

Handwerksunternehmer zwischen allen Stühlen

Psychische Belastungen und Arbeitsfähigkeit von Betriebsinhabern vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse

Anja Baumann, Regina Osranek, Albert Ritter, Andreas Ihm, Harald Weber¹

Keywords: Handwerksunternehmer, psychische Belastungen, Ressourcen, Arbeitsfähigkeit

Abstract

Die Wettbewerbsfähigkeit von Handwerksbetrieben hängt stark von deren Innovationskraft bzw. der Innovativität der Unternehmer ab. Da eine hohe Innovativität der Unternehmer tendenziell einen guten körperlichen und psychischen Gesundheitszustand voraussetzt, müssen bei der Förderung der Innovationsfähigkeit von Handwerksbetrieben auch Aspekte der körperlichen und psychischen Gesundheit beachtet werden. In diesem Zusammenhang spielen psychische Belastungen eine Rolle. Diese werden in der Forschung und Praxis vorwiegend aus Sicht der Beschäftigten als Betroffene diskutiert. Den Fokus auf die Betriebsinhaber zu legen, kann diese Sichtweise um eine wichtige Komponente ergänzen. Besonders im Handwerk, in dem der Unternehmer eine

-
- 1 Anja Baumann | Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V. | baumann@itb.de
Regina Osranek | ITA e. V. – Institut für Technologie und Arbeit e.V. | regina.osranek@ita-kl.de
Albert Ritter | FBT – Dr. Albert Ritter – Forschung, Beratung, Training | fbt.ritter@t-online.de
Andreas Ihm | Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V. | ihm@itb.de
Harald Weber | ITA e. V. – Institut für Technologie und Arbeit e.V. | harald.weber@ita-kl.de

zentrale Position innehat, könnte eine (dauerhaft) hohe psychische Beanspruchung des Unternehmers existenzbedrohlich werden. Im vorliegenden Beitrag werden ausgewählte Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Unternehmern des Handwerks vorgestellt. Sie skizzieren, welche Anforderungen von ihnen besonders beanspruchend empfunden werden und welche Ressourcen sie (mutmaßlich) zur Bewältigung haben. Unter Hinzuziehung des Konzeptes der Arbeitsfähigkeit werden Felder zur Sicherstellung bzw. Stärkung der Arbeitsfähigkeit aufgezeigt.

1 Psychische Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

Mit Innovationen den Herausforderungen, die der demografische Wandel stellt, begegnen – diese Prämisse stellt zahlreiche Voraussetzungen an Unternehmen. Fähig und bereit zu sein für Innovationen ist an Bedingungen geknüpft. Im betrachteten Kontext – Förderung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben – sind Erkenntnisse von Brandenburg et al. (2011) von Bedeutung. Sie zeigen, dass ein guter körperlicher und psychischer Gesundheitszustand der Menschen eine wichtige Voraussetzung für deren Innovationsfähigkeit und -bereitschaft ist. Die Arbeitswissenschaft greift das Thema der psychischen Gesundheit mit dem Belastungs-Beanspruchungs-Konzept auf: Es beschreibt das Verhältnis einwirkender Faktoren auf den arbeitenden Menschen und sein Empfinden dieser Faktoren (vgl. Schlick et al. 2010: 38). Während unter dem Begriff der *Belastung* äußere Merkmale der Arbeitssituation (z.B. die physischen und psychischen Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe sowie die physikalischen, chemischen, organisatorischen und sozialen Umgebungsbedingungen) verstanden werden, bezieht sich *Beanspruchung* auf die (sowohl körperlich-physiologischen, als auch erlebens- und verhaltensbezogenen) Reaktionen des arbeitenden Menschen auf diese Bedingungen (vgl. beispielsweise Rohmert 1984). Wenn die Anforderungen nicht durch individuelle Bewältigungsressourcen dauerhaft kompensiert werden können, entsteht Überforderung².

Der Hinweis auf die individuellen Bewältigungsressourcen verweist auf das Konzept der Arbeitsfähigkeit. Es beschreibt, inwieweit eine Person in der Lage ist, ihre Arbeit vor dem Hintergrund der Anforderungen, ihrer Gesundheit

2 In einer dem Belastungs-Beanspruchungs-Konzept sehr ähnlichen Form greift dies das psychologisch orientierte Konzept „Stress“ auf. Nach Lazarus und Folkman (1986) bezeichnet psychologischer Stress eine Beziehung mit der Umwelt, die vom Individuum im Hinblick auf sein Wohlergehen als bedeutsam bewertet wird, aber zugleich Anforderungen an das Individuum stellt, die dessen Bewältigungsmöglichkeiten beanspruchen oder überfordern (vgl. Lazarus et al. 1986: 63).

und individuellen Ressourcen zu erfüllen (vgl. insbesondere Ilmarinen et al. 2002: 166 sowie Emmermacher 2008: 131). Die Arbeitsfähigkeit wird durch zwei Komponenten bestimmt, wobei sich das Maß der Arbeitsfähigkeit durch ihre Passung ergibt: Die Arbeit (Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziales Arbeitsumfeld und Führung) und die individuellen Ressourcen (körperliche, mentale, soziale Fähigkeiten, Gesundheit, Kompetenz und Werte).

Betrachtet man psychische Belastungen in der Arbeitswelt, liegt die Vermutung nahe, dass es infolge der Art der Anforderungen und der möglichen Bewältigungsressourcen einen Unterschied macht, welche Zielgruppe betrachtet wird: *Arbeitnehmer*³, die in einem Abhängigkeitsverhältnis zu einer vorgesetzten Ebene stehen, *Führungskräfte*, die Führungsverantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern besitzen und auch gegenüber einer höheren Hierarchieebene rechenschaftspflichtig sind sowie *unternehmerisch agierende Personen*, die Führungs- und Fürsorgeverantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern besitzen, Verantwortung für den Betrieb und die Zukunftsfähigkeit tragen und Ziele selbst definieren müssen. *Letztgenannte Zielgruppe, zu der die Unternehmer im Handwerk zählen, müsste vor dem skizzierten Hintergrund gesondert betrachtet werden.*

2 Psychische Gesundheit von Unternehmern: Ein Schlüsselfaktor für die Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Handwerksbetrieben?

In Handwerksbetrieben ist der Unternehmer - wie in den meisten Kleinbetrieben - häufig in alle Kernprozesse eingebunden und trägt, wie oben beschrieben, ein hohes Maß an Verantwortung. Daraus resultieren für diese Personen vor allem eine starke Beanspruchung sowie der sog. *Bottleneck-Effekt*: Das heißt, der Unternehmer ist eine „Engpassstelle“ bei betrieblichen Abläufen und Entscheidungsprozessen. Im Sinne des Belastungs-Beanspruchungs-Konzeptes können daraus sowohl körperliche als auch psychische Belastungen (wie Zeit- und Entscheidungsdruck, Erfolgsdruck) resultieren und negative psychische Beanspruchungen zur Folge haben.

Das Tagesgeschäft nimmt bei den Inhabern einen hohen Anteil im Arbeitsalltag ein (vgl. Baumann et al. 2014: 35). Die Anforderungen kommen

3 Zur leichteren Lesbarkeit wird im Folgenden eine geschlechts-„neutrale“ Formulierung verwendet. Bei der Benennung von Personen wird deshalb nur eine Form (z.B. Unternehmer, Mitarbeiter) oder die neutrale Form (z. B. Beschäftigte) verwendet, wobei selbstverständlich jeweils beide Geschlechter gemeint sind.

dabei häufig aus verschiedenen Richtungen: Anforderungen, die sich der Unternehmer selbst stellt, von Seiten der Mitarbeiter, der Familie und anderen externen Anspruchsgruppen. Sie befinden sich damit oft „zwischen allen Stühlen“. Gleichzeitig stellen marktwirtschaftliche oder gesellschaftliche Veränderungen, wie beispielsweise der demografische Wandel, Anforderungen an die Betriebsführenden: In diesem Kontext müssen Umstände, wie der Fachkräftemangel oder der Wandel der Marktanforderungen gemeistert werden.

Zukunftsfähig sein bzw. bleiben und die Anforderungen bewältigen, setzt eine neue Qualität der Bereitschaft und Fähigkeit zu Innovationen voraus. Es wird die These aufgestellt, dass für die Innovations- und damit Zukunftsfähigkeit von Handwerksbetrieben seitens der Unternehmer nicht nur deren Fähigkeiten und Bereitschaft zum Handeln von hoher Relevanz sind, sondern auch deren Gesundheit, was die psychische Dimension mit einschließt⁴.

Vor diesem Hintergrund bedarf es empirischer Befunde, wie Handwerksunternehmer ihre psychische Belastungs- und Beanspruchungssituation wahrnehmen, welche Ressourcen sie zur Bewältigung sehen und wie ihre Arbeitsfähigkeit sichergestellt und gestärkt werden kann.

3 Psychische Belastungen von Handwerksunternehmern: Bisher wenig erforscht

Auch im Handwerk nehmen psychisch bedingte Erkrankungen zu: Laut IKK (Innungskrankenkasse), die im Handwerk am stärksten vertreten ist, war die auffälligste Entwicklung der vergangenen zehn Jahre die starke Zunahme solcher Erkrankungen (die Krankmeldungen infolge psychisch bedingter Erkrankungen stiegen im Handwerk im Zeitraum 2000 bis 2010 um 85 %) ⁵ (IKK Classic 2011). Diese Daten beziehen sich auf alle bei der IKK versicherten Personen aus Handwerksbetrieben - also auch die Unternehmer. Faktoren psychischer Belastung von Handwerksunternehmern und deren Folgen wurden bisher nicht publiziert. Zahlreiche Publikationen konzentrieren sich auf die Mitarbeiterperspektive (vgl. Hülsmann et al. 2013: 527; Elke et al. 2007) - ohne jedoch konkret auf die Mitarbeiter von Handwerksbetrieben einzugehen.

4 Brandenburg und Braun (2011) legen dies in ihrer Studie nahe (vgl. Brandenburg et al. 2011: 8).

5 Dabei waren psychische Erkrankungen im Jahr 2011 auf Platz vier der Krankheitsursachen im Handwerk, nach Muskel-Skelett-Erkrankungen (29,2 % des gesamten Krankheitsgeschehens), Verletzungen (17,5 %), Krankheiten der Atmungsorgane (11,6 %) und psychische Erkrankungen (7,2 %).

Der Unternehmer wird darin in der Regel eher als Einflussfaktor auf psychische Belastungen der Mitarbeiter gesehen, und nicht als „Betroffener“. Veröffentlichungen zum Thema „Stress“ bei Führungskräften oder zu psychischen Belastungen bei Führungsverantwortlichen (vgl. Kleinschmidt 2011) sprechen die Gruppe der Manager ohne übergeordnete Hierarchieebene dagegen selten an (vgl. Bissels et al. 2006; Pröll et al. 2009: 33). Eine Studie von Boerner et al. (2003) greift die Belastungs- und Beanspruchungssituation von Selbstständigen im Vergleich zu Angestellten auf. Diese legt nahe, dass in der Gruppe der Angestellten andere Stressoren wirken als bei den Selbstständigen (vgl. Boerner et al. 2003). Jedoch beziehen sich die Ergebnisse auf den Vergleich bestimmter akademischer Berufe. Ergebnisse für das Handwerk liegen nicht vor.

3.1 *Wie Handwerksunternehmer ihre psychischen Belastungen und Bewältigungsressourcen einschätzen*

Im Rahmen des Forschungsprojektes inno.de.al⁶ (*Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels*) wurden Anforderungen, psychische Belastungen und Bewältigungsressourcen von Handwerksunternehmern mit dem Ziel der Ermittlung von Ansatzpunkten zur Stärkung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben durch eine Sicherstellung bzw. Stärkung der Arbeitsfähigkeit der Unternehmer untersucht. Hierzu sollten erste qualitative Erkenntnisse gewonnen werden.

3.1.1 Informationen zur Befragung

Im inno.de.al-Projekt arbeiten 15 Unternehmer beim Auf- und Ausbau einer umfassenden Innovationsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Handwerksbetriebe zusammen. Mit sieben Unternehmern aus dem Bau-, Ausbau-, Nahrungsmittel- und Gesundheitsgewerbe wurde im zweiten Quartal 2014 eine qualitative Befragung durch zwei Interviewer (Projektmitarbeiter) durchgeführt. Zur Erlangung eines differenzierten Bildes wurden bei der Auswahl die Eindrücke aus der Zusammenarbeit sowie die Kriterien Branche, Betriebsgröße und „typisch für das Handwerk“ herangezogen. Typisch sind inhabergeführte Betriebe mit maximal 50 Mitarbeitern (zu weiteren Merkmalen siehe ZDH-Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ 2009). In einer standardisierten face-to-face-Befragung mit offenen Fragen wurden die Unternehmer zu bestehenden Anforderungen, ihren aktuell wahrgenommenen psychischen Belastungen und ihren Bewältigungsressourcen befragt.

6 Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds, fachlich begleitet durch den PT im DLR e. V., Laufzeit: 01.01.2012 bis 30.04.2015, FKZ: FKZ: 01HH11079, 01HH11080, 01HH11081, 01HH11082.

Die 41- bis 50-jährigen befragten Unternehmer sind Inhaber, in Vollzeit – operativ und strategisch –aktiv und beschäftigen zwischen zehn und 79 Mitarbeiter. Sie repräsentieren die traditionellen Handwerksberufe.

3.1.2 Anforderungen, die Handwerksunternehmer als psychisch belastend empfinden

Bei der Frage, mit welchen Anforderungen sich ein Handwerksunternehmer konfrontiert sieht und an ihm „zerren“ (belastend - im umgangssprachlichen Sinne! - empfunden werden), wurden die Felder „Geschehen im Betrieb“, „betriebliches Umfeld“, „privater Bereich“ und „gesellschaftliche Verantwortung“ beleuchtet. Die inhaltsanalytische Auswertung der Antworten ergab:

a) Belastend wirkende Anforderungen aus dem *Geschehen im Betrieb*

Hier wurden genannt: Empfundene Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für alle Aufgabenbereiche und Entscheidungsprozesse, auch bei delegierten Aufgaben die Umsetzung und das Ergebnis verfolgen zu müssen, Controlling selbst durchzuführen, sich mehr um strategische Fragestellungen zu kümmern, aber nicht ausreichend Zeit hierfür zu haben, Kompensation fehlender oder nicht ausreichend qualifizierter Mitarbeiter, Personalmanagement (sich um die Mitarbeiter kümmern – auch deren private Belange, Konflikte klären und Mitarbeiter entwickeln), für ausreichend und qualifiziertes Personal sorgen, sich um Kunden kümmern, empfundene Zuständigkeit für Verbesserungen und Neuerungen sowie die Vielzahl der Verwaltungstätigkeiten.

b) Belastend wirkende Anforderungen aus dem *betrieblichen Umfeld*

Solche Anforderungen stammen vor allem von den Kunden (Einstellen müssen auf die Kunden und deren Erwartungen), dem Markt (Nachweise, wie z.B. Zertifikate und Siegel zu haben), den Lieferanten (faire Bedingungen aushandeln) sowie den Partnern (sich um faire Bedingungen für die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben kümmern).

c) Belastend wirkende Anforderungen aus dem *privaten Bereich*

Hier werden genannt: Ansprüche an die eigene Person (z.B. „allen gerecht werden“, private Interessen nicht immer hinten anzustellen und lernen abzuschalten), die Rollen in der Familie auszufüllen und den damit verbundenen Erwartungen (z.B. Zeit gemeinsam verbringen, unterstützen und sich um die Beziehungen kümmern) gerecht zu werden, private Freundschaften zu pflegen und sich mehr Zeit für Hobbys zu nehmen.

d) Belastend wirkende Anforderungen aus der *gesellschaftlichen Verantwortung*

Verwiesen wird hier einerseits auf die Inanspruchnahme durch das Engagement außerhalb des Betriebes (z.B. Wahrnehmung von Ehrenämtern, Förderung des Handwerks, caritative Aktionen und Förderung regionaler Vereine) sowie „gesellschaftliches“ Engagement im Betrieb (z.B. Förderung betreuungsintensiver Auszubildender, Förderung überfachlicher Kompetenzen der Mitarbeiter und Sicherung der Arbeitsplätze).

3.1.3 Einschätzung des Ausmaßes des „gefordert Seins“

Die meisten Unternehmer schätzen ihr „gefordert Sein“ durch die vielfältigen Anforderungen im mittleren Bereich der Ampelskala ein (siehe Abb. 1). Dies lässt vermuten, dass sie bedingt Bewältigungsressourcen zum Umgang mit den Belastungen besitzen.



Abb.: 1 Einschätzung der befragten Unternehmer zum Ausmaß ihres „gefordert Seins“. Die Kreuze in der Abb. geben die jeweiligen Einschätzungen wieder.

3.1.4 Einschätzung der Ressourcen zur Bewältigung psychischer Belastungen

In weiteren Fragen wurde thematisiert, was den Unternehmern hilft, mit den genannten psychischen Belastungen umzugehen. Tab. 1 zeigt, welche Bewältigungsressourcen damit verbunden sind. Die beiden rechten Spalten der Tabelle leiten daraus ab, in welchen Bereichen die Arbeitsfähigkeit sichergestellt und gestärkt werden kann.

Tab. 1: Hinweise auf Ressourcen zum Umgang mit den Anforderungen und Felder zur Sicherstellung bzw. Stärkung der Arbeitsfähigkeit

Lokation	Von den befragten Unternehmern genannte Hinweise auf Ressourcen zur Bewältigung ihrer Anforderungen	Sicherstellung bzw. Stärkung der Arbeitsfähigkeit	
		Feld	Spezifizierung
organisati- onsintern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Spaß an der Tätigkeit und Rolle als Selbstständiger und Unternehmer</i> ▪ <i>Sichtbare wirtschaftliche Erfolge</i> ▪ <i>Positives Feedback von Kunden und Mitarbeitern</i> ▪ <i>Erfolge/Erfolgslebnisse i.S. von Aufträgen</i> ▪ <i>Zufriedenheit der Kunden (Anerkennung)</i> 	Arbeit	Erfüllung aus der Tätigkeit
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Bessere Prozesse im Betrieb</i> ▪ <i>Verwaltung umstrukturieren</i> ▪ <i>Neueinstellung und intensivere Mitarbeit vorhandener Mitarbeiter</i> ▪ <i>Fähigkeit besser delegieren zu können</i> ▪ <i>Ausreichende Anzahl von Mitarbeitern mit guter Qualifikation</i> ▪ <i>Einstellen einer Assistenz</i> 	Arbeitsorganisation	Arbeitsorganisation/ betriebliche Verbesserungen
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Motivierte Mitarbeiter</i> ▪ <i>Arbeit mit den Mitarbeitern/ das Miteinander</i> ▪ <i>Gute Mannschaft, die viel auffängt</i> ▪ <i>Zufriedenheit der Mitarbeiter</i> 	Mitarbeiter	Kraft durch die Mitarbeiter- schaft
extern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Hobby/ Freizeitaktivitäten</i> ▪ <i>Zeit mit der Familie</i> ▪ <i>„einfach mal raus“</i> 	private Unterstützung	Kraft durch Freizeit und Familie
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Unterstützung durch Kollegen (des Unternehmens)</i> ▪ <i>Externe Berater</i> ▪ <i>Sinnvolles, auf Bedürfnisse zugeschnittenes Coaching</i> 	fachliche Unterstützung	externe personelle Unterstützung

Lokation	Von den befragten Unternehmern genannte Hinweise auf Ressourcen zur Bewältigung ihrer Anforderungen	Sicherstellung bzw. Stärkung der Arbeitsfähigkeit	
		Feld	Spezifizierung
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Unterstützung durch die Kammer</i> 		
eigene Person	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Die eigene gute Ausbildung</i> ▪ <i>Ruhe in der eigenen Person</i> ▪ <i>Blick nach vorne, positive Grundeinstellung</i> ▪ <i>Das empfundene Glück</i> 	Kompetenzen	persönliche Ressourcen
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Auszeit nehmen</i> ▪ <i>Mehr Freizeit</i> ▪ <i>Zeit, welche man für sich selbst nimmt</i> ▪ <i>Zeit intensiver nutzen</i> ▪ <i>Zeitmanagement verbessern</i> ▪ <i>Mehr Ruhepausen für sich selbst</i> 	Freiraum	zeitliche Ressourcen

Diese Ergebnisse lassen insbesondere erkennen:

- Die meisten der genannten Ressourcen kommen aus dem Betrieb selbst. Das Themenfeld „Arbeit“ wird mit dem Gehalt der Arbeit als persönliche Erfüllung erlebt. Hier zeigt sich ein Spannungsfeld: Die Situation der Handwerksunternehmer auf der einen Seite als Selbstständige mit Handlungs- und Entscheidungsfreiheit und auf der anderen Seite als „Mädchen für alles“, das in jeden Entscheidungsprozess und Aufgabenbereich eingebunden ist – bzw. sein muss oder will.
- Für die Inhaber zählen zu den Ressourcen auch (organisatorische und personelle) Verbesserungen, die teilweise noch zu realisieren sind, wie die Einstellung neuer Mitarbeiter oder der Optimierung der Organisation. Diese Optionen könnten in besonders belastenden Situationen in entsprechende „Lösungsstrategien“ einfließen.
- Ihre Beschäftigten werden von den Befragten als Ressource gesehen, das Personalmanagement hingegen als Belastungsfaktor wahrgenommen.
- Bewältigungsressourcen außerhalb des Betriebes sehen die Unternehmer zum einen im privaten Bereich (Rückhalt und Kraft durch die Familie) und zum anderen in professionalisierter Unterstützung durch Beratung, Netzwerke oder die Handwerksorganisation.

- Bei den Unternehmern selbst scheint das eigene psychische Wohlbefinden und die persönliche positive Einstellung im Sinne einer positiven Grundhaltung eine bedeutende Rolle zu spielen. Das Thema Gesundheit wird jedoch nicht direkt angesprochen.

3.2 Restriktionen der Studie

Einschränkend muss vermerkt werden, dass es sich bei der Stichprobe um einen kleinen Ausschnitt an Handwerksunternehmern verschiedener Gewerke handelt, was die Interpretation bzw. Gültigkeit der Ergebnisse begrenzt. Die Befragung erfüllt nicht die Anforderungen der Repräsentativität. Die qualitativen Interviews hatten lediglich das Ziel, einen ersten Eindruck zu gewinnen. Jedoch konnten Betriebe befragt werden, die hinsichtlich Größe, Unternehmensstruktur und „Problemlagen“ als handwerkstypisch betrachtet werden können. Die befragten Betriebe zeichnen sich durch sehr unterschiedliche Entwicklungsstufen aus, was ihre strategische Ausrichtung und die Berücksichtigung von Innovationen in ihrer Unternehmensführung angeht. Dennoch stehen die Betriebe annähernd vor vergleichbaren Herausforderungen (beispielsweise die Rekrutierung und Bindung geeigneter Nachwuchs- und Fachkräfte und die Bedienung des Marktes mit begrenzten finanziellen und personellen Mitteln). Als zusätzliche Restriktion kann die freiwillige Teilnahme genannt werden. Denn es ist davon auszugehen, dass den beteiligten Unternehmern die betrachtete Thematik bereits bekannt war.

4 Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen, dass sich Handwerksunternehmer mit zahlreichen Belastungen konfrontiert sehen, vornehmlich eher mit psychischen, als mit physischen. Sie zeigen auch, dass die Unternehmer über geeignete, aber nicht immer ausreichende Ressourcen zum Umgang mit ihnen verfügen. Dies kann ein Ausgangspunkt zur Sicherstellung bzw. Stärkung der Arbeitsfähigkeit als Voraussetzung für individuelle, wie auch unternehmerische Innovationsfähigkeit sein. Hierzu zeigen die Ergebnisse der Studie Handlungsfelder auf, in welchen die Arbeitsfähigkeit von Unternehmern sichergestellt bzw. gestärkt werden können bzw. sollten. Dabei stehen Unternehmern des Handwerks prinzipiell zwei Handlungsfelder offen, der Abbau der Belastungen zum einen und die Stärkung ihrer Ressourcen zum anderen. Innerhalb dieser können unterschiedliche Strategien verwirklicht werden. Dabei müssen die Unternehmer vor dem Hintergrund des eigenen betrieblichen Kontextes abwägen, welche Strategien für sie geeignet und machbar sind und ob eine externe Unterstützung erforderlich ist.

Solch eine Strategie wäre beispielsweise die Stärkung ihrer psychischen Widerstandskraft, was zunehmend unter dem Begriff der Resilienz geführt wird. Hiermit steht in Zusammenhang, dass es wichtig scheint, dass der Unternehmer auf seine eigene Gesundheit achtet und ein Gesundheitsmanagement realisiert, das die eigene Person mitberücksichtigt. Hierfür kann er an mehreren Stellen ansetzen: Zum einen im Sinne der Achtsamkeit und Gesundheitsförderung selbst aktiv werden. Zum anderen auf Signale und Unterstützung aus seiner Umgebung achten, beispielsweise von Seiten der Familie oder anderen Betroffenen (z.B. von anderen Unternehmern).

Die Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass Belastungen dann am besten bewältigt werden können, wenn Unternehmer frühzeitig, im Sinne von präventiv, in den Aufbau individueller Ressourcen investieren und gleichzeitig Verbesserungen auf betrieblicher Ebene kombinieren können. Daher muss an beiden Ebenen angesetzt werden, indem neben der Arbeits- und Organisationsgestaltung die persönlichen Ressourcen der Unternehmer berücksichtigt werden.

Die Führung des Betriebes und das persönliche Wohlergehen hängen neben fachlichen und organisationalen Ressourcen vor allem von Faktoren der psychischen Gesundheit ab. Dies legt die Vermutung nahe, dass psychisch dauerhaft überforderte Unternehmer nicht im proaktiven Sinne innovativ sein können, da sie nicht über die dazu notwendigen zeitlichen und geistigen Freiräume verfügen.

Darüber hinaus weisen die Ergebnisse darauf hin, dass Bedarf nach weiterer Forschung im Bereich psychische Belastungen bei Unternehmern, speziell Inhabern von Handwerksunternehmen und Kleinbetrieben, besteht, der die aktuelle Situation differenziert beschreibt. Insbesondere vor dem Hintergrund der bisherigen theoretischen Modelle der Arbeitsfähigkeit scheinen diese um die Perspektive von Unternehmern erweitert werden zu müssen.

Literatur

- Baumann, Anja; Mangold, Kristina; Ritter, Albert (2014): *Ausgewählte Ergebnisse der Befragung der betrieblichen Experten*. In: Mangold, Kristina; Baumann, Anja; Ritter, Albert; Bauerfeld, Bernd; Blaga, Steffen (Hrsg.): *Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben – Ein Problemaufriss*. medialogik, Karlsruhe, S. 31-68.
- Bissels, Thomas; Sackmann, Sonja; Bissels, Sandra (2006): *Die Arbeitssituation von Selbständigen: Eine beschreibende Studie zu Belastungen, individuellen Bewältigungsstrategien/ -kompetenzen und den Konsequenzen im Erleben der Arbeit*. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 60 (2), S. 97-106.

- Boerner, Sabine; Gebert, Dieter; Lanwehr, Ralf; Ulrich, Joachim G. (Hrsg.) (2003): *Belastung und Beanspruchung von Selbständigen und Angestellten. Ein empirischer Vergleich akademischer Berufe*. In: *Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr*, 3.
- Brandenburg, Uwe; Braun, Martin (Hrsg.) (2011): *Gesundheit als Treiber von Innovation*. Publikation der strategischen Partnerschaft „Fit für Innovation“, Fraunhofer-Verlag, Stuttgart.
- Emmermacher, Andre (2008): *Gesundheitsmanagement und Weiterbildung*, Gabler, Berlin.
- Elke, Gabriele; Zimolong, Bernhard; Schwennen, Christian; Gurt, Jochen (2007): *Betriebliche Kompetenz- und Gesundheitsförderung durch integrierte Netzwerk-, Organisations- und Personalentwicklung – Forschungsprojekt INOPE*. In: Streich, Deryk; Wahl, Dorothee (Hrsg.): *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt: Personalentwicklung - Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung. Beiträge der Tagung des BMBF*. Campus-Verlag, Frankfurt, S. 101-108.
- Hülsmann, Benjamin; Packebusch, Lutz (2013): *Untersuchung zur Belastungs- und Beanspruchungsreduktion im Fahrdienst eines Verkehrsunternehmens per Datenerhebung und Partizipation der Beschäftigten*. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): *Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen*. 59. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. GfA-Press, Dortmund, S. 527-530.
- Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen (2010): *Was können wir tun, damit sie gesund bleiben?* VSA, Hamburg.
- Kleinschmidt, Carola (Hrsg.) (2011): *Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte. Das vom BMAS geförderte Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA-transfer“*, Essen.
- Lazarus, Richard S.; Folkman, Susan (1986): *Cognitive theories and the issue of circularity*. In: Appley Mortimer H.; Trumbull, Richard (Hrsg.): *Dynamics of stress*. Plenum, New York. S. 63-80.
- Pröll, Ulrich; Freigang-Bauer, Ingra (Hrsg.) (2009): *Gesünder arbeiten in kleinen Unternehmen: Ein Thema für Kammern und Verbände. Erfahrungen und Anregungen aus dem BMBF-Verbundvorhaben PräTrans*. RKW, Eschborn.
- Rohmert, Walter (1984): *Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept*. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 38 (10 NF), S. 196-200.
- ZDH-Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (Hrsg.) (2009): *Handwerk ist mehr!* ZDH-Eigenverlag, Berlin.