuchungszeitpunkt aktuelle Befunde der deutschlandweiten Befragung des deutschen Start-up-Monitors (2023), um hinsichtlich der Genese von Start-ups eine aussagekräftige Vergleichsebene (N=1825)¹⁴ zu schaffen und infolgedessen die subjektive Sichtweise der Befragten einzuordnen. Die teil-narrativen, leitfadengestützten Interviews der zugrunde liegenden Erhebung thematisieren die Genese der Start-ups und im Speziellen in Bezug auf das Beschäftigtenwachstum sowie das Vorhandensein und die Gestaltung von Partizipationsprozessen. Die organisationsinternen Prozesse in Gänze sind seitens der Gründer vor dem Hintergrund der Kategorie „Verantwortungsbewusstsein“ kontextualisiert worden. Abb. 1 bietet einen kurzen Überblick über die Start-ups (Fallgruppen) zur Einordnung der interviewten Gründer sowie ihrer Unternehmen. Im weiteren Verlauf werden den Fallgruppen die Befragten mithilfe des Kürzels „B“ sowie einer fortlaufenden Kennnummer zugeordnet (z.B. Fall 1 → B1).

13 Vgl. Abschnitt 1.

14 Die Studie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, gilt aber u. a. aufgrund der Erhebungsmethode deutschlandweit als detaillierteste Befragung (Kollmann et al. 2023).

Tabelle 1: Darstellung der interviewten Start-ups. Quelle: eigene Darstellung.

Fall- gruppen	Gründungs- jahr	Branche	Anzahl Gründer	Anzahl MA	geplantes Wachstum
Fall 1	2023 (1J)	Technologie	3	7	bis zu 25
Fall 2	2023 (1J)	Technologie	3	6	bis zu 10+
Fall 3	2021 (<3J)	Technologie	4	>20	geplant (o. A.)
Fall 4	2019 (<5J)	Instandhaltung	4	7	o. A.

Anfang 2024 wurde das Vorkommen von Betriebsräten in Start-ups quantitativ vermessen, diese zahlenbasierten Erkenntnisse sind vor dem Hintergrund ihrer geringen Datenlage jedoch wenig aussagekräftig (Eichhorst et al. 2024), weshalb eine qualitative Erhebungsmethode gewählt wurde, um die besonderen Attribute der Betrieblichen Sozialordnung sowie der Beschaffenheit von Partizipationsmustern und ggf. des Vorkommens von anderen Vertretungsorganen (AVO) innerhalb von Start-ups zu erfassen (Kuckartz und Rädiker 2022). Im Rahmen der offenen Interviewsituation konnte die subjektive Sichtweise vor dem Hintergrund der konkreten Fragestellungen eingefangen werden (Flick 2021). Die transkribierten und anonymisierten Daten wurden mithilfe einer inhaltlich strukturierenden Analyse in der Software MAXQDA ausgewertet, woraufhin in einem mehrstufigen Analyseverfahren ein Kategoriensystem etabliert wurde. Die Erkenntnisse werden im Folgenden entlang der Kategorien thematisch geclustert dargestellt und vor dem Hintergrund der o. a. Studien zu AVO und der Betrieblichen Sozialordnung (BSO) in Bezug gesetzt und kontrastiert.

5. Ergebnisse

5.1 Genese und Arbeitsweise der Start-up-Teams

Start-ups werden laut DSM als „Jobmotor“ für die deutsche Wirtschaft bezeichnet; im Bundesdurchschnitt beschäftigen die im DSM befragten Start-ups 18,9 Mitarbeitende und planen innerhalb des kommenden Jahres im Durchschnitt acht Neueinstellungen, wobei sich eine deutliche Zunahme seit dem pandemiebedingten Rückgang und darüber hinaus trotz volatiler wirtschaftlicher Lage eine gewisse Stabilität verzeichnen lässt (Kollmann et al. 2023). Die im Rahmen einer eigenen explorativen Erhebung (2023) befragten und zum Teil noch sehr jungen Fallunternehmen liegen

entsprechend mit im Schnitt etwa zehn Beschäftigten unter dem vom DSM erhobenen Bundesdurchschnitt, befinden sich jedoch bis auf einen Ausnahmefall erkennbar in einer Wachstumsphase und planen bzgl. ihrer Neueinstellungen ähnlichen oder gar größeren Zuwachs als im Bundesdurchschnitt. Damit lassen sich die befragten Fallunternehmen anders als die im Archetyp PP beschriebenen Kleinunternehmen den Kleinstunternehmen zuordnen (vgl. Abschnitt 2).

Ähnlich den PP steht die Entwicklung eines anspruchsvollen (Industrie-)Produktes bzw. einer anspruchsvollen (industriellen) Dienstleistung im Mittelpunkt des operativen Tagesgeschäfts sowie strategischer Entscheidungen. Darüber hinaus stehen bei allen Befragten der explorativen Studie der Wunsch danach, durch die Unternehmensgründung Dinge selbst entscheiden zu können, das eigene Arbeitsumfeld gestalten sowie den eigenen Impact bestimmen zu können, im Vordergrund:

Ich glaube aber auch, dass dieser Gedanke daran, auf einer grünen Wiese starten zu können und etwas selber zu bauen mit allem, was dazu gehört, hat uns alle drei gereizt (Fall 1, Pos. 30).

Dem familiär eingebetteten Kleinunternehmer¹⁵ mit handwerklich-fachlicher Berufsbiografie von Kotthoff und Reindl steht das Gründungsteam innerhalb des Start-ups, bestehend aus drei bis vier Personen mit überwiegend technischem Hintergrund gegenüber, das einerseits ideengebend und andererseits geschäftsführend agiert. Erhebungen des DSM (2023) verzeichnen eine durchschnittliche Größe des Gründungsteams von 2,5, wobei 48,5 % der Gründer*innen einen akademischen Abschluss sowie jede*r Zweite einen MINT-Abschluss besitzt (Kollmann et al. 2023). Im Gegensatz zu der Schlüsselposition des im Betrieb mitarbeitenden Kleinunternehmers fällt die in allen Fallunternehmen gleichartige Segmentierung in drei Hierarchieebenen, die nach Verantwortungsebenen gegliedert sind, auf.

Den Kern bildet dabei in allen Fallbeispielen das Gründungsteam, das gleichermaßen aus drei bis vier Gründern¹⁶ besteht, die in den meisten Fällen bereits aus beruflichen oder akademischen Kontexten miteinander

15 Da im Rahmen der Beobachtungen von Kotthoff und Reindl überwiegend männlich gelesene Unternehmer auftauchen, wird in Bezug auf die Ausgangsstudie das generische Maskulinum verwendet.

16 Da im Rahmen der vorliegenden Erhebung nur männlich gelesene Gründer bzw. Geschäftsführer interviewt wurden, wird in Bezug auf die Empirie das generische Maskulinum verwendet.

vertraut sind und deren Verhältnis auf einem freundschaftlichen, harmonischen Klima sowie gegenseitigem Vertrauen fußt. In allen Fallunternehmen befasst sich das gesamte Gründungsteam mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, setzt Maßstäbe für Wertevorstellungen, Arbeitskultur sowie den Gestaltungsrahmen des Arbeitsumfeldes und fungiert in wichtigen Entscheidungen als letzte Instanz, da es potenzielle Konsequenzen zu verantworten hat.

Auf jeden Fall ist die persönliche Komponente sehr wichtig. [...] in dem Prozess, einen passenden Mitgründer zu finden, war das ein wesentlicher Teil sogar, dass man eben schaut, was ist neben Fähigkeiten mit persönlichen Wertvorstellungen, Arbeitskultur etc., versteht man sich auf einer persönlichen Ebene, weil man im Gründungsteam sehr, sehr eng zusammenarbeitet, muss man sich gut verstehen (Fall 2, Pos. 46).

In Unterscheidung zur PP benennen die Gründungsteams in Form von ‚Chief-Titeln‘ eine inhärente hierarchische Abgrenzung zu den übrigen Beschäftigten, die zwar von dem Großteil der Befragten als „lächerlich“ (Fall 1, Pos. 22) empfunden wird, dennoch aber klar im Außenauftritt sowie in Form von abzugrenzenden Verantwortungsbereichen kommuniziert wird. Direkt an die Gründungsteams angegliedert ist das Kernteam, welches aus den ersten angestellten Mitarbeitenden besteht. Einer der Befragten beziffert die Größe dieses Kernteams auf die Anzahl von bis zu ca. 15 Personen. Dies markiere die Grenze, an dem eine weitere Managementebene eingeführt werden müsse – alle weiteren Mitarbeitenden bildeten dementsprechend das erweiterte Team. Die in Start-ups inhärente Mentalität zum Generalismus bildet eine Parallele zur Couleur der PP „Das Tätigkeitsspektrum des Chefs ist außerordentlich vielseitig. Er ist ‚Mädchen für alles‘“ (Kotthoff und Reindl 2019, S. 95).

Eine weitere Analogie lässt sich in dem Stellenwert, welchen das Unternehmen für die Gründungspersönlichkeiten hat, erkennen: Sie verstehen den Betrieb als ihr eigenes Werk, das sie mit ihrem Einfluss selbst lenken und steuern können und dessen Fortbestehen sie demnach einen Großteil ihrer Lebenszeit verschreiben, sodass Privatleben und Arbeitszeit zunehmend verschmelzen

[...] und man muss auch ein gewisses Maß – vielleicht eher persönlich Lust haben, das Start-up als mehr als nur als Arbeitsplatz zu betrachten [...] (Fall 2, Pos. 48).

Dieses Selbstverständnis wirkt sich mitreißend auf die Mitarbeitenden und ihre Arbeitsweise aus. Davon abgesehen unterliegt die Auswahl neuer Mitarbeitender in Start-ups in Form von langatmigen, selektiven Bewerbungsprozessen ebendiesen Kriterien von Hingabe und Engagement.

Aber nicht nur auf Co-founder-Ebene, sondern eben auch beim Thema Mitarbeitende haben wir auch im Bewerbungsprozess immer einige Fragen, die gar nicht fachlicher Natur sind, sondern sich eher auf Persönliches beziehen, auf Einstellungen, Unternehmenskultur-Fragen, weil das für uns sehr wichtig ist (Fall 2, Pos. 46).

Während sich in PP mit dem zeitlichen Verlauf ein *Flow* ergibt, der mit dem Faktor Zeit von der Gründerpersönlichkeit auf die Belegschaft überschwappt, tritt in Start-ups anstelle dessen bereits zu Beginn des Bewerbungs- und Einstellungsprozesses das Streben nach Selbstwirksamkeit und Sinnerfüllung – dieses Image wird bewusst von den Gründern von vorneherein aufgebaut. Im Gegensatz zum unauffälligen Auftreten des Kleinunternehmers in der Außendarstellung kehrt i.d.R. zumindest ein*e Gründer*in von Start-ups oftmals dessen Persönlichkeit (Heß 2021) und die damit verbundene Arbeitsweise und Wertekultur im Unternehmen öffentlichkeitswirksam nach außen. Trotz einer gleichsam inhärenten Notwendigkeit zum sparsamen Umgang mit Ressourcen, spielen die Gründer*innen von Start-ups im Gegensatz zum „handfesten“ Kleinunternehmer auf Risiko, da die Grundlage ihrer innovativen Geschäftsidee unweigerlich bisher unerprobt ist und sie – sowohl von Investor*innen als auch von ihren Beschäftigten – einen Vertrauensvorsprung benötigen. Aufgrund der bereits beschriebenen, noch geringeren Betriebsgröße von Start-ups versuchen sie Bürokratie ebenso wie PP zu vermeiden und mit geringem Personaleinsatz zu planen.

Regionale Nähe und Einbettung spielen sowohl für Start-ups als auch PP eine große Rolle, wobei der Kleinunternehmer letzterer einen größeren (emotionalen) Bezug zur Gemeinde besitzt, erstere hingegen beteiligen sich v. a. an Veranstaltungen und Wettbewerben in der Gründerszene, um ihre Reputation zu erhöhen, aber auch, um zukünftige Gründer*innen mit ihrem Know-how zu unterstützen (Haag 2021). Auch sie besitzen oftmals eine gewisse Verbundenheit zur Region, ziehen aber in vielen Fällen auch die Möglichkeit einer Standortverlagerung in Betracht.

Ich kenne viele, gerade auch aus den Start-up-Kontext, die verlassen Deutschland/Europa bereits, weil einfach die Angebote international deutlich attraktiver sind (Fall 4, Pos. 22).

Sowohl die befragten Fallbetriebe als auch die PP zeichnen sich durch flache Hierarchien sowie ein ‚harmonisches Miteinander‘ und transparente Prozesse aus und verstehen sich als „überschaubare Einheiten“ (Kotthoff und Reindl 2019, S. 99). Trotz geringerer Betriebsgröße scheinen sich in Start-ups früher hierarchische Elemente herauszubilden, die sich ebenfalls in der Segmentierung des Teams widerspiegeln.

5.2 Werte und Merkmale der Beschäftigten und ihrer Arbeitswelt

Während sich die Gründungsteams aller Befragten im beruflichen und/oder akademischen Kontext kennengelernt haben und dort zumeist ihre ersten Mitarbeitenden rekrutieren, sind dem Kleinunternehmer der PP seine Beschäftigten oft seit Jahrzehnten aus einem dörflichen Umfeld bekannt oder er ist gar mit ihnen verwandt (Kotthoff und Reindl 2019, S. 96–97). Sowohl in PP als auch in den Fallgruppen der befragten Start-ups herrscht organisational eine große horizontale Durchlässigkeit, die mit viel Transparenz sowie einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe einhergeht: Diese Umstände scheinen sich in beiden Fällen aus einem jeweils relativ homogenen Sozialisationsmilieu zu ergeben. Darüber hinaus haben die Gründerteams der Start-ups ein gemeinsam festgelegtes Wertegerüst und suchen bei neuen Mitarbeitenden v. a. nach Selbstständigkeit, Ambitionen und Passion entlang ihrer Vision sowie gegenseitigem Vertrauen (Fall 3, Pos. 57; Fall 4, Pos. 47). Neben dem hochakademisierten Background des Gründungsteams erfordern vakante Stellen im Start-up v. a. in der Startphase eine besondere persönliche und fachliche Eignung (Fall 4, Pos. 54). In PP ist, wenn überhaupt, der Kleinunternehmer häufig „der einzig studierte“ und steht „wissenschaftlichem Management“ ebenso wie die restliche Belegschaft kritisch gegenüber (Kotthoff und Reindl 2019, S. 98). Aufgrund der horizontalen Durchlässigkeit innerhalb der Belegschaft besteht für langjährige Beschäftigte die Möglichkeit des ‚Hocharbeitens‘ (Kotthoff und Reindl 2019). Den Prinzipien der Seniorität und der Leistung rund um das (wirtschaftliche) Wohlbefinden des Betriebes wird dabei häufig eine größere Bedeutung beigemessen als formalen (schulischen oder beruflichen) Abschlüssen (Kotthoff und Reindl 2019).

Um die Suche nach adäquaten Mitarbeitenden zu verkürzen, versuchen die Start-up Gründer ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen und insofern das Bild eines attraktiven Arbeitgebers zu vermitteln, da sie a) anfangs häufig noch nicht in der Lage sind, hohe Gehälter zu zahlen (Fall 1, Pos. 24) b) die Arbeitsweise in Start-ups oft chaotisch ist und von kontinuierlichen Lernprozessen begleitet wird (Fall 1, Pos. 30) und es sich c) um eine risikoreiche Anstellung handelt, da jederzeit die Finanzierungen auslaufen oder der Erfolg ausbleiben könnte (Fall 3, Pos. 38). Um diese inhärenten Defizite zu entkräften, ist ihre wesentliche Rekrutierungsstrategie dementsprechend, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches durch die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitsorganisation, z. T. durch die Möglichkeit von Mitarbeitendenbeteiligung, eine gute Feedback- und Fehlerkultur, flache Hierarchien, Sozialevents und *Teamplay* (Fall 2, Pos. 54), (wenn möglich) angemessene Bezahlung sowie die Perspektive auf sinnvolle Arbeit mit Zukunft, geprägt ist.

Das heißt, wir versuchen auch, unsere Mitarbeiter entsprechend gut auskömmlich zu vergüten und auch eine gewisse Perspektive zu bieten im Sinne von: Was passiert, wenn das Unternehmen mal gekauft wird (Fall 4, Pos. 54).

Nach eigener Aussage bieten die Geschäftsführenden potenziellen Bewerber*innen die Aussicht auf eine sinnstiftende Tätigkeit *„Aber grundsätzlich kann man das so runterbrechen, dass wir möglichst echte Probleme lösen wollen, die einen Mehrwert für möglichst viele Leute bieten. Und das eben mit innovativen Ideen“* (Fall 2, Pos. 34) im Rahmen einer *„familiären“* (Fall 1, Pos. 30) Umgebung, die von wertschätzendem Umgang geprägt ist und in der jeder für die Idee ‚brennt‘ (vgl. Fall 2, Pos. 48). Im Gegensatz dazu wird der Begriff der *„Betriebsfamilie“* – trotz der engen Verbindung zwischen Betrieb und Belegschaft – bei den PP – insbesondere vonseiten der Belegschaft – abgelehnt. Ein Erklärungsansatz dafür könnte die bereits angeführte Historizität der Aushandlungskämpfe zwischen Kapital und Arbeit in der Old Economy sein (Schröder 2016).

Jungen Unternehmen wie Start-ups läge generell ein komplett anderes *„Fundament, wie Innovation entsteht“* (Fall 4, Pos. 26) zugrunde, sodass ihre *„DNA“* viel eher zu den Anforderungen und Herausforderungen der heutigen Zeit passe, denn

[...] viele Unternehmen, die wir hier in Deutschland haben, die auch unsere Wirtschaft nach wie vorziehen. Ich denke da an die Automobilbranche,

an die Maschinenbauer, die sind halt zumindest deutlich älter als 30, 40, 50 Jahre. Und auch die Entwicklungshistorie dieser Unternehmen kommt halt aus dieser Zeit. Und damals war es halt einfach eine deutlich andere Zeit, als es heute ist (Fall 4, Pos. 26).

Viele Charakteristika von Start-ups, wie der Innovationsgedanke, Geschwindigkeit und Kreativitätsförderung ließen sich auch in „etablierten“ Unternehmen umsetzen. Derartiges müsste aber organisch wachsen und ließe sich der Organisationskultur Jahrzehnte alter Unternehmen nicht einfach überstülpen (Fall 4, Pos. 26). Um diesen Ansprüchen zu genügen, wachsen Start-ups ausgewählter (aufgrund von restriktiven Ressourcen) und spezifizieren ihr Anforderungsprofil bezogen auf potenzielle Beschäftigte zeitgleich anhand dezidierter qualitativer Ansprüche. Gesucht werden dabei in erster Linie Beschäftigte mit akademischen Abschlüssen, meist direkt von der Uni¹⁷. Dementsprechend besteht ihre Belegschaft besonders zu Beginn v. a. aus Beschäftigten, die über ein hohes Primärmachtpotenzial verfügen und sich damit in einer guten Verhandlungsposition bezüglich der – nicht nur monetären – Verkaufsbedingungen ihrer Arbeitskraft befinden. So tragen diese Beschäftigten bspw. auch im Hinblick auf die persönliche Karriere einen bestimmten Innovations- und Wachstumsgedanken der Start-ups mit und wiegen diesen ggf. gegenüber temporären monetären Einbußen auf. Besonders zu Beginn bestehen Start-ups somit oftmals aus hochqualifizierten Fachkräften, wobei das Gründungsteam zunächst einigen Aufwand betreiben muss, sowohl, um geeignete Mitarbeitende zu finden, als auch zu binden.

5.3 Partizipationsmuster in Start-ups

Je kleiner der Betrieb, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betriebsrat, ein Personalrat oder ein anderes Vertretungsorgan als Interessensvertretung der Beschäftigten eingesetzt wird. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist ein Betrieb ab einer Anzahl von fünf in Vollzeit

17 „Bei mir war es ein komplett fließender Übergang während des Masterstudiums, angefangen als Nebentätigkeit und nach Beendigung des Masters direkt quasi in Vollzeit selbstständig am Start-up gearbeitet“ (Fall 2, Pos. 48).

beschäftigten Mitarbeitenden¹⁸ betriebsratsfähig. Laut einer aktuellen Studie des IAB-Betriebspanels (2023) existiert in weniger als jedem zehnten Betrieb mit einer Größe von zwischen 10 bis 20 Beschäftigten (7 %) ein Betriebs- oder Personalrat, besonders hier ist der Anteil der Betriebe, in denen ein anderes Vertretungsorgan existiert (13 %), fast doppelt so hoch (Hohendanner und Kohaut 2024). Entlang der Wachstumsrate der Beschäftigten nimmt die Dichte der Betriebs- und Personalräte stetig zu, ab einer Betriebsgröße von 201 und mehr Beschäftigten verfügen beinahe drei Viertel (73 %) über einen Betriebs- bzw. Personalrat (Hohendanner und Kohaut 2024). Eine aktuelle Umfrage des IAB/ZEW-Panels stellt ein praktisch nicht erwähnenswertes Vorkommen (0,15 %) von formalen Interessenvertretungen in Start-ups fest¹⁹.

Die sogenannten „anderen Vertretungsorgane“ (AVO) werden seit Beginn der Jahrtausendwende besonders in KMU zunehmend präsenter (vgl. dazu Ranft in diesem Band). Ein breites Spektrum an betrieblichen Ausgestaltungsmöglichkeiten von Partizipationsmustern oder Beteiligungschancen (wie runde Tische, Sprecher*innen, Ältestenrate etc.) werden nach Hertwig (2013) in unterschiedliche AVO-Typen eingeordnet, welche im Gegensatz zu Betriebsräten (BR) über keine Rechtsgrundlagen analog zum BetrVG verfügen (Hertwig 2013). Im direkten Vergleich lassen sich im Kontext der explorativen Untersuchung sowohl zu direkten Partizipationsmustern (v. a. *New Economy*) als auch zu dem Phänomen der AVO (v. a. *Old Economy*) Bezüge herstellen.

Alle befragten Geschäftsführer schreiben den als harmonisch und vertrauensvoll empfundenen Umgang in ihren Unternehmen als Eigenart der geringen Größe eines Start-ups zu – *„Ich glaube als Start-up kannst du so ein bisschen besser auf die individuellen Wünsche deiner Mitarbeiter eingehen. Und du bist halt näher dran, aber auch nur, wenn du es willst, natürlich“* (Fall 1, Pos. 69) –, welche es erlaube, Ideen und Feedback aus der Belegschaft in bestimmte Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen:

Wir sind natürlich auch in der Lage, da wir mitunter kleinere Organisationsstrukturen haben, mehr Perspektiven in so einem Entwicklungsvorha-

18 Ab fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmer*innen (älter als 16 Jahre), von denen drei wählbar (älter als 18 Jahre und mehr als 6 Monate im Betrieb) sind, kann ein Betriebsrat gegründet werden (BetrVG).

19 Von den betriebsratsfähigen Unternehmen, die von 3.900 befragten Start-ups einen Anteil von 1.460 ausmachen, gaben lediglich 0,41 % an, über einen BR zu verfügen (Eichhorst et al. 2024).

ben einfließen zu lassen, zum Beispiel durch weniger existierende Hierarchien, durch mehr Mitarbeiterbeteiligung, durch mehr Kreativitätsförderung, weil es einfach kleiner ist, man schneller ist und auch Ideen – also bei einem kleinen Team zählt halt jede Idee von jedem (Fall 4, Pos. 24).

Anstelle von institutionalisierten Interessenvertretungen, die darüber verfügen, rechtlich verankerte Mitbestimmungsrechte umzusetzen, lassen sich in den befragten Fallunternehmen größtenteils direkte Partizipationsmuster ausmachen, da diese aufgrund der vergleichsweise geringen Größe der Start-ups mit niedrigen Transaktionskosten verbunden sind. Die Befragten betonen in diesem Kontext gleichermaßen die Wichtigkeit von regelmäßigem Austausch sowie iterativer Feedbackprozesse:

Von daher wäre es, glaube ich, fatal, wenn man nicht Mitarbeitende miteinbezieht, mit ihren Ideen und Feedback (Fall 3, Pos. 52).

Während zu diesem Zwecke unterschiedliche Feedbackmechanismen²⁰ genutzt werden, existiert in Fallunternehmen 3 eine Gruppe von wenigen „Vertrauenspersonen“ der Mitarbeitenden, welche regelmäßig Rückmeldungen der übrigen Belegschaft sammeln und anonymisiert weitergeben, wobei eine Person zuletzt sogar eine Mitarbeitendenversammlung ins Leben gerufen hat:

„Also einer war sowieso die Person – wir haben so zwei, drei, die auch mal andere fragen, wie es geht und das dann mal anonymisiert weitergeben oder halt denken, das, was sie vielleicht öfter hören, von sich aus weitergeben. Einfach nur, dass wir da auch immer was hören. Und von einer dieser Personen kam dann jetzt die Initiative, da vielleicht auch mal komplett eine große Session zu machen und da nochmal Dinge anzusprechen“ (Fall 3, Pos. 66).

Hier lässt sich eine Analogie zu anderen Vertretungsorganen erkennen, insbesondere zum Typus „Sprecher“ (Hertwig 2013, S. 210–211)²¹. Im Gegensatz zu der Charakterisierung nach Hertwig kann jedoch festgestellt werden, dass es sich bei dem Fallunternehmen um eine – wenn auch

20 z. B. „Wir machen alle zwei Wochen eine Stimmungsumfrage in unserem Huddle, wo wir 5 Themen abfragen: wie Happy ist jemand, wie gestresst, wie motiviert, wie produktiv und wie frustriert? Das ist immer eine Skala von 0 bis 10“ (Fall 3, Pos. 62).

21 Bei dem AVO-Subtypus „Sprecher“ handelt es sich um einzelne oder mehrere Beschäftigte, die als fortwährende Ansprechperson(en) der Mitarbeiter*innen konsultiert werden und die Anliegen der Belegschaft an die Geschäftsführung herantragen (Hertwig 2013, S. 210–211).

wenig Beschäftigte umfassende – Gruppe und nicht um eine Einzelperson handelt. Darüber hinaus weicht die Logik der Beteiligung im Fallunternehmen 3 ab, da es sich hierbei um eine eigeninitiierte Beteiligung aus der Belegschaft handelt, die von Beginn an durch die Gründer unterstützt wird. In diesem Fall kann dementsprechend eine interessante Konstellation festgestellt werden, die es in der weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema der Beteiligungsmuster in Start-ups zu untersuchen gilt. Somit lässt sich im Hinblick auf die Empirie schlussfolgern, dass sich mit zunehmender Betriebsgröße (>10 Beschäftigte) eine Annäherungstendenz der Beteiligungsmuster von Start-ups zu denen von KMU feststellen lässt. Auch wenn das AVO-Gremium aufgrund der andersartigen Beschäftigtenkonstellation – bspw. eines hohen Primärmachtpotenzials, direkter Partizipationsmuster, eines innovativen Geschäftsumfeldes etc. – unter Umständen einer anderen Logik folgt, könnte diese Beobachtung auf die Pfadabhängigkeit eines den Gründer*innen und Beschäftigten durch deren Sozialisation inhärenten Verständnisses von Beteiligung in Deutschland hinweisen, welches auf die Unternehmens- und Organisationsform des Start-ups einwirkt.

In welchen Bereichen den Mitarbeitenden grundsätzlich ein Mitspracherecht zugestanden wird und wie viel Gewicht das Votum aus dem Gründungsteam in Relation hat, variiert nach Kompetenzprofil und persönlicher Betroffenheit des Mitarbeitenden sowie der Tragweite der Entscheidung für die gesamte Belegschaft. Generell werde aufgrund von mangelnden zeitlichen Kapazitäten sowie einer hohen Spezialisierung innerhalb der Teams in den meisten Fällen ein Großteil der operativen, inhaltlichen Arbeit an die Mitarbeitenden ausgelagert:

[...] hier hat keiner Zeit zu sagen: Heute machst du das, morgen das, morgen das. Das funktioniert nicht. Das heißt, du brauchst eigentlich sehr selbstbestimmte Mitarbeiter, die da aktiv mitarbeiten“ (Fall 4, Pos. 34). Darüber hinaus bewirkten eigene Verantwortungsbereiche, dass „[...] ein Verantwortungsgefühl beim Mitarbeiter entsteht, die Arbeit auch deutlich besser und selbstständiger abläuft (Fall 4, Pos. 34).

Den Mitarbeitenden werden dementsprechend je nach Kompetenzprofil eigene Verantwortungsbereiche mit einem erheblichen Gestaltungsspielraum zugewiesen:

Wenn ich beispielsweise jemandem aus dem Team den Fachbereich HR zugestehe und sich die Person in das Thema einarbeitet und dann faktisch mehr Kompetenzen als ich hat, dann kann zumindest zu inhaltlichen

Sachen da drin die Person auch einfach mehr beitragen als ich selbst. Und dann obliegt es auch der Person, dann eine inhaltliche Gestaltung selbst zu bestimmen (Fall 2, Pos. 56).

Grundlegende, die Arbeitsweise betreffende oder schwerwiegende, die Ausrichtung des Unternehmens betreffende Entscheidungen werden ebenfalls nicht ohne Partizipation der Belegschaft getroffen:

Das ist so eine Sache. Die diskutieren wir tatsächlich dann im Rüstungsfall immer von Einzelfall zu Einzelfall, weil wir da sagen, da brauchen wir einen Konsens im Unternehmen, da ist es nicht gut, wenn es da einzelne Leute gibt, die wirklich sagen, ich kann das nicht unterstützen, dass wir die dann übergehen, das funktioniert nicht gut (Fall 4, Pos. 38).

Gleichermaßen werden in den Fallunternehmen den Arbeitsbereich betreffende Mitarbeitende in den Recruitingprozess miteinbezogen. Darüber hinaus sei es üblich, die Mitarbeitenden eines Start-ups in gewisser Art und Weise am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen:

Und klar, die Mitarbeiteranteile gibt es bei uns auch. Die motivieren natürlich auch, weil alle Mitarbeiter, die Anteile haben, am Unternehmenserfolg beteiligt sind. So sind vielleicht alle so ein bisschen Mini-Geschäftsführer dadurch oder Anteilseigner (Fall 3, Pos. 56).

Dies lässt sich ebenfalls als Maßnahme zur Förderung von Innovationsbereitschaft einordnen und erhöht weiterhin die Arbeitgeberattraktivität.

Während den Beschäftigten demnach in verschiedenen Bereichen und in unterschiedlicher Intensität ein Mitspracherecht obliegt, geben die Gründer den „Nordstern“ (Fall 3, Pos. 54) vor und beanspruchen letztlich auch das finale Votum „Das letzte Wort haben wir am Ende“ (Fall 1, Pos. 36), da sie im strategischen Geschäft immer das wirtschaftliche Kalkül in ihre Entscheidungsgrundlage einbeziehen müssen:

Das ist halt mein Job dann als Geschäftsführer, ich muss das dann verantworten. Ganz praktisch läuft das häufig so ab: Ich entwickle Ideen, wie so eine strategische Richtung aussehen kann, einfach aus den Erfahrungen, was ich sehe, was ich merke, was passiert, was am Markt passiert und trage diese Idee dann ins Team und hole mir dann halt aktiv Feedback ein (Fall 4, Pos. 46).

In allen befragten Fallunternehmen herrschen demnach informelle Strukturen der direkten Partizipation von Mitarbeitenden, eine formale Interessenvertretung existiert hingegen nicht. Wo die Gründer keine Beteiligungs-

möglichkeiten sehen (z. B. bei der Planung von Finanzierungsrunden) setzen sie auf klare Informierung der Belegschaft

Ansonsten Transparenz ist – eigentlich versuchen wir das in allen Bereichen zu leben, also jegliche Entscheidungen, die wir unabhängig von den Mitarbeitern treffen, so transparent zu machen, dass sie verstehen, wieso das gemacht wird, auch wenn sie es vielleicht nicht gut finden. Dass es verstanden wird (Fall 1, Pos. 38).

Die Befragten betonen die Besonderheiten von Start-ups und verweisen darauf, dass eine formale Interessenvertretung erst ab einer gewissen Größe des Unternehmens notwendig würde – welche Größe das Unternehmen dafür erreichen müsste, bleibt offen. Zudem wird deutlich, dass diese hierbei nicht zwingend an einen Betriebsrat denken, sondern Interessenvertretung als Ansprechperson(en) der Belegschaft verstehen (und diese bspw. im HR-Bereich verorten).

Auch wenn es so in Richtung Arbeitszeiten, Arbeitszeiterfassung, Überstundenvergütungen usw. geht, würde ich auch immer eine Person mit drin haben, wenn man richtig groß ist. Aber. Ich weiß gar nicht, ob wir überhaupt so groß werden wollen [...] (Fall 1, Pos. 55).

Als weitere Gründe für eine absente Interessenvertretung werden – analog zu interessenvertretungskritischen Argumentationen aus anderen Bereichen (Müller 2018) – die Einschränkung von Flexibilität, langatmige Entscheidungsprozesse, vermeidbare Kosten, die Gefahr von „Overengineering“ (Fall 2, Pos. 64) sowie die Bevormundung von Mitarbeitenden genannt. Demgegenüber ist z. T. eine Art Reflexion über den korrekten Zeitpunkt der möglichen Einführung einer formalisierten Interessenvertretung zu erkennen:

Bislang läuft es, glaube ich, informell ganz gut. Und wenn es irgendwann institutionalisiert werden müsste, weil man merkt, dass die Mitarbeiter unzufrieden sind und kündigen, spätestens dann muss man sich, muss man vielleicht auch Dinge institutionalisieren oder ein paar Schritte davor, wenn man merkt, dass da irgendwie Unmut da ist (Fall 3, Pos. 72).

Wie es auch oft bei anderen Vertretungsorganen (AVO) in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) der Fall ist, ist die Persistenz der betrieblichen Sozialordnung (BSO) inkl. Partizipationsmustern an bestimmte Schlüsselpersonen – wie die Gründer*innen und Beschäftigte aus der Gründungsphase des Unternehmens – gebunden, fraglich bleibt, ob u. a.

die Art der Beschäftigtenvertretung nach Ausscheiden dieser Person(en) von anderen weitergeführt werden würde. Auch direkte Partizipationsstrategien geraten schnell an ihre Grenzen, wenn das Start-up (z. B. im Rahmen eines Beschäftigtenwachstums) unabhängiger von einzelnen Beschäftigten wird und diesen folglich entsprechende Verhandlungsmacht fehlt. Im Gegensatz zu institutionalisierten Interessenvertretungen, deren Handlungsmacht durch das BetrVG einklagbar ist, können informelle Partizipationsmuster – bspw. bei Entlassungen oder der Schließung von Betriebsteilen – an ihre Grenzen geraten, da sie weder reguliert noch aushandlungsfähig sind.

5.4 Verantwortung als Unternehmer

Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist ein wichtiges Kriterium für die Einbeziehung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Belange: Djaouida Bellaa (2023) argumentiert, dass die Wahrnehmung sozialer Verantwortung eine wichtige Rolle für die Entwicklung von Start-ups spiele, insbesondere, um langfristige Beziehungen zu Kund*innen und Investor*innen aufzubauen. Darüber hinaus wollten viele Arbeitnehmer*innen zunehmend in Unternehmen mit sogenanntem *purpose* arbeiten und erwarteten dabei transparente Wertversprechen zu gesellschaftspolitischen Themen (Taylor 2024). Intransparenz, Misskommunikation und falsche Versprechen hingegen führten zu Frustration und z. T. öffentlichkeitswirksamen Gegenreaktionen der Belegschaft. Laut Taylor (2024) sei es ein Lösungsansatz, Mitarbeitende frühzeitig und stärker in den Prozess der Festlegung von Unternehmensinteressen miteinzubeziehen.

Im Kontext der zugrunde liegenden Befragung haben sich zwei auf die Rolle eines Unternehmers bezogene soziale Verantwortungsdimensionen herausgebildet, die sich den o. a. Aspekten zuordnen lassen – diese werden hier als „überbetriebliche“ und „betriebliche“ Verantwortung gekennzeichnet.

1. Die Übernahme überbetrieblicher Verantwortung als Unternehmer eines Start-ups, dem inhärent ein innovativer Gedanke zugrunde liegt. In drei von vier der befragten Fallunternehmen liegt der Sinn und Zweck des Unternehmens darin, ein gesamtgesellschaftliches Problem zu lösen oder zumindest zu verbessern, um einen gesellschaftlichen Mehrwert zu erzielen.

2. Die Übernahme betrieblicher Verantwortung als Geschäftsführer gegenüber den Mitarbeitenden im eigenen Unternehmen. Alle befragten Gründer sehen die Verantwortung der Geschäftsführung darin, den Überblick über das Unternehmen zu behalten sowie Verantwortung für getroffene Entscheidungen zu übernehmen und zu tragen sowie dabei das Unternehmen insgesamt so nach Profitabilität auszurichten, dass die Existenzen der Mitarbeitenden gesichert sind.

Drei der Fallunternehmen kommunizieren diese überbetriebliche Verantwortung in irgendeiner Form nach außen, unterdessen wird die betriebliche Verantwortung sowie der Fokus auf „people“ von allen Fallunternehmen im Recruitingprozess kommuniziert:

[...] einer der drei Werte und der erste, den wir immer nennen, ist people (Fall 3, Pos. 56). [...] also gerade people, das sind ja das Wichtigste unseres Unternehmens (Fall 3, Pos. 78).

Während sich die zweite Dimension der „betrieblichen Verantwortung“ genauso und noch stärker ausgeprägt in dem Archetyp der PP wiederfinden lässt, bezieht sich dessen Wahrnehmung von „überbetrieblicher Verantwortung“ eher auf lokale und regionale Bereiche, als auf die gesamtgesellschaftliche Ebene. Der Habitus und das Auftreten des Kleinunternehmers sind unauffällig und grundsolide, er möchte weder mit extravaganter Lebensstil noch mit „Vorgesetztenallüren“ (Kotthoff und Reindl 2019, S. 99), sondern aufgrund seines guten Produktes und seines gut funktionierenden Betriebes herausstechen, kurz – seine überbetriebliche Verantwortung gestaltet sich insofern, dass er sich mit seinem Betrieb nahtlos in das Gemeindeleben einfügt und auf Augenhöhe mit den Bewohnern und ihm lange Bekannten zusammenarbeitet (Kotthoff und Reindl 2019). Dadurch, dass der Kleinunternehmer in der Regel direkt in nahezu alle Prozesse des Betriebes involviert ist und das Unternehmen als „Lebenswerk“ ansieht, dass es zu schützen gilt, trifft die zweite Dimension der betrieblichen Verantwortung gänzlich auf ihn zu *„Der Betrieb ist eingebettet in den gesamten Lebenszusammenhang. Er ist ein Familienprojekt und lebt mit der Familie. [...] Die wirtschaftlichen Verhaltensmaximen sind hauswirtschaftlich beeinflusst“* (Kotthoff und Reindl 2019, S. 96).

Die befragten Gründer stimmen überein, dass es ihre Hauptaufgabe als Unternehmer sei, gute Arbeitsplätze nach deutschen Konditionen mit sinnvoller Arbeit zu schaffen – auch das scheinen sie mit dem Kleinunternehmertypus der PP gemeinsam zu haben.

Zwei der Gründer stellen darüber hinaus fest, dass Unternehmer in Deutschland kein gutes Standing hätten, da ihnen auf der einen Seite viel Verantwortung zugewiesen werde, ihnen auf der anderen Seite hingegen „Profitgier“ (Fall 1) und „permanente Selbstbereicherung“ (Fall 4) unterstellt würde, wobei die Wertschätzung für ihren Gesellschaftsdienst oft hintenüber falle *„Und wir sind gut darin, den Unternehmern sehr, sehr viele Aufgaben mitzugeben, wie sie sich verhalten sollen, vergessen aber, dass sie schon eine Hauptaufgabe permanent lösen, nämlich dass sie Arbeitsplätze und gute Arbeitsplätze schaffen“* (Fall 4, Pos. 22). Der befragte Gründer des vierten Fallunternehmens macht diese Haltung an zwei Erklärungsansätzen fest: 1. Deutschland sei eine Angestelltennation, die Unternehmertum nicht ausreichend unterstütze, sondern in einer *„Sinnkrise des Wertes von Arbeit stecke“* (Fall 4, Pos. 30) und 2. In der Wahrnehmung überbetrieblicher Verantwortung lässt sich bei Start-ups im Gegensatz zu PP eine Verschiebung von einer regionalen Fokussierung hin zu einer gesamtgesellschaftlichen Ebene feststellen. Die Idee hinter den Start-ups ist innovativer und wird entsprechend größer gedacht – trotz einer gewissen „Heimatverbundenheit“²² existiert keine regionale Beschränkung, da jegliches Wachstumspotenzial i.d.R. (auch überregional bzw. international²³) ausgeschöpft wird. Eine Gemeinsamkeit zwischen den Start-ups und den PP ist die enge Bindung und Beziehung v. a. zu den ersten Mitarbeitenden – ob diese Beziehung einem dynamischen Wachstum standhält und eine einheitliche Arbeitswelt der Beschäftigten weiterhin bestehen bleiben kann, ist fraglich.

6. Fazit und Ausblick

Start-ups finden sich vielfach in der dritten Welt der Arbeitsbeziehungen nach Wolfgang Schröder (2016): Sowohl Gründer*innen als auch Mitarbeitende lassen sich dem Stand der Forschung sowie nach Aussage der befragten Geschäftsführer größtenteils als *„regulierungsunwillige Akteure“* bezeichnen: Viele der in Start-ups Beteiligten haben noch keine Erfahrungen mit formalen Interessenvertretungen gemacht (da sie entweder noch nie selbst einer abhängigen Beschäftigung nachgegangen sind oder aus einem mitbestimmungsfreien Unternehmen kommen) oder bringen nicht

22 *„[...] dass man sich auf so eine gewisse Verbundenheit mit der Heimat beruft, die dann Leute wie mich dazu bringen, hierzubleiben“* (Fall 4, Pos. 22).

23 *„[...] wir wollen das Ding wirklich weltweit aufziehen und nicht nur aus Bochum heraus“* (Fall 3, Pos. 78).

selten Vorbehalte hinsichtlich der Kompatibilität mit der Start-up-Kultur (z. T. auf vorherigen Anstellungsverhältnissen beruhend) mit. Das bedeutet aber nicht, dass ihnen gute Arbeitsbedingungen und Partizipationsrechte unwichtig wären: Während insbesondere im Einstellungsprozess der ‚*Mindset-Fit*‘ akribisch berücksichtigt wird, bilden sich in Fall 3 bereits Ansätze eines anderen Vertretungsorganes aus der Belegschaft heraus. Einig sind sich alle Befragten, dass eben nicht alle Beschäftigten bei allen Themen mitentscheiden können – sie verstehen Beteiligung daher v. a. als finanzielle Teilhabe, durch die Vergabe von Anteilen ist jede*r ein wenig „*Mini-Geschäftsführer*“ (Fall 3, Pos. 56) und gleichzeitig lässt sich so ein Anreiz für frühphasige Mitarbeitende setzen, wenn noch keine angemessene Bezahlung möglich ist. Hier drückt sich eine missverständliche Vorstellung von Mitbestimmung aus.

Darüber hinaus pflegen alle Fallunternehmen eine transparente und direkte Kommunikationsstruktur, die in Form einer Feedbackkultur sowohl strategische als auch persönliche Angelegenheiten abdecken bzw. auffangen sollen. Bei der geringen Belegschaftsgröße lohne sich ein offizielles Mitbestimmungsgremium noch nicht – bis auf eine Ausnahme planen alle Fallunternehmen ein starkes Unternehmenswachstum in naher Zukunft. Welche Herausforderungen einer solch schlagartigen Vergrößerung folgen können, wird oftmals nicht einkalkuliert: Berühmte Beispiele für strategische Fehlkalkulationen im Wachstum und darauffolgend Mobilisierung und Widerstand aus der Belegschaft in Form von Betriebsratsgründungen sind in der deutschen Szene z. B. Lieferando, N26, Flaschenpost und Babel (Münster 2020; Netzhammer 2020). Ein Großteil der Unternehmen, in denen erst in akuten Krisenzeiten ein Betriebsrat gegründet wird, lehnt diesen ab und betreibt Verhinderungsstrategien und/oder sogar *Union Busting* wie z. B. im Fall von HelloFresh (ibf 2022). Dabei zeigt die Empirie, dass auch langjährige, informelle Kooperationskulturen zwischen Management und Belegschaft nicht vor den Folgen exogener Schockereignisse gefeit sind und u. a. eine frühzeitige Mitbestimmungsnähe den Status quo besser zu schützen wüsste (Artus, Kratesch, Röbenack 2016).

Da in neu gegründeten Start-ups so gut wie nie Betriebsräte vorkommen (es sich also vornehmlich um mitbestimmungsfreie Zonen handelt), konzentrieren Gewerkschaften ihre Aufmerksamkeit insbesondere auf *Spin-offs* oder solche, die inzwischen zu Großunternehmen herangewachsen sind und durch den „Kampf der Beschäftigten“ gegen prekäre Arbeitsbedingungen und/oder Kündigungswellen in der medialen Berichterstattung beson-

ders präsent sind²⁴. Darüber hinaus finden sich vereinzelte Beratungsangebote von Gewerkschaftssekretär*innen, die überwiegend in Metropolregionen bzw. Start-up-„Hotspots“ wie Berlin oder München agieren. Insbesondere in Wachstumsphasen und Krisenzeiten merkten Beschäftigte laut Oliver Hauser (ver.di-Gewerkschaftssekretär) „[...] dass der Elfenbeinturm nicht mehr so stabil ist“ (Schwär 2022): Sei es durch die Herausbildung einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ oder scheinbar willkürliche Kündigungswellen (Beitzer 2020). Mit dem älter werdenden Unternehmen ändern sich zumeist auch die Ansprüche der Belegschaft zur Arbeitsorganisation und -gestaltung.

In diesem Beitrag konnte herausgestellt werden, dass die betrachteten Start-ups sich in Wachstumsphasen mit ihrer BSO eher an den Werten und der Struktur des Mittelstandes orientieren, als am *Silicon Valley-Image*. Ebenfalls der Pfadabhängigkeit von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) folgend, existieren überwiegend kaum bis gar keine Berührungspunkte zwischen betrieblicher Mitbestimmung und den Gründern bzw. Geschäftsführern der Start-ups.

In der medialen Öffentlichkeit werden hauptsächlich Negativ-Schlagzeilen über die Unerwünschtheit von Betriebsräten in der Start-up-Szene diskutiert (u. a. Münster 2020; Schwär 2022). Dennoch ist davon auszugehen, dass zumindest informelle Partizipationsmuster (häufig in Form von Feedbackmechanismen und transparenten Kommunikationsstrukturen) und in Unternehmen mit zweistelligen Belegschaftszahlen sogar z. T. andere Vertretungsorgane existieren (Hohendanner und Kohaut 2024). Es stellt sich die Frage, ob andere Vertretungsorgane (AVO) besonders in vornehmlich mitbestimmungsfreien Zonen ein gewisses Potenzial für die Annäherung an formalisierte Interessenvertretungsstrukturen bieten können. Denn diese Art der informellen Mitbestimmung ist oftmals personengebunden sowie im Ernstfall (z. B. bei großen Reorganisationen) nicht einklagbar.

Junge und dynamische deutsche Start-ups setzen auf der einen Seite heutzutage mehr denn je auf verantwortungsbewusstes Unternehmertum und stellen „people“ in den Fokus, auf der anderen Seite kämpfen sie in der frühen Phase ums ‚nackte Überleben‘ und begründen damit auch später noch gerne die Absenz einer Interessenvertretung. U. a. die Anzahl an *Unicorns* in Deutschland verdeutlicht das Erfolgs- und Beschäftigungspotenzial deutscher Start-ups: Junge Unternehmer*innen können schnell zu

24 Zu nennen ist hier z. B. die Unterstützung von Grass-Root-Bewegungen wie im Fall von „Gorillas“ (Ver.di 2021).

den Arbeitgebern von morgen heranwachsen, ohne jemals die in Deutschland historisch gewachsene Stärke von Mitbestimmung selbst erlebt oder erfahren zu haben. Um diese größtenteils mitbestimmungsfreien Zonen und deren Entwicklung im Blick zu behalten, bleibt die Erforschung von Partizipationsmustern und die Sensibilisierung für betriebliche Mitbestimmungsakteure in kleinen und Kleinstunternehmen – insbesondere in der Start-up-Szene, aber auch im Hinblick auf Kooperationen zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen – essenziell. Dabei sollten in weiterführenden Forschungsbestrebungen v. a. die Beschäftigten von Start-ups mehr in den Blick genommen werden.

Literatur

- Artus, I., Kraetsch, C., & Röbenack, S. (2016). Betriebsratsgründungen: Typische Phasen, Varianten und Probleme. *WSI-Mitteilungen*, 69(3), 183–191.
- Beitzer, H. (2020). New Work – Brauchen Start-ups einen Betriebsrat? *Süddeutsche Zeitung*, 5. Februar. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/karriere/start-up-s-new-work-betriebsrat-tarif-arbeitsrecht-1.4779709> [13.12.2024].
- Bellaa, D. (2023). Social responsibility of startups. *Finance and Business Economics Review*, 7(1), 301–317.
- Bocksch, R. (2024). Deutsche Einhörner und wo sie zu finden sind. *Statista*, 20. Juni. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/infografik/18725/deutsche-einhoerner/> [13.12.2024].
- Brown, R., & Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: A critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 11–30.
- Bürger, T., Romeria, T. N., Schüler, J., & Andrade, I. (2024). *Gründungsbereitschaft junger Menschen in Deutschland*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Däubler, W., Kilavuz, B., & Kneer, R. (2023). *Betriebsräte in Start-ups: Überlegungen und Konzepte zur Stärkung der Mitbestimmung: Ein Thesenpapier*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Eichhorst, W., Fünier, L., Gottschalk, S., & Rinne, U. (2024). Bedeutung von Betriebsräten in Start-up-Unternehmen. In IZA & ZEW (Hrsg.), (637).
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (10. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. London: GEM.
- Haag, P. (Hrsg.) (2021). *KMU- und Start-up-Management: Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice* (2. Aufl.). Wiesbaden/Heidelberg: Springer Gabler.

- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., & Pries, L. (2006). Betriebsräte und „Andere Vertretungsorgane“: Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigtenvertretungen in der deutschen Privatwirtschaft. *Industrielle Beziehungen*, 13(4), 340–369.
- Hertwig, M. (2013). Zur Logik kollektiver Partizipation in Betrieben ohne Betriebsrat: Formen und Interessenvertretungschancen „Anderer Vertretungsorgane“. *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 20(3), 199–220.
- Heß, J. (2021). *Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses: Arten und Einfluss Regionaler Erfolgsfaktoren Im Start-Up-Prozess*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hirschfeld, A., Kollmann, T., Gilde, J., Walk, V., & Ansorge, M. (2024). *Deutscher Startup Monitor*.
- Hohendanner, C., & Kohaut, S. (2024). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2023. *WSI-Mitteilungen*, 77, 289–295.
- Hubner-Benz, S. (2022). Warum Personalführung in Start-ups anders funktioniert: Erfolgreich gegründet und plötzlich Führungskraft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler.
- ifb (Institut zur Fortbildung von Betriebsräten) (2022). Start-up für den Betriebsrat | Darum tun sich junge Unternehmen mit der Gründung einer Interessenvertretung (scheinbar) schwer. Verfügbar unter: <https://www.betriebsrat.de/news/konflikt/start-up-fuer-den-betriebsrat-2703960> [16.12.2024].
- ifo (Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.) (2024). Aus der Traum: Als die Dotcom-Blase platzte. Verfügbar unter: <https://celebrate.ifo.de/node/47> [13.12.2024].
- Ittermann, P. (2009). *Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien: Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand*. (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- IZA Newsroom (2024). Betriebsräte spielen in Start-ups praktisch keine Rolle. Verfügbar unter: <https://newsroom.iza.org/de/archive/research/betriebsraete-spielen-in-start-ups-praktisch-keine-rolle/> [13.12.2024].
- KfW Bankengruppe (Hg.) (2024). *KfW-Gründungsmonitor*. Verfügbar unter: <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor.html> [17.12.2024].
- Kollmann, T., Hirschfeld, A., Gilde, J., Walk, V., & Pröpper, A. (2023). *Deutscher Startup Monitor 2023: Eine neue Zeit*.
- Kotthoff, H., & Reindl, J. (2019). *Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kotthoff, H. (2023). Betriebliche Sozialordnung. In: R. Bohn, H. Hirsch-Kreinsen, S. Pfeiffer, & M. Will-Zochol (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 118–121). Baden-Baden: Nomos edition sigma.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Müller, S. (2018). Warum gibt es Widerstand gegen Betriebsräte? In: Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (Hrsg.), *Wirtschaft im Wandel* (24. Jg., 2, S. 23–26). Halle.

- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1993). *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (2., erw. und verb. Aufl., Studienausg.). München: Hampp.
- Münster, L. M. (2020). Wie Mitarbeiter in Start-ups einen Betriebsrat gründen können. Verfügbar unter: <https://www.startbase.de/knowledge/wie-mitarbeiter-in-start-ups-einen-betriebsrat-grunden-konnen/> [16.12.2024].
- Netzhammer, M. (2020). Babel – Beschäftigte wählen Betriebsrat: Start-up-Kolleg*innen und IG Metall arbeiten zusammen. Verfügbar unter: <https://www.igmetall-berlin.de/aktuelles/meldung/beschaeftigte-waehlen-betriebsrat> [16.12.2024].
- Pahnke, A., & Welter, F. (2019). The German Mittelstand: Antithesis to Silicon Valley entrepreneurship? *Small Business Economics*, 52(2), 345–358.
- Pries, L., Ittermann, P., & Niewerth, C. (2005). *Mitbestimmungsalternativen: Betriebliche Muster der Partizipation und Interessenvertretung in der digitalen Wirtschaft*.
- Rao, A. (2013). *A history of the Silicon Valley: The greatest creation of wealth in the history of the planet: 1900–2013* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Omniware Group.
- Röhl, K.-H. (2016). Unternehmensgründungen: Mehr innovative Startups durch einen Kulturwandel für Entrepreneurship? *IW Policy Paper*, 2/2016. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW).
- Schröder, W. (2016). Konfliktpartnerschaft – still alive: Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. *Industrielle Beziehungen*, 23(3), 374–392.
- Schwär, H. (2022). Lieferando: Warum sich Start-ups mit Betriebsräten so schwertun. *Capital*, 5. August. Verfügbar unter: <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/lieferando--warum-sich-start-ups-mit-betriebsraeten-so-schwertun-32601268.html> [13.12.2024].
- Sloane, M. (2022). *Ethics in German AI Start-Ups: Research Participant Report*.
- Startupdetector GmbH (2024). *Startupdetector report 2023/24*. Verfügbar unter: <https://www.startupdetector.de/startupdetector-report-2023-24/> [17.12.2024].
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) (2024). *Kleine und mittlere Unternehmen: 55 % in kleinen und mittleren Unternehmen tätig*. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-beschaeftigte.html> [16.12.2024].
- Taylor, A. (2024). Corporate advocacy in a time of social outrage: Businesses can't weigh in on every issue that employees care about. But they can create a culture of open dialogue and ethical transparency.
- Venczel, T. B., Berényi, L., & Hriczó, K. (2024). The project and risk management challenges of start-ups. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(2), 151–166.
- Ver.di. (2021). Cooles Image – miese Bedingungen: Ver.di will Organisation der Beschäftigten unterstützen. Verfügbar unter: <https://bb.verdi.de/themen/nachrichten/++co++7169e3dc-eb95-11eb-bb1e-001a4a160100> [28.01.2025].
- Wallisch, M. (2024). Startups als Standort- und Wirtschaftsfaktor. *RKW Kompetenzzentrum*, 13. September. Verfügbar unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/startups-als-standort-und-wirtschaftsfaktor/> [13.12.2024].
- ZEW (Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH) (2024). *IAB/ZEW Gründungspanel*. Verfügbar unter: <https://www.gruendungspanel.de/iab/zew-gruendungspanel/startseite> [17.12.2024].

